

Hildebrandt, Eckart

**Working Paper — Digitized Version**

## Umweltaktives Management und industrielle Beziehungen im Industriebetrieb: Eine Fallstudie

WZB Discussion Paper, No. FS II 91-203

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1991) : Umweltaktives Management und industrielle Beziehungen im Industriebetrieb: Eine Fallstudie, WZB Discussion Paper, No. FS II 91-203, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/77647>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

# WZB

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

FS II 91-203

UMWELTAKTIVES MANAGEMENT UND  
INDUSTRIELLE BEZIEHUNGEN  
IM INDUSTRIEBETRIEB

- eine Fallstudie -

Eckart Hildebrandt

1992

K

1936

papers

Forschungsschwerpunkt

Technik

Arbeit

Umwelt

## Abstract

Zunehmende öffentliche Kritik, gesetzliche Auflagen und Forderungen von Kunden bewegen Unternehmensleitungen, der Einbindung der Unternehmens-tätigkeit in ökologische Kreisläufe mehr Beachtung zu schenken.

Am Beispiel der Verpackungsindustrie wird exemplarisch ein Unternehmen vorgestellt, dessen Geschäftsführung durch ein vielfältiges Ökologie-programm externen Auflagen und möglichen Skandalierungen zuvorkommt, ein neues Image bei Kunden und in der Region aufbaut und über die Ein-beziehung von ökologischen Orientierungen der Mitarbeiter Motivationen bindet. Unter Verwendung des Akteurs-Ansatzes werden der Aufbau dieses Öko-Managements verfolgt, die Rollen und Selbstverständnisse der ver-schiedenen Akteursgruppen dargestellt.

Die Betriebsfallstudie ist als Vorarbeit zum Konzept einer "ökologisch erweiterten Arbeitspolitik" zu verstehen, indem exemplarisch danach ge-fragt wird, inwieweit Umweltpolitik als neues Thema der industriellen Beziehungen an traditionelle arbeitspolitische Themen und Regelungen anknüpfen kann.

<u>Gliederung</u>	Seite
1 Einleitung	1
2 Gesellschaftlicher Handlungsdruck und Unternehmen	7
2.1 Der Betrieb T. des Unternehmens B + K GmbH & Co. als Untersuchungsfeld	7
2.2 Die Verpackungsindustrie in der öffentlichen Kritik im Vorfeld der Verpackungsverordnung	9
2.3 Entwicklungsphasen der Umweltpolitik bei B + K	14
2.4 Die Ökobilanz als betriebliches Instrument ökologischen Managements	17
3 Das umweltpolitische Akteurssystem bei B + K	21
3.1 Der betriebspolitische Ansatz	21
3.2 Unternehmensleitung	26
3.3 Der Umweltberater	34
3.4 Der Leiter der Sicherheitsabteilung	40
3.5 Beschäftigte	43
3.6 Der Betriebsrat	48
4 Zusammenfassung der Ergebnisse der betriebspolitischen Recherche	52
Literatur	57
Dokumente	59
I Das Ökologie-Konzept von B + K	61
II Chronik der B + K-Umweltschutzaktivitäten	62
III Checkliste des BJU für mehr Umweltschutz	80
IV B + K-Umweltbericht 1988	94
V B + K-Magazin	98
VI Grüne Bretter für Umweltinformationen	99
VII Aushang Grünes Brett: Beispiel Spraydosen	100
VIII Verpackungsreklame (Beispiel)	101

## 1 Einleitung

In der Entwicklung der Umweltpolitik haben die Handlungsmaximen des Verursacherprinzips und der Subsidiarität in den letzten Jahren ständig an Bedeutung gewonnen. Das heißt, daß die Unternehmen als Verursacher und die Betriebe als problemadäquate Handlungsebene stärker unter Handlungsdruck geraten sind. Programmatische Äußerungen wie die Tutzingener Erklärung, die Entstehung von Unternehmensverbänden wie BAUM und Future sowie die Vielzahl einzelbetrieblicher Initiativen sind deutliche Indikatoren für die Aufnahme des Themas in die Unternehmenspolitik. Wie das Thema in die Unternehmensplanung und -organisation Eingang findet, dafür gibt es unterschiedliche Ansätze, wie sie aus der betrieblichen Innovationsforschung bekannt sind: top down, bottom up und u-turn (vgl. die Typisierung nach Horvath). Dominierend scheint der erste Ansatz zu sein, den Tyl Nekker mit dem Motto "Ökologie ist Chefsache" charakterisiert hat. Gemeint ist damit dreierlei: daß die Unternehmensleitung den Umweltschutz zum expliziten Unternehmensziel erklärt, daß sie mit gutem Beispiel vorangeht (exemplarische Vorhaben) und hinter der Durchsetzung dieses Ziels in den verschiedenen Unternehmensbereichen steht.

Wenn man die Vielzahl der Fälle von Ökologisierung der Unternehmenspolitik betrachtet, die in den letzten Jahren durch die Medien gegangen sind, wird deutlich, daß hierbei ein Ablauf nach dem Prinzip "Problem erkannt, Konzept entwickelt und im Betrieb durchgesetzt" eher die große Ausnahme ist. Vielmehr reagieren die Unternehmen auf einen generell verstärkten Druck, der von der staatlichen Gesetzgebung, steigenden umweltbezogenen Kosten/Aufwänden und öffentlicher Thematisierung ausgeht. Im konkreten Fall können die Muster der Thematisierung und Konfliktbearbeitung sehr unterschiedlich sein. So lassen sich je nach auslösendem Akteur folgende Fallgruppen unterscheiden:

- (1) Höhere Anforderungen von Zulieferern oder Kunden an das Unternehmen,
- (2) Konflikte mit Behörden in Genehmigungsverfahren, mit Anwohnern bei Standortentscheidungen,
- (3) Absatzeinbrüche wegen Produktrisiken bzw. -schäden,
- (4) Öffentliche Skandale wegen unternehmensverursachter Emissionen in die Umgebung,

- (5) Schadstoffrisiken bzw. -schäden in der Produktion und im Produkt,
- (6) Betriebsbezogene, regionale Initiativen, um mit neuen ökologischen Produkten/Dienstleistungen Arbeitsplätze zu sichern oder neu zu schaffen.

Systematische Fallstudien über die ganze Breite von Problemlagen und Konfliktmustern sind erst im Entstehen. Dennoch kann jetzt schon davon ausgegangen werden, die die Art des ökologischen Problems, die Art der öffentlichen Thematisierung und Konfliktbearbeitung sowie unternehmensspezifische Determinanten (Betriebsgröße, wirtschaftliche Lage, Autonomie des Einzelbetriebs, Traditionen im Konfliktmanagement) großen Einfluß auf die Problembearbeitung durch das Unternehmen haben und hohe Varianzen verursachen. Dies insbesondere auch deshalb, weil Ökologie kein etabliertes Politikfeld von Unternehmen ist und daher keine erprobten Strategien, Instrumente und Institutionen bereitstehen, auf die einfach zurückgegriffen werden könnte. Ökologie fällt zwischen die etablierten Politikfelder und Institutionen und wird mit deren traditionellen Mitteln (Kostenmanagement, Marketing) nur unzureichend bearbeitet.

Im folgenden wird eine Fallstudie vorgestellt, die der Fallgruppe 1 zuzuordnen ist und einen konkreten Eindruck von einer typischen Konfliktkonstellation und der darauf bezogenen Management-Strategie gibt. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei dem Betrieb als soziales System geschenkt, und das aus vier Gründen:

Erstens gilt Ökologie als Querschnittsthema, das die Lebensgrundlagen aller Menschen berührt und deshalb gesellschaftspolitische Polarisierungen wie beispielsweise in den industriellen Beziehungen relativiert. Jeder Produzent hat danach auch ein aktives Interesse am Schutz der Umwelt und auch eine eigene Verantwortung.

Zweitens werden in letzter Zeit bezüglich Arbeitsgestaltung, Aufgabenzuschnitt und Kooperationsformen Management-Konzepte favorisiert, die der Information, Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten einen deutlich höheren Stellenwert zumessen als in tayloristischen Produktionskonzepten. Es ist zu fragen, ob sich diese Philosophie auch beim Umweltthema umsetzt.

Drittens hängt betrieblicher Umweltschutz eng mit dem dezentralen Verhalten des einzelnen am Arbeitsplatz und im Betrieb zusammen. Insofern ist anzunehmen, daß solche Konzepte des produktionsbegleitenden Umweltschutzes wirksamer sind, die die Information, Qualifizierung und Motivierung der einzelnen Mitarbeiter einbeziehen.

Viertens ist noch relativ unklar, ob und inwieweit das bestehende System industrieller Beziehungen für Umweltbelange genutzt werden kann. Nach bisherigem Verständnis hat Umweltpolitik wichtige andere Merkmale als Arbeitspolitik und fällt daher zwischen den Themen und Ebenen industrieller Beziehungen hindurch (vgl. Bild 1 und 2).

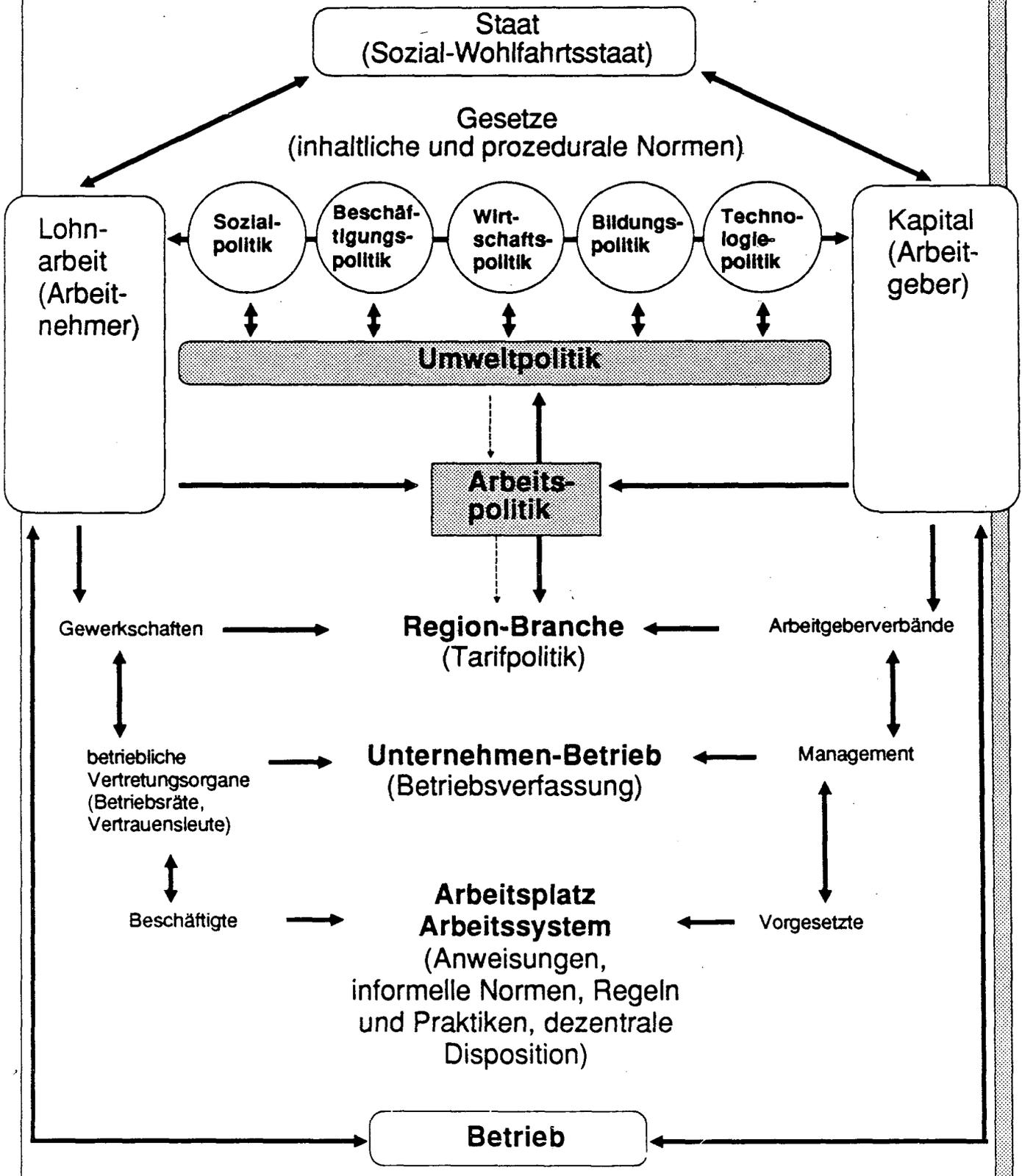
Dieser hier nur kurz skizzierte sozialwissenschaftliche Ansatz einer "ökologisch erweiterten Arbeitspolitik" spielt bei der Betrachtung der Ökologisierung von Unternehmenspolitik bisher kaum eine Rolle. Einmal deshalb, weil es sich bei betrieblicher Umweltpolitik in der Regel nur um punktuelle Maßnahmen des technischen Umweltschutzes handelt, zum anderen aber auch, weil Umweltpolitik traditionell nicht mit Arbeitspolitik gekoppelt wird. Unser Vorgehen bestand daher darin, sich mit diesem Ansatz an ein laufendes Projektvorhaben anzuhängen, in dem es um die Entwicklung und Anwendung einer betrieblichen "Ökobilanz" ging (s. u.). Parallel zur Projektentwicklung haben wir Expertengespräche über die Einschätzungen und Rollen der verschiedenen betrieblichen Akteure geführt, um einen Eindruck des dahinterstehenden sozialen Prozesses zu erhalten.

Das Unternehmen B + K ist ein Verpackungshersteller und ist daher in den letzten Jahren seitens der Endverbraucher, der Kunden und auch durch staatliche Verordnungen zunehmend unter Handlungsdruck geraten. In Antizipation dieser Probleme hat ein Geschäftsführer ein ökologisches Aktionsprogramm entwickelt, das nicht nur auf akute Probleme reagierte, sondern auch systematisch Produkt, Produktions- und Organisationsentwicklung anstrebt. Ein Baustein dieses Programms war das Projekt "Entwicklung eines umfassenden Umweltinformationssystems", mit dem das Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung in Berlin beauftragt wurde. Die Entwicklung einer "Ökobilanz" ist insofern ein für die Untersuchung von Beteiligungsaspekten geeigneter Zusammenhang, als hiermit der

Umweltschutzgedanke systematisch in alle Unternehmensbereiche getragen wird und die Bilanz zu einem umfassenden und kontinuierlichen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument über alle betrieblichen Umweltbelange ausgebaut werden kann (Stichwort "Umwelt-Controlling"). Verschiedene Funktionsträger und Beschäftigtengruppen spielen sowohl bei der Erstellung der Bilanz wie auch bei der Etablierung eines UIS eine wichtige Rolle. Die Neuartigkeit und Durchgängigkeit des Projekts erforderte in gewissem Maße die Einbeziehung der Beschäftigten.

Die weitere Darstellung orientiert sich an dem hier skizzierten Arbeitszusammenhang. Am Anfang steht eine Kurzcharakterisierung des Unternehmens und des Untersuchungsbetriebs, dann eine kurze Beschreibung der öffentlichen Diskussion um den Müllnotstand und eine Verpackungsverordnung, anschließend eine Beschreibung der Entwicklungsphasen der Umweltpolitik des Unternehmens, die in das Konzept der betrieblichen Ökobilanz einmündet, das den Rahmen für diese Zusatzbefragung abgab. Schließlich folgt eine Skizze des betriebspolitischen Akteurs-Ansatzes, der der Auswahl der Befragten und dem Frageraster zugrunde lag. Daran schließt sich der Hauptteil dieser Fallstudie mit den Stellungnahmen der Akteure und eine thesehafte Zusammenfassung an.

Die Interviews wurden im Herbst 1989 geführt, die Bearbeitung der Fallstudie 1990 abgeschlossen.



### Das System industrieller Beziehungen

in Anlehnung an: Walter Müller-Jentsch, Soziologie der industriellen Beziehungen, Frankfurt/M. 1986, S. 21

	traditionell	erweitert
1. Funktion in der Gesellschaftsformation	Arbeits- und Verteilungskämpfe zwischen Lohnarbeit und Kapital Tarifautonomie	Konflikte um Lebensqualität und -erhalt Gemeinschaftsaufgabe
2. Gegenstand	Gestaltung und Kontrolle von Arbeitsverhältnissen (Beschäftigungs-, Arbeits-, Entlohnungsbedingungen)	Arbeit und Leben
3. Regelungsebenen	Mikroebene Betrieb Mesoebene sektoraler Arbeitsmarkt Makroebene Gesamtwirtschaft	zus. Kommune zus. internationale Regelungen
4. Akteure	zentral: staatliche Behörden und Verbände	zusätzlich: Kommunen, Umweltbewegung, Öffentlichkeit, Verbraucher
5. Regulierungsformen	zentralistisch, dauerhaft verregelt, bipolar	zentralistisch und dezentral, fallspezifisch, pluralistisch

## 2 Gesellschaftlicher Handlungsdruck und Unternehmen

### 2.1 Der Betrieb T. des Unternehmens B + K GmbH & Co. als Untersuchungsfeld

In Abstimmung mit der Unternehmensleitung des Unternehmens B + K GmbH & Co. wurde als Modellfall der Betriebsteil T. untersucht. Hintergrund des Vorgehens war, daß es sich hierbei um eine kleinere, übersichtliche Einheit handelt. Anhand dieser Einheit sollte modellhaft die Konzeption der Ökobilanz in der Praxis erprobt werden. Die B + K GmbH & Co., ein im Jahr 1892 zunächst als Buch- und Kunstdruckverlag gegründetes Familienunternehmen, ist heute weltweit aktiv für flexible Verpackungen. Das Unternehmen beschäftigt in vier Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland rund 2.000 Mitarbeiter. Darüber hinaus bestehen Beteiligungen und Tochtergesellschaften in Belgien, Frankreich, Großbritannien und den USA.

Die Produktpalette reicht von der Sackverpackung für den industriellen und landwirtschaftlichen Bedarf bis hin zu Konsumverpackungen und technischen Folien - von der 2 Gramm-Senf-Verpackung bis zum flexiblen Schüttgut-Container für 2,5 t Volumeninhalt.

Als vermutlich erster Verpackungshersteller hat B + K sich offensiv einer aktiven, ökologisch orientierten Unternehmenspolitik verschrieben. Seit 1985 wurde ein Programm entwickelt, für das B + K mit dem Titel "Partner des Europäischen Umweltjahres 1987/88" ausgezeichnet wurde.

B + K erwirtschaftete 1987 in der Bundesrepublik rund 400 Millionen DM Umsatz und hat ca. 2.000 Beschäftigte. Der Unternehmenssitz und gleichzeitig der Hauptbetrieb liegt seit der Gründung in Westfalen.

Das B + K-Werk T. ist ein eigenständiger Betrieb, der vom Hauptbetrieb in L. ca. 10 km entfernt liegt. Er gehört seit 1986 zu B + K.

Das Werk ist ein Konfektionierungsbetrieb. Dies bedeutet, daß - vorwiegend aus fertigen Kunststoff-Folien (Rollenware) - Säcke und Container hergestellt werden. Zur Produktion gehörte bis Mai 1986 auch ein Bedruckungsvorgang.

Im Werk sind rund 80 Mitarbeiter im Schichtbetrieb eingesetzt. Das Werk hat einen eigenen Betriebsleiter, organisatorisch und verwaltungstechnisch wird es jedoch vom Hauptsitz mitbetreut.

Wesentliche Produktionsprozesse sind die Sackfertigung und die Containerfertigung. In diesen Fertigungslinien werden in T. einzelne Produktionsschritte durchgeführt.

Es werden vorwiegend in L. hergestellte, aber auch zugekaufte Folien eingesetzt. Dies sind für die Containerfertigung vor allem Kunststoffgewebe.

Der Kleber für die Fertigung wird in einer eigens eingerichteten Kleberaufbereitungsanlage hergestellt, Teile davon werden im Werk L. eingesetzt. Beim Bedruckungsvorgang wird Farbe auf die Folien aufgetragen.

Die Produkte dienen als Spezialsäcke bzw. -container, in denen eine Vielzahl von unterschiedlichen Gütern (z. B. Granulate oder gefährliche Güter) verpackt werden. Sie unterscheiden sich nach dem Einsatzbereich, den mechanischen und chemischen Eigenschaften (z. B. Reißfestigkeit, Standfestigkeit, Lichtbeständigkeit), dem Befüllungsvorgang (z. B. Ventilsäcke) und dem Fassungsvermögen.

## 2.2 Die Verpackungsindustrie in der öffentlichen Kritik im Vorfeld der Verpackungsverordnung

In der Reihe von Umweltproblemen, die die öffentliche Diskussion beschäftigen, sind die wachsenden Abfallberge immer weiter in den Vordergrund gerückt. Grobe Schätzungen gingen von folgenden Mengen aus:

"In der Bundesrepublik Deutschland entstehen jährlich rund 235 Millionen Tonnen fester Abfälle, die deponiert werden müssen. Hiervon sind nur ca. 30 Millionen Tonnen oder 12 Gewichtsprozent Abfälle aus Haushaltungen (14 Millionen Tonnen) und hausmüllähnliche Abfälle aus Industrie, Gewerbe, Handel und Verwaltung.

Ein Forschungsbericht des Umweltbundesamtes veranschlagt den Anteil der Verpackungen im Hausmüll mit rund 30 Gewichtsprozent, also neun Millionen Tonnen. An der gesamten in der Bundesrepublik Deutschland produzierten Packmitteltonnage hält die Kunststoffverpackung einen Anteil von 13 Prozent. Somit muß die Menge der Kunststoffverpackungen im Hausmüll bei 1,17 Millionen Tonnen angesiedelt werden und damit bei 0,5 Gewichtsprozent vom Gesamtabfallaufkommen." (B + K 1989, S. 18)

### KUNSTSTOFFVERPACKUNGEN UND ABFALL

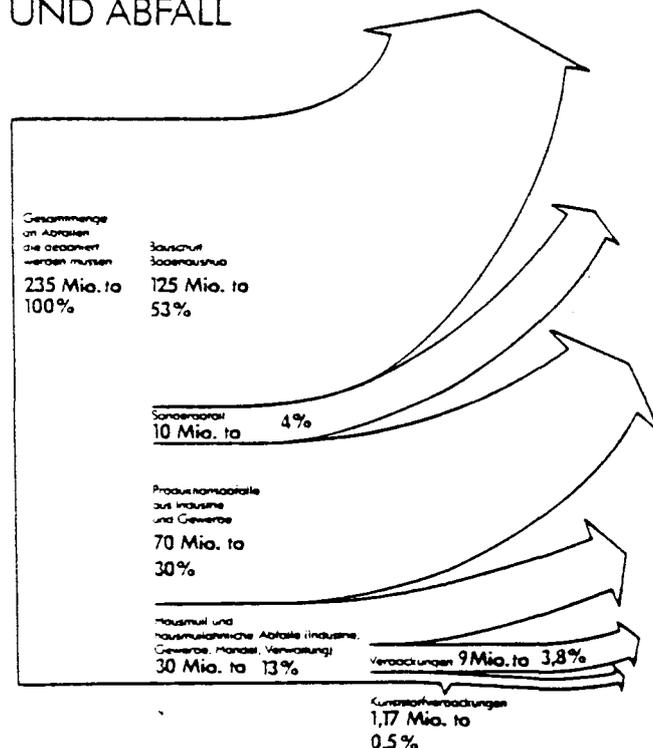


Abb. 3

Zahlen über das geschätzte Wachstum des Abfallaufkommens liegen mir leider nicht vor. Aber bereits jetzt verursacht der Müllberg einen Müllnotstand, da die gegenwärtigen "Entsorgungs"-Formen an ihre Grenzen gestoßen sind. Zur Zeit werden 30 Prozent der Siedlungsabfälle in 47 Müllverbrennungsanlagen verbrannt, drei Prozent an 18 Stellen kompostiert, der Rest wandert in derzeit 332 Deponien (Frankfurter Rundschau vom 16.06.1990).

Der Müllverbrennung kann - obwohl sie die kommunalen Planungen beherrscht - nicht der Status einer ökologisch verantwortbaren Technologie zugebilligt werden (Friedrich 1989). Es ist unmöglich, die Gesamtheit aller im Verbrennungsraum einer Müllverbrennungsanlage (MVA) ablaufenden chemischen Reaktionen zu beschreiben; auf einem Raum von einem Kubikmeter reagieren ca. 500.000 chemische Verbindungen miteinander. Bei der Beurteilung der Schädlichkeit der Emissionen wurde häufig übersehen, daß an den Standorten bereits erhebliche Umweltbelastungen gegeben sind und daß sich die Gifte in der Umwelt immer weiter anreichern. Es ist daher nicht verwunderlich, daß die Organisierung gegen den Bau von MVAs zu einem neuen Aktionsschwerpunkt der Umweltbewegung geworden ist (vgl. z. B. Frey 1990).

