

Schäfer, Hermann

**Working Paper**

## Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen

WZB Discussion Paper, No. P 00-508

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Schäfer, Hermann (2000) : Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen, WZB Discussion Paper, No. P 00-508, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/50275>

**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.*

P00-508

**Ökologische Betriebsinitiativen und  
Beteiligung von Arbeitnehmern an  
Umweltmanagementsystemen**

Hermann Schäfer

## Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

---

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

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

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

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

## Verbundprojekt „Arbeit + Ökologie“

---

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

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

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

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

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

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

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

## Arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalysen

---

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

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

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

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

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

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

P00-508

# **Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen**

Hermann Schäfer\*

\* Technologieberatungsstelle beim DGB, Mainz

## Zusammenfassung

Ökologische Betriebsinitiativen von Beschäftigten entwickelten sich zunächst spontan in einem System von Arbeitsbeziehungen, das ein ökologisches Mandat von Betriebsräten und Arbeitnehmern nicht kannte. Die Initiativen brachten kreative Formen ihres Engagements hervor und aktivierten das Kompetenzpotential von Beschäftigten ganz im Sinne moderner Managementpostulate, ohne daß dies seitens der Unternehmensleitungen erkannt und aufgenommen worden wäre.

Mit der Einführung von Umweltmanagement wird die Rolle der Beschäftigten neu definiert und die ehemals „geschlossene Gesellschaft Betriebsökologie“ vorsichtig für Betriebsrat und Beschäftigte geöffnet. Die Bedeutung einer beteiligungsorientierten Arbeitsorganisation wird ansatzweise erkannt und – vermittelt über ein erweitertes Aufgabenspektrum des Umweltbeauftragten – umgesetzt. Betriebe, die diese neuen Möglichkeiten konsequent und kreativ nutzen, bleiben jedoch die Ausnahme.

Neuere Ansätze perspektivischer gesellschaftlicher Leitbilder sowie betriebspolitischer Konzepte führen den Gedanken einer Beschäftigtenbeteiligung zu Ende: Sie spielt darin weder die untergeordnete Rolle einer reinen Umsetzung vorher entwickelter Managementkonzepte noch diejenige einer „interessanten“ Erweiterung. Beschäftigtenbeteiligung wird als innovative Form betrieblicher Arbeitsorganisation vorgestellt, die – gegen technikzentrierte Öko-Management-Konzepte abgegrenzt – eine erfolgreiche Ökologisierung geradezu konstituiert.

## Abstract

Environmental initiatives of employees first grew spontaneously in a system of working relations, where an environmental mandate of works councils did not exist. This initiatives developed new forms of ecological engagement in a manner postulated by modern management theories.

The implementation of environmental management changed the role of employees: Now they are more involved into the ecological efforts of the companies. However, only a few companies use the new chances in a consequently innovative and creative manner. In social models workers involvement is an essential part of a successful ecologisation process.

# Inhaltsverzeichnis

1	<b>Einleitung: Aktive Arbeitnehmerbeteiligung unter sich verändernden externen Bedingungen</b> .....	1
2	<b>Umweltschutz „von unten“: Betriebliche Initiativen entwickeln eigenständige Formen eines ökologischen Engagements</b> .....	2
3	<b>Die Öko-Audit-Verordnung und die Beteiligung von Arbeitnehmern</b> .....	6
3.1	Das ambivalente Verhältnis zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Verordnung .....	6
3.2	Die Bedeutung einer Arbeitnehmerbeteiligung aus der Sicht von Managementtheorien .....	8
3.3	Empirische Befunde zur Arbeitnehmerbeteiligung .....	11
3.3.1	Position und Verhalten der Betriebsräte zum Öko-Audit .....	12
3.3.3.1	Bedeutung des Umweltschutzes für Betriebsräte .....	14
3.3.3.2	Zugang der Betriebsräte zum Umweltschutz .....	15
3.3.3.3	Rollenverständnis der Betriebsräte beim Umweltschutz .....	16
3.3.4	Umweltmanagementsystem, Öko-Audit und Beteiligung der Beschäftigten .....	17
3.3.4.1	Charakteristika der Umweltmanagementsysteme .....	18
3.3.4.2	Formen der Arbeitnehmerbeteiligung .....	20
3.4	Zusammenfassender Ausblick .....	22
4	<b>Kritische Würdigung des Stellenwerts von Arbeitnehmerbeteiligung für die Qualität von Umweltmanagementsystemen</b> .....	24
4.1	Beschäftigteninitiativen und betrieblicher Umweltschutz .....	24
4.2	Umweltmanagementsysteme und Arbeitnehmerbeteiligung .....	25
4.3	Nachhaltige Unternehmen und umweltaktive Beschäftigte .....	26
4.4	Kontinuierliche Umweltverbesserungsprozesse durch Arbeitnehmerbeteiligung .....	27
5	<b>Spekulationen über die strategische Bedeutung der dargestellten Fälle</b> .....	29
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	31

# 1 Einleitung: Aktive Arbeitnehmerbeteiligung unter sich verändernden externen Bedingungen

Die zunehmende Bedeutung der Ökologie im öffentlich-politischen Raum drückte sich nicht nur symbolisch in der Installation von Umweltministerien und einer Reihe von Ämtern und Instituten aus, sondern auch handfest in einem kaum noch übersehbaren gesetzlichen Normen- und Regelwerk. Auch unternehmensbezogen wurden hunderte von Umweltgesetzen und -verordnungen erlassen, wodurch die Unternehmensleitungen gezwungen wurden, den Schutz der Umwelt als Management-Thema zu „entdecken“.

Die rein ordnungsrechtliche politische Vorgabe verführte jedoch in aller Regel dazu, Umweltschutz als lästigen, aufgezwungenen Kostenfaktor zu behandeln, der möglichst effektiv abzuarbeiten sei. Im besten Fall wurde mit nachsorgendem Umweltschutz den Gesetzen Genüge getan, was bei einer Vielzahl von Unternehmen die Etablierung von Abteilungen (mit gesetzlich definierten Beauftragten) und das Verfassen jährlicher Rechenschaftsberichte an die staatlichen Kontrollorgane beinhaltete.

Trotz eines immensen gesellschaftlichen „Aufschwungs“ und erheblicher privater Anstrengungen der Bürger blieb damit das Thema „Ökologie“ aus der betrieblichen Öffentlichkeit ausgesperrt. Lediglich in Ausnahmefeldern nahmen sich engagierte Unternehmer, Betriebsräte und weitere Beschäftigte oder sogar beide Seiten gemeinsam proaktiv der Betriebsökologie an. Sie waren dabei – jenseits verbindlicher politischer Vorgaben oder erprobter betrieblicher Modelle und Instrumente – gezwungen, kreativ (und mit der Unterstützung ökologischer Institute) eigene Initiativen zu starten und in einer Weise zu institutionalisieren, die teilweise wegweisend für die spätere öffentliche Debatte wurden.

Es lohnt sich daher, trotz des quantitativ und „qualitativ“ (im Hinblick auf die Übertragbarkeit) begrenzten Stellenwerts einen Blick auf diese spontan entstandenen Initiativen und Modelle zu werfen. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns dabei auf die Arbeitnehmerseite: Wir sehen uns zunächst Beschäftigteninitiativen „von unten“ an, und zwar unter dem Aspekt, welche interessanten, auch zukünftig verwendbaren Strukturen und Handlungsformen dabei entwickelt wurden. Basis sind eigene, langjährige Kooperationsbeziehungen zu betrieblichen Umweltinitiativen sowie deren theoretische Reflexion. Anschließend fragen wir, welche neuen, erweiterten Beteiligungsformen mit der EU-Öko-Audit-Verordnung entstanden sind und wie (bzw. ob) diese für eine aktivere Arbeitnehmerbeteiligung taugen. Wir stützen uns dabei vor allem auf eigene, vorläufige Fallstudien. Schließlich wird der Stellenwert von Arbeitnehmerbeteiligung für die Qualität von Umweltmanagementsystemen kritisch gewürdigt, und es werden neuere Tendenzen, die einem Beschäftigtenengagement in ökologischen Fragen weiteren Auftrieb geben könnten, skizziert.

## 2 Umweltschutz „von unten“: Betriebliche Initiativen entwickeln eigenständige Formen eines ökologischen Engagements

Daß Umweltaktivitäten *nicht* zum Kernbestand von Betriebsrats- und Beschäftigtenhandeln gehören, ist ziemlich einfach zu erklären: Weder Betriebsverfassungsgesetz noch Umweltgesetze sehen ein ökologisches Mandat der Beschäftigten vor. Hinzu kommen Arbeitsüberlastung der betrieblichen Interessenvertretungen sowie nach wie vor dominierende hierarchische Managementstile, die Beschäftigtenbeteiligung kaum vorsehen.

Um so interessanter sind diejenigen Initiativen, die trotz dieser Hürden zustande kamen und teilweise sehenswerte Ergebnisse erzielten. Im Kern hatten diese Initiativen spontanen Charakter und konnten sich auf unkonventionelle Weise etablieren.

*Betriebliche Umweltarbeitskreise* waren und sind eine Art „Bürgerinitiative im Betrieb“. Mit ihnen schwappte die Umweltbewegung in den Betrieb hinein und sprengte die Grenzen der auf die unmittelbaren betrieblichen Beziehungen der „Sozialpartner“ verengten Arbeitspolitik. Dies gilt sowohl für den als „Geheimsache“ zwischen Betriebsbeauftragten (bzw. Management) und staatlicher Kontrollbehörde behandelten offiziellen Umweltschutz als auch für die (rechtlich vorgeschriebene) „geschlossene Veranstaltung Betriebsrat“.

Betriebliche Umweltarbeitskreise entstanden in der Regel aus einem mehr oder weniger spektakulären Anlaß: ein (vielleicht sogar öffentlich gewordener) Umweltskandal im Betrieb, eine flammende Rede auf einer Betriebsversammlung, die als „Funke am Pulverfaß“ wirkte – oder schlicht die allgemein als „Sauerei“ empfundene Benutzung von Einwegbechern, während man sich zu Hause viel sorgsamer verhielt.

Dieses aufflammende Potential wurde genutzt zur Gründung spontaner, nicht institutionalisierter Initiativen von Beschäftigten, die in „ihrem Betrieb“ tätig wurden, wobei sich jede(r), unabhängig von der Stellung in der Hierarchie, beteiligen konnte. Eine freiwillige Mitarbeit garantiert Motivation und Engagement und liefert die Basis für eine kreative Suche nach Ideen und Aktionen.

Die Arbeitskreise werden in der Regel von umweltaktiven Betriebsräten oder Vertrauensleuten unterstützt bzw. geleitet. Sie sind zum Teil überbetrieblich organisiert und werden durch regionale Gewerkschaftsgliederungen unterstützt (Beispiele: „Eintreten für engagierten Umweltschutz“ – EFEU – in Hamburg; Arbeitskreis „Umwelt und Verkehr“ in Freiburg; Arbeitskreis „Betriebsräte für Umweltschutz“ in Magdeburg – vgl. Schäfer/Kropp 1993)

Betriebliche Umweltarbeitskreise haben häufig unkonventionelle Formen der Zusammenarbeit mit den Firmenleitungen entwickelt. Der Umweltarbeitskreis der (inzwischen liquidierten) Werft Bremer Vulkan beispielsweise führte in Kooperation

mit dem Betriebsrat eine Belegschaftsbefragung zur Erhebung der verschiedenen Abfallfraktionen durch. Die Ergebnisse bewirkten, daß ein gemeinsames Abfallsammlungskonzept mit der Geschäftsleitung entwickelt und umgesetzt wurde.

Die vom Betriebsrat hierbei eingenommene *Co-Management-Rolle* stellte für die konfliktorientierten Kollegen eine völlig neue Erfahrung und Herausforderung dar.

Wie gut sich solche offenen Lernprozesse zum Erwerb betrieblich höchst nützlicher Qualifikationen eignen, konnte z. B. die Initiativgruppe „Umwelt und Gesundheit“ der Deutschen Genossenschaftsbank nachweisen, die einen detaillierten Leitfaden für die ökologische Bestandsaufnahme in Kreditinstituten erarbeitete und dafür 1994 den Umweltpreis der HBV-Bezirksverwaltung Frankfurt erhielt.

