## Umweltkommunikation als wechselseitiges Lernen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen

Der Begriff »Umweltkommunikation« ist äußerst schillernd. Bislang wird er in unterschiedlichsten Kontexten verwendet und zum Teil mit sehr unterschiedlichen Absichten und Interessen verknüpft. Die Bandbreite reicht von der unternehmensinternen Kommunikation über Umweltfragen, über die Öko-PR, die Störfallund Risikokommuniktion, dem Öko-Marketing bis hin zur Produktkennzeichnung, der betrieblichen Umweltberichterstattung oder der Thematisierung von Umweltfragen in den öffentlichen Medien. Die folgende Betrachtung beschränkt sich auf die Umweltkommunikation von Unternehmen mit ihren externen Anspruchsgruppen.

### Bedeutungszuwachs externer Umweltkommunikation von Unternehmen

In den vergangenen Jahren läßt sich eine zunehmende Thematisierung von Umweltthemen in der externen Kommunikation von Unternehmen beobachten. Trotz oder vielleicht gerade wegen der Rezession ist beispielsweise in der Möbelindustrie »Ökologie« zum Verkaufsargument avanciert, finden ökologie-orientierte Life-Style-Kampagnen in der Bekleidungsindustrie Marke Britta Steilmann »It's one world« zunehmende Verbreitung und geben insbesondere seit 1991 eine schnell wachsende Anzahl von Unternehmen Umweltberichte heraus (1). Die zunehmende Thematisierung von Umweltfragen reflektiert ein Phänomen, das Dyllick bereits Ende der 80er Jahre als die gestiegene »öffentliche Exponiertheit von Unternehmen«(2) umschrieben hat. Die gestiegenen risikohaften Neben- und Folgewirkungen industrieller Tätigkeit in den vergangenen Jahrzehnten und eine geschärfte Risikosensibilität haben dazu geführt, daß Unternehmen in zunehmenden Maße öffentliche Interessen betreffen und den Charakter quasi-öffentlicher Institutionen annehmen. Mittlerweile sind es nicht mehr nur die Öltanker-Havarien und Störfälle der Atom- und Chemie-Industrie (Hoechst-gefährlich!), sondern auch die schleichenden Umweltbelastungen wie z.B. die Verwendung von Pestiziden beim Baumwollanbau, die zunehmend zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen thematisiert werden.

Mit fortschreitender Umweltdebatte wird also in den unterschiedlichsten Zusammenhängen Kommunikation über Umweltfragen sowohl häufiger wie auch wichtiger. Die Zahl der sich artikulierenden Anspruchsgruppen, die Umweltinformationen speziell aus Unternehmen fordern, wird immer größer. Zwei zentrale Fragen werden immer wieder gestellt: Welche Umweltwirkungen hat ein Produkt? Welche Um

weltwirkungen hat ein Unternehmen? Dazu gesellt sich zunehmend eine dritte Frage: Wie werden sich Wert und Ertragssituation des Unternehmens abhängig von seiner Umweltschutzleistung entwickeln?

Angesichts dieser Entwicklungen stellen sich neue Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Glaubwürdigkeit von Unternehmen. In Zukunft müssen die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Informationsbeschaffungs- und Kommunikationsinstrumente es leisten, daß ökologische und gesundheitliche Problemlagen verstärkt wahrgenommen und erkannt werden und müssen das Unternehmen in die Lage versetzen, möglichst frühzeitig das Ausmaß der eigenen Betroffenheit und des eigenen Beitrages zum Problemkontext sowie mögliche Folgewirkungen zu erfassen. Dies setzt ein anderes Verständnis von Kommunikation voraus als es bislang in der Umweltkommunikation üblich ist.

# Umweltkommunikation als wechselseitiges Lernen

Das bislang vorherrschende nachrichtentechnische Modell der Kommuniktion geht von der Vorstellung aus, daß zwischen einem Sender und Empfänger Signale, d. h. Zeichen mit feststehender Bedeutung übermittelt und ausgetauscht werden (3). Für die Konstruktion von nachrichtentechnischen Apparaten und Computern ist diese Vorstellung sicherlich nützlich. Die Anwendung dieses Modells auf menschliche Kommunikation würde bedeuten, davon auszugehen, daß wenn eine Person A einer Person B etwas erklärt, nach erfolgreicher Kommunikation die Vorstellungen, Meinungen und Bilder von A nach B übergegangen sind. Das Kommunikationsproblem verkommt zum Transportproblem von Informationen und Absichten, wobei unterstellt wird, daß das Signal prinzipiell im Sinne des Senders decodiert, d. h. »richtig verstanden« werden kann. Die Kommunikation stellt sich hier als »Einweg-Kommunikation« dar, die im Rahmen von Öko-Marketing-Strategien oder Öko-PR als gezielte Beeinflußung von Kunden und Öffentlichkeit im Sinne positiver Image-Bildung zum Zuge kommt. Diese Kommunikations-Vorstellung findet sich auch noch in den neuesten Veröffentlichungen zum Thema, die sich sogar auf die Fahnen bzw. auf den Titel geschrieben haben, »Wege zu einer neuen Kommunikationskultur« aufzuzeigen (4).

