Ein neuer Ansatz zur Beurteilung und Weiterentwicklung von Umweltmanagementaktivitäten

Selbstevaluation mit TIKOM-Matrizen

Das unternehmerische Umweltengagement wird mit vielfältigen Ansprüchen konfrontiert. Eine Frage, die sich dabei immer häufiger stellt, ist diejenige nach einer Erfolgsbeurteilung der betrieblichen Umweltschutzbemühungen. Einen neuen Weg gehen hier die TIKOM-Matrizen. Sie können von den Umweltschutzverantwortlichen als Beurteilungsinstrument benutzt werden und ihnen somit Impulse für ein zielgerichtetes Umweltmanagement geben.

Von Markus Grünewald und Roswitha Schwedes

Viele Unternehmen haben bereits Umweltmanagementsysteme implementiert oder beabsichtigen dies zu tun. In den Unternehmen, die diesen Schritt bereits vollzogen haben, kommt regelmäßig ein Mix von unterschiedlichen Methoden und Instrumenten zur Anwendung. Doch nicht nur für Außenstehende bleiben diese Anstrengungen für den Umweltschutz und die damit verbundenen Wirkungen häufig diffus, auch unternehmensintern herrscht diesbezüglich oftmals Unsicherheit. Eine kritische Auseinandersetzung – sowohl die eingeleiteten Maßnahmen und unternehmensspezifischen Umfeldbedingungen betreffend, als auch ein Hinterfragen der erzielten Ergebnisse und Wirkungen – findet bisher in der Unternehmenspraxis in den meisten Fällen nur unzureichend statt.

Welche Maßstäbe für eine Beurteilung des Umweltengagements von Unternehmen geeignet sind und in der Unternehmenspraxis herangezogen werden können, darüber besteht aufgrund der Komplexität des Themas noch wenig Einigkeit (1). Zwar werden die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse unternehmensintern teilweise längst anhand von Benchmarks dokumentiert und auch interessierte Dritte können sich über die Umweltberichterstattung einen Eindruck von der ökologischen Leistungsfähigkeit der Unternehmen verschaffen. Allerdings fehlen bisher durchgängig anerkannte und allgemein verbindliche Maßstäbe, die eine Beurteilung der ökologischen Leistungsfähigkeit von Unternehmen zulassen (2).

Im Rahmen einer Erfolgsbeurteilung kann es nicht nur darum gehen, das Ausmaß des unternehmenspolitischen Engagements zu ermitteln, also die Existenz eines formal vorhandenen Umweltmanagementsystems zu prüfen. Vielmehr müssen die Qualität und Funktionstüchtigkeit des Umweltmanagementsystems an sich einer Beurteilung zugeführt werden (3).

In dem unter der Leitung von Prof. Dr. Freimann 1997/98 durchgeführten und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Projekt „Erfolgsindikatoren des Umweltmanagements" wurde zu diesem Zweck das neuartige Instrument der TIKOM-Matrizen entwickelt. Es basiert auf dem Gedanken einer unternehmensintern durchzuführenden Selbstevaluation. Die TIKOM-Matrizen verstehen sich dabei als ein anspruchsvolles, aber dennoch einfach zu handhabendes Instrument, das den für Umweltschutz verantwortlichen Fachleuten helfen soll, die Umweltschutzbemühungen des Unternehmens selbstkritisch zu hinterfragen. Denn erst auf dieser Grundlage lassen sich zukünftige Aktivitäten zielgerichtet planen und weiterentwickeln. Die dem Konzept zugrundeliegende Dreiteilung – Sensibilisierung, Bewertung und Weiterentwicklung – bietet den konzeptionellen Bezugsrahmen für die Initiierung und Gestaltung eines fortlaufenden Ökologisierungsprozesses im Unternehmen.