Die Aktivitäten betrieblicher Umweltarbeitskreise decken ein breites Spektrum betrieblicher Umweltprobleme ab. Sie reichen von unmittelbaren Umweltbelangen wie der Einführung von Wasserspartasten in Toiletten bis hin zur Einführung umweltfreundlicher Produkte. Erfolge konnten dabei vor allem in folgenden Bereichen erzielt werden:

- Verknüpfung von Umweltfragen mit dem betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz (beispielhaft die IG Metall-Kampagne „Tatort Betrieb“ zu gefährlichen Arbeitsstoffen);
- Durchsetzung verkehrsbezogener Maßnahmen, die in zahlreichen Fällen zu Betriebsvereinbarungen zum Job-Ticket o. ä. führten – herausragend ist hier der Freiburger Arbeitskreis „Umwelt und Verkehr“ zu nennen, der ein breites Spektrum von Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt hat, von Mitfahrbörsen über betriebsbezogene Fahrradfibeln bis hin zur Einrichtung einer zusätzlichen Bahnhaltestelle (an der Uni-Klinik);
- ansatzweise Durchsetzung von prozeßbezogenen Maßnahmen, die zur Veränderung des Produktionsablaufs (z. B. Einführung von Wasserlacken), der Arbeitsabläufe (z. B. im Einkauf und in der Materialwirtschaft) und zur Einführung betrieblicher Abfallwirtschaftskonzepte führten;
- Durchsetzung lebensweltlicher Maßnahmen wie z. B. Vollwertkost in Kantinen, Ersatz von Einweggeschirr, Wasserspartasten in Toiletten, getrennte Abfallerfassung usw.

Diese Aktivitäten bewegen sich überwiegend in Randbereichen des betrieblichen Umweltschutzes. Grundlegende Veränderungen von Produktionsverfahren und Produkten konnten kaum bewirkt werden. Dies würde erstens eine langfristige strategisch-konzeptionelle Arbeit erfordern, wie sie von Umweltarbeitskreisen schlichtweg nicht zu leisten ist; zweitens wäre dazu eine Öffnung des unternehmerischen Managementsystems notwendig. Gerade daran sind jedoch Umweltarbeitskreise häufig abgeprallt. Ob es die Tradition des Konfliktaustrags als Regelfall der Arbeitsbeziehungen war oder schlichte Arroganz gegenüber einer vermeintlichen „Inkompetenz einfacher Arbeiter“ (oder beides), läßt sich dabei schlecht einschätzen.

So konnten Erfolge jenseits strategischer Unternehmensentscheidungen vor allem dann erreicht werden, wenn die Arbeitskreise an die etablierten betriebspolitischen Strukturen „andockten“:

- In vielen Fällen bot sich der betriebliche Gesundheitsschutz mit seinen relativ weitgehenden Einflußmöglichkeiten für den Betriebsrat geradezu an, um einen Einstieg in ökologische Aktivitäten zu finden (v. a. das Problem gefährlicher Arbeitsstoffe).
- Versierte Betriebsräte und gewerkschaftlich orientierte Arbeitsrechtler fanden ohne weiteres Querverbindungen zwischen Betriebsökologie und Aufgaben der Betriebsräte. Auch die Arbeitsgerichtsbarkeit konnte sich dieser Interpretation nicht vollständig verschließen, so daß „die normative Kraft des Faktischen“ sich mindestens in Teilbereichen durchsetzte: Ökologisches Engagement von Betriebsräten wurde im Prinzip arbeitsrechtlich anerkannt.
- Parallel dazu richteten Betriebsräte eigene Umweltausschüsse ein (als „weitere Ausschüsse“ nach BetrVG) oder erweiterten das Handlungsfeld vorhandener Arbeitssicherheitsausschüsse um Umweltfragen, was zu einer Institutionalisierung und allein dadurch schon zu einer gewissen Aufwertung der Betriebsökologie im Spektrum der Betriebspolitik führte.
- In Ausnahmefällen gelang es sogar, Betriebsvereinbarungen zum Umweltschutz abzuschließen und auf deren Basis gemeinsame Ausschüsse von Geschäftsleitung und Betriebsrat einzurichten. In nennenswertem Umfang betrifft dies allerdings lediglich die chemische Industrie mit ihren Sonderbedingungen: großer öffentlicher Druck auf die gesamte Branche und weitreichende Erfahrungen mit einem sozialpartnerschaftlichen Politikstil.
- Als geradezu ideal mag es erscheinen, wenn es sogar gelingt, offene Umweltarbeitskreise, Betriebsratsausschüsse und gemeinsame Ausschüsse von Geschäftsleitung und Betriebsrat zu etablieren. Allerdings: Abgesehen von dem hohen Aufwand zur „Pflege“ all dieser Institutionen (bei in der Regel begrenzter Zahl von Umweltaktivisten) ist es fraglich, ob allein die formal optimale Kombination von Gremien den inhaltlichen Erfolg garantiert. Teilweise ist es genau umgekehrt: Dort, wo sich Basisinitiativen gegen betrieblichen Widerstand behaupten mußten, wurden die kreativsten und spannendsten Initiativen entfaltet.

Allerdings konnten sich aus eben diesem Fehlen einer Unterstützung seitens der offiziellen unternehmerischen Protagonisten Umweltarbeitskreise in der Regel nur eine gewisse Zeitlang halten. Mit äußerstem Engagement versuchten umweltaktive Kollegen in zahlreichen Fällen, ein Auseinanderfallen der Arbeitskreise zu verhindern:

- Sie veranstalteten regelmäßige Seminare zur Reflexion und theoretischen Vertiefung der eigenen Arbeit;
- sie organisierten öffentliche Veranstaltungen und Begehungen;
- sie ließen nicht locker, das Thema „Ökologie“ immer wieder in die betriebliche Öffentlichkeit einzubringen.

Und dennoch sind viele Arbeitskreise zerfallen oder haben sich in den Schatten von Ausschüssen zu „Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umwelt“ zurückgezogen. Das ist nicht verwunderlich, und das soll nicht kritisiert werden. Wie jede Bürgerinitiative, so haben auch diese Arbeitskreise häufig ihren Zweck mit der Durchsetzung konkreter Forderungen (und teilweise gerade dadurch) erfüllt und sollten nicht fundamentalistisch abgekanzelt werden.

Nicht selten endete die Ära eines Umweltausschusses auch mit der (frühen) Pensionierung eines Aktivisten, der seine Tätigkeit fortan auf außerbetriebliche Belange konzentrieren mußte; das Erschlaffen der Umweltbewegung tat ein übriges. In den Anmeldungszahlen für gewerkschaftliche Seminare zum betrieblichen Umweltschutz kommt das zurückgehende allgemeine Interesse von Funktionsträgern – nebenbei bemerkt – deutlich zutage. Weniger denn je ist Ökologie für betriebliche Interessenvertreter ein „Selbstläufer“. Sie kann dann zu einem spannenden Thema werden, wenn spezielle und an moderne Konzepte der Arbeitsorganisation anknüpfende Modelle entwickelt werden, mit deren Hilfe Umweltaktivitäten von Betriebsräten Struktur erhalten (s. dazu Kapitel 3: Projekt KUVV).

Für eine „jüngere“ Generation von sehr viel pragmatischer eingestellten und sowohl durch Ausbildung als auch neuere Managementkonzepte (Stichwort: Gruppenarbeit) an Kooperation mit Führungskräften orientierten Kolleginnen und Kollegen erscheint es sicherlich interessanter und lohnenswerter, sich an Öko-Managementkonzepten zu beteiligen, die grundsätzlich für eine aktive Beteiligung offenstehen.

Der Öko-Audit-Verordnung kommt in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu. Sie soll daher im folgenden daraufhin untersucht werden, ob sie institutionelle Anknüpfungspunkte für eine solche aktive Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretern bietet.

## 3 Die Öko-Audit-Verordnung und die Beteiligung von Arbeitnehmern

### 3.1 Das ambivalente Verhältnis zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Verordnung

In der 1993 in Kraft getretenen EU-Öko-Audit-Verordnung Nr. 1836/93 über die „freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“ (EU-Öko-Audit-VO) werden die Gewerkschaften nicht erwähnt, wohl aber die Beschäftigten.

Ihnen wird bereits in der Präambel eine grundsätzliche Rollenzuweisung gegeben. Dort wird als Erfordernis für die Einführung von Umweltmanagementsystemen der Anspruch formuliert, „*daß die Betriebsangehörigen über die Erstellung und Durchführung solcher Systeme unterrichtet werden und eine entsprechende Ausbildung erhalten sollen*“ [Präambel EU-Öko-Audit-VO 1993]. Die Beschäftigten bekommen somit den Status von Objekten. Sie sind nicht an der Entwicklung des Systems beteiligt, werden aber über ihre Umsetzung nachträglich unterrichtet und diesbezüglich ausgebildet. Und sie haben die Entscheidungen des Managements mitzutragen.

Dieser Grundgedanke findet sich auch im Anhang I der EU-Öko-Audit-VO unter „*Vorschriften in bezug auf Umweltpolitik, -programme und -managementsysteme*“. Im Detail sind dort die wesentlichen Vorgaben über die Rolle enthalten, die den Beschäftigten im Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes zugewiesen wird. Dies betrifft vor allem Fragen der Ausbildung und Information, welche in unterschiedlichen inhaltlichen Bezügen angesprochen werden. Die dort formulierten Grundsätze sind ambivalent und bewegen sich zwischen zwei unterschiedlichen Leitbildern, wonach

- *den Beschäftigten die Umweltpolitik des Unternehmens mitgeteilt wird* (EU-Öko-Audit-VO 1993, Anhang I, A 1) und
- *bei den Arbeitnehmern auf allen Ebenen das Verantwortungsbewußtsein für die Umwelt gefördert wird* (EU-Öko-Audit-VO 1993, Anhang I, D 1).

Das erste Leitbild zielt eindeutig auf die ökologische Pflichterfüllung durch die Beschäftigten und liegt ganz auf der Linie der eingangs zitierten Formulierung aus der Präambel. Sie hat zur Konsequenz, daß „*das Personal in bezug auf ökologische Fragen informiert und ausgebildet werden*“ muß (EU-Öko-Audit-VO 1993, Anhang I, C 11).

In der weiteren Konkretisierung der beiden Leitbilder werden Anforderungen formuliert, die sowohl alle Beschäftigten betreffen als auch auf den Kreis der Beschäftigten bezogen sind, „*deren Arbeit bedeutende Auswirkungen auf die Umwelt hat*“ (EU-Öko-Audit-VO 1993, Anhang I, B 2). Die letztgenannten Personen sind als Zielgruppen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermitteln, deren Bedarf zu erheben und

in ein Schulungskonzept umzusetzen ist. Am Ende steht dann die Durchführung der entsprechenden Schulungsmaßnahmen.

Unabhängig von diesen konkreten Vorgaben werden allgemeine Anforderungen für alle Beschäftigten formuliert, die mit der Einführung eines Umweltmanagementsystems sicherzustellen sind. Diese Anforderungen folgen dem zweiten zitierten Leitbild der Übernahme ökologischer Selbstverantwortung durch die Beschäftigten. Das Leitbild setzt auf einen qualitativ weitergehenden Anspruch der motivationalen Förderung des ökologischen Verantwortungsbewußtseins der Arbeitnehmer auf allen Ebenen. Ausdrücklich wird dazu ausgeführt, daß seitens des Managements Maßnahmen nötig seien, die gewährleisten, daß sich die Beschäftigten auf allen Ebenen über

- *„die Bedeutung der Einhaltung der Umweltpolitik und -ziele sowie der Anforderungen nach dem festgelegten Managementsystem,*
- *die möglichen Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Umwelt und den ökologischen Nutzen eines verbesserten betrieblichen Umweltschutzes,*
- *ihrer Rolle und Verantwortung bei der Einhaltung der Umweltpolitik und der Umweltziele sowie die Anforderungen des Managementsystems*
- *die möglichen Folgen eines Abweichens von den festgelegten Arbeitsabläufen“*

bewußt sind (EU-Öko-Audit-VO 1993, Anhang I, B 2).

Die zitierten vier Aussagen stellen – im übertragenen Sinne – einen Katalog ökologischer Groblernziele dar. Sie beziehen ausdrücklich arbeitsplatzbezogene Kenntnisse und das Bewußtsein über den Sinn des betrieblichen Umweltschutzes ein. Betont wird auch die Notwendigkeit, daß die einzelnen Beschäftigten ein umfassendes betriebsökologisches Verständnis der eigenen Rolle und Verantwortung entwickeln. Dazu gehört u. a. die Kenntnis der strategischen Unternehmensziele einschließlich des Umweltmanagementsystems.

Mit dem zweiten Leitbild ökologisch umfassend gebildeter, verantwortungsbewußter und motivierter Beschäftigter wird ein hoher Anspruch formuliert. Er zielt auf die Schaffung ökologischer Handlungskompetenz und geht weit über die eher formale und auf das Notwendigste beschränkte Information und Ausbildung des ersten Leitbilds hinaus. Für die betriebliche Umsetzung dieses Leitbilds aber werden keine konkreten Vorgaben formuliert.

Historisch interessant ist, daß in der zeitlich ersten Norm für die Einführung von Umweltmanagementsystemen, dem British Standard (BS) 7750 vom März 1992, das Leitbild ökologisch handlungskompetenter und eigenständig handelnder Beschäftigter geprägt wurde und von dort Eingang in die spätere EU-Öko-Audit-VO von 1993 fand. Nicht übernommen wurden die in der britischen Norm enthaltenen konkretisierenden Erläuterungen des Leitbilds, die gleich mehrere Anhaltspunkte für betriebliche Umsetzungsmöglichkeiten enthalten.