Zu kurz kommt bei diesem Verständnis von Kommunikation die Kreisförmigkeit von Kommunikationsprozessen (»Mehrweg-Kommunikation«) und die Tatsache, daß nicht nur Informationen zwischen zwei Akteuren ausgetauscht werden, sondern auch eine Beziehung zum Ausdruck kommt. Die Einstellung oder Meinung, die ein Gesprächspartner vom anderen hat (»Chemie-Heini«, »Öko-Spinner«), hat erheblichen Einfluß darauf, wie eine Sachinformation aufgenommen wird. Die Unterscheidung zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt von Kommunikation ist zwar ein alter Hut (5), trotzdem oft wenig beachtet.

Beiträge des Radikalen Konstruktivismus (6) legen ein anderes Verständnis von Kommunikation nahe. Die Vorstellung von der Wirklichkeit als geistiger Konstruktion hat weitreichende Konsequenzen für die Bedingungen und die Annahmen über den Ablauf von Kommunikation. Wenngleich die wahrgenommene Welt nur ein Konstrukt des Gehirns ist, ist dieses jedoch nicht willkürlich, »da wir es im Laufe unserer Entwicklung immer an der Praxis, vor allem unserer sozialen Umwelt, prüfen. Diese Konstruktion erlaubt es uns, daß wir uns einigermaßen sicher in der >realen < Welt bewegen und orientieren können« (7). Glasersfeld weist darauf hin, daß diese Konstruktionen lediglich erlauben müssen zu überleben, und wir nur dort etwas über die »reale Welt« erfahren können, wo unsere Konstruktionen scheitern (8).

Auf diesem Hintergrund läßt sich Kommunikation zwischen zwei Personen oder Akteuren als das gegenseitige Bereitstellen von Informationen vorstellen, die von beiden mehr oder weniger wahrgenommen, verarbeitet, mit Bedeutung versehen und behalten, also gelernt werden (9). Umweltkommunikation wäre demnach ein wechselseitiger Lernprozess, der aus Sicht des Unternehmens die Chance bietet, die eigene Vorstellung (Konstruktion) von ökologischen Problemlagen und des eigenen Beitrages dazu zu überprüfen und mögliche Folgewirkungen eigener Tätigkeit zu erfassen. Eine veränderte Wahrnehmung bietet die Möglichkeit zur Irrtumsreduktion.

## Vier Prinzipien der Umweltkommunikation

Kommunikation als wechselseitigem Lernen läßt sich als Teil eines normativen Managements begreifen, daß auf den Aufbau von Verständigungspotentialen abzielt. Um von bislang praktizierten eher reaktiven, manipulativen und verkaufsorientierten Charakter externer Umweltkommunikation weg- und zu einer zeitgemäßen Kommunikationspolitik zu kommen, bedarf es der Berücksichtigung folgender Prinzipien(10):

Dialog-orientierte Kommunikation: ein wechselseitiges Lernen ist nur möglich, wenn beide Akteure zu Wort kommen und auf offene Ohren stoßen, also auch zuhören und etwas vom anderen erfahren wollen. Nur so kann der jeweils andere erfahren, welches Informationsinteresse besteht. So kann vermieden werden, daß Fragen beantwortet werden, die keiner gestellt hat und keinen interessieren oder wichtige Fragen unbeantwortet