Eine vergleichbar prinzipielle Kritik wird auch gegen die Deponierung vorgebracht. Die Kapazität der vorhandenen Deponien ist weitgehend ausgeschöpft, eine Vielzahl von Kurzfrist- und Langfristerfahrungen liegt vor. "Während der Betriebsphase der Deponie tritt im allgemeinen der Belastungspfad "Luft" in den Vordergrund (Staub, Geruch, Gas, Lärm, Verwehungen). In der Nachbetriebsphase der Deponie, d. h. nach Abschluß der Einlagerung und Rekultivierung, tritt der "Wasserpfad" in den Vordergrund (Verschmutzung von Oberflächen- und/oder Grundwasser) und stellt dann den entscheidenden und langfristig wirksamen Pfad zur Ausbreitung von Schadstoffen dar." (Kreusch 1989, S. 122)

Die bisherige Strategie der zentralen Entsorgung durch Verbrennung und Lagerung in Sondermülldeponien hat sich in der Bundesrepublik Deutschland bereits seit 1985 durch das Bundesimmissionsschutz-Gesetz zu ändern begonnen (vgl. Dorner 1990).

Das Anwachsen des Müllbergs, die Grenzen und Risiken der Entsorgung haben zu einem massiven öffentlichen Druck geführt, mit dem sich die verschiedenen gesellschaftlichen Akteure auseinandersetzen haben. So rufen die Verbraucherzentralen nach einem PVC-Verbot, die Händler drohen mit der Ausmusterung verpackungsintensiver Produkte und der Umweltminister hat einen Zielkatalog zur Vermeidung, Verringerung oder Verwertung von Abfällen von Verkaufsverpackungen vorgelegt. Der Markenartikel-Verband sah sich als Gegenreaktion gezwungen, die Firmenphilosophie "um das eigenständige Unternehmensziel Ökologie zu erweitern" (Frankfurter Rundschau vom 20.03.1990) und sich zu dem Grundsatz zu bekennen: Vermeidung geht vor Verminderung, vor Wiederverwertung und vor Entsorgung (Handelsblatt vom 01.02.1990). In diesem Grundsatz finden sich die abfallwirtschaftlichen Ziele der Bundesregierung wieder:

- Beschränkung von Verpackungen auf das unmittelbar notwendige Maß,
- Gestaltung von Verpackungen mit dem Ziel der Wiederbefüllbarkeit,
- falls Wiederbefüllbarkeit technisch nicht möglich oder wirtschaftlich nicht zumutbar ist, sind Materialien zu wählen, die umweltfreundlich, stofflich oder thermisch verwertbar sind (Bundesminister der Justiz 1990, S. 113).

Gleichzeitig hatte das Ministerium die entsprechenden Wirtschaftsverbände aufgefordert, Lösungsvorschläge für das Müllproblem einzubringen. Insbesondere der Vorstoß, eine "Rücknahme- und Pfanderhebungspflicht für sämtliche Produktumhüllungen" einzuführen, stieß auf massive Gegenwehr des Markenartikel-Verbandes, des Verbands der papier- und pappeverarbeitenden Industrie (HPV), der Organisation der Kunststoffhersteller (VKE), des Bundesverbandes der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) und insbesondere der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels (HDE), die zum Hauptträger der Maßnahmen werden soll (Schwarz 1990). Handel und Industrie favorisieren demgegenüber neben der kommunalen Müllabfuhr "ein privates System der dualen Abfallwirtschaft", d. h. die Aufstellung von zusätzlichen Wertstofftonnen bei den Haushalten, in denen alle wiederverwendungsfähigen Verpackungen und Behälter getrennt vom Hausmüll gesammelt, einmal wöchentlich von speziellen Entsorgungsunternehmen abgeholt und sortiert werden.

Diese Vorschläge zielen nicht auf Vermeidung und Minimierung von Verpackungen, sondern auf effektives Recycling eines steigenden Verpack-

kungsaufwandes. Dazu wird immer wieder auf die vielfältigen und unverzichtbaren Anforderungen an Verpackungen hingewiesen:

- der Verbraucher mit seinen Wünschen hinsichtlich Qualität und Hygiene, Unberührtheit des Packgutes, Information über das Packgut oder einem gewissen Grad an Convenience (beispielsweise Öffnungshilfen),
- der Abpacker mit Anforderungen zur Qualitätserhaltung seiner Güter auf dem Weg zum Kunden, zur Werbung für das Packgut wie auch zur hinreichenden Verarbeitbarkeit auf Verpackungsmaschinen,
- das Packgut selber, welches unterschiedliche Verpackungsleistungen erfordert bezüglich klimatischem, mechanischem oder biologischem Schutz,
- der Handel und die Distribution mit den Bedürfnissen nach logistikgerechten Abmaßen (modulgerecht, hoch, schmal) sowie einer Gestaltung, die den Umsatz fördert, aber geringe Lagerungs- und Handlingkosten hervorruft,
- der Gesetz- oder Ordnungsgeber mit bestimmten Verpflichtungen zur Information (Zutaten, Herkunft, Preis, Mindesthaltbarkeit), zum Verbraucherschutz (Additive) oder zur Verpackungsgestaltung (etwa das "Mogelpackungsverbot").

(Möller 1989, S. 28)

Auch gegen den dirigistischen Weg einer Verpackungs-Verordnung wehrt sich die Industrie. Im Gegenzug hat der Sprecher des Markenartikel-Verbandes einen "Verpackungsrat für Lebensmittel" vorgeschlagen, der folgende Aufgaben wahrnehmen soll (vgl. Handelsblatt vom 01.02.1990):

- Durch geeignete Maßnahmen umweltverträgliche Kriterien für Lebensmittelverpackungen zu entwickeln,
- verantwortungsvolles Handeln zu fördern,
- verbesserungsfähige Fälle im Verpackungsbereich bei Lebensmitteln festzustellen sowie
- als ständiges Ansprechorgan für umweltbezogene Verpackungsfragen zur Verfügung zu stehen.

Im gleichen Zusammenhang, dem Symposium Kunststoffverpackungen der BVE, wurde bemängelt, daß das Instrument der Ökobilanzen als Instrument der

Unternehmen zum Vergleich unterschiedlicher Verpackungsarten wenig entwickelt sei.

### 2.3 Entwicklungsphasen der Umweltpolitik bei B + K

Die Entwicklung und Implementation einer Ökobilanz stand nicht am Anfang des umweltpolitischen Engagements der Firma, sie baute vielmehr auf einer Reihe von Voraussetzungen auf, die im Unternehmen erst geschaffen werden mußten. Zur Aufnahme dieser Voraussetzungen wie auch zu dem Zweck, einen ersten Eindruck von der Dynamik der Umweltpolitik bei B + K zu bekommen, ist es sinnvoll, einen Blick auf einzelne Entwicklungsschritte des Konzepts "aktiver Umweltpolitik" und seiner Realisierung zu werfen. Wir stützen uns dabei auf die Selbstdarstellung der Firma.

Der Umweltbeauftragte des Unternehmens charakterisiert die "Entwicklung und Umsetzung eines integrierten Umweltschutzkonzeptes" durch vier Phasen:

#### "Phase 1: Verharmlosung

Für diese Phase einige Schlagwörter:

- Die Grünen sind doch alle Spinner.
- Das ist ein Modetrend, der geht bald vorbei.
- Vielleicht sollten wir auch wieder mehr Papiertragetaschen herstellen.
- Die Italiener nehmen das Plastik-Tragetaschenverbot nicht so ernst!

#### Phase 2: Identifizierung

Diese Phase war verbunden mit:

- gestiegenem Umweltbewußtsein bei Mitarbeitern, Betriebsrat und Geschäftsleitung.
- der Erkenntnis, daß Produkte und Produktionsverfahren laufend auf ihre Umweltverträglichkeit überprüft werden müssen.
- der Mitarbeit des Geschäftsführers in der Ökologie-Kommission des Bundesverbandes Junger Unternehmer und daraus folgender Aktivitäten.
- Kontakten zu Journalisten, Alternativen u. a.
- und - sicherlich ganz wichtig - dem konkret erfahrenen Öko-Schock in Form einer Grundwasserverunreinigung in der Nähe des Werkes in T., die im Jahre 1984 entdeckt wurde ("Tri-Affäre").

Dies waren einige, aber wesentliche Meilensteine für die Erkenntnis, daß das Unternehmen nur dann auch in zehn Jahren noch zu den führenden Unternehmen der Branche gehören wird, wenn sich die Produkte und Produktionsverfahren ökonomisch wie ökologisch vertreten lassen.

### Phase 3: Technokratische Realisierung

Mit der Öko-Checkliste des Bundesverbandes Junger Unternehmer wurden alle Bereiche des Unternehmens im Jahre 1985 einer gründlichen Analyse unterzogen. Man konnte feststellen, daß B + K bereits eine Vielzahl von Umweltschutzmaßnahmen ergriffen hatte:

Einige Beispiele:

- Weitreichende Energiesparmaßnahmen
- Minimierung des Rohstoffeinsatzes
- Aufbau leistungsfähiger Recyclingkapazitäten
- Umstellung weiter Teile der Produktion auf umweltfreundliche Technologien

Die Analyse brachte aber natürlich auch eine Reihe von Ansatzpunkten für Maßnahmen zur Verbesserung der Umweltqualität.

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen wurde ein Umweltausschuß gegründet, und es wurde ein Umweltbeauftragter im Betriebsrat ernannt und für diese Aufgabe freigestellt.

Parallel dazu ist inzwischen die Verantwortung für alle Fragen des Umweltschutzes in einer Zentralabteilung zusammengefaßt, also gewissermaßen ein Umweltmanagement kreiert worden.

Diese Phase 3 war sehr eng verbunden mit

### Phase 4: Die ökologisch-ethische Verantwortung bzw. die Professionalisierung des Instrumentariums der Ökologie

Der Umweltausschuß erkannte sehr schnell, daß von oben verordneter Umweltschutz lustlos oder gar nicht praktiziert wird.

Um den neu zu entwickelnden Ökologiekonzepten den nötigen Schub zu geben, beschloß man, die Aktivitäten nach innen und außen zu gut verkaufen.

Hierzu wurden seit Mitte 1985 eine Reihe von Aktionen durchgeführt, z. B.

- Startaktion (Vorstellung des Slogans, Sticker, Selbstverpflichtung)
- die Einrichtung von Sammelstellen für Problemabfälle der Mitarbeiter
- Die Umstellung des gesamten Fuhrparks auf bleifreies Benzin (vor der Steuersenkung und verbunden mit der Schließung der Werkstankstelle)
- Umgestaltung von Teilen eines Löschteiches zu einem Biotop durch und für die Mitarbeiter
- Start einer Haushaltsberatung für die Mitarbeiter

Ein umfangreiches Programm, für das inzwischen im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen ein junger Lehrer und eine Schreibkraft eingestellt wurden.

Mit Motivationskampagnen allein ist es nicht getan, obwohl diese sicher in der Anfangsphase besonders wichtig sind, um in der Mitarbeiterschaft Verständnis für ökologische Neuerungen zu wecken und ihre Kreativität gerade in diese Richtung zu lenken.

Parallel dazu ist es unumgänglich, diese Gedanken auch in der Unternehmensphilosophie zu verankern und professionell umzusetzen.

Das bedeutet, eine tatsächliche und glaubhafte Umweltkompetenz in allen Unternehmensbereichen aufzubauen.

Zunächst wurde intern der Unternehmenszweck neu definiert. Während die Firma noch juristisch mit dem Begriff "Verpackungswerke" auftritt, ist man sich im Führungskreis darüber klar, daß das Herstellen von Verpackungen kein Selbstzweck sein darf."

Soweit die Darstellung der Entwicklungsphasen und Bausteine des integrierten Umweltschutzkonzeptes von B + K. Das im Mittelpunkt stehende Konzept enthält programmatisch zehn Bausteine, die die vielfältigen Bezugspunkte des Programms zeigen (Firmenprospekt):

- "1. Wirksamer Schutz von Produkten durch funktionelle und ökologisch optimierte Verpackung.
2. Reduzierung und Vermeidung von Umweltbelastungen durch das Unternehmen.
3. Schonung von Rohstoff- und Energieressourcen.
4. Beschaffung umweltverträglicher Materialien.
5. Förderung des Umweltbewußtseins und -verhaltens der Mitarbeiter und der lokalen Bevölkerung.
6. An natürlichen Systemen orientierte Arbeitsbedingungen für B + K-Mitarbeiter.
7. Motivation anderer Unternehmen zu mehr aktivem Umweltschutz.
8. Kooperation mit Unternehmen, Behörden sowie öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Institutionen zur Erzielung von Synergieeffekten im Umweltschutz.
9. Beteiligung bei der Erarbeitung und Erprobung marktwirtschaftlicher Instrumente im Umweltschutz.
10. Ein neuer Verantwortungs-Optimismus."

## 2.4 Die Ökobilanz als betriebliches Instrument ökologischen Managements

Der Ruf nach Ökobilanzen ist in den letzten Jahren immer lauter geworden. Die dahinter stehenden Interessen und Zielsetzungen sind durchaus unterschiedlich; in diesem Fall dominierte das Interesse an einer wissenschaftlichen Bewertung von Alternativen bei Verpackungsmaterialien, die dem Unternehmen auch gegenüber zukünftigen öffentlichen Auflagen Sicherheit verschaffen würde. Generell wurde die Ökobilanz in erster Linie als Umweltinformationssystem (UIS) der Unternehmensleitung verstanden, um

- ökologische Schwachstellen im Unternehmen zu ermitteln und zu bewerten;
  - ökologische Kriterien in die Geschäftsstrategie einzubeziehen und unter Berücksichtigung verschiedener Bewertungsparameter und Handlungsalternativen zu optimieren;
  - die laufende Unternehmenspolitik bezüglich ihrer ökologischen Effekte zu kontrollieren und erzielte Verbesserungen nach außen darzustellen.
- Die Grundidee der Ökobilanz kann sich dagegen nicht von der einzelbetrieblichen Optimierungslogik leiten lassen, sondern muß vom gesamten Produktlebenszyklus und allen möglichen Einwirkungsfeldern ausgehen (vgl. Möller 1989, S. 30).

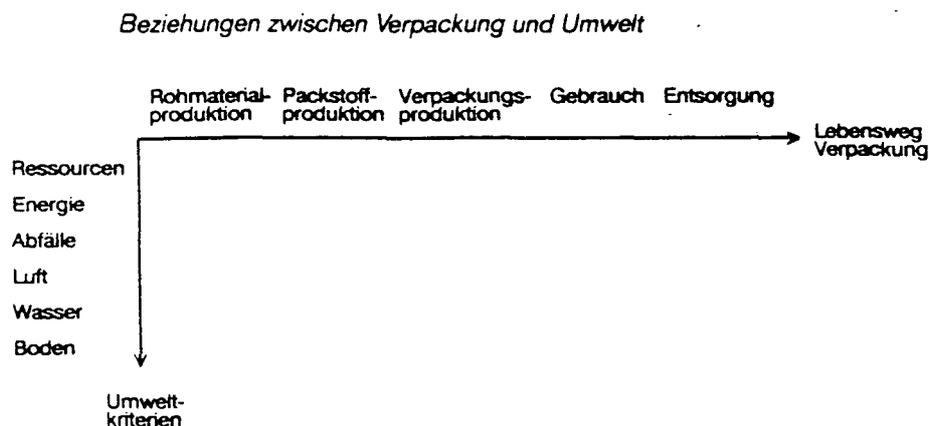


Abb. 4

Damit kann die Ökobilanz dazu beitragen, gesellschaftliche Gesichtspunkte wie z. B. Ressourcenverfügbarkeit, regionale Umweltbelastungen, Gesundheitsrisiken, Entsorgungseingpässe auch jenseits der Kostendimension in Unternehmenspolitik einzubeziehen. Sie würde gleichzeitig dazu dienen, regionale Umweltplanung und -steuerung mit genauen und aktuellen Daten der vielen Verursacher zu versorgen. Ansatzpunkte der Instrumententwicklung und der exemplarischen Bilanzerstellung sind aber plausiblerweise Einzelunternehmen in sensiblen Produkt- und Produktionsbereichen, die öffentlicher Kritik bzw. staatlichen Interventionen zuvor kommen und in diesem Sinne ihre Außendarstellung verbessern wollen (Berke 1988).

Ein Pilotprojekt wurde gemeinsam von dem Verpackungsunternehmen B + K und dem Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) durchgeführt (Hallay 1990). B + K ist ein typisches Beispiel für umweltaktive Unternehmensleitungen, die in ihrer langfristigen Unternehmensstrategie eine Ökologisierung von Produkt- und Verfahrensentwicklung mit einem offensiven Marketing kombinieren. Die exemplarische Entwicklung der Ökobilanz war Teil dieser Strategie.

Im Rahmen der Ökobilanz erfolgt die umweltbezogene Erfassung eines Betriebes mit Hilfe von vier Einzelsystematiken (vgl. Hallay 1989). Diese sind:

- Die Betriebsbilanz im engeren Sinne (Input-Output-Bilanz Betrieb)  
Sie dient als Ausgangspunkt der Betrachtung. Auf der einen Seite werden die betrieblichen Inputs getrennt nach Stoffen und Energien dargestellt. Auf der Outputseite werden die Produkte und die stofflichen und energetischen Emissionen erfaßt. Mittels dieser Darstellungsform wird ein quantitativer Überblick über die im Betrieb eingesetzten Stoffe und Energien geschaffen.
- Die Prozeßbilanzen  
Die einzelne Prozeßbilanz soll einen ökologischen Einblick in die betriebsspezifischen Abläufe sichern. Dies setzt eine detaillierte Betrachtung - ebenfalls nach dem Input-Output-Schema - voraus.

- Die Produktbilanzen

Diese Bilanzform dient der Bewertung der Versorgungssituation und des weiteren Lebensweges der Produkte unter Umweltaspekten. Dies geschieht mit Hilfe der gezielten Betrachtung über den gesamten ökologischen Produktlebenszyklus (ÖPLZ-Modell).

- Die Substanzbetrachtungen

Diese umfassen die im Gutachten 1987 des Rats von Sachverständigen für Umweltfragen genannten strukturellen Eingriffe wie Nutzung der Bodenfläche, Eingriffe in die Landschaftsstruktur etc. sowie die ökologische Betrachtung von Anlagevermögen und Lagerbeständen.

*Die Ökobilanz-Systematik*

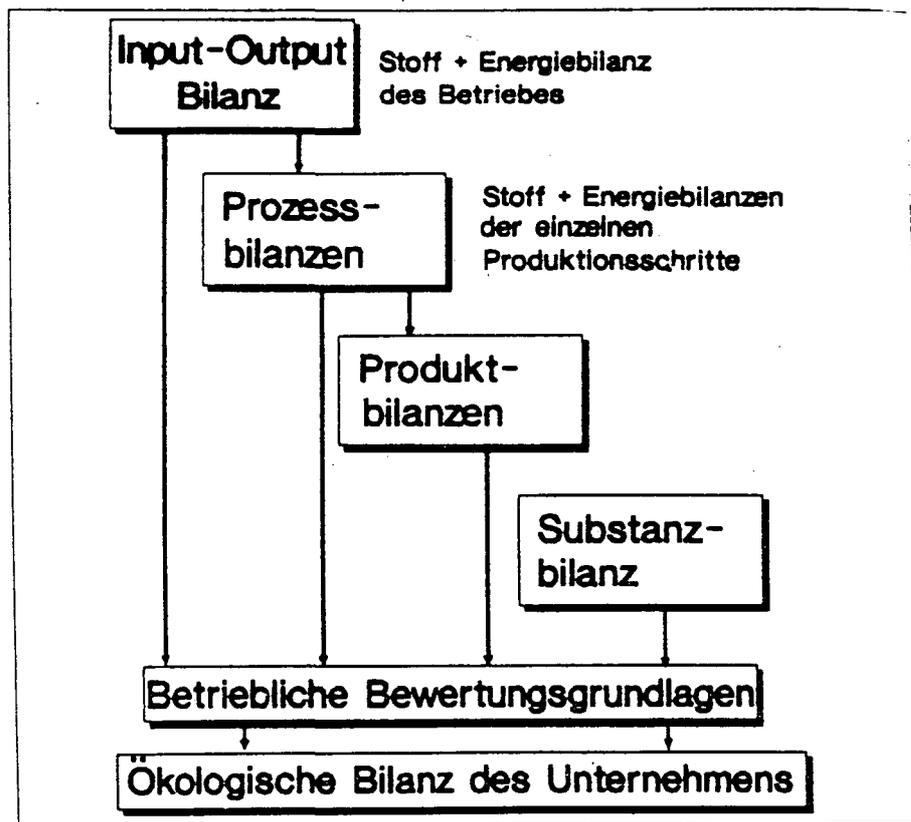


Abb. 5

Der Gesichtspunkt, daß die Erhebung, Aufbereitung und Nutzung von Informationen, insbesondere aber der Aufbau eines Umweltinformationssystems ein sozialer Prozeß ist, der die Berücksichtigung der verschiede-

nen betrieblichen Akteure verlangt, wird im Projekt-Design und auch der Projekt-Durchführung in der Regel nur wenig berücksichtigt. Der Begriff der Bilanz assoziiert ein formales und fachspezifisches Datenschema, dessen betriebliche Implementation wenig mit den zentralen Bedingungen des Arbeitslebens zu tun zu haben scheint. Die Erstellung einer betrieblichen Ökobilanz zielt auch in erster Linie darauf, die Unternehmensleitung über die umfassende Aufdeckung der Umweltbezüge zu einer stärker ökologisch orientierten Unternehmenspolitik zu bewegen. Da bisher nur wenige Erfahrungen darüber vorliegen, wie die verschiedenen Beschäftigtengruppen sich zu diesem relativ neuen Thema verhalten, schießen ergänzende Befragungen dieser Gruppen zu ihren Umweltengagement besonders sinnvoll. Diese Experten-Interviews wurden im Herbst 1989 an Hand eines Leitfadens zusammen mit Stefan Osterod geführt.

### 3 Das umweltpolitische Akteurssystem bei B + K

#### 3.1 Der betriebspolitische Ansatz

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

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

- a) Die Einführung eines solchen UIS setzt die Bereitschaft und Fähigkeit der betrieblichen Gruppierungen voraus, mit diesem System zu arbeiten. Insofern muß es den vorhandenen betrieblichen Funktionsverteilungen und Kooperationsbeziehungen entsprechen (Aufbauorganisation), bestehende Interessenlagen und Statusverteilungen berücksichtigen (Anpassung an die betriebliche Sozialverfassung).
- b) Das einzuführende Informationssystem legt fest, welche Informationen wo zu erheben und an wen weiterzugeben sind und an wen nicht (Informationsverteilung). Die Verteilung von Information ist immer auch die Verteilung von Machtpositionen. Die personelle Zuordnung des Informationsnetzes erhält eine Reihe von Alternativen, die die Kompetenz und den Einfluß etlicher Abteilungen und Hierarchieebenen be-

rühren. Die Wahl der Informationsverteilung entscheidet mit über die Effektivität des Systems, wobei nicht selbstverständlich davon ausgegangen werden kann, daß starr institutionalisierte Systeme, die zudem den einflußreichsten betrieblichen Instanzen angegliedert sind, per se am effektivsten sind.

Das Interesse an intakter Umwelt im Betrieb und in der Gesellschaft ist ein allgemeines und von wachsenden Teilen der Beschäftigten immer bewußter vertretenes Interesse. Von daher stehen betriebliche Umweltmaßnahmen unter dem ausgeprägten Anspruch breiter Beteiligung aller Beschäftigten.

- c) Gleiches gilt prinzipiell für die Entscheidungsstrukturen. Das UIS ist als entscheidungsvorbereitendes Instrument eng mit den Entscheidungsprozessen im Betrieb selbst verbunden. Welche Daten erhoben werden, welche Kennziffern als Entscheidungsgrundlage dienen, mit welchen Prioritäten welche ökologisch relevanten Faktoren gewichtet werden - all das ist Teil der betrieblichen Entscheidungsverteilung. Auch hier gibt es relevante Alternativen z. B. in bezug darauf, auf welcher Hierarchiestufe die Grundentscheidungen über ökologische Unternehmenspolitik angesiedelt sind und welche betrieblichen Bereiche und Instanzen beteiligt werden.

