

# Die Beschäftigten

## Stiefkinder beim Öko-Audit – Trendwende bei EMAS II ?

Dokumentation der Fachtagung am 24.09.1999

**B.&S.U.**  
BERATUNGS- UND SERVICE-  
GESELLSCHAFT UMWELT mbH

Wissenschaftszentrum  
Nordrhein-Westfalen  
Institut Arbeit  
und Technik



Kulturwissenschaftliches  
Institut  
**Wuppertal Institut für  
Klima, Umwelt, Energie**  
GmbH



Hrsg.:  
Thekla Heinel, B.&S.U.

Jürgen Rubelt, TU Berlin

## Impressum

### Herausgeber

**Kooperationsstelle  
Wissenschaft/Arbeitswelt,  
Zentraleinrichtung Kooperation, TU Berlin**

Dr. Jürgen Rubelt  
Steinplatz 1  
D - 10623 Berlin  
☎ 030 / 314 – 211 81  
☎ 030 / 314 – 242 76  
✉ [j.rubelt@zek.tu-berlin.de](mailto:j.rubelt@zek.tu-berlin.de)  
➤ [www.tu-berlin.de/zek/koop](http://www.tu-berlin.de/zek/koop)

**B. & S.U.  
Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt**  
Thekla Heinel  
Cicerostr. 28  
D – 10709 Berlin  
☎ 030 / 390 42 66  
☎ 030 / 390 42 61  
✉ [theinel@bsu-berlin.de](mailto:theinel@bsu-berlin.de)  
➤ [www.bsu-berlin.de](http://www.bsu-berlin.de)

Die Veranstalter der Tagung  
„Die Beschäftigten Stiefkinder beim Öko-Audit –  
Trendwende bei EMAS II?“  
möchten an dieser Stelle ausdrücklich den  
nachstehend aufgeführten Firmen und Institutionen für  
ihr finanzielles Engagement zum Gelingen der Tagung  
und der vorliegenden Dokumentation danken:



**EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT**  
Europäischer Sozialfonds  
Gemeinschaftsinitiative ADAPT



Redaktion: Thekla Heinel, Jürgen Rubelt, Marita Ritter

Umschlag und Layout: Marita Ritter

Titelfoto: Werner Bachmeier

Druck: TU-Druckerei, Berlin

Umschlag-Druck: Druckerei Trigger

Auflage: 800

Berlin 2000

Vertrieb: Kooperationsstelle Wissenschaft/Arbeitswelt, TU Berlin, und B.&S.U.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Tagungsprogramm</b>	<b>5</b>
<b>Vorworte</b>	<b>6</b>
<i>Thekla Heinel, B.&amp;S.U.</i>	<i>6</i>
<i>Jürgen Rubelt, Technische Universität Berlin</i>	<i>7</i>
<i>Christa Liedtke, Wuppertal-Institut</i>	<i>8</i>
<b>Das Förderprogramm „Perspektiven betrieblicher Arbeit“ – Inhalte und Förderumfang</b>	<b>9</b>
<i>Beate Zimpelmann, Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen</i>	
<b>Öko-Audit und Beteiligung – Stand der Umsetzung und Perspektiven</b>	<b>12</b>
<i>Eckart Hildebrandt, Wissenschaftszentrum Berlin</i>	
<b>EMAS II - Ausblick auf die Neufassung der Verordnung unter besonderer Berücksichtigung der Beschäftigtenbeteiligung</b>	<b>27</b>
<i>Siegfried Leitretter, Hans-Böckler-Stiftung</i>	
<b>Der Mensch im Mittelpunkt</b>	<b>35</b>
<i>Stefan Morawietz, INGENIUS - Ingenieurgesellschaft für integrierten Umweltschutz</i>	
<b>Lokal handeln – systemweit denken</b>	<b>40</b>
<i>Holger Rohn, Wuppertal-Institut Gerhard Schröder, Privatbrauerei Moritz Fiege</i>	
<b>Partizipation als Methode – Qualifizierung als Weg</b>	<b>55</b>
<i>Claudia Steffens, IQ-consult beim DGB Bildungswerk, Düsseldorf</i>	
<b>„Participation“ Qualifizierung und Beteiligung von Beschäftigten im Rahmen der Einführung des Öko-Audit-Systems in kleinen und mittelständischen Unternehmen</b>	<b>60</b>
<i>Thekla Heinel, B.&amp;S.U.</i>	
<b>Öko-Audit an der Technischen Universität Berlin – Pilotprojekt und Gesamtkonzeption</b>	<b>66</b>
<i>Elisabeth Strecker, Technische Universität Berlin</i>	
<b>Mitarbeiterbeteiligung in der Firma „Die Oberfläche GmbH“</b>	<b>71</b>
<i>Gerhard Ruf, Qualitäts- und Umweltmanagementbeauftragter der Fa. „Die Oberfläche GmbH“</i>	
<b>Die Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor des Umweltmanagements</b>	<b>73</b>
<i>Sven Thulcke, Confidessa GmbH</i>	
<b>Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen beim Öko-Audit</b>	<b>77</b>
<i>Sylvia Skrabs, ÖTV Berlin, Referat Arbeits- und Umweltschutz</i>	
<b>Umweltmanagementsysteme – Stand und Entwicklungen in Deutschland und Berlin</b>	<b>79</b>
<i>Johann Behrends, Industrie- und Handelskammer Berlin</i>	

<b>ANHANG</b>	<b>85</b>
<b>AutorInnenverzeichnis</b>	<b>86</b>
<b>Dienstvereinbarung zum Öko-Audit an der TU Berlin</b>	<b>88</b>
<b>Die Beschäftigten in der Öko-Audit-Verordnung</b>	<b>93</b>
<b>Medieninformation der TU Berlin über die Fachtagung</b>	<b>95</b>
<b>Veröffentlichungshinweise</b>	<b>97</b>

## Tagungsprogramm

Der Erfolg und die Nachhaltigkeit bei der Einführung des Öko-Auditsystems sind eng verbunden mit der Einbeziehung und Qualifizierung der Beschäftigten im Betrieb. Ziel der Tagung ist es, anhand von wissenschaftlichen Projekten und vor dem Hintergrund bisheriger konkreter Erfahrungen in den Betrieben, dieses Thema näher zu beleuchten, auch im Hinblick auf die geplante Novellierung der EMAS. Zu jedem Vortrag ist auch Zeit für Fragen und Diskussionen eingeplant.

TAGUNGSPROGRAMM

FREITAG, 24.09.99, TU BERLIN, ERNST-REUTER-HAUS

09:00 – 09:30 Uhr	<p><b>Begrüßung und Einleitung</b>  <i>Dr. Jürgen Rubelt</i>, Technische Universität Berlin  <i>Olaf Pritsch</i>, Beratungs- und Service Gesellschaft Umwelt - B.&amp; S.U., Berlin  <i>N.N.</i>, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH</p> <p><b>Moderation:</b>  <i>Stefan Morawietz</i>, Ingenieurgesellschaft für integrierten Umweltschutz (Ingenius), Berlin</p>
09:30 – 09:50 Uhr	<p><b>Betrieblicher Umweltschutz: Beratung und Qualifizierung für Management und Beschäftigte durch Maßnahmen der präventiven Arbeitsmarktpolitik</b>  <i>Dr. Beate Zimpelmann</i>, Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Berlin</p>
09:50 – 10:20 Uhr	<p><b>„Öko-Audit und Beteiligung Stand der Umsetzung in der Bundesrepublik“</b>  <i>Prof. Dr. Eckart Hildebrandt</i>, Wissenschaftszentrum Berlin</p>
10:20 – 10:50 Uhr	<p><b>„EMAS II - Ausblicke auf die Neufassung der Verordnung unter besonderer Berücksichtigung der Beschäftigtenbeteiligung“</b>  <i>Siegfried Leittretter</i>, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf</p>
10:50 – 11:15 Uhr	KAFFEEPAUSE
11:15 – 12:00 Uhr	<p><b>Die Projekte und ihre Ergebnisse</b>  <b>„Lokal handeln - systemweit denken. Beschäftigungs-, Qualifizierungs- u. Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen“</b>  <i>Holger Rohn</i>, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH  <i>Gerhard Schröder</i>, 1. Braumeister, Privatbrauerei Moritz Fiege, Bochum</p>
12:00 – 12:30 Uhr	<p><b>„PAMCUM - Partizipation als Methode im Bereich Umweltmanagement am Beispiel Zulieferbetriebe für den Fahrzeugbau“</b>  <i>Claudia Steffens</i>, IQ-Consult gGmbH beim DGB Bildungswerk, Düsseldorf</p>
12:30 – 13:30 Uhr	MITTAGSPAUSE
13:30 – 14:15 Uhr	<p><b>„Participation - Ökologische Personalentwicklung im Rahmen des Öko-Audit“</b>  <i>Thekla Heinel</i>, B.&amp; S.U. Beratungs- und Service- Gesellschaft Umwelt  <i>Dr. Jürgen Frohnecke</i>, Leiter Qualitäts- und Umweltmanagement, Dr. Scholvien GmbH, Berlin  <i>Gerhard Ruf</i>, Umweltmanagement- und Qualitätsmanagementbeauftragter, Die Oberfläche GmbH, Berlin</p>
14:15 – 14:45 Uhr	<p><b>Öko-Audit an der Technischen Universität Berlin - Pilotprojekt und Gesamtsituation</b>  <i>Dr. Elisabeth Strecker</i>, Institut für Technischen Umweltschutz, TU Berlin</p>
14:45 – 15:00 Uhr	KAFFEEPAUSE
15:00 – 16:30 Uhr	<p><b>Podiumsdiskussion zum Thema „Einbeziehung und Motivierung der Beschäftigten - Ein Innovationsschub für das Unternehmen?“</b></p> <p><b>Moderation</b> <i>Dr. Beate Zimpelmann</i>, Senatsverwaltung Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Sven Thulcke</i>, Confidessa GmbH, Berlin</li> <li>◆ <i>Dr. Heike Stock</i>, Senatsverwaltung Stadtentwicklung, Umweltschutz u. Technologie, Berlin</li> <li>◆ <i>Sylvia Skrabs</i>, ÖTV Berlin (angefragt)</li> <li>◆ <i>Dr. Martin Peters</i>, Handwerkskammer Berlin</li> <li>◆ <i>Jürgen Richter</i>, Industrie- und Handelskammer Berlin</li> </ul>

## **Vorworte**

Thekla Heinel, B.&S.U.



Die Bundesrepublik verfügt mit mehr als 2000 im Rahmen der EG Öko-Audit-Verordnung (EMAS) registrierten Standorten über eine Spitzenstellung in Europa. Seit der Verabschiedung der EG Öko-Audit-Verordnung im Jahr 1993 wurde eine Vielzahl von Erfahrungen mit der Umsetzung dieses Managementsystems in den Unternehmen gemacht. Es zeigte sich immer wieder, dass die umfassende Einbeziehung und Qualifizierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Öko-Audit-Systems in den Unternehmen ist. Theorie und Praxis weichen jedoch noch erheblich voneinander ab. Der betriebliche Alltag und der sich weiter verschärfende Konkurrenzkampf im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen lassen die notwendige Investition in die umfassende Qualifikation und Motivation der Beschäftigten für das Umweltmanagement häufig in den Hintergrund treten. Die Einbeziehung der Beschäftigten wird auf das absolut Notwendige, die informatorische Ebene beschränkt.

Ein wesentliches Ziel der Tagung „Die Beschäftigten: Stiefkinder beim Öko-Audit - Trendwende bei EMAS II“ war, die Ergebnisse von Modellprojekten der EU-Gemeinschaftsinitiative ADAPT aus dem gesamten Bundesgebiet, die sich speziell mit diesem Aspekt der Qualifizierung und Beteiligung von Beschäftigten befassen, darzustellen und zu diskutieren.

Gemeinsam mit den Projekten wurden auch aktuelle Positionen zum Thema Öko-Audit-System und Beschäftigtenbeteiligung aus wissenschaftlicher, gewerkschaftlicher und institutioneller Sicht dargestellt und diskutiert. Die Tagung sollte dazu beitragen, das Thema Öko-Audit-System und Beschäftigtenbeteiligung erneut zu thematisieren und eine breitere Diskussion anzuregen.

Besonderer Wert wurde auf die Teilnahme von Vertretern und Vertreterinnen von kleinen und mittelständischen Unternehmen gelegt, deren Praxiserfahrungen die Basis für jede Diskussion im Hinblick auf die Einführung und Weiterentwicklung des Öko-Audit-Systems darstellen.

Die B.&S.U. Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt mbH betreut bereits seit 1994 auf der fachlichen Ebene die Förderung von Öko-Audits bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin. Sie bietet Beratungs- und Managementleistungen für die Bereiche Umweltschutz, Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarkt auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene an. Seit ihrer Gründung im Jahr 1991 arbeitet die B.&S.U. bei der Umsetzung von Förderprogrammen im Umweltbereich eng mit kleinen und mittelständischen Unternehmen zusammen, berät sie bei der Beantragung von Fördermitteln und begutachtet Projektvorschläge.

Das im Rahmen der Tagung vorgestellte Modellprojekt „Participation“ der B.&S.U. entstand auf Basis dieser Erfahrungen und in enger Zusammenarbeit mit kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Ein besonderer Dank gilt der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen, die durch ihre Förderung im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT die Durchführung der Tagung ermöglichte und sie inhaltlich unterstützte.

Jürgen Rubelt, Technische Universität Berlin

Im Titel der Tagung „Die Beschäftigten: Stiefkinder beim Öko-Audit – Trendwende bei EMAS II?“ verbergen sich eine These und eine Frage:

- ◆ These:  
Die Beschäftigten werden beim derzeitigen betrieblichen Öko-Audit-Prozess wie Stiefkinder behandelt, d. h. sie werden stark vernachlässigt bzw. weitgehend übergangen.
- ◆ Frage:  
Bahnt sich bei der derzeitigen Novellierung der Öko-Audit-Verordnung eine Trendwende an, d. h. werden die Beschäftigten in Zukunft mehr beachtet und mit einbezogen?

In der These steckt wiederum die Frage, warum denn die Beschäftigten beim betrieblichen Umweltmanagement nicht als "Stiefkinder" behandelt werden sollen, ob neben moralischen, politischen, arbeitspsychologischen noch andere, z. B. ökonomische, Aspekte existieren, die eine Veränderung des derzeitigen – behaupteten – Zustandes erstrebenswert scheinen lassen. Wollen die Beschäftigten selbst denn aktiver einbezogen werden?

Einen ersten Hinweis liefert der Titel der Podiumsdiskussion am Ende der Tagung: „Einbeziehung und Motivierung der Beschäftigten – Ein Innovationsschub für das Unternehmen?“ Aber was für eine Art "Innovation" wäre das: Eine soziale Innovation, eine Organisations-Innovation, eine Verfahrens- oder Produktions-Innovation...? Wie berechnet man dann den "Ertrag" dieser Innovation, spart sie kurz- oder langfristig Kosten, hebt sie das Firmenimage, erschließt sie neue Märkte usw.? Um diese Fragen, die häufig bei technisch und organisatorisch dominierten Umweltdiskussionen übersehen werden, näher zu beleuchten, haben wir wissenschaftliche „Theoretiker“, betriebliche und gewerkschaftliche „Praktiker“ und theoretisch-pragmatische Projektmitarbeiterinnen und –mitarbeiter gebeten, aus ihren Erfahrungen zu berichten und mit den Tagungsteilnehmerinnen und –teilnehmern zu diskutieren.

Damit setzt die Kooperationsstelle Wissenschaft/Arbeitswelt der TU Berlin ihre „Tradition“ fort, Wissenschaftler, Gewerkschaftler und Betriebspraktiker zum gegenseitigen Nutzen, zur Formulierung neuer Fragestellungen und Erkenntnisse miteinander ins Gespräch zu bringen. Die zukunftsfähige, nachhaltige Umgestaltung betrieblicher Prozesse unter expliziter Beachtung der sozialen Dimension erscheint als ein besonders produktives Feld interdisziplinärer wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Anstrengungen, wobei den Projekten als konkreten, exemplarischen Praxisbeispielen, eine herausgehobene Rolle zukommt. Allein die Tatsache einer speziellen europäischen Projektfinanzierung (Adapt-Förderung) der „sozialen Frage“ beim betrieblichen Umwelt-Umstrukturierungsprozess verweist auf eine eklatante Mangelsituation der weit über 3000 in Europa registrierten Betriebsstandorte, davon allein über 2000 in der Bundesrepublik Deutschland. Diesen signifikanten Fehler der systematischen Vernachlässigung der Belegschaften bei der bisherigen Öko-Audit-Praxis in Europa transparent zu machen und bei der Novellierung auf politischer Ebene – nicht zuletzt auch durch die Gewerkschaften – zu korrigieren, versuchen die Tagung und die vorliegende Dokumentation beizutragen.



## Christa Liedtke, Wuppertal-Institut

Das Wuppertal Institut beschäftigt sich mittlerweile seit einigen Jahren mit wirtschaftsraum- und produktlinienbezogenen Stoffströmen und versucht diese systemweit - d. h. von der Wiege bis zur Bahre - abzubilden und aus den Ergebnissen zu lernen. Gelernt haben wir, dass die durch die Industrienationen induzierten Stoffströme so groß sind, dass wir mindestens vier Erden brauchen, um besagten Konsum für jeden Erdbewohner bereitzustellen. Auf Basis dieser Erkenntnis wurden die Faktor 10/4-Konzepte des Wuppertal Institutes initiiert und durchdacht. Ziel ist es, die Ressourcenproduktivität ganzer Produktlinien bzw. Wirtschaftsräume drastisch zu steigern; Ziel ist es, mit einem Systemansatz neue Produkt- und Systeminnovationen zu bewirken; Ziel ist es, eine dreifache Gewinnstrategie zu fördern: Ressourcen schonen, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationen stärken, sozialen Fortschritt unterstützen. Kurz gesagt: Wir wollen eine zukunftsfähige Wirtschaftsentwicklung erreichen. Dass die gegenwärtige wirtschaftliche Entwicklung mit ihrer Fokussierung auf den Börsenmarkt sowie auf den Shareholder-Value dem entgegensteht, ist ein Hindernis, macht die Notwendigkeit solcher Konzepte aber noch deutlicher.

Eine zukunftsfähige Entwicklung ist eine Aufgabe, die nur interdisziplinär angegangen und gelöst werden kann. Hier hat bisher noch keiner den Stein des Weisen gefunden.

Zukunftsfähige Entwicklung ist ein gesellschaftspolitischer Prozess, an dem alle mitwirken müssen und einen Beitrag leisten können. Als eine bedeutende Stellschraube erweisen sich hier die Unternehmen bzw. die Industrie. Eine Förderung und die Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmenskonzepte kann aus unserer Sicht nur in Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik erreicht werden. Mit der vorliegenden Veranstaltung soll ein Beitrag zu einem größeren Bekanntheitsgrad und einer höheren Akzeptanz in Politik und Wirtschaft geleistet werden. Allen Beteiligten ist dabei bewusst, dass weniger als 1% aller deutschen Unternehmen ein Umweltmanagementsystem bzw. ein integriertes Managementsystem eingeführt haben. Mit anderen Worten, die verantwortlichen Akteure - also auch wir - haben die Bedeutung einer zukunftsfähigen Entwicklung für die Wirtschaft und Gesellschaft allgemein noch nicht ausreichend verdeutlichen können. Mögliche Lösungskonzepte besitzen noch keine Breitenwirkung.

Das Wuppertal Institut hat auf diese Erkenntnis hin mit der Einrichtung einer interdisziplinär ausgerichteten Arbeitsgruppe <sup>TM</sup> *koeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen* reagiert. Sie soll als Mittler zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft fungieren, vernetzen und mit anderen Forschungseinrichtungen zukunftsfähige Unternehmenskonzepte in und mit Unternehmen und Branchen erarbeiten.



## **Das Förderprogramm „Perspektiven betrieblicher Arbeit“ – Inhalte und Förderumfang**

Beate Zimpelmann, Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich möchte Sie auch im Namen der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen ganz herzlich begrüßen und die Senatorin, Frau Gabriele Schöttler, die heute leider terminlich verhindert ist, entschuldigen.

Ich möchte Ihnen in diesem kurzen Vortrag zwei Dinge vorstellen:

- a. das Förderprogramm „Perspektiven betrieblicher Arbeit“, in dessen Rahmen das Pilotprojekt „Participation- Ökologische Personalentwicklung im Rahmen des Öko- Audits“ gefördert wird, und
- b. das Innovationsfeld „Arbeit, Energie & Umwelt“

„Perspektiven betrieblicher Arbeit“ verbindet die EU-Programme ADAPT und Ziel 4 und ist seit 1995 ein wichtiger Förderschwerpunkt der Berliner Arbeitspolitik. Gefördert werden innovative Modell- und Pilotprojekte mit dem Ziel, im Bereich der klein- und mittelständischen Betriebe Beschäftigung zu schaffen und bestehende Arbeitsplätze zu sichern.

Der Begriff der Innovation spielt dabei eine Schlüsselrolle. Wir verstehen dabei Innovation nicht nur als Technologie- und Produktinnovation. Im Mittelpunkt unseres Innovationsverständnisses stehen die Beschäftigten, die Organisation der Arbeit und Managementstrategien. Wir bezeichnen dies als soziale Innovation.

Durch die Liberalisierung der Märkte und die Globalisierung der Wirtschaft erhöht sich der Rationalisierungs-, Spezialisierungs- und damit Restrukturierungsdruck in den Unternehmen.

Die Beschäftigten und das Management sind dadurch gezwungen, sich neuen Formen der Arbeitsorganisation und neuen Qualifizierungsstrategien zu stellen.

ADAPT bedeutet „Anpassung der Arbeitnehmer an den strukturellen Wandel“. Ich möchte es anders ausdrücken: Wir wollen mit diesem Programm die Arbeitnehmer dazu befähigen, den Wandel zu gestalten.

Das heißt eine höhere und breitere Qualifikationsspannweite, aber auch soziale Kompetenz, Teamfähigkeit und verantwortliches Handeln. Modernes Wirtschaften erfordert Arbeitsstrukturen, die der Persönlichkeit des Einzelnen Raum geben, dessen Motivation und Kreativität fördern und für eine bedarfsgerechte, begleitende Qualifizierung und Beratung sorgen.

Gleichzeitig geht es darum, Modernisierungs- und Lernprozesse in den Unternehmen zu fördern. Personal- und Organisationsentwicklung sollen miteinander verknüpft, das Unternehmen als lernende Organisation verstanden werden.

Ein wesentliches Kriterium der Förderung ist die Verknüpfung von Qualifikation und unternehmensstrategischen Prozessen.

Die durch den Programmschwerpunkt verfolgte präventive, unternehmensorientierte Arbeitsmarktpolitik setzt sich von der bisherigen eher reaktiven und nachsorgenden dadurch ab, dass

- sie zu einem Zeitpunkt einsetzt, in dem Arbeitslosigkeit noch nicht eingetreten ist,
- sie ihren Wirkungsbereich in die Betriebe verlagert, wo Erwerbsarbeit stattfindet und wo über die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen entschieden wird.

In Berlin wurden in der 1. Förderphase des Programms 22 Modellprojekte gefördert, die mehr als 600 kleine und mittlere Unternehmen erreichten. In der 2. Förderphase, die im Januar 1997 ausgeschrieben wurde, haben wir unseren Förderumfang verdreifacht: mit den 61 Projekten werden ca. 1.000 kleine und mittlere Unternehmen erreicht, die Gesamtprojektkosten addieren sich auf etwa 75 Millionen DM.

Das Förderprogramm wird in vier Innovationsfelder strukturiert: Arbeit, Energie und Umwelt, Informations- und Kommunikationstechnologie, lokale Netzwerke und Kooperationen sowie betriebliche Innovationsprojekte.

Ich möchte im folgenden auf das Innovationsfeld „Arbeit, Energie und Umwelt“, in welchem die Frage des betrieblichen Umweltmanagements eine wesentliche Rolle spielt, näher eingehen.

### ***Das Innovationsfeld Arbeit, Energie und Umwelt***

Dieses Innovationsfeld verknüpft umweltbezogene Maßnahmen mit betrieblichen Modernisierungs- und Qualifizierungsprozessen.

Will man Umwelt- und Beschäftigungspolitik miteinander verknüpfen, so gibt es verschiedene Ansatzpunkte.

Der klassische Zugang ist die Betrachtung des Umweltschutzmarktes. So stellen umwelttechnische Produkte und umweltbezogene Dienstleistungen schon heute einen wichtigen Beschäftigungsfaktor für die Region Berlin dar, der erhebliche Ausweitungspotenziale aufweist.

Die Mobilisierung von zusätzlicher Nachfrage und die daraus resultierenden Beschäftigungseffekte durch die Herstellung von Umweltschutzleistungen und Umwelttechnik gelten jedoch längst nicht mehr als alleiniger Ansatzpunkt zur Verknüpfung von Umweltschutz und Beschäftigung. Wichtiger erscheint die Möglichkeit zur Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit im Zusammenhang mit dem Umweltschutz.

Grundlage dieser Einschätzung ist die These des Innovationsausgleiches, nach der die Kosten von Umweltschutzmaßnahmen durch betriebswirtschaftliche Vorteile kompensiert oder sogar überkompensiert werden. Sie stützt sich auf zwei Säulen:

- ◆ die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ist deren entscheidender Wettbewerbsfaktor und
- ◆ Umweltbelastungen sind Ausdruck unvollkommener Technologien oder Managementmethoden und damit ein Indikator für Innovationspotenziale.

Diese Innovationspotenziale sollen nach der Förderphilosophie des Programms „Perspektiven betrieblicher Arbeit“ im Sinne von Nachhaltigkeit in den Unternehmen aktiviert, initiiert und umgesetzt werden: So verbinden die Projekte im Schwerpunktbereich „Arbeit, Energie und Umwelt“ bereits heute ökologische Verbesserungsmaßnahmen mit sozialer Innovation und in der Folge mit einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

### **Ein konkreter Anknüpfungspunkt unserer Projekte ist die EU-Öko-Audit-Verordnung**

Viele Unternehmen sehen in diesem neuen Instrumentarium des betrieblichen Umweltschutzes eine Chance, ökologische Modernisierung mit einer Modernisierung der Arbeitsorganisation und des Managementsystems zu verbinden. Gerade für klein- und mittelständische Unternehmen spielt auch die mögliche Verbindung von Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsmanagement bei der Einführung eine wichtige Rolle sowie die Partizipation und Qualifizierung der Beschäftigten im Umweltschutz.