▶ Bewertung mit Hilfe von fünf Erfolgsfeldern

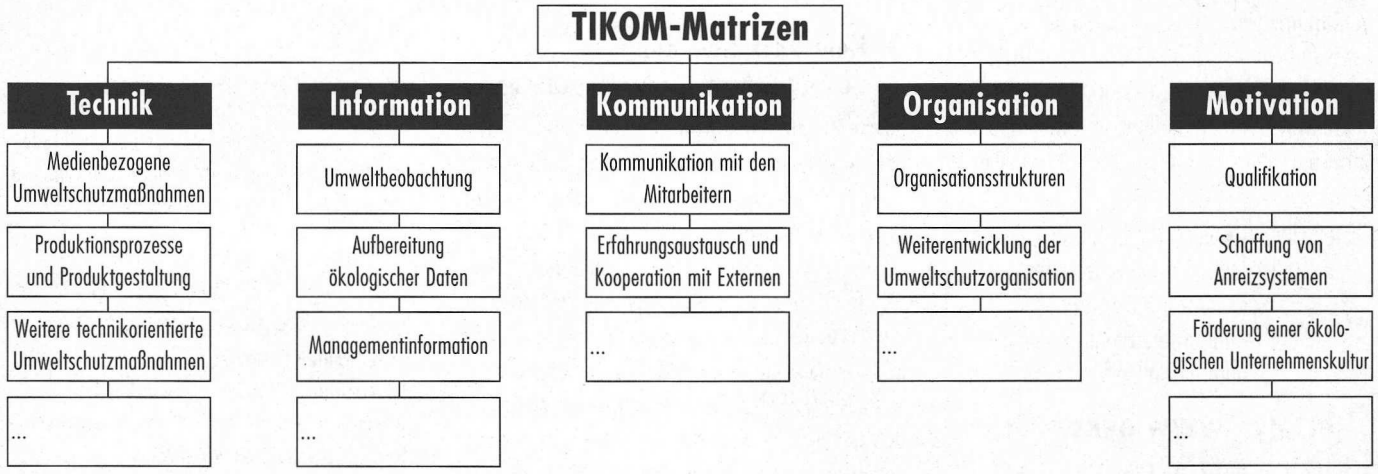
TIKOM sind die Erfolgsfelder betrieblichen Umweltmanagements:

T für technikorientierte Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes,

I für externe und interne Informationsbeschaffung,

K für die Kommunikation mit den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit,

Abb. 1: Aufbau der TIKOM-Matrizen



Quelle: eigene Darstellung

O für die Organisation des Umweltschutzes und **M** für die Motivation aller wichtigen Akteure.
Diese fünf Erfolgsfelder bilden den vorgegebenen inhaltlichen Rahmen der TIKOM-Matrizen, der eine idealtypische Umsetzung eines erfolgreichen Umweltmanagements widerspiegelt. Sie stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Die einzelnen Erfolgsfelder sind unterteilt in Arbeitsbereiche, die sie differenzieren und gleichzeitig präzisieren (siehe Abb. 1). Diesen Arbeitsbereichen sind wiederum Aktivitäten und Beispiele zugeordnet, die zur Illustration potentieller Umsetzungsmöglichkeiten dienen.
Dieser Rahmen wird im TIKOM-Ordner in Form von auszufüllenden Arbeitsblättern operationalisiert, auf denen der Umweltmanager die bisherigen Bemühungen zum betrieblichen Umweltschutz evaluiert und festhält. Jedes der fünf Erfolgsfelder hat die Form einer aus verschiedenen Zeilen und Spalten bestehenden Matrix, in der jede Aktivität jeweils auf einer Seite erfaßt, analysiert und bewertet wird. Die Matrizen und damit jedes einzelne Blatt des TIKOM-Ordners verfügen über 4 Spalten (siehe Abb. 2):
In Spalte 1 wird die Aktivität, auf die sich die jeweilige Zeile bezieht, benannt und mit einigen Beispielen verdeutlicht. Diese sollen dem Bearbeiter helfen, entsprechende Maßnahmen zu finden, die im Unternehmen konkret umgesetzt werden und eine Zuordnung zu den jeweiligen Aktivitäten erleichtern. Darüber hinaus dienen die Beispiele als Anregung für zukünftige Maßnahmen.
Spalte 2 nimmt – aus der Feder des Bearbeiters – die Umsetzungsmaßnahmen auf, die die jeweilige Aktivität im Unternehmen erfährt. Dabei ist zu unterscheiden zwischen solchen Umsetzungen, die bereits realisiert sind, solchen, die sich konkret in der Planung befinden, und schließlich solchen, die in Zukunft realisiert werden könnten. Letztere ergeben sich unmittelbar aus dem Bearbeitungsprozeß der Matrizen und können z.B. eine Grundlage für ein mögliches Umweltprogramm im Rahmen von EMAS darstellen.
Spalte 3 soll den Bearbeiter dazu veranlassen, sich den Anlaß bzw. angestrebten Zweck der jeweiligen Umsetzungsmaßnahme in Erinnerung zu rufen und diesen schriftlich festzuhalten. Mit den Eintragungen in dieser Spalte wird der effektive Stellenwert des betrieblichen Umweltschutzes deutlich. Zudem dient die Spalte zum Abgleich von gesetzten und realisierten Zielen und bildet den Hintergrund für die anschließende Erfolgsbewertung.
Diese wird in Spalte 4 vollzogen. Der Bearbeiter ist aufgefordert, zunächst mit den Symbolen (+) für positiv, (-) für negativ und (0) für keine Aussage möglich eine grobe Bewertung der jeweils umgesetzten Maßnahme vorzunehmen und anschließend so präzise und offen wie möglich in Worten auszudrücken, wie er den Erfolg der Maßnahme bewertet.