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

Aus früheren Studien haben wir ein Modell des betrieblichen Regulierungssystems verfügbar, das auf das Themenfeld des betrieblichen Umweltschutzes angewendet werden kann (Hildebrandt/Seltz 1989).

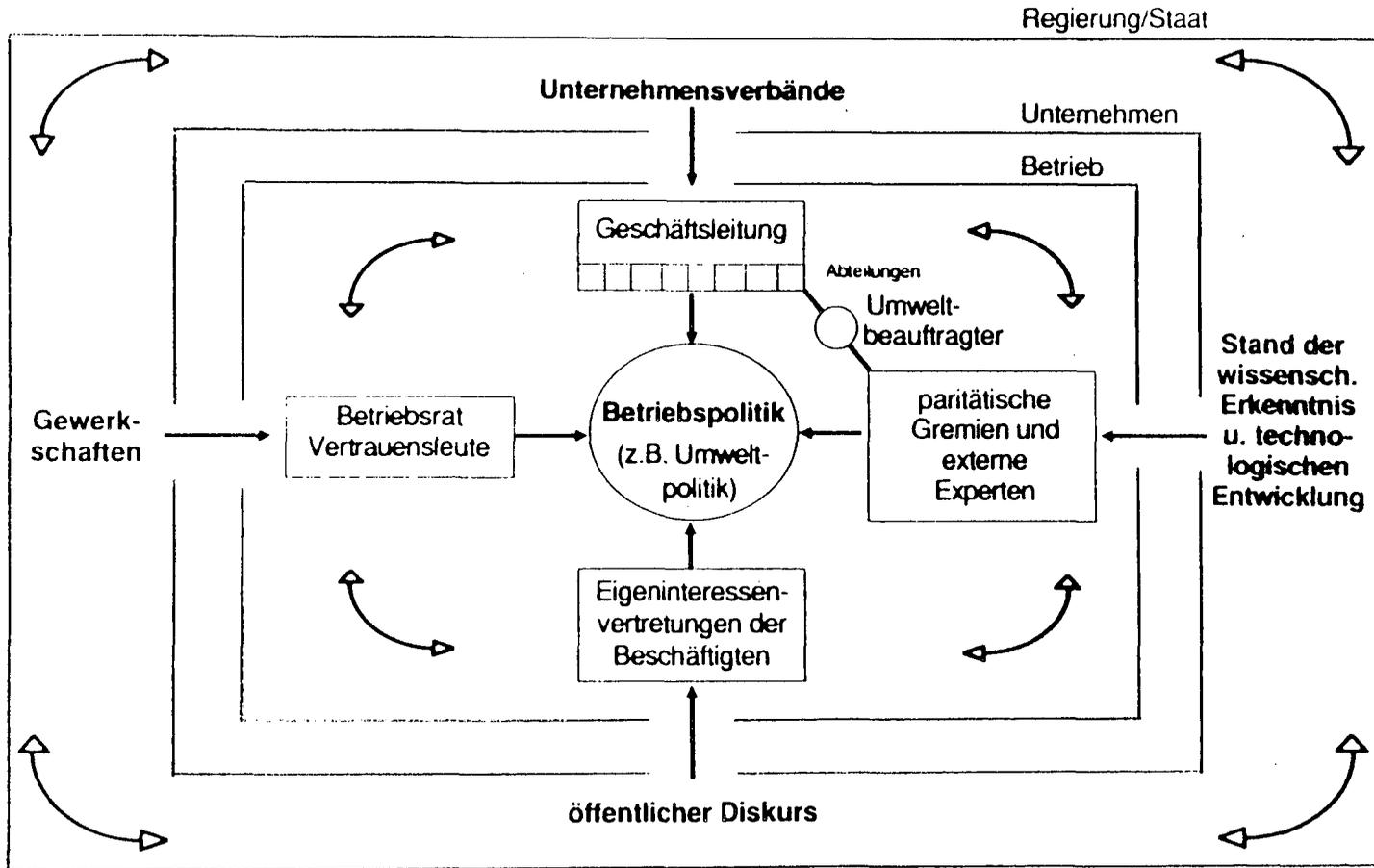
Die Umweltbelange bei B + K werden zentral von der Unternehmenszentrale in L. aus geregelt. Zuständig ist die Zentralabteilung Forschung, Umwelt, Sicherheit (FUS) bzw. das Referat Umwelt. Deren Leiter hat direkte Verantwortung gegenüber der Geschäftsführung. Die für den Betrieb in T. zuständige Fachkraft für Arbeitssicherheit agiert ebenfalls von L. aus. Beauftragte für Gewässerschutz, Immissionsschutz und Abfall sind nach den gültigen Gesetzen bei B + K nicht erforderlich. Auf Forderung des Kreises S. wurde ein Abfallbeauftragter ausgebildet und ernannt.

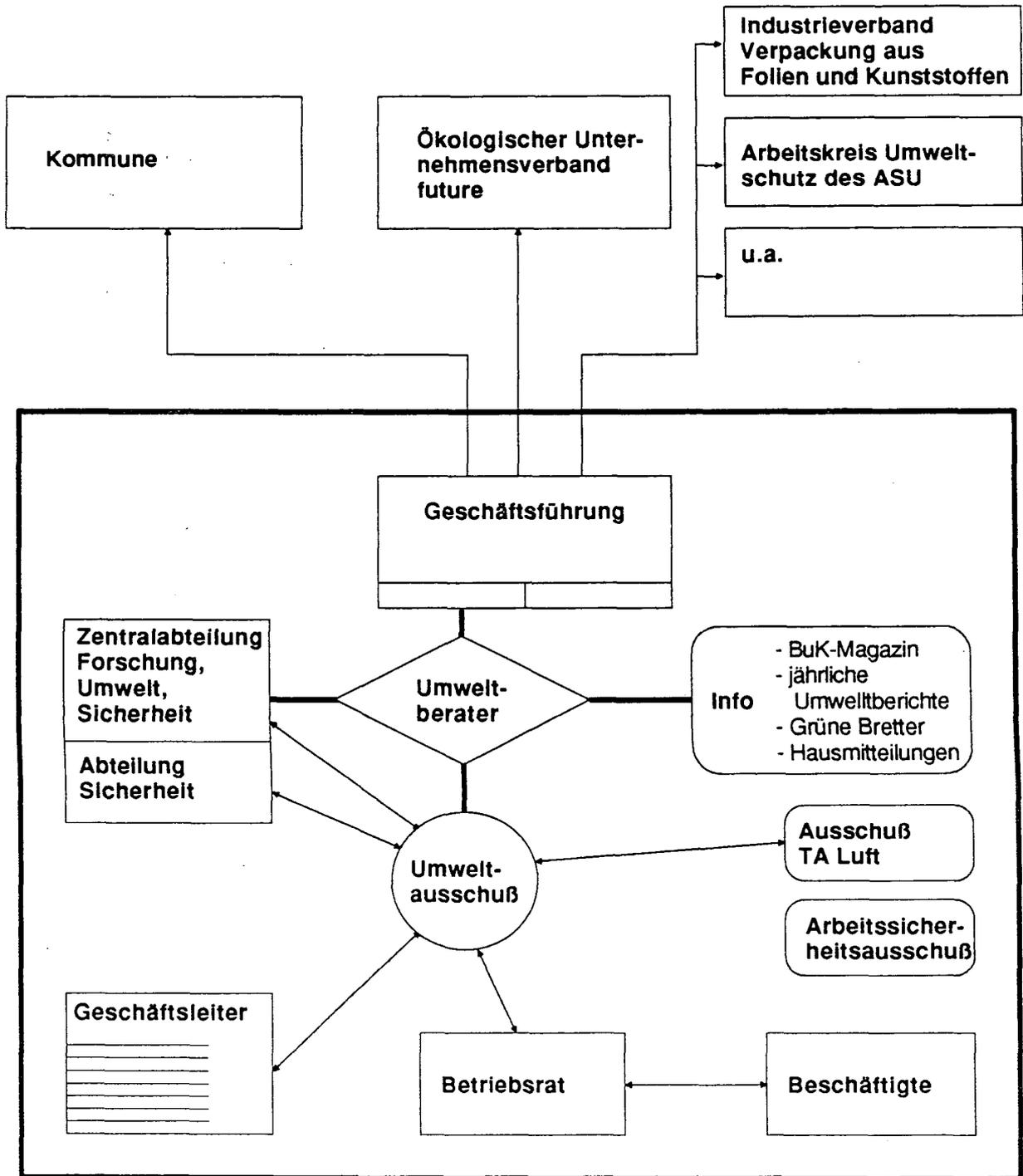
Zu einem im Unternehmen existierenden Umweltausschuß gehören Vertreter der Geschäftsführung, der Betriebsratsvorsitzende, der für Umweltschutz freigestellte Betriebsrat, der Leiter der Zentralabteilung Forschung, Umwelt und Sicherheit, der Leiter der Abteilung Umwelt sowie die Leiter der einzelnen Betriebe und Leiter der Abteilung Sicherheit (Fachkraft für Arbeitssicherheit).

Der Betriebsleiter von T. ist Ansprechpartner und Informationsversorger für die Umweltabteilung in der Zentrale. Gleichzeitig ist er als Betriebsleiter Mitglied im Umweltausschuß des Unternehmens.

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

Arbeitspolitisches Regulierungssystem





### 3.2 Unternehmensleitung

Der umweltaktive Geschäftsleiter G. war einer von zwei Geschäftsführern des Unternehmens und gleichzeitig Mitglied der Eigentümerfamilie, die noch heute 75,1 Prozent des Eigentums hält. Seine umweltpolitische Orientierung entstand aus dem Engagement im Bundesverband Junger Unternehmer, der sich Ende der siebziger Jahre auch mit der Politik der Grünen auseinandergesetzt hat. Resultat war die Gründung einer Ökologiekommission im BJU, dem G. später als Vorsitzender angehört hat. Die Kommission organisierte eine erste Umfrage unter Unternehmern mit einem sehr hohen Rücklauf und einem sehr positiven Ergebnis bezüglich des Umweltinteresses.

Ein wichtiger negativer Auslöser im eigenen Unternehmen war die Entdeckung einer Grundwasserverunreinigung durch das Lösemittel Trichloräthylen im Jahre 1985, die das Unternehmen in das Licht der Öffentlichkeit brachte. Die Reaktion der Unternehmensleitung auf dieses Problem war durch einen früheren Ökologiekonflikt in der Region geprägt, der nach seiner Ansicht für das betreffende Unternehmen nicht gut gelaufen war. Im Jahr 1979 war in der Gemeinde Lengerich hochgiftiges Thallium aus den Zementwerk-Schornsteinen der Fa. Dyckerhoff abgelassen und im Boden konzentriert worden, was zu einer Verseuchung der landwirtschaftlichen Produkte und zu gesundheitlichen Gefährdungen führte. Dieses Unternehmen weigerte sich, die Verantwortung hierfür zu übernehmen. Es gab einen öffentlichen Skandal, es gab eine Vielzahl von Prozessen, die sich über viele Jahre hinstreckten und das Image des Unternehmens Dyckerhoff schwer schädigten. Aufgrund dieser Erfahrung entschloß sich die Geschäftsleitung bei B + K, trotz noch nicht ermittelter Urheberschaft für die Tri-Verunreinigung auf dem eigenen Firmengelände schnell aktiv zu werden, unabhängig von der Verursachung an die Beseitigung der Bodenverunreinigung zu gehen und mit der Kommune offensiv zusammenzuarbeiten. G. benennt die Lehre aus diesem Fall ganz deutlich: Wenn die ökologische Schädigung auf dem Tisch ist, dann müsse Klarheit herrschen; man müsse mit der Öffentlichkeit kommunizieren und aus der Negativdiskussion herauskommen. "Unser Betriebsleiter lief einige Wochen als Krebsverursacher durchs Dorf, kein angenehmer Zustand in einer Fünf- bis Siebentausend-Seelengemeinde. Dasselbe betraf die Mitarbeiter

- es ist eine Sozialverpflichtung des Unternehmens dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter in ihrer Verantwortung entlastet werden, zumindest insofern, daß die entstandenen Probleme gelöst werden und daß das glaubwürdig rüberkommt."

G. verweist auch auf seine persönliche Herkunft, wenn er über die neuen Anforderungen ökologischer Unternehmenspolitik spricht. Er betont, daß bei einer Ökologisierung eine neue Denkschule in die Unternehmen hineinkommen muß und daß dazu auch viel Ethik und viel Kultur gehört. Er zitiert eine Maxime seines Vaters: "Aus einem schmutzigen Betrieb kann nie ein vernünftiges Produkt kommen." Diese Verbindungslinie zwischen einem sauberen Zustand der Fabrik im Inneren und dem Bemühen um umweltschonende Produktion wurde auch in anderen Gesprächen gezogen.

Auf die Nachfrage nach den unternehmenspolitischen Hintergründen seines Ökologieengagements verweist G. als erstes auf den besonderen Charakter des Produktes: als Verpackungshersteller sei man in vielerlei Hinsicht angreifbar. Die Produkte gelten als Müll, die Verfahren sind zum Teil umweltbelastend, zumindestens sind sie es früher gewesen. Der Charakter des Produkts führt also zu einer besonderen Sensibilität der Öffentlichkeit gegenüber der Produktionspalette von B + K, und daher ist B + K besonders darauf konzentriert, keinen Anlaß zu zusätzlichen, öffentlichen Auseinandersetzungen zu geben. Normalerweise gäbe es bei Umweltskandalen eine "Koalition des Vertuschens", d. h. Gemeinde und Betrieb gegen die Öffentlichkeit. Anhand des Falles Dyckerhoff war G. klar geworden, daß ein solches "Handling" für B + K nicht in Frage komme. Der Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit war ein entscheidender Hintergrund für den Aufbau einer aktiven Umweltpolitik im Unternehmen.

Ein zweiter Begründungskomplex waren die Kunden, und d. h. im Falle von B + K die Großabnehmer. B + K verkauft nicht in der eigenen Region, ist insofern nicht regional mit ihren Kunden konfrontiert. Die Großabnehmer wie z. B. Jacobs-Kaffee und Procter & Gamble reagieren sehr sensibel und organisieren sich darin, erhöhte ökologische Anforderungen an die Lieferanten von Verpackungen zu stellen. G. verweist auf die kürzliche Gründung einer Projektgruppe "environmentally friendly packaging". Die Anforderungen an Verpackungen ändern sich ständig, was aber bei jedem

Produkt der Fall sei. So hätten vor drei bis vier Jahren insbesondere Wandstärkenminimierung und billige Verpackungen im Vordergrund gestanden. Nach dem Sandoz-Skandal werden heute höchste Anforderungen an die Sicherheit von Verpackungen gestellt, insbesondere bei Gefahrgütern. Hinter diesen Trends bei den Großabnehmern steht natürlich ein diffuses Verbraucherbewußtsein, das dann über den Handel und über die Markenhersteller verstärkt wird.

Zulieferer und Kunden bilden gleichzeitig harte Grenzen eines einzelbetrieblichen ökologischen Engagements. So bestehen Kunden in der Mehrzahl auf ihren Qualitäts- und Kostenanforderungen, unabhängig von ökologischen Implikationen. So reagierten die B + K-Zulieferer zunächst sehr empfindlich auf Nachfragen nach der genauen Zusammensetzung ihrer Produkte (Stoffliste). Schließlich kann ein offensives öffentliches Auftreten für Umweltbelange andere Betriebe der Branche verstimmen, da darin implizit eine Kritik ihrer Unternehmenspolitik enthalten ist. Über Vorkommnisse, die solche Grenzen markieren, wurde in den Interviews nicht gesprochen; sie sind eher zufällig und indirekt in Erfahrung zu bringen.

Als dritten Begründungskomplex nennt G. ökonomische Argumente. Die Unternehmer gingen sofort auf umweltfreundliche Produkte, sobald sie dadurch Geld oder Kosten sparen könnten. Als Beispiele dafür nennt er das Marketing mit Öko-Produkten, das umsatzsteigernd oder stabilisierend wirkt, weiterhin die steigenden Kosten von umweltschädlichen Produkten z. B. durch steigende Deponiekosten, Öko-Steuern etc. und drittens das steigende Risiko mit umweltriskanten Produkten z. B. im Bereich der Umwelthaftung. Es sei zunehmend so, daß die Reinternalisierung von früher externalisierten Kosten stattfindet und daß sich dadurch die Kostenkalkulation der Unternehmen in Sachen Umwelt drastisch verändere.

Für ihn ist eine ökologische Investitionsentscheidung eine ganz normale Investition, da ökologische Kriterien inzwischen zu jeder Innovation gehören. G. ist der Grundüberzeugung, daß Unternehmen, die sich heute ökologisch orientieren, damit auch ihre wirtschaftliche Gesamtsituation mittel- und langfristig verbessern. Somit ist er auch der Überzeugung, daß sich die Ökologisierung des Wirtschaftens voll über die einzelunternehmerische Rationalität durchsetzen kann, wenn geeignete Rahmenbedingungen für diese Politik vorhanden sind. Dabei denkt er insbesondere

an die Entsorgungskosten. Langfristig setzt er auf eine Vermeidungsstrategie und geht davon aus, daß die großen Unternehmen ihre ökologischen Standards weltweit realisieren werden, so daß ein ökologisches Dumping in den armen Ländern nicht wahrscheinlich ist. Oft sei es so, daß umweltfreundliche Produkte nur deshalb teurer sind, weil sie noch nicht in entsprechenden Losgrößen produziert werden.

Nach seiner Einschätzung ging das umweltpolitische Engagement bei B + K eindeutig von der Geschäftsführung aus, die sich durch die Person des Umweltberaters verstärkt und dann auch den Betriebsrat und die Mitarbeiter einbezogen hat; es sei ein typischer "Top-down-Ansatz". Das ist nach seiner Meinung nicht generell notwendig, sondern wichtig sei, daß überhaupt eine Gruppe die "Fahnenträger"-Funktion übernimmt und die Ökologie im Betrieb vorantreibt. Bei den Managern ist das nach seiner Kenntnis eher die jüngere Generation; die alten Managern sind vor einem anderen Erfahrungshorizont groß geworden und das erforderliche, massive Umdenken sei schwer. G. hat die Bemerkung eines amerikanischen Umweltberaters nachdenklich gemacht, daß eine Umweltschulung nur mit Leuten richtig sinnvoll sei, die jünger als 25 Jahre sind.

Die wichtigste Funktion des Managements bezüglich ökologischer Unternehmenspolitik sieht G. darin, "für den ganzen Betrieb sichtbar zu machen, wo der Weg langgeht". Die Geschäftsleitung muß deutlich machen, daß ökologische Probleme nicht mehr vertuscht werden, sondern auf den Tisch gelegt und angegangen werden. Das Management gibt also die Grundrichtung vor (Spielregeln), ermöglicht und unterstützt Initiativen und stellt eine entsprechende Infrastruktur bereit.

Dabei ist es nicht so, daß ökologische Positionen im Management einheitlich sind; auch bei B + K gab es unterschiedliche Positionen, die sich insbesondere an der Frage des Umgangs mit der Öffentlichkeit festmachten. So war es der umweltpassiven Gruppe bei B + K zu riskant, mit dem Umweltthema an die Öffentlichkeit zu gehen, weil dadurch ein Schneeballeffekt in Gang gesetzt werden könne. Man habe möglicherweise Leichen im Keller und gehe dadurch ein hohes Risiko ein. Er, im Gegensatz dazu, erwartet sich durch die öffentliche Diskussion wichtige An-

stöße, um daraus für die eigene Produktpolitik und ein geschicktes Konflikt-Handling zu lernen. "Witzigerweise sind die Kritiker im Betrieb heute die vehementesten Befürworter, weil sie inzwischen begriffen haben, daß, wenn dieser Prozeß so läuft und wenn er glaubwürdig verkauft wird, er uns dann auch weiterbringt." Es gebe natürlich Grenzen der Information der Öffentlichkeit, unter anderem auch, weil gutwillig gegebene Informationen entstellt und mit Dingen verknüpft werden, die damit nicht unbedingt zu tun haben. "Wenn ein Journalist versucht hätte, uns mit irgendeinem Thema in die Pfanne zu hauen, wäre das sofort das Ende jeglicher Öffentlichkeitsarbeit gewesen." Ein wichtiges Argument für offensive Informationspolitik ist, daß die Risikoakzeptanz einer informierten Öffentlichkeit und eines informierten Mitarbeiters wesentlich größer ist als einer externen und internen Öffentlichkeit, die in dem Glauben gehalten wird, daß alles in Ordnung ist und dann plötzlich vor einem Umweltskandal steht. Der Unternehmensleitung gelingt es damit zu einem gewissen Grad, die Definitionsmacht für die Umweltprobleme wieder an sich zu bringen. Oder, wie G. es formuliert: "Ein neuer Bereich erschließt sich der gesellschaftlichen Normung und die Unternehmer übernehmen dabei eine aktive Rolle."

Der 1985 von ihm im Unternehmen eingestellte Umweltberater ist für G. die Instanz und insbesondere auch die Person, über die es der Geschäftsführung gelungen ist, Umweltschutz im Betrieb zu etablieren. Inzwischen ist der Umweltberater in Abteilungsleiterfunktion mit eigenem Etat in der Aufbauorganisation etabliert. Der Umweltbeauftragte ist von außen rekrutiert worden, was aber mehr am Mangel an geeigneten Personen im Unternehmen als an einer gezielten Strategie gelegen habe. Der Umweltbeauftragte hat in den letzten Jahren einen erheblichen Machtzugewinn erhalten, weil er Kontroll- und Beratungsfunktion für andere Bereiche hat und auch eine Entwicklungsfunktion für neue Systeme. Damit interveniert er in die Funktionsbereiche anderer Abteilungen. G. sieht aber dasselbe Problem bei den Funktionen des Arbeitsschützers oder des Controllers - die Funktion des Umweltbeauftragten sei ein Beruf in der Entwicklung wie viele andere. Wesentlich im Charakter des Produktes von B + K ist begründet, daß der Umweltbeauftragte in Fällen, in denen Kun-

den nach einer ökologischen Verpackung fragen, sofort in das Entwicklungsteam berufen wird.

Eine gesetzliche Etablierung des Umweltberaters lehnt G. prinzipiell ab, weil er darin nur einen Trend zur Bürokratisierung sieht und das Unternehmen immer weniger steuerbar wird. Ein Weg könne sein, die gesetzlich vorgeschriebenen Umweltbeauftragten für die verschiedenen Umweltbereiche in einer Person zusammenzufassen.

G. hat im Unternehmen auch einen Umweltausschuß etabliert, dessen Hauptfunktion er darin sieht, das Umweltengagement breiter abzusichern. "Im Prinzip ist das ein Informations-, Motivations- und Vorschlagskreis, wo alle gesellschaftlich relevanten Gruppen vertreten sind. Der Umweltausschuß ist wesentlich ein Umsetzungsgremium, wo einerseits Vorschläge eingebracht und zwischen den verschiedenen Interessenlagen und Sichtweisen abgestimmt werden, wo im wesentlichen aber auch dafür gesorgt wird, daß die gemeinsamen Beschlüsse in den jeweiligen Bereichen umgesetzt werden. Alle Beteiligten sind sich darüber klar, daß wir etwas tun müssen, daß wir weiterkommen, wenn wir es selbst in der Hand behalten und freiwillig vorwärts marschieren wollen, und daher wird recht konstruktiv gearbeitet." Der Umweltausschuß wird durch den Umweltbeauftragten gesteuert, er erstellt die Tagesordnung und bringt die wesentlichen Vorschläge ein. G. gesteht ein, daß die anderen Mitglieder des Umweltausschusses, d. h. die Vertreter der Produktbereiche, der Forschung und Entwicklung, des Betriebsrats etc. im wesentlichen passiv sind. Andererseits hat er nicht feststellen können, daß bestimmte Gruppen im Betrieb die Arbeit des Umweltausschusses abblocken, auch nicht die zwei Betriebsräte. Als man im Unternehmen vor fünf Jahren mit teamförmiger Arbeitsorganisation angefangen hat, mit "Workshops", habe sich der Betriebsrat noch dagegen gewehrt. Inzwischen hat der Betriebsrat eingelenkt und nimmt regelmäßig an diesem teamförmigen Umweltausschuß teil; man sei durch Professionalisierung auf dem Wege zur Normalisierung. Der Umweltausschuß sei inzwischen eine Arbeitsgruppe wie viele andere im Betrieb.

Eine Rolle des Betriebsrates in der betrieblichen Umweltpolitik sieht G. in zweierlei Hinsicht: Erstens müßte der Betriebsrat die Wünsche und

Bedürfnisse der Mitarbeiter artikulieren und auf den Punkt bringen. Auf der anderen Seite müsse der Betriebsrat die Akzeptanz erhöhen, indem er sich hinter die Zielsetzungen ökologischer Unternehmenspolitik stellt. "Es muß deutlich werden, daß es da keinen Bruch zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung gibt." Man ziehe an einem Strang und das müsse der Betriebsrat auch nach innen, an die Mitarbeiter, vermitteln.

