

INFORMATIONSDIENST

IÖW INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG GmbH

VÖW VEREINIGUNG FÜR ÖKOLOGISCHE
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG e.V.

Schwerpunktthema dieses INFORMATIONSDIENSTES:

Aspekte ökologisch orientierter Unternehmenspolitik

Öko-Controlling und Organisationsentwicklung von Unternehmen

Die bisherigen unternehmenspraktischen Erfahrungen mit der Entwicklung ökologischer Informationssysteme zeigen bereits, daß deren betriebliche Einführung ohne Ansätze einer ökologischen Organisationsentwicklung im Unternehmen zum Scheitern verurteilt ist.

Man muß wissen, was man wissen will. Das heißt: Schon die erste inhaltliche Ausgestaltung eines ökologischen Informationssystems hat – bewußt oder unbewußt – Entscheidungen darüber zur Voraussetzung, über welche ökologisch relevanten Bedingungen und Folgen der Unternehmenstätigkeit Informationen wünschenswert sind und herbeigeschafft werden sollen.

Die bisherige, den Unternehmen gesetzlich vorgeschriebene Bestellung spezifischer Betriebsbeauftragter für Immissionsschutz, Abfall und Gewässerschutz (je nach Emissionsmenge und vorhandenen Anlagen) hat den Nachteil, von der Sache her sich auf die Emissionen und deren Minderung zu beschränken. Ein Unternehmen, das sich heute der ökologischen Herausforderung aktiv stellt, kann damit nicht zufrieden sein und wird demgegenüber schon einmal versuchen, Organisationsformen zu finden, wie auch die eigenen Produkte, d.h. ökologische Probleme, die im Zusammenhang mit deren Verwendung und Entsorgung auftreten, in die Organisation des be-

trieblichen Umweltschutzes einbezogen werden können.

Damit ist freilich noch nicht mehr erreicht, als die von den Umweltschutzproblemen her überfällige Ausweitung eines Ressorts mit stabsmäßigen Beauftragten; mit einer solchen Struktur bräuchte ein Unternehmen (noch) kein ökologisches Informationssystem und könnte vermutlich auch gar keines entwickeln, jedenfalls keines, das Grundsätzen der Vollständigkeit, Regelmäßigkeit und Umsetzungsfähigkeit genügen würde.

Organisatorisch sind die Betriebsbeauftragten in der Regel der Produktionsleitung untergeordnet. Damit ergibt sich zwangsläufig eine Zentrierung ihrer Tätigkeiten auf die Produktion. Das Öko-Controlling soll aber als Bestandteil des Innovationsmanagements über diesen Bereich hinaus Informationen und neue Impulse liefern.

Für eine erfolgreiche und effektive Organisation des betrieblichen Umweltschutzes sind zwei Voraussetzungen zu betonen: (1) Daß die Unternehmensleitung die ökologische Dimension zum systematischen Bestandteil ihrer Unternehmenspolitik macht, d.h. Umweltschutz auf den Ebenen des normativen, des strategischen und des operativen Managements zu verankern sucht, und (2) daß vertikal und horizontal die ökologische Dimension zur Aufgabe der gesamten Unternehmensorganisation gemacht wird.

Wird die erste Voraussetzung nicht geschaffen, ist erfahrungsgemäß das Risiko hoch, daß in der betrieblichen Alltagspraxis der Umweltschutz als bloße Handlungsrestriktion in der Kontrollfunktion stecken bleibt und mögliche strategische Erfolgspotentiale durch ökologische Unterneh-

Fortsetzung auf Seite 13

IÖW-Workshop:

Neue Wege in der Abfallwirtschaft – Handlungsmöglichkeiten der Kommunen

Angesichts wachsender Müllberge, einer zunehmend problematischen Zusammensetzung der Abfälle und akuter Entsorgungseingpässe steht die Dringlichkeit und Notwendigkeit einer integrierten und umweltschonenden Abfallwirtschaft außer Zweifel. Allenthalben herrscht Einigkeit über den programmatischen Dreischritt „zuerst vermeiden – dann verwerten – den Rest schadlos entsorgen“. Die Zielvorgabe – die auch die Landesregierung in NRW verfolgt – stößt jedoch bei der Umsetzung im kommunalen Kompetenzraum auf mannigfaltige Probleme und Schwierigkeiten. Wie eine Studie des IÖW belegt, ist die organisatorische und personelle Umsetzung abfallwirtschaftlicher Ziele in den Kommunen recht unterschiedlich entwickelt.