Für den Bereich des Personalwesens werden „im Einklang mit allen Mitarbeitern die Erstellung und Aufrechterhaltung von geeigneten, wirksamen Zweiweg-Kommunikations- und Schulungsprogrammen für Umweltangelegenheiten“ gefordert (BS 7750, Anhang A). Ferner wird als Anspruch für die Betriebspraxis formuliert, sämtliche Beschäftigte „durch materielle und ideelle Anreize, regelmäßige Informationspro-

gramme und Beteiligungsmöglichkeiten“ (BS 7750, Anhang A) zu motivieren, um umweltspezifischen Belangen eine entsprechende Bedeutung beizumessen. Als Mittel zur Erreichung dieser Ziele werden genannt (BS 7750, Anhang A):

- *Einführungs- und Wiederholungsschulungen,*
- *effektive Zweiweg-Kommunikationen,*
- *Anerkennung der Leistungen beim Erreichen umwelttechnischer Ziele,*
- *Unterstützung von Verbesserungsvorschlägen der MitarbeiterInnen sowie*
- *Teilnahme an Umweltinitiativen.*

Ein weiterer wichtiger Aspekt wird an anderer Stelle ausgeführt. Die Verbindung von Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz mit umweltspezifischen Angelegenheiten (BS 7750, Anhang A.1.1) gehört zu den betriebspraktischen Anforderungen dieser Norm.

Für die betriebliche Realisierung des Leitbilds ökologisch eigenverantwortlich handelnder Beschäftigter in der EU-Öko-Audit-VO gibt der BS 7750 somit wichtige Anregungen und Konkretisierungen. Diese wiegen um so schwerer, als der BS in einem praktischen Erprobungsprozeß entwickelt wurde, an dem 230 Unternehmen aus 45 Branchen und 210 Beobachtergremien aus Wirtschaftsverbänden (auch dem TUC) und Consultingfirmen mitwirkten.

Abschließend sei festgehalten: Das Verhältnis der EU-Öko-Audit-VO zur Arbeitnehmerbeteiligung ist ambivalent. Die VO enthält zwei Leitbilder zur Rolle der Beschäftigten beim Umweltmanagement: das Leitbild der ökologischen Pflichterfüllung und das der ökologischen Eigenverantwortung. Die Verwirklichung des hohen Anspruches des zweiten ökologischen Leitbilds der EU-Öko-Audit-VO ist mit betrieblichen Qualifikationsmaßnahmen allein nicht sicherzustellen. Die Realisierung dieses Leitbilds bedarf mit Sicherheit einer Beteiligung der Beschäftigten, um bei diesen überhaupt eine Motivationsbasis für ökologisches Handeln zu schaffen. Hierzu gehört ein Ansetzen an den materiellen und ideellen Beschäftigteninteressen ebenso wie die Einbeziehung der Schnittstellen zwischen dem betrieblichen Umweltschutz und dem Arbeits- und Gesundheitsschutz.

### **3.2 Die Bedeutung einer Arbeitnehmerbeteiligung aus der Sicht von Managementtheorien**

Fragen der Arbeitnehmerbeteiligung im weitesten Sinne werden auch in den verschiedenen Managementtheorien erörtert. In den heute diskussionsführenden Beiträgen zum Umweltmanagement (Winter 1997; Steger 1988, 1992; Freimann 1996; BMU + UBA 1995; Hopfenbeck/Willig 1995) bilden sie sogar einen wesentlichen Aspekt. Auf zwei ihrer exponierten Wortführer, Ulrich Steger und Georg Winter, sei deshalb exemplarisch Bezug genommen, um den Stellenwert der Arbeitnehmerbeteiligung innerhalb von Umweltmanagementtheorien zu beleuchten.

Steger führt aus, daß der Umweltschutz integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie sein müsse und als Teil eines „antizipatorischen Lern- und Zielerweiterungs-

prozesses“ einer lernenden Organisation anzusehen sei. Umweltschutz wird von ihm als Organisationslernen definiert, wobei er von einer „Komplementarität zwischen Umweltschutz und modernen Organisationsstrukturen“ (Steger 1992, S. 339 und 341) ausgeht. Aus diesen Überlegungen entwickelt er Vorstellungen zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes und zur Gestaltung des Personalwesens, die hier nur kurz angedeutet werden können.

Ein modernes Umweltmanagement müsse die Erfüllung der gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben leisten, aber darüber hinaus ergänzt werden um eine wirksame „Sekundärorganisation“. Diese bestehe im Kern aus einem Umweltausschuß, der als hochrangiges Arbeits- und Steuergremium definiert ist und den Umweltschutz als Querschnittsaufgabe in die verschiedenen Funktionsbereiche integriert. Der Umweltausschuß wäre zu komplettieren durch zeitlich befristet arbeitende Projektgruppen, die Lösungen für spezifische Problemstellungen erarbeiten. Auf diese Weise wird insgesamt eine angemessene Behandlung betriebsökologischer Fragestellungen gewährleistet. Im Gegenzug ergeben sich daraus neue Aufgabenstellungen etwa für den Umweltbeauftragten, aber auch für das Personalwesen.

Dem Umweltbeauftragten wachse damit die neue Aufgabe zu, Fachpromotor des betrieblichen Umweltschutzes zu werden, dessen Aktivitäten durch die Geschäftsführung als Machtpromotor zu stützen und zu flankieren seien. Der moderne Umweltbeauftragte müsse sich neben seiner fachlichen Kompetenz verschiedene Schlüsselqualifikationen aneignen wie z. B. Problemlösungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Einarbeitungsfähigkeit in neue Wissensgebiete und ein um soziale und gesellschaftliche Aspekte erweitertes unternehmensbezogenes Ökologieverständnis.

Dem Personalwesen komme die Aufgabe zu, das in den Beschäftigten liegende Motivationspotential aufzuschließen und zu nutzen. Steger nennt hierfür drei Aktivierungsrichtungen. Positive Leistungen im Umweltschutz führten zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen. Das Wissen der Beschäftigten könne für ökologische Innovationen genutzt werden, und schließlich habe umweltgerechtes Verhalten eine Transferqualität mit positiven Wirkungen auf Mitdenken, Eigeninitiative und Verantwortung auch in anderen Handlungsbereichen des Unternehmens (Steger 1992, S. 355).

Steger konstatiert eine mangelhafte Integration des Umweltschutzes in das Personalwesen. Eine solche Integration habe mehrere personalrelevante Konsequenzen: eine erhöhte Komplexität des Managementprozesses durch Berücksichtigung von Umweltkategorien; den Umgang mit neuen (nicht monetären oder technischen) Informationskategorien; die Interdisziplinarität des Umweltschutzes als Querschnittsaufgabe mit Vernetzung zu vor- und nachgelagerten Bereichen und die Notwendigkeit, nicht auf vorhandenes Problemlösungs-Know-how zurückgreifen zu können, sondern dieses jeweils unternehmensspezifisch erarbeiten zu müssen (Steger 1992, S. 353).

In dem gesamten Feld des betrieblichen Umweltschutzes hält Steger deshalb eine Kooperation mit den Arbeitnehmervertretern für notwendig, da der Betriebsrat „ein Meinungsmultiplikator und Faktor für die Glaubwürdigkeit der Umweltschutzanstrengungen“ sei (Steger 1993, S. 357). Zu diesem Zweck befürwortet er u. a. den Ab-

schluß von Tarifvereinbarungen und die gezielte Zusammenarbeit mit Betriebsräten in den Feldern der Aus- und Weiterbildung und der Schnittstellen zwischen Umwelt- und Gesundheitsschutz bzw. Arbeitssicherheit.

Auch bei dem von Georg Winter 1997 herausgegebenem Sammelband „Ökologische Unternehmensentwicklung“ steht die aktive Mitarbeiter- und Beteiligungsorientierung von Umweltmanagementsystemen außer Frage.

In seinem Sammelbandbeitrag zur umweltorientierten Organisationsgestaltung etwa knüpft Kostka positiv am Leitbild der ökologischen Eigenverantwortung der Beschäftigten in der EU-Öko-Audit-VO an und kritisiert gleichzeitig „das Fehlen von konkreten Hinweisen zur Mitwirkung der Mitarbeiter beim Aufbau und der Aufrechterhaltung von Umweltmanagementsystemen im Unternehmen“.

Kostka fährt fort: „Erfahrungen aus der Praxis zeigen, daß im Rahmen des Aufbaus von Umweltmanagementsystemen die notwendigen Anpassungen der Arbeitsabläufe und die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten ohne konkrete Beteiligung der Mitarbeiter zu passivem und teilweise zu aktivem Widerstand der Belegschaft führen. Es entsteht durch den Text der Verordnung der fatale Eindruck, daß die betroffenen Mitarbeiter zwar ausreichend informiert und geschult werden müssen, um den Anforderungen des Umweltmanagementsystems zu entsprechen, eigene Vorstellungen jedoch nicht einbringen sollen“ (Kostka 1997, S. 152).

Diese Lücke zu füllen wäre u. a. Aufgabe der ökologischen Personalentwicklung, welche den Beschäftigten sowohl die Kompetenz zum ökologischen Handeln durch Qualifizierungsmaßnahmen zu vermitteln habe als auch gleichzeitig die Bereitschaft fördern müsse, diese Kompetenz im Betriebsgeschehen auch tatsächlich einzusetzen. Für die Förderung umweltorientierten Verhaltens ist ein Bündel von innerbetrieblichen Anreizen zu installieren, welche die menschlichen Bedürfnisse in einem umfassenden und ganzheitlichen Sinne anzusprechen haben. Hierzu gehören materielle Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Kontaktbedürfnisse sowie Anerkennungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

Der Autor plädiert dafür, Umweltmanagementsysteme durch Projektmanagement zu implementieren. „Die wichtigste Aufgabe des Projektteams besteht im Prinzip darin, die Mitarbeiter vom Sinn und Zweck eines Umweltmanagements zu überzeugen. ... Ohne die aktive Beteiligung der Mitarbeiter hat das Projektteam keine Chance auf Erfolg und das entstandene Umweltmanagementsystem keine Bestandsgrundlage“ (Kostka 1997, S. 162). Mit dem Modell von Fach-, Macht- und Prozeßpromotoren soll eine möglichst breite personelle und innerbetriebliche Verankerung der Systems bereits in der Implementierungsphase geleistet werden.

Zum Abschluß stellt der Autor die Grundstrukturen für ein umweltorientiertes Weiterbildungssystem vor, in denen die Vermittlung von Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz im Mittelpunkt steht.

Als Fazit ist festzuhalten: Diskussionsführende Umweltmanagementkonzepte sind mitarbeiter- und beteiligungsorientiert und bemühen sich, das Leitbild ökologisch eigenverantwortlich handelnder Beschäftigter der EU-Öko-Audit-VO auszufüllen.

Die Arbeitnehmerbeteiligung bildet in ihnen einen Erfolgsgaranten für die betriebliche Ökologisierung.

Steger stellt bereits 1993, auf einer allgemeinen Ebene, mit Begriffen wie Organisationslernen darauf ab, daß neue organisatorische Strukturen (Umweltausschüsse, Projektgruppen), veränderte Aufgabenstellungen der Umweltbeauftragten (neue Kompetenzfelder) und innerbetriebliche Lernprozesse (ökologische Motivation und Aktivierung der Beschäftigten) zentrale Bestandteile des Umweltmanagements sind.

Das Konzept von Winter u. a. ist bereits spezieller und praxisorientierter. In dem Kapitel über umweltorientierte Organisationsgestaltung konkretisiert Kostka das Leitbild der ökologischen Eigenverantwortung der Beschäftigten aus der EU-Öko-Audit-VO durch Anforderungen an die betriebliche Personalentwicklung. Diese fußt auf einem ganzheitlichen Bild menschlicher Bedürfnisse, die durch innerbetriebliche Maßnahmen und Anreize gezielt anzusprechen sind. Kostka plädiert gleichzeitig dafür, bereits die Startphase der Implementierung von Umweltmanagementsystemen für eine umfassende Beteiligung zu nutzen. In beiden Fällen, der Personalentwicklung und der Implementierung, stellt die ökologische Aktivierung und Motivation aller betrieblichen Akteure und somit auch der Beschäftigten die wesentliche Zielgröße dar.

### **3.3 Empirische Befunde zur Arbeitnehmerbeteiligung**

Vor dem Inkrafttreten der EU-Öko-Audit-VO im April 1995 war der betriebliche Umweltschutz in Deutschland ausschließlich ordnungsrechtlich geprägt und die Betriebsverfassung bot – und bietet auch heute noch – keine expliziten Beteiligungsmöglichkeiten in betriebsökologischen Angelegenheiten. Gleichzeitig ist der Umweltschutz durch Druck der Öffentlichkeit, durch gesetzgeberische Maßnahmen und durch seine zunehmende unternehmensstrategische Bedeutung zu einem Bestandteil der Arbeitspolitik geworden, ohne daß hierfür institutionalisierte Regelungsmechanismen existieren (Hildebrandt 1993). Die verschiedenen betrieblichen Akteure haben in Form einer Suchbewegung Regelungsformen zu diesem neuen Themenfeld entwickelt, auf die zum Teil bereits im Kapitel 2 eingegangen wurde.