Auf Nachfrage führt G. aus, daß dieser kooperative Umgang, den er bei der betrieblichen Umweltpolitik beschrieben hat, einerseits zwar auf den besonderen Charakter des Umweltthemas zurückzuführen ist, bei dem man alte Probleme neu sehen müsse und bei dem alte und erstarrte Fronten aufgebrochen werden können. Andererseits sei diese kooperative Betriebskultur aber auch darin begründet, daß das Unternehmen schon sehr langfristig in dieser Region ansässig sei und in dieser Region eine kooperativere Tradition als z. B. im Ruhrgebiet vorherrsche.

Die Bedeutung der regionalen Einbindung wird auch anlässlich der Fragen zur lokalen Öffentlichkeit deutlich. Öffentlichkeit ist für G. einmal die große bundesweite Öffentlichkeit in Form von Fernsehen, Rundfunk, Zeitungen etc. Das ist zum andern aber auch die lokale Öffentlichkeit, die Nachbarn, "die sich beschweren, wenn es zu laut ist oder stinkt". B + K versucht ganz gezielt, diese lokale Öffentlichkeit an den Betrieb heranzuführen und ein engeres Verhältnis aufzubauen. Beispielsweise gibt es eine Vereinbarung, daß jedes Schulkind in L. vor dem Abitur wenigstens zweimal einen Betrieb in L. von innen gesehen hat und von daher eine Beziehung zu den ansässigen Unternehmen aufbaut. Ein Gesichtspunkt dabei ist die Legitimationsbeschaffung; ein anderer ist der lokale Arbeitsmarkt, da nach wie vor ein harter Wettbewerb um die guten Leute stattfindet. Er hebt hervor, daß es gerade der Charme von Familienunternehmen und mittelständischen Unternehmen sei, daß sie eine besonders starke Verankerung in der Region haben. Diese Region sei für B + K auch dadurch positiv definiert, daß hier ein Verpackungsmaschinenhersteller ansässig sei, mit dem es viele Synergieeffekte gebe.

Die Bedeutung des regionalen Bezuges wird auch an der engen Zusammenarbeit mit der Kommune deutlich. Es sind viele gemeinsame Aktionen, maßgeblich auf Anregung von B + K hin, organisiert worden, wie getrennte

Hausmüllsammlung, Müllsacksystem etc.; L. behauptet von sich, die umweltfreundlichste Stadt in der Bundesrepublik zu sein.

Den Beitrag der Beschäftigten sieht G. einmal durch den Betriebsrat repräsentiert. Ein Betriebsrat müsse wie ein Abgeordneter im Stadtparlament sein: "Ein Mensch mit gesundem Menschenverstand, der ein bißchen aufgeweckt ist, der die Dinge, wenn sie ihm erläutert werden, hintereinander kriegt und der über die Zeit feststellt, ob das, was ihm vorgesetzt wird, logisch und plausibel ist oder nicht." Er sei so ein Frühwarnsystem wie "die Forelle in den Wasserwerken", die signalisiert, ob das Wasser sauber ist oder nicht. "Solange ich einen Betriebsrat in diesem ökologischen Zirkel habe und dieser Betriebsrat von der Belegschaft getragen ist und die Themen weitervermittelt, die hier laufen, dann hilft das der Sache. Wenn wir keinen Betriebsrat hätten, dann müßten wir einen wählen oder ihn erfinden."

Von den Beschäftigten selbst meint G., daß sie im wesentlichen "mitmachen müßten". Der Chef gebe die Richtung an und vermittele den Beschäftigten, daß sie sich mit ökologischem Verhalten im Einklang mit der Unternehmensführung befinden ("Umweltschutz ist Chefsache"). Es dürfe nicht länger einen Konflikt geben, d. h. daß sich ökologisch motivierte Mitarbeiter zurücknehmen müssen, weil sie nicht wissen, ob das geduldet ist. G. plädiert für die Entwicklung "ökologischer Umgangsformen" im Betrieb als Ausdruck des dramatischen Wertewandels. Von einer Belohnung umweltgerechten Verhaltens in Form von Lohnzuschlägen hält er nichts, er findet es viel wichtiger, daß man abends in den Spiegel gucken und zu sich sagen kann: "Mensch, hast' mal wieder was für Deine Umwelt getan."

Im Rahmen des unternehmerischen Ökologieprogramms wird die ökologische Motivierung aller Beschäftigten durch den Ausbau eines ökologischen Vorschlagswesens, durch Müllsammelaktionen, durch Informationsprogramme und auch neuerdings durch Schulung vorangetrieben.



### 3.3 Der Umweltberater

Im Februar 1986 wurde durch die Geschäftsleitung eine ABM-Stelle für einen Umweltberater mit noch nicht definierten Aufgaben geschaffen, die der damaligen Abteilung Forschung und Entwicklung zugeordnet war. Im Zuge dieser Maßnahme wurde diese Abteilung in "Forschung, Umwelt, Sicherheit" (FUS) umbenannt. Der Bereich Umwelt war durch die Person des Umweltberaters vertreten, einem ausgebildeten Lehrer mit dem Studienschwerpunkt Ökologie. Der Umweltberater war zu 50 Prozent seiner Arbeitskapazität der Geschäftsführung zugeordnet, zu 50 Prozent der Abteilung Forschung, Umwelt, Sicherheit. Seine im Laufe der Zeit aufgebaute Tätigkeit umfaßt folgende Aufgaben:

- 1.) Umsetzung des Zehn-Punkte-Umweltprogramms in den verschiedenen Betriebsbereichen;
- 2.) Vernetzung zwischen den Abteilungen;
- 3.) Leitung des Umweltausschusses;
- 4.) Mitarbeit bei der Lösung von Abluftproblemen, bei Abwasserfragen, bei der Optimierung der Abfallversorgung;
- 5.) Beobachtung der Marktentwicklung bei Rohstoffen und Vorfabrikaten;
- 6.) Einführung von Umweltverträglichkeitskriterien bei der Materialbeschaffung;
- 7.) Aufbau eines Informations- und Kontrollsystems (Öko-Controlling);
- 8.) Mitarbeitermotivation über verschiedene Angebote wie Problemabfall-Entsorgung und Haushaltsberatung;
- 9.) Umweltschulung insbesondere für Auszubildende ab Herbst 1988;
- 10.) Öffentlichkeitsarbeit;
- 11.) Bearbeitung von Kundenanfragen zur Umweltfreundlichkeit der Produkte von B + K;
- 12.) Erarbeitung und Bereitstellung von Argumentationshilfen für den Außendienst.

K. berichtet, daß es im ersten halben Jahr seiner Tätigkeit erhebliche Ressentiments gegen ihn insbesondere auf der zweiten und dritten Managementebene gegeben habe. Er wurde als von oben aufoktroziert gesehen und als überflüssig, da bereits eine Sicherheitsabteilung existierte. Der Meinungsumschwung im Unternehmen ist im wesentlichen über zwei Wege

in Gang gekommen: erstens stieg die Anerkennung seiner Arbeit in dem Maße, wie die Öffentlichkeitsarbeit positiv gewirkt hat, indem Kunden über das Ökologieargument auf B + K zugekommen sind. Es wurde verstanden, daß eine ökologisch aktive Öffentlichkeitsarbeit die Stellung des Unternehmens bei den Kunden wesentlich verbessern kann. Der zweite Weg bestand darin, daß es K. exemplarisch gelang, nachzuweisen, daß Umweltschutz in kleinen Schritten machbar und auch ökonomisch erfolgreich sein kann. Sein erster Erfolg in dieser Hinsicht bestand darin, daß er halogenisierte Kohlenwasserstoffe in Abwasserproben feststellte und Abhilfe schaffte, indem der Kleber substituiert wurde. Dies brachte gleichzeitig einen Kosteneinsparungseffekt mit sich und "der Schüler hatte seine Probe bestanden".

K. sieht die Verantwortlichkeit für Umweltprobleme eindeutig bei der Geschäftsführung, deren Aufgabe es ist, durch das Unternehmen verursachte ökologische Risiken zu minimieren. Die Geschäftsleitung muß eine andere Grundeinstellung im Unternehmen durchsetzen und dafür Verantwortlichkeiten um sich herum schaffen. In diesen Verantwortlichkeiten - und darauf konzentrierte sich die Argumentation von K. - hat der Umweltberater eine ganz entscheidende Stellung. Umweltschutz muß nach seinen Vorstellungen als eigene Stabsstelle mit Einfluß auf alle Unternehmensbereiche anhand des Zehn-Punkte-Programms etabliert werden. Die Informationen und organisatorischen Strukturen des Umweltschutzes im Betrieb müssen durchsichtig gemacht werden, so daß er an allen Ecken und Kanten anpacken kann bis hin zur Produktplanung. Er sieht bei B + K eine Tendenz in die richtige Richtung, es geht ihm aber alles noch viel zu langsam.

Befragt nach den betrieblichen Akteuren des Umweltschutzes, sieht K. die Unternehmensleitung an prominenter Stelle. Ihr Ziel sei es erstens, den Beweis zu erbringen, daß Effekte im Umweltschutz durch kleine und billige Maßnahmen erreicht werden können, die sich insgesamt zu großen Effekten summieren. Zweitens zielt die Unternehmensleitung darauf, bei der Bevölkerung am Ort Akzeptanz für die eigenen Produkte zu erhalten. Als leichte Kritik merkt er an, daß die Öffentlichkeitsarbeit manchmal überbetont werde: es werden Dinge herausgestellt, die erst in der Aufbauphase sind. Ihm wäre es lieber, wenn man erst nach der Erzielung von

Ergebnissen in die Öffentlichkeit gehen würde. Diese Kritik bedeute aber nicht, daß die Umweltpolitik nicht glaubwürdig sei.

In bezug auf die umweltaktive Unternehmenspolitik sieht er Rolle der Unternehmensleitung darin, die Richtung von Umweltpolitik vorzugeben und dafür auch organisatorische Voraussetzungen zu schaffen. In der Umsetzung dieser Umweltpolitik stehe der Umweltberater im Zentrum. Seine Bündnispartner bei der Durchsetzung dieser Politik sind die Geschäftsleitung und im wesentlichen die Abteilungsleiterenebene.

Den Umweltausschuß versteht er im wesentlichen als ein Instrument der Geschäftsleitung, das der Meinungsbildung und Konsensstiftung dient. Natürlich könne man darüber auch Anregungen aus dem Betrieb bekommen und es gibt durchaus auch Punkte, an denen Differenzen zwischen den Beteiligten auftreten (Maßnahmeplanung und Prioritätensetzung). Der Umweltausschuß sei also kein konfliktfreies Gremium. Als Beispiel nennt er Kontroversen bei der Einführung von Sammelsystemen für Problemabfälle: dies sei ein übermäßiger Aufwand, die zusätzliche zeitliche Belastung für die Werker sei nicht vertretbar etc. An anderer Stelle hebt K. allerdings noch einmal den konsensstiftenden Charakter des Umweltschutzes hervor; Umweltschutz sei neutral und verbinde die verschiedenen betrieblichen Akteure, beschwichtige andere Konflikte. Er geht allerdings nicht soweit, den Umweltausschuß als Konsensorganisation zu bezeichnen. Vielmehr ist der Geschäftsführer, der der Promotor der umweltaktiven Unternehmenspolitik ist, in der Mehrzahl der Sitzungen dabei und würde seine Position dort auch umsetzen. Die Spielräume in der Umweltpolitik seien in diesem Unternehmen auch deshalb groß, weil die wirtschaftliche Situation des Unternehmens sehr gut ist und es auch im Umweltbereich bisher keine Budgetkonflikte gegeben hat.

Die Rolle des Betriebsrates, d. h. insbesondere des Betriebsratsvorsitzenden und des freigestellten Betriebsrates, der für Umweltfragen zuständig ist, charakterisiert K. als unauffällig und unterstützend. Die Betriebsräte trügen die Umweltpolitik im Unternehmen passiv mit und würden von der Geschäftsleitung aus unternehmenspolitischen Gründen einbezogen. Das ist eine Vorgabe der Geschäftsleitung.

Die Passivität der Betriebsräte sei auch daraus verständlich, daß diese schwerpunktmäßig andere Probleme hätten und daß sie sehen würden, daß

es in Sachen Umweltschutz im Unternehmen läuft und daher auch wenig Notwendigkeiten bestünde, bei diesem Thema eigene Aktivitäten zu entfalten. Die Beteiligung der Betriebsräte am Umweltausschuß sei von niemandem in Frage gestellt worden. Die Betriebsräte würden in diesem Gremium durchaus auch Vorschläge einbringen wie z. B. die Einrichtung von grünen Brettern zur Information der Mitarbeiter.

Die Rolle der Beschäftigten im betrieblichen Umweltschutz sieht K. als relativ schwach: seitens der Mitarbeiter gebe es noch wenig Eigeninitiative in Sachen Umweltschutz. Im Alltagsverhalten würden noch schlechte alte Gewohnheiten vorherrschen. Man müsse auf die Mitarbeiter einwirken, daß sie die Lösemittel nicht in den Abfluß gießen, sondern als Sondermüll entsorgen. Inzwischen habe seine Aktivität aber Resonanz bei den Beschäftigten gefunden.

Inzwischen spielt auch der Umweltschutz bei den betrieblichen Verbesserungsvorschlägen eine gewichtigere Rolle. Als Beispiele nannte er Vorschläge im Bereich Energieeinsparung und bei der Vermeidung des Einsatzes von Sprays im Unternehmen.

Auf die Frage, ob bestimmte Gruppen im Betrieb besonders umweltaktiv sind bzw. besonders umweltpassiv, verweist K. auf den Unterschied zwischen gewerblichen und Verwaltungstätigkeiten. In der Verwaltung gebe es weniger Umweltprobleme und deshalb seien die Leute auch nicht so aktiv. Weiterhin gebe es ein Generationsproblem, es kommen mehr Anregungen von den jüngeren Mitarbeitern.

Von den externen Einflüssen auf seine Arbeit gewichtet er die positiven Kundenreaktionen am höchsten, da sie eine Akzeptanz für seine umweltpolitische Tätigkeit hergestellt haben. Weiterhin verweist er auf positive politische Reaktionen, angefangen vom Umweltminister bis hin zu den örtlichen Behörden. Das Verhältnis zwischen B + K und seinem gesellschaftlichen Umfeld sei aber im wesentlichen so, daß die Anregungen aus dem Unternehmen kommen und wenig Anregungen von außen in das Unternehmen hinein. Als eine Akteursgruppe, deren Engagement im Umweltschutz besonders zurückgeblieben sei, nennt K. die Unternehmerverbände, bei denen aktive Umweltpolitik teilweise noch belächelt wird.

Auf die Frage, welcher Akteur in Zukunft eine stärkere Rolle einnehmen sollte, betont K. den Umweltberater. Er solle im Zentrum eines aufzubauenden betrieblichen Umweltinformationssystems stehen; die Mitglieder des Umweltausschusses dagegen sollten nur selektive Informationen bekommen, ebenfalls der Betriebsrat und die Beschäftigten. Als Grund für diese Selektivität nennt er einmal die Informationsmenge, die von diesen Gruppen nicht zu verarbeiten wäre, und zweitens auch Bewertungsprobleme, da diese Gruppen oft nicht wüßten, "was hinter den Zahlen steht". Die Informationsverteilung in Sachen Umweltschutz, d. h. wer welche Informationen bekommt, wird von der Geschäftsleitung geregelt. Sie kontrolliert in diesem Sinne auch den jährlichen Umweltbericht, der ein zentrales Informationsinstrument des Umweltberaters ist. In Sachen Qualifikation sieht K. die Notwendigkeit pädagogischer, wissenschaftlicher und technischer Kenntnisse. Er weist aber darauf hin, daß der Umweltberater mehr eine anstoßende und koordinierende Funktion haben sollte und sich daher nicht in jedem einzelnen Umweltthema fachlich voll auskennen muß; dazu könne er das Fachwissen der Mitarbeiter und von Experten nutzen.

Das Unternehmen baue jetzt eine umweltbezogene Fortbildung auf, die mit den Auszubildenden beginnt. Prinzipiell stellt er sich vor, daß jeder im Betrieb, und nicht nur die Mitarbeiter in den umweltsensiblen Bereichen, an einer umweltbezogenen Schulung teilnehmen sollte. Im Moment sei es die Vorstellung, einmal im Jahr für eine Woche eine umweltbezogene Fortbildung zu machen und diese auch kontinuierlich in den Werksunterricht einzubauen.

Ein Problem für den alltäglichen Umweltschutz liegt nach seiner Erfahrung in der Einstellung und dem Bewußtsein der Vorgesetzten, die häufig Umweltschutz noch nicht unterstützten. Im Rahmen der Einführung von neuen Mitarbeitern nach einem Monat Unternehmenszugehörigkeit habe sich herausgestellt, daß es in den Abteilungen ein starkes Konkurrenzdenken im Sinne von Wissenszurückhaltung gibt und daß auch der Umweltschutz in kleinem Rahmen in den Abteilungen nur schlecht klappt, unter anderem deshalb, weil Umweltinitiativen der Beschäftigten von den Vorgesetzten abgeblockt werden.

Als wesentliche Hindernisse einer schnelleren und tiefgreifenden Umweltpolitik im Unternehmen nennt K. drei Faktoren: erstens die ungenügende Sensibilität der Mitarbeiter und Führungskräfte für ökologische Probleme, zweitens die unzureichenden organisatorischen Voraussetzungen und Kompetenzen des Umweltberaters und drittens personelle Engpässe in den Abteilungen, da die dort für Umweltschutz Zuständigen ja auch ihre bisherige Arbeit weitermachen müßten. Eine Lösung sieht er darin, in jeder Abteilung einen Umweltzuständigen zu institutionalisieren. Wirtschaftliche Hemmnisse für eine ökologische Unternehmenspolitik sieht K. zur Zeit nicht.

### 3.4 Der Leiter der Sicherheitsabteilung

Wenn S. die Geschichte der Ökologieproblematik im Unternehmen beschreibt, stehen die Verabschiedungen der verschiedenen Umweltgesetze im Vordergrund, insbesondere die TA-Luft 1976. Für das Unternehmen besonders wichtig war natürlich der Grundwasserschaden durch Tri in T. Den entscheidenden Aufschwung habe die Ökologiepolitik im Unternehmen durch den neuen Geschäftsführer erhalten, der eine 180-Grad-Wende von der bisher praktizierten allgemeinen Introvertiertheit zu einer nach außen aktiv dargestellten Umweltpolitik vorgenommen hat. Dies brachte viele Kritiker im gesamten Unternehmen auf den Plan; durch die Akzeptanz in der Öffentlichkeit erfolgte dann jedoch eine Verringerung der Vorbehalte. Neue Gesetze wie z. B. das Bundes-Immissionsschutz-Gesetz und das Wasserhaushalts-Gesetz hätten natürlich auch neue Maßstäbe gesetzt und übten einen Druck auf umweltbewußtes Handeln aus.

Die Unternehmensleitung sei für die ökologischen Probleme verantwortlich und braucht einen starken Umweltbeauftragten, der in der Hierarchie entsprechend verankert sein muß, selbst wenn es dazu keinen Zwang im Gesetz gibt.

Den im Unternehmen eingeschlagenen Weg der kleinen Schritte findet er grundsätzlich richtig und trifft auch in den verschiedenen Arbeitskreisen auf eine positive Resonanz.

Die Bedeutung einer umweltaktiven Unternehmenspolitik liegt nach seiner Sicht für die Mitarbeiter darin, daß eine solche Politik langfristig zur Sicherung der Arbeitsplätze beiträgt. Für ihn als Sicherheitsfachkraft bedeutet umweltaktive Unternehmenspolitik den Aufbau eines sehr interessanten Arbeitsgebietes mit der Möglichkeit, Ingenieursarbeit leisten zu können.

Nach seinem Eindruck wird die Umweltpolitik im Unternehmen am aktivsten vom Umweltberater getragen und dann auch noch einigen Betriebspartenleitern. In der Geschäftsführung ist ein Geschäftsführer sehr aktiv, der andere passiv. Die Motive der Geschäftsführung sind ihm nicht richtig klar; er ist sich auch nicht sicher, ob dem betrieblichen Umweltsengagement ein entsprechendes privates Verhalten gegenübersteht. Der Umweltberater sei ein Prediger, der die Kommunikation nach innen und nach außen vorantreibt. Bei ihm dürfte allerdings das betrieblich-berufliche

Engagement stärker sein als die persönliche ökologische Motivation. Bei der Qualifikation des Umweltberaters hebt er die glückliche Synthese von pädagogischen Fähigkeiten und biologischen Kenntnissen hervor.

Den Umweltausschuß beurteilt S. relativ schwach: die Mitglieder seien delegiert, ohne zu wissen, was sie da sollen, der Umweltausschuß spiele eine untergeordnete Rolle. Die Qualifikation und die Kompetenz der Ausschußmitglieder müßte angehoben werden. Dementsprechend ist auch die innerbetriebliche Umsetzung der Beschlüsse dieses Beratungsgremiums gering.

Auch beim Betriebsrat sieht er im Umweltbereich mehr eine Aushängeschild-Funktion; es fehlen Kompetenz, Qualifikation und Zeit.

Die Rolle der Beschäftigten sieht er differenziert, ein Teil identifiziere sich mit den Zielen, andere seien gleichgültig und desinteressiert.

Zusammenfassend hält er eine aktivere Rolle des Umweltausschusses, des Betriebsrates und der Beschäftigten für notwendig.

Befragt nach den Voraussetzungen ökologischer Unternehmenspolitik sieht S. ein gewisses Defizit in der Informationspolitik: viele Informationen müsse man sich selber holen, das Bringen von Informationen könnte besser sein.

Bei der Frage nach den Hindernissen für eine ökologische Unternehmenspolitik stellt er an erste Stelle die Wirtschaftlichkeit, die eine große Rolle spiele, sowie die Akzeptanz beim Kunden der Produkte. Größere innerbetriebliche Hindernisse sieht er nicht, obwohl es schon Leute gebe, die bremsen und verzögern. Bei den Vorgesetzten und Abteilungsleitern sieht er ein uneinheitliches Verhalten.

In seinem eigenen Arbeitsgebiet sieht er eine wichtige Koppelung zwischen Arbeitsschutz und Umweltschutz durch den Einsatz umweltgerechter Arbeitsstoffe, was stark dem Arbeitsschutz diene.

Seine wichtigsten persönlichen Lernprozesse in dieser ersten Periode umweltaktiver Unternehmenspolitik bestehen darin, daß er eine Bestätigung seines im Privatleben gewachsenen Umweltbewußtseins gefunden hat und daß der Beweis erbracht worden ist, daß auch in einem Unternehmen Umweltbewußtsein erfolgreich praktiziert werden kann.

Interessant ist, daß in dem Gespräch mit S. ein bestehender betrieblicher Arbeitskreis zur TA-Luft nur am Rande erwähnt wurde, der aufgrund seiner heftig umstrittenen Thematik nicht so offen nach außen und innen propagiert wird. In diesem Ausschuß werden - im Gegensatz zum Umweltausschuß - konkrete Problemlösungen eher technischer Natur gesucht und gefunden. Ähnliches gilt für den Arbeitsschutzausschuß, in dem auch eher eine konfrontative Situation besteht, da hier Beschlüsse gefaßt werden.

Eine wichtige Besonderheit im Umgang dieses Unternehmens mit Umweltproblemen ist nach S. darin begründet, daß der Umweltschutz hier nicht nur als Aufgabe von Technikern und in hierarchisch niedrigeren Ebenen gewachsen ist, sondern daß die Entwicklung von einem Ökonomen in Chefposition angestoßen und einem Pädagogen mit naturwissenschaftlichem Hintergrund ausgeführt wird.

### 3.5 Beschäftigte

Die für das Interview ausgewählte Gruppe von vier Beschäftigten war insofern selektiv, als diese durch den Betriebsleiter im Werk Tecklenburg persönlich angesprochen worden waren und auch bereit waren, sich außerhalb der Arbeitszeit zu diesem Thema zu treffen. Die vier Beschäftigten waren alle männlich, gehören zu der Altersgruppe zwischen 38 und 46 Jahren, haben im Durchschnitt eine sehr lange Betriebszugehörigkeit, sind verheiratet und haben Kinder. Es handelte sich um einen Schichtmeister in der Plastikfertigung, einen Versandarbeiter, einen Betriebschlosser in der Reparaturschlosserei und einen Obermaschinenführer.