- bleiben. Ein offener Dialog erlaubt es dem Unternehmen, qualitativ hochwertige Frühwarninformationen zu erhalten.
- Totale Kommunikation: die Umweltkommunikation muß rückhaltlos offen sein. »Be honest - Give the good news - and the bad«. D. h. nicht nur über die Erfolge im Umweltschutz zu sprechen, sondern auch über bestehende Probleme und offene Fragen. Zum einen entspricht es den Tatsachen, daß es nicht nur Erfolge und Antworten, sondern auch eine Vielzahl betrieblicher Umweltprobleme und offener Fragen gibt, zum anderen kann nur eine ehrliche und offene Kommunikation ein Vertrauensverhältnis und Glaubwürdigkeit schaffen. »Der Öffentlichkeit muß m. a. W. mehr zugetraut und mehr zugemutet werden. «(11)
- Belegbare Kommunikation: Vertrauen ist gut, Beweise sind besser. Für die Umweltkommunikation bedeutet dies, nicht nur Worte zu machen, sondern die umweltschutz-bezogene Tätigkeit auch für Außenstehende konkret nachprüfbar, am besten sichtbar zu machen. Dies besteht zum einen im sichtbar zu machenden Verhalten von Unternehmensmitgliedern (Wahl des Verkehrsmittels z. B.) als personale Kommunikation und zum anderen in der zur Verfügungstellung von - überprüften - Daten und Fakten (z. B. konkrete und detaillierte Angaben über Emissionen).
- Open-End-Kommunikation: wer meint, die endgültige Umweltschutz-Lösung gefunden zu haben und im Besitz der Wahrheit zu sein, vergibt sich die Chance für neue Sichtweisen und intelligentere Lösungen. Die Ergebnisse eines Kommuniktionsprozesses sollten nicht vorweggenommen werden.

### Was kann ein Unternehmen durch Umweltkommunikation lernen?

Durch die verschiedenen Formen der Umweltkommunikation wie Vorträge/Diskussionen, Presse-Gespräche, Umweltfachgespräche mit Umwelt- oder Verbraucherverbänden, Diskussionen in Umweltbeiräten, Produktkennzeichnungen, Umweltberichte usw. können eine Reihe personaler Lernprozesse bewirkt werden. Individuelle Lernprozesse schlagen sich aber nicht automatisch in organisationalem Lernen nieder. Die Ȇbersetzung« hängt erstens von individuellen Faktoren ab, z. B. inwieweit der Einzelne motiviert ist, Erlerntes einzubringen, oder auch vom Einflußgrad dieser Person auf die Unternehmenskultur oder Unternehmensentscheidungen. Zum zweiten ist organisationales Lernen davon abhängig, inwieweit unternehmensintern formelle oder informelle Wege der Weitergabe von Erfahrungen, Wissen usw. bestehen, also die nötigen Kommunikationsstrukturen vorhanden sind. Maßgeblich hängt die Weitergabe auch von der Kommunikationskultur des Unternehmens ab, also davon, inwieweit z.B. auch über problem-behaftete Themen wie Umweltschutz offen gesprochen werden darf.

Organisationales Lernen setzt aber immer individuelles Lernen voraus. Letzteres muß aber nicht notwendigerweise im betreffenden Unternehmen selbst stattfinden, sondern kann sich auch im Privatbereich vollziehen. Außerdem kann organisationales Lernen auch durch die Einstellung neuer MitarbeiterInnen bewirkt werden, die eine Einstellung »Pro Umweltschutz«, Fähigkeiten im Umweltschutz oder ein entsprechendes Umwelt-Bewußtsein und -Wissen mitbringen.

Die Lernwirkung von Umweltkommunikation auf organisationaler Ebene kann also nur im Kontext verschiedener Einflußfaktoren und eben nicht monokausal erklärt werden. Dennoch erscheint es plausibel, daß individuelle Lernprozesse, insbesondere bei einflußreichen Unternehmensmitgliedern, die Chance für organisationales Lernen erhöhen. Bei der Frage nach der Lernwirkung ist es notwendig, zwischen verschiedenen Stufen organisationalen Lernens zu differenzieren. Die folgenden von Kimberly/Quinn vorgeschlagenen Stufen organisationalen Lernens erscheinen hierfür geeig-

- 1) Restrukturierung: ein Prozeß der Veränderung wesentlicher Elemente der Formalstruktur (Ablauf- und Aufbauorganisation). Die Schaffung einer Umweltbeauftragten-Stelle oder eines Umweltausschusses würde hier ebenso dazu zählen, wie die Verabschiedung von ökologischen Einkaufsrichtlinien.
- 2) Repositionierung: ein Prozeß der Veränderung der Markposition, z.B. durch die Einführung eines öko-designten Produktes (Langlebigkeit, Recyclebarkeit usw.)
- 3) Revitalisierung: ein Prozeß der Veränderung des für ein Unternehmen typischen Verhaltensund Kommunikationsstils, z. B. über betriebliche Umweltprobleme wird mit Außenstehenden neuerdings offener gesprochen.
- 4) »Reviewing«/Reflektierung: ein Prozeß der Reflexion und der Veränderung grundsätzlicher Weltbilder, kognitiver Bezugsrahmen und Interpretationsschemata, z. B. das wachsende Verständnis, daß ein Unternehmen sich im Kontext eines nachhaltigen Wirtschaftens sieht und diesbzgl. »gesellschaftliche« Aufgaben zu erfüllen hat.