Ziel des Workshops, der am 11./12. Juni im Internationalen Begegnungszentrum (IBZ) der Ruhr-Universität Bochum/Beckmannshof stattfindet, ist es, vor dem Hintergrund neuer gesetzlicher und politischer Anforderungen an die Abfallwirtschaft ausgewählte Praxisfelder und Beispiele im Bereich Abfallvermeidung und Verwertung von Hausmüll darzustellen. Folgende Fragen sollen beantwortet werden:

- Welche Tendenzen der Hausmüllentwicklung und Entsorgungskapazitäten sind erkennbar und welche Schlußfolgerungen sind hieraus für die Abfallwirtschaft zu ziehen? Trägt die derzeitige Bundes- und Landesgesetzgebung diesen Herausforderungen genügend Rechnung?

Fortsetzung auf Seite 2

Umwelt-Controlling



VÖW-Jahrestagung '91:

Auf dem Weg zur ökologischen Ökonomie?

Integration und Durchsetzung der ökologischen Dimension in Hochschule, Wirtschaft und Politik

21.-23. Juni in der Humboldt-Universität zu Berlin: Tagungsprogramm siehe Seite 3

denn als das Unternehmensverhalten in seiner strategischen Dimension wirklich determinierende Einflußfaktoren anzusehen sind. Das Verhalten von Unternehmen ist maßgeblich politisches Verhalten, auch auf dem ökologischen Felde.

Kirchgeorgs Arbeit ist von der Akribie und Solidität gekennzeichnet, die man von empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung erwarten darf, für eine Dissertation eine bemerkenswerte Leistung. Dem Autor nicht anzulasten sind die Mängel der weitgehend ungesicherten theoretischen Grundlage – eine valide Theorie der Unternehmenspolitik ist aus dem Wettstreit konkurrierender theoretischer Konzeptionen betriebswirtschaftlichen Denkens bisher nicht erwachsen – und die außerordentlich ungeklärte Frage, ob Befragungen der von ihm angestellten Art wirklich wesentlich mehr über die Wirklichkeit herauszubringen vermögen, als diejenigen, die sie konzipieren, ohnehin bereits wissen. Daß es mehr nicht ist, als die Befragten wissen oder zu äußern bereit sind, liegt ohnehin auf der Hand.

Zwei Bücher zum selben Thema und doch zwei Welten, ist man geneigt zu urteilen, wenn man beide Werke nebeneinander liest. Und dennoch, beide wurzeln fest in dem eingangs bereits angesprochenen, durch wechselseitige (Selbst-)Mißverständnisse gekennzeichneten spezifischen Theorie-Praxis-Verhältnis des betriebswirtschaftlichen Denkens: Theorie sein zu wollen und mithin Erklärungen liefern zu sollen, ohne auf praktische Gestaltungsorientierung verzichten zu müssen, die man aber als Theoretiker selbst umzusetzen weder die Fähigkeiten noch Gelegenheit hat. Dennoch praxisrelevant sein zu müssen, mithin den Gegenstand selbst zu einem wesentlichen Bezugspunkt auch der eigenen sozialen Akzeptanz zu erklären, und auf diese Art die notwendige Distanz zum Untersuchungsfeld nicht halten zu können.

Das kann zum einen dazu verleiten, auf einen theoretischen Anspruch ganz zu verzichten und mit einer Mischung aus aufschauender Bewunderung und kritisch-moralischer Ermahnung zu Aufrichtigkeit und gebotenen Ernst nachzuzeichnen, was Unternehmenspraxis mit ökologischem Etikett an Blüten treibt. Es kann dazu (ver)führen, unter Aufbietung des ganzen Arsenalns beeindruckender empirischer Wissenschaftlichkeit für die Wahrheit zu halten und zu erklären, was nicht mehr ist als die mehr oder weniger vordergründige Bestätigung von prima facie einleuchtenden Hypothesen durch die mündlich unverbindlichen Meinungsäußerungen befragter Unternehmensführer.