Als wichtigste Umweltprobleme werden von den Beschäftigten Lösemittel, Farben, Lärm und Belüftung genannt. Im Vordergrund standen bei allen Abgase von Lösungsmitteln.

Als Beginn einer bewußten Umweltpolitik im Unternehmen wurde die Abschaffung des Lösungsmittels Tri gesehen, die von der Geschäftsleitung ausging. Ebenfalls wichtig sei der Einsatz lösungsmittelfreier Kleber gewesen.

Die Frage nach der Verantwortlichkeit für Umweltschäden und -risiken wird einhellig damit beantwortet, daß jeder an seinem Platz für die Umwelt verantwortlich sei. Jeder, dem etwas auffällt, müsse es melden; man könne sich nicht während der Arbeitszeit nach dem Motto "Nach mir die Sintflut" verhalten und dann in der Freizeit die Ökologie rauskehren. Früher sei es allerdings im Betrieb problematisch gewesen, ökologisches Fehlverhalten aufzuzeigen; man sei dann leicht als Nestbeschmutzer kritisiert worden. Keiner der Befragten hat die Verantwortung allein oder einseitig der Unternehmensleitung zugeschoben.

Entsprechend dem Prinzip, daß jeder an seinem Platz verantwortlich sei, heben die Beschäftigten auch die Bedeutung des Verursacherprinzips hervor und bestehen darauf, daß man sich nicht allein auf den Staat berufen dürfe, sondern vor Ort aktiv werden müsse.

Die Vorstellung einer umweltaktiven Unternehmenspolitik konzentriert sich bei den Beschäftigten auf die Verringerung arbeitsplatzbezogener Belastungen. "Umweltaktiv ist eine ganze Reihe von positiven Ansätzen

wie die Lösungsmittelrückgewinnung, die Verlegung der Absaugung auf das Dach und damit die Lärmverminderung, die Schaffung von Möglichkeiten, Privatmüll im Betrieb zu sammeln und die private Beratung durch den Öko-Computer bis hin zu Anstößen, sich in der Familie über ein ökologisches Verhalten Gedanken zu machen." Die Defizite der derzeitigen Umweltpolitik von B + K werden in einer mangelnden Umsetzung vor Ort gesehen. Es gebe keine Beauftragten vor Ort, die die Umsetzung der Maßnahmen kontrollieren und auch Kompetenz zum Eingreifen haben. Ein weiterer Kritikpunkt war, daß immer noch zu viele Abfälle zur Müllkippe gebracht werden, z. B. verschmutzte Folien. Die Abfallvermeidung, z. B. durch die Verhinderung der Verschmutzung oder durch die Benutzung regenerierfähiger Folien, würde außerdem Kosten sparen. Insgesamt war auffällig, daß die Beschäftigten sehr genaue und zwischen den verschiedenen Gesichtspunkten der Umweltverträglichkeit, der Kosten, der Kundenabhängigkeit etc. genau abwägende Überlegungen zur produkt- und produktionsbezogenen Umweltpolitik einbrachten. Aus diesen Äußerungen ging auch hervor, daß für sie die aktive Umweltpolitik im Unternehmen glaubwürdig ist, daß es im Unternehmen mehr Initiativen als in anderen Betrieben gibt. Alle vier Befragten bejahen, daß durch eine aktive Umweltpolitik der Unternehmensleitung die Beschäftigten motiviert werden und mehr Leistung bringen: man hätte weniger Belastungen, es wäre auch beruhigend, wenn Material nicht verschleudert wird und man hielte es dann nervlich im Betrieb besser aus. Gerade Krach ginge auf die Nerven.

Im Zentrum der betrieblichen Umweltpolitik steht für die Beschäftigten eindeutig der umweltaktive Geschäftsführer und der neue Betriebsleiter in T. Dabei spielt eine Rolle, daß die wichtigsten Umweltinstanzen im Hauptwerk in L. angesiedelt sind und bisher nur teilweise bis ins Werk T. hinüberreichen. Der Geschäftsleitung wurde die Aufgabe zugewiesen, eine Vorreiterrolle zu übernehmen (Zukunftsdenken) und Finanzen für umweltaktive Politik zur Verfügung zu stellen. Die Rolle des Umweltberaters sei die Durchführung und Überwachung von Umweltschutzmaßnahmen und neue Vorschläge zu machen. Leider sei er in T. nur selten vor Ort. Die Randständigkeit des Umweltausschusses für eine breite öffentliche Umweltpolitik wird daran deutlich, daß dieser drei der vier Befragten nicht bekannt war. Gleiches gilt für die umweltpolitische Aktivität des

Betriebsrates. Alle vier gaben an, in Umweltdingen noch nichts vom Betriebsrat gehört zu haben und führten als Begründung an, daß der Betriebsrat andere Sorgen hätte, zur Zeit insbesondere eine neue Arbeitszeitregelung. Auch der Vertrauensleutekörper sei dafür zu schwach.

Bei der Beurteilung der Rolle der Beschäftigten ist bedeutsam, daß die Schichtbesetzung in T. mit ca. 30 Beschäftigten relativ klein und übersichtlich ist. Das heißt, jeder kennt jeden in seiner Schicht. Die Beurteilung fällt daher differenziert und ambivalent aus: es gebe viel Eigeninitiative, aber auch viel Desinteresse. Die Befragten fordern, daß jeder jeden ansprechen solle, da es noch etliche gebe, die zu gleichgültig seien. Es wurde auch betont, daß zu umweltbewußtem Verhalten auch viel Wissen gehört. Sehr aktiv seien die Maschinenführer, sie seien auch besonders betroffen. Eher inaktiv seien wegen der Sprachprobleme die Türken; diese würden aber im Unternehmen nicht schwerpunktmäßig in umweltriskanten Betriebsbereichen eingesetzt.

Zu den außerbetrieblichen Einflüssen auf die aktive Ökologiepolitik des Unternehmens konnten die Befragten keine Auskünfte geben.

Die Beschäftigten fühlen sich über die ökologischen Tatbestände im Unternehmen relativ gut informiert. Hauptinformationsmittel sind für sie die Anschläge am grünen Brett und die Sicherheitsblätter, die beim Meister gesammelt werden. Es wurden aber auch Informationsmängel benannt, z. B. bei der Schädlichkeit von Foliendämpfen; es gäbe Kunststoffarten, die nicht in den Listen aufgeführt sind. Als weiteres Beispiel wurde genannt die Schädlichkeit lösungsmittelfreier Kleber. Es wurde ein Informationsbedarf über sämtliche Rohstoffe artikuliert, mit denen im Betrieb gearbeitet wird.

Generell wurde angemerkt, daß auch mehr unabhängige Information von außen notwendig sei, da bei einer alleinigen Information aus dem Betrieb heraus doch die Gefahr des Verschweigens und Abwiegelns gegeben sei.

Die Qualifikationsvoraussetzungen bei den Mitarbeitern für ökologisches Verständnis und Verhalten werden als nicht ausreichend beurteilt. Alle halten eine Zusatzschulung und Vorträge für sinnvoll. Ein Vorschlag ging dahin, daß sich alle Mitarbeiter aus einer Schicht zusammensetzen, um sich über die Produkte, mit denen man arbeitet, zu informieren (Öko-Zirkel).

Die Motivation der Beschäftigten für Umweltschutz sei sehr unterschiedlich, manche lachen einen aus, viele kennen die Gefahren nicht. Nichtwissen, Desinteresse und auch Bequemlichkeit behindern die schnelle Durchsetzung eines ökologieverträglichen Verhaltens. Eine Rolle spielt auch, daß man sich im Betrieb bis vor wenigen Jahren nicht über umweltschädliche Aspekte der Produktion äußern durfte (Negativsozialisation). An diesem Punkt stellt sich heraus, daß einer der Befragten in den siebziger Jahren sehr negative Erfahrungen mit Umweltengagement im Betrieb gemacht hat. Er hatte nach mehreren vergeblichen Versuchen, intern auf fahrlässigen Umgang mit Tri hinzuweisen, dies bei den Behörden gemeldet. Die Kollegen haben ihn als Nestbeschmutzer bezeichnet und mit Schadenfreude darauf reagiert, daß ihm die Betriebsleitung die Kündigung nahegelegt hat. Diese Erfahrung habe ihn bis heute geprägt. Die Schilderung dieses Falls führt zur Erwähnung einer Reihe anderer Einzelerfahrungen, bei denen Initiativen seitens der Beschäftigten von Vorgesetzten zurückgewiesen worden sind. Bei den Abteilungsleitern würde sich wenig tun, wenn nicht Vorgaben von oben kämen. Es sei wichtig, daß die umweltaktiven Beschäftigten von den Vorgesetzten gefördert und gelobt werden; eine Strategie finanzieller Anreize im Umweltschutz steht bei den Befragten nicht im Vordergrund.

Als wesentliche Hemmnisse einer ökologischen Unternehmenspolitik nennen die Befragten, daß es zu wenig Forschung in diesem Feld gebe, daß es zu wenig Finanzen gebe und die Tatsache, daß man zumindest kurzfristig noch einen Wettbewerbsvorteil habe, wenn man den Umweltschutz ignoriere.

Alle vier Befragten können auf die Frage nach ihrem privaten Umweltengagement auf eine Vielzahl von Aktivitäten verweisen: getrennte Hausmüllsortierung, ökologische Gartenarbeit, getrennte Entsorgung von Batterien, Arzneimitteln etc. Beispielhaft schildert ein Kollege: "Ich mache zu Hause richtigen biologischen Gartenbau und habe auch ein Biotope." Er hebt hervor, daß er früher beim Naturschutz im Land engagiert war, daß er aber, seit er im Zwei-Schicht-Betrieb beschäftigt ist, dies nicht mehr wahrnehmen könne. Er sei Fördermitglied bei Greenpeace. Im Betrieb spricht er kaum über sein Umweltengagement, da das Verständnis nicht da sei bei den Kollegen. Diese Trennung zwischen privatem und be-

ruflichem Umweltengagement scheint gerade bei engagierten Umweltschützern nicht selten zu sein. Durchgängig ist auch die Erfahrung bei allen Befragten, daß durch das Zeitregime des Schichtbetriebes "in der Freizeit überhaupt nichts mehr laufe und auch kein Lehrgang möglich sei." Auch im Betrieb sei trotz aktiver Umweltpolitik Ökologie kein Alltags-thema. Die generelle Meinung sei, daß die Verpackungshersteller von der Industrie abhängig seien, und insofern nach den Anforderungen der Industrie gewisse Belastungen hingenommen werden müssen. Von daher gibt es auch ein Mißtrauen gegenüber umweltaktiven Vertrauensleuten - man habe Angst, daß so engagierte Leute Umweltprobleme im Betrieb an die große Glocke hängen und damit die Arbeitsplätze gefährden.

Bei der abschließenden Frage nach ihren wichtigsten Lernprozessen in Sachen Ökologie in den letzten Jahren setzen die Befragten unterschiedliche Schwerpunkte: einer verweist auf die Produkte, daß man im Verpackungsbereich völlig andere Produkte brauche; ein anderer verweist auf die Bedeutung der Verbraucher für die Umstellung der Produktion. Ein anderer wiederum hebt die Gleichgültigkeit der Leute gegenüber Umweltproblemen hervor und hält nach wie vor die Verdrängungsmechanismen für bestimmend.

### 3.6 Der Betriebsrat

Im Gesamtunternehmen gibt es bei ca. 500 Angestellten, 1.150 Gewerblichen und 70 Azubis 15 Betriebsräte, von denen drei freigestellt sind. Von den 15 Betriebsräten sind 11 der IG Druck und Papier zugehörig, einer der DAG und drei sind unorganisiert. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb beträgt ca. 30 Prozent. Es gibt keinen eigenen gewerkschaftlichen Umweltausschuß im Betrieb, die beiden befragten Betriebsräte sind die zwei Mitglieder des Betriebsrats im Umweltausschuß des Unternehmens. Der eine ist der Betriebsratsvorsitzende B., ein gelernter Industriekaufmann, der im Versand tätig war. Der zweite war Maschinenführer in der Sackfertigung, bis er 1984 für den Themenschwerpunkt Sicherheit und Umweltschutz freigestellt wurde. Beide sind seit über 20 Jahren im Betrieb. Im Werksteil T. gibt es keinen eigenen Betriebsrat.

Die Betriebsräte heben hervor, daß das Umweltthema von den Grünen aufgegriffen und seit 1984 aktiv von seiten der Geschäftsführung aufgegriffen worden sei; ursächlich war die Beseitigung von Lösungsmitteln im Betrieb. Das Bewußtsein der Beschäftigten werde über Kampagnen der Geschäftsleitung und des Betriebsrates weiterentwickelt. Ihre grundsätzliche Position zum Umweltschutz beschreiben sie dadurch, daß alle Mitarbeiter im Betrieb zum Umweltschutz aufgerufen seien, jeder sei in seinem Bereich verantwortlich.

Sie sehen Umweltschutz als ein kooperatives Vorhaben, Umweltschutz nutze sowohl dem Unternehmen als auch dem Kunden. Die Unternehmensleitung verstehe sich auch als Vorbild für das Verhalten der Beschäftigten. Das Unternehmen ist darin auch glaubwürdig, was man allein schon daran sehe, daß im Moment mit den Umweltschutzinitiativen noch kaum Geld verdient wird.

Am aktivsten in Sachen Umweltschutz seien im Unternehmen der Umweltberater und der Umweltausschuß: dort würden die neuen Konzepte entwickelt, z. B. gerade eine Kampagne zur Abschaffung von Spraydosen auf Grundlage eines Verbesserungsvorschlags. Mit der aktiven Umweltpolitik wird eine Politik der Sicherung des Unternehmens betrieben, da Verpackungen sehr sensibel in Umweltdingen seien. Im Unternehmen werde nicht

nur nach den Gesetzen vorgegangen, sondern es gibt eigene Ideen, die auf freiwilliger Basis umgesetzt werden. Man müsse mehr tun, als in den Gesetzen steht.

Der Umweltberater ist aus der Sicht der Betriebsräte das Herzstück der Umweltpolitik. Es hängt sehr viel von seiner Person ab. Der Umweltberater hier im Unternehmen hätte das mit großer Bravour geschafft und wird jetzt von allen unterstützt.

Dem Umweltausschuß wird von den Betriebsräten große Bedeutung zugemessen, er soll die Umweltprobleme aufzeichnen und Vorschläge für deren Beseitigung ausarbeiten. Die Umweltleitlinien für das Unternehmen seien vom Umweltausschuß erstellt worden. Der Umweltausschuß sei repräsentativ aus allen Abteilungen, dem Betriebsrat und der Geschäftsführung zusammengesetzt. Die Kompetenz des Umweltausschusses sei ausreichend, da auch externe Experten zugeladen werden könnten. Durchsetzungsprobleme im Umweltausschuß habe es noch nicht gegeben, da die Geschäftsleitung für alle Vorschläge offen sei. Die Beteiligung der Betriebsräte am Umweltausschuß ist bei den Beschäftigten unbestritten, es gibt keine Vorwürfe der Kungelei. Der Umweltausschuß sei allerdings auch nicht so bekannt.

Zur Rolle des Betriebsrates im Rahmen einer aktiven Umweltpolitik nennen die Befragten erstens, daß der Betriebsrat die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem umweltaktiven Verhalten motivieren müsse. Zweitens müsse der Betriebsrat auch für Fragen offen sein, die über die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes hinausgehen. Der Betriebsrat müsse eine Vertrauensperson und ein Vermittler in alltäglichen Umweltproblemen im Betrieb werden. Zum Betriebsrat könne man beispielsweise mehr Vertrauen als zum Meister haben. Der Betriebsrat informiere die Belegschaft mit einem extra Umweltteil seiner Berichterstattung auf den Betriebsversammlungen, die in der Regel dreimal im Jahr stattfinden.

Die Rolle der Beschäftigten im betrieblichen Umweltschutz sehen sie sehr begrenzt, umweltschädigendes Verhalten gehe quer durch alle Qualifikations- und Altersgruppen, am schwierigsten sei es bei den Ausländern (150 Jugoslawen und Türken). Die Mitarbeiter seien im Unternehmen einem starken Leistungsdruck ausgesetzt und dadurch würden andere The-

menbereiche verdrängt, es gibt wenig Platz für Mitarbeiterinitiativen im Umweltschutz. Außerdem werde die instrumentelle Arbeitseinstellung zu stark gefördert. Allerdings sei die Anlage eines Biotops auf dem Betriebsgelände ein Anzeichen für die Bereitschaft, sich in der Freizeit für den Umweltschutz zu engagieren.

Bei der Frage danach, wer sich zu wenig im Umweltschutz engagiere, nennen die Betriebsräte Staat und Parteien und auch das Fehlen einer größeren Zahl von umweltaktiven Unternehmern. Sie würden es für sinnvoll halten, wenn die Bevölkerung für Umweltschutzbelange auf die Straße ginge. In solchen Fällen wären dann auch die Betriebsräte stärker gefordert, die im Moment noch Angst vor Arbeitsplatzverlust hätten, was grundsätzlich falsch sei.

In bezug auf die Gewerkschaften stellen die Betriebsräte eindeutig fest, daß es von dieser Seite keine Anregung und Beratung gebe. Die Gewerkschaft werde nur in Verbindung mit dem Arbeitsschutz tätig. Der Grund dafür liege unter anderem in einer falschen Gewichtung: in den Tarifrunden würde mit großem Aufwand um wenige Prozente Lohn gekämpft, und vom Umweltschutz würde keiner reden. In diesem Zusammenhang äußern sie vorsichtig die Vorstellung, daß man auch darüber nachdenken könnte, Teile von Lohnerhöhungen für Umweltschutz einzusetzen in solchen Fällen, in denen das Unternehmen an der Grenze seiner ökonomischen Leistungsfähigkeit steht. Die Betriebsräte halten generell die Interventionschancen der Gewerkschaften in betriebliche Prozesse für gering, bei ihnen finde aktive Umweltpolitik auf freiwilliger Basis in Abstimmung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat im Betrieb statt. Bei dieser Regulierungsform wäre mehr möglich als zu versuchen, etwas von außen oder gegen den Willen der Unternehmer aufzuzwingen.

Die Betriebsräte fühlen sich ausreichend über Umweltbelange informiert, sie plädieren auch für mehr Schulung, finden es aber durchaus angemessen, wenn sie sich in fachlichen Fragen an den Umweltberater im Unternehmen wenden. Bestehende Fortbildungsangebote sind vom Betriebsrat auch mangels Kapazität nicht wahrgenommen worden. Die Betriebsräte befürworten eher den Aufbau von Öko-Spezialisten im Betriebsrat als eine

breite ökologische Grundqualifikation für alle Betriebsräte. Gleichzeitig sehen sie eine Bedeutungssteigerung von externen Experten.

Auf die Frage nach den Hindernissen für eine ökologische Unternehmenspolitik nennen sie an erster Stelle den skrupellosen Weltmarkt, d. h. daß international keine gleichen Voraussetzungen für die Unternehmen existieren. Es gebe einen harten Wettbewerb und da helfe es nichts, wenn sich einer umweltbewußt verhält und die anderen nicht. Innerbetrieblich benennen sie die fehlende Einsicht in die Notwendigkeit des Umweltschutzes bei vielen Vorgesetzten.

Die umweltaktive Unternehmenspolitik habe viele Beschäftigte dazu ange-regt, auch privat den Umweltschutz ernster zu nehmen (beispielsweise Haushaltsberatungs-Computer). Das Unternehmen hatte in der Öffentlich-keit immer ein negatives Image wegen der Plastiksäcke, und das ist auch regelmäßig im Bekanntenkreis zur Sprache gekommen. "Wenn B + K jetzt ein umweltaktives Unternehmen ist, dann fühlt man sich auch im Bekann-tenkreis wohler. Die Umweltdiskussion ist auch ein Thema in der Fami-lie, das B + K-Magazin wird nach Hause geschickt und führt dann oft zu Gesprächen am Familientisch."

Als wichtigsten Lernprozeß in den letzten Jahren formulieren die Be-triebsräte, daß sie am meisten erstaunt hätte, daß sich ein Unternehmer so weit vorwagen könnte wie der umweltaktive Geschäftsführer, und dazu in einem mittelständischen Betrieb und in einer provinziellen Region wie dem Münsterland.

Im Verlauf des Gesprächs ist deutlich geworden, daß die Betriebsräte an ihren Eigenanteil an der betrieblichen Umweltpolitik einen relativ ge-ringen Anspruch stellen, da ihre Vorstellungen durch die aktive Unter-nehmenspolitik fast vollständig abgedeckt werden. Es hatte nicht den Eindruck, als ob sich der speziell für Umweltfragen freigestellte Be-triebsrat zu einem profilierten Partner oder sogar Gegenpart zum Um-weltberater entwickelt hätte. Die Ansprüche der Betriebsräte an Einbe-ziehung und Fortbildung sind moderat.

#### 4 Zusammenfassung der Ergebnisse der betriebspolitischen Recherche

Als konstituierend für die umweltaktive Unternehmenspolitik bei B + K haben sich einige strukturelle Bedingungen des Unternehmens herausgestellt: dazu gehören die Produktion eines sensiblen Produkts wie Verpackungen, das in der öffentlichen Wahrnehmung ein genuin umweltbelastendes Produkt ist, das keinen strengen gesetzlichen Regelungen unterworfen wird. Dazu gehört weiterhin, daß es sich bei dem Unternehmen um einen standorttreuen Familienbetrieb mittlerer Betriebsgröße handelt, der durch eine kooperative Unternehmenskultur geprägt ist. Eine dritte wichtige Voraussetzung, die zumindest für die zurückliegende Periode gültig ist, ist die gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Die Reichweite und Festigkeit des von B + K repräsentierten Unternehmensmodells kann aber nur vorläufig eingeschätzt werden, da hier nur die dynamische Aufbauphase behandelt wird, die bisher noch an keine deutlichen personellen, ökonomischen oder politischen Grenzen gestoßen ist. Hinzu kommt, daß solche Grenzen, wie sie in bezug auf unterschiedliche Positionen in der Geschäftsführung und Reaktionen von Zulieferern auf das Öko-Management angedeutet wurden, nur sehr begrenzt über solche Interviews aufgedeckt werden können.

Die wichtigsten Merkmale dieser Ökologisierungstrategie können in den folgenden acht Punkten zusammengefaßt werden:

1. Es handelt sich um einen typischen Top-down-Ansatz, bei dem die Figur eines Promotors in der Geschäftsleitung im Vordergrund steht. Dieser Promotor hat Vorbildfunktion und sorgt durch seine persönliche Glaubwürdigkeit für die Umsetzungsfähigkeit des Projekts im Betrieb. Gleichzeitig sichert er die Richtlinienkompetenz der Geschäftsleitung.
2. Neben der Existenz eines in der Firmenhierarchie hoch angesiedelten Promotors ist das Modell dadurch gekennzeichnet, daß der konkrete Aufbau der umweltaktiven Unternehmenspolitik, die Einleitung und Durchführung von Maßnahmen, die Information und Mobilisierung der Beschäftigten an einen in gewisser Hinsicht neutralen Dritten delegiert ist, den Umweltberater. Durch die Rekrutierung dieses Beraters

- von außen, sein spezifisches Qualifikationsprofil und seine hohen sozialen Fähigkeiten wird dieses Modell getragen und forciert.
3. Dadurch, daß die umweltaktive Unternehmenspolitik vom hoch angesiedelten Geschäftsleiter und dem Umweltberater vorangetrieben wird, sind gleichzeitig die Rollen anderer wichtiger Akteure vordefiniert und eher schwach ausgeprägt (Sicherheitsbeauftragter, Abteilungsleiter, Betriebsrat). Die Unternehmensleitung versucht, über diese spezielle Regulierungsform die Definitionsmacht darüber, was Umweltprobleme sind und wie sie anzugehen sind, in einer sehr offensiven Weise zu behalten. Sie ist dabei so offensiv, daß ihre Schwierigkeiten eher darin bestehen, die verschiedenen Funktionen und Beschäftigtengruppen im Unternehmen nachzuziehen. Durch die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung entsteht in diesem Unternehmensmodell auch nicht das Problem der Doppelwirklichkeit der Unternehmenspolitik, d. h. einer hohen Differenz zwischen Programmatik und Realität in der Umweltpolitik.
  4. Trotz kleinerer Meinungsunterschiede und Kontroversen über die Maßnahmen der Umweltpolitik ist die Unternehmenspolitik so aufgebaut, daß Umweltpolitik zu einem hochgradig konsensfähigen und konsensstiftenden Thema zwischen den betrieblichen Akteursgruppen geworden ist. Dieses Konsenspotential wird dadurch getragen, daß insbesondere bei den Beschäftigten und dem Betriebsrat die Jedermannverantwortung für Umweltprobleme in den Vordergrund gestellt wird, und d. h. die Probleme nicht auf andere abgewälzt oder allein der Unternehmensleitung zugeschant werden.
  5. In der Entwicklung der unternehmerischen Umweltpolitik ist die herausragende Bedeutung der Öffentlichkeit deutlich geworden. Der Geschäftsführer hat dies als Handling bezeichnet. Als Öffentlichkeit kann man die Umfeldeinbindung des Betriebes beschreiben, die sich in dreifacher Beziehung als wichtig erwiesen hat: erstens in bezug auf die Kommune, wo es eine gute Kooperation gibt und man sich einen Vertrauensvorschuß bei der öffentlichen Verwaltung und der Bevölkerung erarbeitet; zweitens in bezug auf die Zulieferer und Kunden, wo

sich ein aktives ökologisches Unternehmensbild als für die Marktstellung fördernd herausgestellt hat und drittens in bezug auf den regionalen Arbeitsmarkt, auf den das Unternehmen langfristig angewiesen ist.