▶ Auswertung mit System

Sind nach diesem Schema Zeile für Zeile vom Bearbeiter ausgefüllt, kann die Auswertung der Matrizen beginnen. Sie führt z.B. zu möglichen Aktivitäten in den Arbeitsbereichen, die wenige oder noch gar keine Umsetzungsmaßnahmen beinhalten. Sie kann den Blick auf die Frage der Angemessenheit der vom Unternehmen verabschiedeten Umweltleitlinien und -ziele lenken, wenn zwischen der tatsächlichen Zielführung der Umsetzungsmaßnahmen und den schriftlich fixierten Zielen Lücken klaffen. Sie veranlaßt vielleicht zu Korrekturen an bereits vorgenommenen Maßnahmen, die sich als nicht im gewünschten Umfang zielführend erwiesen haben.
Zentrales Element dieser Vorgehensweise ist der Auswertungsbogen. In ihm werden die während des Bearbeitungsprozesses ermittelten zukünftigen Handlungsmöglichkeiten zusammengetragen und durch eine wiederum in Eigenregie der Nutzer durchgeführte Aufbe-

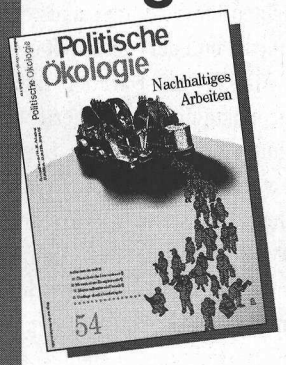
Abb. 2: Beispielzeile aus den Matrizen

Erfolgsfeld:
Arbeitsbereich:
Seite:

Aktivitäten	Umsetzung im Unternehmen	Anlaß bzw. Zweck der Maßnahmen	Beurteilung
zum Beispiel	● bereits realisierte Maßnahmen:		
–	● in Planung befindliche Maßnahmen:		
–	● zukünftige Handlungsmöglichkeiten:		
–			

Legende: (+) erfolgreiche Umsetzung; (-) mit Schwierigkeiten behaftete Umsetzung; (o) keine Aussage möglich — Quelle: eigene Darstellung

Politische Ökologie



Nachhaltiges Arbeiten

Der Arbeitsgesellschaft geht die Arbeit aus – so scheint es. Immer weniger arbeiten immer mehr. Immer mehr haben keine Erwerbsarbeit. Eine Erwerbsarbeit, die steigenden Wohlstand versprach, aber auch die Menschen wie die Natur gleichermaßen auszehrte.
Die Krise der Arbeit verlangt nach einem vollkommen neuen Umgang mit Arbeit. Aber wie könnte dieser aussehen? Wie muß eine Arbeit beschaffen sein, die sowohl die sozialen als auch die ökologischen Erfordernisse im Blick hat? Namhafte Autorinnen und Autoren diskutieren in der Politischen Ökologie die Voraussetzungen einer für Mensch und Umwelt gleichermaßen nachhaltigen Arbeit, entwerfen theoretische Konzepte und berichten über Projekte, die schon heute neue Ansätze für ein anderes Arbeiten und Leben erproben.