In unseren Projekten werden Qualifizierungs- und Beteiligungskonzepte ausgearbeitet und praktiziert, die Mitarbeitermotivation und –engagement bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen unterstützen und somit eine umfassende Umsetzung und Verankerung der Managementsysteme im Unternehmen sicherstellen. Dem Beratungs- und Schulungsprozess voraus geht eine betriebliche Schwachstellenanalyse, die die Optimierungspotentiale im Unternehmen bspw. im betrieblichen Energie- oder Abfallbereich eruiert. Die Möglichkeiten der Anknüpfung und Verbindung zwischen Umwelt- und Qualitätsmanagementsystemen im Sinne einer bedarfsorientierten Beratung der KMU spielt ebenfalls im Innovationsfeld eine Rolle.

Der Aufbau von Umweltmanagementsystemen ist oft ein Anknüpfungspunkt, die Organisationsstruktur und das Managementsystem insgesamt zu optimieren, und die Motivation und Einbeziehung der Mitarbeiter zu stärken. In den Projekten, bei denen der Aufbau und die Implementierung von Umweltmanagementsystemen im Zentrum steht, wird dieses deshalb immer als Teilprozess einer Gesamtorganisationsentwicklung im Unternehmen verstanden. Die Projekte erarbeiten Qualifizierungs- und Beratungsbausteine, die auf andere Unternehmen übertragen werden können.

Wir denken, mit dem Projekt „Participation“ einen Beitrag zur praktischen Umsetzung von Beteiligung im Umweltmanagement geleistet zu haben und freuen uns, Ihnen heute die Ergebnisse des Modellprojektes vorstellen sowie die Erfahrungen aus anderen Modellprojekten austauschen zu können.

Ich wünsche uns allen eine anregende und spannende Tagung.

# Öko-Audit und Beteiligung – Stand der Umsetzung und Perspektiven

Eckart Hildebrandt, Wissenschaftszentrum Berlin

## *Einleitung*

Bevor ich auf den Stand der Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagement-Maßnahmen am Beispiel von EMAS I eingehe, möchte ich kurz noch einmal die Rahmenbedingungen resümieren, in die eine solche Betrachtung zu stellen ist. Wir haben es bei der Beteiligung am betrieblichen Umweltmanagement mit einem sehr voraussetzungsreichen und komplexen Prozess zu tun. Zu diesen Voraussetzungen gehören auf der einen Seite die unterschiedlichen Anstöße für betriebliches Umwelthandeln, auf der anderen Seite die strukturellen und situativen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens oder Betriebes, die dann in einen spezifischen Umsetzungsprozess dieser Anforderungen in innerbetriebliches Handeln führen.

Aus verschiedenen betriebswirtschaftlichen und auch sozialwissenschaftlichen Überblicksstudien wissen wir (vgl. exemplarisch Birke et al. 1998), dass die wesentlichen *Anstöße für betriebliches Umwelthandeln* erstens in der staatlichen Ordnungspolitik liegen, die zunehmend durch internationale Verträge und Abkommen überlagert wird. Die Öko-Audit-Verordnung ist hier ein wichtiges Beispiel. Zweitens spielen die Lieferanten- und Kundenerwartungen eine erhebliche Rolle für die Ausrichtung von Produktionsprozessen und insbesondere der Produktgestaltung. Dazu kommen absehbare oder erwünschte Marktentwicklungen, die durch ökologische Innovationen genutzt werden können und sich insbesondere auf den sich erweiternden Umweltmarkt beziehen. Drittens spielen Branchenabkommen und Absprachen eine zunehmende Rolle, die im wesentlichen auf Selbstverpflichtungen der betreffenden Unternehmen beruhen und eine hohe Ausstrahlungskraft in die Branche haben. Schließlich ist viertens die Bedeutung von öffentlichen Diskursen, von Kampagnen, insbesondere von Umweltschutzorganisationen zu nennen. Dazu gehören schließlich öffentliche Skandale, die sich in der Regel auf einzelne Stoffe, Produkte oder Unternehmen beziehen und deren Einfluss immer noch groß ist. Alle diese Einflussfaktoren wirken mehr oder weniger gleichzeitig auf Unternehmen, so dass es schwierig ist, intervenierend allein auf einen dieser Anstöße zu setzen bzw. die Wirkungen eines einzelnen Faktors isoliert zu bewerten. Insofern ist die Öko-Audit-Verordnung auch im Kontext dieser verschiedenen externen Faktoren zu betrachten.

Neben diesen externen Anstößen für betriebliches Umwelthandeln stehen *interne Einflussfaktoren*, von denen ich die vier wichtigsten nennen will. An erster Stelle stehen Kostensenkungsstrategien der Unternehmen, die sich insbesondere auf Material- und Energieeinsparungen sowie die Verringerung von Emissionen beziehen. In vielen Fällen sind zweitens normative Orientierungen in der Unternehmensleitung ausschlaggebend dafür, dass das Leitbild des Unternehmens eine ökologische Ausrichtung erhält. Drittens spielen in etlichen Fällen auch die Erwartungshaltungen und Initiativen von Mitarbeitern bzw. der betrieblichen Interessenvertretung eine Rolle; der thematische Schwerpunkt dürfte hierbei auf gesundheitlichen Aspekten sowie dem arbeitsplatznahen Umweltschutz (insbesondere Mülltrennung) liegen.

Viertens weisen betriebswirtschaftliche Überlegungen zunehmend darauf hin, dass die indirekten Effekte von Umweltschutzinvestitionen (spill-over) ein wichtiges Motiv ihrer Realisierung sind. Umweltschutzinvestitionen werden zunehmend wie normale Investitionen mit entsprechenden Rationalisierungs- und Qualitätssteigerungseffekten betrachtet. Wir haben zusammengenommen also ein komplexes Bündel von Anstoßfaktoren und Motivationen, die für den „push“ im betrieblichen Umwelthandeln zusammenwirken.

Diese Faktoren stoßen nun auf eine Gruppe von *unternehmensspezifischen Bedingungen*, die die Kapazitäten und die Art und Weise bestimmen, in der das jeweilige Unternehmen auf diese Anstöße reagiert (Pfadabhängigkeit). Hier sind nach dem Stand der Forschung im wesentlichen fünf Faktoren zu nennen. Da ist erstens die Größe des Unternehmens, die für durchschnittliche höhere Personalkapazitäten, eine höhere fachliche Ausdifferenzierung und die Verfügung über höhere wissenschaftliche Kompetenz steht und auch zumindest kleinere Zusatzkosten bzw. Anfangsinvestitionen für Umweltschutz ermöglicht. Weiterhin spielt die Branchenzugehörigkeit eine große Rolle, die für stoffliche Besonderheiten des Produktionsprozesses, des Produktes und damit auch für die Besonderheit des Kundenbezugs steht (beispielsweise Lebensmittel). Von großer Bedeutung ist weiterhin die aktuelle Gewinnsituation eines Unternehmens; es ist sehr wahrscheinlich, dass bevorzugt Unternehmen in einer relativ stabilen und komfortablen ökonomischen Situation Zusatzinvestitionen im Umweltschutz vornehmen, dessen „return on investment“ eher unsicher und langfristig ist. Ganz anderer Natur sind die gewachsenen Organisationsstrukturen eines Unternehmens, die darüber entscheiden, ob die im Umweltschutz vorgesehenen Innovationen sich in die gewachsenen Strukturen einpassen bzw. welche Veränderungen dieser Strukturen vorgenommen werden müssen. Wichtig sind hier die Dominanz zentraler bzw. dezentraler Organisationsformen, der Grad der innerbetrieblichen Arbeitsteilung und die Art der Informationsflüsse sowie die Existenz von Promotoren im Betrieb, die sich zum Sprecher und Umsetzer der speziellen Umweltschutzmaßnahme machen. Schließlich sind die industriellen Beziehungen im Betrieb zu nennen, die ebenfalls eine gewachsene und nur schwer zu verändernde Struktur darstellen, einmal in Form der offiziellen Betriebsverfassung und betrieblichen Mitbestimmungsstruktur, andererseits in Gestalt der eingelebten informellen Beziehungen zwischen den Beschäftigten und den betrieblichen Hierarchieebenen. Die verschiedenen Beteiligungsformen auf den verschiedenen betrieblichen Ebenen sind Teil dieser „betrieblichen Sozialverfassung“.

Der Prozess, bei dem die im ersten Absatz charakterisierten Anforderungen auf die im zweiten Absatz charakterisierten Unternehmensbedingungen stoßen, kann man jetzt als Umsetzung in Organisationshandeln oder auch als *mikropolitische Transformation* bezeichnen. Die Sichtweise des Betriebes differiert zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen zwischen einem zweckrationalen und klar strukturierten Gebilde, das für ökonomische Zielsetzungen vollständig durchlässig ist, und einer Sichtweise, nach der es sich um eine hoch komplexe soziale Organisation handelt, in der vielfältige und wechselnde Politikprozesse stattfinden, bis hin zur Vorstellung eines kaum strukturierten Chaos.

Die Ergebnisse von Fallstudien über diese betrieblichen Umsetzungsprozesse lassen zumindest grob drei Typen von Umsetzung erkennen. Das ist

- a. *„business as usual“*, d. h., dass die Intentionen und Formen der Umweltinnovation von den gewachsenen betrieblichen Strukturen nicht adaptiert werden, dass betriebliche Blockaden dominieren und das Umweltprojekt mehr oder weniger in der Absichtserklärung stecken bleibt und nicht in betriebliche Strukturen eindringt.

- b. Die mittlere und häufige Version, die wir im folgenden auch bei der Umsetzung der Öko-Audit-Verordnung beobachten können, kann man als *Anpassungslernen* bezeichnen, d. h. dass Umweltaspekte und -projekte additiv und funktional an die bestehende Organisation angegliedert werden und im wesentlichen technikorientiert umgesetzt werden, so dass sie relativ wenig Veränderungen in den betrieblichen Handlungs- und Organisationsstrukturen erfordert.
- c. Die tiefgehende und qualifizierte Form der Umsetzung kann als *Veränderungslernen* bezeichnet werden, bei dem schrittweise die Anforderungen sowohl der bestehenden Strukturen und ökonomischen und sozialen Zielsetzungen reflektiert werden, auf der anderen Seite umweltbezogene Anforderungen in die verschiedenen Funktionsbereiche einfließen. Bei diesem Veränderungsprozess von Mikropolitik spielen notwendigerweise endogene Faktoren eine bedeutsame Rolle, d. h. die im Betrieb vorhandenen Motivations- und Wissensbestände, Kooperationsbereitschaften und Kompromissfähigkeiten.

Diese Vorbemerkungen schienen mir notwendig zu sein, um erstens deutlich zu machen, in welchem komplizierten Geflecht von Rahmenbedingungen der Beteiligungsaspekt im Umwelthandeln eingebettet ist, und auch darauf hinzuweisen, dass Beteiligung nur einen und in der Gesamtbetrachtung bisher marginalen Aspekt in diesem makro- und mikropolitischen Prozess der Ökologisierung von Unternehmen darstellt.

### *Formen der Beteiligung in der bisherigen Unternehmenspraxis*

Ein Überblick über die *bisherigen Beteiligungsprozesse am Umweltmanagement* zeigt (Fichter 2000), dass die Perspektive der Beteiligung bisher weder von unternehmerischer, noch von betriebsrätlicher oder von Beschäftigtenseite in die Unternehmenspolitik in prägender Weise getragen wird.

Dominierend ist bis heute – über die ganze Breite der Unternehmen gesehen, unter denen die auditierten Unternehmen bereits eine Elite darstellen – ein technikorientiertes, hierarchisches und additives Herangehen der Unternehmen. In Vorreiter-Unternehmen entstanden als Antwort auf den zunehmenden Bedarf, Umweltschutz in komplexen Unternehmensstrukturen systematisch und umfassend zu verankern, *Umweltmanagementsysteme* mit einer Vielzahl ergänzender Maßnahmen und Instrumente:

- ◆ regelmäßigen Audits,
- ◆ der Festlegung von Aufgaben und Zuständigkeiten im Umweltschutz,
- ◆ Datenerhebungen,
- ◆ der Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen,
- ◆ der Schulung von Mitarbeitern,
- ◆ mit Dokumentation und
- ◆ interner und externer Berichterstattung.

Im Mittelpunkt dieses Prozesses stehen in Deutschland Zertifizierungsverfahren nach der *EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS I* von 1993 und Revisionsvorschlag vom Oktober 1998) und ISO 14001 (vgl. z. B. Leitretter/Schneider 1998).

Beide Verfahrensweisen holen erstmals das betriebliche Umweltmanagement in die betriebliche Öffentlichkeit und machen es zu einem kontinuierlichen Prozess, der *prinzipiell bessere Chancen für Arbeitnehmerbeteiligung bietet* als das gegenwärtige Ordnungsrecht (Schäfer 2000: 15).

Die Öko-Audit-Verordnung enthält ein *zweifaches Leitbild der Beteiligung*: Das erste, ausführungsbezogene Leitbild in der Präambel von 1993 fordert, dass das Personal in bezug auf ökologische Fragen informiert und ausgebildet wird (Anhang I, C11). Das zweite, eigenaktive Leitbild verlangt, dass „bei den Arbeitnehmern auf allen Ebenen das Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt gefördert wird“, was die möglichen Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Umwelt und den ökologischen Nutzen eines verbesserten betrieblichen Umweltschutzes einbezieht (Anhang I, B2). Grundsätzlich positive Ansatzpunkte der Verordnung aus sozialer Perspektive liegen folglich darin, dass es *im Falle der Beteiligung zu vielfältigen Such- und Lernprozessen über Art und Reichweite der Beteiligung kommt* und dass diese Erfahrungen – aus Sicht aller Akteure – ganz überwiegend positiv gewertet werden.

Daraus ergeben sich drei Fragen:

- ◆ Erstens, unter welchen Bedingungen kommt es überhaupt zu Beteiligung, wie verbreitet ist sie; sind umweltaktive Unternehmen in besonderem Maße beteiligungsorientiert?
- ◆ Zweitens, welche Formen nimmt die Beteiligung, wenn sie denn stattfindet, an?
- ◆ Drittens, welche längerfristigen Dynamiken hat diese Beteiligung in Hinblick auf die Weiterentwicklung der Umweltmanagementsysteme einerseits und auf die Beteiligungskompetenz der Beschäftigten andererseits?

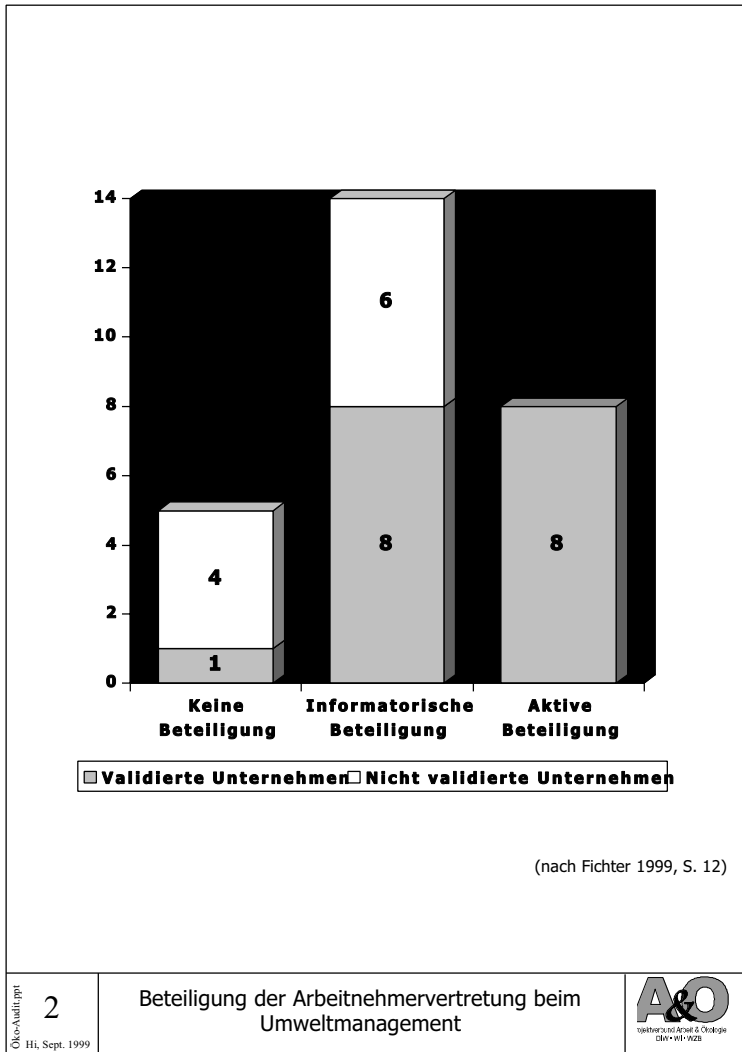
Die Auswertung der Untersuchungen, auf die ich mich im ersten Schritt beziehe, konzentriert sich auf Frage 2 (vgl. Schaubild Formen der Beteiligung der Beschäftigten). Bei der *Auswertung der Beteiligung* wurde erstens zwischen *drei Hauptgruppen* von Beteiligten unterschieden: normalen Beschäftigten, Fach- und Führungskräften und Arbeitnehmervertretungen.

Zweitens wurden *drei Beteiligungsformen* unterschieden: Information, aktive Beteiligung und Qualifizierung.

Eine dritte Unterscheidung, nach dem *Betriebstyp*, ist nicht vorgenommen worden. Die weitestgehenden Erfahrungen liegen aus Großunternehmen vor, die sich am aktivsten an der Umsetzung der EG-Verordnung beteiligen (FEU-Studie). Bei ihnen wird die Beteiligung durchweg positiv bewertet: Sie ist ein Erfolgsfaktor bei der Umsetzung des Audit-Systems, bei der Verstärkung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, für ein innovationsfreundliches Arbeitsklima und für die Verringerung betrieblicher Unfallrisiken. In Klein- und Mittelbetrieben ist Umweltmanagement bisher eher die Ausnahme (Jäger et al. 1998, für das Handwerk die Klemisch 1997: 7)

- Personelle Grundkapazität des betrieblichen Umweltmanagementsystems  
(z. B. Energiebeauftragter und Energiekommissionen, z. B. Öko-Obleute in allen Arbeitsbereichen)
  - Projektgruppen  
(von Entscheidungsträgern befristet zur Problembearbeitung eingerichtet)
  - Offene Umweltarbeitskreise  
(unreglementierter Diskussionsprozeß)
  - Kooperation zwischen Umweltbeauftragten als Fachpromotoren und Betriebsräten als Prozeßpromotoren
  - Qualifizierungsmaßnahmen  
(als Ergänzung zu den arbeitsintegrierten Lernprozessen, z. B. Tagesschulung)
  - Betriebliches Vorschlagswesen
- (nach Schäfer 2000, S. 23ff.)





Die aktive Mitarbeiterbeteiligung bezieht sich weitgehend auf Umweltfachleute und einzelne Führungskräfte (vgl. Schaubild „Beteiligungsformen im Umweltmanagement“). Die Beteiligung der breiten Belegschaft ist in der Regel gering und beschränkt sich auf Mitteilungen (Aushänge, Informationen auf Betriebsversammlungen, Verteilung der Umwelterklärung usw.) und das betriebliche Vorschlagswesen. Umweltausschüsse und Umweltschulungskomitees sowie die Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen sind weitgehend auf Umweltfachleute und Führungskräfte beschränkt (wesentlich FEU-Ergebnisse).

Bei den umweltschutzbezogenen *Qualifizierungsmaßnahmen* durch die Unternehmen dominieren Unterweisungen am Arbeitsplatz zu „arbeitsplatznahen“ Themen wie Umgang mit Gefahrstoffen, Abfalltrennung und Arbeitsschutz

(UNI/ASU- und AQU-Studie). In rund drei Viertel der Unternehmen der FEU-Studie war der *Betriebsrat* beteiligt, mehrheitlich in Form einer Unterrichtung, in einem Viertel der Fälle war er aktiv beteiligt (Mitarbeit im Audit-Team) (Schaubild „Beteiligung der Arbeitnehmervertretung“). Sehr häufig war für diese Beteiligung die Initiative einzelner Betriebsräte ausschlaggebend.

*Zusammenfassend:* Nach den Ergebnissen dieser Studien ist die Einführung von Umweltmanagementsystemen an sich *kein zusätzlicher Anstoß für betriebliche Beteiligung*; aber, wenn Beteiligung praktiziert wurde, wirkte sie in Form eines Lernprozesses selbstverstärkend in Bezug auf Beteiligung und produktiv für das Umweltmanagement. Die im Zuge dieser Beteiligung stattfindende Umweltsensibilisierung und Qualifizierung der Beschäftigten (vgl. insbesondere Klemisch 1997: 10) steigert die Motivation und Verantwortlichkeit der Beschäftigten. Hervorgehoben werden weiterhin Verbesserungen der Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Gruppierungen (Mitarbeiter, Abteilungen, Umweltbeauftragte, Betriebsrat) und deutliche Verbesserungen in der Schulung und Qualifizierung im Umweltschutz. Allerdings steht die Stabilisierung der Beteiligung an diesem kontinuierlichen Verbesserungsprozess noch aus. Als *Barrieren* für eine Beteiligung wurden von Betriebsräten selbst die schlechte Information durch die Geschäftsleitung, der hohe Einarbeitungsaufwand, der niedrige Stellenwert des Themas, fehlende Kapazitäten und unzureichende Qualifizierung genannt (Fichter 2000: 25); ihre durchschnittlich passiv abwartende Haltung (Klemisch 1997: 17) ist dem hinzuzufügen.

Beteiligung	Wie?		
	Wer?	Information	Aktive Beteiligung
<i>Belegschaft</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterzeitung</li> <li>• Umweltinfos auf Abteilungsbesprechung</li> <li>• Aushänge zum Umweltschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltzirkel</li> <li>• Umweltschutzideen im Vorschlagswesen</li> <li>• Umweltthemen in der Gruppenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterweisungen am Arbeitsplatz</li> <li>• Lehrgespräche zu Umweltthemen</li> <li>• Externe Schulungen</li> </ul>
<i>Fach- und Führungskräfte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltmanagementhandbuch</li> <li>• Informationsveranstaltungen mit der Geschäftsführung</li> <li>• Umwelterklärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen</li> <li>• Erstellung von Stoff- und Energiebilanzen</li> <li>• Entwicklung von Verfahrensanweisungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche mit Umweltberatern</li> <li>• Bereitstellung relevanter Unterlagen zum Selbstlernen</li> <li>• Einzelgespräche mit Umweltbeauftragten</li> </ul>
<i>Arbeitnehmervertretung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitteilung über Audit-Ergebnisse</li> <li>• Informationen im Umweltausschuß</li> <li>• Information über arbeitgebergeplante Schulungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeit im Umweltauditteam</li> <li>• Mitarbeit bei der Entwicklung der Umweltpolitik</li> <li>• Vortrag auf Betriebsversammlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkschafts-seminare zum Umweltmanagement</li> <li>• Train-the-Trainer-Kurse</li> <li>• Exkursionen</li> </ul>

(nach Fichter 1999, S. 6)

In bezug auf die Ausgangsfragestellung können wir also resümieren, dass auch in Audit-Unternehmen hinsichtlich der normalen Beschäftigten das ausführende Leitbild und eine klare Arbeitsteilung zwischen den drei betrieblichen Gruppierungen vorherrscht. Projekte einer aktiven und qualifizierten Beteiligung über reine Ankündigungspolitik hinaus sind Ausnahmen und keine Selbstläufer, sie *bedürfen besonderer, fördernder Bedingungen* (ökologischer Problemdruck bzw. Marktchancen, integrierte Unternehmenskultur und entsprechende Strategien, Beteiligungstraditionen und engagierte Promotoren, externe Förderung). Dieser Aspekt scheint in der Begleitforschung noch unzureichend ausgewertet.

### ***Exemplarische Beteiligungsprojekte***

Aus einzelnen Modellprojekten (insbesondere Landesamt für Umweltschutz Baden-Württemberg 1997; Biere/Zimpelmann 1997) und der Auswertung von Fallstudien mit expliziter *Beteiligung der Betriebsräte* (Kropp/Schäfer 1997) liegen weitergehende Erfahrungen zu diesem schmalen Segment vor. Die Motive der Betriebsräte zur Beteiligung lagen in diesen Fällen in der Erweiterung des Arbeitsschutzes auf den Gesundheitsschutz, den arbeitsplatzsichernden Effekten des Umweltschutzes und einem Engagement für das Konzept Nachhaltigkeit (Schäfer 2000: 17ff.). Die Ausgestaltung der Umweltmanagementsysteme war sehr unterschiedlich, die Rolle der Betriebsräte ebenfalls: Sie waren Initiatoren, Promotoren und Moderatoren, wobei sie die Interessen der Beschäftigten und die ökologische Alltagsarbeit zu verbinden suchten.

Dies geschah in sechs Grundformen der Arbeitnehmerbeteiligung:

- ◆ dem Aufbau einer breiten personellen Basis (Energie-Kommissare, Öko-Obleute),
- ◆ der zeitlich befristeten Kooperation in Projekten,
- ◆ offenen Umweltarbeitskreisen,
- ◆ Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. freiwillige Tagesschulung für alle Beschäftigten; vgl. ausführlich Hemkes/Hardersen 1999), und
- ◆ dem auf den Umweltschutz ausgedehnten betrieblichen Vorschlagswesen.
- ◆ Die Umwelt(management)beauftragten waren zu „Fachpromotoren“ aufgewertet, deren Kooperation mit den Betriebsräten wichtig war.