6. Der Aufbau umweltaktiver Unternehmenspolitik stellt sich auch bei einer von der Unternehmensleitung stark forcierten Programm-, Organisations- und Maßnahmenentwicklung als ein sehr langsamer, kollektiver Lernprozeß dar, der auf allen Ebenen gegen die Schranke einer umfassenden Negativsozialisation und gegenseitigem Mißtrauen anzugehen hat (Nichtzuständigkeit aufgrund von Arbeitsteilung, Absicherungsverhalten, Unwissen und Fahrlässigkeit).
7. Ökologie ist auch in einem solchen Betrieb und nach fünf Jahren aktiver Umweltpolitik im Betriebsalltag immer noch ein exotisches Thema, das weitgehend nicht in andere arbeitspolitische Felder integriert ist, z. B. den Arbeitsschutz und die Gesundheitspolitik.
8. Die Funktion der Erarbeitung und Einführung einer Ökobilanz konnte aus diesen Gesprächen noch nicht rekonstruiert werden, da das Vorhaben mangels einer betriebsweiten öffentlichen Vorstellung bei vielen nicht bekannt war und die informationstechnologische Auslegung der Ökobilanz auch noch nicht entschieden war. Die Ausprägung des institutionellen Systems läßt dabei prinzipiell drei Wege offen:
  - a) ein Expertensystem rund um den Umweltberater,
  - b) ein direkt von der Unternehmensleitung gesteuertes Führungsinstrument,
  - c) ein Instrument sehr offener und breiter Informierung und Anleitung von allen Beschäftigtengruppen.

Die Expertengespräche haben gezeigt, daß das Hauptinteresse bei der Geschäftsleitung und dem Umweltberater liegt, daß letzterer engagiert darauf drängt, dieses Instrument möglichst schnell für seinen Aufgabenzuschnitt zu entwickeln.

Trotz einer relativ weit fortgeschrittenen Formierung der ökologischen Unternehmenspolitik bei B + K fiel in den Gesprächen auf, daß es bei

den einzelnen Personen bzw. Personengruppen sehr unterschiedliche Einschätzungen und Rollenzuweisungen an die Akteure gab (z. B. in der Frage der Bedeutung ökonomischer Grenzen betrieblichen Umweltschutzes, des Verhältnisses von zentraler und dezentraler Aktivität etc.). Dies ist nur bedingt auf die unterschiedlichen Positionen im Betrieb und Interessenlagen zurückzuführen; darin dürfte sich auch die hohe Ambivalenz von Umweltaktivitäten (gesellschaftlich notwendig, aber individuell aufwendig bis riskant) ausdrücken. Auch die spezifische persönliche Erfahrung, die Knotenpunkte des persönlichen Lernprozesses, scheinen eine erhebliche Rolle zu spielen.

Ich habe eingangs darauf hingewiesen, daß dieses betriebspolitische Profil eine Momentaufnahme darstellt in einem Prozeß sich dynamisch entwickelnder ökologischer Unternehmenspolitik. Der Eindruck, daß es sich um einen gradlinigen Prozeß der Fundierung und Ausdifferenzierung einer ins Zentrum der Geschäftspolitik gerichteten Umorientierung handelt, kann nur unter verschiedenen Bedingungen in die Zukunft verlängert werden. Wann dagegen welche Grenzen wirksam werden bzw. eine Umsteuerung in der Grundausrichtung eintritt - solche Fragen erfordern die weitere Beobachtung des Unternehmens.



## Literatur

- Berke, Jürgen 1988: Öko-Bilanzen - die ersten Erfolge. In: Wirtschaftswoche 50/88, S. 68 ff.
- Bischof + Klein 1989: Kunststoffverpackungen und Umwelt. Lengerich
- Bürgeraktion "Das bessere Müllkonzept" Bayern e. V. (Hg.) 1989: Das bessere Müllkonzept - Kongreß-Materialien. Illertissen
- Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) 1990: Bekanntmachung der Zielfestlegung der Bundesregierung zur Vermeidung, Verringerung und Verwertung von Abfällen von Verkaufsverpackungen aus Kunststoff für Nahrungs- und Genußmittel sowie Konsumgüter, vom 17.01.1990. In: Bundesanzeiger Nr. 20/1990, S. 113 f. Bonn
- Dornier, Wolfgang 1990: Abfallwirtschaft als ganzheitliche Managementaufgabe. In: Technische Rundschau 9/90, S. 38 f.
- Frey, Marc 1990: Vom Winde verweht - Gift aus den Müllverbrennungsanlagen und Proteste dagegen. In: Frankfurter Rundschau vom 07.07.1990
- Friedrich, Harald 1989: Die Müllverbrennung - eine ökologisch verantwortbare Technologie? In: Institut für ökologisches Recycling (Hg.): Ökologische Abfallwirtschaft, S. 145 - 158
- Fußer, Andreas 1989: Verpackung - BUNDFakten. Bonn
- Hallay, Hendric 1989: Öko-Controlling - eine Chance für eine aktive ökologische Unternehmenspolitik. In: IfÖR a. a. O., S. 43 - 54
- Hallay, Hendric 1990: Die Ökobilanz - ein betriebliches Informationssystem. Schriftenreihe des IÖW 27/89. Berlin
- Kreusch, Jürgen 1989: Probleme der Langzeitsicherheit von Deponien - Folgerungen für eine ökologische Abfallwirtschaft. In: IfÖR a. a. O., S. 121 - 128
- Möller, Frank-Joachim 1989: Umweltverträglichkeit von Produkten unter Berücksichtigung des Verpackungswesens. In: IfÖR a. a. O., S. 28 - 36
- Schwarz, Harald 1990: Töpfers Verpackungs-Pläne - Mit knüppelharter Politik gegen die Müllflut. In: Frankfurter Rundschau vom 16.06.1990, S. 6



D O K U M E N T E



# WIR STELLEN UNS DER VERANTWORTUNG – EIN ÖKOLOGIE-KONZEPT WIRD PRAKTIZIERT.

## UNSERE GEDANKEN – IMPULSE FÜR MORGEN.

Jedes Unternehmen ist Teil des komplexen Gesamtsystems „Umwelt“, zu dem eine Vielzahl gegenseitiger Abhängigkeiten besteht. Daraus ergibt sich eine besondere Verantwortung und die Verpflichtung zum aktiven Umweltschutz. Ökologie und Ökonomie sind für uns die beiden Seiten ein und derselben Münze.

Wir müssen von ökologischen Systemen lernen, um daraus eine Zukunfts- und Überlebensstrategie zu entwickeln.

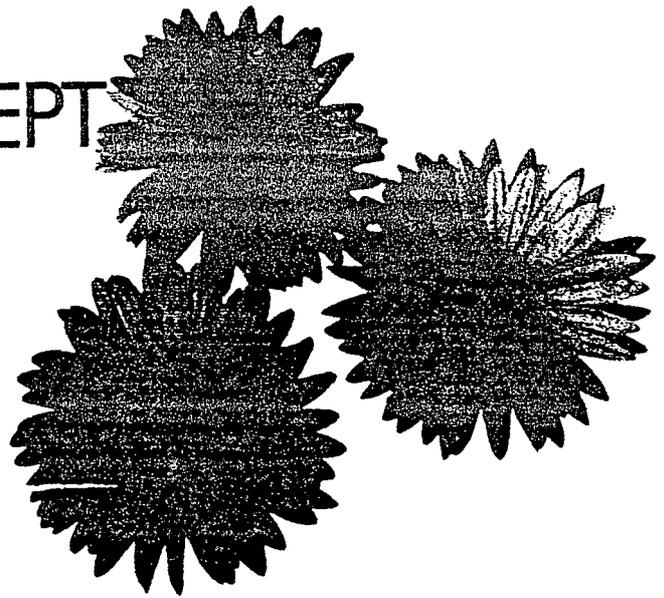
Mit dem B+K-spezifischen Ökologie-Konzept wollen wir Impulse für morgen geben durch:

1. Wirksamen Schutz von Produkten durch funktionelle und ökologisch optimierte Verpackung.
2. Reduzierung und Vermeidung von Umweltbelastungen durch das Unternehmen.
3. Schonung von Rohstoff- und Energieressourcen.
4. Beschaffung umweltverträglicher Materialien.
5. Förderung des Umweltbewußtseins und -verhaltens unserer Mitarbeiter und der lokalen Bevölkerung.
6. An natürlichen Systemen orientierte Arbeitsbedingungen für B+K-Mitarbeiter.
7. Motivation anderer Unternehmen zu mehr aktivem Umweltschutz.
8. Kooperation mit Unternehmen, Behörden sowie öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Institutionen zur Erzielung von Synergieeffekten im Umweltschutz.
9. Beteiligung bei der Erarbeitung und Erprobung marktwirtschaftlicher Instrumente im Umweltschutz.
10. Einen neuen Verantwortungs-Optimismus.

## UNSERE ERSTEN ERFOLGE

Das Engagement der B+K-Mitarbeiter ist außerordentlich stark, ebenso die Resonanz des Marktes und die Reaktion der Öffentlichkeit auf die bereits umgesetzten Umweltschutzmaßnahmen:

- Gründung eines ständig arbeitenden Umweltschutzausschusses im Betrieb.
- Einrichtung von Sammelstellen für Problemabfälle der Mitarbeiter.
- Umstellung des Fuhrparks auf bleifreies Benzin und schadstoffarme Technologie.
- Verdoppelung des Anteils von Sekundärrohstoffen in der Kunststoffproduktion.
- Entwicklung verkaufsfähiger Recyclingprodukte.
- Start eines langfristigen Investitionsprogramms für den Umweltschutz.



## UNSERE PLÄNE

Die Ergebnisse unserer bisherigen Aktivitäten machen Mut. Dabei wollen wir nicht stehenbleiben. Wir planen kurzfristig u. a. folgende weitere Maßnahmen:

- Realisierung eines Pilotprojekts zur Rückgewinnung flüchtiger Materialien.
- Einrichtung eines Biotops auf dem Werks Gelände.
- Umweltschutzberatung im Haushalt für Mitarbeiter und deren Familien durch einen speziell geschulten Angestellten.
- Teilnahme an und Ausrichtung von Informations- und Diskussionsveranstaltungen.

## JEDER IST GEFORDERT

Machen Sie mit. Wir alle leben im Kreislauf der Natur. Je eher wir die Probleme lösen, um so besser. Lassen Sie sich durch diesen Denkanstoß motivieren, selbst noch aktiver für den Umweltschutz einzutreten – in Ihrem beruflichen Umfeld, im Privatleben, überall...

Auf Wunsch schicken wir Ihnen mehr Informationen zum B+K-Ökologie-Konzept.

## EIN DANKESCHÖN...

an den Bundesverband Junger Unternehmer (BJU), an die Firma Ernst Winter und Sohn in Hamburg und viele engagierte Gesprächspartner in Unternehmen, Verbänden, Wissenschaft, Öffentlichkeit und im Kreise unserer Mitarbeiter für zahlreiche Anregungen und Impulse.

\*\*\*\*\*

## 1. Chronik der B+K-Umweltschutzaktivitäten

\*\*\*\*\*

Stand Oktober 1989 (Selbstdarstellung der Firma, gekürzt)

Bei Bischof + Klein haben verschiedene Anstösse zur Formulierung und Realisierung eines Ökologiekonzeptes geführt, u. ä.:

- Das gestiegene Umweltbewusstsein bei Mitarbeitern, Betriebsrat und Geschäftsführung
- Die Mitarbeit in der Ökologiekommission des Bundesverbandes Junger Unternehmer (BJU)
- Die Konfrontation mit einer Grundwasserverunreinigung in Tecklenburg, die mutmasslich durch einen Zweigbetrieb verursacht wurde
- Die Erkenntnis, dass B+K mittel- bis langfristig nur dann zu den führenden Unternehmen der Branche gehören kann, wenn sich die Produkte ökonomisch rechnen u n d ökologisch vertretbar sind.

Als Konsequenz wurden die nachfolgend dargestellten Schritte durchgeführt:

Datum	Massnahme	Erläuterung
Jan. 85	gemeinsamer Beschluss von Betriebsrat und Geschäftsführung: der Schutz der Umwelt wird wichtiger Bestandteil der Unternehmenspolitik.	
März 85	Analyse der Ist-Situation anhand der Öko-Checkliste des BJU (s. Anlage 2) und Rahmenplanung mit Schwerpunktaktionen für 1985/86.	Dabei wurde der schon erreichte hohe Standard des Umweltschutzes im Betrieb deutlich. Es waren Aktivitäten und Erfolge in vielen Unternehmensbereichen zu verzeichnen, wie z.B. Recycling, Energieeinsparung, technische Verbesserungen, Rohstoffeinsparung, usw.
April 85	Gründung eines Umweltausschusses, Benennung und Freistellung eines Umweltbeauftragten durch den Betriebsrat.	In der ersten Phase wurde eine Motivationskampagne zum Umweltschutz gestartet, die sowohl nach innen als auch nach aussen wirken sollte. Ein erster Aktivitätenplan wurde verabschiedet.
12.6.85	Einrichtung von Sammelstellen für Problemabfälle im Betrieb. Die dazu notwendigen Einzelmassnahmen sind im "Leitfaden zur Einrichtung betrieblicher Sammelstellen für Problemabfälle" aufgelistet	Die Öffentlichkeit wurde hierüber durch entsprechende Pressemitteilungen informiert.
Juni/ Juli 85	Umfassende Mitarbeitermotivation. Hierzu wurde ein PKW- und ein Briefaufkleber "WIR SIND UMWELT-AKTIV" entwickelt.	Die Mitarbeiter wurden mit Aushängen und persönlichen Anschreiben durch den Umweltausschuss informiert, ebenso die Familienangehörigen der Mitarbeiter mit einem besonderen Brief. Diese Aktivitäten werden permanent weitergeführt.

Datum	Massnahme	Erläuterung
16.8.85	Umstellung des Fuhrparks auf bleifreies Benzin. Die Massnahme wurde anlässlich eines Expertenforums der Öffentlichkeit vorgestellt, wobei Informationen gegeben wurden über schadstoffarme PKW, Steuervorteile usw. Die Firmenfahrzeuge werden seitdem nicht mehr an der Werkstankstelle, sondern an einer öffentlichen Tankstelle betankt, um der Lengericher Bevölkerung ein Beispiel zu geben.	Es erwies sich als zunächst recht schwierig, verbindliche Aussagen zur Verträglichkeit bleifreien Benzins in den unterschiedlichen KFZ-Typen zu bekommen. Zum heutigen Zeitpunkt ist dies kein Thema mehr. Im August 85 bedeutete es jedoch noch einen erheblichen Aufwand, bis die nötigen Informationen vorlagen. An diesem Beispiel zeigt sich, dass selbst bei relativ einfachen Umweltschutzmassnahmen noch grosser Lernbedarf besteht.
Aug.85	Die Gebäudereinigungsfirma wurde aufgefordert, einen Nachweis über die Umweltverträglichkeit der bei B+K eingesetzten Reinigungsmittel beizubringen. (Jury-Umweltzeichen "Blauer Engel"/Unbedenklichkeitszertifikate der Hersteller).	Die Firma kam unserer Aufforderung sofort nach.
Herbst 85	Information über Umweltschutzmassnahmen	Das innerbetriebliche Informationswesen wurde intensiviert. Diskussionsveranstaltungen über Umweltschutz wurden durchgeführt. Mitarbeiter des Unternehmens stellen die Massnahmen laufend in öffentlichen Diskussionen, in Arbeitskreisen von Fachverbänden und bei befreundeten Unternehmen vor.

Datum	Massnahme	Erläuterung
Ende 85	Kunden und Lieferanten erhielten einen ersten Überblick über die bei B+K eingeleiteten Massnahmen.	Dies führte zu einer grossen Anzahl von Anfragen und zu einem sehr positiven Feedback.
Febr./ April 86	Personelle Ausweitung des Umweltschutzbereiches  Einstellung eines Mitarbeiters ausschliesslich für den Umweltschutz im Februar 1986 und einer Mitarbeiterin, die zu 50 % Aufgaben im Umweltschutz wahrnimmt, im April 1986.	Auf Empfehlung des zuständigen Arbeitsamtes werden Personalkostenzuschüsse im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmassnahmen eingesetzt.
April 86	Erarbeitung eines umfassenden Ökologiekonzeptes mit Massnahmenplanung für 1986/87.	Siehe Anlage 4: Beispiele innerbetrieblicher Umweltschutzaktivitäten.
April 86	Produktion der ersten Polyethylen-Tragetasche aus 100 % igem Recycling-Material.	Aufgabe war, das Regenerat so auszustatten, dass die Optik und die Funktion der Ia-Ware erreicht wird.
April 86	Fertigstellung eines ökonomisch/ökologisch optimierten Hochregellagers für Fertigprodukte.	Das Lager bietet den Mitarbeitern ergonomisch richtige Arbeitsbedingungen sowie eine optimale Arbeitsplatzbeleuchtung mit hohem natürlichem Lichteinfall. Die Halle wurde mit Kreislaufsystemen zur Energie- und Wärmerückgewinnung ausgestattet.
April 86	Krötenschutzzaun	Zur Zeit der Krötenwanderung legten Mitarbeiter in Eigeninitiative einen Krötenfangzaun an. Mehr als 200 Tiere wären ansonsten auf dem LKW-Ladeplatz vor dem Teich überfahren worden.

Datum	Massnahme	Erläuterung
28.4.86	Zusammen mit befreundeten Unternehmen gründete B+K-Geschäftsführer Klaus Günther den Förderkreis Umwelt "future".	
05.05.86	Zum internationalen Tag der Umwelt verschickt B+K einen Denkanstoss unter dem Motto "WIR SIND UMWELTAKTIV" an die Führungsspitzen von Geschäftspartnern und Institutionen. Der Denkanstoss erhält ein besonderes Gewicht durch eine Einleitung des Präsidenten des Umweltbundesamtes, Herrn Dr. von Lersner, zum Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie.	Das Papier hat 3 Teile: 1. Meinungen zum Thema - eine aktuelle Standortbestimmung - als Sonderdruck der Wirtschaftswoche. 2. "Der Ökoplan" als makroökonomischen Lösungsansatz der Umweltprobleme. 3. Das B+K-Ökologiekonzept als mikroökonomischen Ansatz in Kurzform.
Juni 86	Komposter aus Recyclingmaterial Ein Komposter aus RG-Rohren, der bei der Tochtergesellschaft Werra-Plastic hergestellt wird, wird den Mitarbeitern in einer Aktion zum Sonderpreis angeboten.	
Juni 86	Wassersparaktion Sämtliche Toiletenspülungen werden auf sog. Sparspülkästen umgestellt.	Messungen für 3-4-Personenhaushalte haben gezeigt, dass durch solche Sparspülkästen Einsparungen von Spülwasser im Toilettenbereich von bis zu 40 % zu erzielen sind.
31.07.86	Haushaltsberatungen für Mitarbeiter	Entwicklung einer Computer-Haushaltsberatung für die Mitarbeiter des Unternehmens unter Einbeziehung ökologischer, wie ökonomischer Gesichtspunkte. Start eines Testdurchlaufs mit 200 Mitarbeitern.

Datum	Massnahme	Erläuterung
18.10.86	Austausch eines Transformators mit PCB-haltigem Kühlmittel gegen einen Gießharztrafo im Zweigwerk Tecklenburg	Mit dieser Aktion kam das Unternehmen einer Bitte des Rates der Stadt Tecklenburg nach. Obwohl die vorhandenen Transformatoren die strengen gesetzlichen Vorschriften voll erfüllen, entschloß man sich bei Bischof + Klein, die Transformatoren sukzessive gegen umweltfreundlichere Gießharztransformatoren auszutauschen.
25.10.86	Einrichtung eines Feuchtbiotops Ein Teil des neuangelegten Löschteiches wird zu einem Feuchtbiotop ausgestaltet. Etwa 90 Mitarbeiter treffen sich zu einer gemeinsamen Pflanzaktion unter Anleitung eines Gartenbaubetriebes und setzen ca. 2500 Bäume und Sträucher.	Von den Verantwortlichen im Betriebsrat wird dieses, wie alle anderen Projekte aktiv unterstützt. Dennoch wurde durch eine recht unsachliche Flugblattaktion einer gewerkschaftlichen Betriebsgruppe deutlich, dass auch konstruktive Umweltschutzaktivitäten zur Polemik genutzt werden. Für uns ein Ansporn, die Informationsarbeit weiter zu verbessern.  Die anwesenden Mitarbeiter hatten bei der freiwilligen Aktion sehr viel Spaß und waren mit großem Engagement dabei.
Dez. 1986	Haushaltsberatung für Mitarbeiter Aussendung des Computerfragebogens an alle Mitarbeiter des Unternehmens.	Der Testdurchlauf hatte die Funktionsfähigkeit des Computerprogramms bewiesen. Bei der Auswertung der ersten 200 Fragebögen hatten sich enorme Einsparungspotentiale gezeigt: Durchschnittlich lassen sich pro Haushalt u. Jahr 800,-- DM einsparen, davon allein 140,-- DM durch Wassereinsparung (ca. 35000 l) und 240,-- DM durch geringere Heizkosten (ca. 600 l Öl). Hochgerechnet auf die 24 Millionen bundesdeutschen Haushalte errechnet sich damit ein Einsparungspotential von über 20 Milliarden DM pro Jahr.

Datum	Massnahme	Erläuterung
Dez. 1986	Zur Überprüfung der Umweltverträglichkeit der Produkte unseres Hauses wird mit dem Aufbau einer ökologischen Bilanzierung begonnen.	Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten in Angriff genommen.
23.12.86	Die Werra Plastic, ein Tochterunternehmen der Firma Bischof + Klein im hessischen Philippsthal, erhält den Umweltschutzpreis 1986 des Landkreises Herzfeld - Rotenburg.	Auf Basis des B + K - Ökologiekonzeptes hat die Werra Plastik durch die Einbeziehung aller Betriebsangehörigen in einem Getrenntsammlungs- und Wiederverwertungsverfahren von Kunststoffen ein praxisnahes Beispiel für den Umweltschutz gegeben.
März 1987	Verwertung von Produktionsabfällen Innerhalb eines Produktionsbereiches wurden aus nicht regenerierfähigen Abfällen sogenannte Stapelklötze hergestellt, auf denen Rollenware gelagert und verschickt werden kann.	Die Stapelklötze haben sich als sehr funktionabel erwiesen. Die Maßnahme ist ein Schritt bei der Suche nach sinnvollen Verwertungsmöglichkeiten für Produktionsabfälle.
April 1987	Dem Vorschlag des Umweltausschusses folgend, wurde ein Gartenbauunternehmen mit der Begrünung einiger Lagerhallenwände beauftragt.	Mitarbeiter an Bildschirmarbeitsplätzen hatten darauf hingewiesen, daß das von der Lagerhallenwand reflektierende Sonnenlicht die Arbeit sehr erschwert. Die Begrünung der Hallenwände erwies sich als die ökologisch wie ökonomisch sinnvollste Lösung.