Jedenfalls führt diese typisch betriebswirtschaftliche Grundhaltung zur Unternehmenspraxis als dem Forschungsgegenstand und dem wichtigsten sozialen Referenzpunkt zugleich im Falle der beiden vorliegenden Bücher dazu, daß eine der wichtigsten Fragen im Zusammenhang einer umweltorientierten Unternehmenspolitik überhaupt nicht (bei Kirchgeorg) oder allenfalls sehr zaghaft (bei Hopfenbeck) angesprochen wird: die Frage nach dem ökologischen Nutzen und der Reichweite der vielfältig unterschiedlichen Aktivitäten der untersuchten Unternehmen. Damit aber bleibt

eine der wesentlichen Funktionen wissenschaftlichen Denkens, die Kritik des empirisch Vorfindlichen, (fast) völlig auf der Strecke.

Wohl gemerkt, das Urteil trifft, so hart es klingen mag, nicht in erster Linie die rezensierten Schriften. Die sind – bei all ihrer Unterschiedlichkeit – jede für sich mit Gewinn zu lesen. Hopfenbeck leistet in einem Buch, wozu das Manager-Magazin und andere Praktiker-Zeitschriften viele Jahrgänge benötigen. Schade nur, daß Unternehmenspraxis so schnell fortschreitet und damit neue aktualisierte Auflagen erforderlich machen wird, will der Autor mit der Wirklichkeit Schritt halten. Kirchgeorg leistet genau das und doch viel mehr, was bzw. als man von einer Dissertation erwarten kann: solide Arbeit mit den wissenschaftlichen Methoden, wie sie uns die etablierte empirische Forschung mit ihren Repräsentativitäts- und Quantifizierungs-Ansprüchen verfügbar macht bzw. abverlangt. Kein Wunder daher, das seine Schrift noch im Erscheinungsjahr in (unverändert nachgedruckter) zweiter Auflage erscheinen mußte.

Der Rezensent sieht lediglich Anlaß darauf hinzuweisen, daß das symbiotisch-zwiespältige Theorie-Praxis-Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre immanente Schranken ihrer Wirklichkeitssicht hervorbringt, die der kritische Leser dieser und anderer Schriften, die vorgeben, die Wirklichkeit in Unternehmen darzustellen, mitdenken muß, will er daraus ein Urteil über die tatsächlichen Wirkungszusammenhänge wirtschaftlichen Handelns in Unternehmen gewinnen.

Betriebswirtschaftslehre muß, will sie den Fall-

stricken ihrer eigenen Gegenstandsbefangenheit entrinnen und soziale Wirklichkeit in Unternehmen analytisch erfassen, sich vor allem und mehr als bisher kritische Distanz zu ihrem Gegenstand auferlegen, gerade wenn sie strategische Neuorientierungen wie die der Umweltorientierung analysieren will.

So leicht allerdings, wie diese Forderung gestellt werden kann, ist sie gewiß nicht einzulösen. Denn an den Handelnden in Unternehmen, dem Management und den Beschäftigten, an der Analyse ihrer Anschauungen, Selbsteinschätzungen und Handlungen führt auch dann kein Weg vorbei. Diese jedoch sind sensibel und selbstbewußt zugleich. Sie offenbaren sich Analytikern nur soweit, wie sie dies für sich selbst für nützlich halten. Insofern gibt es vom Gegenstand selbst herührende „Wohlverhaltensanforderungen“ an betriebswirtschaftliche Forschung, insbesondere bezüglich der zu erwartenden praktischen Brauchbarkeit der Forschungsergebnisse.