Perspektivisch bedeutsam ist, dass die Grundmotivationen der Betriebsräte einerseits auf ihrem *Interesse an Beschäftigungssicherung* beruhte, das sie in einigen Fällen auch nachweisbar realisieren konnten, andererseits im *gesellschaftlichen Engagement für eine nachhaltige Entwicklung*. Das Zusammenführen dieser beiden Grundmotivationen wurde in einigen Fällen zur Grundlage ihres Erfolgs.

### ***Erweiterungen***

Hinter der Marginalität und Langsamkeit des Aufbaus integrierter und beteiligungsorientierter Managementkonzepte stehen bei allen drei Akteursgruppen (Beschäftigte, Interessenvertretungen, Unternehmensmanagement) kulturell verfestigte, eingeschränkte Themenhorizonte und Zuständigkeitszuschreibungen. Sie verweisen auf erhebliche strategische Defizite im Umweltmanagement, auf die anhand von drei Punkten kurz verwiesen werden soll.

## a) Betriebliche Innovationen und Co-Management

Betriebspolitische Analysen im Umweltschutz haben mehrfach auf das eingeschränkte *Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertretungen* verwiesen. Wenn überhaupt, dominiert eine Zuständigkeitszuweisung an die Unternehmensleitung bzw. deren Instanzen (Umweltbeauftragter). Wenn aber der Umweltschutz über den Status einer marginalen Zusatzbedingung der Produktionsorganisation hinaus entwickelt und stärker in den betrieblichen Innovationsprozess integriert wird (z. B. in Sinne der vielfach angemahnten Verknüpfung von Qualitäts-, Arbeitsschutz- und Umweltschutzmanagement), dann müssen sich die Betriebsräte aktiv ihrem neuen Aufgabenzuschnitt als Moderatoren und Co-Manager stellen (vgl. z. B. Antes 1996: 237ff.). Dies gilt nicht nur für den Umweltschutz, sondern die ganze Transformation der industriellen Beziehungen. Es wird notwendig, betriebspolitische Entwicklungskonzepte mitzuerarbeiten und zu vertreten, die die Unternehmensposition im Qualitätswettbewerb stärken. Dieser Trend in der Unternehmenspolitik wird mit der *These des Innovationsausgleichs* gefasst (Porter/van der Linde 1995), nach der

- ♦ die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist und
- ♦ Umweltbelastungen Ausdruck unvollkommener Technologien und Managementmethoden und damit ein Indikator für Innovationspotentiale sind.

Die mit innovativen Umweltinvestitionen erzielten Kosten- und Produktivitätseffekte müssen natürlich sozial kontrolliert und gestaltet werden.

## b) Vom weisungsorientierten Arbeitnehmer zum Arbeitsunternehmer

Zum Verständnis der Interessenlagen und der Kompetenz des einzelnen Arbeitnehmers: Gerade die konventionelle Umweltpolitik im Unternehmen geht von einem doppelt eingeschränkten Verständnis aus: erstens dem Tätigwerden nur auf Vorgaben von oben und einer extrem arbeitsteiligen Zuständigkeit (vgl. auch Leitbild 1 der Öko-Audit-Verordnung) und zweitens einer entsprechend begrenzten Motivation der Beschäftigten. Daher stehen bisher selektive Information und akzeptanzfördernde Maßnahmen der Unternehmensleitungen im Vordergrund. Diese Einschränkungen übersehen nicht nur die ganzheitliche Identität der Beschäftigten (rigide Trennung von Arbeit und Leben) und die Möglichkeiten, Motivationen und Kompetenzen zwischen diesen Bereichen zu nutzen, sondern auch den Wertewandel in den Ansprüchen an Arbeit (vgl. aktuell Schneider 2000) und die neuen *Entwicklungen des Arbeitstyps* hin zu einem *Arbeitskraftunternehmer* (Kleemann et al. 1999). Mit der Zunahme eher ganzheitlicher Orientierungen durch den Wandel der Berufsstrukturen und des Umweltbewusstseins der Arbeitenden sowie der Einforderung eines unternehmerähnlichen Verhaltens jedes Beschäftigten im Betrieb wird notwendigerweise auch für sie der Zwang steigen, die Determinanten betrieblicher Entscheidungen zu kennen und in ihrem Alltagshandeln zu berücksichtigen. Und dazu gehören die Chancen und Risiken einer ökologischen Unternehmenspolitik in zunehmenden Maße. Damit basiert die Forderung nach Beteiligung der Beschäftigung nicht mehr allein auf teilweise überhöhten Annahmen über deren Umweltwissen und Umweltengagement, sondern zusätzlich auf der Notwendigkeit der Konsistenz eines zunehmend unternehmerischen Handelns in allen betrieblichen Belangen. Durch die Veränderung des Arbeitnehmertyps wird darüber hinaus die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit verändert, Kompetenzen aus Versorgungs- und Gemeinschaftsarbeit sind auch für die berufliche Tätigkeit gefragt und können die Bedeutung „*haushälterischer Prinzipien*“ im Betrieb verstärken (vgl. Hielscher/Hildebrandt 1999).

### c) Vom umweltverträglichen zum nachhaltigen Unternehmen

Mit dem Hinweis auf integriertes Innovationsmanagement wurde nicht nur eine organisatorische Integration (Co-Management) angesprochen, sondern auch die damit gesetzte Themenintegration (insbesondere von Ökonomie und Ökologie), die Effektivität von Zuständigkeits- und Verantwortungsdelegation an Spezialisten grundsätzlich einschränkt. Diese Integration steht erst am Anfang, hat Blockierungen und Grenzen – richtungsweisendes Leitbild ist das „nachhaltige Unternehmen“.

Meine These ist, dass der Perspektivwechsel vom eng definierten Umweltmanagement zur nachhaltigen Unternehmenspolitik

- die planende und präventive Einbeziehung sozialer Aspekte in Unternehmensstrategien und
- die direkte Beteiligung der Beschäftigten wie auch der Interessenvertretung in unternehmerische Strategieprozesse stärkt.

Damit ist auch eine Konstellationsänderung in der Weise verbunden, dass nicht mehr versucht werden muss, Beteiligung in einem begrenzten und bezüglich sozialer Gestaltung eher marginalen Management-Instrument einzufordern, sondern dass die Einbeziehung aus der grundlegenden Management-Zielsetzung selbst erfolgt.

### *Nachhaltige Unternehmensführung*

Die Konstellationsänderung beruht auf den sehr weitgehenden normativen Zielsetzungen des Konzepts der Nachhaltigkeit. Jenseits der Definitionsdifferenzen, die auf unterschiedlichen Rahmenbedingungen, kulturellen Traditionen und Interessendifferenzen beruhen, lassen sich doch vier grundlegende soziale Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren:

- a. ein menschenwürdiges Leben für alle,
- b. eine internationale und intergenerative Gerechtigkeit,
- c. ressourcenschonende Lebensstile in den hochentwickelten Ländern und eine dementsprechende Umverteilung der Ressourcennutzung,
- d. die Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen.

Diese Ziele sind sehr weitgehend, sehr allgemein und, in ihren Konsequenzen durchdacht, sehr konfliktreich. Im Zentrum der gegenwärtigen Diskurse um Nachhaltigkeit scheint mir das Postulat der Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension als regulative Idee zu stehen (triadisches Prinzip, *Drei-Säulen-Modell*). Im Umgang mit diesem grundsätzlich anerkannten Postulat lassen sich zwei Pfade unterscheiden: eine ökologische Nachhaltigkeit, die wesentlich an den Zielen und Instrumenten der Umweltpolitik anknüpft, und ein Pfad, der versucht, insbesondere die soziale Dimension explizit einzubeziehen.

In bezug auf Konzepte eines „nachhaltigen Unternehmens“ dominiert ein ökonomisch-ökologischer Zugang (Renn 1997). Aus der Sicht der ökonomischen Theorie wird nach wie vor Natur grundsätzlich als Teil der Wirtschaft gesehen, die insbesondere durch technischen Fortschritt und entsprechend verfügbarem Kapital prinzipiell unbegrenzt substituierbar ist. Der Umgang mit der Natur (ökologische Nachhaltigkeit) soll durch drei Managementregeln bestimmt werden:

- a. Von einer erneuerbaren Ressource darf nicht mehr genutzt werden, als in derselben Zeit nachwächst bzw. sich regeneriert.
- b. Nicht erneuerbare Ressourcen dürfen nur in dem Maße genutzt werden, wie für sie Ersatz durch erneuerbare Ressourcen geschaffen wird.
- c. Es dürfen nur so viele Stoffe in die Umwelt gebracht werden, wie aufgenommen werden können. Das Maß ist die Belastbarkeit der Umweltmedien Boden, Luft, Wasser (BUND 1998: 7).

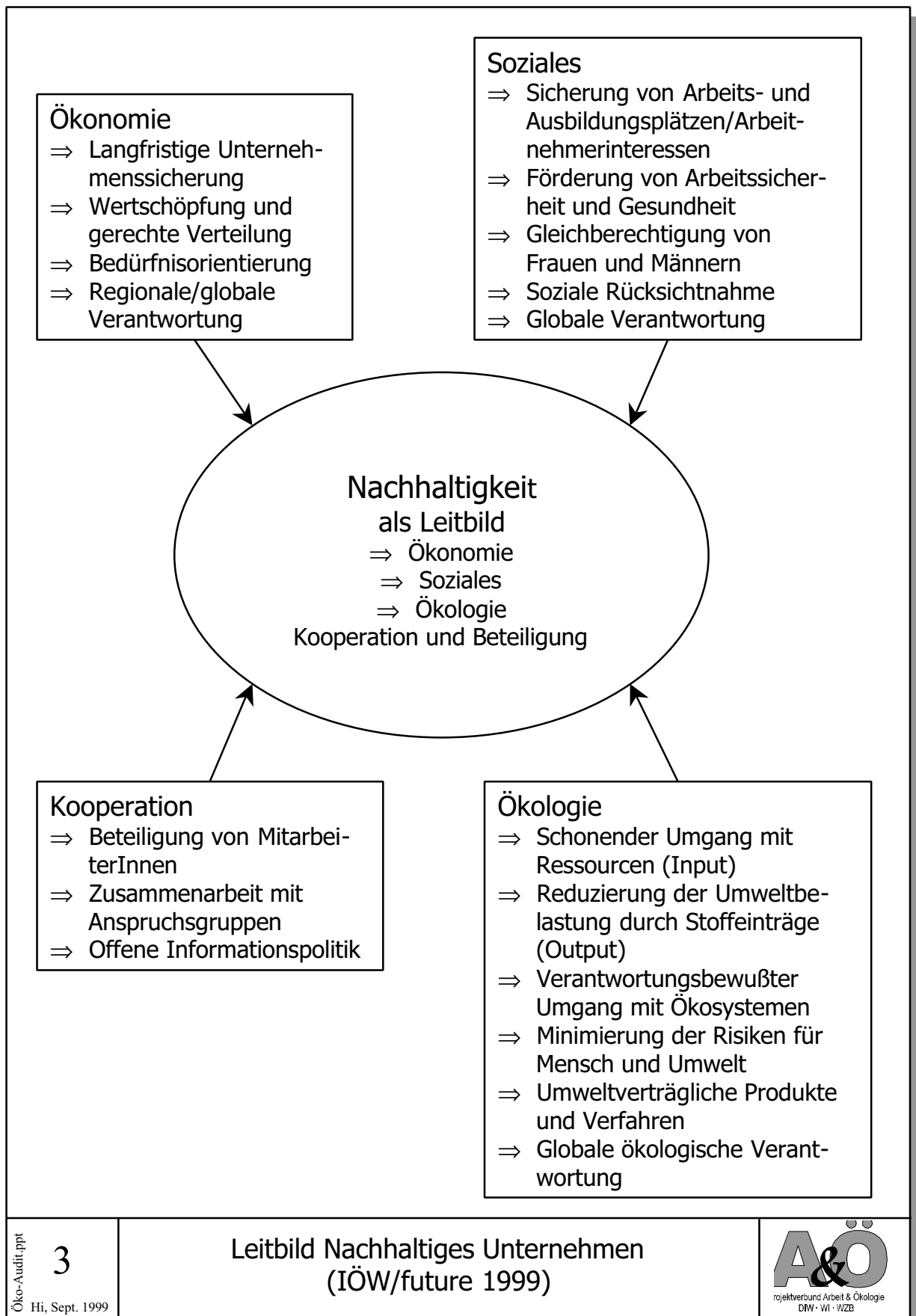
Unter Bezugnahme auf Erweiterungen der ökonomischen Theorie (Ressourcentheorie, evolutorische Ökonomik und ökologische Ökonomik) werden drei *umweltpolitische Strategien für Unternehmen* in den Mittelpunkt gestellt:

1. die Erhöhung der Umwelteffizienz (Kostensenkung durch Materialeinsparungen und Emissionsminderung);
2. die Verbesserung der Innovationskraft im Unternehmen (insbesondere durch Wissensvermehrung im Bereich von Informationsverarbeitung und Dienstleistungen); und
3. die Veränderung von Lebensstilen der Kunden (insbesondere Erhöhung der Produktnutzungsdauer).

Die praxisorientierten Vorschläge konzentrieren sich deutlich auf die Erhöhung der Umwelteffizienz, wobei die Durchführung von Ökobilanzen häufig im Mittelpunkt steht (vgl. z. B. World Business Council for Sustainable Development nach Bizer et al. 1999). Der BUND hebt unter Bezug auf das COSY-Konzept (Produkt – Prozess – Funktion – Bedürfnis; Schneidewindt et al. 1997) die Bedeutung der Bedürfnisorientierung auf der zweiten Stufe der nachhaltigen Unternehmensentwicklung hervor (BUND 1998: 30f.): die Unternehmen üben prinzipiell Einfluss auf die Bedürfnisse aus, konkretisieren sie und können neue Funktionslösungen anbieten.

Einen anderen Pfad hat das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung eingeschlagen, das in Zusammenarbeit mit Unternehmen versucht, gleichberechtigte Leitlinien in allen drei Dimensionen zu entwickeln. Dabei verfolgt es in bezug auf *„Leitlinien sozialer Nachhaltigkeit“* (Clausen/Mathes 1998: 33ff.) ein historisch-genetisches Vorgehen, indem auf bereits vorhandene Normensysteme und Werte zurückgegriffen wird; in diesem Fall die bürgerlich-politischen Freiheitsrechte (unter Verweis auf die UNO-Menschenrechtskonvention von 1948) und Sicherheit und Gesundheit, die wesentlich auf die Traditionen des Arbeitsumweltschutzes zurückgeführt werden können. In eine ähnliche Richtung zielen Überlegungen, die an das Konzept der Sozialverträglichkeitsprüfung anknüpfen, die in Deutschland in Form der Sozialbilanzen diskutiert wurden (vgl. Teichert 1995) und inzwischen in den USA als social audits weiterentwickelt worden sind (imug 1997).

Ein ebenfalls auf der normativen Gleichgewichtigkeit von ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen beruhendes, aber wesentlich weiter ausdifferenziertes und konkreteres *Kriterienraster* hat der grüne Unternehmensverband future entwickelt. Die Checkliste gliedert die Kriterien in die drei Dimensionen und fasst unter der Dimension Soziales die Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, die Förderung von Arbeitssicherheit und Gesundheit, die Gleichberechtigung von Frauen und Männern, soziale Rücksichtnahme und globale Verantwortung insgesamt 29 Kriterien (future 1999) (vgl. Schaubild).



Diese Checkliste ist zwar in Diskussionen mit umweltaktiven Unternehmen entwickelt worden, bedarf aber der Umsetzung in reales Unternehmenshandeln. Dem Abgleich solcher Kriterien mit den Bedingungen und Zielen konkreten Unternehmenshandelns dienen einzelne *Pilotprojekte*. Ein Pilotprojekt „Hoechst nachhaltig“ startete 1996 und hat versucht, das Drei-Säulen-Modell in bezug auf Produktlinien zu operationalisieren (PROSA). Dabei wurden zwei Nachhaltigkeitsindikatoren verwendet, ein ökologischer und ein sozio-ökonomischer, der sich insbesondere auf die regionalen Entwicklungschancen bezog (Brühl et al. 1998: 255ff.). Ein noch laufendes Projekt ist das „Nachhaltigkeits-Audit Ökobank“, in dem mit breiter wissenschaftlicher Beteiligung ein Öko-Audit, ein Produkt-Audit, ein Sozial- und ein Gender-Audit durchgeführt werden. Beim Sozial-Audit werden Aspekte der Arbeitszufriedenheit und der Gesundheit einbezogen (Leitschuh-Fecht 1999: 23ff.). Einen anderen Zugang der Anknüpfung an bestehende *Unternehmenspraktiken* versucht eine Untersuchung im Auftrag des hessischen Wirtschaftsministeriums, an der sich zehn Unternehmen unter der Perspektive „zukunftsfähige Unternehmensführung“ beteiligt haben (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung 1999). Hier wurde die vorhandene Unternehmenspraxis und -programmatisik erhoben und in die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales gegliedert. Unter den sozialen Faktoren wird die Existenz eines langfristigen Unternehmensleitbildes hervorgehoben, das auch soziale Dimensionen erhält, ein besonders ausgeprägtes kooperatives Betriebsklima, übertarifliche soziale Leistungen, Mitbestimmung von Beschäftigten und Betriebsräten, optionale Arbeitszeiten und familienfreundliche Arbeitszeiten, weitgehende interne und externe Kommunikations- und Kooperationsformen sowie überdurchschnittliche Aus- und Weiterbildungsanstrengungen mit einem Schwerpunkt auf sozialen Kompetenzen und ganzheitlichem Denken.

Aus dieser kleinen Zusammenstellung wird deutlich, wie kompliziert der Such- und Lernprozess unter dem Label „nachhaltiges Unternehmen“ ist und wie sehr diese Versuche am Anfang stehen. Auch unter dem Ziel der nachhaltigen Unternehmensführung sind bisher die sozialen Dimensionen eher nachrangig, heterogen und bisher kaum konkretisiert. Besonders auffällig ist, dass eher auf traditionelle Schutzrechte abgestellt wird und die neuen Arbeitsformen (flexible Arbeit) kaum konzeptionell eingeführt werden. Die Zukunft der Arbeit spielt in den Kampagnen „zukunftsfähiger Unternehmen“ noch kaum eine Rolle. Die praktischen Entwicklungen werden entscheiden, welche sozialen Aspekte im Vordergrund stehen, wie sie definiert werden und welche Rolle dabei Kommunikation und Beteiligung spielen werden. Von besonderem Interesse wird sein, wie der Abgleich zwischen den drei Zielsystemen vorgenommen wird (Grad der unternehmensinternen Integration, Formen der externen Kooperation) und welche neuen Organisationsformen der Beteiligung dafür entwickelt werden.



## **Literatur**

- Antes, Ralf (1996): Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen. Wiesbaden.
- Biere, Regina; Zimpelmann, Beate (1997): Umwelt – Arbeit – Betrieb. Köln.
- Birke, Martin; Jäger, Thomas; Schwarz, Michael (1998): Organisation und Ökologie. Ökologisierung von Unternehmen als Organisationswandel. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 3/1998, S. 26-44.
- Bizer, Kilian; Dopfer, Jaqui; Peter, Brigitte (1999): Nachhaltige Entwicklung von Unternehmen. Düsseldorf.
- Brühl, Wolfgang; Ebinger, Frank; Ewen, Christoph (1998): Die Kooperation zwischen der Hoechst AG und dem Öko-Institut - „Hoechst Nachhaltig“. In: Fichter, Klaus; Clausen, Jens (Hrsg.), Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Frankfurt/M., New York, S. 255-262.
- BUND AK Wirtschaft und Finanzen (1998): Zukunftsfähige Unternehmen. O. O., vervielfältigt.
- Clausen, Jens; Mathes, Maite (1998): Ziele für das nachhaltige Unternehmen. In: Fichter, Klaus; Clausen, Jens (Hrsg.), Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Frankfurt/M., New York, S. 27-44.
- DGB-Bildungswerk (1997): AQU – Arbeitnehmerorientierte Qualifizierung für Umweltmanagement. Fachtagung „Zwei Jahre Öko-Audit“, 19. Juni 1997. Düsseldorf.
- Fichter, Klaus (2000): Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement. Veröffentlichungen des Wissenschaftszentrum Berlin, P00-503. Berlin.
- future (1999): Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften: eine Checkliste für Unternehmen. München, vervielfältigt.
- Hemkes, Barbara; Hardersen, Sven (1999): Mitarbeiterqualifizierung – ein Ansatz zur aktiven Gestaltung betrieblicher Umweltpolitik. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 9-10/1999, S. 29-35.
- Hessisches Ministerium für Umwelt, Energie, Jugend, Familie und Gesundheit (Hrsg.) (1998): Fachwissenschaftliche Bewertung des EMAS-Systems (Öko-Audit) in Hessen. Endbericht zum Forschungsvorhaben. Wiesbaden.
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (1999): Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung. Wiesbaden.
- Hielscher, Volker; Hildebrandt, Eckart (1999): Zeit für Lebensqualität. Berlin.
- imug (1997): Unternehmenstest. München.
- Jäger, T.; Wellhausen, A.; Birke, M; Schwarz, M. (1998): Umweltschutz, Umweltmanagement und Umweltberatung. Ergebnisse einer Befragung in kleinen und mittleren Unternehmen. Berichte des ISO 55. Köln.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit. Veröffentlichungen des Wissenschaftszentrum Berlin, P99-512. Berlin.
- Klemisch, Herbert (Hrsg.) (1997): Öko-Audit und Partizipation. Die betriebliche Umsetzung von Umweltinformationssystemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen. KNI Paperbacks. Köln.
- Kropp, Dieter; Schäfer, Hermann (1997): Umweltmanagementsysteme leben von den Mitarbeitern – Fallbeispiele zur Arbeitnehmerbeteiligung beim Öko-Audit. O. O., vervielfältigt.
- Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (1997): Umweltmanagement und Arbeitnehmerbeteiligung. Karlsruhe.

- Leitretter, Siegfried; Schneider, Werner (1998): Was bringt dem Umweltschutz? Eine kritische Auseinandersetzung zur Revision der EG-Öko-Audit-Verordnung. Düsseldorf.
- Leitschuh-Fecht, Heike (1999): Nachhaltigkeitsaudit: Ökobank ist Pionier. In: Ökonomie 11/99, S. 23-25.
- Porter, M. E.; van der Linde, C. (1995): Green and Competitive: Ending the Stalemate. In: Harvard Business Review, September/Okttober, S. 120-134.
- Renn, Ortwin (1997): Nachhaltigkeit aus der Perspektive des Unternehmens. In: Unternehmensgrün (Hrsg.), Von der Vision zur Praxis. Nachhaltiges Wirtschaften als Perspektive für Unternehmen. München, S. 9-26.
- Schäfer, Hermann (2000): Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen. Veröffentlichungen des Wissenschaftszentrum Berlin. (i. E.)
- Schneider, Carsten (2000): Veränderungen von Arbeits- und Umwelteinstellungen im internationalen Vergleich. Veröffentlichungen des Wissenschaftszentrum Berlin. (i. E.)
- Schneidewind, U.; Hummel, I.; Belz, F. (1997): Instrumente zur Umsetzung von COSY (Company-oriented Sustainability) in Unternehmen und Branchen. In: Umwelt Wirtschafts Forum, 5. Jg., S. 36-44.
- Teichert, Volker (1995): Perspektiven sozial-ökologischer Bilanzierung. Düsseldorf.
- Umweltbundesamt (UBA) (Hrsg.) (1998): Umweltmanagement in der Praxis. Teilergebnisse eines Forschungsvorhabens (Teile V und VI) zur Vorbereitung der 1998 vorgesehenen Überprüfung des gemeinschaftlichen Öko-Audit-Systems. UBA-Texte 52/98. Berlin.
- Umweltgutachterausschuss (1997): Unternehmensbefragung des UGA. Bonn.
- Unternehmerinstitut (Hrsg.) (1997): Öko-Audit in der mittelständischen Praxis. Evaluierung und Ansätze für eine Effizienzsteigerung von Umweltmanagementsystemen in der Praxis. UNI/ASU-Umweltmanagementbefragung 1997. Bonn.

## **EMAS II -**

# **Ausblick auf die Neufassung der Verordnung unter besonderer Berücksichtigung der Beschäftigtenbeteiligung**

Siegfried Leittretter, Hans-Böckler-Stiftung

### *Betrieblicher Arbeits- und Umweltschutz*

Zunächst bedanke ich mich bei den Veranstaltern, der B.&S.U. – Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt, der Kooperationsstelle Wissenschaft/Arbeitswelt der Technischen Universität Berlin und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, dass sie mir die Möglichkeit geben, zu diesem Thema zu informieren.

Erlauben Sie mir, zwei Vorbemerkungen voranzustellen, die erste bezieht sich auf den Beitrag meines Vorredners, die zweite ist eher grundsätzlicher Natur.

#### **Erstens, Betriebsratstätigkeit mit Co-Management gleichzusetzen, kann irreführend sein**

Der Begriff Betriebsrat als „Co-Manager“ führt leicht zu Fehleinschätzungen, als er suggeriert, der Betriebs- oder Personalrat verfüge über Rechte, die es erlauben, quasi gleichberechtigt mit dem Management an Unternehmensentscheidungen mitzuwirken. Dies trifft, bezogen auf den Umweltschutz, nicht einmal ansatzweise zu. Es trifft aber auch nicht auf wesentliche unternehmerische Entscheidungen des Managements zu. Solche Entscheidungen verbleiben bei den Eigentümern, den Shareholders. Dies entspricht der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes zur Mitbestimmung und zum Schutz des Eigentums. Insofern kann der Betriebsrat die an einen „Co-Manager“ verbundenen Erwartungen nicht einlösen. Der Anspruch, „Co-Manager“ zu sein, überfordert ihn in seiner tatsächlichen Rechtsstellung. Beim Vergleich mit dem allen bekannten Copiloten eines Verkehrsflugzeuges wird eine weitere mögliche Fehleinschätzung deutlich. So übernimmt der Copilot ggf. die volle Verantwortung für den Flug, wenn der Pilot ausfällt. Im Gegensatz dazu ist nicht zu erwarten, dass der Betriebsrat anstelle des Geschäftsführers auch nur vorübergehend die Leitung des Betriebes übernimmt. Die Vertretung der Betriebs- und Unternehmensleitung ist anders geregelt.

