

Einführung in das Schwerpunktthema

Organisationslernen und zukunftsfähige Unternehmen

Die ökologische Frage hat seit ihrem Hoch in den siebziger und achtziger Jahren beständig an Wettbewerbsfähigkeit in der Themenkonkurrenz um öffentliche Aufmerksamkeit verloren. Dennoch ist ihre Beantwortung für die gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit weiterhin von entscheidender Bedeutung. Viele Unternehmen haben das erkannt und versuchen, mit prozess- und produktbezogenen Ökologierungsmaßnahmen ihrer Verantwortung für ein umweltgerechtes Wirtschaften nachzukommen. Dabei setzen sie nicht nur auf (umwelt)technische Verbesserungen, sondern zunehmend auch auf organisatorisch-methodische Innovationsaktivitäten: Sie bauen zum Beispiel Umweltmanagementsysteme auf oder führen Ökobilanzen durch. Die umweltbezogenen organisatorischen Innovationen sind darauf gerichtet, neue Strukturen, Regelungen, Routinen und Wissensbestände mit dem Ziel einer grundlegenden ökologischen (Re-)Orientierung des Gesamtunternehmens und seiner Leistungen zu erreichen. Dabei gibt es einen wichtigen Unterschied zu technischen Umweltschutzmaßnahmen, für deren Durchführung in der Regel „nur“ die bestehenden Techniker- und Ingenieurskompetenzen mobilisiert werden müssen. Die zielführende Umsetzung organisatorisch-methodischer Innovationen ist an den tiefreichenden Wandel des unternehmensstrukturellen Status quo gekoppelt.

Vor diesem Hintergrund wendet sich die ökologische Unternehmensforschung seit einigen Jahren – und in letzter Zeit wieder verstärkt – dem im Kontext der Organisationstheorie und Managementlehre entstandenen Konzept des organisationalen Lernens zu (1). Daran anknüpfend hofft man, analytisch fruchtbare und praktisch umsetzbare Einsichten in die innerorganisatorischen Prozesse zu gewinnen, die zum Gelingen oder Scheitern bestimmter ökologischer Maßnahmen beitragen. Stand bislang die Entwicklung geeigneter Instrumente im Vordergrund, setzt sich nun zunehmend die Erkenntnis durch, dass unternehmensinterne Umsetzungsprozesse und organisationale Bedingungen erheblichen Einfluss auf den

Von *Esther Hoffmann*
und *Wilfried Konrad*

Erfolg von ökologischen Maßnahmen und entsprechender organisationaler Lernprozesse haben. Damit rückt das Innenleben der Unternehmen in den Blickwinkel der ökologischen Forschung und neue Forschungsfragen treten in den Vordergrund. Wie können fördernde Bedingungen für umweltorientiertes organisationales Lernen geschaffen werden, um durch reflexive, struktur- und routinebrechende und somit innovations- und gestaltungsaktive Handlungsmuster Veränderungen zu erreichen? Und welche Hemmnisse sind hierfür zu überwinden?

► Die Beiträge im Überblick

Die sieben Beiträge dieses Schwerpunktes gehen aus jeweils unterschiedlicher Perspektive dem Zusammenhang zwischen der Ökologisierung von Unternehmen und organisationalem Lernen nach. *Ariane Berthoin Antal* gibt eine Einführung in das Konzept des organisationalen Lernens. Sie beschreibt verschiedene Lerntypen, zeigt Lernbarrieren auf und befasst sich mit den TrägerInnen organisationalen Lernens. Am Beispiel der Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigt sie erforderliche Lernprozesse auf. Ausgehend von der wachsenden unternehmerischen Bedeutung von Nachhaltigkeit beschäftigt sich *Martin Birke* mit den Anforderungen an ein Nachhaltigkeitsmanagement und weist die Grenzen entsprechender Managementinstrumente auf. Gerade in den unternehmensspezifischen Such- und Lernprozessen sieht er die Chancen der Nachhaltigkeitsdiskussion. Möglichkeiten für die Förderung entsprechender Such- und Lernprozesse sieht *Martin Müller* im reflexivem Recht, das einen flexiblen prozeduralen Rahmen für unternehmensspezifische Lösungen bietet. Inwieweit dieser genutzt wird, hängt allerdings von weiteren, innerbetrieblichen Einflussfaktoren ab.

Der folgende Beitrag von *Esther Hoffmann*, *Kathrin Ankele* und *Michael Steinfeldt* bildet den Übergang von konzeptionellen zu praxisorientierten Ansätzen. Anhand von Beispielen zeigen sie, wie Umweltmanagementsysteme und Umweltcontrollinginstrumente Lernprozesse auslösen können, die zur Stärkung von Unternehmensfä-

higkeiten beitragen. *Wilfried Konrad* vergleicht die Praxiserfahrungen mit verschiedenen produktbezogenen Umweltinformationssystemen hinsichtlich ihrer organisatorischen Verankerung und ihrer Relevanz für organisationale Lernprozesse. *Simone Maier* zeigt am Beispiel der Einführung von Bioprodukten in der Gastronomiebranche, welche intra- und interorganisationalen Lernprozesse erforderlich sind, um eine Erfolg versprechende Marketingstrategie zu realisieren. Zum Abschluss nimmt *Karlheinz Riedel* eine kritische Bestandsaufnahme zur Lerneuphorie vor und beleuchtet die Schwierigkeiten, die dadurch für Unternehmen und insbesondere für ArbeitnehmerInnen entstehen.

Der Schwerpunkt zeigt Chancen und Grenzen umweltbezogenen organisationalen Lernens auf. Eine stärkere Verknüpfung der Forschungsstränge zu organisationalem Lernen und ökologischer Unternehmenspolitik kann in beiden Forschungsfeldern neue Ansatzpunkte liefern: Für die Debatte um organisationales Lernen liefert betrieblicher Umweltschutz ein Anschauungsbeispiel, an dem konzeptionelle Ansätze überprüft werden können. Im Gegenzug wird die Diskussion um produkt- und prozessbezogene Umweltinstrumente um einen konzeptionellen Rahmen erweitert, der insbesondere Hinweise auf Hemmnisse, Barrieren, aber auch Umsetzungsstrategien liefert, die über rein instrumentelle Ansätze hinaus weisen.

Anmerkung

(1) Das Konzept geht wesentlich zurück auf Argyris, C./Schön, D.: *Organizational Learning – A Theory of Action Perspective*, Reading 1978. Für eine frühe Anwendung auf ökologische Lernprozesse in Unternehmen vgl. z.B. den Schwerpunkt „Lernen zu lernen zu lernen“ des IÖW/VÖW Informationsdiensts, Ausgabe 3-4/1994, S. 1-18.

Die AutorInnen

Esther Hoffmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsfeld Ökologische Unternehmenspolitik des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung.

Kontakt: IÖW, Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin.
Tel. 030/ 884594-22, Fax 030/ 8825439,
E-Mail: esther.hoffmann@ioew.de

Dr. Wilfried Konrad ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des IÖW-Forschungsfeldes Ökologische Produktpolitik.

Kontakt: IÖW-Regionalbüro Baden-Württemberg,
Bergstr. 7, 69120 Heidelberg. Tel. 06221/ 64916-5,
Fax 06221/ 27060,
E-Mail: wilfried.konrad@heidelberg.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.