

Schritte zum nachhaltigen Unternehmen

Ein dynamischer Prozeß

Den Unternehmen kommt eine Schlüsselrolle für ein „Zukunftsfähiges Deutschland“ zu. Werden die Unternehmen diesen Ansprüchen gerecht? Der Beitrag skizziert vier Themenbereiche, die Gradmesser für die ökologische Unternehmenspolitik sind.

Nachhaltigkeit“ ist en vogue und das Leitbild Sustainable Development (LSD) darf derzeit als die Hip-Droge der Umweltpolitik (vgl. Informationsdienst Chemie und Umwelt, 8+9/95, S. 23) gelten. Der Versuch der praktischen Umsetzung ist allerdings nur dann zu rechtfertigen, wenn dabei von vorne herein mehr gemeint ist als ökologische Nachhaltigkeit. Ansonsten wäre der Begriff alter Wein in neuen Schläuchen und sollte aus Gründen der Vermeidung überflüssiger (Neu-)Verpackung nicht verwendet, sondern wie bisher mit Umweltverträglichkeit oder ähnlichen Begriffen übersetzt werden. Um die Verbreitung von praxistauglichen Konzepten und Instrumenten eines nachhaltigen Wirtschaftens zu fördern, führt das IÖW am 8. und 9. Mai 1996 in Hannover eine internationale Umweltmanagementtagung „Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Erfahrungen und Konzepte aus zehn Ländern“ durch. Die Tagung führt die international innovativsten Ansätze des Umweltmanagements zusammen.

► Die Bedeutung von Handlungsleitbildern

Die Konkretisierung eines „nachhaltigen Wirtschaftens“ kommt nicht ohne Handlungsleitbilder aus. Wesentliche Ansatzpunkte bietet hier das Verständnis von Unternehmen als lernfähige soziale Systeme: ökologische und soziale Lernfähigkeit von Unternehmen ist ein zentraler Erklärungsansatz, mit dem die Handlungspotentiale und -restriktionen von Unternehmen aufgezeigt werden können. Wesentlich für ein Handlungsleitbild der Nachhaltigkeit ist außerdem der Ansatz der funktionsorientierten Unternehmenspolitik: „Produkte kommen und gehen, Funktionen bleiben.“ In diesem Kontext entfaltet das Denken in Wertschöpfungskreisläufen, ökologischen Produktlebenszyklen und entlang von Stoffströmen eine besonders „nachhaltige“ Wirkung. Schließlich ist noch die kommunikative Dimension besonders hervorzuheben. Das Ver-

ständnis von Unternehmens- und Umweltkommunikation als wechselseitigem Lernen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen unterstützt den notwendigen Dialog darüber, was für das jeweilige Unternehmen als nachhaltig anzusehen ist und was nicht.

► Ziele für das nachhaltige Unternehmen

Mit der Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung und der zunehmenden Orientierung an Umweltmanagementnormen wird die Erarbeitung und Festlegung von Umweltzielen zum festen Baustein im Umweltmanagement. Allerdings zeigt die bisherige Praxis, daß die Zielformulierung

- in der Regel das festschreibt, was sicher und ohne besondere Anstrengung erreicht werden kann,
- ohne Blick auf die spezifischen Problemlagen und Prioritätensetzungen in der Kommune, auf nationaler oder internationaler Ebene erfolgt und daher einen stark autistischen Charakter hat und
- in der Regel nicht im Kontext sozialer und wirtschaftlicher Fragen der Nachhaltigkeit vorgenommen wird.

Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Erfahrungen und Konzepte aus zehn Ländern

In Abhängigkeit der jeweiligen nationalen Managementkultur und der umweltpolitischen Rahmenbedingungen wurden in den vergangenen Jahren in verschiedenen Ländern zukunftsweisende Instrumente und Ansätze des Umweltmanagements entwickelt und praktiziert. Diese sollen auf der „internationalen Managementtagung“, die vom 8. bis 9. Mai in Hannover stattfindet, vorgestellt werden. Das Programm der von der Deutschen Umweltstiftung geförderten Tagung liegt diesem Informationsdienst bei oder kann bei Frau Heike Flämig im IÖW angefordert werden. Tel. (030) 884594-0