Datum	Massnahme	Erläuterung
17.05.87	Auf einer Pressekonferenz, anlässlich der Interpack 87 in Düsseldorf, im Rahmen des Europäischen Umweltjahres 1987 werden die Preisträger eines von B + K initiierten Design-Wettbewerbs zum Thema "Verpackung und Umwelt" prämiert.	<p>An dem Wettbewerb haben sich Studenten der Fachhochschule Münster, Fachbereich Design, beteiligt und zahlreiche, z. T. hervorragende Entwürfe für Tragetaschenmotive vorgelegt.</p> <p>Der erste Preis wird mit 2 000,-- DM prämiert.</p> <p>Die Preisverleihung wird von einer Ausstellung begleitet, bei der die besten Entwürfe vorgestellt werden.</p>
20.07.87	Die Abteilung Umweltschutz führt eine Mitarbeiterumfrage zu den Umwelt-Aktivitäten des Unternehmens durch.	<p>Mit der Umfrage soll die Akzeptanz der Maßnahmen und Aktionen innerhalb der Mitarbeiterschaft hinterfragt werden.</p> <p>Die Auswertung gibt Auskunft über den hohen Grad des Umweltbewusstseins bei den Mitarbeitern, nicht zuletzt durch die Vielzahl von Anregungen für neue Aktionen, die in die Maßnahmenplanung des Umweltausschusses einfließen.</p>
30.07.87	Der Rat der Stadt Lengerich spricht der Firma B + K eine Anerkennung für die geleistete Arbeit im Umweltschutz aus.	<p>Die Anerkennung bezieht sich auf das vorbildliche Engagement des Unternehmens im Umweltbereich, das nicht nur das Umweltbewusstsein der Bischof + Klein-Mitarbeiter für eine natürliche und gesunde Umwelt gestärkt habe, sondern das der gesamten Lengericher Bevölkerung.</p>

Datum	Massnahme	Erläuterung
Juli/ Aug. 87	Gemeinsame Sprechstunden der Umweltberater der Stadtverwaltung Lengerich und der Firma Bischof + Klein in der Schaltherhalle der Stadtparkasse Lengerich.	Vor dem Hintergrund der Ausstellung graphischer Entwürfe von Studenten der Fachhochschule Münster zum Thema "Verpackung und Umwelt" stehen die beiden Umweltberater Lengericher Bürgern Rede und Antwort und geben Informationen zum Umweltschutz im Haushalt.
Sept. 1987	Auf Vorschlag des Umweltausschusses wird der Hauptschule Lengerich Stadt kostenlos Spezialfolie zur Anlage eines Feuchtbiotops zur Verfügung gestellt.	Das Biotop wird von den Schülern selbst angelegt und soll als Anschauungsmaterial für den Biologieunterricht dienen.  Die Schule bittet den B + K Umweltausschuß, die Schirmherrschaft für das Projekt zu übernehmen.
17.09.87	Der Nationale Ausschuß der Bundesrepublik Deutschland verleiht dem Unternehmen Bischof + Klein den Ehrentitel "Partner des Europäischen Umweltjahres" für seine ökologisch orientierte Unternehmensphilosophie und deren vorbildliche Umsetzung in der Praxis.	In der Begründung des Nationalen Ausschusses heißt es: "Die Verleihung des Ehrentitels soll Sie in Ihrer Arbeit bestärken und Ihnen Unterstützung bei der Fortführung Ihrer beispielhaften Aktivitäten für den Umweltschutz in Europa sein."  Die Unternehmensführung betrachtet die Auszeichnung als Verpflichtung für Gegenwart und Zukunft.

Datum	Massnahme	Erläuterung
01.10.87	<p>Start des Modellvorhabens "Einführung einer Öko-Bilanz im Industrieunternehmen".</p> <p>Gemeinschaftsprojekt des Förderkreises Umwelt future e. V. und des Instituts für Ökologische Wirtschaftsforschung.</p>	<p>Am Beispiel eines Bischof + Klein-Zweigwerkes wird ein System zur Einführung von Öko-bilanzen im Unternehmen entwickelt.</p> <p>Zum ersten Mal für die Bundesrepublik Deutschland sollen die Möglichkeiten, die von einem Unternehmen ausgehenden Umwelteinwirkungen zu erfassen und zu verarbeiten, in der industriellen Praxis geprüft werden.</p> <p>Das Projekt wird durch das Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft in NRW und den Förderkreis Umwelt future e. V. gefördert.</p>
November 1987	<p>Installation energiesparender Leuchtstoffröhren im Verwaltungsgebäude.</p>	<p>Die neuen Beleuchtungskörper geben ein blendfreies und damit bildschirmarbeitsplatzgerechtes Licht.</p> <p>Als Folge dieser Installationen sind im Bereich der Hauptverwaltung Stromeinsparungen von 15 % zu verzeichnen.</p> <p>Auf Grund dieser positiven Erfahrungen sollen sukzessive im gesamten Betrieb die vorhandenen durch energiesparende Beleuchtungskörper ausgetauscht werden.</p>
Dez. 1987	<p>An allen Werkseingängen werden "Grüne Bretter" für Aushänge zum Thema "Umweltschutz" installiert.</p>	<p>Hier sollen die Mitarbeiter regelmäßig zu aktuellen Umweltthemen informiert werden, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Arbeit des Umweltausschusses,</li> <li>- betriebsinterne Maßnahmen und Aktionen,</li> <li>- spezielle "Umwelt-Angebote" des Hauses B + K für seine Mitarbeiter,</li> <li>- Umwelt-Tips für den privaten Bereich.</li> </ul>

Datum	Massnahme	Erläuterung
18.12.87	Die Geschäftsleitung verabschiedet den Vorschlag für ein Sammelsystem zur differenzierten Erfassung der Produktionsabfälle.	<p>Schon heute werden knapp 90 % der Produktionsabfälle intern wiederverwertet oder einem externen Recycling zugeführt (siehe Beispiele innerbetrieblicher Umweltschutz-Aktivitäten).</p> <p>Das neue Sammelsystem soll die Recyclingquote erhöhen, indem auf die oft speziellen Wünsche von Recycling-Firmen differenzierter reagiert werden kann.</p>
Ende Dez. 1987	Aufstellung einer Pilotanlage zur Rückgewinnung von Lösemitteln aus der Abluft.	<p>Versuche mit dieser Anlage sollen dem Arbeitskreis TA-Luft Auskunft über die prinzipielle Möglichkeit der Rückgewinnung und des Wiedereinsatzes von Lösemitteln geben.</p> <p>Analysen der Ergebnisse werden als Entscheidungsgrundlagen für oder wider ein eigenes Lösemittelrecycling dienen.</p>
12.01.88	B + K-Müllsäcke werden mit dem "Blauen Engel" ausgezeichnet.	<p>Für die Herstellung der Müllsäcke werden Recycling-Kunststoffe eingesetzt.</p> <p>Dazu werden Kunststoff-Abfälle, die schon einen Produktlebenszyklus hinter sich haben, aus dem Markt zurückgenommen, regeneriert und neu verarbeitet.</p> <p>Der Recycling-Müllsack ist das dritte Produkt der Unternehmensgruppe, das mit dem Umwelt-Zeichen ausgezeichnet wird.</p>

Datum	Massnahme	Erläuterung
14.03.88	Einführung von Richtlinien für eine umweltgerechte Materialbeschaffung.	<p>Die Richtlinien orientieren sich vor allem an Veröffentlichungen des Umweltbundesamtes.</p> <p>Der Einkauf wurde angewiesen, bei Beschaffungen - wo sinnvoll und möglich - Recycling-Materialien zu ordern, sowie Produkte mit dem "Blauen Engel" zu bevorzugen.</p> <p>Einkaufsentscheidungen unter Berücksichtigung ökologischer Kriterien können durchaus auch zu Kosteneinsparungen führen. So lassen sich bei B + K im Verlauf eines Jahres durch Gebrauch von Recycling-Papieren immerhin 30 000,-- DM einsparen.</p> <p>In Zukunft sollen alle Einkaufssegmente sukzessive auf Möglichkeiten des Einsatzes umweltfreundlicherer Materialien überprüft werden.</p>
April 88	Bischof + Klein veröffentlicht den Umweltbericht 1987.	<p>Der Bericht wird an befreundete Unternehmen, Behörden und die Presse verschickt.</p> <p>Er gibt Auskunft über die wichtigsten der in 1987 durchgeführten und eingeleiteten Maßnahmen. Der Umweltbericht soll in Zukunft jährlich fortgeschrieben werden.</p>

Datum	Massnahme	Erläuterung
16.05.88	Der Umweltausschuß verabschiedet Umwelt-Leitlinien für das Haus Bischof + Klein.	<p>Die Leitlinien sind Grundlage des B + K-Ökologie-Konzepts und umfassen folgende Punkte:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.) B + K bemüht sich um die ökologische Optimierung und höchstmögliche Sicherheit von Produktionsverfahren und Produkten.</li><li>2.) Nur die konsequente Einbeziehung der Mitarbeiter kann optimale Effekte der Umweltarbeit des Unternehmens sicherstellen.</li><li>3.) B + K sucht auf der Basis gegenseitigen Vertrauens die Kooperation mit Behörden, Fachwelt und anderen Unternehmen, sowie den sachlichen Dialog mit der Öffentlichkeit.</li></ol>
18.05.88	In Betriebnahme einer Technikumsanlage für Versuche zur Reduzierung des Lösemittelsinsatzes.	<p>Die Anlage, die Versuche mit nahezu allen bekannten Farb- und Klebstoffauftragsverfahren ermöglicht, wurde unter erheblichem finanziellen Aufwand installiert.</p> <p>Hier sollen ausschließlich Entwicklungen neuer Farb- und Klebersysteme durchgeführt werden, um den Einsatz von Lösemitteln noch stärker als bisher reduzieren zu können.</p>

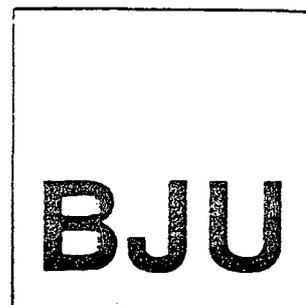
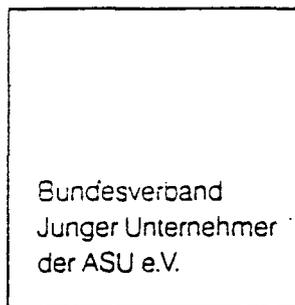
Datum	Massnahme	Erläuterung
10.06.88	Erweiterung des Entsorgungsangebotes für Problemabfälle der Mitarbeiter.	<p>Auf Anregung des Umweltausschusses können die B + K-Mitarbeiter auch Leuchtstoffröhren über das Unternehmen entsorgen.</p> <p>Die Beleuchtungskörper werden an einen Spezialbetrieb abgegeben, der sowohl das darin enthaltene Quecksilber, als auch das Glas für eine Wiederverwertung aufbereitet und an Recycling-Betriebe weiterleitet.</p> <p>Die Entsorgungskosten pro Röhre liegen bei 0,49 DM.</p>
23.06.88	Die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) verleiht B+K die "ASU-Auszeichnung 1988 für umweltbewusste Unternehmensführung".	<p>Im Rahmen einer Pressekonferenz in Bonn werden die ausgezeichneten Unternehmen vorgestellt. Die eigentliche Urkundenverleihung soll jeweils innerhalb der ASU-Regionalkreise stattfinden.</p> <p>Grundlage für die Auszeichnung war die Erfüllung eines 10-Punkteumfassenden Kriterienkatalogs, der sich nicht auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften beschränkt, sondern deutlich darüberhinaus geht.</p> <p>B + K konnte alle 10 Kriterien erfüllen.</p>

Datum	Massnahme	Erläuterung
August 1988	Verabschiedung eines Entsorgungskonzepts für lösemittelimittierende Produktionsanlagen.	<p>Der "Arbeitskreis TA-Luft" im Hause B + K hat nach über einjähriger intensiver Auseinandersetzung mit dem Thema ein Entsorgungskonzept erarbeitet und vorgelegt, das neue Maßstäbe in der Verpackungsbranche setzen wird.</p> <p>Das Konzept stellt die Vermeidung von Emissionen durch Einsatz lösemittelfreier Farb- und Klebersysteme in den Vordergrund.</p> <p>Wo möglich, werden Lösemittel aus dem Abluftstrom zurückgewonnen und wieder in den Produktionskreislauf zurückgeführt.</p> <p>Wo dies nicht möglich ist, werden die eingesetzten Lösemittel zumindest energetisch genutzt und stellen die notwendige Energie für die gesamte Abluftbehandlung bereit.</p>
August 1988	Austausch von Spray-Dosen mit FCKW-haltigen Treibgasen gegen umweltfreundliche Produkte.	<p>Bei B + K sind 28 verschiedene Spays für die unterschiedlichsten Anwendungen im Einsatz.</p> <p>Auf Anregung einiger Mitarbeiter wurde dieses Einkaufssegment überprüft.</p> <p>Die Umstellung auf Sprays mit umweltfreundlichen Treibgasen war kostenneutral.</p>

Datum	Massnahme	Erläuterung
28.09.88	Start einer Projektgruppenarbeit mit Auszubildenden zum Themenkomplex "betrieblicher Umweltschutz".	<p>Die Projektgruppenarbeit wird den Auszubildenden auf freiwilliger Basis angeboten. Die Ergebnisse werden der Öffentlichkeit auf einer besonderen Veranstaltung - eventuell im Rahmen einer Messe - vorgestellt.</p> <p>Das Arbeitsthema wurde von den Auszubildenden selbst erarbeitet und festgelegt.</p>
05.10.88	Beginn einer Umweltschulung für Auszubildende.	<p>Die Unterrichtsreihe soll zum festen Bestandteil der Ausbildung werden. Inhaltliche Schwerpunkte der Reihe sind die verschiedenen Kontaktstellen zwischen Unternehmen und Umwelt, anhand derer die Auszubildenden exemplarisch Ansatzpunkte und Maßnahmen für unternehmerische Umweltaktivitäten erarbeiten.</p> <p>Die Schulungsmaßnahme soll die Auszubildenden zu mehr aktivem Umweltschutz motivieren. Entsprechend werden die eigenen Einflußmöglichkeiten bei betrieblichen Umweltmaßnahmen in den Vordergrund gestellt.</p>
Dezember 1988	Einführung eines differenzierten Konzepts für den Einsatz von Recyclingpapier bei Bischof + Klein.	<p>Die Initiative wird als Maßnahme im Rahmen einer umweltgerechten Materialbeschaffung verstanden. Der Einsatz von Recyclingpapier soll zur Minimierung des Rohstoffverbrauchs und zur Verminderung der mit der Herstellung und Entsorgung von Papieren verbundenen Umweltbelastungen führen.</p>

Datum	Massnahme	Erläuterung
Januar 1989	Gründung einer Arbeitsgruppe "Umweltbewußter Einkauf" innerhalb des Arbeitskreises des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V.	Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe haben sich zum Ziel gesetzt, für die Bereiche Einkauf und Materialwirtschaft praxisnahe und branchenübergreifende Empfehlungen zu erarbeiten.  Dabei sollen folgende Problembereiche angegangen werden:  1.) Rohstoffbeschaffung, 2.) Beschaffung von Büromaterialien und Hilfsstoffen, 3.) Lagerhaltung, 4.) Entsorgung.
Februar 1989	Veröffentlichung einer Broschüre zum Thema "Kunststoffverpackungen und Umwelt".	Die Broschüre soll vor allem Kunden, Mitarbeiter und die lokale Bevölkerung sachlich über ein Thema informieren, das in der Öffentlichkeit im allgemeinen sehr emotional diskutiert wird.
März 1989	Austausch von Transformatoren mit PCB-haltigen Kühlmitteln.	Obwohl kein gesetzlich vorgegebener Handlungsbedarf gegeben ist, werden im Lengericher Stammwerk sämtliche Transformatoren durch umweltfreundliche Gießharztrafos mit Luftkühlung ersetzt. Zuvor wurde die umweltgerechte Entsorgung der alten Geräte sichergestellt.
Juli 1989	Inbetriebnahme eines neuen Entgasungsextruders zur Verarbeitung von Regeneraten.	Mit Hilfe dieser Anlage läßt sich eine merkliche Qualitätsverbesserung der Regenerate erreichen. Gleichzeitig wird die Verarbeitung weiterer Materialtypen im innerbetrieblichen Recycling ermöglicht - Materialien, die bislang an Recycling-Betriebe abgegeben werden mußten.

Datum	Massnahme	Erläuterung
Juli 1989	Veröffentlichung des Umweltberichts 1988.	Dieser zweite Umweltbericht gibt Auskunft über die wichtigsten der in 1988 durchgeführten und eingeleiteten Maßnahmen.
September 1989	Umsetzung weiterer Lärmschutzmaßnahmen in B + K-Betrieben.	<p>Im Lengericher Stammwerk werden Granulatleitungen mit Lärmschutzisolierungen versehen.</p> <p>Bis Ende 1989 soll ein großer Teil lärmintensiver Anlagenbereiche auf lärmreduzierende Schwingmetalle montiert werden.</p>
September 1989	Einführung einer Getrennterfassung für Papierabfälle innerhalb der B + K-Büros.	<p>Bereits Mitte 1988 war die Getrennterfassung von Altpapieren aus Büros in 3 "papierintensiven" Abteilungen probeweise eingeführt worden.</p> <p>Auf Grund der positiven Ergebnisse beschließt der Umwelt-Ausschuß des Unternehmens, die Aktion auf sämtliche Abteilungen auszudehnen. Die so gesammelten Papiere werden zusammen mit Papierrückständen aus der Produktion dem Recycling zugeführt.</p>
September 1989	Einsatz von Neutralseife für die Gebäudereinigung.	Dem Verbesserungsvorschlag einer Mitarbeiterin folgend, soll für die Gebäudereinigung künftig ausschließlich Neutralseife eingesetzt werden.



**Bundesgeschäftsstelle**

Mainzer Straße 238  
5300 Bonn 2  
T 0228/343044  
FS 885498

UMWELTSCHUTZ ALS TEIL DER  
UNTERNEHMENSSTRATEGIE

- Eine Checkliste des BJU für mehr Umweltschutz  
im Unternehmen -

<u>I N H A L T</u>	<u>Seite</u>
I. DIE UNTERNEHMENS-PHILOSOPHIE	1
II. DIE STRATEGIE-BEREICHE	2
III. CHECKLISTE FOR UMWELTFREUNDLICHERES VERHALTEN VON UNTERNEHMEN	4
1. Bereich: Umweltgerechte Materialbeschaffung	4
2. Bereich: Umweltgerechte Entsorgung	5
3. Bereich: Entwicklung umweltgerechter Produkte	6
4. Bereich: Entwicklung umweltgerechter Fertigungsverfahren	7
5. Bereich: Energie-, Wasser- und Rohstoffeinsparungen im Betrieb	8
6. Bereich: Umweltgerechter Fuhrpark	9
7. Bereich: Umweltgerechte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter	10
8. Bereich: Förderung des Umweltbewußtseins der Mitarbeiter	11
IV. SCHLUSSBEMERKUNG	11
Anmerkung	12

## I. DIE UNTERNEHMENS-PHILOSOPHIE

Die Unternehmensphilosophie ist der geeignete Ansatzpunkt für die Einbeziehung von Umweltschutzgedanken. Wenn ein Unternehmer erkannt hat, daß es für ihn - wie für jeden anderen Bürger auch - zur Grundeinstellung gehören sollte, zum Schutze der Umwelt beizutragen, wird er dies in seiner Unternehmensphilosophie verankern.

Die Unternehmensphilosophie hat 3 Bausteine, die es festzuhalten gilt:

### 1) Der Unternehmenszweck

Bei der Festlegung des Unternehmenszweckes beschäftigt man sich mit den Fragen:

- Was will man mit dem Unternehmen herstellen?
- Warum sind wir da?
- Welchen Nutzen, welchen Beitrag leisten wir für die Gesellschaft?

### 2) Die Unternehmensgrundsätze

Hier handelt es sich in erster Linie um Verhaltensgrundsätze.

Es werden Fragen gestellt: Wie wollen wir uns verhalten?

- Dem Kunden gegenüber?
- Dem Konkurrenten gegenüber?
- Dem Marktpartner gegenüber?
- Dem Lieferanten gegenüber?
- Den Kreditgebern gegenüber?
- Den Mitarbeitern gegenüber?
- Dem Betriebsrat gegenüber?
- Der Öffentlichkeit gegenüber?
- D e r N a t u r g e g e n ü b e r ?

### 3) Die generellen groben Unternehmensziele

Hier werden die generellen Ziele festgelegt in bezug auf:

- Vertriebswege
- Marktposition
- Marktanteil
- Qualitätsniveau
- Fertigung
- Standortwahl
- Führungsstruktur
- Organisation
- Finanzierungsziele (Eigenkapital/Fremdkapital)
- Liquidität
- Risikopolitik
- Markenpolitik
- U M W E L T P O L I T I K

Man sieht, daß sowohl beim Unternehmenszweck, bei den Unternehmensgrundsätzen als auch bei den generellen Unternehmenszielen die Ansatzpunkte für die Einbeziehung von Umweltschutzgedanken in die Unternehmensphilosophie gegeben sind.

## II. DIE STRATEGIE-BEREICHE

Es ist davon auszugehen, daß es grundsätzlich 2 auslösende Faktoren für Umweltschutz im Unternehmen gibt. Diese beiden Faktoren sind:

- a) der administrative Rahmen, in dem sich das Unternehmen befindet, gekennzeichnet durch Gesetze, Verordnungen, Gebote, Verbote und Auflagen, und
- b) die unternehmerische Einstellung zum Umweltschutz, die sog. "Moral-Suasion".

Beide Faktoren tragen dazu bei, daß im Unternehmen etwas in bezug auf Umweltschutz geschieht, wobei der administrative Faktor in der Regel dazu beiträgt, daß Umweltschutzgedanken nur widerwillig und zögernd im Unternehmen durchgesetzt werden, wohingegen die Überzeugung, daß im Umweltschutz im Unternehmen etwas getan werden muß, gute und effektive Lösungen im Umweltschutz fördert und begünstigt.

Die Auswirkungen einer Einbeziehung des Umweltschutzes in die Unternehmensphilosophie auf die einzelnen Strategie-Bereiche umfaßt im Prinzip das gesamte Unternehmen in allen Funktionsbereichen. Hier gibt es Auswirkungen auf

- Beschaffung
- Produktion
- Absatz
- Finanzen
- Personal und Organisation

Worauf es in diesem Sinne insbesondere ankommt, ist die Darstellung von Möglichkeiten, Umweltschutz im Unternehmen durchzusetzen, wobei gleichermaßen 2 Dinge erreicht werden sollen:

- 1) Das Unternehmen soll sich nach außen gegenüber Behörden und Bevölkerung als ein Unternehmen darstellen, welches den Umweltschutz ernst nimmt und ihn darüber hinaus auch erfolgreich betreibt.
- 2) Der Umweltschutz muß sich für das Unternehmen auch lohnen, insbesondere dann, wenn es mehr tut, als behördliche Auflagen vorgeschrieben haben.

### III. CHECKLISTE FÜR UMWELTFREUNDLICHERES VERHALTEN VON UNTERNEHMEN

Im folgenden soll eine Checkliste vorgestellt werden, die Maßnahmen für die verschiedensten Bereiche im Unternehmen beinhaltet, welche im Sinne eines umweltgerecht geführten Unternehmens durchgeführt werden können.

#### 1. Bereich

##### Umweltgerechte Materialbeschaffung

- o Entsprechende Richtlinien an den Einkauf geben.
- o Laufende Informationen über Produkte, die vom Umweltbundesamt das "Umweltzeichen" erhielten.
- o Einkaufsleiter sollten Mitglieder im BME-Arbeitskreis für Umweltfragen werden. Dieser Arbeitskreis wurde vom Berufsverband der Einkaufsleiter geschaffen.
- o Systematische Analyse der gegenwärtigen Einkaufspositionen hinsichtlich Ersetzbarkeit durch umweltfreundlichere Produkte.

Kriterien: - Umweltfreundlichkeit  
(keine schädlichen Inhaltsstoffe,  
keine schädlichen Emissionen bei  
der Produktion)

- Gebrauchstauglichkeit (Langlebigkeit)
  - Sicherheit
  - Leichte Wartung
- 
- o Hinweis bei wichtigeren Lieferanten auf Umweltverträglichkeit als Kriterium für die Auftragserteilung.
  - o Bei Lieferanten auf umweltfreundliche Verpackung achten.
  - o Beim Einkauf auf Schalldämmung achten.

### Spezielles

- o Umweltschonende Reinigungsmittel (z.B. WC-Mittel, Seifen, Handtücher).
- o Ersatzstoffe für PVC, Eternit oder Asbest etc..
- o Kein Streusalz im Betriebsbereich (z.B. Lavaasche verwenden).
- o Keine Unkrautvernichtungsmittel.
- o Keine Insektizide.
- o Recycling-Papier wo es geht.
- o Automaten mit umweltfreundlich verpackten Produkten aufstellen (z.B. Mehrwegflaschen).

## 2. Bereich

### Umweltgerechte Entsorgung

- o Rekultivierung von Abbauflächen?
- o Verbrauchte Batterien der Mitarbeiter zentral einsammeln und entsorgen. (Knopfzellen u.a.).
- o Enge Zusammenarbeit mit der IHK-Abfallbörse.
  - "Wer kann unsere Abfälle verwerten?"
  - "Wessen Abfälle können wir einsetzen?"