#### **Zweitens, Partizipation der Beschäftigten ist ein Grundrecht**

Für die Partizipation der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung am betrieblichen Umweltschutz und am Umweltmanagement bedarf es m.E. nicht zwingend einer besonderen inhaltlichen Begründung. Sie ergibt sich schon aus den Grundsätzen unserer Verfassung. Die Würde des Menschen gebietet es, den Menschen auch in seiner Eigenschaft als Arbeitnehmer nicht als bloßen Befehlsempfänger, als Untertanen, zu behandeln<sup>1</sup>, sondern die Beschäftigten mindestens an den Entscheidungen die sie persönlich, ihre Arbeitsumgebung, ihren Betrieb, ihr Unternehmen, betreffen, angemessen zu beteiligen. Ausgedrückt in moderner Fachsprache gehören die Beschäftigten zu den „Stakeholders“, die Aktionäre sind die „Shareholders“. Im allgemeinen wird anerkannt, dass auch die Interessen der Stakeholders zu berücksichtigen sind, im konkreten kann die Durchsetzung der Interessen der Stakeholders schwierig

---

<sup>1</sup> Es ist eigentlich selbstverständlich, dass Demokratie und Menschenwürde nicht am Betriebstor enden können.

sein. Denn für den betrieblichen Umweltschutz sind im Betriebsverfassungsrecht und im Personalvertretungsrecht keine Beteiligungsrechte vorgesehen. Nach dem aktuellen Stand der Überarbeitung gilt dies ebenso für das europäische Öko-Audit, das europäische Umweltmanagementsystem (EMAS). Die Beteiligung der Beschäftigten ist nicht zwingend vorgeschrieben.

### ***Zum aktuellen Stand der Überarbeitung der europäischen Öko-Audit-Verordnung***

Die europäische Öko-Audit-Verordnung (EWG 1836/93, EMAS I) wurde 1995 mit dem Umwelt-Audit-Gesetz (UAG) in deutsches Recht überführt. Die Unternehmen entscheiden freiwillig darüber, ob sie das Europäische Umweltmanagementsystems nach dieser Verordnung an ihrem Standort anwenden wollen und sich von einem unabhängigen Umweltgutachter validieren lassen. In Deutschland sind inzwischen ca. 2100 Standorte nach EMAS validiert, in Europa insgesamt lediglich ca. 3000. In der europäischen Verordnung ist festgelegt, dass fünf Jahre nach Inkrafttreten die Erfahrungen mit der Verordnung überprüft und die Verordnung überarbeitet werden soll. In dieser Phase der Revision der EU-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) befinden wir uns. Noch in der letzten Legislaturperiode des europäischen Parlaments wurde der Vorschlag der Kommission zu EMAS II im Umweltausschuss behandelt und dort ein umfassender Änderungsvorschlag erarbeitet (Valverde-Report)<sup>2</sup>. Anschließend wurde dieser Vorschlag in der ersten Lesung im Europäischen Parlament behandelt.<sup>3</sup> Die EU-Kommission erstellte unter Berücksichtigung der Stellungnahme des Europäischen Parlaments einen überarbeiteten Vorschlag für den europäischen Umweltministerrat. Unter Vorsitz des Bundesumweltministers verabschiedete der europäische Umweltministerrat am 24.6.99 den Vorschlag zu EMAS II als gemeinsamen Standpunkt zur Revision der EU-Öko-Audit-Verordnung. Der gemeinsame Standpunkt weicht erheblich vom Vorschlag des europäischen Parlaments ab.

Intensiv haben sich der DGB und seine Gewerkschaften in einem frühen Stadium mit der Revision von EMAS II befasst<sup>4</sup> und gemeinsame Grundpositionen erarbeitet, die anschließend vom europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) im wesentlichen übernommen wurden. Die Anforderungen an die Revision von EMAS II umfassten die Stärkung der Umwelleistungen bzw. die Beibehaltung der strengen Umwelanforderungen und die Beteiligung der Beschäftigten in der Weise, wie dies die Agenda 21 von Rio im Kapitel 29 vorsieht. Der Europäische Gewerkschaftsbund wandte sich gegen Versuche, verbunden mit der Anpassung an die von der internationalen Wirtschaft ausgearbeitete ISO-Norm 14000 ff, die Umwelanforderungen der neuen EMAS-Verordnung zu senken. Der DGB äußerte erhebliche Bedenken gegen die Pläne der Bundesregierung, über eine bundeseinheitliche Verordnung (Privilegierungsverordnung<sup>5</sup>) für nach dem europäischen Öko-Audit zertifizierte Betriebe Erleichterungen bei Kontrolle und Vollzug des Umweltrechts zu gewähren (Deregulierung).<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Bericht des Umweltausschusses des europäischen Parlaments über den Vorschlag für eine Verordnung des Rates über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung, 18.3.99, kurz „Valverde-Report“ benannt nach dem spanischen Berichterstatter Valverde.

<sup>3</sup> Legislative Entschließung mit der Stellungnahme des europäischen Parlaments zu dem Vorschlag für eine Verordnung des Rates für die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung

<sup>4</sup> Werner Schneider (1997): Betrieblicher Umweltschutz auf hohem Niveau? In: Der Arbeitnehmer 7/97, S. 244-248. Dr. Werner Schneider ist beim DGB-Bundesvorstand Referatsleiter für Betrieblichen Umweltschutz).

<sup>5</sup> Diese Verordnung war als Teil des geplanten einheitlichen Umweltgesetzbuches (UGB) vorgesehen. Der Gesetzentwurf für das UGB wurde inzwischen zurückgezogen wg. anderer, möglicher verfassungsrechtlicher Mängel.

<sup>6</sup> Vgl. zu diesem Thema auch: G. Lübke-Wolff (1998): Betriebstor zu für die Behörden – Wie man sich mit Hilfe des Öko-Audits die betriebliche Umweltaufsicht vom Halse schaffen kann, in WSI-Mitteilungen 8/1998, S. 516-518)

Erlauben Sie mir einen kleinen Exkurs dazu, was die Agenda 21<sup>7</sup> von Rio zur Beteiligung der Beschäftigten fordert. Sie wurde von der Bundesrepublik und von insgesamt mehr als 170 Staaten unterzeichnet.

### ***Die Mitwirkung der Beschäftigten nach der Agenda 21, Kapitel 29***

Die Agenda 21 befasst sich in einem eigenen Kapitel mit den Arbeitnehmern und den Gewerkschaften und zwar im Kapitel 29 mit der Überschrift „Stärkung der Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften“. Dort werden folgende Mitwirkungs- und Gestaltungsrechte verlangt:

#### ♦ **Mitwirkung und Beteiligung an der Umweltpolitik**

Unter dem Teil Maßnahmen wird gefordert, dass die Regierungen und die Privatwirtschaft die aktive Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften an der Gestaltung, Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen in der Umweltpolitik im nationalen und internationalen Rahmen fördern sollen. (Kapitel 29.5)

#### ♦ **Mitwirkung und Beteiligung am betrieblichen Umweltschutz**

Gefordert wird dort, gemeinsame Kooperationsmechanismen auf betrieblicher Ebene einzurichten, die sich mit Fragen der Sicherheit, der Gesundheit und der Umwelt befassen (Kapitel 29.7) und in Kapitel 29.8 werden entsprechende umfassende Informationsrechte verlangt: „Die Regierungen und die Arbeitgeber sollen sicherstellen, dass den Arbeitnehmern und ihren Vertretern alle einschlägigen Informationen zur Verfügung gestellt werden, die ihnen eine wirksame Mitgestaltung dieser Prozesse ermöglichen.“

#### ♦ **Mitwirkung und Beteiligung an Umweltaudits**

Kapitel 29, 11: „Die Gewerkschaften sollen: a) sicherzustellen versuchen, dass die Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, an Umweltprüfungen (Audits) am Arbeitsplatz und an Umweltverträglichkeitsprüfungen mitzuwirken.“

Unter diesen Anforderungen ist die Partizipation der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung am Umweltmanagementsystem nach EMAS zu beurteilen. Umgesetzt auf betriebliche Beteiligungsrechte am Öko-Audit lassen sich nachfolgende Mitwirkungsrechte für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung konkretisieren:

- ➔ Informationsrechte
- ➔ Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte
- ➔ Qualifizierung im Umweltschutz
- ➔ Aktive Mitwirkung am Arbeitsplatz
- ➔ Motivierung der Beschäftigten

Nur durch eine aktive Mitwirkung und Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung kann Umweltschutz im Betrieb effizient und zuverlässig umgesetzt werden, können ökologische Innovationen angeregt werden. Dazu gehören Prozess- und Produktinnovationen, mit deren Hilfe die Stoffströme und der Energieeinsatz reduziert werden können oder umwelt- und/oder gesundheitsgefährdende Stoffe

---

<sup>7</sup> Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21 -, Herausgeber: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

durch andere weniger belastende Stoffe ersetzt werden können. Bislang werden allerdings in Deutschland den Beschäftigten und den Betriebs- und Personalräten weder auf betrieblicher noch auf Unternehmensebene entsprechende Rechte auf gesetzlicher Grundlage eingeräumt. Im Betriebsverfassungsrecht bzw. dem Personalvertretungsrecht sind keine Umweltrechte vorgesehen. Allerdings werden im Geltungsbereich der folgenden Umweltgesetze, und zwar nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz (§§ 54, 55 BImSchG), dem Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (§§ 54, 55 KrW-/AbfG) und dem Wasserhaltgesetz (§§ 21 a und b WHG), den Beschäftigten gewisse Informationsrechte eingeräumt, die von den Umweltbeauftragten<sup>8</sup> zu erbringen sind. In einigen freiwilligen betrieblichen und überbetrieblichen Vereinbarungen werden Informations- und Beratungsrechte über den gesetzlichen Rahmen hinaus gewährt.<sup>9</sup>

Für die Gewerkschaften war es daher von besonderem Interesse, bei der Revision der EU-Öko-Audit-Verordnung Informations- und Beteiligungsrechte verbindlich zu verankern. Denn wer sich freiwillig verpflichtet, über die gesetzlichen Vorgaben hinaus die Umwelt zu entlasten, der sollte auch die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung aktiv im Sinne der Agenda 21 einbeziehen, um die Chancen einer umweltgerechten Betriebsführung voll auszuschöpfen.

### Die erste Lesung von EMAS II - ein Erfolg für Umwelt und Gewerkschaften

Gemessen an den Anforderungen der Gewerkschaften, der Agenda 21, den Forderungen von Umweltverbänden und Gewerkschaften war die vom europäischen Parlament in der ersten Lesung verabschiedete Stellungnahme zum Entwurf der EU-Kommission zu EMAS II wirklich ein voller Erfolg, denn das europäische Parlament und dessen Umweltausschuss überarbeiteten mit klarer Handschrift den Vorschlag der Europäischen Kommission. Gewerkschaften und Umweltverbände hatten gemeinsam argumentiert, ihr Vorgehen abgestimmt, weil sie beide die gleichen Interessen vertraten, nämlich ein hohes Niveau des Umweltschutzes mit der besten verfügbaren Technik<sup>10</sup> als Mindeststandard zu erreichen und Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung auf betrieblicher bzw. Organisationsebene verbindlich festzuschreiben. Es ist ihnen zusammen gelungen, ihr Anliegen den Abgeordneten des Europäischen Parlaments zu vermitteln.

Einige bedeutsame Änderungsvorschläge des Europäischen Parlaments zum Vorschlag der EU-Kommission greife ich auf:

#### *Änderung 7*

Die Entschließung des europäischen Parlaments vom 15.4.99 (erste Lesung) erweiterte und konkretisierte im Artikel 1, Absatz 2, d) den Begriff der stärkeren Einbeziehung der Arbeitnehmer wie folgt, *„eine stärkere Einbeziehung der Arbeitnehmer und ihrer Vertretung sowie eine adäquate Aus- und Fortbildung, die die aktive Mitwirkung bei den unter Buchstabe a angeführten Aufgaben ermöglicht...“*

---

<sup>8</sup> Wird hier als Sammelbegriff für die in den genannten Gesetzen so bezeichneten speziellen Betriebsbeauftragten verwendet.

<sup>9</sup> Bislang werden solche Anforderungen in einigen freiwilligen Betriebsvereinbarungen und in einigen tariflichen Vereinbarungen auf Branchenebene umgesetzt, vgl. S. Leittretter (1999): Betrieblicher Umweltschutz. Analyse und Handlungsempfehlungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 7, Düsseldorf.

<sup>10</sup> BAT = best available technology. Diese Anforderung stellte selbst der deutsche Umweltgutachterausschuss (UGA).

Sie erweiterte an dieser Stelle den Vorschlag der Kommission um den nachfolgenden Wortlaut: „die Anwendung der besten verfügbaren Techniken (BAT) mit dem Ziel einer Nutzung geeigneter Methoden, um umweltschädliche Auswirkungen zu reduzieren, Ergreifen präventiver Maßnahmen gegen Umweltverschmutzung, Nutzung sauberer Technologien, Ersatz gefährlicher und verschmutzter Substanzen / Produkte / Transportwege sowie Evaluierung der Umweltauswirkungen der Dienstleistungen, insbesondere Finanzdienstleistungen.“

#### ***Änderung 8***

Das Europäische Parlament konkretisierte den Begriff „interessierte Kreise“ und fügte in Artikel zwei, Buchstabe k neu ein. Der Begriff „interessierte Kreise“ (stakeholders) wird erläutert als Personen, Organisationen und Gruppen, die ein spezifisches und legitimes Interesse an der Organisation haben, die in EMAS eingetragen werden will. Unter den dort im einzelnen aufgeführten stakeholders sind die Beschäftigten, die Personen, die in der Umgebung leben, die Finanzpartner, die Anteilseigner (shareholder), die Geschäftspartner und die Gewerkschaften ebenso wie die Umweltverbände.

#### ***Änderung 12***

In Artikel Nr. 3, 1 b wurde u. a. eingefügt, dass die Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes auf der Basis der besten verfügbaren Techniken zu erfolgen hat.

#### ***Änderung 25***

Artikel 8, Absatz 2: Dort wurde zusätzlich aufgenommen, dass für die Eintragung in EMAS die Organisationen dem Umweltgutachter u. a. nachweisen müssen, dass sie damit tatsächlich die Anforderungen an die kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes und die Anwendung der besten verfügbaren Technik (BAT) erfüllen.

#### ***Änderung 36***

Im Anhang I, Teil B, wurde die Ziffer 2 a neu eingeführt: „Die Organisation muss nachweisen, dass die Angestellten auf allen Ebenen und bei allen Aufgabenstellungen systematisch und regelmäßig über umweltrelevante organisatorische und Umweltmanagementaspekte informiert werden. Die Mitarbeiter/innen müssen in den Prozess der angestrebten Verbesserung der Umweltziele der Organisation einbezogen werden. Geeignete Formen, wie die Beteiligung von Betriebsräten, Infobriefe, Vorschlagsbücher könnten zu diesem Zweck eingesetzt werden. Außerdem sind die Mitarbeiter/innen aller einschlägigen Bereiche fortzubilden.“

#### ***Änderung 37***

Anhang II, Ziffer 2.1, Absatz 1: Dort wurde ergänzt: „Durch interne Betriebsprüfungen wird gewährleistet, dass eine Organisation die festgelegten Verfahren einhält *und die Meinung der Arbeitnehmer und ihrer Vertretung berücksichtigt*.“

#### ***Änderung 38***

Anhang II, Ziffer 2.6, Buchstabe f: Dort wird festgelegt, dass die Berichterstattung in Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern und ihrer Interessenvertretung erfolgen soll.

Insgesamt hat das Europäische Parlament in der ersten Lesung am 15.4.99 59 Änderungen zum Kommissionsvorschlag eingebracht, die u. a. die zu erbringenden Umwelleistungen konkretisieren ebenso wie die Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung.

Die europäische Kommission hat sich mit den Änderungsvorschlägen des europäischen Parlaments befasst und daraus einen überarbeiteten Vorschlag entwickelt, den sie den europäischen Umweltministern am 24.6.99 vorlegte.

### **Der Europäische Umweltministerrat unter deutschem Vorsitz vergibt eine große Chance**

Die Kommission nimmt die Vorschläge zur Anwendung der besten verfügbaren Technik (BAT) aus den Änderungsvorschlägen 7, 12 und 25 nicht auf und hängt die Meßlatte für die kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes tiefer.

Die Kommission greift nicht die Änderungsvorschläge 7 d), 36, 37 und 38 auf, die die Einbeziehung der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretung konkretisieren. Die Begründung dafür gebe ich wörtlich wieder: Diese Änderungsvorschläge „ergänzen diesen im Vorschlag bereits enthaltenen Grundsatz, indem sie vorschreiben, über welche Kanäle und mit welchen Mitteln Organisationen ihre Arbeitnehmer beteiligen müssen. Solche Anforderungen können die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Praxis sogar beeinträchtigen, da zwischen einzelnen Organisationen und Mitgliedstaaten große Unterschiede bestehen. Ein sinnvollerer Weg zur Erreichung des entsprechenden Ziels wäre die Verbreitung der guten Praxis durch von der Kommission zusammen mit Arbeitnehmervertretungsorganisationen erstellte „Leitfäden“. Daher kann die Kommission diese Änderungen nicht annehmen.“

Bleibt zu fragen, warum in der Agenda 21, die im Gegensatz zu dieser europäischen Verordnung nicht nur für die Mitgliedstaaten der Europäischen Union Geltung besitzen sollen, sondern weltweit, konkretere Anforderungen an die Mitwirkung und Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretung gestellt werden können als dies für die EU möglich ist. Die Anforderungen an Informations- und Beteiligungsrechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung im Sinne des Kapitels 29 der Agenda 21 von Rio werden also nicht in die EU-Öko-Audit-Verordnung aufgenommen. Sie werden statt dessen abgeschoben in einen unverbindlichen „Leitfaden“, in Empfehlungen zur „best practice“, deren Einhaltung nicht verbindlich überprüft wird.

Die Europäischen Umweltminister haben den Kommissionsentwurf am 24.6.99 als den sogenannten gemeinsamen Standpunkt die Revision der Öko-Audit-Verordnung verabschiedet. Unter deutscher Präsidentschaft wurde leider die Chance verspielt, die Umwelleistungen in der geplanten neuen europäischen Öko-Audit-Verordnung zu konkretisieren und an die besten verfügbaren Techniken (BAT) zu binden. Es wurde versäumt, entsprechend dem Vorschlag des europäischen Parlaments die aktive Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung zu konkretisieren, sie verbindlich und überprüfbar in der Verordnung festzuschreiben. Die Anforderungen an die Beteiligung der Beschäftigten entsprechend der Agenda 21 von Rio werden vorerst nicht umgesetzt.



## Der aktuelle Stand des Verfahrens im Februar 2000:

Zum 11.2.2000 wurde der Gemeinsame Standpunkt des Rates<sup>11</sup> vorgelegt.

Dieser nimmt in Artikel 1 Abs. 2 d einen etwas erweiterten Passus zur Partizipation auf und zwar wie folgt:

### *Artikel 1, Abs. 2*

Ziel von EMAS ist die Förderung einer kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung von Organisationen durch ....

d) die aktive<sup>12</sup> Einbeziehung der Arbeitnehmer, insbesondere auch geeignete Schulungen“

Im Entwurf vom 24.6.99 stand „stärkere Einbeziehung der Arbeitnehmer“ an dieser Stelle, jetzt steht dort „aktive Einbeziehung“. Da dieser neue Begriff mit einer Ausnahme nicht weiter konkretisiert wird, bleibt offen, was gemeint ist. Genannt werden als Konkretisierung ausschließlich geeignete Schulungen. Die gemeinsamen Forderungen des Europäischen Umweltbüros, des Europäischen Gewerkschaftsbundes und des Europäischen Parlaments nach einer Beteiligung/Einbeziehung auch der Interessenvertretung der Beschäftigten wird nicht aufgegriffen. Insgesamt werden Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung, die Partizipationsrechte entsprechend der Agenda 21, nicht berücksichtigt. Partizipationsrechte werden nicht präzise definiert, die betriebliche Interessenvertretung wird nicht einmal erwähnt. Partizipationsrechte unterliegen nicht einer entsprechenden verbindlichen Überprüfung und Validierung durch den Umweltgutachter (vgl. Änderung (EP, 1. Lesung Nr. 7, 36, 37, 38).

Nicht aufgegriffen wird die Forderung des Europäischen Parlaments, der Gewerkschaften und der Umweltverbände, die Anwendung der besten verfügbaren Techniken (BAT) als Mindeststandard zu verlangen (vgl. u. a. Änderung 7, 12).

Nicht aufgegriffen wird auch die Änderung des Europäischen Parlaments im Hinblick auf die Definition des Begriffs „interessierte Kreise“. Der Begriff taucht jetzt in Artikel 2, t mit folgendem Wortlaut auf „interessierte Kreise“ Personen oder Gruppen, auch Behörden, die die Umweltleistung einer Organisation betrifft oder die hiervon berührt sind“. Diese unspezifische Definition bleibt weit hinter dem Änderungsvorschlag 8 des Europäischen Parlaments zurück. Beschäftigte und ihre Interessenvertretung werden ebenso wenig benannt wie z. B. Einwohner in der Nähe eines Standortes, die Umwelt- und Gesundheitsbeeinträchtigungen ausgesetzt sein können.

---

<sup>11</sup> Rat der Europäischen Union, Interinstitutionelles Dossier: 98/0303 (COD), 10677/1/99, Rev 1 (d), DG 1, vom 11.2.2000. Gemeinsamer Standpunkt des Rates im Hinblick auf den Erlass der Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS)

<sup>12</sup> kursiv gedruckt sind die Änderungen bzw. Ergänzungen zur letzten Fassung der Kommission vom 24.6.99

***Im Anhang I, B, Ziff.4 wird folgendes zur Einbeziehung der Arbeitnehmer aufgegeben:***

**A. Einbeziehung der Arbeitnehmer“**

Ergänzend zu den Anforderungen von Teil A sind in den Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung der Organisation die Arbeitnehmer einzubeziehen. Zu diesem Zweck könnte auf geeignete Formen der Teilnahme wie z. B. das „suggestion book“-System (Vorschlagswesen) oder projektbezogene Gruppenarbeit (Umweltausschüsse)<sup>13</sup> zurückgegriffen werden. Die Organisationen nehmen Kenntnis von den Leitlinien der Kommission über vorbildliche Verfahren zu diesem Bereich.“

Auch im Anhang wird keine, auch nur annähernde Konkretisierung der Einbeziehung der Arbeitnehmer vorgenommen, wie dies die Formulierung „könnte“ hinreichend deutlich macht. Der letzte Satz drückt deutlicher als alles andere den Stellenwert aus der Sicht der Kommission aus. „...nehmen zur Kenntnis.. Leitlinien über vorbildliche Verfahren.“ Die Interessenvertretung der Beschäftigten wird schon gar nicht genannt. Die Anforderungen an die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung wird reduziert auf Leitlinien über vorbildliche Verfahren (best practice Beispiele). An der Erarbeitung dieser Leitlinien (besser gesagt: unverbindliche Anregungen) sind die Gewerkschaften aktuell beteiligt.

In der Gemeinsamen Stellungnahme des Rates, die in wenigen Tagen verabschiedet werden wird, sind konkrete, überprüfbare Partizipationsrechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung nicht erhalten. Die entsprechenden Anforderungen aus der Agenda 21 werden nicht erfüllt. Auch die Anforderungen an die Umweltleistungen werden nicht hinreichend festgelegt und nicht an BAT als eine Mindestanforderung gebunden.

Die Gemeinsame Stellungnahme entspricht in wesentlichen Punkten damit nicht den Anforderungen der europäischen Umweltverbände, der europäischen Gewerkschaften und den Änderungsvorschlägen des Europäischen Parlaments vom 15.4.99 (erste Lesung). Nun hat das Europäische Parlament die Chance, in einem mitbestimmten Verfahren in letzter Minute Änderungen einzubringen und durchzusetzen. Dafür ist die Maßnahme bereits erarbeitet. Es sind die Änderungsvorschläge des Europäischen Parlaments aus der ersten Lesung. Es wäre auch ein Erfolg der Demokratisierung der Europäischen Union, wenn es dem Europäischen Parlament gelingen würde, sich gegen die Kommission mit guten Argumenten durchzusetzen.

---

<sup>13</sup> Der Begriff ist in der hier gewählten Form missverständlich, da in Deutschland „Umweltausschuss“ als Fachterminus für einen Ausschuss nach dem Betriebsverfassungsrecht § 28 verwendet wird und zwar als Betriebsratsausschuss oder als gemeinsamer Ausschuss von Geschäftsleitung und Betriebsrat, während hier freiwillige Projektgruppen außerhalb betriebsverfassungsrechtlicher Normen gemeint sind. In einigen freiwilligen Betriebsvereinbarungen zum Umweltschutz sind solche Projektgruppen zusätzlich zu formellen Umweltausschüssen vorgesehen.

## **Der Mensch im Mittelpunkt**

Stefan Morawietz, INGENIUS - Ingenieurgesellschaft für integrierten Umweltschutz

### *Frust im betrieblichen Umweltmanagement ?!*

Im Oktober 1998 fand der 3. Kasseler Umweltmanagement-Workshop statt, bei dem namhafte Umweltmanagement-Forscher und Unternehmens-Praktiker „Werkzeuge erfolgreichen Umweltmanagements“ vorstellten. Am Ende des zweiten Tages stellte sich auf der Podiumsdiskussion eine Stimmung von Resignation ein. Sie rührte von der Frage her: Wieso kommt es trotz mittlerweile ausgefeilter Instrumente zu keiner Verbreitung und dauerhaften Entwicklung von Umweltmanagementsystemen in den Unternehmen?

Ein Podiumsteilnehmer<sup>1</sup> traf mit seinem Beitrag einen entscheidenden Nerv (das anschließende, betroffene Schweigen aller Anwesenden bezeugte die Richtigkeit der Aussage): der Mensch stehe nicht im Mittelpunkt von Umweltmanagementsystemen! Eigentlich sei er doch aber das entscheidende Mittel für deren Tragfähigkeit.