Gerade das Vorgebenmüssen von Nützlichkeit jedoch ist es nach meiner Einschätzung vor allem, das uns Betriebswirten den kritisch-analytischen Blick zu trüben geeignet ist. Insofern scheint die Gegenstandsbefangenheit unseres Denkens nicht zuletzt von diesem selbst produziert zu werden. Ein Entrinnen daraus käme dann beinahe der Quadratur des Kreises gleich. Das Thema, mit dem sich die wissenschaftstheoretisch interessierten Betriebswirte auf der nächsten Jahrestagung ihres Arbeitskreises befassen wollen, ist hochaktuell und brisant zugleich. Es lautet: Das Theorie-Praxis-Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre.

Jürgen Freimann, Kassel

Schwerpunktthema: Ökologische Unternehmenspolitik

Fortsetzung von Seite 1

mentpolitik nicht genutzt werden; die Ansprüche an ein ökologisches Informationssystem sind dann entsprechend niedrig.

Wird die zweite Voraussetzung nicht geschaffen, kann zwar eine Zeitlang die interne und externe Kommunikation scheinbar gut funktionieren (die Belegschaft wird mit entsprechenden Absichtserklärungen der Geschäftsführung konfrontiert und man redet vielleicht in der Öffentlichkeit von einem umweltaktiven Unternehmen), die Effekte dieser ersten Phase werden jedoch schnell verpuffen. Und: Die für ein praktikables ökologisches Informationssystem erforderlichen Informationen können so gar nicht zusammengebracht werden.

Es ist daher kein Zufall, daß bei Modellprojekten zur Erstellung von Ökobilanzen und zur Einführung eines Öko-Controlling in den Unternehmen im ersten Schritt betriebliche Umweltausschüsse gebildet wurden, um dadurch hinreichende Multiplikatorwirkungen bezüglich des Informationsflusses zu erreichen. In diesen Umweltausschüssen sollten neben einem Vertreter der Geschäftsführung und gegebenenfalls dem Betriebsbeauftragten (bzw. einem Vertreter von diesen) mitwirken: Von der vertikalen Integrationsfunktion her

ein oder zwei Vertreter des Betriebsrates, von der horizontalen Gliederung her je nach ökologischen Problemlagen des Betriebes entsprechende Fachfunktionsträger: Einkaufsleiter, Produktionsleiter usw.

Ein so zusammengesetztes Gremium wird sich nicht sehr häufig treffen können, bringt aber bereits in ganz anderer Vollständigkeit ökologisch relevante Informationen (sowohl in bezug auf Schwachstellen wie in bezug auf Optimierungspotentiale) zusammen, als das die Geschäftsleitung alleine könnte. Ferner wird dadurch auch die Machtpromotorenfunktion der Geschäftsführung bei den ersten Schritten auf dem Wege zu dauerhafter ökologischer Unternehmenspolitik verstärkt: Manche Negativbeispiele haben bereits die Notwendigkeit zur Einbeziehung des Betriebsrates unterstrichen, um in der Belegschaft mögliche Vorbehalte abzubauen, mit Umweltschutzaktivitäten solle von Arbeitsplatzproblemen und anderen im engeren Sinne sozialen Fragen abgelenkt werden.

Für die Einführung eines ökologischen Informationssystems als solches und die Festlegung entscheidender Rahmenbedingungen dafür (wo und wie wird angefangen, welche Produkte und Pro-

Fortsetzung auf Seite 14

Förtsetzung von Seite 13

zesse sollen als erste bilanziert werden etc.) ist ein solcher Umweltausschuß ebenfalls der ausschlaggebende Kreis.

Der Ausschuß ist jedoch zwangsläufig überfordert, wenn die Leitung des operativen Prozesses, die ständige Kommunikation mit den externen Beratern, die die ersten Ökobilanzen erstellen und die ersten Schritte für die Einführung eines Öko-Controlling ausarbeiten, die nötige interne Kommunikation etc. auch durch ihn erfolgen soll.

Gerade weil bei einem solchen Einführungsprozeß am deutlichsten die bisherigen Defizite der Unternehmung in der ökologischen Dimension ans Licht treten (nicht nur bezüglich der sachlichen ökologischen Probleme, sondern auch der organisatorischen Hemmnisse, der Notwendigkeiten von Weiterbildung und Qualifikationsentwicklung etc.), braucht dieser Prozeß einen speziellen Promotor.