G Scherhorn: Vom Produktionsfaktor zur selbstbestimmten Chance • **R. Lucas:** Nachhaltigkeit als Herausforderung für eine andere Arbeit • **A. Gorz:** Jenseits der Erwerbsarbeit • **A. Biesecker:** Ein neues Konzept von Teilung und Verteilung der Arbeit • **S. Schön und M. Schäfer:** Szenario einer nachhaltig arbeitenden Gesellschaft • **E. Redler:** Über Stellenwert, Möglichkeiten und Grenzen der Eigenarbeit **F. Bergmann:** Mit der Neuen Arbeit neue Lebensformen erproben • **U. Beck:** Bürgerarbeit • **G. Mutz:** Tätigkeitsgesellschaft

ausführliche Inhaltsangaben aller Ausgaben finden Sie auch auf unserer Internetseite:
http://www.umwelt.de/magazin/poe

Jetzt für DM 19,80 überall in der **Bahnhofspresse** erhältlich oder direkt bestellen bei:
ökom GmbH
Waltherstr. 29, Rgb.
80337 München
Tel.: 089/544 184-0;
Fax: 089/544 184-99
http: //www.umwelt.de/magazin/poe

reitung der Daten in konkrete Handlungsschritte überführt. Damit erlaubt die Auswertung eine systematische Beurteilung des erreichten Entwicklungsstands des Umweltmanagements und der hierdurch erzielten Erfolge bzw. Mißerfolge. Darüber hinaus zeigt sie Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Weiterentwicklung der betrieblichen Umweltschutzaktivitäten auf.

In ihrer Anwendungskonzeption sind die TIKOM-Matrizen vor allem auf solche Unternehmen zugeschnitten, die sich entweder am Beginn einer Beschäftigung mit dem betrieblichen Umweltmanagement befinden oder bereits erste Schritte vollzogen haben und ihr unternehmerisches Umweltengagement ausbauen wollen. Den Umweltexperten wird dabei ein Instrumentarium an die Hand gegeben, das einen für die Einleitung gezielter Maßnahmen nötigen fundierten Statusbericht über den jeweiligen Stand ihrer Bemühungen liefert. Mit den Erfolgsfeldern, Aktivitäten und Umsetzungsbeispielen zeigen die TIKOM-Matrizen vor allem Einsteigern zahlreiche Ansatzpunkte für den Auf- und Ausbau ihres Umweltmanagementsytems auf. Jedoch sollten sich auch Unternehmen, die sich schon länger im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes engagieren, in regelmäßigen Abständen einer kritischen Selbstevaluation unterziehen, um sicherzustellen, daß sich die Erwartungen, die mit dem Umweltschutzengagement und initiierten Aktivitäten verbunden sind, erfüllen (4).

▶ Resümee

Um ein den Grundsätzen einer offensiven betrieblichen Umweltpolitik entsprechendes Umweltmanagement zu gestalten, bedarf es weitreichender Veränderungen innerhalb der Unternehmenspolitik. So sollte am Anfang eines ökologischen Entwicklungsprozesses nicht die voreilige Implementierung von Umweltmanagementinstrumenten stehen, sondern über eine strukturierte Auseinandersetzung mit der unternehmensspezifischen Situation die Grundlage und ein Handlungsrahmen für eine ökologische Umorientierung im Unternehmen gelegt werden.

Die TIKOM-Matrizen setzen an der unternehmenspolitischen Wirklichkeit an und sind trotz ihres offensichtlichen Checklistencharakters als ein präzises Instrument anzusehen, durch das das Umweltthema produktiv, d.h. auf eine zunächst simple und dennoch effektive Art und Weise in den Unternehmensprozeß eingebracht und integriert werden kann. Nicht zum einfachen Abhaken in den Matrizen, sondern zum kritischen Hinterfragen bisher verfolgter Aktivitäten werden die Bearbeiter angehalten. In einer ökologischen Selbsteinschätzung lernen die Unternehmen, die signifikanten Umweltaspekte ihrer Tätigkeit zu beschreiben, zu analysieren und zu definieren, so daß sie in die Lage versetzt werden, sich auf Grundlage einer Bilanzierung des Erreichten kontinuierlich ökologisch zu verbessern. Damit sind die Unternehmen zugleich gewappnet, ihre Erfolge einem breitem Publikum mitzuteilen und sich einer Beurteilung durch Dritte zu stellen.

