bestimmen und Positionierungsvorteile zu erzielen. Damit wandelt sich Ökologie von einem reinen Kosten- zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor. Durch den Einbezug unterschiedlicher Anspruchsgruppen kann ein kollektiver Lernprozess vorangetrieben werden (»stakeholder based learning«), der nicht nur die Unternehmung, sondern auch deren Kontext transformiert. Auf instrumenteller Ebene sind in der zweiten Phase Produktlinienanalysen, Produktökobilanzen und umfassende ökologische Branchenstrukturanalysen (2) von besonderer Relevanz. Diese Instrumente sind prozessorientiert einzusetzen und dienen als Basis für weitere Diskussionen mit externen Anspruchsgruppen.

Abschliessend kann im Hinblick auf die Matrix in Abb. 1 postuliert werden, daß die *ökologische Normalentwicklung* einer Unternehmung von Feld I über Feld II zu Feld III verläuft. Die unternehmensinternen ökologischen Lernprozesse (Übergang von Feld I zu Feld II) sind der Ausgangspunkt und das Fundament für weiterreichende unternehmensübergreifende ökologische Lernprozesse. Wie eingangs erwähnt, handelt es sich dabei um einen idealtypischen Verlauf: In der Realität können sich unternehmensinterne und unternehmensübergreifende ökologische Lernprozesse mehr oder weniger stark überlappen. Der direkte Übergang von Feld I zu Feld IV allerdings ist als Irrweg anzusehen und wird als *ökologische Glaubwürdigkeitsfalle* bezeichnet. Hier werden die internen Lernprozesse umgangen und man versucht sich ohne tatsächliche Anpassungen mittels Öko-Marketing und PR zu profilieren. Eine solche Vorgehensweise kann rasch als oberflächliches »Pseudo-Ökomarketing« entlarvt werden. Bumerang-Effekte sind vorprogrammiert. Demgegenüber verlangt eine glaubwürdige Öko-Strategie, dass zunächst das »eigene Haus« betriebsökologisch in Ordnung gebracht wird, bevor man sich mittels Ökomarketing produktökologisch »aus dem Fenster lehnt«.

Thomas Dyllick, Frank Belz,
St. Gallen

1) Vgl. zur Organisationsentwicklung im ökologischen Kontext Pfriem, R. (1992). 2) Vgl. dazu das kürzlich erschienene Buch von Dyllick, T. et al. (1994).

Literatur

- Dyllick, T./Belz, F. 1994: Ökologische Unternehmensentwicklung: die Entstehung einer dynamischen Perspektive. In: Kreikebaum, H. u. a. (Hg.): Unternehmenserfolg durch Umweltschutz. Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden 1994, S. 53–69
- Dyllick, T. et al. (1994): Ökologischer Wandel in Schweizer Branchen. Stuttgart, Bern 1994.
- Pfriem, R. (1992): Ökologische Organisationsentwicklung von Unternehmen. In: Seidel, E. (Hrsg.): Betrieblicher Umweltschutz: Landschaftsökologie und Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, S. 81–108

Kriterien für die Umwelt-Lernfähigkeit von Unternehmen

Umweltorientierte Unternehmenspolitik hat in der Praxis sehr viele verschiedene Gesichter und wird sehr unterschiedlich in der Theorie beschrieben. Zum einen existieren Checklisten, wie Umweltschutz im Unternehmen umzusetzen ist, zum anderen werden Regelwerke, Normen und Richtlinien erarbeitet, die Unternehmen zur Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen und zum Umweltmanagement veranlassen sollen. Desweiteren erfordern ordnungspolitische Rahmenbedingungen umweltorientiertes Handeln, das meistens in Form technischer Umweltschutzmaßnahmen umgesetzt wird.

Dieses Reagieren von Unternehmen wird – je nach dem wie schnell und problemorientiert es geschieht – mit »offensivem«, »defensivem«, »aktivem«, »proaktivem« und »integriertem« Umweltmanagement beschrieben. Nur, was sagen diese Beziehungen über das Umwelt-Lernen der Organisation aus? Wenn heute vom Roll-back der Ökologie gesprochen wird und es zur Zeit der wirtschaftlichen Rezession vermehrt zu defensiven Reaktionen kommt, kann dies als ein Ausdruck von Lernfähigkeit der Unternehmen in bezug auf die Umweltproblematik gedeutet werden?