Aus den bisherigen Praxisforschungsprojekten zur Erstellung von Ökobilanzen und zur Einführung eines Öko-Controlling hat sich die Schaffung von Öko-Controlling als personaler Funktion im Unternehmen als effizient herausgestellt. Der Öko-Controller wird neben dem Machtpromoting durch die Geschäftsführung und gegebe-

nenfalls den betrieblichen Umweltausschuß sowie dem Fachpromoting durch den oder die Betriebsbeauftragten die Rolle des Prozeßpromoting ausfüllen.

Dabei sollte die Schaffung eines solchen Fachpromotors unter Herstellung größtmöglicher unternehmensinterner Öffentlichkeit vollzogen werden, um von Beginn an das geeignete Vertrauensklima für die nötigen Informationsflüsse zu schaffen. Dazu wird es hilfreich sein, auf Methoden der Organisationsentwicklung (OE) von Unternehmen zurückzugreifen, die bisher vorzugsweise in Bereichen wie Arbeitsorganisation, Qualitätssicherung etc. angewandt wurde.

Im Rahmen dieses Entwicklungsprozesses lassen sich die gegenseitigen Informations- und Entscheidungskompetenzansprüche zwischen Fachpromotor und den einzelnen Fachabteilungen regeln. Die Aufgabenverteilung an sich ist dabei ebenfalls dynamisch zu sehen. Ist es etwa in der Implementierungsphase noch sinnvoll, die ökologische Beurteilung dem Öko-Controlling-Projektausschuß bzw. dem Öko-Controlling-Prozeßpromotor zu überlassen, kann diese Aufgabe mit zunehmender Sensibilisierung und Qualifizierung den Fachabteilungen überantwortet werden.

Reinhard Pfriem, Berlin

Ökobilanz und Öko-Controlling

Die Instrumente: theoretische Entwicklung und praktische Umsetzung

Wie im INFORMATIONSDIENST bereits früher berichtet, wurde vom IÖW in Zusammenarbeit mit der Firma PSI, dem Förderkreis Umwelt future e.V. sowie weiteren Experten unter Förderung des niedersächsischen Umweltministeriums und des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr ein Projekt zusammen mit drei Unternehmen durchgeführt – mit der Absicht das Instrument der Ökobilanz weiter zu entwickeln. Um die Ökobilanz und darüberhinaus die systematische Berücksichtigung von Umweltschutzbelangen in Unternehmen zu gewährleisten, wurde das Öko-Controlling-System konzipiert und seine Implementierung erprobt.

Es erwies sich als eine sinnvolle Idee, nicht nur die Instrumente theoretisch zu entwickeln, sondern parallel hierzu deren Praktikabilität zu überprüfen: Praxisforschung als Forschungspraxis. Auf diese Weise konnten die praktischen Erfahrungen unmittelbar in die Konzeption eingehen. Einen Schwerpunkt stellte die Optimierung der Ökobilanz dar – die Ökobilanz ist ein Instrument zur systematischen Erfassung und Darstellung von ökologischen Schwachstellen bzw. Optimierungspotentialen in Unternehmen. Hierbei wurde eine umfassendere Betrachtungsweise angestrebt, die beim Einsatz von Stoffen und Energien beginnt und nicht erst am Produktionsende Emissionen aufspürt, die dann mit end-of-the-pipe-Technologien lediglich von einem Umweltmedium ins andere verlagert würden. Außerdem sollten Umweltwirkungen, soweit möglich, umfassend berücksichtigt werden und nicht nur einige ausgewählte Parameter. Darüber hinaus sind außer der ökologischen Relevanz direkt im Unter-

nehmen auch die Wirkungen einzubeziehen, die indirekt durch das Handeln des Unternehmens entstehen, nämlich in den vor- bzw. nachgelagerten Stufen der eingesetzten Stoffe und Produkte. Ein Konzept zur Beurteilung der Umweltrelevanz von Unternehmen muß u.E. über die Einbeziehung der umweltrechtlichen Rahmenbedingungen hinausgehen, da diese in der Regel nur einen Minimalkonsens der Umweltdiskussion wiedergeben und nur im Ansatz der ökologischen Relevanz der Stoffe, Emissionen und Produkte gerecht werden.