Vor dem geschilderten Hintergrund ist die Frage zu stellen, ob mit dem Aufkommen von Umweltmanagementsystemen insbesondere nach der EU-Öko-Audit-VO (und später nach der ISO 14001) spürbare Veränderungen in der Praxis des betrieblichen Umweltschutzes auftreten bzw. eine Weiterentwicklung zu erwarten ist.

Eröffnet die betriebliche Umsetzung der EU-Öko-Audit-VO ökologischen Initiativen von Beschäftigten- oder Betriebsratsseite mehr Raum für entsprechende Aktivitäten? Werden die Anknüpfungspunkte genutzt, welche die VO mit dem Leitbild der ökologischen Eigenverantwortung bietet? Und wird mit den Forderungen der diskussionsführenden Umweltmanagementtheorien nach einer Beteiligungsorientierung ernst gemacht?

Auch wenn auf diese Fragen eine umfassende, repräsentative Antwort kaum möglich ist, so ist doch relativ eindeutig festzustellen: Dort, wo sich Standorte freiwillig den Anforderungen der EU-Öko-Audit-VO oder der ISO 14001 unterzogen haben, gewinnen Betriebsräte erkennbar mehr Spielräume für ökologische Aktivitäten und Initiativen. Eingeführte Umweltmanagementsysteme bieten gegenüber den ordnungsrechtlich geprägten Strukturen deutlich mehr Chancen für die Arbeitnehmerbeteiligung. Dies zeigen vorliegende Erhebungen zur Umsetzung der EU-Öko-Audit-VO (Kropp/Schäfer 1997a und 1997b; UBA-Erhebung 1998) ebenso wie Modellbeispiele, in denen durch externe Beratungsleistungen (Teichert 1997; Grässle/Geppert 1998) die Arbeitnehmerbeteiligung gezielt gefördert und zumindest in Ansätzen erprobt werden konnte.

Diese Feststellung gilt auch für den Fall, daß die Geschäftsleitungen sich an dem Leitbild der ökologischen Pflichterfüllung orientieren und den Forderungen beteiligungsorientierter moderner Umweltmanagementkonzepte nicht genügen. Ob nun die besseren Möglichkeiten der EU-Öko-Audit-VO auch tatsächlich genutzt werden, hängt wesentlich von zwei Faktoren ab:

- der Verankerungstiefe des Umweltgedankens im Betriebsratsgremium selbst und
- der Qualität des jeweiligen Umweltmanagementsystems.

Die folgende Vorstellung empirischer Befunde zur Arbeitnehmerbeteiligung stellt deshalb auf diese beiden Aspekte ab. In ihr wird zur Erläuterung und Illustration auf Teilergebnisse von noch unveröffentlichten Betriebsfallstudien zurückgegriffen, die die Entwicklung im Jahre 1996 widerspiegeln (vgl. Kropp/Schäfer 1997a), aber vor dem Erfahrungshintergrund der weiteren Entwicklung vorgestellt und diskutiert werden.

### **3.3.1 Position und Verhalten der Betriebsräte zum Öko-Audit**

Nach Inkrafttreten der EU-Öko-Audit-VO haben sich die im Eingangskapitel geschilderten Rahmenbedingungen für umweltaktive Beschäftigte und Betriebsräte verbessert. Der Umweltschutz wird über die Validierungen nach der EU-Öko-Audit-VO und die Zertifizierungen nach der ISO zu einem offiziellen Thema für die betriebliche und (mit Einschränkungen auch) für die außerbetriebliche Öffentlichkeit. Dieser Bedeutungsgewinn ist auch ein Grund dafür, daß der Kreis umweltinteressierter Betriebsräte leicht gewachsen ist und wohl auch weiterhin zunehmen wird.

Ein Blick auf die jeweiligen betriebsrätlichen Binnenstrukturen zeigt aber auch, daß ein solches Umweltengagement weiterhin an einen sehr kleinen Personenkreis gebunden bleibt. Häufig genug sind dies nur ein oder zwei Betriebsräte, die sich allerdings sehr engagiert des Themas bemächtigen. Je wichtiger das gesamte Gremium das Thema Umweltschutz nimmt, desto größer ist der Erfolg ihrer Aktivitäten und desto stärker das Gewicht und die Glaubwürdigkeit, welche das Thema in der Betriebsöffentlichkeit gewinnt.

**Tab. 1: Betriebsratshandeln beim Öko-Audit**

Betriebssteckbrief	Motive und Rollenverständnis des BR	Verankerung im BR-Gremium
<b>Fall I Chemieindustrie</b> – 500 Beschäftigte; inhabergeprägte Firma – drei Produktionsbereiche: Bürostühle, Polsterteile für Fahrersitze, PKW-Ausstattungen – Profit-Center und Gruppenarbeit	– Umweltschutz sichert Arbeitsplätze – kontrollierender Beobachter – punktuelle Vorstöße zur Beteiligung (Betriebsvereinbarung/Vorschlagswesen)	– ist vorhanden über Betriebsratsvorsitzenden und zwei weitere Mitglieder – Abfallbeauftragter ist BR-Mitglied – wenig gestaltende Einflußnahme
<b>Fall II Druckindustrie</b> – 700 Beschäftigte – Fertigungsbereiche: Druckformherstellung, Rotationsoffset, Weiterverarbeitung, Betriebstechnik	– ausgewiesenes und professionelles ökologisches Grundverständnis – startet ökologische Initiativen (Stoffkataster/Controlling/Schulung) – agiert als Co-Manager in Teilbereichen – Impulse zur Aktivierung der Beschäftigten	– starke Verankerung über zwei Personen: stellvertretender BR-Vorsitzender (gleichzeitig im GBR aktiv) und Vorsitzender des BR-Ausschusses Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
<b>Fall III Möbelindustrie</b> – 500 Beschäftigte – Fertigungsbereiche: Holz- und Oberflächenbehandlung, Montage, Polsterei – Produkte: hochwertige Büro- und Konferenzmöbel	– sehr weitgehendes ökologisches Grundverständnis – als Promotor des Umweltschutzgedankens – bildet ökologisches Durchsetzungsteam mit Umweltbeauftragtem	– über die BR-Mitglieder im Ökologieausschuß – über Anbindung der Öko-Obleute als Basiselement
<b>Fall IV Möbelindustrie</b> – 900 Beschäftigte – geringe Fertigungstiefe – Produkte: Systemmöbel aus gekauften Spanplatten	– aktives Einbringen von Arbeitsplatzinteressen – teilweise Moderator (Stille-gung Lackieranlage) im Ökologisierungsprozess – eingebunden in Alltagsarbeit beim Umweltprogramm	– über die Person des BR-Vorsitzenden und die seines Stellvertreters
<b>Fall V Metallindustrie</b> – 2.000 Beschäftigte – Produktionsbereiche: mechanische Metallbearbeitung, Oberflächenbehandlung, Montage – Produkte: Achsen, Lenksäulen, Nockenwellen	– keine spezifischen Motive – agiert zurückhaltend – kooperiert mit dem aktiven Umweltbeauftragten	– geringe Verankerung – BR-Mitglied aus Arbeitssicherheitsausschuß als Ansprechpartner des Umweltbeauftragten
<b>Fall VI Metallindustrie</b> – 6.400 Beschäftigte – Fertigungsbereiche: Preßwerk, Rohbau, Lackiererei, Endmontage – Produkt: Mittelklassewagen	– persönliches Interesse am Umwelt- und Gesundheitsschutz – als Einzelkämpfer für offenen Arbeitskreis	– unzureichend – fehlende Stützung im Gremium

Diese Glaubwürdigkeit kann an die Funktionen im Gremium, an eine besondere Eignung oder fachliche Kompetenz, an das gezeigte Engagement oder aber an eine Kombination dieser Faktoren gebunden sein. Im Betriebsfall IV waren etwa Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreter im zentralen Umweltausschuß und in der Alltagsarbeit bei der Umsetzung des Umweltprogramms aktiv. Sie demonstrierten sehr eindrucksvoll die Bedeutung des Themas gegenüber der Geschäftsleitung und gegenüber den Beschäftigten selbst. Im anderen Fall II konzipierten zwei Betriebsräte eine Tagesschulung zum Umweltschutz mit. Sie traten in den Schulungen als Referenten auf, die mit Führungskräften und den Mitgliedern des entsprechenden Ausschusses durchgeführt, aber auch den Beschäftigten angeboten wurden. (Ihre Fachkenntnisse zum Umweltmanagement hatten sie in einer berufsbegleitenden Weiterbildung auf eigene Initiative hin erworben.) Auch dies hat eine greifbare und positive Wirkung in der betrieblichen Öffentlichkeit.

Einen Einblick in die verschiedenen betriebsrätlichen Binnenstrukturen, die unterschiedliche Rollenverständnisse und Motive für das Engagement gibt die Tabelle 1 „Betriebsratshandeln beim Öko-Audit“. Es handelt sich um sechs Betriebe, in denen ein äußerst breites Spektrum unterschiedlicher betrieblicher Akteurskonstellationen zu finden war (Kropp/Schäfer 1997a). Die Ergebnisse werden nun unter drei Perspektiven vorgestellt und erläutert:

- Bedeutung des Umweltschutzes für Betriebsräte,
- Zugang der Betriebsräte zum Umweltschutz und
- Rollenverständnis von Betriebsräten beim Umweltschutz.

### **3.3.3.1 Bedeutung des Umweltschutzes für Betriebsräte**

Im Regelfall gehört der Umweltschutz nicht zu den Kernthemen der betriebsrätlichen Interessenvertretung. Der Kreis von Betriebsräten, die sich des Themas annehmen, ist aber seit Inkrafttreten der EU-Öko-Audit-VO 1995 (und der ISO 14001 1998) größer geworden. Innerhalb dieses Kreises umfaßt die Bedeutung, die der Umweltschutz für Betriebsräte einnimmt, eine erhebliche Spannbreite.

Im Fall VI etwa lag das Motiv für das Engagement des betriebsrätlichen Einzelkämpfers in dem persönlichen Wunsch, den klassischen Arbeitsschutz auf den Gesundheitsschutz zu erweitern und insbesondere dem Umweltschutz innerbetrieblich ein eigenes, stärkeres Gewicht zu geben. Im Fall V hat ein Betriebsratsmitglied die formelle Zuständigkeit für den Umweltschutz, sieht diesen aber in den Händen eines sehr engagierten Umweltbeauftragten derart gut aufgehoben, daß er keine Notwendigkeit für ein selbständiges Engagement zu erkennen vermag.

Die arbeitsplatzsichernden Effekte des Umweltschutzes waren in zwei Fällen (I und IV) der ausdrückliche Grund für den Betriebsrat, sich mit dem Öko-Audit auseinanderzusetzen. So wurden im Fall IV führende Betriebsratsmitglieder (Vorsitzender/Stellvertreter) in das neu entstandene Arbeits- und Kontrollgremium des Umweltmanagementsystems entsandt. Der Betriebsrat erreichte sogar, ausdrücklich in der Matrix der personellen Zuständigkeiten des Umwelthandbuchs aufgeführt zu werden. Ein entsprechender Ausschuß des Betriebsrats, der Umweltfragen systematisch behandelt oder in den diese integriert sind, existiert dort nicht. Im Fall I sah der Be-

etriebsratsvorsitzende die arbeitsplatzsichernde Bedeutung des Umweltschutzes und spielt die Rolle eines aufmerksam kontrollierenden Beobachters, der mit punktuellen Initiativen in das Geschehen einzugreifen sucht (Betriebsvereinbarung, Vorschlagswesen).

Auf Grundlage eines sehr weitgehenden ökologischen Grundverständnisses engagieren sich Betriebsräte in den Fällen II und III. Für dieses vertiefte betriebsökologische Verständnis steht eine Orientierung am Nachhaltigkeitsparadigma, welches weit über einen engen, an den Betriebsgrenzen aufhörenden Begriff der Vertretung von Beschäftigteninteressen hinausgeht. Interessant ist hierbei allerdings, daß die Betriebsräte das eher „moralisch“ motivierte Engagement im harten Boden der betrieblichen Interessenkonflikte verankern. Auf diesem Weg gelingt es ihnen, sowohl die Qualität des betrieblichen Umweltschutzes zu steigern als auch Beschäftigteninteressen mit ökologischen Maßnahmen zu verbinden.