### **Wie kam es dazu?**

Bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen nach der Öko-Audit-Verordnung wurden als erstes betriebliche Werkzeuge entwickelt. Wichtige Fragen wie „Welches Instrument ist für eine praktische Umsetzung am besten geeignet?“ standen im Vordergrund. Im Laufe der Zeit wurden daher z. B. Dutzende von möglichen Handbuchgliederungen diskutiert. Die besten Umwelterklärungen wurden bundesweit „gerankt“, und die Input/Output-Analyse entwickelte sich zum Standard für die Erfassung von betrieblichen Umwelteinwirkungen. Auch die Frage nach der Beteiligung der Beschäftigten wurde gestellt, blieb im Vergleich zu den obigen Themen jedoch im Hintergrund.

Umweltmanagementsysteme werden häufig auf Qualitätsmanagementsystemen aufgebaut. Die bisherigen Erfahrungen der Unternehmen mit dem Qualitätsmanagement und dessen Grundsätzen sind noch immer stark an Formalem und weniger am Mitarbeiter orientiert. Hier ein Zitat aus der zukünftigen Fassung der DIN EN ISO 9000<sup>2</sup>:

3) Einbeziehung der Mitarbeiter:

Mitarbeiter machen auf allen Ebenen das Wesen einer Organisation aus und ihre vollständige Einbeziehung gestattet die Nutzung ihrer Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation.“

Diese Formulierung drückt deutlich aus, dass Menschen bzw. ihre Fähigkeiten nur als Mittel (aus-)genutzt werden, um die weitaus wichtigeren Ziele der Organisation zu erreichen. Der Mensch wird in den Rang eines leistungsfähigen Computers gerückt, den man nur geschickt einbeziehen muss. Im Mittelpunkt steht er aber nicht.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. S. Bornemann, Institut f. ganzheitliches Unternehmensmanagement, Leverkusen

<sup>2</sup> Quelle: DIN EN ISO 9000, Entwurf der Neufassung, Mai 1999, S.10

Die Einführung von Umweltmanagementsystemen wurde vor allem von Beratern unterstützt, die als ausgebildete Umweltschutz-Ingenieure eher technikorientierte Experten sind. Sie konnten das Wissen für umwelttechnische Probleme umfassend bereitstellen. Mit den Fragen, wie man z. B. mit Gruppen arbeitet oder Umweltbewusstsein weckt, waren sie häufig überfordert.

Die klassischen Interessensvertreter der Beschäftigten, die Gewerkschaften und Betriebsräte, konnten sich nicht richtig mit dem Thema Umweltmanagement identifizieren. Umweltschutz ist kein eigenständiger Inhalt für diese Institutionen. Die gewerkschaftlichen Einrichtungen entwickelten zwar durchaus gute Beteiligungs- und Qualifizierungskonzepte<sup>3</sup>, und bei den wenigen mitarbeiterorientierten Umweltmanagementsystemen spielten die dortigen Betriebsräte eine überdurchschnittliche Rolle. Eine durchschlagende Wirkung auf die Gesamtheit der sich zertifizierenden Unternehmen blieb aber aus.

Neben all den angeführten Gründen hat auch die Vagheit der Formulierungen in der Öko-Audit-Verordnung dazu beigetragen, dass eine Beteiligung der Beschäftigten vernachlässigt worden ist. So verständlich die Angst vor einer zu starken Regulierung in der Politik ist, so hinderlich war es, eine wichtige Komponente der Undeutlichkeit zu überlassen. Offizielle Leitfäden zur Konkretisierung darüber, wie Mitarbeiter beteiligt, „Bewusstsein vermittelt“ und „Verantwortung deutlich gemacht“ werden soll, waren bisher zumindest Mangelware.

### **Was hat ein Umweltmanagementsystem denn mit dem Menschen zu tun?**

Jeder kennt die Situation: Mama und Papa organisieren die Familie. Sie wissen, wo langgeht und entscheiden alles mehr oder weniger im Alleingang. Plötzlich kommt die Oma zu Besuch. Sie hört den Kindern zu, plaudert, fragt sie nach ihrer Meinung und plant gemeinsam mit ihnen den Tag. Das Chaos ist perfekt.

Was ist passiert? Sowohl die Eltern als auch die Oma haben eine andere „Kultur“ im Umgang mit den Kindern. Mit der Konsequenz, dass nicht nur Informationen, sondern auch die Entscheidungswege anders verlaufen. Bestehen beide Kulturen nebeneinander, kommen sie sich meistens ins Gehege.

Mit der normalen, zentralen Organisation eines Unternehmens und dem (dauerhaften!) „Besuch“ eines beteiligungsorientierten Umweltmanagementsystems ist das nicht viel anders. Ein Umweltmanagementsystem baut immer auf der bestehenden Unternehmenskultur auf. Ist diese nicht beteiligungsorientiert, wird das Managementsystem mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht so gestaltet sein.

Im Folgenden wird deutlich, wie eng Umweltmanagement mit den Menschen im Betrieb zusammenhängt.

---

<sup>3</sup> z. B.:

- DGB-Bildungswerk, Projekt AQU (Arbeitnehmerorientierte Qualifizierung im Umweltschutz)
- Hans-Böckler-Stiftung: Betriebsvereinbarungen zum betrieblichen Umweltschutz

## Und was kann man da tun?

### *Information*

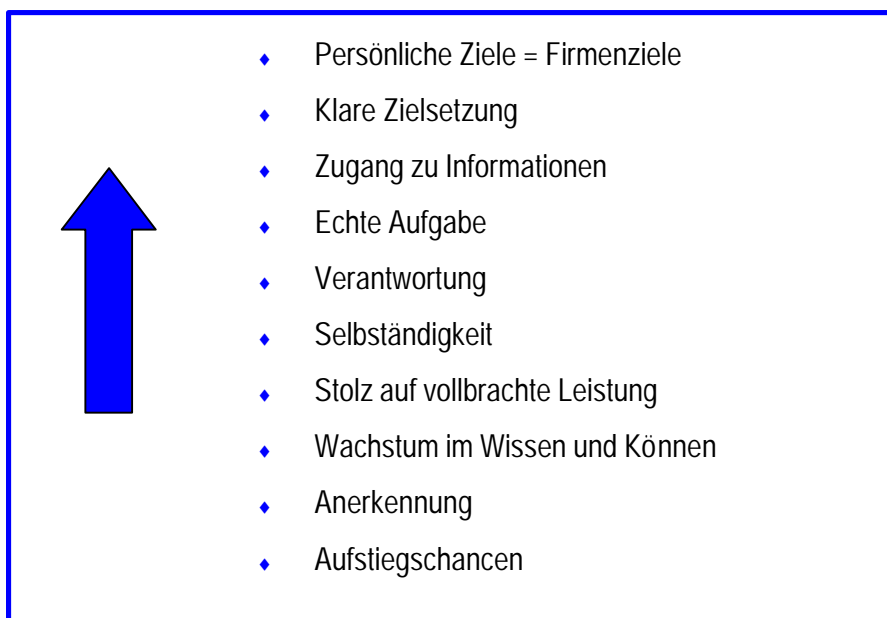
Versetzen Sie sich in die folgende Lage: Ihre Fachkollegen treffen sich, reden, planen und stellen schließlich neue Abfallbehälter auf (auch an Ihrem Arbeitsplatz), aber niemand weht Sie ein oder fragt Sie etwas. Wie fühlen Sie sich? - Wahrscheinlich buchstäblich „nicht angesprochen“. Taucht so etwas vermehrt auf, sehen sich manche schon mal „übergangen“ und bojkottieren trotziger alle Bemühungen.

Der Zugang zu Informationen ist wesentlich für die Motivation einzelner, sich zu engagieren. Nichts ist hinderlicher als das Gefühl, „außen vor“ zu sein. Für den betrieblichen Umweltschutz heißt das:

- Informationen jeweils konkret aufbereiten
- darüber nachdenken, WER - WAS - WIE erfahren muss
- Platz schaffen für Aushänge
- Mitarbeiter zusammenrufen und ihnen erklären, was passiert
- Rede und Antwort stehen
- eine Sprache verwenden, die die Mitarbeiter verstehen

All das ist zusätzlicher Aufwand, den jemand in Kauf nehmen muss. Zudem werden Fertigkeiten benötigt, die Infos interessant aufzubereiten. Grafiken müssen erstellt oder besorgt und Texte ansprechend dargestellt werden. Dafür ist Zeit und Geld notwendig, das nicht jeder zu zahlen bereit ist. Dennoch kommt man hier nicht drum herum, denn Information ist gefragt - immer!

*Abb.: Motivationsfaktoren nach Frederic Herzberg*



### *Beteiligung*

Jetzt stellen Sie sich bitte vor, Sie wurden eingeweiht und zu einem kleinen Workshop eingeladen, um zu planen, wie die Abfalltrennung denn für Sie am sinnvollsten aussähe. Wie fühlen Sie sich jetzt? - Wahrscheinlich schon besser. Haben Sie nicht sogar Interesse? Und noch etwas: Würden Sie ihre eigene Lösung nachher boykottieren?

Zugegeben, jemand anderen zu beteiligen, erfordert die Bereitschaft dazu. Grundsätzlich müssen alle erst einmal mit dem Thema vertraut gemacht werden. Wenn Mitarbeiter die Umweltauswirkungen Ihres Arbeitsplatz erarbeiten sollen, heißt das zu erklären: „Warum machen wir das? Wie gehen wir dabei vor? Was wollen wir erreichen?“ - Beteiligung heißt meistens auch Arbeit mit Gruppen. Besprechungen müssen strukturiert, vorbereitet und geleitet werden. Eine Gruppe arbeitsfähig zu machen und mit ihr gemeinsam das Ziel zu erreichen, erfordert zum einen Moderationsfertigkeiten, zum anderen von allen die Bereitschaft, sich zu äußern und auf andere einzugehen. Nicht jeder ist das gewohnt und nicht jedem ist das angenehm. Stehen die Mitarbeiter z. B. in der Betriebshierarchie unter den Gruppenleitern, gibt es zudem häufig Probleme mit der freien Meinungsäußerung. Oder aber die Teilnehmer trauen sich nicht, weil sie die Arbeitsform der Gruppe in ihrem sonstigen Betriebsalltag nicht kennen.

Existieren Beteiligungsformen im Betrieb (z. B. Besprechungen, Arbeitsgruppen), sollten diese unbedingt genutzt werden. Gibt es noch keinerlei Beteiligungskultur, so muss man z. B. Gruppenarbeit

- mit fachlich kompetenter und neutraler Anleitung (Moderation),
- der Qualifizierung und langsamen Heranführung späterer Gruppenleiter,
- der vollen Unterstützung der Geschäftsleitung,
- über einen längeren Zeitraum
- und mit viel Geduld
- einführen und fördern.

Beteiligung ist nicht immer notwendig (die Datenerhebung kann z. B. meist von einer Person besser gehandhabt werden). Sie lohnt sich aber bei allem, wo der Arbeitsplatz von Mitarbeitern betroffen ist, also wenn die Mitarbeiter ein konkretes Eigeninteresse mitbringen.

### *Mitentscheidung*

Begeben Sie sich wieder in unsere Beispielsituation. Sie haben zwei Varianten für ihr neues betriebliches Abfallmanagement erarbeitet. Die eine bedeutet, dass sich Ihr Aufgabenbereich in Zukunft erheblich erweitern wird. Zudem sind Sie auf die Mitarbeit Ihrer Kollegen angewiesen. Möchten Sie in die Entscheidung einbezogen werden? Ich nehme an: Ja.

Ein anderes Beispiel: Zeigt jemand beim Öko-Audit-Projekt besonderes Engagement, so kann es passieren, dass die Unternehmensleitung ihm Verantwortungen überträgt. Plötzlich findet der Mitarbeiter sich im Rang zwischen dem Vorgesetzten und seinen Kollegen wieder. Soll er neu eingestuft werden und mehr Gehalt bekommen? Macht er dem Abteilungsleiter seinen Platz streitig?

Die höchste Form von Beteiligung ist das Mit-Entscheiden-Dürfen. Aus der Sicht des bisherigen Entscheiders (meistens der Vorgesetzte bzw. die Geschäftsleitung) bedeutet dies nicht nur, für die Interessen und Vorschläge der anderen offen zu sein, sondern auch bereit zu sein, Kritik anzunehmen und Kompromisse zu schließen. Der Faktor Mensch ist dabei nicht immer „kalkulierbar“, so dass man sich in Unsicherheit begibt. Mit dieser muss er umgehen (lernen). Häufig wird vergessen, dass dies eine erhebliche persönliche Veränderung bedeutet, die mit Hilfe von intensiver Beratungsarbeit oder auch Coaching unterstützt werden sollte.

Die Mitarbeiter sollten zumindest bei Veränderungen oder anderen Auswirkungen am eigenen Arbeitsplatz in die Entscheidung einbezogen werden. Trotz der Regelung im Betriebsverfassungsgesetz wird dies häufig genug vergessen. Für die Beteiligten heißt Mitentscheidung aber auch die Übernahme von Verantwortung. Diese neue Rolle kommt aber nicht einfach von ganz alleine, sondern muss entwickelt werden. Fingerspitzengefühl und vor allem Zeit sind gefragt, damit nicht eine zu große Verantwortung abschreckt oder eine zu kleine frustriert.

### ***Veränderungen ?! vom Mut, sich dem Menschen zu stellen***

Veränderungen sind bei der Einführung eines beteiligungsorientierten Umweltmanagementsystems meist unumgänglich. Schon alleine der Gedanke eines Managementsystems, Aufgaben systematisch zu bearbeiten, entspricht in der Landschaft der KMU durchweg nicht der betrieblichen oder gar der persönlichen Arbeitsweise. Ein Mitarbeiter, der sich bisher immer selbst organisiert hat, ist plötzlich einem Denken in Kategorien wie Ziele, Maßnahmen, Programme, Abläufe ausgesetzt und muss sich mit Instrumenten wie Verfahrens- und Kontrollanweisungen auseinandersetzen. Dieses strukturierte Arbeiten ist für viele eine heftige Herausforderung.

Der Mensch ist nicht nur ein logisch Denkender. Neben seiner für die strukturierende Lebensweise zuständigen linken Gehirnhälfte hat er auch eine rechte, die seine Gefühle, Bilder und Ängste verarbeitet. Hier sind die Emotionen zuhause. Vorgehensweisen, die diesen Teil nicht ansprechen, Gefühle und Ängste unberücksichtigt lassen und den ganzen Menschen mit seiner Geschichte, seinen Vorlieben und seinen Eigenschaften nicht einbeziehen, erreichen ihn selten dauerhaft.

Hier können Methoden aus der Organisations- und Personalentwicklung als Unterstützung große Hilfe leisten. Das Spektrum der Ansätze reicht dabei von Mitarbeitergesprächen, Coaching und Teamentwicklung über Zielvereinbarungen, Konflikttraining und Moderation bis hin zu Visionsworkshops, Zukunftswerkstätten und Rollenspielen.

Vorrangige Aufgabe eines beteiligungsorientierten Umweltmanagements ist es, zielgerichtet Umweltschutz im Unternehmen weiterzuentwickeln. Es wird jedoch deutlich, dass dies nicht abgekoppelt von dem Rest der Organisation stattfinden kann. Lebendigkeit zu schaffen wird dabei immer von zwei Faktoren abhängen:

- ◆ von einem ausgewogenen Methodenspektrum, das bedarfsgerecht ausgewählt wird und
- ◆ von der individuellen Bereitschaft der Protagonisten, auf den ganzen Menschen zuzugehen.

In den folgenden Beiträgen werden Projekte vorgestellt, die Umweltmanagement mit Organisationsentwicklung verknüpfen. Dieses weite Feld befindet sich noch in den Kinderschuhen, hüpft aber schon munter voran. Ich wünsche dieser Entwicklung und allen Beteiligten viel Mut und Erfolg.

## **Lokal handeln – systemweit denken**



Beteiligung Qualifizierung Beschäftigung  
in U m w e l t m a n a g e m e n t s y s t e m e n

### *Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen*

Holger Rohn, Wuppertal-Institut  
Gerhard Schröder, Privatbrauerei Moritz Fiege

Umsetzung in der Privatbrauerei Moritz Fiege, Bochum

### *Danksagung*

Die Inhalte des vorliegenden Papiers sind in enger Zusammenarbeit zwischen dem Wuppertal Institut und dem Klaus Novy Institut (Köln) entstanden. Neben allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des ADAPT-Teams und der Arbeitsgruppe »Zukunftsfähige Unternehmen« gilt unser besonderer Dank den beteiligten Firmen für die kooperative Zusammenarbeit und den Mitgliedern des Projektbeirats, die unsere Arbeit mit wertvollen Anregungen unterstützen.

### *Förderung*

Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds - Gemeinschaftsinitiative ADAPT – und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.



## Einleitung

### *„Umweltpolitik im Wandel“*

Die traditionelle Umweltpolitik, vor allem die Umweltchemikalienpolitik, hat in der Bundesrepublik Deutschland seit den 70er Jahren mit erheblichem Aufwand zur Verminderung von Gefahrstoffen in der Technosphäre beigetragen. Vor dem Hintergrund eines verschärften Ordnungsrechts wurde die Entwicklung neuer Umwelttechnologien vorangetrieben, wodurch auch eine Reihe neuer Arbeitsplätze entstanden. Die offensichtlichen Grenzen dieser auf Schadensbegrenzung ausgerichteten Umweltpolitik leiteten zu Beginn der 80er Jahre einen Wandel der Umweltpolitik hin zu einem »Integrierten Umweltschutz« ein. Während es integrierten Umweltschutztechnologien bis heute noch immer an seiner breiten Umsetzung fehlt, ist spätestens seit der Brundtland-Konferenz 1987<sup>1</sup> und der Konferenz von Rio 1992<sup>2</sup> klar: Eine zukunftsfähige Umweltpolitik braucht, neben einer aktiven Auseinandersetzung mit den Lebensstilen der hochentwickelten Industrienationen, vor allem wirtschaftspolitische Instrumente um dem Leitbild „sustainable development – zukunftsfähige Entwicklung“<sup>3</sup> gerecht zu werden. D. h. vor allem, dass eine zukunftsfähige Wirtschaft nur durch einen ökologischen Strukturwandel zu erreichen ist, der seinen Focus auf das präventive Vermeiden von Umweltproblemen richtet.

Um geeignete Wege zu einem „Zukunftsfähigen Wirtschaften“ einzuschlagen, bedarf es geeigneter Indikatoren als Informationsgrundlage für Entscheidungsprozesse. Indikatoren müssen sowohl die Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales berücksichtigen, als auch auf allen Ebenen wirtschaftlicher Aktivitäten – der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene – anwendbar sein. Auf der Mikro-Ebene (Unternehmensebene) sind Indikatoren notwendig, die Informationen über die Tätigkeit am Standort selbst enthalten und solche, die es erlauben die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens lebenszyklusweit zu beurteilen.

### **Ressourcenproduktivität– ein aussagekräftiger Indikator**

Ressourcenproduktivität kann auf der volkswirtschaftlichen Ebene als das Verhältnis zwischen BIP (Bruttoinlandsprodukt) und eingesetzter Ressourcenmenge definiert werden (z. B. DM/kg). Das Ziel, mehr Wertschöpfung aus weniger Naturverbrauch zu erzielen, gewann seit Beginn der 90er Jahre immer mehr an Bedeutung und ist inzwischen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene anerkannt.<sup>5</sup> Gründe für diese Entwicklung sind aus der Einsicht entstanden, dass das Ökosystem Erde

---

<sup>1</sup> Hauff, V. (Hrsg.): Unsere gemeinsame Zukunft: der Brundtland-Bericht; Greven 1987

<sup>2</sup> Vgl. dazu die Beschlüsse der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung UNCED 1992, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; Umweltpolitik – Agenda 21. Bonn 1997

<sup>3</sup> Der Begriff „Sustainability“ wird übersetzt als Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit oder Dauerhaftigkeit. Wir verwenden in diesem Text die Begriff Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit synonym. Nachhaltige Entwicklung“ definierte die Brundtland Kommission als eine Entwicklung „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“. Vgl. dazu: BUND/Misereor (Hrsg.): Zukunftsfähiges Deutschland. Basel, Birkhäuser-Verlag 1996; Umweltbundesamt (1997); Nachhaltiges Deutschland, Berlin 1997. Enquête-Kommission (1994): Mensch und Umwelt“ des Deutschen Bundestages, Die Industriegesellschaft gestalten. Bonn, 1994

<sup>4</sup> Vgl. dazu grundlegend: Schmidt-Bleek, Friedrich (1998): Das MIPS-Konzept. München, 1998. Weizsäcker, E.U. von et al. (1995): Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch. München, 1995

<sup>5</sup> Vgl. u. a.: Österreichische Bundesregierung (Hrsg.) (1995): Nationaler Umwelt Plan. Wien, 1995.

bei gleicher Wirtschaftsweise weltweit weder genügend Pufferkapazität hat, um auf menschliche Eingriffe zu reagieren, noch genügend Ressourcen für unsere materialintensive Wirtschaftsweise vorhält. Darüber hinaus findet die Tatsache, dass etwa 20% der Weltbevölkerung heute etwa 80% der Ressourcen verbrauchen, zunehmend Beachtung. Von einer gerechten Verteilung der Lebenschancen aller Individuen kann daher nicht ernsthaft gesprochen werden.

Vor diesem Hintergrund formulierte das Bundesumweltministerium als Ziel für Deutschland, die Rohstoffproduktivität (Bruttoinlandsprodukt bezogen auf den Rohstoffverbrauch) auf das Zweieinhalbfache bis 2020 zu steigern.“<sup>6</sup>

Auf internationaler Ebene ist man schon einige Schritte weiter: „Faktor 10“ als Maß für die Steigerung der Ressourcenproduktivität in den nächsten 30-50 Jahren findet weltweite Anerkennung.<sup>7</sup>

Die genannten umweltpolitischen Rahmenbedingungen und Zielformulierungen mögen den einen oder anderen zum Widerspruch oder zur Kritik herausfordern. Die Schwierigkeit, viele auf der Makro-Ebene noch so plausibel und schön klingende Zielsetzungen auf die Mikroebene, die Handlungsebene der Unternehmen, herunterzubrechen, ist eine elementare Voraussetzung für zukunftsfähiges Wirtschaften. Daher zurück zur lokalen Handlungsebene der Unternehmen und der Frage der konkreten Umsetzung technischer Effizienzpotentiale und ihrer Organisation.

### ***„Lokal handeln – Systemweit denken“***

Was hat dieses Leitbild des nachhaltigen oder zukunftsfähigen Wirtschaftens mit Beschäftigung, Qualifizierung, Beteiligung und noch dazu mit Umweltmanagement in Unternehmen zu tun?

**Systemweit denken** heißt für uns, Beschäftigung und Wirtschaftlichkeit bei möglichst geringem Naturverbrauch „von der Wiege bis zur Bahre“ (d.h. lebenszyklusweit) zu fördern und zu erhalten. **Lokal handeln** hat in diesem Zusammenhang die lokale Ebene des Unternehmens mit seinen Akteuren und wirtschaftlichen Verflechtungen als Aktionsfeld. Das **Umweltmanagement** als Teil einer zukunftsorientierten, integrierten Managementstrategie, ist der Rahmen, in dem das Handeln betrachtet wird. Bezieht man den Begriff »systemweit« nun auf das Umweltmanagementsystem eines Unternehmens, so bedeutet dies, sowohl die standortbezogenen als auch die produktweiten Umweltauswirkungen im betrieblichen Handeln zu berücksichtigen.

Das Handeln im Unternehmen wird durch seine Akteure bestimmt. Jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz, von der Geschäftsführung bis zum Auszubildenden, trägt innerhalb seiner Möglichkeiten zum ökonomischen und ökologischen Erfolg bei. Voraussetzung dazu ist, alle Mitarbeiter über die Ziele des Umweltmanagementsystems zu informieren, mit ihnen zu kommunizieren, sie entsprechend zu qualifizieren und an der Umsetzung zu beteiligen. Allein dadurch können dauerhaft die bestehenden Innovationspotentiale im Unternehmen ausgeschöpft, Ideen und Know-How der eigenen Mitarbeiter zielorientiert für das Wohl des Unternehmens genutzt und so ein langfristiger Unternehmenserfolg sichergestellt werden. Darüber hinaus leisten ökonomisch und ökologisch erfolgreich wirtschaftende Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur aktiven Beschäftigungssicherung. Sie dienen gleichzeitig als Beispiel für andere Unternehmen, die sich erst am Anfang einer solchen Entwicklung befinden.

---

<sup>6</sup> Merkel, Angela (1998): „Für eine Umweltpolitik mit Augenmaß“. Entwurf eines umweltpolitischen Schwerpunktprogramms. BMU-Pressemitteilung S.3, Bonn, 28.04.1998.

<sup>7</sup> Vgl. u. a.: OECD (1997): Sustainable Consumption and Production. Council at Ministerial Level, 26-27 May 1997. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, 1997.

Im Sinne der Debatte um eine zukunftsfähige Entwicklung<sup>8</sup> bedeutet dies für Unternehmen, die Resource Natur, bei gleichzeitiger Sicherstellung des ökonomischen Erfolgs, so wenig wie möglich in Anspruch zu nehmen. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf den Standort selbst, sondern auch auf die Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus der Produkte, also von der Rohstoffentnahme über Produktion und Nutzung bis zu deren Recycling bzw. Entsorgung.

Das im folgenden näher beschriebene Projekt leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, indem es die Verbindung von ökologischer Orientierung in den beteiligten Unternehmen und Branchen mit der handlungsorientierten Qualifizierung von Beschäftigten in diesen Betrieben verbindet. Es trägt somit zu einer aktiven Beschäftigungssicherung in zukunftsfähigen Unternehmen bei.