Das nachhaltige Unternehmen muß Mut zu anspruchsvollen Zielen beweisen: Wird beispielsweise in einer Umwelterklärung nachvollziehbar und glaubhaft erläutert, warum das im Vergleich zum Branchendurchschnitt hochgesetzte Ziel einer 40-prozentigen Energieeinsparung von 1994 bis 1996 nicht erreicht wurde, so untergräbt dies nicht das Vertrauen in die Fähigkeit des Unternehmens zum Umweltschutz und führt auch nicht dazu, daß ein Umweltgutachter dem Standort die Validierung verweigert, sondern erhöht die Glaubwürdigkeit des Unternehmens im Bemühen um einen anspruchsvollen Umweltschutz und die Auseinandersetzung um die Spielräume für eine kontinuierliche Verbesserung. Außerdem muß die Erarbeitung von Umweltzielen und die Prioritätensetzung bei Umweltschutzmaßnahmen mit klarem Blick auf spezifische kommunale, nationale und internationale Umweltziel- und prioritätensetzungen vorgenommen werden.

► Prozeßgestaltung

Das nachhaltige Unternehmen ist kein Zustand, sondern ein dynamischer Prozeß der ständigen Neubestimmung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Chancen und Risiken und der Überprüfung und Neuformulierung von konkreten Nachhaltigkeitszielen. Die gängige Formel des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bedarf hier zumindest in zwei Punkten einer Konkretisierung: Schon die soziale Dimension der Nachhaltigkeit setzt voraus, daß die Mitarbeiter/innen im Unternehmen und auch externe Anspruchsgruppen wie Umwelt- und Verbraucherverbände an einem Verbesserungsprozeß umfangreich zu beteiligen sind. Dies ist nicht nur unter demokratischen Gesichtspunkten zu fordern, sondern auch unter Effektivitätsgesichtspunkten. Und auch die breite Verankerung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsanforderungen in alle betrieblichen Funktionsbereiche und Geschäftsabläufe ist von wesentlicher Bedeutung. Dies beginnt bereits bei der Produktidee!

► Instrumente für ein nachhaltiges Wirtschaften

Die besten Leitbilder und Ziele nützen nichts, wenn die Instrumente zur Analyse, Planung, Koordination, Kontrolle und Kommunikation fehlen. Vor allem seit den 80er Jahren wurden – unter maßgeblicher Beteiligung des IÖW – eine ganze Reihe praxistauglicher Ansätze und Instrumente entwickelt: betriebliche und pro-

duktbezogene Ökobilanzierung, ABC-Bewertung im Rahmen des Öko-Controlling, Umweltkennzahlen, Öko-Benchmarking oder Umweltberichte und Umwelterklärungen. Unternehmen können somit bereits heute auf eine Vielzahl geeigneter Instrumente zurückgreifen. Viele der Instrumente sind allerdings nach wie vor in Entwicklung und bedürfen der weiteren Verbesserung. So dürften beispielsweise Umweltkennzahlen als wichtiges Instrument für den Vergleich der Umweltschutzleistung über die Jahre oder im Vergleich zum Branchendurchschnitt gelten.

► Umwelt- und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Ihren Handlungsspielraum bestimmen Unternehmen nicht allein: So wichtig es ist, aufzudecken und aufzuzeigen, wo die ökologischen und nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsspielräume im Unternehmen liegen, so wichtig ist auch die Kenntnis der Steuerungsgrenzen des Akteurs Unternehmen. Die Nachhaltigkeit von Unternehmen hängt auch von den umwelt- und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, Markteinflüssen und öffentlichen Diskussionen und Kampagnen ab. Neben Ge- und Verboten, Ökosteuern oder Umwelthaftung braucht es daher von staatlicher Seite in den kommenden Jahren eines nationalen Umweltplans, an dem sich Branchen und Unternehmen bei der Formulierung von Umweltzielen und der Prioritätensetzung orientieren können. Eine wichtige Rolle spielen auch Presse und Medien: Durch die Beeinflussung und Steuerung öffentlicher Meinung haben sie eine besondere Verantwortung und Aufgabe, wenn es darum geht, Unternehmen zur Nachhaltigkeit zu bewegen. Das Herausheben von Vorreiterunternehmen, die öffentlichkeitswirksame Vergabe von Umweltpreisen oder wissenschaftlich fundierte Rankings können hier einen wichtigen Beitrag liefern.

Der Autor

Klaus Fichter ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung in Berlin.