Im Fall III etwa war der Umweltmanagementbeauftragte im Versand mit seinem Vorschlag einer ökologisch verbesserten und gleichzeitig preiswerteren Verpackung wiederholt auf starken Widerstand gestoßen. Mit dem Betriebsrat wurde zur gleichen Zeit über eine Reduzierung der Personalkosten verhandelt. Die engen Verbindungen über die monatlichen Sitzungen im Ökologieausschuß führten schließlich zu einer schnellen Lösung. Mit dem Hinweis, solange nicht mehr verhandlungsbereit zu sein, bis die Kosteneinsparpotentiale im Versand ausgeschöpft seien, erreichte der Betriebsrat die Durchsetzung der Öko-Verpackung. Im Fall II verknüpfen die Betriebsräte mit ihren langjährigen Aktivitäten zur lösemittelfreien Druckerei eine Frage des stofflichen Gesundheitsschutzes, die im unmittelbaren Interesse der Beschäftigten liegt, mit Verbesserungen im Umweltschutz.

Insgesamt reicht somit das Bedeutungsspektrum, das dem Umweltschutz gegeben wird, für die Betriebsräte in ihrer Arbeit in den sechs Fällen von der Erhaltung der Lebensgrundlagen über die Sicherung der Arbeitsplätze bis hin zu einem eher nebensächlichen Randthema.

### **3.3.3.2 Zugang der Betriebsräte zum Umweltschutz**

In der überwiegenden Zahl der Fälle (Nr. I, II, IV und VI) wurde der organisatorische Zugang zum Thema Betriebsökologie über einen Betriebsratsausschuß gesucht. Als Gemeinsamkeit ist festzustellen, daß die Ausschüsse sich mit Fragen des Arbeitsschutzes beschäftigten und ihre Zuständigkeit auf den Umweltschutz erweiterten, z. T. vor der Entscheidung des Managements zum Öko-Audit.

In zwei dieser vier Fälle (II und IV) gingen von den jeweiligen Ausschüssen weitergehende Initiativen aus, mit denen traditionelle Bahnen der betriebsrätlichen Interessenvertretung durchbrochen wurden.

Im Fall IV nahm ein Einzelkämpfer aus dem Betriebsrat eine zentrale Schwachstelle des dortigen Umweltmanagementsystems, die fehlende Mitarbeiterbeteiligung, zum Anlaß, um einen offenen Umweltarbeitskreis für interessierte Beschäftigte zu installieren. Der gut besuchte Arbeitskreis scheiterte letztlich an den festgefahrenen be-

trieblichen Strukturen und der mangelnden Verankerung der Arbeitskreisidee im gesamten Betriebsratsgremium.

Im Fall II konnte eine wichtige stoffliche Frage des betrieblichen Gesundheitsschutzes (Lösemittelinsatz) mit einem sehr weitgehenden Ökologieverständnis verknüpft werden. Die dortigen Aktivitäten sind fest im Betriebsratsgremium verankert und gehen in zwei Richtungen. Es geht um eine Verbesserung der Qualität der betrieblichen Umweltleistungen durch Erstellung eines Stoffkatasters und eines EDV-gestützten Öko-Controllings. Ferner soll das Umweltmanagementsystem durch eine Aktivierung der Beschäftigten verbessert werden, und zwar mit Hilfe einer Tagesschulung, die allen Beschäftigten angeboten und zur Hälfte von der Firma bezahlt wird. Dieses erfolgreiche Modell der Aktivierung wurde dort bereits im Arbeitsschutz entwickelt und nunmehr auf den Umweltschutz übertragen.

In den beiden übrigen Fällen III und IV entwickelten die Betriebsräte den organisatorischen und inhaltlichen Zugang nicht aus herkömmlichen betriebsrätlichen Arbeitsstrukturen.

Im Fall IV existiert keine Arbeitsstruktur für Umweltfragen über einen entsprechenden Ausschuß. Dort stiegen die beiden wichtigsten Betriebsratsmitglieder völlig Übergangslos in den Umweltausschuß, das zentrale Gremium des Managementsystems, mit dem Motiv ein, daß ein qualitativ guter Umweltschutz mit den Beschäftigteninteressen in Einklang gebracht werden muß, um Arbeitsplätze auch perspektivisch zu sichern.

Der Fall III zeigt mit einem gemeinsamen Ökologieausschuß zwischen Management und Betriebsrat eine sehr weitgehende Beteiligungsstruktur, die noch durch ein Basiselement von Umweltbeauftragten für die verschiedenen Arbeitsbereiche ergänzt wurde.

### **3.3.3.3 Rollenverständnis der Betriebsräte beim Umweltschutz**

Die in den sechs Fällen eingenommenen Rollen der Betriebsräte schwanken zwischen einem eher passiven und einem ausgesprochen umweltaktiven Leitbild. Wenig Gemeinsamkeiten weisen die Fälle V und I auf, die beide dem passiven Leitbild zugeordnet werden können. Der Betriebsrat im Fall V bringt dem aktiven Umweltbeauftragten einen großen Vertrauensvorschuß entgegen und hält ihm zugute, aktiv auf ihn zuzugehen und die Situation und Interessen der Beschäftigten von sich aus ernst zu nehmen. Im Fall I nimmt der Betriebsratsvorsitzende die Rolle eines aufmerksam kontrollierenden Beobachters ein, um dann eingreifen zu können, wenn die Gestaltung des betrieblichen Umweltschutzes den Beschäftigteninteressen zuwiderläuft.

In allen übrigen vier Fällen (II, III, IV und VI) nehmen die Betriebsräte eine aktive Rolle ein, deren Schwerpunkte entsprechend den betrieblichen Bedingungen und persönlichen Temperamenten sehr unterschiedlich ausfallen. Im Fall VI handelt es sich um einen Einzelkämpfer, der das mit der Öko-Auditierung bestehende umweltfreundliche Klima im Betrieb zumindest zeitlich begrenzt nutzen kann, um dem hierarchisch-technisch orientierten Top-down-Modell des Umweltschutzes einen offenen Arbeitskreis für Beschäftigte entgegenzusetzen.

Im Fall IV ist das aktive Rollenverständnis ehemals ausschließlich konfliktorientierter Betriebsräte vor dem Hintergrund einer betrieblichen Modernisierungsstrategie zu sehen: Nach einer Phase des Beschäftigtenabbaus hat sich das Unternehmen reorganisiert, ein Qualitäts- und schließlich Umweltmanagementsystem aufgebaut und kann sich nunmehr erfolgreich am Markt behaupten. In diesem Prozeß nehmen die Betriebsräte die Aufgabe von Moderatoren wahr, welche die Interessen der Beschäftigten zu wahren wissen und gleichzeitig in die ökologische Alltagsarbeit (z. B. die effektive Gestaltung der Abfalltrennung) eingebunden sind.

Dort wurde auch ein informeller Pakt für „Arbeit, Gesundheit und Umwelt“ praktiziert, wie das Beispiel der Stilllegung einer Lackieranlage zeigt, an der etwa 70 Personen in zwei Schichten beschäftigt waren. Mit der Stilllegung der Anlage konnten der Gefahrstoffeinsatz um ein Drittel und die Lösemittlemissionen um die Hälfte gesenkt werden. Mit der Anlage entfielen ebenfalls erhebliche gesundheitliche Belastungen für die Beschäftigten. Das Beispiel zeigt: Dort, wo der betriebliche Umweltschutz zu echten Umstrukturierungen und wirklichen ökologischen Verbesserungen führt, können auch Arbeitsplätze zur Disposition stehen. In diesem Fall aber war die Stilllegung Bestandteil einer Modernisierungsstrategie, die zu einer Verbesserung der Marktposition und damit zu einer Sicherung der Arbeitsplätze führte (Grässle/Kropp 1998).

Im Fall II spielen gleich zwei fachlich äußerst kompetente Betriebsräte die Rolle von Initiatoren, um mit direkten Vorstößen die Qualität des betrieblichen Umweltschutzes zu steigern. Dabei kommt ihnen das durch den Öko-Audit-Prozeß entstandene relativ umweltfreundliche Klima entgegen, und sie können in Teilbereichen gar die Rolle von Co-Managern einnehmen, die einzelne Projekte nicht nur anstoßen, sondern auch begleiten, ausarbeiten und durchführen. Im Fall III – einem ökologischen Pionierbetrieb, der das Öko-Audit gleichsam „draufsattelt“ – spielt ein Betriebsrat die Rolle eines Prozeßpromotors, um zusammen mit dem Umweltmanagementbeauftragten ökologische Ziele gegen innerbetriebliche Widerstände durchzusetzen.

Insgesamt verweist das äußerst breite Spektrum der aktiven Rollen, die Betriebsräte im Ökologisierungprozeß einnehmen, auf die sehr unterschiedlichen Betriebstraditionen und Problemlagen, die gleichsam das Finden jeweils sehr spezifischer Lösungen – auch durch die Interessenvertretungen – herausfordern.

### **3.3.4 Umweltmanagementsystem, Öko-Audit und Beteiligung der Beschäftigten**

Das wesentliche Ziel der EU-Öko-Audit-VO besteht darin, einen sich selbst tragenden, kontinuierlichen Verbesserungsprozeß der betrieblichen Umweltleistungen zu initiieren. Herzstück und Motor hierfür bildet das Umweltmanagementsystem, dessen qualitative Reichweite mit dem Grad der Beteiligung zunimmt. Deshalb wird nunmehr versucht, auf Grundlage der sechs Betriebsfälle der Tabelle 2 herauszuarbeiten,

- wie die Charakteristika der Umweltmanagementsysteme aussehen und
- welche Formen der Arbeitnehmerbeteiligung dort zu finden sind.

**Tab. 2: Umweltmanagement und Arbeitnehmerbeteiligung**

<b>Ökologisierungspfad</b>	<b>Umweltmanagementsystem</b>	<b>Beteiligung/Qualifizierung</b>
<b>Fall I Chemieindustrie</b> – Erfahrungen mit Ökoprodukt in einem der drei Fertigungsbereiche	– erste Umweltprüfung als Lernprozeß angelegt – verzweigtes Netz neuer Strukturen – Arbeits- und Entscheidungsgremien – Projektgruppen nach Bedarf	– über Basiselemente des Umweltmanagementsystems – Integration in Gruppenarbeit – zweistündige bereichsspez. Eingangsschulung – selbstformulierte Arbeitsanweisungen
<b>Fall II Druckindustrie</b> – Greenpeace-Aktionen gegen Verlage – Lösemittelinitiative des Betriebsrats	– keine neuen Strukturen – ökologische Erweiterung des Arbeitsschutzausschusses (ASiG)	– betriebliches Vorschlagswesen – Tagesschulung als Angebot für alle Beschäftigten
<b>Fall III Möbelindustrie</b> – gebrauchorientierte Produktphilosophie – Ökologie seit 1988 Unternehmensziel – Öko-Controlling seit 1992	– differenziertes Netz flexibler Strukturen – feinflächige Analyse und Controlling der Umweltauswirkungen	– Pflege einer ökologischen Beteiligungskultur – Basiselemente des Umweltmanagementsystems (Öko-Obleute) – Projektarbeit – betriebliches Vorschlagswesen
<b>Fall IV Möbelindustrie</b> – Verbraucherkritik an Formaldehyd – Umweltschutz als Teil einer Modernisierungsstrategie	– erste Umweltprüfung als Lernprozeß – arbeitsfähiges Gremium mit umfangreichen Aufgaben – erweitert um Arbeitskreise	– zeitweise über Arbeitskreise – Integration in Gruppenarbeit – betriebliches Vorschlagswesen
<b>Fall V Metallindustrie</b> – öffentliche Kritik an Automobilindustrie – autonome werkseigene Anstrengungen zum produktionsintegrierten Umweltschutz	– hochkarätig besetztes, wöchentliches Arbeitsgremium – gezielt aktivierende Aktionen in die Belegschaft hinein durch Umweltbeauftragten	– betriebliches Vorschlagswesen – Integration in Gruppenarbeit – Qualifizierungsprojekte bei den Azubis
<b>Fall VI Metallindustrie</b> – Öffentliche Kritik an Automobilindustrie – Konzernvorgaben für den Umweltschutz	– kein Arbeits- und Entscheidungsgremium – zentralistisch-technisch ausgerichtet	– über Vorschlagswesen – ¼ Std. Umweltschutz jährlich in Arbeitsschutzunterweisungen – zeitweise über Umweltarbeitskreis des Betriebsrats

### 3.3.4.1 Charakteristika der Umweltmanagementsysteme

Bemerkenswert ist, daß die Ausgestaltung der Umweltmanagementsysteme in den sechs Betriebsfällen äußerst unterschiedlich ist. Die Spannbreite führt von einem Zuständigkeitsminimalismus im Fall VI über neue Organisationsformen wie z. B. Umweltausschüsse (mit befristet arbeitenden Projektgruppen) bis hin zu sehr feinmaschigen, netzartigen Organisationsstrukturen, die sehr viele Betriebsakteure und damit auch Beschäftigte in den Verbesserungsprozeß einbeziehen. Besonders markant sind

hierbei die Fälle I und III, die mit sogenannten Energiekommissaren und Öko-Obleuten Basiselemente in ihr Umweltmanagementsystem einbauen. Dadurch wird der Umweltschutzgedanke zu den verschiedenen Arbeitsbereichen und Arbeitsplätzen gewissermaßen heruntergebrochen und präsent gehalten.