### ***Das Projekt »Lokal handeln - systemweit denken« - Konzeption, Vorgehen und erste Erfahrungen***

Bei dem hier beschriebenen Projekt handelt es sich um eine Kombination von Bestandsaufnahmen betrieblicher Mikropolitik zur Umsetzung des Umweltschutzes und der Entwicklung von branchenbezogenen Hilfestellungen zur Verbesserung der Situation der Beschäftigten in den beteiligten Unternehmen. Es will Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise begleiten und Mitarbeitern die aktive Beteiligung an diesem Prozess ermöglichen.

#### **Projektkurzbeschreibung**

Das Kooperationsprojekt »Lokal handeln – systemweit denken. Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen« hat eine Laufzeit von Januar 1998 bis September 2000. Das Projekt wird von einem interdisziplinär zusammengesetzten Projektteam bearbeitet und von einem internationalen Beirat begleitet.

Das Projektdesign wurde aus der Zuspitzung von Ergebnissen und ermitteltem Forschungsbedarf einer Reihe von Vorarbeiten der Projektbeteiligten sowie weiterer Analysen und mikropolitischer Untersuchungen zum betrieblichen Umweltschutz entwickelt<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Vgl.: BUND / Misereor (Hrsg.) (1996): a.a.O..

<sup>9</sup> Vgl. dazu ausführlich: Rohn, Holger et al. (1998): Lokal handeln – systemweit denken. Beschäftigungs- Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen, Wuppertal Papers 83, Wuppertal, Juni 1998.

<sup>10</sup> Vgl. u. a.: Klemisch, Herbert (Hrsg.) (1997): Öko-Audit und Partizipation. Köln, 1997. Jürgens, Gunnar et al. (1997): Zukunftsfähige Unternehmen (2). Beurteilung des Öko-Audits im Hinblick auf Ressourcenmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Untersuchung von 13 Praxisbeispielen. Wuppertal Papers Nr. 72, Wuppertal, 1997. Freimann, Jürgen et al. (1995): Pilot-Öko-Audits in Hessen, Wiesbaden, 1995. Burschel, Carlo (1996): Umweltschutz als sozialer Prozeß, Opladen. Antes, Ralf (1996): Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen. Wiesbaden, 1996. Birke, Martin / Burschel, Carlo / Schwarz, Michael (Hrsg.) (1997): Handbuch Umweltschutz und Organisation. München, 1997. Hopfenbeck, Waldemar / Willig, Matthias (1995): Umweltorientiertes Personalmanagement. Landsberg, 1995. Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (1997): Umweltmanagement und Arbeitnehmerbeteiligung - Arbeitshilfe zur Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung. Karlsruhe, 1997. Hoffmann, Esther; Jürgens, Gunnar; Rubelt, Jürgen (Hrsg.) (1997): Öko-Audit: Reform überfällig? Berlin, 1997. Dückert, Thea et al. (1999): Betrieblicher Umweltschutz und Partizipation, Köln 1999.

## Zentrales Ergebnis dieser Vorarbeiten war:

Der Umsetzungsprozess des Umweltmanagements in den Unternehmen kann nur so gut gelingen, wie Mitarbeiter involviert werden und der Umweltschutz nicht nur den internen und externen „Experten“ überlassen wird. Trotz einer Fülle vorhandener Ideen zur Verbesserung innerbetrieblicher Kommunikationsmaßnahmen, kranken diese auch in den meisten ökologischen Pionierunternehmen an einer effektiven Umsetzung. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass der betriebliche Umweltschutz in der Regel nicht von Kommunikationsexperten, sondern von Naturwissenschaftlern und Technikern betrieben wird. Darüber hinaus gibt es kaum Analyseinstrumente, die den Bedarf an umweltbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen ermitteln und damit eine bedarfsgerechte Umsetzung für einzelne Beschäftigten-Gruppen ermöglichen.

Im Hinblick auf eine Erweiterung des betrieblichen Umweltschutzes hin zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und den oben genannte Problemstellungen, stehen für uns folgende Forschungsfragen im Zentrum:

- Weiterentwicklung und Umsetzung von Instrumenten und Werkzeugen des vorsorgenden betrieblichen Umweltschutzes (z. B. Ressourcenmanagement<sup>11</sup>, Compass<sup>12</sup>).
- Ökologische Unternehmens(re)organisation und deren Wechselwirkungen mit sozialen und ökonomischen Aspekten der Organisationsentwicklung (vom Umwelt- zum Nachhaltigkeitsmanagement).
- Betriebliche Mikropolitik und deren Rückschlüsse auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.
- Konzepte zur Qualifizierung, Beteiligung, Information und Kommunikation auf der Unternehmens- (Mikro-) und Branchenebene (Mesoebene).

Das Projekt »Lokal handeln– Systemweit denken« will dazu beitragen, diese Aspekte zielsicher und an den Ansprüchen des jeweiligen Unternehmens orientiert, umzusetzen. In einem weiteren Schritt werden zusammen mit den Unternehmen Instrumente entwickelt, mit denen sie diese Arbeit in Eigenregie weiterführen können.

Ergebnisse und aktueller Stand des Projektes werden regelmäßig durch Projektmitteilungen, Veröffentlichungen und Vorträge der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

## Teilnehmende Betriebe und Zielgruppen

Betriebliche Kooperationspartner sind 11 Unternehmen aus der Möbel- und Nahrungsmittelbranche, die ein Umweltmanagementsystem nach EG-Audit-Verordnung<sup>13</sup> bzw. ISO 14001 eingerichtet haben<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Liedtke Christa / Rohn, Holger (1997): Zukunftsfähiges Unternehmen (1). Öko-Audit und Ressourcenmanagement bei der Kambium Möbelwerkstätte GmbH. Wuppertal Papers 69. Wuppertal, 1997.

<sup>12</sup> Liedtke, Christa (1999): Zukunftsfähige Unternehmens- und Branchenentwicklung – von der Ressourcenproduktivität zur dreifachen Gewinnstrategie. Erscheint in: Wuppertaler Unternehmergespräche (1), Wettbewerbsfähigkeit in einer zukunftsfähigen Wirtschaft, Hannover 1999.

Kuhndt, Michael / Liedtke Christa (1999): Zukunftsfähiges Unternehmen (5). Die COMPASS – Methodik: **C**ompanies and **S**ectors path to **S**ustainability. Wuppertal Papers 97. Wuppertal, 1999 (Voraus. Dez.99).

<sup>13</sup> EG-Europäische Gemeinschaft (1993): Verordnung (EWG) des Rates vom 29. Juni 1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, Nr. L168/1-18 vom 10. Juli 1993

Diese Unternehmen konnten im Frühjahr/Sommer 1998 aus einer Gesamtzahl von ca. 40 der zum damaligen Zeitpunkt validierten bzw. zertifizierten Unternehmen dieser Branchen in Nordrhein-Westfalen für eine Projektteilnahme gewonnen werden. Die in diesen Branchen Tätigen sind potentiell von Arbeitslosigkeit bedroht. Sowohl in der Möbel- als auch in der Nahrungsmittelbranche ist ein weiterer Rückgang der Beschäftigten feststellbar. Dies zeigen die aktuellen Zahlen der Ernährungs- und Möbelbranche 1998 im Vergleich zu 1997. Ernährungsbranche: Anzahl der Betriebe –3,8%, Beschäftigte –1,4%, Umsatz –1,3%. Möbelbranche: Anzahl der Betriebe –3,4%, Beschäftigte –1,3%, Umsatz –2,6%.<sup>15</sup> Zwei Beispiele von betrieblichen Kooperationspartnern im Projekt belegen die Dynamik der Branchenentwicklung: Die Bruno Fischer Naturkost GmbH wurde zu Beginn 1999 an den Reformkosthersteller DE –VAU- GE verkauft. Dies bedeutet zwar den Erhalt der Produktlinie „Bruno Fischer“ und eine Übernahme einiger Beschäftigter, aber andererseits die Aufgabe des Produktionsstandorts im nordrhein-westfälischen Eitdorf. Ebenfalls zum Jahreswechsel 1999 wurde die Bäckerei Gebr. Klems mit ihrem Produktionsstand Dortmund von der KAMPS AG übernommen. Dies hatte zur Folge, dass im Falle Bruno Fischer eine Weiterarbeit im Projekt nicht mehr sinnvoll war, im Falle der Bäckerei Gebr. Klems die Form der Projektzusammenarbeit modifiziert werden musste.

Das ADAPT-Projekt leistet einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung, indem es eine Verknüpfung von ökologischer Orientierung in Unternehmen mit der Qualifizierung von Beschäftigten in diesen Betrieben und Branchen verbindet.<sup>16</sup> Zielgruppen der Qualifizierung in den Betrieben sind Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Funktionsbereiche, die dazu ein Projektteam bilden: Geschäftsleitung, Umweltmanagementbeauftragte, Betriebsräte, Abteilungsleiter und Meister, Gesellen und angelernte Mitarbeiter sowie Auszubildende.

### **Die teilnehmenden Betriebe sind:**

Artus Mineralquellen GmbH & Co. KG (Roisdorf), Assmann Büromöbel GmbH & Co. (Melle), Bäckerei Gebr. Klems GmbH (Dortmund), Brinkmann + Fahlenbreder Innenausbau GmbH (Oelde-Lette), Bruno Fischer Naturkost GmbH (Eitdorf), Dierkes Möbelfabrik GmbH & CO. KG (Beverungen), Heuschrecke Naturkost GmbH (Köln), Kambium Möbelwerkstätte GmbH (Lindlar), Privatbrauerei Moritz Fiege (Bochum), Rolf & Gösling GmbH (Bünde), Stuhlfabrik Felix Schnieder GmbH & Co. KG (Lüdinghausen).

### **Meilensteine:**

Die Meilensteine des Projektes in chronologischer Reihenfolge:

- ➔ Januar bis August 1998: Projektentwicklung und Unternehmensakquisition
- ➔ September 1998 bis März 1999: Unternehmensanalyse 1. Runde
- ➔ Seit Januar 1999: Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen
- ➔ Februar bis Juni 1999: Workshops in den Unternehmen (Präsentation der betrieblichen Stärken- Schwächenprofile)

---

<sup>14</sup> Pro Unternehmen nehmen durchschnittlich 7-10 Mitarbeiter – aus verschiedenen Arbeitsebenen, vom Auszubildenden bis zur Geschäftsführung – an der Projektarbeit teil. D. h. in die unmittelbare Projektarbeit sind etwa 110 Beschäftigte mit ca. 2000 Stunden eingebunden.

<sup>15</sup> HDH / VDM (Hrsg.) (1999): Wichtige Branchendaten der deutschen Holz-, Möbel- und Kunststoffindustrie 1998/1999 Bad Honnef 1999. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) (1999): Branchendaten der Ernährungsindustrie. Bonn 1999.

<sup>16</sup> Vgl. dazu auch: Lemke, Manfred / Klaus Novy Institut (1998): Umweltschutzwirtschaft in NRW. Strukturen, Beschäftigungspotentiale und Qualifizierungsbedarfe, Bottrop 1998.

- Ab Februar 1999: Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen aus der Unternehmensanalyse
- Mai 1999: Werkstattgespräch „Betriebliche Umweltbildung“<sup>17</sup>
- September 1999: 1. Erfahrungsaustausch und Arbeitstreffen der Umweltmanagementbeauftragten
- Seit September 1999: Umsetzung von Qualifizierungsbausteinen in den Unternehmen
- Dezember 1999: 2. Erfahrungsaustausch und Arbeitstreffen der Umweltmanagementbeauftragten
- Januar bis April 2000: Unternehmensanalyse 2. Runde, Präsentationsworkshops, Implementierung eines Instrumentes zur Selbstanalyse in den Unternehmen
- Juni 2000: Abschlussveranstaltung und Branchenworkshops mit Vorstellung der Projektergebnisse
- Juli bis September 2000: Durchführung von Transfer-Workshops und Projektdokumentation

Die Evaluation innerhalb des Projektes erfolgt sowohl bezogen auf die durchgeführten Einzelmaßnahmen (z. B. Qualifizierungen) als auch abschließend zur Gesamtmaßnahme.

### Projekttablauf, Methoden und Instrumente

Abbildung 1 skizziert, wie durch das Projekt der Ablauf und die Verbesserung bei der Umsetzung von Information, Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung im Umweltmanagement erfolgt.

## Information, Beteiligung und Qualifizierung im Umweltmanagement

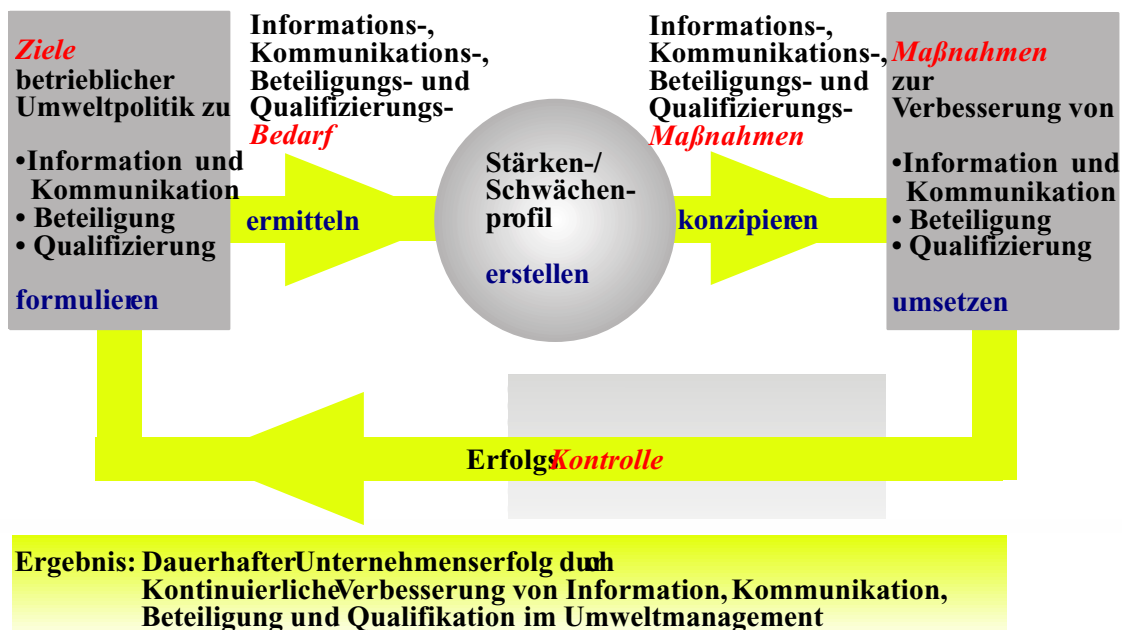


Abb. 1: Information, Beteiligung und Qualifikation im Umweltmanagement

<sup>17</sup> van Heek, Petra et al. (1999): Betriebliche Umweltbildung – Luxusdampfer oder Rettungsboot? In: Zeitschrift für berufliche Umweltbildung Heft 3-4/99, Lüneburg 1999.

Der skizzierte „Controlling-Kreislauf“ wird mit den Projektteams in den Unternehmen, ausgehend von der Zielfestlegung in der Umwelt(Unternehmens-)politik und der Bedarfsermittlung (Unternehmensanalyse), gemeinsam durchlaufen und eingeübt. Die Vorgehensweise lehnt sich dabei bewusst an das im Unternehmen verankerte und eingeübte Denken in Managementkreisläufen an. Das Projekt endet, nach einmaligem Durchlauf, mit der Implementierung und Durchführung eines Selbstanalyse- und Bewertungsinstrumentes mit der eigenständigen Erarbeitung eines Stärken- und Schwächenprofils und geeigneter Maßnahmen durch die Mitarbeiter in den Projektteams. Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung der genannten Aspekte. Dies soll durch die beteiligten Mitarbeiter in den Projektteams langfristig, handlungs- und ergebnisorientiert umgesetzt werden.<sup>18</sup>

Das Projekt ist so angelegt, dass die am Thema Umweltmanagement orientierten Aspekte und die Vorgehensweise direkt mit den anderen betrieblichen Handlungsfeldern (z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz) vernetzt und auf diese ausgeweitet werden können.

Projekteinführung und Bildung der Projektteams: Nach Akquise der Unternehmen wurde das Projekt in Ablauf und Inhalt in allen beteiligten Unternehmen vorgestellt. In Absprache mit den Unternehmen erfolgte dies über Betriebsversammlungen, schriftliche Aushänge, Anhang an der Lohnabrechnung oder als Präsentation innerhalb der Projektteams. Die Projektteams setzen sich aus durchschnittlich sieben bis 10 Mitarbeitern aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen zusammen. In den kleineren Betrieben war teilweise die gesamte Belegschaft beteiligt. Die Projektteams stellen einen möglichst repräsentativen Querschnitt des Unternehmens dar, wobei gleichzeitig die Beteiligung möglichst vieler Interessengruppen intendiert ist. Den Mitarbeitern im Projektteam kommt neben der eigenen aktiven Projektarbeit die Rolle von betrieblichen Multiplikatoren zu. Die Mitarbeit im Projektteam basiert auf Freiwilligkeit.

Unternehmensanalyse und Auswertung: Für eine erste Bestandsaufnahme und zur Analyse der ökologischen Unternehmensorganisation wurden zwischen September 1998 und März 1999 in allen Unternehmen Interviews geführt und Fragebögen ausgefüllt. Insgesamt waren daran ca. 110 Mitarbeiter aus 11 Betrieben – vom Geschäftsführer bis zum Auszubildenden – beteiligt. Die 1-3stündigen Interviews und die vorhergehende Projektpräsentation in den Unternehmen erwiesen sich dabei häufig als eine noch wirkungsvollere Sensibilisierungsmaßnahme als geplant. *Plötzlich wurde in vielen Bereichen im Unternehmen über Themen gesprochen, die schon lange mal auf den Tisch gehören*“, so stellvertretend die Aussage eines beteiligten Mitarbeiters.

Die Interview-Leitfäden umfassen ca. 100 Fragen zu den Themenblöcken: Person und Unternehmen, Organisation des Umweltschutzes, Instrumente des Umweltschutzes / Ressourcenmanagement, Kommunikation und Beteiligung, Qualifizierung / Lernendes Unternehmen, Beschäftigung/Kosten-Nutzen-Aspekte sowie Fazit und Ausblick.

In einigen Betrieben konnten sogar unmittelbar Schwachstellen beseitigt werden. So handelte Herr Benz, Umweltbeauftragter bei den Artus Mineralquellen, sofort, als ihn sein Betriebsrat darauf hinwies, dass es eigentlich vollkommen unklar sei, wieso für Weißglas zwei Container für Glasbruch bereitgestellt würden. Resultat war, dass im zweiten Weißglascontainer eigentlich immer alles drin lag, was dort nicht hinein sollte: Mischglas, Papier und einiges mehr. Seitdem der offensichtlich überflüssige Contai-

---

<sup>18</sup> Vgl. dazu grundlegend: Grothe-Senf, Anja (1999): Kreative Seminargestaltung am Beispiel Umweltmanagement – Praxisleitfaden zur Motivation und Schulung, München 1999. Balli, Christel / Biehler-Baudisch, Hilde (1997): Qualität beruflicher Umweltweiterbildung - Kriterien. Berlin, 1997.

ner weg ist, klappt auch die aus ökonomischen und ökologischen Gründen wichtige Trennung der verschiedenfarbigen Glassorten deutlich besser.

Insgesamt erwiesen sich die beteiligten Mitarbeiter als sehr offen und auskunftsbereit, auch in heiklen und sensiblen Fragestellungen.

Zur Auswertung wurde neben dem umfangreichen Material aus Fragebögen und Interviews zusätzlich ein Strukturdatenbogen für jedes Unternehmen, Umwelterklärung, (Umwelt-) Management-Handbücher und weiteres betriebliches Informationsmaterial wie z. B. Firmenzeitung und Prospekte herangezogen.

Die Interviews wurden in mehreren Schritten auf Kernfragen reduziert und in einem Bericht zusammengefasst, die Fragebogenergebnisse graphisch aufbereitet und kommentiert.

Workshops zu den betrieblichen Stärken-/Schwächenprofilen: Die Ergebnisse der Unternehmensanalyse wurden in die Unternehmen in Form eines Workshops mit allen beteiligten Mitarbeitern zurückgekoppelt. In den 3-5stündigen Workshops erfolgte als erster Schritt die Ergebnisdarstellung durch das Projektteam. Den Mitgliedern des Team wurde damit sozusagen „ein Spiegel vorgehalten“. Dies geschah in einem offenen Diskussionsprozess anhand von zusammengefassten Trends aus den Kernfragen, ausgewählten Zitaten und graphisch aufbereiteten Fragebogenergebnissen. Darauf aufbauend wurde das erarbeitete Stärken-/Schwächenprofil an einer Pinnwand (vgl. Abb. 2) visualisiert.



Abb. 2: Stärken und Schwächeprofil bei der Privatbrauerei Moritz Fiege



„Rote Karten“ stehen für Schwächen, „Grüne Karten“ für Stärken. Sie wurden differenziert für die analysierten Bereiche vergeben. Gemeinsam wurde in der Diskussion herausgearbeitet, ob das, „was im Spiegel zu sehen ist“, auch von allen gleich gesehen wird. Anschließend wurden die wichtigsten Schwächen von den Mitarbeitern selber „beampelt“. Damit wurde darauf hingewiesen, dass hier prioritärer Handlungsbedarf liegt. Entscheidend für das weitere Vorgehen war, dass sich alle am Tisch in einem offenen Prozess einigten und im Ergebnis wiederfanden.

Ziel des letzten Workshopteils war es stets, gemeinsam einen betriebsspezifischen Ziel- und Maßnahmenkatalog zu erarbeiten und Prioritäten festzulegen.

Dazu unterbreitete das Projektteam eine Liste von möglichen Maßnahmen, die aus der Unternehmensanalyse entwickelt wurden. Diese Liste wurde in der Diskussion durch Vorschläge von Mitarbeitern ergänzt und mit einer Rangfolge versehen. Die vorhergehende „Beampelung“ im Stärken-/Schwächenprofil unterstützte die Entscheidung und hat dafür gesorgt, dass dieser Arbeitsschritt zügig vollzogen werden konnte. Von der nun vorliegenden Prioritätenliste wurden, je nach Umfang, ein oder mehrere Schwerpunkte exemplarisch festgelegt. Diese Schwerpunkte nahm das Projektteam als „Hausaufgabe“ mit und erarbeitete entsprechende Qualifizierungsbausteine. In den meisten Unternehmen wurden allerdings auch selbst direkt „Hausaufgaben“ verteilt, angefangen von kleineren organisatorischen Veränderungen, wie der Festlegung eines Tagesordnungspunktes Umwelt auf der Mitarbeiterversammlung, bis hin zu umfangreichen Arbeitsaufgaben für den Arbeitskreis Umwelt oder auch das anwesende Projektteam selbst.

Maßnahmen mit Prioritäten: Nach Abschluss der meisten Präsentationsworkshops zeigte sich, dass die bei der Projektplanung antizipierten Qualifizierungsbedarfe<sup>19</sup> auch weitgehend in den Unternehmen anzutreffen sind. Die Inhalte der nachgefragten Qualifizierungsbausteine konzentrieren sich auf folgende Bereiche:

- Basisschulung Umweltmanagement / Öko-Audit (für neue Mitarbeiter und zur Auffrischung)
- Betriebliche Stoffstromanalyse / Ressourcenmanagement
- Organisation und Einführung eines Arbeitskreises Umwelt
- Betriebliche Information und Kommunikation (Struktur, Organisation, Medien, Gremien, etc.)
- Lieferantenbewertung
- ökologische Produktinformation
- arbeitsplatznahe Information und Visualisierung (z. B. zu Material- und Energieverbräuchen, Kosten / Nutzen von Maßnahmen)

Schwerpunkte liegen dabei auf den Bereichen der Basisschulung zum Umweltmanagement sowie der betrieblichen Information und Kommunikation. Deutlicher Handlungs- und Verbesserungsbedarf zeigte sich, mit unterschiedlicher Nuancierung, in allen Unternehmen hinsichtlich einer transparenten, bedarfsgerechten und akteursadäquaten innerbetrieblichen Information und Kommunikation.

---

<sup>19</sup> Klemisch, Herbert; Rohn, Holger (1999): Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen. Erscheint in: Tagungsdokumentation des 5. UBA-Fachgesprächs zur sozialwissenschaftlichen Umweltforschung, Berlin 1999.

Die vereinbarten betrieblichen Qualifizierungsbausteine sind, unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen, weitgehend erarbeitet und werden seit September 1999 mit Erfolg in den Unternehmen umgesetzt. Die Qualifizierungsmodule werden anschließend auf Basis der Umsetzungserfahrungen modifiziert und allen teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung gestellt.

### **Transnationale Aktivitäten**

Wie alle ADAPT-geförderten Projekte hat auch dieses Projekt eine transnationale Dimension, da die Probleme auf dem Arbeitsmarkt europaweit vergleichbar sind. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit beschränkt sich bisher auf einen österreichischen Projektpartner. Unter dem Titel „Environmental management and Eco-Design“ wurde zwischen dem Wuppertal Institut/ Klaus Novy Institut für die Bundesrepublik und dem Verein Faktor 4+ für Österreich eine Zusammenarbeit vereinbart. Dieser Teil des Projektes ist formal abgeschlossen und dokumentiert<sup>20</sup>.

#### ***Ausblick auf die weiteren geplanten Projektaktivitäten***

Zentrale Aufgaben in der verbleibenden Projektlaufzeit sind, nach Abschluss der Qualifizierungsbausteine, die Erarbeitung, Implementierung und Umsetzung eines Instrumentes zur Selbstanalyse und -bewertung in den Unternehmen sowie die 2. Runde der Unternehmensanalyse. Diese werden ergänzt durch die Projektevaluation, Abschlussveranstaltung und Branchenworkshops mit Vorstellung der Projektergebnisse sowie Projektdokumentation.

Darüber hinaus wird der Erfahrungsaustausch der Umweltmanagementbeauftragten ebenso fortgesetzt wie Maßnahmen zur Verbreitung der Projektergebnisse: Fachveröffentlichungen, regelmäßige Projektmitteilungen, Internetpräsenz, Vorträge und Präsentationen, verschiedene Broschüren z. B. zu Kommunikation und Information (in Vorbereitung), Dokumentation der Qualifizierungsbausteine.