Genau wie Erfolgskriterien sind Lernkriterien subjektive Begriffe. Ein Lernen von Organisationen kann in vielerlei Reaktionstypen sichtbar werden und ist meist ein stufenartiger Prozeß. Die Reaktionsformen des Unternehmens auf den zunehmenden öffentlichen Druck werden als Lernkurve des Unternehmens beschrieben, wenn sie zu einer stufenförmigen »Höherentwicklung« der Organisation führen. Dieser Lernweg kann von der passiven Opposition (z. B. Bekämpfung der Normanhebung) und Anpassung (z. B. langsame und stille Ökologisierung) bis hin zur Selbstorganisation (z. B. durch Übernahme der Initiative durch eine umweltaktive Geschäftsführung, zumindest partiell über das verbindliche Niveau hinaus) führen (vgl. Hildebrandt, 1992, S. 4). Diese Stufenleiter von Reaktionstypen muß nicht in jedem Einzelfall durchlaufen werden, sie charakterisiert nur verschiedene Lernpfade von Betrieben. Auch kann es in den einzelnen Organisationseinheiten zu unterschiedlichen Lernstufen kommen.

Im folgenden werde ich an einigen Beispielen aus einem Unternehmen verschiedene Lernprozesse beschreiben, die durch innerbetriebliche Schulungsmaßnahmen zum Umweltschutz ausgelöst wurden. Bei dem Unternehmen handelt es sich um die Schering AG, ein chemisch-pharmazeutisches Unternehmen mit ca. 7.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Berlin. Ich selbst war dort vier Jahre Mitarbeiterin in dem Fachbereich Zentrale Sicherheit und Umweltschutz und zuständig für Motivation und Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umweltschutz.

Beispiel Umweltkolloquium

Meine Aufgabe bestand u. a. darin, eine Umwelt-Kolloquiumsreihe zu entwickeln. Ein Ziel war es, namhafte Wissenschaftler, Praktiker und Politiker als Referenten zu gewinnen, die Umweltthemen unter ihren verschiedenen Gesichtspunkten darstellen sollten. Die Kolloquiumsreihe, die mit je sechs Veranstaltungen pro Jahr für drei Jahre geplant war, sollte immer von dem für Umweltschutz zuständigen Vorstandsmitglied eröffnet und von demselben Moderator begleitet werden. Dieser hatte die Aufgabe, den »roten Faden« der ausgewählten Themen, die Hauptargumente der Diskussion und den Bezug zum Unternehmen herzustellen. Die Zielgruppen, die als TeilnehmerInnen zu den Veranstaltungen eingeladen wurden, waren Führungskräfte des Unternehmens und ihre MitarbeiterInnen, die nach folgenden Kriterien ausgewählt wurden: Es sollten vor allem die Abteilungsleiter und Betriebsleiter erreicht werden, die wir auch durch die Inhalte der Vorträge zum Umwelthandeln motivieren wollten.

Ausdrücklich wurden keine externen Personen eingeladen, damit die anschließenden Diskussionen sich ohne Einschränkung auf interne Umsetzungen beschränken konnten. Damit diese Veranstaltung nicht eine »nur angenehme« Vortragsveranstaltung war, sondern es tatsächlich auch zu einem Lernen der Organisation kommen konnte, wurde für jede Veranstaltung ein sogenannter »Pate« aus dem Unternehmen bestimmt. Dieser Pate hatte jeweils die Aufgabe, ein Pate der Gedanken, der Diskussion und Forderungen zu sein. D. h., er hatte nach den Veranstaltungen die Aufgabe, zu erkunden, zu fragen, zu analysieren, ob die erhobenen Forderungen, Ideen, Fragestellungen etc. für das eigene Unternehmen eine Herausforderung darstellen.

Um diese Ziele zu überprüfen, organisierte ich am Ende der ersten Kolloquiumsreihe eine Veranstaltung mit dem Vorstand, den Paten, dem Leiter des Fachbereichs Sicherheit und Umweltschutz und dem Moderator. Wir wollten die Lern- und Erfahrungsergebnisse nach einem Jahr Umweltkolloquium zusammenfassen und Ziele für das nächste Jahr diskutieren. Inzwischen läuft das Kolloquium im vierten Jahr und wird in diesem Jahr in dieser Form beendet werden. Alle Veranstaltungen einschließlich der Diskussion wurden veröffentlicht, und die Broschüren sind für alle Mitarbeiter erhältlich. Dieses Beispiel zeigt meiner Meinung nach einen Lernprozeß, der auf verschiedenen Ebenen initiiert wurde und der letztlich zur Selbstorganisation im oben erwähnten Sinne führen kann.