Zwischen den Polen der Schaffung minimalistischer Zuständigkeiten für Umweltschutz und feinmaschigen Organisationsstrukturen liegen die Fälle II, IV und V. Im Fall II wurde ein bereits vorhandenes Gremium, der Arbeitsschutzausschuß, zum Kernelement des Umweltmanagementsystems erweitert. In den Fällen IV und V dagegen wurden neue, sehr effektiv funktionierende Arbeitsgremien gebildet.

Offensichtlich bietet die relative Ungenauigkeit der Vorgaben der EU-Öko-Audit-VO zum Umweltmanagementsystem auch die Chance für eine betriebsspezifische Ausgestaltung des Systems und eröffnet Spielräume für einen ökologischen Lern- und Suchprozeß der handelnden betrieblichen Akteure.

Der Fall II zeigt deutlich, daß auch ein eher bescheidener Start ins Öko-Audit an qualitativer Tiefe gewinnen kann. Hier tragen in einem gefestigten Klima der Umweltorientierung kompetent vorgetragene betriebsrätliche Initiativen dazu bei, Dynamik in den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu bringen. Auch wenn eine solche Initiative – wie im Fall VI geschehen – nach einem Anfangserfolg scheitert, so zeigt auch dies die erweiterten Möglichkeiten für Betriebsratsaktivitäten. Dort wurden aufgrund starrer Konzernstrukturen nur Zuständigkeiten definiert, aber keine eigenständige betriebliche Umweltorganisation aufgebaut, die Basisaktivitäten aufnehmen und weiterentwickeln kann oder aber zur Initiierung eigener Aktivitäten in der Lage ist. Daß Konzernstrukturen nicht automatisch diese Wirkung haben müssen, zeigt der Fall V, in dem die von der Zentrale gewährte Autonomie effektive und eigenständige Aktivitäten im betrieblichen Umweltschutz möglich macht.

Eine besondere Rolle nehmen offenkundig auch die Umwelt(management)beauftragten ein, die im Fall IV aus dem Qualitätsbereich rekrutiert, in allen übrigen Fällen aber von Personen gestellt wurden, die aus dem Kreis der technisch ausgebildeten Beauftragten stammten. Ihr Aufgabenfeld erweitert sich erheblich um soziale und kommunikative Anforderungen. In den vorhandenen Fällen I bis V handelt es sich um eine jüngere Generation, die diese neuen Aufgabenfelder als Herausforderung annimmt und keinerlei Berührungängste gegenüber der betrieblichen Interessenvertretung zeigt, sondern die Kooperation sucht. Im Fall V ist es der Umweltbeauftragte, der bei seinen basisbezogenen Aktivierungsaktionen den Betriebsrat im Vorfeld anspricht und zum Mitmachen bewegt.

Im Fall IV etwa wird die Kooperation mit einem sowohl konflikterfahrenen als auch kooperationsbereiten Betriebsrat gesucht, um einzelne Vorhaben wirkungsvoll umsetzen zu können. Im Fall III bildet der Umweltmanagementbeauftragte mit dem umweltaktiven Betriebsrat ein Tandem zur Durchsetzung ökologischer Belange nach dem Motto „Lieber mit ökologischen Veränderungen Kosten sparen als mit Personalabbau“.

Insgesamt ist bemerkenswert, daß mit einer Verbreiterung der Personenzahl, die mit betriebsökologischen Fragen beschäftigt ist, auch nicht freigestellte Betriebsräte als

Abfallbeauftragte, Umweltkoordinatoren und in anderen fachlichen Funktionen (z. B. der Energiebilanzierung) mit Umweltfragen befaßt werden.

Auch hier scheint – ähnlich wie bei den Umweltbeauftragten – eine Entwicklung begonnen zu haben, deren quantitative und qualitative Folgen noch nicht genau abzuschätzen sind.

#### **3.3.4.2 Formen der Arbeitnehmerbeteiligung**

An Formen der Beteiligung der Beschäftigten lassen sich insgesamt fünf Bereiche ausmachen: Basiselemente der Managementsysteme, Projektgruppen, offene Arbeitskreise, Qualifizierungen und das betriebliche Vorschlagswesen.

Ausgesprochene Basiselemente des betrieblichen Umweltmanagementsystems sind in den Fällen I und III zu finden. Im Fall I bilden Maßnahmen der Energieeinsparung einen wesentlichen Aspekt des Umweltprogramms. Koordiniert von einem Energiebeauftragten wurden Energiekommissare eingesetzt, die in ihren Arbeitsbereichen einzelne Maßnahmen zum Energieeinsparen durchführen. Hierfür wurden gezielt Personen ausgewählt, die bereits Interesse am Umweltschutz gezeigt hatten. Der Energiebeauftragte analysiert mit seinen Kommissaren Schwachstellen, entwickelt mit ihnen technische und organisatorische Maßnahmen und sorgt für die Umsetzung und Kontrolle. Gleichzeitig fungiert er als Bindeglied zum monatlich tagenden Umweltausschuß, dem Arbeitsgremium des Managementsystems.

Im Fall III werden mit den Basiselementen, sogenannten Öko-Obleuten, ebenfalls sämtliche Arbeitsbereiche abgedeckt. Das Aufgabenspektrum der Obleute ist aber auf alle Umweltprogrammpunkte ausgedehnt und dient gleichzeitig dazu, Ideen und Vorschläge von unten nach oben zu tragen. Insgesamt ist diese Personengruppe wesentlich stärker in die betriebliche Umweltarbeit und -organisation eingebunden, da sie an den monatlichen Sitzungen des Ökologieausschusses zwischen Betriebsrat und Umweltmanagement teilnehmen. Anfangs waren einige Hürden zu überwinden, da die Obleute ihre Tätigkeit erst mit der Durchsetzung entsprechender Abwesenheitszeiten ausüben konnten.

Projektarbeit ist eine Beteiligungsform, die in den Betriebsfällen I, II und III systematisch genutzt wurde. In den Fällen I und III wurden Projektgruppen bereits mit der Einführung des Systems betraut, waren Bestandteil der als Lernprozeß angelegten ersten Umweltprüfung und sorgten dadurch für eine breitere Verankerung des Umweltgedankens in den verschiedenen Funktionsbereichen der Betriebe. Darüber hinaus bilden Projektgruppen einen wesentlichen Bestandteil der drei Umweltmanagementsysteme. Sie werden von den Entscheidungsgremien eingesetzt, um zeitlich befristet bestimmte Probleme (Stoffkataster, EDV-gestütztes Öko-Controlling, Altmöbelrecycling, Abfalltrennung) zu bearbeiten. In den Fällen II und III wird diese Arbeitsform auch von den Betriebsräten selbst zur Problemlösung eingesetzt. Projektgruppen führen Beschäftigte aus verschiedenen Funktions- und Arbeitsbereichen zusammen. Sie lernen, problemorientiert und vernetzt zu denken, und können ihr fachspezifisches Wissen und ihre Erfahrungen zur Entwicklung ökologischer Maßnahmen einbringen. Das Vorhandensein von Projektgruppen ist ein Indikator dafür, daß das Umweltmanagementsystem nicht erstarrt ist und nur auf dem Papier steht.

Gleiches gilt im Grundsatz auch für offene Umweltarbeitskreise, die nur in den Fällen VI und V zu finden waren. Im Fall V hatte ein solcher Arbeitskreis seine Aktivitäten noch vor dem Öko-Audit eingestellt, aber einen wichtigen Beitrag für die Gestaltung der betrieblichen Abfallwirtschaft geleistet. Er war neben anderen Arbeitskreisen auf Initiative des Managements entstanden, welches beteiligungsorientiert werkseigene Leitbilder entwickeln wollte. Im Fall VI wurde der Arbeitskreis auf Initiative des Betriebsrats gebildet, der dafür im gewerkschaftlichen Vertrauensleutkörper erfolgreich geworben hatte. Das Umweltmanagementsystem dort bot keine Möglichkeiten, die Ideen des Arbeitskreises aufzunehmen, so daß er an den starren betrieblichen Strukturen scheitern mußte.

Insgesamt bieten offene betriebliche Umweltarbeitskreise den Vorteil, daß die Beschäftigten ihr Erfahrungs- und Innovationspotential in einem unreglementierten Diskussionsprozeß einzubringen vermögen. Sie können die Probleme, an denen sie arbeiten wollen, eigenständig definieren und legen auf diese Weise blinde Flecken bloß, die der Wahrnehmung der fachlichen Experten entgehen. Genauso wichtig ist, daß ihre Aktivitäten und Vorschläge auch aufgenommen und verarbeitet werden können.

Qualifizierungsmaßnahmen bildeten keinen ausgewiesenen Schwerpunkt der Aktivitäten in den sechs Fällen, obwohl sie einen wichtigen Bestandteil einer umfassenden Arbeitnehmerbeteiligung ausmachen. Lediglich in zwei Fällen wurden gesonderte Maßnahmen durchgeführt, die das Leitbild der ökologischen Eigenverantwortung der Beschäftigten erkennen lassen.

Im Fall I wurden die Beschäftigten in Gruppen – gebildet entsprechend den verschiedenen Arbeitsbereichen – über das Öko-Audit informiert und konnten arbeitsplatzbezogene Fragen stellen. Die einzelnen Veranstaltungen wurden betriebsintern von einem Team gruppenspezifisch vorbereitet. Eine Besonderheit stellt sicher die Tages-schulung im Fall II dar, die vom Betriebsrat konzipiert wurde. Diese Schulung wurde mit allen Führungskräften bis hinunter zu den Schichtführern und dem Umweltausschuß durchgeführt und den Beschäftigten auf freiwilliger Basis mit einer hohen Beteiligungsquote angeboten. Zu bedenken ist, daß über die Basiselemente der Umweltmanagementsysteme, über Projektgruppen und offene Arbeitskreise, ebenfalls Lernprozesse ablaufen, die arbeitsintegrierten Charakter haben und als selbstgesteuerte Qualifizierung bezeichnet werden können.

Das betriebliche Vorschlagswesen ist offenbar das am häufigsten genutzte Instrument der Beschäftigtenbeteiligung. Es ist in allen sechs Fällen zu finden und wurde auf den Umweltschutz ausgedehnt. Als traditionelles und eingeführtes Instrument kann es aber nur wirksam ausgestaltet werden, wenn der Umweltschutzgedanke auch tatsächlich gelebt wird.

In dreien der insgesamt sechs Fälle scheint dies der Fall zu sein. So ist im Fall III der Umweltschutz im Betriebsalltag zu einem allseits präsenten Leitbild verdichtet worden. Umweltverbesserungsvorschläge werden durch ausgelobte Preise in der Betriebsöffentlichkeit hervorgehoben, wobei auch solche Vorschläge Anerkennung finden, die keine Kosteneinsparungen bringen. Im Fall IV ist das Betriebsklima geprägt durch

eine von allen getragene Aufbruchstimmung nach einer Phase des Beschäftigtenabbaus. Im Fall V wird der Umweltschutz glaubwürdig betrieben und den Beschäftigten vermittelt. In allen drei Betrieben wird das Instrument des Vorschlagswesens sehr rege genutzt.

### 3.4 Zusammenfassender Ausblick

Die empirischen Befunde zeigen, daß in der Betriebspraxis erfolgreich Elemente beteiligungsorientierter Umweltmanagementkonzepte umgesetzt werden können und ebenso erfolgreich an das Leitbild ökologischer Pflichterfüllung der EU-Öko-Audit-VO angeknüpft werden kann. Dabei sind einige Aspekte erkennbar, die sich mittel- und langfristig möglicherweise zu Tendenzen oder Entwicklungstrends verdichten können.

Äußerst bemerkenswert erscheint die qualitative Vielfalt der Beiträge, die Betriebsräte im Ökologierungsprozeß ihrer Betriebe tatsächlich leisten und somit perspektivisch leisten können. Diesen Zusammenhang verdeutlicht insbesondere die große Spannweite und Differenziertheit der tatsächlich eingenommen Rollen gegenüber und in den verschiedenen jeweils praktizierten Systemen des Umweltengagements.

Als ein zentrales Motiv für das betriebsrätliche Engagement ist die Arbeitsplatzsicherung auszumachen. Die von Steger konstatierte Komplementarität zwischen Umweltschutz und modernen Organisationsformen ist bei den Betriebsfällen auffällig, die sich in einem Reorganisations- oder Modernisierungsprozeß befinden (Fälle I, III und IV), in dem wiederum die Betriebsräte aktiv eingebunden sind. Arbeitsplatzsicherung als Motiv für einen Typus umweltengagierter Betriebsräte wird in Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit an Bedeutung gewinnen.