Unter maßgeblicher Mitarbeit von Volker Stahlmann (FH Nürnberg) wurde ein Bewertungskonzept erarbeitet, daß den genannten Anforderungen Rechnung trägt. Das Bewertungsraster umfaßt die folgenden Kriterien:

1. Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen
2. Gesellschaftliche Anforderungen (gesellschaftliche und wissenschaftliche Diskussion, Kritik und Akzeptanz)

3. Beeinträchtigungen der Umwelt (-Medien) Luft, Wasser, Boden, Toxizität (ökologisches Normalfallrisiko)

4. Beeinträchtigungen der Umwelt durch potentielle Störfälle

5. Internalisierte Umweltkosten (Lager-, Entsorgungskosten, Abgaben etc.)

6. Beeinträchtigung der Umwelt im Rahmen der vor- und nachgelagerten Stufe (hier wird als ein Unterpunkt auch die Recyclingmöglichkeit berücksichtigt)

7. Produktivität / Verluste

Die Bewertungskriterien finden sowohl in der Betriebsbilanz (Betrachtung der Inputs und Outputs eines Betriebes) als auch in der Prozeßbilanz (Analyse der Umweltwirkungen von Produktionsprozessen) Anwendung. Für die Produktbilanz (Untersuchung eines Produktes über seinen gesamten Produktlebenszyklus) wurde ein zusätzliches Kriterium, die Beeinträchtigung der Umwelt durch Entnahme des Rohstoffes bzw. Rückführung der Produkte in den natürlichen Kreislauf, herangezogen. (Eine detaillierte Erläuterung der Ökobilanz mit den einzelnen Bilanzelementen wird in der Schriftenreihe des IÖW 27/89: H. Hallay (Hg.), Die Ökobilanz gegeben.) Die Beurteilung der Stoffe, Energien, Produkte und Emissionen nach den einzelnen Kriterien erfolgt mit Hilfe eines A,B,C-Rasters, das die jeweilige Umweltrelevanz bzw. Dringlichkeit des Handlungsbedarfes darstellt. Dieses Bewertungskonzept mit Hinweisen über heranzuziehende Bewertungsinformationen stellte im Rahmen des Projektes die Grundlage für die Schwachstellenanalysen dar. Da es keine einheitlich vorgegebenen Standards gibt und der Gesetzgeber nur Mindeststandards in Form gesetzlicher Rahmenbedingungen vorgibt, müssen Unternehmensziele und Kriterien von den Unternehmen selbst definiert oder vorgegebene Konzepte diskutiert und akzeptiert werden.

Nun haben u.a. bereits die Erfahrungen aus dem Projekt (Die Ökobilanz s.o.) bei der Fa. Bischof + Klein, aber auch Interviews mit Unternehmen gezeigt, daß zur Umsetzung einer dauerhaften systematischen ökologischen Unternehmenspolitik ein System zur Erfassung, Bewertung und Darstellung der Schwachstellen noch nicht ausreichend ist. Um eine systematische Einbeziehung von Umweltschutz zu garantieren, wurde das System Öko-Controlling entwickelt. Die Öko-Controlling-Konzeption ist angelehnt an die Struktur des klassischen Finanz-Controllings und dient der Planung, Steuerung und Kontrolle der umweltrelevanten Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens. In diesem Sinne ist das Öko-Controlling als ein Kreislaufmodell zu verstehen. Auf der Grundlage von ökologischen Unternehmenszielen werden Schwerpunkte für die zu untersuchenden Bereiche festgesetzt. Die entsprechenden Stoff- und Energieströme werden nach der Ökobilanzsystematik erfaßt und bewertet. Ergebnis ist eine Schwachstellenanalyse, auf deren Grundlage Ziele zur Verbesserung der Umweltsituation des Unternehmens und zu treffende Maßnahmen konkretisiert, Alternativen gesucht

(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.