#### ***Die betriebliche Praxis: Umsetzung in der Privatbrauerei Moritz Fiege***

Die Privatbrauerei Moritz Fiege ist ein mittelständisches Unternehmen, das in der vierten Generation von den Brüdern Jürgen und Hugo Fiege als Eigentümer geführt wird. Das Vertriebsgebiet ist das mittlere Ruhrgebiet mit der Stadt Bochum als Zentrum.

Die Hauptbiersorte ist Moritz Fiege Pils, daneben werden noch Gründer Hell, Moritz Fiege Leicht und Frei sowie als Spezialität Bläck Mäx, das coole Schwarze hergestellt.

Unsere Unternehmensphilosophie „Persönlicher Einsatz für den Kunden ist unsere Stärke“ ist in Leitlinien festgelegt, die von Eigentümern und Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet und festgelegt wurden, doch davon später mehr.

Das Thema „Brauerei und Umweltschutz“ ist schon sehr lange miteinander verknüpft, da die Brauer auf natürliche, möglichst unbelastete Rohstoffe angewiesen sind. Dafür steht die Gültigkeit des Reinheitsgebotes von 1516, nach der Bier nur aus Wasser, Malz und Hopfen unter Verwendung von Hefe gebraut werden darf.

---

<sup>20</sup> Klemisch, Herbert et al. (1999): Umweltmanagement und Eco-Design. Wuppertal Papers 96, Wuppertal 1999.

So wurden und werden in der Privatbrauerei Moritz Fiege zahlreiche Umweltschutzmaßnahmen durchgeführt, die der Einsparung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, thermischer und elektrischer Energie und Wasser dienen. Damit soll die Belastung der Umwelt durch unsere Tätigkeit auf ein Minimum reduziert werden.

Für uns standen neben den technischen Maßnahmen aber auch immer die Mitarbeiter im Zentrum unserer Aktivitäten: In den ersten Leitlinien aus dem Jahre 1988 war bereits der Umweltschutz als Ziel verankert. Die damals „verordneten“ Leitlinien wurden Anfang der 90er Jahre überarbeitet, da der Funke in der Belegschaft nicht wie gewünscht übergesprungen war.

Zu Beginn des Jahres 1993 begannen wir mit der Implementierung eines integrierten Managementsystems:

- QM-System nach DIN EN ISO 9001
- UM-System gemäß Öko-Audit-Verordnung.

Dabei stellten wir fest, dass der Bereich Arbeitssicherheit gut in das Gesamtsystem integriert werden kann, was dann auch getan wurde.

Zu diesem Zeitpunkt - Start des Aufbaus des Managementsystems - hatten wir die begeisterte Unterstützung fast aller Mitarbeiter der Brauerei, die aber im Laufe der Jahre immer stärker nachließ. Symptomatisch ist die Entwicklung der eingereichten Verbesserungsvorschläge im Rahmen der „Besseren Idee für Moritz Fiege“, die von 83 in 1992 auf 4 in 1999 zurückgegangen sind.

Als Ursachen für diese Entwicklung hatten wir in internen Diskussionen folgende Tatbestände ausgemacht:

- ◆ erneute Überarbeitung unserer Leitlinien, diesmal durch die Mitarbeiter;
- ◆ verstärkte Projektbearbeitung in Arbeitsgruppen;
- ◆ Nachlässigkeit bei der internen Informationspolitik, da wir der Meinung waren, dass alle Betroffenen beteiligt und eingebunden sind.

Dies gilt trotz der Einrichtung des betrieblichen Qualitäts- und Umweltausschusses, der sich zum geschlossenen Zirkel entwickelt hatte.



*Abb. 3: Das Projekt-Team bei der Privatbrauerei Moritz Fiege*

Vor diesem Hintergrund kam der Kontakt zur Projektgruppe ADAPT im Juli 1998 gerade recht (der Projektablauf ist nachstehend beschrieben):

Im Projektverlauf wurden die – vermuteten - Defizite herausgearbeitet. Die 1. Informationsveranstaltung am 09.10.1998 hatte nur eine sehr geringe Beteiligung; die 1. Interviewrunde belegte unsere Ahnungen und die wenig später durchgeführten „pfiffigen“ Rezertifizierungsaudits bestätigten den Befund.

Im April 1999 fand dann im Betrieb der 1. Workshop mit neun Mitarbeitern aus den verschiedensten Unternehmensbereichen statt. Wie nicht anders zu erwarten, gab es plötzlich wieder eine ganze Reihe von Verbesserungsvorschlägen, die in der Folgezeit bearbeitet wurden. Für uns überraschend war, dass von 34 Vorschlägen 13 dem technischen und 21 dem organisatorischen Bereich zuzuordnen waren.

Im Oktober 1999 wurde der 2. Workshop durchgeführt. Er diente der Verbesserung der gegebenen Situation und hatte den internen Informationsfluss und die Kommunikation als Schwerpunkt. Wir hatten nämlich feststellen müssen, dass Kurzmitteilungen eben doch keine optimale Verständigung bewirken und verteilte Projektpläne von alleine keine Aktivitäten und kein Verständnis hervorzaubern. Bei einem Treffen der Umweltbeauftragten einiger der am Projekt beteiligten Unternehmen stellten sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten heraus: ca. 80% sind vorstehend dargestellt.

Fazit: Wir, in der Privatbrauerei Moritz Fiege, betrachten den Umweltschutz und die Beteiligung der Mitarbeiter an diesem Prozess der nachhaltigen Verbesserung des Geschehens in der Brauerei als wichtige Bausteine zur Sicherung des Bestandes und des wirtschaftlichen Überlebens des Unternehmens. Für uns sind die Mitarbeiter kein Kostenfaktor, sondern eine Ressource, wie es Peter F. Drucker in einem nachträglichen Kommentar zu seinem Buch „The Concept of the Corporation (1945/1993)“ dargestellt hat.

Wir wollen unserer Brauerei, und damit unseren Kunden, die Freude am Genuss der „Herben Lust“ erhalten.

## ***Literatur***

- Antes, Ralf (1996): Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen. Wiesbaden, 1996
- Balli, Christel / Biehler-Baudisch, Hilde (1997): Qualität beruflicher Umweltweiterbildung - Kriterien. Berlin, 1997
- Birke, Martin / Burschel, Carlo / Schwarz, Michael (Hrsg.) (1997): Handbuch Umweltschutz und Organisation. München, 1997
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Umweltpolitik – Agenda 21. Bonn 1997
- BUND / Misereor (Hrsg.) (1996): Zukunftsfähiges Deutschland. Basel, 1996
- Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) (1999): Branchendaten der Ernährungsindustrie. Bonn 1999
- Burschel, Carlo (1996): Umweltschutz als sozialer Prozess. Opladen, 1996
- Dücker, Thea; Groth, Torsten; König, Susanne (1999): Betrieblicher Umweltschutz und Partizipation, Köln 1999
- EG-Europäische Gemeinschaft (1993): Verordnung (EWG) des Rates vom 29. Juni 1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, Nr. L168/1-18 vom 10. Juli 1993
- Enquête-Kommission (1994): „Mensch und Umwelt“ des Deutschen Bundestages. Die Industriegesellschaft gestalten. Bonn, 1994
- Freimann, Jürgen, et al. (1995): Pilot-Öko-Audits in Hessen. Wiesbaden, 1995
- Grothe-Senf, Anja (1999): Kreative Seminargestaltung am Beispiel Umweltmanagement – Praxisleitfaden zur Motivation und Schulung, München 1999
- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Greven, 1987
- HDH / VDM (Hrsg.) (1999): Wichtige Branchendaten der deutschen Holz-, Möbel- und Kunststoffindustrie 1998/1999 Bad Honnef 1999
- Hoffmann, Esther; Jürgens, Gunnar; Rubelt, Jürgen (Hrsg.) (1997): Öko-Audit: Reform überfällig? Berlin, 1997.
- Hopfenbeck, Waldemar / Willig, Matthias (1995): Umweltorientiertes Personalmanagement. Landsberg, 1995
- Jürgens, Gunnar; Liedtke, Christa; Rohn, Holger (1997): Zukunftsfähiges Unternehmen (2). Beurteilung des Öko-Audits im Hinblick auf Ressourcenmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Wuppertal Papers 72. Wuppertal, 1997.
- Klemisch, Herbert (Hrsg.) (1997): Öko-Audit und Partizipation. Köln, 1997
- Klemisch; Herbert; Liedtke, Christa; Manstein, Christopher; Rohn, Holger (1999): Umweltmanagement und Öko-Design. Wuppertal Papers 96, Wuppertal 1999
- Klemisch, Herbert; Rohn, Holger (1999): Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen. Erscheint in: Tagungsdokumentation des 5. UBA-Fachgesprächs zur sozialwissenschaftlichen Umweltforschung, Berlin 1999.

- Kuhndt, Michael / Liedtke Christa (1999): Zukunftsfähiges Unternehmen (5). Die COMPASS – Methodik: **Companies and Sectors path to Sustainability**. Wuppertal Papers 97. Wuppertal, 2000 (Voraus. Jan.).
- Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (1997): Umweltmanagement und Arbeitnehmerbeteiligung - Arbeitshilfe zur Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung. Karlsruhe, 1997
- Lemke, Manfred / Klaus Novy Institut. (1998): Die Umweltschutzwirtschaft in NRW. Strukturen, Beschäftigungspotentiale und Qualifizierungsbedarfe. Köln, 1997
- Liedtke, Christa (1999): Zukunftsfähige Unternehmens- und Branchenentwicklung – von der Ressourcenproduktivität zur dreifachen Gewinnstrategie. in: Wuppertaler Unternehmengespräche (1), Wettbewerbsfähigkeit in einer zukunftsfähigen Wirtschaft, Hannover 1999.
- Liedtke Christa / Rohn, Holger (1997): Zukunftsfähiges Unternehmen (1). Öko-Audit und Ressourcenmanagement bei der Kambium Möbelwerkstätte GmbH. Wuppertal Papers 69. Wuppertal, 1997
- Merkel, Angela (1998): „Für eine Umweltpolitik mit Augenmaß“ Entwurf eines umweltpolitischen Schwerpunktprogramms. BMU-Pressemitteilung S. 3. Bonn, 28.04.1998
- OECD (1997): Sustainable Consumption and Production. Council at Ministerial Level, 26-27 May 1997. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris, 1997
- Österreichische Bundesregierung (Hrsg.) (1995): Nationaler Umwelt Plan. Wien, 1995.
- Rohn, Holger; Klemisch, Herbert; Giesen, Jörg; Liedtke, Christa (1998): Lokal handeln- systemweit denken. Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen, Wuppertal Papers 83, Wuppertal 1998
- Schmidt-Bleek, Friedrich (1998): Das MIPS-Konzept. München, 1998.
- Umweltbundesamt (1997): Nachhaltiges Deutschland, Berlin 1997
- van Heek, Petra et al. (1999): Betriebliche Umweltbildung – Luxusdampfer oder Rettungsboot? In: Zeitschrift für berufliche Umweltbildung Heft 3-4/99, Lüneburg 1999.
- Weizsäcker, E.U. von; Lovins, Amory B.; Lovins, Hunter L. (1995): Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch. München, 1995

## Partizipation als Methode – Qualifizierung als Weg

### *Keine Zeit für Umweltschutz?*

Claudia Steffens, IQ-consult beim DGB Bildungswerk, Düsseldorf

Die Zeiten, in denen bei der Einführung von Umweltmanagement eine Erfolgsmeldung die andere übertraf, sind vorbei. Einerseits sind viele betriebliche Umweltmaßnahmen alltägliche Routine geworden, andererseits fällt es kleinen und mittleren Unternehmen immer noch schwer, sich auf dieses aufwendige Unterfangen einzulassen. Dabei spielt natürlich Geld eine große Rolle. Die knappste Ressource in kleinen und mittleren Betrieben ist jedoch Zeit. Insbesondere die Umweltprüfung, der Aufbau der betrieblichen Umweltorganisation und die notwendigen Qualifizierungen stellen sich als besonders "zeitraubend" dar. Auch die Bestellung eines externen Beraters, der mit möglichst wenig innerbetrieblichem Einsatz zum Umweltsiegel verhelfen soll, bringt nur kurzfristig Vorteile. Dadurch wird nämlich allzu oft eine nachhaltige Integration des Umweltschutzes in den betrieblichen Alltag verhindert, so dass dann spätestens zur Revalidierung Reorganisationsprozesse notwendig werden, die eine erhebliche größere Belastung für KMU bedeuten.

### *Der Ansatz des Projekts PAMCUM: Partizipation und Selbstorganisation*

Das Zeitproblem in den Betrieben markiert die besondere Herausforderung, angepasste Konzepte und Methoden zu entwickeln, mit denen insbesondere KMU ihren betrieblichen Umweltschutz verbessern können. Die Idee des Projektes PAMCUM ist, Betriebe durch Qualifizierung der Beschäftigten und den Aufbau von Mitarbeiterbeteiligungsstrukturen in die Lage zu versetzen, eigenständig Umweltmanagement einzuführen. Partizipation ist dabei vor allem eine Methode, das wichtigste Kapital der Betriebe - die Beschäftigten - für den betrieblichen Umweltschutz zu mobilisieren und damit ökologisches Denken und Handeln in die betrieblichen Prozesse zu integrieren.

Für das Projekt wurden bewusst Pilotbetriebe der Fahrzeugzulieferindustrie gesucht, die bisher noch keine Erfahrung mit Umweltmanagement haben, dieses jedoch über kurz oder lang den Herstellerkonzernen gegenüber nachweisen müssen. Gemeinsam mit diesen Betrieben wurden mit einer **promotoren-gestützten Organisation** und dem **prozessorientierten Umweltlernmodell** entwickelt, die die besonderen Anforderungen von KMU – insbesondere Zeit- und Kosteneffizienz – berücksichtigen.



<b>PAMCUM: Umweltmanagement aus eigener Kraft – Partizipation und Selbstorganisation am Beispiel Umweltprüfung</b>	
<i>Klassisches Modell</i>	Interne Promotoren und prozessorientierte Qualifizierung
Umweltbetriebsprüfung wird an externe Experten vergeben	Durch die Umweltprüfung werden interne Experten <del>ausgewählt</del>
Externe Experten erheben Daten	PAMCUM-Fachexperten vermitteln, welche Daten erhoben werden müssen und wie sie ermittelt werden können
Externe Experten werten Daten aus	PAMCUM-Fachexperten vermitteln, nach welchen Kriterien die erhobenen Daten strukturiert und ausgewertet werden können
Externe Experten schlagen Maßnahmen vor	Interne Experten entwickeln unter Anleitung der Fachexperten <del>Umweltmaßnahmen</del>
	Weitere Vorschläge für Umweltmaßnahmen werden von der <del>Belegschaft</del> gemacht.

### *Promotorengestützte Umweltorganisation*

Im Laufe des Projektes hat sich eine promotorengestützte Umweltorganisation für Betriebe, die bisher kaum Erfahrungen mit Managementsystemen und dem betrieblichem Umweltschutz haben, als vorteilhaft erwiesen. Aufbauend auf einem Team zur Einführung von Umweltmanagement werden große Teile der Belegschaft qualifiziert und interessierte Beschäftigte zu Promotoren ausgebildet.

Die promotorengestützte Umweltorganisation beruht darauf, dass sich im Betrieb eine kleine Gruppe von Mitarbeitern zusammenfindet, die die notwendigen Umsetzungsschritte für den Aufbau des Umweltmanagementsystems vorbereitet, durchführt und vor allem im Betrieb kommuniziert. Die Promotoren nehmen dabei auch die Rolle von Multiplikatoren ein.

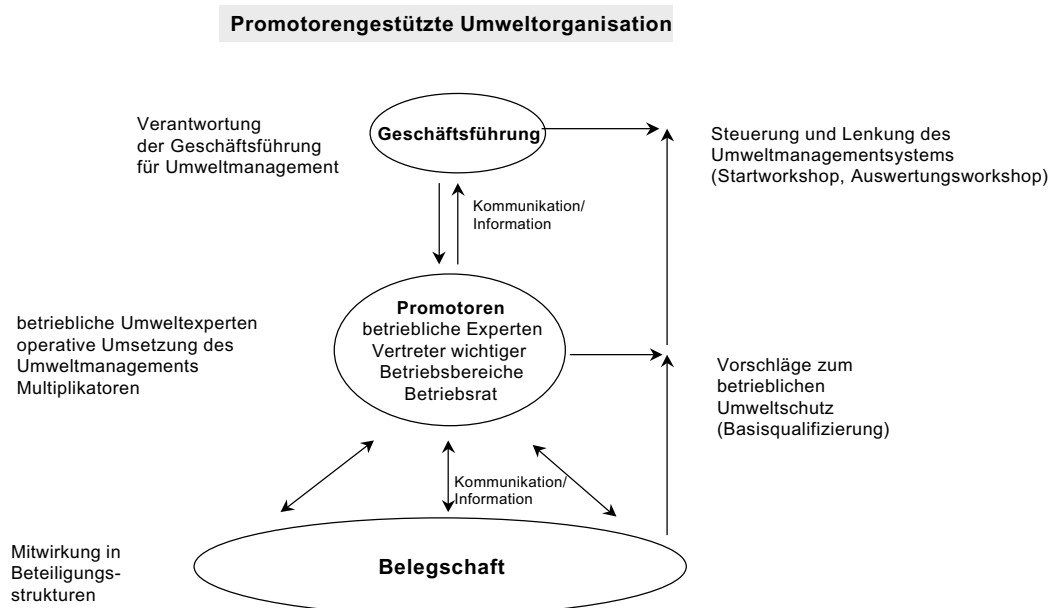
Dieses kommt schon im Zuge der Umweltprüfung zur Geltung, wenn z. B. die Promotoren mit Unterstützung der Beschäftigten die notwendigen Daten erheben. Damit wird zugleich auch der zeitliche Aufwand zur Einführung von Umweltmanagement für die Betriebe im ersten Schritt kalkulierbar und im Laufe der Zeit, insbesondere bei der Pflege des Umweltmanagementsystems, deutlich geringer.

Durch die promotorengestützte Umweltorganisation werden die spezifischen Vorteile von KMU zur Geltung gebracht:

- ◆ der unmittelbare Kontakt der Tätigkeitsbereiche untereinander,
- ◆ die Überschaubarkeit der betrieblichen Abläufe,
- ◆ die "kurzen Wege" der Kommunikation und Abstimmungen und
- ◆ Flexibilität als Voraussetzung zur Innovationskraft.



## Modell einer promotorengestützten Umweltorganisation



Die Promotoren erledigen ihre Arbeiten für das Umweltmanagement im laufenden Arbeitsprozess. In ergänzenden Teamsitzungen werden die erledigten Aufgaben ausgewertet, die anfallenden Handlungsschritte erarbeitet und die daraus resultierenden Aufgaben verteilt. Für die Umsetzung dieser Aufgaben sind die Promotoren auf weitere Unterstützung angewiesen. Diese wird zur Zeit durch die Fachexperten in ad-hoc-Beratungen, über telefonische Kontakte oder kurzfristige Betriebsbesuche geleistet.

### Prozessorientierte Qualifizierung

Bei den Qualifizierungen in den Modellbetrieben hat sich herausgestellt, dass die Qualifizierungen dann am effektivsten sind, wenn sie unmittelbar auf die konkreten Anforderungen des Betriebes zugeschnitten sind. Dabei sollten die Umweltqualifizierungen mit den betrieblichen Prozessen eine Wechselbeziehung eingehen: Durch die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse können Umweltmaßnahmen umgesetzt und ausgewertet werden; gleichzeitig werden in den Lernprozessen Potenziale für innovative Entwicklungen frei, die wiederum neue Impulse für die betriebliche Praxis geben.

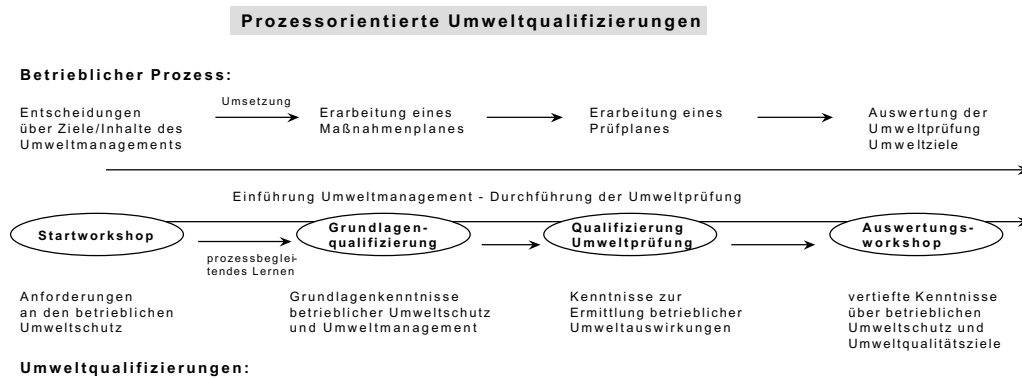
Dabei müssen die prozessorientierten Qualifizierungen folgenden Ansprüchen genügen:

**Ergebnisorientierung:** Am Ende der Qualifizierung wissen die Beteiligten, welche Maßnahmen sie realisieren wollen oder sollen.

**Handlungsorientierung:** Mit den Qualifizierungen erhalten die Teilnehmer Kenntnisse und Fähigkeiten, mit denen sie die Maßnahmen realisieren können.

**Nachhaltigkeit:** Mit den angeeigneten Kenntnissen und Fähigkeiten können auch andere, analoge Anforderungen umgesetzt und weitergehende Maßnahmen entwickelt werden.

## Beispiel: Prozessorientierte Qualifizierung zur Umweltprüfung



Diese Umweltqualifizierungen nehmen eine Mittelstellung ein zwischen Umweltbildung, die insbesondere auf die Bewusstseinsbildung zielt, und der "klassischen" Qualifizierung, die unmittelbar umsetzungsorientiert ist. Die herkömmlichen globalen Umweltqualifizierungen müssen deshalb um ganz spezifische anforderungsbezogene Qualifizierungsmaßnahmen ergänzt werden. Letztere sind nicht allgemein planbar, da sowohl die konkreten Anforderungen erst im Zuge der Umsetzung erkennbar und diese dann auch für die einzelnen Tätigkeiten sehr unterschiedlich sind. Eine sinnvolle betriebliche Qualifizierung beinhaltet somit punktuelle Qualifizierungen (Input durch Workshops, Training) und prozessbegleitende Qualifizierungen (Unterstützung durch Coaching, Austausch von Informationsmaterialien und gegenseitige Hilfestellung).

### *Aufbau und Struktur des Projektes PAMCUM*

#### **PAMCUM – Partizipation als Methode**

Partizipation als Methode zur dauerhaften Implementierung eines zukunftsorientierten Curriculums im Bereich Umweltmanagement für Mitarbeiter in KMU am Beispiel Zuliefererbetriebe im Fahrzeugbau.

PAMCUM wird durch das Land NRW und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

In PAMCUM arbeiten unter der Projektleitung des RKW Nordrhein-Westfalen e.V. vier Partner zusammen. Drei Pilotbetriebe führen mit Unterstützung von PAMCUM ein mitarbeiterorientiertes Umweltmanagementsystem ein, das in der Projektlaufzeit validiert werden soll.

Laufzeit des Projektes: 1.1.1998 – 31.12.2000

#### **NEEPS - der transnationale Verbund**

Im Rahmen der *Gemeinschaftsinitiative ADAPT* ist PAMCUM mit sieben weiteren Partnern aus Italien, Dänemark und Großbritannien im Projekt NEEPS – New Eco Enterprises and Services verbunden.

<b>Die Projektpartner</b>		
<b>RKW Nordrhein-Westfalen e.V.</b> Sohnstraße 70 40237 Düsseldorf Tel: 0211-6800130 Fax: 0211-6800169 e-mail: dohle@rkw-nrw.de		<b>Projektleitung</b>
<b>DGB Bildungswerk e.V.</b> Hans-Böckler-Straße 39 40476 Düsseldorf Tel: 0211-4301270 Fax: 0211-4301500 e-mail: aqu@dgb-bildungswerk.de		<b>Fachexperten: Qualifizierung und Mitarbeiterbeteiligung im Umweltmanagement</b>
<b>FIW GmbH</b> Goltsteinstraße 91 50968 Köln Tel: 0221-34078 Fax: 0221-3407899 e-mail: kohaupt.fiw@netcologne.de		<b>Fachexperte: Technische und organisatorische Umweltfragen</b>
<b>ZIP GmbH</b> Unterer Ahlenbergerweg 56 58313 Herdecke Tel: 2330-974953 Fax: 02330-974955 e-mail: zip_GmbH@t-online.de		<b>Dokumentation</b>
<b>Pilotbetriebe in PAMCUM</b>		
<b>Auto Heinen/EMB</b> Automobiltechnik GmbH & Co., Eifeler Maschinenbau, Bad Münstereifel	<b>Fritz Himmermann GmbH u. Co. KG,</b> Metall- und Kunststofftechnik, Hellenthal	<b>Saertex Wagner GmbH &amp; Co. KG,</b> Saerbeck
PAMCUM im Internet: <a href="http://www.rkw-nrw.de">http://www.rkw-nrw.de</a>		oder: <a href="http://www.dgb-bildungswerk.de/aqu">www.dgb-bildungswerk.de/aqu</a>

## „Participation“

### **Qualifizierung und Beteiligung von Beschäftigten im Rahmen der Einführung des Öko-Audit-Systems in kleinen und mittelständischen Unternehmen**

Thekla Heinel, B.&S.U.

Die Beratungs- und Service- Gesellschaft Umwelt mbH B.&S.U. startete am 01.01.98 das Projekt „Participation- Ökologische Personalentwicklung im Rahmen des Öko-Audits“

Die Grundidee des Projektes war, die Umsetzung des EG-Öko-Audit-Systems, besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen, durch eine verbesserte Qualifizierung, Information und Beteiligung der Beschäftigten zu unterstützen und voranzutreiben.