#### Fazit: Spielregeln und ein neues Verständnis von Umweltkommunikation

Ob Umweltkommunikation eine hohe Lernwirkung entfaltet, hängt im wesentlichen von drei Faktoren ab. Erstens vom Grundverständnis eines Unternehmens, also davon, ob externe Umweltkommunikation nicht als manipulativ und verkaufsorientiert, sondern im obigen Sinne als Chance zum eigenen Lernen verstanden wird. Zweitens davon, inwieweit durch externe Umweltkommunikation ausgelöstes individuell Erlerntes innerhalb des Unternehmens auf formellem oder informellem Wege weitergegeben werden kann und schließlich drittens, von der Festlegung und Einhaltung bestimmter »Spielregeln« und Rahmenbedingungen der Umweltkommunikation.

Letzteres bedeutet beispielsweise für den Bereich der betrieblichen Umweltberichterstattung, daß Umweltberichte aussagekräftige und im Rahmen einer Umweltbetriebsprüfung validierte Daten über Rohstoffverbräuche, Emissionen usw. enthalten, die auch Vergleiche zu Vorjahren und zum Branchendurchschnitt vornehmen (13). Außerdem sind einzelne Umweltberichte für bestimmte Fragestellungen (Immissionslage in bestimmten Industriegebieten) und Anforderungen (z. B. eines regionalen oder nationalen Stoffstrommanagements) nicht ausreichend und zu ergänzen. Hierfür ist eine zentralisierte nationale Datenerfassung über betriebliche stoffliche In- und Outputs notwendig wie es im Rahmen der Toxic Release Inventory (TRI) in den USA schon seit Jahren praktiziert

Die Spielregeln und politischen Rahmenbedingungen haben insbesondere die Funktion, die Lücke zwischen Worten und Taten, d.h. zwischen dem Reden über Umweltschutz und realen (materiellen) Umweltentlastungen zu verringern und damit symbolisches und materielles Gestalten im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik enger zu verzahnen.

#### Klaus Fichter, Berlin

1) Eine Befragung des IÖW unter 48 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen, die bereits Umweltberichte herausgeben, hat gezeigt, daß die Mehrzahl dies seit 1991 tut. Lediglich die Chemie-Firmen BASF, Bayer, Hoechst und Wackerchemie sowie der Papierhersteller Austropapier waren bereits früher aktiv.

2) Dyllick, T. 1989: Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzungen als Her-

ausforderung, Wiesbaden

3) vgl. Fischer, D. u.a.: Kommunikation zwischen Unternehmen und Gesellschaft, Voraussetzung angemessener Umweltberichterstattung von Unternehmen. Studie im Auftrag des IÖW, Oldenburg/Berlin, 1993,

4) vgl. Hopfenbeck, W.; Roth, P.: Öko-Kommunikation, Wege zu einer neuen Kommunikationskultur,

Landsberg/Lech, 1994, S. 28 5) Watzlawick, P.; u. a.: Menschliche Kommunikati-

on, Formen, Störungen, Paradoxien, 4. unv. Aufl., Bern, 1974

6) vgl. Maturana, H.; Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis, die biologischen Wurzeln menschlichen Er-kennens, 4. Aufl., Bern, 1992; Watzlawick, P. (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit, wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beitrage zum Konstruktivismus, München/Zürich, 1986; Glasersfeld, E.: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität in: Gumin, H.; Meier, H. (Hg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, München, 1992, S. 9-40

7) Fischer, D., u. a.: a. a. o., S. 46 8) Glasersfeld, E.: a. a. o, S. 19

9) Fischer, D., u. a: a. a. o. S. 47

10) Röglin, H.-C.; Grebmer v., K.: Pharma-Industrie und Öffentlichkeit, Ansätze zu einem neuen Kommunikationskonzept, Basel, 1988

11) Dyllick, T.: a. a. O., S. 480 12) Kimberly, J. R., Quinn (Hg.): New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions, Homwood/Illinois, 1984

13) Das IÖW erstellt derzeit im Auftrag des Umweltministeriums NRW einen Leitfaden für die Erstellung von Umweltberichten und Umwelterklärungen, dieser erscheint im Oktober 1994