- o Prüfung der professionellen Entsorgungsunternehmen hinsichtlich der Seriosität.
- o Getrennte Sammlung von Papier, Glas, Kunststoffen, Aluminium, Arzneimittel, durch Aufstellung von geeigneten Behältern (Container, Tonnen etc.).
- o Ausnutzung der Neutralisation von Säure- und Laugenabwässer.
- o Altölsammelstellen.
- o Lösungsmittel, Laugen, Säuren, Farben etc. sammeln.
- o Keine betriebseigene "Müllecke". (womöglich "Müllverbrennung?").
- o Papierverwertung (EDV) durch Kleinschneiden für Verpackungsmaterial.
- o Fehlkopien schneiden für Notizblöcke.

### 3. Bereich

#### Entwicklung umweltgerechter Produkte

In diesem Bereich ist es sinnvoll, eine Wertanalyse-Gruppe einzusetzen, die sich mit den eigenen Produkten ausgiebig beschäftigt, um dann unter dem Gesichtspunkt der Umweltverträglichkeit Vorschläge zur Verbesserung bzw. Änderung der Produkte zu machen.

Als besondere Stichpunkte für eine Umweltverträglichkeit der Produkte sind zu nennen:

- o Lärmschutz.
- o Entsorgungsprobleme bei der Fertigung bzw. beim Endabnehmer.
- o Fragen der Verpackung.
- o Allgemeine Umweltverträglichkeit des Produktes.

- o Energie sparen.
- o Material sparen.

Wenn in einer Wertanalyse-Gruppe die Produkte nach diesen Gesichtspunkten untersucht werden, wird man feststellen, daß nicht nur die Umweltverträglichkeit der Produkte verbessert wird, sondern daß gleichzeitig auch Kosten gespart werden können.

#### 4. Bereich

##### Entwicklung umweltgerechter Fertigungsverfahren

Auch bei den Fertigungsverfahren könnte ebenfalls eine Wertanalyse-Gruppe eingesetzt werden. Diese Gruppe hat dann die einzelnen Fertigungsverfahren für die verschiedenen Produkte auf Umweltverträglichkeit hin zu untersuchen.

Die Fertigungsverfahren sollten dann untersucht werden im Hinblick auf

- o Lärmentwicklung.
- o Einsatz von Rohstoffen und Betriebsmitteln.
- o Alternative Fertigungsarten.
- o Alternatives Produkt.
- o Energie sparen.
- o Wasser sparen.
- o Neue Herstellverfahren verarbeiten Rohstoffe oft ohne Verluste.
- o Gleitschienen durch Kunststoff ersetzen (kein Schmieröl mehr nötig).
- o Optimaler Fertigungsfluß spart Energie.

## 5. Bereich

### Energie-, Wasser- und Rohstoffeinsparungen im Betrieb

Möglichkeiten der Energieeinsparung im Betrieb:

- o Recycling, wo immer es geht, Kreislaufverfahren.
- o Sind überall dort, wo möglich, Thermostate eingesetzt?
- o Gibt es bei Heizöl, Gas, Elektrizität Einsparungsmöglichkeiten? Z.B. durch:
  - o Leichtes Heizöl statt Schweröl verwenden.
  - o Bauliche Abtrennung der Treppenhäuser, und dadurch geringere Heizung möglich?
  - o Ist die Temperaturabsenkung für die Nacht optimal?
  - o Optimale Betriebsmittel senken Rohstoff- und Energieeinsatz.
  - o Werkstore mit automatischem Schließmechanismus (Wärmeverluste).
  - o Werkshallendächerisolierung.
  - o Alte Eisschränke in den Büros raus und Mitarbeiterküchen einrichten.
  - o Schreibmaschinen und andere Büromaschinen abstellen bei Nichtgebrauch.
  - o Licht löschen, wenn nicht mehr nötig.
  - o Viele Kaffeemaschinen durch einige wenige ersetzen.
  - o Bürolüftungen (Fenster auf) optimieren: kurz und viel statt lang und wenig.
  - o Wasserwiederaufbereitung.
  - o Brauchwasserkreislauf.
  - o Galvanicabwässer im Kreislauf führen.
  - o Betriebliche Duschen mit Druckknöpfen (wie in öffentlichen Badeanstalten) ausstatten.
  - o Ist Recycling von Produktionswasser möglich?
  - o Ist der Wasserverbrauch in den WC's zu reduzieren?
  - o Möglichkeit von wassersparenden Armaturen an Handwaschbecken?

- o Können langlebige energiesparende Beleuchtungskörper eingesetzt werden?
- o Ist die Heizungsanlage optimal eingestellt?
- o Lohnt es sich, Fenster noch weiter zu isolieren?
- o Ist es möglich, Arbeitsluft in den einzelnen Räumen rückzuführen?
- o Möglichkeiten der Wärmerückgewinnung, z.B. durch Abluftwärme zur Erzeugung von Dampf, Strom, Fernwärme?
- o Abfallprodukte als Heizstoffe?
- o Wärmepumpen möglich?
- o Solaranlagen möglich?

## 6. Bereich

### Umweltgerechter Fuhrpark

- o Umstellung des Fuhrparks auf Diesel-Fahrzeuge.
- o Abgasreiniger für Diesel-Fahrzeuge.
- o Katalysatoren-Umrüstung für Benzin-Wagentypen.
- o Asbestfreie Bremsen.
- o Gerät zum automatischen Abschalten des Motors bei Wartezeiten.
- o Ist es möglich, bei den Kraftfahrzeugen das Altöl zu entsorgen?
- o Einkauf von runderneuerten Reifen.
- o Waschplätze für Fahrzeuge und Maschinen mit Ölabscheidern.

## 7. Bereich

### Umweltgerechte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter

- o Bepflanzung der Betriebsgrundstücke.
- o Bänke aufstellen.
- o Förderung des Betriebssportes.
- o Gesunde Getränke in den Getränkeautomaten (kein Alkohol).

- o Problematik Raucher/Nichtraucher in gemeinschaftlichen Büros.
- o Kein Rauchen bei Besprechungen, besser Rauchpausen für Raucher.
- o Schallschluckende Installationen in den Büros.
- o Pflanzen in den Büros fördern.
- o Umweltfreundliche Lichtpausmaschinen.
- o Gehörschutz im Lärmbereich.
- o Erschütterungen vermeiden.
- o Schweißplatzabsaugungen
  
- o Vitaminschonende Kost beim Kantinenessen; z.B. Tiefkühlkost.
- o Nicht zu warme und nicht zu kalte Räume
- o Ergonomisch richtige Schreibtische, Stühle.
- o Bildschirmplätze richtig aufstellen.
- o Luftbefeuchter.
- o Lichtjalousien.
- o Richtiges Licht.
- o Pausenregelungen optimieren.
- o Gleitzeit einführen.

## 8. Bereich

### Förderung des Umweltbewußtseins der Mitarbeiter

- o Motivationsveranstaltung für Führungskräfte.  
Entkräftung denkbarer Killer-Argumente (wir haben andere Sorgen, wir müssen produzieren, wir müssen verkaufen).
- o Die Integrationskraft des Umweltthemas hervorheben.
- o Motivationsveranstaltung auch für den Betriebsrat und mit diesem von Anfang an eng zusammenarbeiten.

- o Auszubildende auf die Umweltfragen hin informieren.
- o Umweltrelevante Vorträge für Mitarbeiter organisieren.
- o Verteilen von Broschüren des Bundesgesundheitsministeriums.
- o Falls eine Betriebszeitung vorhanden ist, eine eigene Umweltrubrik einrichten.
- o Betriebszeitung mit eigener Umweltnummer.
- o Wettbewerb für bestes Naturfoto von Mitarbeitern.
- o Malwettbewerb (Landschaften).
- o Naturmalwettbewerb für Mitarbeiter-Kinder.
- o Bei allen Firmenveranstaltungen als Preise umweltrelevante Geschenke, wie z.B. Umweltbücher.
- o Umweltbeauftragten einsetzen.
- o Umweltgerechte Werbegeschenke (z.B. keine Einwegfeuerzeuge)
- o Installierung eines Umweltanschlagbrettes neben den Brettern für Betriebsratsmitteilungen und Betriebsmitteilungen.
- o Vorschlagswesen für Umweltfragen.
- o Berichte an die Tagespresse über Maßnahmen im Umweltschutz, um die Firma besser darzustellen und für die eigenen Mitarbeiter zusätzliche Motivation zu schaffen.

#### IV. SCHLUSSBEMERKUNG

Man kann sehen, daß umweltbewußtes Denken im Unternehmen eine große Anzahl von Ansatzpunkten findet, und daß sehr viel getan werden kann.

Sie sehen ebenfalls, daß es auch eine Reihe von Möglichkeiten gibt, den ökologischen Effekt mit einem ökonomischen zu verbinden, insbesondere dann, wenn es um energie- und wassersparende Maßnahmen geht.

Auch beim Einsatz von Rohstoffen, beim energie- und rohstoffsparenden Konstruieren fängt der Umweltschutz an.

Natürlich ist es umso leichter, diesen Effekt ökologisch und ökonomisch zu erzielen, wenn der Unternehmer nicht von Behörden gezwungen wird, ein bestimmtes Ziel (weniger Schadstoffausstoß) auf einem bestimmten Weg zu erreichen. Denn wenn auch noch vorgeschrieben wird, wie das Ziel erreicht werden soll, dann sind die Freiheitsgrade so minimiert worden, daß es kaum noch Möglichkeiten der Kosteneinsparung gibt.

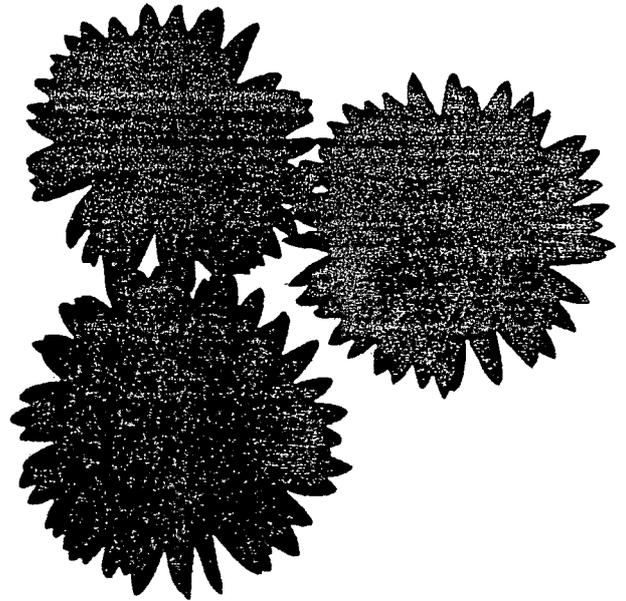
Daher plädiert der Bundesverband Junger Unternehmer für marktwirtschaftliche Prinzipien im Umweltschutz, weil sie dazu führen, daß die Umweltziele nicht nur effektiver, schneller, sondern auch kostengünstiger erreicht werden.

Anmerkung

*Die vorliegende Öko-Checkliste basiert ganz wesentlich auf bereits erfolgreich durchgeführten Umweltschutzmaßnahmen der Firma Ernst Winter u. Sohn, Hamburg, dem 1. Preisträger des "BJU-Ökologiepreises für herausragende und richtungsweisende Aktivitäten im Umweltschutz".*

# WIR SIND UMWELT-AKTIV.

BISCHOF + KLEIN  
UMWELTBERICHT 1988



# VERANTWORTUNG FÜR DIE UMWELT.

Aktiver Umweltschutz war auch in 1988 wieder erklärtes Unternehmensziel des Hauses Bischof + Klein.

Seit Anfang 1986 wird ein Ökologie-Konzept Schritt für Schritt entwickelt und umgesetzt. Wir versuchen im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise alle relevanten Unternehmensbereiche – von der Optimierung der Produktionsverfahren und Produkte, über die Motivation und Sensibilisierung der Mitarbeiter bis hin zur Kooperation mit Unternehmen, Behörden, öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Institutionen – zu berücksichtigen.

Nach der Verleihung des Ehrentitels „Partner des Europäischen Umweltjahres 1987/88“ durch den Nationalen Ausschuß der Bundesrepublik im September 1987, sind unsere Bemühungen, Umweltschutz innerhalb des Unternehmens aktiv umzusetzen, auch in 1988 honoriert worden.

So erhielt Bischof + Klein von der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) die „ASU-Auszeichnung 1988 für umweltbewußte Unternehmensführung“.

Für Bischof + Klein Bestätigung und Ansporn zugleich, in dieser Richtung weiterzuarbeiten gemäß dem Motto des Hauses: „Wir sind Umwelt-Aktiv“.

Für die schrittweise Umsetzung des Konzeptes in die betriebliche Praxis zeichnen sowohl der Umweltausschuß, als auch das Umwelt-Referat verantwortlich. Im Umweltausschuß vertreten sind Geschäftsführung, Betriebsrat, die Zentralabteilung Forschung, Umweltschutz und Sicherheit, sowie die Produktionsleiter der verschiede-

nen Werksbereiche des Unternehmens. Im Zweimonatsrhythmus werden hier Problemlösungsstrategien und -maßnahmen entwickelt und geplant sowie deren Umsetzung in die betriebliche Praxis überwacht.

Der vorliegende zweite Umweltbericht stellt keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit, sondern soll über die von uns ergriffenen Maßnahmen und Aktivitäten informieren. Es geht uns auch darum, unsere Arbeit zur Diskussion zu stellen und daraus neue Anregungen zu gewinnen. Gleichzeitig hoffen wir, andere Unternehmen dazu anzuregen, aktiv an der Verbesserung der Umweltqualität mitzuwirken.

Für die Geschäftsführung



Erich Hausmann

# EIN ÖKOLOGIE-KONZEPT WIRD PRAKTIZIERT.

Die B+K-Umweltaktivitäten umfassen ein weites Feld. Im folgenden sollen deshalb nur die wichtigsten der in 1988 ergriffenen Maßnahmen und durchgeführten Aktionen dargestellt und erläutert werden.

## Ökologische Optimierung und Innovation von Produktionsverfahren und Produkten

1. Das 1987 in einem Werksbereich erprobte Sammelsystem für Produktionsabfälle wurde im gesamten Betrieb eingeführt. Die gleichzeitige Intensivierung von Kontakten zu Recycling-Betrieben führte zu einer kurzfristigen Reduzierung der Deponieabfälle um rund 30%. Ein Erfolg, der zu weiteren Bemühungen in dieser Richtung ermutigt.
2. Der Arbeitskreis TA-Luft hat ein dreistufiges Abluftbehandlungskonzept verabschiedet. Das Konzept orientiert sich an dem wohl wichtigsten Grundprinzip im Umweltschutz: „Vermeidung vor Verwertung vor Entsorgung“. Wichtige Grundaussagen für dieses Konzept wurden auf einer eigens für Versuche installierten Technikumsanlage gewonnen.
3. Spraydosen mit FCKW-haltigen Treibgasen wurden auf Anregung einer Mitarbeiterin gegen umweltfreundlichere Produkte ausgetauscht.
4. Der Austausch von Transformatoren mit PCB-haltigen Kühlmitteln wurde in 1988 fortgesetzt. Die Transformatoren werden gegen umweltfreundliche Gießharztrafos ausgetauscht. Ein gesetzlich vorgegebener Handlungsbedarf ist nicht angezeigt.
5. Die Umweltverträglichkeit der Produkte war bei B+K auch in 1988 wieder wesentlicher Parameter bei der Produktplanung und -entwicklung. So konnte der Materialeinsatz für verschiedene Produktgruppen weiter reduziert werden.

Daneben liefert man mit flexiblen Verpackungen Problemlösungen für neue Märkte. Umweltverträgliche und entsorgungsfreundliche Verpackungsalternativen werden entwickelt und angeboten.

## Betriebswirtschaftliche Optimierungsprozesse

1. Im Bischof+Klein-Werk Lengerich, wurden Granulatlieferungen erstmals per Bundesbahn abgewickelt. Damit soll der erste Schritt zur Verlagerung der Rohstofftransporte auf die umweltfreundlichere Schiene getan werden. Das B+K-Zweigwerk Konzell wird schon seit längerem in nennenswertem Umfang (über 25% der Hauptrohstoffe) per Bahn beliefert.
2. Es wurde weiter am Aufbau eines Umweltinformationssystems für das Unternehmen gearbeitet. Daten zur stofflichen Zusammensetzung der eingesetzten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sollen dazu mit produktions- und auftragsspezifischen Daten verknüpft werden, um Schadstoffflüsse innerhalb des Betriebes beurteilen zu können.

## Mitarbeitermotivation und Verbesserung des Arbeitsumfeldes

1. Die innerbetriebliche Sammlung von Problemabfällen der Mitarbeiter wurde auch in 1988 erfolgreich weitergeführt. Einige Beispiele für die erreichten Ergebnisse:  
Pharmaabfälle: 316 kg,  
Kleinbatterien: 798 kg,  
Altöl: 2103 kg.  
Das Entsorgungsangebot konnte um Leuchtstoffröhren erweitert werden, die dem Recycling zugeführt werden.
2. Für die Ausstattung neuer Büroräume wurden ausschließlich umweltfreundliche Produkte eingesetzt, z. B. lösemittelarme Kleber für das Verlegen der Teppichböden, lösemittelfreie Farben für den Anstrich der Heizkörper und Wandflächen, sowie mit dem „Blauen Engel“ ausgezeichnete Raufasertapeten.  
Die Aktion soll die volle Gebrauchstauglichkeit solcher Produkte unter Beweis stellen.
3. Die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) hat B+K die „ASU-Auszeichnung 1988 für umweltbewußte Unternehmensführung“ verliehen. Gefordert war die Erfüllung von 10 Kriterien.
4. Es wurde eine umfassende Umweltschulung für Auszubildende eingeführt. Schwerpunkte der zwölfstündigen Unterrichtsreihe sind neben Kontaktstellen zwischen Unternehmen und Umwelt vor allem konkrete Möglichkeiten für unternehmerische Umwelt-Aktivitäten.
5. Im Rahmen einer Projektgruppenarbeit zum Themenkomplex „Betrieblicher Umweltschutz“ haben 12 Auszubildende ein Umweltmagazin erarbeitet.  
Das Magazin informiert die Mitarbeiter über verschiedene B+K-Umwelt-Maßnahmen.

## Kooperation mit Unternehmen, Verbänden und Kommunen

1. In Zusammenarbeit mit dem Förderkreis Umwelt future e. V. und dem Industrieverein Steinfurt wurde ein Konzept für den differenzierten Einsatz von Recycling-Papier im Unternehmen erarbeitet und bei Bischof + Klein mit Erfolg umgesetzt.  
Nach diesem Konzept werden Recycling-Papiere überall dort eingesetzt, wo ökologisch und ökonomisch sinnvoll.
2. Auch in 1988 hat Bischof + Klein seine spezifischen Erfahrungen bei der Entwicklung und Umsetzung einer ökologisch-ökonomischen Unternehmensführung anderen Unternehmen und interessierten Kreisen zur Verfügung gestellt.  
An dieser Stelle seien nur einige Beispiele genannt:
  - future-Forum 1988
  - Bundesverband Junger Unternehmer, Regionalkreis Südhessen
  - Institut für gewerbliche Wasserwirtschaft und Luftreinhaltung e.V.
  - Institute for International Research.

Unsere Beispiele sollen zeigen, daß Umweltschutz nicht immer viel Geld kosten muß, sondern sich in vielen Bereichen mit Kreativität und Phantasie auch so realisieren läßt, daß es sich im Endeffekt für das Unternehmen kostenmindernd und gewinnbringend auswirkt.

Sollten Sie Rückfragen haben oder uns mit Anmerkungen und Kritik in unserer Arbeit unterstützen wollen, wenden Sie sich bitte an das Referat Umweltschutz im Hause Bischof + Klein, Herrn Rainer Kolar (Telefon: 05481/32-576).



Bischof+Klein GmbH & Co. · Rahestraße 47 · D-4540 Lengerich

B+K ist Gründungsmitglied des Förderkreis Umwelt future e.V.



**K B·K B·K B·K B·K**

**B·K B·K B·K B·K**

MITARBEITER-INFORMATION  
9/ DEZEMBER 87

B+K erhält Ehrentitel  
"Partner des Europäischen Umweltjahres"

Am 17. September 1987 hat der Nationale Ausschuß der Bundesrepublik Deutschland Bischof + Klein als bislang einzigem Industrieunternehmen den Ehrentitel "Partner des Europäischen Umweltjahres 1987/88" verliehen. Diese Auszeichnung soll uns "in unserer Arbeit bestärken und uns bei der Fortführung unserer beispielhaften Aktivitäten für den Umweltschutz in Europa unterstützen."

Eine Informationsbroschüre liegt in den Pfortnereien aus.

B+K-Mitarbeiter sind für den Umweltschutz

So könnte man die Ergebnisse der von Auszubildenden bei 320 Mitarbeitern im Juli d.J. durchgeführten Umfrage und der im Juni 1985 gestarteten Sammelaktion für Problemabfälle zusammenfassen.

- 40 % beteiligten sich an der Computer-Haushaltsberatung
- 93 % halten die Sammelstellen für Problemabfälle und die Computer-Haushaltsberatung für einen guten Beitrag zum Umweltschutz und möchten die Aktionen auch in Zukunft fortgesetzt wissen
- 90 % nutzen regelmäßig unser Entsorgungsangebot für Batterien und Pharmaabfälle

Allein im Lengericher Stammwerk wurden von Juni 1985 bis Oktober 1987 gesammelt:

- Kleinbatterien	574 kg
- Pharmaabfälle	276 kg
- Altöl	1.454 kg

Die Abteilung Umweltschutz erhielt darüber hinaus zahlreiche Vorschläge für weitere Aktionen und Maßnahmen, die gerne aufgegriffen und in die Tat umgesetzt werden.



"Grüne Bretter" für Umwelt-Informationen

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter

Oberall dort, wo Sie regelmäßig mit Aushängen der Geschäftsführung und des Betriebsrates informiert werden, stehen ab jetzt auch "Grüne Bretter" für Informationen zu aktuellen Umweltthemen zur Verfügung.

Hier werden Sie in Zukunft unterrichtet über:

- betriebsinterne Maßnahmen und Aktionen,
- spezielle "Umwelt-Angebote" des Hauses B + K für seine Mitarbeiter,
- die Arbeit des Umweltausschusses,
- Umwelttips für den privaten Bereich usw..

Wir hoffen, Ihnen mit diesen Aushängen interessante Informationen bieten zu können.

Sollten Sie selbst Anregungen haben zu Themen, die an dieser Stelle behandelt werden müßten, wenden Sie sich bitte an die Abteilung Umweltschutz (Herrn Kolar, Tel. 576) in unserem Hause.

  
Kolar

Gärtig

A U S H A N G (Grünes Brett)

**B+K**  
BISCHOF + KLEIN

Umweltfreundliches Treibgas in Spraydosen

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter!

Fluorchlorkohlenwasserstoffe (FCKW) aus dem Treibgas von Spraydosen sind maßgeblich an der Zerstörung der Ozon-Schicht beteiligt, die als schützender Gürtel innerhalb der Atmosphäre die gefährliche UV-Strahlung aus dem Sonnenlicht herausfiltert.

Bei Bischof + Klein sind heute 28 verschiedene Sprays im Einsatz. Auf Anregung einiger Mitarbeiter und auf Grund eines eingegangenen Verbesserungsvorschlages hat der Einkauf eine Bestandsaufnahme durchgeführt und für alle Sprays, bei denen FCKW im Treibgas enthalten war, nach umweltfreundlicheren Alternativen gesucht.

Heute sind 26 der 28 eingesetzten Spraytypen mit umweltfreundlichen Treibgasen ausgestattet. Mit einem weiteren Produkt werden derzeit Versuche durchgeführt, und lediglich für eine Spraysorte konnte noch keine Alternative gefunden werden, doch der Einkauf bleibt auch hier am Ball.

Insgesamt kann man sicher von einem vorzeigbaren Ergebnis sprechen.

Übrigens - auch im Haushalt wird häufig eine Reihe verschiedener Sprays eingesetzt. Auch Sie können durch Ihr eigenes Einkaufsverhalten dazu beitragen, die Umweltbelastung durch FCKW zu verringern.

Abteilung Umweltschutz

  
Kolar

Lengerich, 15. August 1988  
(Auszuhängen bis zum 31. August 1988)

# KUNSTSTOFF- VERPACKUNGEN UND UMWELT

**BK**  
BISCHOF + KLEIN