Beispiel Meisterseminar

In dem selben Unternehmen führten wir für Meister ein fünftägiges Umweltschutzseminar durch (vgl. Grothe-Senf 1993). Insgesamt war das Ziel (welches inzwischen auch erreicht ist), alle Meister im Unternehmen in einem solchen Seminar zu schulen. Das Hauptanliegen des Seminars war es, die Teilnehmer für die durch eigenes Verhalten am Arbeitsplatz verursachte Umweltbeeinflussung zu sensibilisieren und Möglichkeiten zur Veränderung aufzuzeigen. Da ein fünftägiges Seminar neben den Seminar- und Hotelkosten auch hohe Arbeitsausfallkosten verursacht und somit unter rein ökonomischer Betrachtung sehr teuer ist, wurden wir (als die Veranstalter aus dem Umweltschutz und der Weiterbildung) immer wieder gefragt, ob sich dieser Aufwand lohnen würde. Nun ist die Evaluierung im Bereich Umweltschutzschulungen sehr schwer, da die Umweltschmutzverminderungen im Unternehmen oft nicht direkt rückführbar sind auf verändertes Verhalten und vielerlei Ursachen haben können. Um dennoch etwas über die längerfristige Lernwirkung des Seminars zu erfahren, führten wir verschiedene Follow-up-Methoden durch.
Zunächst befragten wir alle Teilnehmer direkt am Ende des Seminars und nocheinmal ein Jahr später im Rahmen einer Wiederholungsbefragung. Das Ergebnisprotokoll erhielten nur die Teilnehmer selbst, mit der Bitte, diese Ergebnisse mit ihren Vorgesetzten zu besprechen. Danach fragten wir die Vorgesetzten, um zu erfahren, wie sie die Umweltlernwirkung aufgrund des Seminars bei ihren Mitarbeitern beurteilen. Alle Ergebnisse wurden dann in sogenannten »Erfahrungsaustauschgruppen« an jedem Standort mit den Vorgesetzten, den Seminarleitungen, dem Fachbereichsleiter Sicherheit und Umweltschutz und dem Leiter der Weiterbildung diskutiert. Auch hier ging es wieder um die Fragen, was die Seminare im konkreten Verhalten verändert haben, welche Ergebnisse umgesetzt werden konnten und warum manche guten Vorsätze schnell wieder im Routineverhalten untergegangen sind. Als Ergebnis dieser Evaluierungen konnten wir festhalten, daß 80 % der Vorgesetzten ihren Mitarbeitern eine wesentlich höhere Sensibilisierung bescheinigten. Das wirkte sich besonders in der zeitlichen Nähe zum Seminar in Abteilungsbesprechungen aus. Da die Meister Multiplikatoren sind, die selber Unterweisungen durchführen müssen, kann man hier von weiteren Lernerfolgen ausgehen – und von einem Prozeß im Sinne einer langsamen und stillen Sensibilisierung für Umweltverhalten sprechen.

Beipiel Laborantenseminar

Für die LaborantInnen des Unternehmens im Bereich der chemischen Forschung und Entwicklung haben wir ein zweitägiges Umweltschutzseminar durchgeführt. Auch hier war es das Ziel, die LaborantInnen für umweltbewußtes Arbeiten zu sensibilisieren und zu motivieren. Für die Beurteilung der Lernwirkung ist es wichtig anzumerken, daß Laboranten in der Chemie-Industrie vielfach äußerst kritische und umweltbewußte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind. Die Seminarsituation war deshalb von der Stimmung her manchmal etwas problematisch, weil die TeilnehmerInnen des Seminars mehr Umwelthandlungen des Unternehmens (speziell bei der Abfallvermeidung) im Sinne von vorgefertigten Lösungen erwarteten, als es zu diesem Zeitpunkt der Fall war. Das führte auch zu einer aggressiven Stimmung im Seminar, die dann natürlich auch die Lern- und Motivationswirkung bei den TeilnehmerInnen beeinflußte. Dafür förderten diese Situationen das Lernen im Bereich des Umweltschutzes des Unternehmens selbst. Es entstand die Situation, daß den Seminaren mehr »Taten« folgen mußten, ansonsten wären weitere Seminare nicht glaubwürdig gewesen.
Daran wird auch deutlich, daß Umweltbildung nur ein Teilbereich im Umweltmanagementsystem sein kann und daß das Auslösen von Lernprozessen auch von dem Verhalten in den anderen Bereichen abhängig ist. In diesem Fall folgten Taten. Das Thema Abfall wurde wesentlich handlungsorientierter in Entscheidungsgremien behandelt. Jetzt – zwei Jahre nach dem ersten Seminar für diese Zielgruppe – werden in einem Abfallhandbuch des Unternehmens detailliert die Arten von Abfall und ihre Wege sowie Vermeidungsanregungen beschrieben. Dabei ist nach wie vor die aktive Umsetzung durch die LaborantInnen erforderlich – genau das also, was die TeilnehmerInnen gefordert hatten.