Kontakt: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Giesebrechtstr. 13, 10629 Berlin, Tel. (030) 884594-0

Die Wuppertal-Studie als Herausforderung für die Arbeitssoziologie

Welche Zukunft hat die Arbeit?

Die Leitbilder der Wuppertal-Studie beschreiben einen ökologischen Wohlstand, aber nicht die Zukunft der Arbeit. Schon an einigen Beispielen zeigt sich die Vielfalt der provokativen und riskanten Infragestellungen, die die Studie für Arbeitspolitik enthält. Gleichzeitig wird offenbar, wie wenig die arbeitspolitische Debatte auf Fragen dieser Art vorbereitet ist.

Von Eckart Hildebrandt

Die Wuppertaler Studie stellt eine produktive Herausforderung auch für die arbeitssoziologische Forschung dar: Geht diese doch bisher von den strukturellen und strategischen Vorgaben von Unternehmen und Staat aus, analysiert die sozialen Folgen der neuen Produktionskonzepte und versucht, Elemente einer humanen Arbeit zu verstärken bzw. zu bewahren. Die offensiven Schutz- und Gestaltungsansätze der siebziger Jahre sind dabei zunehmend den Restriktionen von internationalem Wettkampf und Krise zum Opfer gefallen; die Hoffnungen richten sich auf Qualitäts- und Beteiligungspotentiale neuer Managementstrategien.

► Provokationen für die Arbeitspolitik

Die Konzepte des nachhaltigen Wirtschaftens stehen demgegenüber für einen ganz anderen Ansatz, nämlich Anforderungen an gesellschaftliche Gestaltung aus einem notwendigen Zielzustand abzuleiten und danach zu fragen, wie wir zu diesem Ziel kommen können. Diese Sicht enthält für die Arbeitspolitik zwei Provokationen:

- erstens den Blickwechsel weg von den Beharrlichkeiten der gewachsenen Strukturen, Strategien und Prozessen hin zu „externen“ Zukunfts-Anforderungen;

- zweitens die Relativierung der Erwerbsarbeit, ja der sozialen Frage.

Sustainable-Development-Konzepte leiten aus globalen ökologischen Existenzbedingungen die Rahmenbedingungen für Zukunftsarbeit ab: Das Problem ist dann die Abstimmung und Interdependenz zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen. Arbeit erscheint in der Studie als abhängige Variable einer prioritären Ökologie, die sich erst bei der Umsetzung der Konzepte in partizipatorische Prozesse einbringt bzw. selbstorganisiert.

Sozialer Bezugspunkt der Studie ist darüber hinaus nicht Arbeit als zentrale Produktivkraft der Gesellschaft, sondern eine neue Form von Wohlstand, bei dem Arbeit und insbesondere Erwerbsarbeit eine abnehmende Rolle spielt. Die Erwerbsarbeitszentrierung, auf der zur Zeit (und wieder zunehmend) gesellschaftlicher Status, soziale Sicherung, Selbstbewußtsein und nicht zuletzt das Selbstverständnis der Gewerkschaften aufbauen, wird zugunsten anderer Leitbilder infrage gestellt.

Schließlich scheint die Studie der impliziten Annahme zu folgen, daß eine konsequente Ökologisierung der Gesellschaft automatisch zu einem neuen Wohlstand führt. Abgesehen davon, daß diese Annahme nur sehr selektiv belegt ist, knüpft dieser ökologische Wohlstand weder an die gegenwärtige Zentralität von Erwerbsarbeit noch an die Komfotelemente des gegenwärtigen Wohlstandsmodells an. Auch hier erzeugen SD-Konzepte existenzielle Infragestellungen und Verunsicherungen bei den Arbeitenden, die nicht durch Brückenschläge zum anderen Wohlstand aufgefangen werden.

Anzeige

Politische Ökologie

Zukunftsfähige Demokratie?

Wie muß ein politisches System verfasst sein, das den Anforderungen eines zukunftsfähigen Deutschland gerecht wird? Mit welchen Strategien kommen wir dorthin? Welche Risiken sind damit verbunden? Lesen Sie die Politische Ökologie Nr. 46

Ab Ende April '96 für DM 19,80 direkt erhältlich bestellen bei:

- **ökom** GmbH
- Waltherstr.29, Rgb.
- 80337 München
- Tel.: 089/544 184-0
- Fax: 089/544 184-

(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.