Anmerkungen

(1) Vgl. hierzu z.B. Kurz, Rudi: Unternehmen und nachhaltige Entwicklung, in: Gijsel, Peter de u.a. (Hrsg.): Ökonomie und Gesellschaft – Jahrbuch 14: Nachhaltigkeit in der ökonomischen Theorie, Frankfurt/New York, 1997, S. 79,sowie Stahlmann, Volker: Öko-Effizienz und Öko-Effektivität, in: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Heft 4/1996, S. 70.

(2) Die einschlägige, allerdings relativ allgemein gefaßte ISO-Norm 14.031 liegt inzwischen als Draft vor. Zudem beschäftigen sich verschiedene Forschungsinstitute, u.a. das IWÖ St. Gallen, die FH Nürnberg, das IÖW Hannover und das IÖB Siegen mit dem Thema.

(3) Vgl. Freimann, Jürgen: Betriebliche Umweltpolitik, Bern/Stuttgart/Wien 1996, S. 563ff. In eine ähnliche Richtung argumentiert Stahlmann a.a.O., S. 71

(4) Weitere Anwendungsmöglichkeiten finden sich bei Schwedes, Roswitha/ Grünewald, Markus: TIKOM-Matrizen – Ein Instrument zur systematischen Beurteilung und Weiterentwicklung des Umweltmanagements. Werkstattreihe „Betriebliche Umweltpolitik", Band 12, Kassel, 1998, S. 21f.

Die AutorInnen

Markus Grünewald ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (imug) in Hannover und war während des Projektes FBU-Mitglied, Roswitha Schwedes ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Betriebliche Umweltpolitik an der Universität Gesamthochschule Kassel.

Kontakt: U GH Kassel, FB 07, Forschungsgruppe Betriebliche Umweltpolitik, 34109 Kassel.
Tel. 0561/804-3739, Fax 0561/804-7739,
E-mail: schwedes@wirtschaft.uni-kassel.de

Selbstbewertung mit Umweltmanagementkennzahlen

Auch vom IÖW wurde ein Fragebogen zur Selbstbewertung des Umweltmanagementystems entwickelt. Dieser kann auf der Website des Instituts abgerufen werden.

Der Fragebogen wurde ursprünglich für eine fünfjährige Paneluntersuchung zur Messung der Leistungsfähigkeit der Umweltmanagementsysteme von kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen entwickelt. Inzwischen stehen die Durchschnittswerte der Befragung von 1997 als Benchmarks zur Verfügung, so daß die selbst ermittelten Auswertungsergebnisse mit dem Durchschnitt ausgewählter hessischer Unternehmen verglichen werden können (1).

Grundlage für den Fragebogen ist ein Wirkungsmodell für Umweltmanagement, das in Anlehnung an Arbeiten der European Foundation for Quality Management entwickelt wurde. Das Modell besteht aus zehn Elementen und unterscheidet dabei „Voraussetzungen" (z.B. Führungsverhalten) und „Ergebnisse" (z.B. Kundenzufriedenheit). Bei der Bewertung der „Voraussetzungen" wird der erste Teil des Managementprozesses betrachtet. Dieser reicht von der Führungsebene über die Umweltpolitik und -strategie, die Mitarbeiterschulung und -führung und den Ressourceneinsatz bis hin zu den Prozessen. Im zweiten Teil des Managementprozesses wird die aus den Voraussetzungen resultierende Umweltschutzleistung analysiert; weiter werden die Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die Kundenzufriedenheit, die gesellschaftliche Akzeptanz und auf den Geschäftserfolg betrachtet. Damit werden die von EMAS und ISO 14001 zwar erwarteten, aber kaum berücksichtigten Ergebnisse Gegenstand der Informationserfassung.

Der Fragebogen wird mit einer Auswertungstabelle und einer Anleitung auf der Website des IÖW unter **http://www.ioew.de/frabo-um/** als Download zur Verfügung gestellt.

Thomas Loew

Anmerkung

(1) Siehe Clausen, Jens: Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem - Eine Panelbefragung von Unternehmen: 1. Jahr 1997/98", IÖW-Diskussionspapier 43/98.

Kontakt: IÖW-Projektbüro Hannover, Jens Clausen, Hausmannstr. 9-10, 30159 Hannover,
Tel. 0511/16403-44, Fax -91,
E-mail: Jens.Clausen@hannover.ioew.de

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.