Gegenüber dem Typus des Arbeitsplatzerhalters war ein Typus des umweltengagierten Betriebsrats zu finden, dessen Motive sich vom Nachhaltigkeitsparadigma ableiten. Der Kreis dieser Betriebsräte mit einem erweiterten ökologischen Grundverständnis wird sich gegenüber Arbeitsplatzerhaltern nur langsam vergrößern und wird – auch dies zeigen die zwei Fallbeispiele II und III – innerbetrieblich nur dann erfolgreich agieren können, wenn Beschäftigungsinteressen mit ökologischen Fragen direkt verknüpft werden können. Persönlich-moralische Motivlagen bilden bei allem Engagement keine Grundlage, um innerbetriebliche Ökologierungsprozesse zu starten oder qualitativ voranzubringen.

Erst wenn es durch Impulse und Rahmensetzungen aus dem politischen und gesellschaftlichen Raum gelingt, soziale Nachhaltigkeitsziele betrieblich auf breiterer Basis zu konkretisieren, könnten sich beide Typen umweltengagierter Betriebsräte treffen und zu einem der betrieblichen Subjekte einer sozial-ökologischen Reformstrategie werden.

Interessant erscheint auch eine Beobachtung, die sich in den nächsten Jahren zu einem Entwicklungstrend verdichten kann. Umwelt(management)beauftragte bekommen im Zuge qualitativer Öko-Audit-Prozesse neue Aufgaben, die Kostka mit dem

Begriff des Fachpromotors umschreibt. Sie können, um in der Sache erfolgreicher zu agieren, mit den umweltaktiven Betriebsräten aktiv kooperieren, weil diese als Prozeßpromotoren im Kreis der Beschäftigten wirksam auftreten. Solche Rollen wurden von den Betriebsräten im Fall II (Promotor des Umweltgedankens) und Fall IV (Moderation im konflikthaftern Ökologisierungsprozeß) eingenommen. Im Fall II übernahmen Betriebsräte gar die Rolle von Fachpromotoren, gleichsam zum Ausgleich qualitativer Mängel im betrieblichen Umweltprogramm.

Bei den Umweltbeauftragten scheint sich möglicherweise sowohl ein Generations- als auch ein Aufgabenwechsel zu vollziehen, der mit einem veränderten Selbstverständnis einhergehen kann: Betriebsräte könnten von ihnen verstärkt als Partner wahrund in Anspruch genommen werden. Aus den ehemals ordnungsrechtlich-technisch fixierten Umweltbeauftragten könnten somit Umweltmanager werden, die sich aufgrund ihrer praktischen betrieblichen Interessenlage zu Befürwortern der Arbeitnehmerbeteiligung beim betrieblichen Umweltschutz mausern.

Auch im Kreis der Betriebsräte stehen möglicherweise langfristige Veränderungsprozesse bevor. Mit der Einführung von Umweltmanagementsystemen befaßt sich eine wachsende Zahl von Beschäftigten fachlich mit Umweltfragen. Und so geraten gewollt oder ungewollt Personen in die Betriebsratsgremien, die neben dem Amt als (nicht freigestellte) Betriebsräte als Abfallbeauftragte, als Umwelt- und Qualitätskoordinatoren oder in anderen Funktionen innerbetriebliche Umweltaufgaben wahrnehmen. Auch eine solche Entwicklung vermag dazu beizutragen, den betrieblichen Umweltschutz von einem betriebsrätlichen Rand- zu einem selbstverständlichen Alltagsthema der Interessenvertretung zu machen.

## 4 Kritische Würdigung des Stellenwerts von Arbeitnehmerbeteiligung für die Qualität von Umweltmanagementsystemen

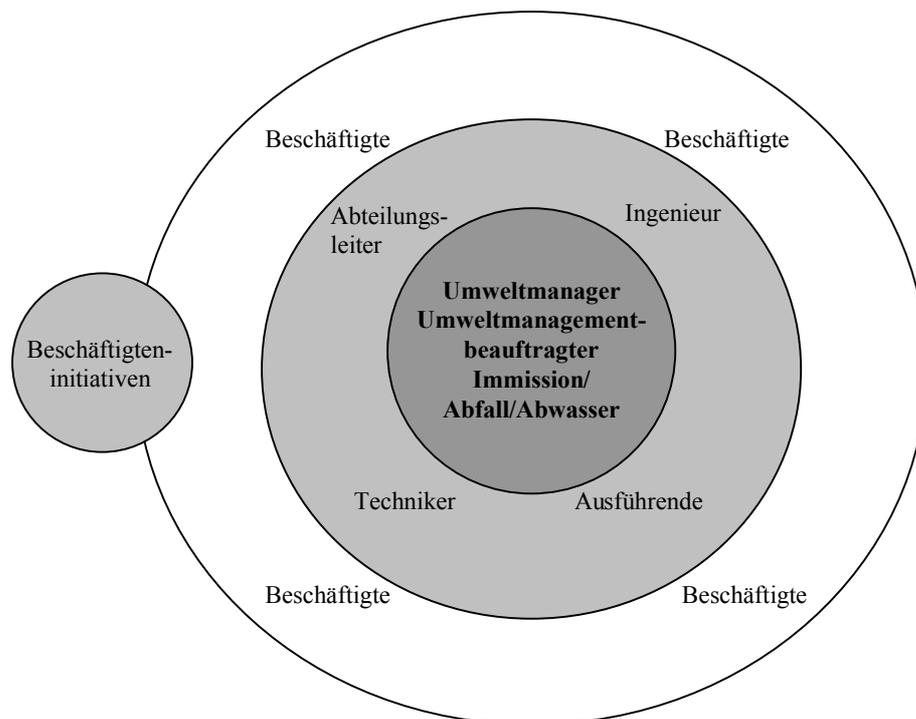
### 4.1 Beschäftigteninitiativen und betrieblicher Umweltschutz

Auf die Frage, *ob* sich Arbeitnehmerbeteiligung *überhaupt* positiv auf die Qualität des betrieblichen Umweltschutzes auswirkt, wird nicht eingegangen: Niemand würde dies ernsthaft bestreiten. Allerdings darf bezweifelt werden, daß alle Formen der Beteiligung einen gleich großen und dauerhaften Einfluß ausüben.

In der traditionellen, *rein* ordnungsrechtlich geprägten Struktur des betrieblichen Umweltschutzes – die ja bis heute dominiert – sind aktive Beschäftigte ebensowenig vorgesehen wie Umwelt(management)beauftragte, die als Promotoren wirken würden.

An dieser Grundkonstellation prallen früher oder später die meisten Beschäftigteninitiativen ab. Sie wirken wie ein Fremdkörper, der eher stört; deren Vorschläge man nolens volens aufnimmt (sofern sie mit genügend Druck vorgetragen werden), für die aber kein systematischer Platz in der Unternehmensstruktur vorgesehen ist (s. Abbildung 1).

Abb. 1: Das Verhältnis verschiedener Arbeitnehmergruppen zum betrieblichen Umweltschutz in der traditionellen Unternehmensstruktur



In der traditionellen Unternehmensstruktur ist der Umweltschutz fragmentarisch der dafür vorgesehenen Abteilung zugeordnet. Abteilungsleiter, die über die Einhaltung von Richtlinien zu wachen haben, Ingenieure und Techniker mit umweltrelevanten Tätigkeiten und ausführende Arbeiter, die bestimmte, umweltrelevante Aufgaben zu erledigen haben, sind vom betrieblichen Umweltschutz (am Rande) tangiert. Die übrigen Beschäftigten haben i. d. R. mit betrieblichem Umweltschutz nichts zu tun.

Umweltaktive Betriebsräte haben häufig versucht, dieses hermetische System aufzusprengen, indem sie betriebspolitisch etablierte Strukturen für den Umweltschutz genutzt haben. Dies ist ihnen in dem einen oder anderen Punkt auch geglückt. Eine nachhaltige Veränderung und eine Öffnung des betrieblichen Umweltschutzes für Beteiligungsstrukturen ist ihnen jedoch nur in Ausnahmefällen gelungen. Dieses Engagement ist ebenso wie die unterstützenden Arbeiten von gewerkschaftlicher und wissenschaftlicher Seite um so positiver zu würdigen.

Für die Qualität des betrieblichen Umweltschutzes bedeutet dieses überkommene, *rein* ordnungsrechtlich geprägte System, daß lediglich mehr oder weniger erfolgreich hinter immer wieder neuen (notwendigen) Verordnungen hergelaufen wird, ohne ein strategisches Konzept, ohne Verankerung des Umweltschutzes in der Belegschaft und ohne die Möglichkeit, den Umweltschutz jemals als positiven Bestandteil der Unternehmensphilosophie bzw. des Managementsystems zu begreifen.

## 4.2 Umweltmanagementsysteme und Arbeitnehmerbeteiligung

Mit der Einführung von betrieblichem Umweltmanagement können die traditionellen Strukturen ein Stück weit aufgeweicht werden (s. Abbildung 2):

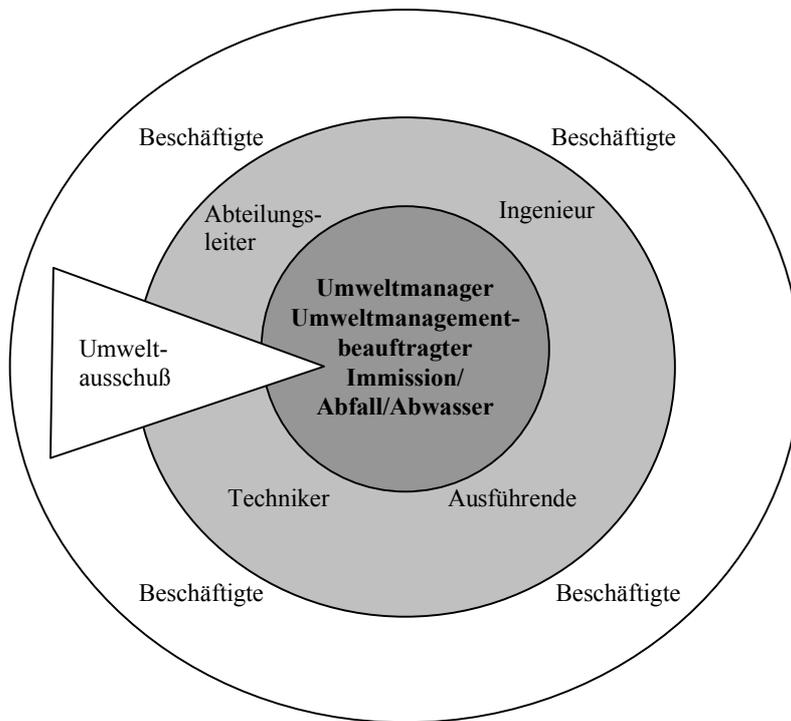
- Der betriebliche Umweltschutz wird ganz allgemein aufgewertet,
- Umweltmanagement-Beauftragte können sich als technische Experten und als Promotoren bzw. Moderatoren gegenüber der Belegschaft begreifen,
- alle Beschäftigten müssen unterrichtet werden,
- durch zyklische Berichts- und Verbesserungspflicht bleibt Umweltschutz Thema in der Betriebsöffentlichkeit, und
- Beteiligung ist im Prinzip erwünscht und kann betriebsspezifisch ausgeformt werden.

Dies führt i. d. R. allerdings nicht zu einer „Revolutionierung“ betrieblicher Strukturen i. S. eines proaktiven Umweltschutzes, sondern allenfalls zu einer vorsichtigen Öffnung. Zum Kernthema, das für die Beschäftigten eine dauerhaft integrierte, wichtige Bedeutung hätte, wird Umweltschutz auch dadurch nicht. Nur wenige Unternehmen gehen nämlich so weite Wege wie die von uns in Kapitel 2 dargestellten Fälle. Häufig genug erleidet die Betriebsökologie nach einer Validierung ein vergleichbares Schicksal wie die Qualität nach der ISO-9000-Zertifizierung: Handbuch geschlossen, Aus, Ende!

Und dennoch: Wie nachgewiesen werden konnte, bietet die Etablierung von Umweltmanagement erhebliche Chancen auf beiden Seiten: Führungskräfte und techni-

sche Experten können ihr Selbstverständnis erweitern und sich für Aktivität sowie Kompetenz von Beschäftigten, unabhängig von ihrer hierarchischen Position, öffnen; Betriebsräte können sich als Co-Manager an Aufbau und Gestaltung paßgenauer betrieblicher Umweltmanagementsysteme (pro-)aktiv beteiligen.

**Abb. 2: Die Aufweichung traditioneller Strukturen durch die Einführung von Umweltmanagement**



### 4.3 Nachhaltige Unternehmen und umweltaktive Beschäftigte

Für die politische und gesellschaftliche Entwicklung der kommenden Jahre ist es von großer Bedeutung, ob das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung (wie immer im einzelnen inhaltlich ausgefüllt) sich gesellschaftlich stärker durchsetzen und damit die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln im Sinne des Umweltschutzes positiv verändern kann.

Andererseits kann aber auch gefragt werden: Welche Möglichkeiten besitzen „avantgardistische“ Unternehmen, bereits heute nachhaltig zu wirtschaften, ohne entscheidende ökonomische Nachteile zu erleiden – und damit selber den Nachhaltigkeitsgedanken gesellschaftlich zu verankern?