Beispiel Zukunftswerkstatt

Auch wenn es heute zu den meisten Firmenphilosophien gehört, daß die Belange der MitarbeiterInnen gehört werden sollen, zeigte eine Veranstaltung anderer Art, daß die Lernfähigkeit ihre Grenzen hatte. In diesem Fall hatten z. B. die MitarbeiterInnen eines Betriebes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt über den Umweltschutz in ihrem Betrieb selber viele Ideen entwickelt (vgl. Grothe-Senf 1994, Hildebrandt 1992), die sich umweltschonend und zum Teil auch kostensparend ausgewirkt hätten. Das Ergebnis dieser Zukunftswerkstatt zeigte einerseits einen Erfolg der Methode durch die Vielzahl der orginären Ideen, andererseits aber auch den mangelden Lernerfolg der Organisation, wenn die vielen Vorgesetzten der Teilnehmer wenig bis gar nicht erfreut über die vielen Ergebnisse waren, »auf die sie selber hätten kommen können«.
Die Folge davon war ein Blockieren der Ideen und nicht die Motivationsförderung. Die Methode, die auch bei den Veranstaltern Erstaunen bezüglich der Vielfalt der Ergebnisse hervorgerufen hatte, wurde nie wieder in diesem Rahmen durchgeführt. Der Unterschied zu den anderen Veranstaltungen lag neben der anderen Methode u. a. auch darin, daß die anderen Seminare auf Beschluß des Vorstandes durchgeführt wurden – und die Zukunftswerstatt aufgrund des Wunsches der TeilnehmerInnen.

Schlußfolgerungen

Diese Beispiele, die nicht repräsentativ sind, beziehen sich nur auf ein Unternehmen. Dennoch lassen sich aus ihnen verschiedene Erkenntnisse ableiten, unter welchen Bedingungen das Lernen einer Organisation stattfinden kann:
- Das Lernen ist ein langfristiger Prozeß. Voraussetzung ist die Verankerung auf oberster Führungsebene, die für die Mitglieder der Organisation die Glaubwürdigkeit, die Vorbildfunktion und Ernsthaftigkeit des gewünschten Lernerfolges widerspiegelt.
- Notwendig für den Lernerfolg ist auch die Wiederholung der Lern-Inhalte. Einmalige Veranstaltungen und Aktionen »verpuffen« in ihrer Wirkung bald. Wiederholungen in ihren unterschiedlichen Formen führen auch zu dem Ergebnis, »mitmachen zu müssen« oder »nicht mehr wegschauen zu können«.
- Lernerfolge erfordern, daß die Organisation offen ist für die Ergebnisse und für den ausgelösten Prozeß. Desweiteren müssen die einzelnen Lernaktionen eingebunden sein in das gesamte System, damit das Lernen in Teilbereichen zum Lernen der Organisation im Umweltschutz führen kann.

Anja Grothe-Senf, Berlin

Literatur

- Grothe-Senf, A. 1993: Global denken, lokal handeln. In: Personalführung 10/93, S. 840–844
- Grothe-Senf, A. 1994: Die Zukunftswerkstatt – eine Herausforderung für die Umweltbildung. In: Karriereberater 4/94, S. 131–140
- Hildebrandt, E. 1992: Zusammenfassende Thesen zu Bearbeitungsmustern unternehmensverursachter Umweltprobleme. WZB, Berlin
- Hildebrandt, E. 1992: Beschäftigten-Initiativen in einem Chemiebetrieb. In: Altner, G. u. a. (Hg).: Jahrbuch Ökologie. München. S. 335–344

IÖW-Adressen

IÖW/VÖW-Geschäftsstelle
Giesebrechtstraße 13, 10629 Berlin
Tel. (030) 882 60 94, Telefax 882 54 39

IÖW-Regionalbüro Nordrhein-Westfalen
Völklinger Straße 9, 42285 Wuppertal
Tel. (02 02) 805 30, Telefax 834 02

IÖW-Regionalbüro Hamburg
Wolfgangsweg 11, 20459 Hamburg
Tel. (040) 37 12 94, Telefax 37 51 99 70

IÖW-Regionalbüro Baden-Württemberg
Bergheimerstraße 97, 69115 Heidelberg
Tel. (062 21) 16 79 54, Telefax 270 60

IÖW-Projektbüro Hannover
Hausmannstraße 9, 30159 Hannover
Tel. (05 11) 164 03 44, Telefax 164 03 91

IÖW-Österreich, Geschäftsstelle
Rechte Wienzeile 19/5, A-1043 Wien
Tel. (00 43-222) 587 21 89

(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.