Wir gehen dabei übrigens von einem Nachhaltigkeitsbegriff aus, der sich an die Definition einer Studie von VCI und IG BCE anlehnt. In dieser Studie wird – kritisch gegen die dezisionistische Vorstellung des Wuppertal-Instituts – von Nachhaltigkeit als „offenem sozialen Lern- und Suchprozeß“ ausgegangen, an dem alle verantwortlichen sozialen Akteure zu beteiligen seien, um eine integrierte Entwicklung in den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales herbeizuführen (vgl. VCI und IG

BCE 1997). Was konkret unter Nachhaltigkeit zu verstehen sei, kann danach nur Ergebnis durchaus konfliktreicher Auseinandersetzungen sein, keineswegs aber wissenschaftlich vorgegeben.

Auch politisch-strategisch wäre ja zu fragen: Wie anders soll sich das neue Leitbild denn gesellschaftlich etablieren als über Diskursprozesse, in denen unterschiedliche Interessen zum Austrag kommen und tragfähige Konsensmodelle entwickelt werden?

Keinesfalls stimmen wir hier auch dem Darmstädter Öko-Institut zu, das die Entscheidungen über die konkrete Umsetzung nachhaltiger Unternehmensprozesse allein dem Management überläßt (vgl. Wollny 1998, S. 546).

„Gemeinsamer Such- und Lernprozeß“ meint hierbei erstens, daß Unternehmensleitungen, Fachverantwortliche und Beschäftigte kooperieren; zweitens, daß produzierende Unternehmen gemeinsam mit verarbeitenden Betrieben und Kunden (sowie, je nach Bedarf, auch mit Politikern und Verbandsvertretern) herausarbeiten, welche Produkte wie produziert am ehesten als nützlich gesehen werden und die Gesundheit der Beschäftigten und Verbraucher schützen – und damit letztlich auch die Position des entsprechenden Unternehmens am Markt auf Dauer sichern.

Der Aufbau derartiger Kommunikations- und Kooperationsstrukturen wäre für alle Beteiligten von Nutzen:

- Die produzierenden Betriebe (Beispiel: Hersteller von Friseurutensilien) würden zuverlässig erfahren, welche Produkte aus welchen Gründen auf Dauer als „problematisch“ eingeschätzt werden, weil z. B. Friseure und/oder Kunden mit Allergien reagieren, und sie könnten gemeinsam Alternativen entwickeln und erproben.
- Die anwendenden Betriebe könnten ihre Probleme, Wünsche und Ideen einbringen und damit Vorteile sowohl gegenüber ihren Beschäftigten als auch gegenüber den Kunden erzielen. Für beide – Produzenten und Anwender – würden sich die engeren Lieferbeziehungen stabilisierend auswirken.
- Beschäftigte könnten nicht nur einen aktiven Beitrag zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes leisten, sondern auch gesünder und befriedigender arbeiten.

Aufzubauen wären solche vernetzten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen sicherlich zunächst projektförmig und von Verbandsvertretern der Sozialpartner getragen.

#### **4.4 Kontinuierliche Umweltverbesserungsprozesse durch Arbeitnehmerbeteiligung**

Jenseits des großen gesellschaftlichen Paradigmenwechsels gibt es pragmatische Ansätze, um ökologische Mitarbeiterbeteiligung in die Alltagsstrukturen von Unternehmen zu integrieren. So wurde von der Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB Landesbezirk Rheinland-Pfalz ein Modellprojekt „Kontinuierliche Umweltver-

besserungsprozesse (KUVP) durch Arbeitnehmerbeteiligung und Kooperation aller betrieblichen Akteure“ konzipiert und in Angriff genommen.

Die angestrebten kontinuierlichen Verbesserungen im Umweltbereich sollen helfen, Standort und Arbeitsplätze zu sichern. Dabei wird sehr stark auf Einsparpotentiale insbesondere in den Bereichen Energie, Abfall und Wasser gesetzt, aber auch – angelehnt am allgemeinen Konzept der kontinuierlichen Verbesserung – auf Erhöhung der Zahl von Verbesserungsvorschlägen, Senkung der Allgemeinkosten, bessere Motivation der Beschäftigten und größere Kundenzufriedenheit.

Das Konzept geht so weit, Beschäftigtenbeteiligung nicht als Ergänzung zu effektiverer Technologie zu propagieren, sondern – insbesondere für kapitalschwache Klein- und Mittelbetriebe, an die es sich richtet – als Alternative. Statt kapitalintensiver Verfahren, deren Erfolg nicht sicher und schwierig zu kontrollieren ist, wird auf eine kooperative Strategie der kleinen Schritte gesetzt: Geringer Kapitaleaufwand, erreichbare Ziele, gute Einbindung in den Produktionsablauf und transparente Kontrolle werden als Vorteile propagiert.

Als Einzelschritte einer KUVP werden angegeben:

- Kompetenzentwicklung betrieblicher KUVP-Gruppen durch Sensibilisierung und Schulung,
- Festhalten des betrieblichen Ist-Zustands,
- Bewerten der Umweltprobleme und der Einsparpotentiale,
- Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen und
- Erstellen von Informationsmaterial für die Belegschaft.

Betriebsräten wird in diesem Konzept eine zentrale Rolle zugeschrieben: als Co-Manager und Mittler zwischen Belegschaft und Management; eine Rolle, für die sie im Projektverlauf qualifiziert werden.

Schließlich sollen regionale Netzwerke aufgebaut werden: In Workshops, Seminaren und Treffen mit Umweltgruppen soll – unter Hinzuziehung von Wissenschaftlern – ein Erfahrungs-, Wissens- und Technologietransfer organisiert werden.

## 5 Spekulationen über die strategische Bedeutung der dargestellten Fälle

Die dargestellten Fallbeispiele spiegeln sicherlich nicht den Alltag von Unternehmenspraxis in ökologischen Fragen: erstens, weil nur eine Minderheit von Unternehmen Umweltmanagement-Systeme aufgebaut hat; zweitens, weil nur eine kleine Minderheit davon Arbeitnehmer und deren Interessenvertretung aktiv daran beteiligt.

Eine solche Beteiligung würde die ökologische Qualität des betrieblichen Umweltschutzes zwar fraglos fördern (indem das kreative Potential der Beschäftigten eingebracht werden könnte), aber ebenso wenig, wie im allgemeinen aktiv beteiligungsorientierte Unternehmenskulturen vorzufinden sind, trifft man sie auch im betriebsökologischen Feld. Umweltschutz gilt in der Regel als „Chefsache“, die Beschäftigten sind zu unterrichten und haben sich zu beteiligen.

Dies mag um so enttäuschender anmuten, als die Beschäftigten und (zumindest) Teile ihrer Interessenvertretungen ein unkonventionelles und freiwilliges Interesse an den Tag legen, das Betriebe „kostenlos“ nutzen könnten. Allerdings scheint es den unternehmerischen Protagonisten nur in Ausnahmefällen zu gelingen, „über den eigenen Schatten zu springen“, der ein Syndrom aus (schlechter) Gewohnheit, Mißtrauen, Furcht vor Kontroll- und Machtverlust, Blindheit gegenüber brachliegenden Innovationspotentialen, Arroganz u. ä. ganz normalen Phänomenen des betrieblichen Alltags verkörpert.

Dabei sind diese Initiativen in hohem Maße sozial innovativ: Sie haben Dinge in die Hand genommen, die eigentlich gar nicht in ihrem Verantwortungsbereich liegen, getragen von sehr persönlich geprägten Motiven (in unterschiedlicher Ausprägung: von den Ökofreaks, die konsequenterweise auch im Betrieb aktiv werden wollten, über politisch sensibilisierte Betriebsfunktionäre, die die gesellschaftliche Bedeutung der Betriebsökologie erkannten, bis hin zu ordentlichen, sparsamen und zuverlässigen Kollegen, denen das Abstellen von Verschwendung und Schlendrian im Umgang mit Ressourcen eine Herzensangelegenheit war).

Die Gewerkschaften haben sich von Anfang an bemüht, im Rahmen ihrer oft bescheidenen Kapazitäten und angesichts einer Fülle zentraler Herausforderungen ein positives Verständnis zum Umweltmanagement zu entwickeln und ihre betrieblichen Funktionäre von der Notwendigkeit einer Beteiligung zu überzeugen. Das Zusammenspiel gewerkschaftlich-strategischen Engagements und betrieblicher Basisinitiativen scheint mir allerdings nicht kräftig genug, um nennenswerte Trends setzen zu können.

So fällt mein Urteil – auch angesichts eigener leidvoller Erfahrungen, unternehmerische Protagonisten für die Beteiligung an konkret „heruntergebrochenen“ Aktivitäten nachhaltiger Entwicklung zu gewinnen – ziemlich skeptisch aus: Die von mir darge-

stellten Fälle bleiben wohl die Ausnahme. Sie als anregende Beispiele darzustellen, erschien mir nützlich; die Umsetzung in betriebliche Praxis entzieht sich meinen (unseren, Euren?) Einflußmöglichkeiten.

# Literaturverzeichnis

- Birke, M./Schwarz, M. (1994): Umweltschutz im Betriebsalltag – Praxis und Perspektiven ökologischer Arbeitspolitik, Köln
- BMU + UBA (Hg.) (1995) (Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt): Handbuch Umweltcontrolling, München
- Freimann, J. (1996): Betriebliche Umweltpolitik, Stuttgart
- Grässle, C./Geppert M. (1998): Erfahrungsbericht und Handlungshilfe zum Ökoaudit – ISO 14.000 für Klein- und Mittelstandsunternehmen und Betriebs- und Personalräte, Beispiele aus der Praxis, Mainz
- Grässle, C./Kropp, D. (1998): Öko-Audit bei Nolte: Betriebsrat praktiziert erfolgreichen Pakt für Arbeit, Gesundheit und Umwelt, in: Holzarbeiter-Zeitung Nr. 4
- Hildebrandt, E. (1993): Die industriellen Beziehungen vor der ökologischen Herausforderung, in: Holl/Rubelt (Hg.): Betriebsökologie, Köln, S. 36f.
- Hopfenbeck, W./Willig, M. (1995): Umweltorientiertes Personalmanagement – Umweltbildung, Motivation, Mitarbeiterkommunikation, Landsberg/Lech
- Kostka, S. (1997): Umweltorientierte Organisationsgestaltung, in: Winter, a. a. O., S. 131-182
- Kropp, D.; Mink, E. (1995): Konzept zur Erprobung eines Umweltmanagement- und Umwelt-Audit-Programms unter Arbeitnehmerbeteiligung (graue Reihe der Hans Böckler Stiftung)
- Kropp, D./Schäfer, H. (1997a): Umweltmanagementsysteme leben von den Mitarbeitern – Fallbeispiele zur Arbeitnehmerbeteiligung beim Öko-Audit. (Die Studie wurde im Auftrag der HBS angefertigt und im Juli 1997 abgeschlossen. Sie wird voraussichtlich in diesem Jahr vom Projekt AQU im DGB Bildungswerk veröffentlicht werden.)
- Kropp, D./Schäfer, H. (1997b): Organisation des betrieblichen Umweltschutzes durch die Beschäftigten, in: Biere/Zimpelmann (Hg.): Umwelt – Arbeit – Betrieb, Handbuch für den betrieblichen Umweltschutz, Köln, S. 19-42
- Schäfer, H./Kropp, D. (1993): Ökologie ist kein Selbstläufer. Betriebliche Umweltausschüsse – eine erste Bilanz, Bad Kreuznach
- Steger, U. (1988): Umweltmanagement – Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, Frankfurt a. M.
- Steger, U. (1992): Handbuch des Umweltmanagements – Anforderungen und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, München
- Teichert, V. (1997): Erfahrungen aus einem Modellprojekt zum Öko-Audit in einem mittelständischen Unternehmen der Metallindustrie, in: Biere/Zimpelmann (Hg.) Umwelt – Arbeit – Betrieb, Handbuch für den betrieblichen Umweltschutz, Köln
- UBA (Hg.) (1998): Umweltmanagement in der Praxis (Forschungsbericht 201 03 198), Berlin
- Verband der chemischen Industrie, IG Bergbau, Chemie, Energie (1997): Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland, Wiesbaden
- Winter, G. (Hg.) (1997): Ökologische Unternehmensentwicklung – Management im dynamischen Umfeld, Berlin
- Wollny, V. (1998): Vom umweltbewußten zum nachhaltigen Unternehmen, in: WSI Mitteilungen Nr. 8, S. 543ff.

## Papers der Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

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

- P00-505 Heinz-Herbert Noll: Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte, 29 S.
- P00-506 Carsten Schneider: Veränderungen von Arbeits- und Umwelteinstellungen im internationalen Vergleich , 40 S.
- P00-507 Wolfgang Hien: Betrieblicher Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz unter Mitarbeiterbeteiligung: Konflikt- und Synergiepotentiale, 39 S.

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

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

**Bestellschein**

**Order Form**

**Absender • Return Address:**

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

---

---

---

---

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

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

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