Die erfolgreiche Durchführung und Umsetzung eines Umweltmanagementsystems in den Betrieben hängt besonders von der engen und kooperativen Zusammenarbeit des Managements, der Beschäftigten und der im Betrieb vorhandenen Gremien, wie z. B. dem Betriebsrat, ab. Nur wenn die Beschäftigten umfassend in den Prozess der Implementierung einbezogen, entsprechend qualifiziert und an der Umsetzung beteiligt werden, kann eine nachhaltige ökologische Neuorientierung im Betrieb erreicht werden, die langfristig auch ökonomische Vorteile für den Betrieb bringt. Die Notwendigkeit zur Beteiligung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in der EG-Öko-Audit-Verordnung vorgesehen. Es besteht für kleine und mittelständische Unternehmen auf Grund begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen eine besondere Schwierigkeit eine umfassende Qualifizierung und Beteiligung, die über die reine Information hinausgeht, zu gewährleisten.

Hier setzt das Projekt „Participation“ an: Gemeinsam mit den beteiligten Betrieben wurde in enger Kooperation ein Qualifizierungs- und Beteiligungssystem für Beschäftigte entwickelt und umgesetzt.

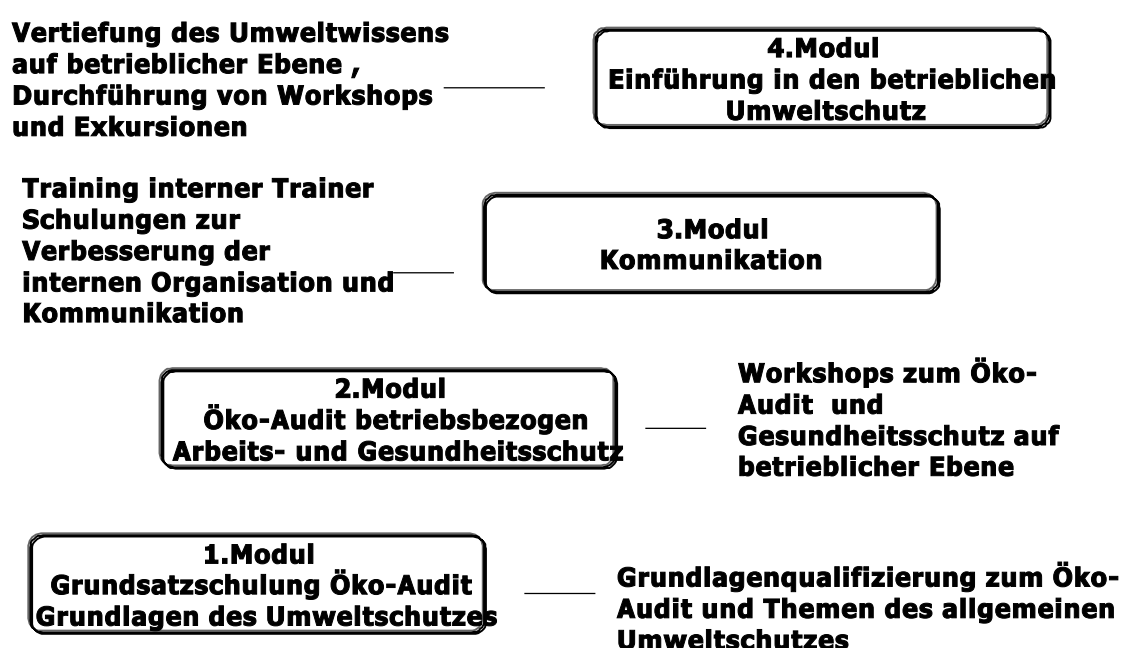
Es beteiligten sich insgesamt **sieben kleine und mittelständische Unternehmen** insgesamt ca. **300 Beschäftigten** an der Umsetzung des Projektes „Participation“. Sechs der Unternehmen verfügen über eine Mitarbeiterzahl, die unter 35 Beschäftigten liegt, das siebente Unternehmen beschäftigt ca. 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Unternehmen kommen aus ganz unterschiedlichen Branchen: Lebensmittelbereich, Metallverarbeitung, Lackiererei, Holzverarbeitung und Oberflächenbehandlung. Konkurrenzprobleme konnten durch diese Streuung weitestgehend vermieden und die Zusammenarbeit innerhalb des Projektes erleichtert werden. Zwei der beteiligten Unternehmen verfügten bereits zu Beginn des Projektes über eine Registrierung nach der EG-Öko-Audit-Verordnung. Drei Unternehmen haben die Validierung ihres Umweltmanagementsystems innerhalb der bisherigen Projektlaufzeit erlangt und zwei Unternehmen befinden sich im Prozess der Implementierung. Bis auf eine Ausnahme wird in allen Unternehmen das Umweltmanagement mit dem Qualitätsmanagement verknüpft.

## Das Projekt gliedert sich in drei Phasen:

In der ersten Phase wurden im Rahmen von Interviews mit den Beschäftigten und dem Management die spezifischen Erfordernisse und Probleme der beteiligten Unternehmen ermittelt.

In der zweiten Phase wurde auf Basis der Ergebnisse dieser Befragung ein Konzept zur Qualifizierung, Information und Beteiligung der Beschäftigten in den Unternehmen erarbeitet.

In der dritten Phase erfolgte die Umsetzung der Konzepte, die durch eine regelmäßige Rückkoppelung und Beratung mit den Unternehmen regelmäßig überprüft und angepasst werden. Hierzu diente auch eine interne Qualitätskontrolle, die im Hinblick auf die Qualifizierung durchgeführt wurde.



1. Abb.: Qualifizierungskonzept

Das Qualifizierungskonzept besteht aus vier Modulen, die inhaltlich aufeinander aufbauen. Es wurde ein umfassender Ansatz gewählt, um möglichst alle Beschäftigten im Unternehmen in die Qualifizierung einzubeziehen.

Ein großer Teil der Qualifizierungen, besonders im Grundlagenbereich und im Bereich Kommunikation, wurde somit für alle Beschäftigten angeboten.

Es wurden aber auch zielgruppenspezifische Weiterbildungen durchgeführt. Diese sollten die Kompetenz des Managements oder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit spezifischen Aufgaben betraut sind, stärken (u. a. Weiterbildungen in den Bereichen Konfliktlösung, Moderation, Umweltschutz im Büro und Abfallrecht).

Die Qualifizierung unterteilte sich in betriebsübergreifende und betriebsspezifische Kurs- und Workshopangebote. Die betriebsübergreifenden Veranstaltungen dienten dem Austausch zwischen den Unternehmen. Sie sollten eine gegenseitige Unterstützung und in Ansätzen auch die Bildung von Netzwerken fördern.

Im Rahmen des **ersten Moduls** wurde z. B. eine betriebsübergreifende Grundlagenqualifizierung zum Thema Öko-Audit-System angeboten. Diese richtete sich an alle Beschäftigten und vermittelte grundlegendes Wissen zum Öko-Audit-System, seiner Entstehung, dem Ablauf seiner Einführung im Unternehmen und der Validierung.

In der Ausgangsbefragung hatte sich gezeigt, dass es ohne eine systematische Einstiegsqualifizierung für die Beschäftigten nicht möglich ist, sich in den Prozess der Implementierung und Weiterentwicklung des Öko-Audit-Systems einzubringen.

Darüber hinaus wurden im Rahmen des ersten Moduls Einführungen in die Bereiche Energie, Abfall, Wasser und Luft angeboten, um den Sinn und Nutzen von Umweltschutz über die Grenzen des Unternehmens hinaus zu verdeutlichen.

Im **zweiten Modul** wurden betriebsbezogene Workshops zum Öko-Audit in den Unternehmen durchgeführt, die am Beispiel eines konkreten Themas (z. B. Abfall) die Umsetzung des Umweltmanagementsystems im Unternehmen verdeutlichten. Es fanden in diesem Modul auch Workshops zur gemeinsamen Entwicklung der Umweltpolitik mit den Beschäftigten und dem Management statt.

Zusätzlich wurden Qualifizierungseinheiten zu den Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz angeboten, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Erfordernisse des Arbeitsschutzes und die Rolle der Berufsgenossenschaften informiert wurden.

Für die Unternehmen aus der Lebensmittelbranche wurde der Aspekt des Hygienemanagements zusätzlich in das Schulungsprogramm aufgenommen. Dies geschah einerseits auf Grund der regelmäßigen Anpassung des Schulungskonzeptes an den aktuellen Bedarf der beteiligten Unternehmen. Vor allem aber trug es dazu bei, alle im Unternehmen vorhandenen Managementsysteme zu berücksichtigen und integriert zu bearbeiten.

Im **dritten Modul** wurden alle Themen im Bereich Kommunikation und Arbeitsorganisation behandelt. Da die Befragung gezeigt hatte, dass Probleme mit der Umsetzung des Öko-Audit-Systems im Betrieb oft gekoppelt waren mit Schwierigkeiten im Bereich der internen Unternehmenskommunikation, erschien uns dies besonders wichtig. Die Einführung eines Umweltmanagementsystems wirkt hier in vielen Fällen wie ein Katalysator, der im Betrieb bereits vorhandene Probleme verstärkt und an die Oberfläche bringt.

Der Workshop zum Thema „Kommunikation“ wurde daher zum größten Teil betriebsspezifisch ausgerichtet und durchgeführt, um den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, innerhalb der Workshops ihre internen Kommunikationsstrukturen zu bearbeiten.

Die Kurse „Arbeitsorganisation“, „Konfliktmanagement“ und „Moderation“ richteten sich vorwiegend an das Management und die Umweltbeauftragten in den Unternehmen und wurden betriebsübergreifend angeboten.

Das **vierte Modul** bezog sich stärker auf die Umsetzungsebene. Es wurden Qualifizierungen und Workshops zu Umweltschutzthemen im Betrieb angeboten, die den Firmen eine konkrete Hilfe bei der Weiterentwicklung und Umsetzung des Umweltschutzes bieten sollten. Hierzu gehörten z. B. Themen wie „Abfallrecht“, „Umweltschutz im Büro“ und „Energie“.

Wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Qualifizierung war die regelmäßige Rückkoppelung und Beratung mit den Beschäftigten und dem Management der Unternehmen. Diese erfolgte neben dem persönlichen Gespräch auch durch Management und Beschäftigten-Workshops. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in einem der beteiligten Unternehmen war ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der Abstimmung und Beratung mit dem Unternehmen.

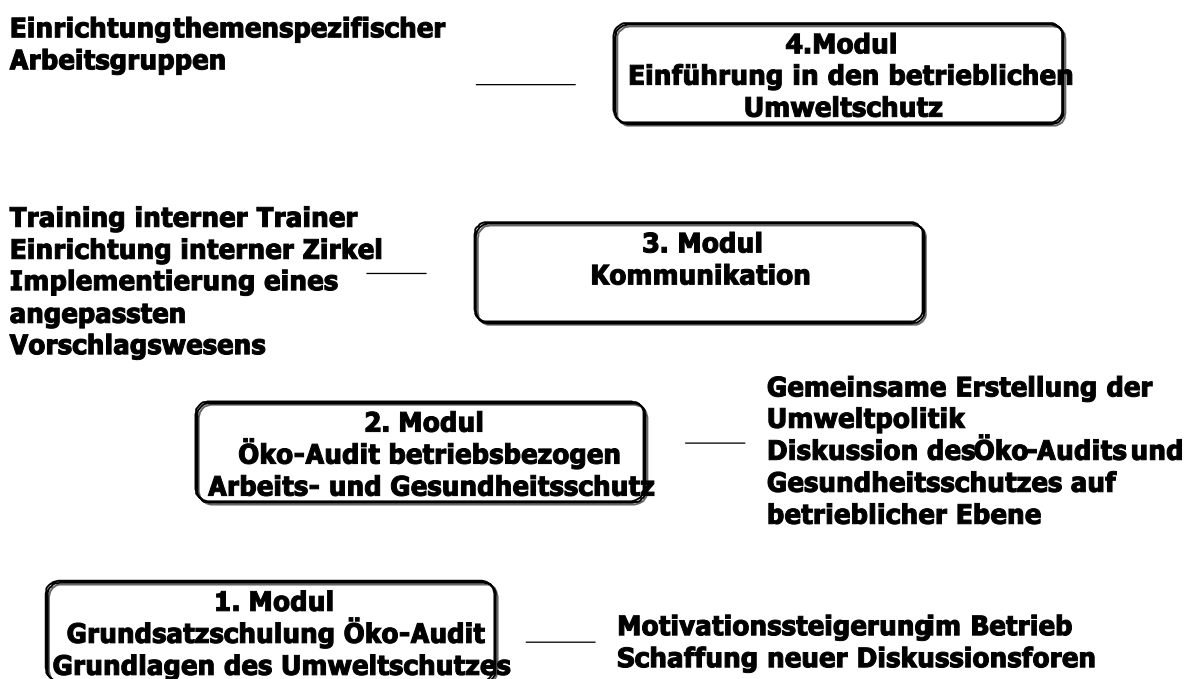


Abb. 2.: Verknüpfung von Qualifizierung und Beteiligung

Das **Beteiligungskonzept** steht in enger Verbindung mit dem bereits dargestellten Qualifizierungskonzept. Bei der Entwicklung und Einführung der Beteiligungsformen ist es besonders wichtig, auf die unterschiedlichen Voraussetzungen und Erfordernisse der Unternehmen einzugehen. Es wurde daher zwischen den Unternehmen unterschieden, die bereits über ein Umweltmanagementsystem verfügen und denen, die sich gerade im Prozess der Implementierung befanden. Eine Sonderstellung bei den bereits validierten Unternehmen nahm außerdem das mittelständische Unternehmen mit ca. 200 Beschäftigten ein.

Im Rahmen des **1. Moduls** wurde durch die gemeinsame Teilnahme von Management und Beschäftigten eine innerbetriebliche Diskussion zu den Themen Umweltschutz und Managementsysteme angeregt und durch den verbesserten Wissensstand die Motivation zur Beteiligung an der Implementierung von Managementsystemen gesteigert.

Im **zweiten Modul** wurden das Öko-Audit, das Qualitätsmanagement wie auch Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und des Hygienemanagements mit allen Beteiligten auf betrieblicher Ebene diskutiert. In den Unternehmen, die mit der Einführung des Umweltmanagementsystems begannen, wurden Workshops zur gemeinsamen Erstellung der Umweltpolitik mit allen Beschäftigten durchgeführt.

In Verbindung mit dem **dritten Modul** wurde in den Unternehmen die Einführung eines systematischen Ideenmanagements und die Einrichtung interner Arbeitsgruppen vorangetrieben. Der Kurs zum Thema Moderation leistete in diesem Zusammenhang Hilfestellung bei der effizienten Gestaltung von innerbetrieblichen Arbeitsgruppen.

Zusätzlich fand ein mehrstufiges Seminar für interne Trainer statt, die langfristig die Weiterbildung und Information der Beschäftigten im Betrieb gewährleisten sollen.

In der letzten Phase wurden, ausgehend von den praxisrelevanten Workshops im **vierten Modul**, themenorientierte Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich mit der Umsetzung von spezifischen Projekten in den Bereichen Abfall, Energie etc. befassen.

Im Rahmen der Projektdurchführung kristallisierten sich zwei wesentliche Problembereiche heraus:

Die **Zeit und Personalressourcen** der Unternehmen sind sehr begrenzt, wodurch es zu Schwierigkeiten bei der Freistellung von Beschäftigten für die Qualifizierung oder andere Aktivitäten im Unternehmen kommt. Es muss hier deutlich gemacht werden, dass Qualifizierung und Beteiligung eine Investition darstellen, die zu einer langfristigen Modernisierung und Effizienzsteigerung beitragen und sich damit für das Unternehmen rentieren.

Ein weiteres Problem sind **fehlende finanzielle Ressourcen**, um die Qualifizierung der Beschäftigten langfristig ohne eine öffentliche Förderung zu ermöglichen. Es müssen daher Kompetenzen im Unternehmen geschaffen werden, so dass die regelmäßige Qualifizierung und Information auch durch internes Personal gewährleistet werden kann. Hierauf zielt die Qualifizierung interner Trainer ab. Diese sollen in die Lage versetzt werden, auch nach dem Abschluss des Projektes Schulungen im Unternehmen zu organisieren. Es erwies sich als sinnvoll, die Funktion des internen Trainers mit bereits im Betrieb vorhandenen Funktionen (Umweltbeauftragter) zu verknüpfen und damit ihre Institutionalisierung zu unterstützen.



Die Ergebnisse des Projektes können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Themen **Öko-Audit-System** und **Umweltschutz** müssen integriert mit anderen im Unternehmen bestehenden Managementsystemen behandelt werden. Nur so kann bei den Beschäftigten ein grundlegendes Verständnis für die Notwendigkeit eines strukturierten Verbesserungsprozesses geschaffen werden. Zusätzlich wird die Akzeptanz im Unternehmen durch Vermeidung von zu vielen unterschiedlichen und damit nicht mehr nachvollziehbaren Managementsystemen gesteigert. Wird das Thema Umwelt von betrieblichen Erfordernissen losgelöst, stößt es bei Beschäftigten oftmals auf Unverständnis oder Desinteresse.
- Die **Einbeziehung und Qualifizierung der Beschäftigten** im Rahmen der Einführung von Umwelt- und anderen Managementsystemen ist notwendig, da diese ansonsten auf einer technisch formalen Ebene stehen bleibt und nicht das gesamte Innovationspotential ausgenutzt werden kann.
- Besonders bei kleinen Unternehmen bringt die Einführung eines Umweltmanagementsystems bereits bestehende Probleme im Bereich der Kommunikation und Zusammenarbeit an die Oberfläche und verstärkt sie.  
Die Einführung von Managementsystemen bietet somit aber auch die Möglichkeit, die Kommunikation und Zusammenarbeit zu analysieren und neu zu gestalten. Dies betrifft das Verhältnis vom Management und Beschäftigten, aber auch die Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander.
- Die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen und die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen müssen an der bestehenden Betriebskultur ansetzen und diese schrittweise neu gestalten. So können neue Formen der Zusammenarbeit und des Engagements im Betrieb verankert werden und langfristig bestehen bleiben. Kleine und mittelständische Unternehmen werden allzu leicht als homogene Gruppe betrachtet, obwohl sie sich in ihrer Organisation, ihren Erfordernissen und ihren Problemen sehr stark unterscheiden. Bei der Einführung von Beteiligungsformen und Beschäftigtenqualifizierung müssen daher individuelle Konzepte gewählt werden, die sich am Unternehmen orientieren und sowohl bei den Beschäftigten als auch bei der Geschäftsführung auf Akzeptanz und Interesse stoßen.

## **Öko-Audit an der Technischen Universität Berlin – Pilotprojekt und Gesamtkonzeption**

Elisabeth Strecker, Technische Universität Berlin

Die Technische Universität Berlin engagiert sich nicht erst seit der Diskussion um das Öko-Audit für den Umweltschutz. Bedingt durch die technisch und experimentell orientierte Ausbildung bildete sich frühzeitig ein Bewusstsein dafür heraus, dass auch ein Hochschulbetrieb Umweltbelastungen verursacht.

Die Idee des Öko-Audits wurde schnell aufgegriffen. Es gibt bereits Umweltleitlinien sowie eine Verteilung der Aufgaben und Verantwortung im Umweltschutz zwischen der zentralen Universitätsverwaltung und den Instituten.

Die Erfahrungen vieler Unternehmen, die sich am Öko-Audit beteiligt haben, wiesen auf die große Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung hin und die Personalvertretung der TU machte das Öko-Audit von Anfang an zu ihrem Anliegen. So war die Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für uns keine prinzipielle Frage. Das Problem war eher, wie eine solche Mitwirkung am besten zu gestalten ist.

Inzwischen sind allererste Erfahrungen gemacht und Vorstellungen für die weitere Gestaltung von Öko-Audit und Mitarbeiter/innenbeteiligung vorhanden.

Bevor sie geschildert werden, einige Bemerkungen über die Bedingungen für das Öko-Audit an der TU Berlin als einer großen Hochschule.

### ***Bedingungen für das Öko-Audit an der TU Berlin***

An der TU Berlin sind etwa 2300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im wissenschaftlichen Bereich tätig, dazu noch 1.500 studentische Beschäftigte. Fast 3.000 technische und Verwaltungsmitarbeiter unterstützen Lehre, Forschung und andere Aufgaben der Universität. Zur Zeit sind etwa 32.200 Studierende in 15 Fachbereichen eingeschrieben.

Tätigkeitsfelder der Mitarbeiter/innen sind sowohl Geistes-, Sozial-, Ingenieur- und Naturwissenschaften als auch bauliche und technische Angelegenheiten, zentrale Dienste und Verwaltung der Universität.

Das bringt mit sich, dass ein großer Teil der Arbeit in Labors, Technikumsanlagen und Werkstätten abläuft. Auch bauliche Tätigkeiten zur Erhaltung oder Sanierung der Gebäudesubstanz sind immer irgendwo im Gange.

Die Beschäftigten arbeiten in ca. 200 Instituten und Referaten – Institute repräsentieren die wissenschaftlichen Bereiche, Referate die technischen und verwaltenden Bereiche. Diese organisatorischen Einheiten sind in etwa 200 Gebäuden untergebracht, die sich größtenteils auf dem Hauptcampus an der Straße des 17. Juni, aber darüber hinaus noch an über 20 Standorten in Berlin befinden. Dabei ist Institut nicht gleich Gebäude: Viele Institute sind über mehrere Gebäude verteilt und die meisten Gebäude beherbergen mehrere Institute. Die Institute sind demokratische Gebilde, die in Eigenverantwortung handeln, aber in das Gesamtgefüge der Universität eingebunden sind.

Dieses Gesamtgefüge befindet sich z. Zt. in einer Umstrukturierung. So sollen aus 15 Fachbereichen acht Fakultäten entstehen, Verwaltung und Institute teilweise reformiert werden.

Umweltbelastungen findet man an der TU in großer Breite: Vom Bürobetrieb, der nur“ Papier und Energie verbraucht bis zu experimentell orientierten Instituten, die mit Gefahrstoffen arbeiten und wo entsprechende Sonderabfälle entstehen. Außerdem sind eine umfangreiche Gebäude- und Versorgungstechnik sowie wissenschaftliche Geräte vorhanden, die beträchtliche Mengen Energie und Wasser verbrauchen. Darunter auch Anlagen mit wassergefährdenden Stoffen oder potentielle Emissionsquellen.

Die Tätigkeiten in den wissenschaftlichen Instituten sind stets im Fluss. Es gibt keine Routine, kein immer gleiches Experiment mit immer gleichen Stoffen und Anlagen.

Ebenso gibt es nur einen eingeschränkten festen Mitarbeiterbestand. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen sind in der Regel in Fünfjahres-Verträgen tätig. Student/innen sind selbstredend nur für eine begrenzte Zeit bei uns.

In den Instituten kann man auch keine vergleichbaren Produkte finden. Jede Forschungsleistung, jede Lehrveranstaltung ist eine individuelle Dienstleistung.

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Umweltschutz sind zwischen der Zentralen Universitätsverwaltung, vertreten durch den Kanzler und den Instituten und Referaten, vertreten durch die Professoren bzw. Referatsleiter, geteilt. So ist z. B. für die bauliche Unterhaltung und die Gebäudetechnik die zentrale Universitätsverwaltung verantwortlich, für die Tätigkeiten in den Gebäuden und die dazu verwendeten Geräte und Anlagen die Institute bzw. Referate.

## ***2. Das Pilotprojekt***

Um unter diesen Bedingungen bei einem Öko-Audit erfolgreich zu sein - zumal es noch wenige Erfahrungen im Hochschulbereich gibt - war ein Vorprojekt unbedingt angeraten.

Zur Konzeption und Durchführung dieses Pilotprojektes bildete sich eine Projektgruppe. Zur Mitarbeit wurden Beschäftigte aus allen Bereichen der Universität, die für ein Umwelt-Audit wichtig sind, gewonnen: Universitätsleitung, Personalrat, Sicherheitstechnische Dienste und Umweltschutz, Bau- und technische Abteilungen, Verwaltung und der wissenschaftliche Bereich sind in der Gruppe vertreten.

In der Projektgruppe wurde beschlossen, eine erste Umweltprüfung nach den Vorgaben der Öko-Audit-Verordnung der Europäischen Gemeinschaft durchzuführen und ein geeigneter Standort gesucht.

Die erste Umweltprüfung stellt nicht nur den oft schwierigen Beginn eines Öko-Audits und die Grundlage des Managementsystems dar, sondern sollte im Pilotprojekt auch für die ganze Universität repräsentative Erkenntnisse erbringen. So erwarteten wir z. B. von der Erfassung und Bewertung der Umweltwirkungen im Pilotobjekt gleichzeitig Hinweise auf universitätsweite Schwerpunkte des Umweltschutzes. Die Erfahrungen über die Vorgehensweise bei der ersten Umweltprüfung sollten auch dazu dienen, ein Konzept für die Audits und insbesondere die Mitarbeiterbeteiligung an den anderen Standorten der TU zu entwickeln.

Der Standort, den wir nach eingehender Diskussion auswählten, ist das Max-Volmer-Institut für Biophysikalische und Physikalische Chemie. Das Institut hat seinen Sitz in nur einem Gebäude - und in diesem Gebäude befindet sich auch nur dieses Institut - ein an der TU seltener Fall. Man findet in einem Institut für physikalische und biophysikalische Chemie fast die ganze Breite der möglichen Umweltwirkungen einer technischen Universität. Außerdem war das Gebäude für eine Erhebung gut geeignet, weil es hier z. B. Hauszähler für Strom und Wasser gibt.

Vor Beginn des Pilotprojektes wurde Mitbestimmung zwischen dem Personalrat und dem Präsidium vereinbart. Die Personalvertretung beriet über Fragebögen, Checklisten und Prüfungsabläufe, um Leistungs- und Verhaltenskontrollen auszuschließen.

Die Angehörigen des Institutes wurden vor Beginn der Umweltprüfung durch ein Rundschreiben und eine Startveranstaltung informiert.

***Sie standen unter dem Motto:***

***Die Universität will umweltfreundlicher werden - Starthilfe für das Öko-Audit an der TU Berlin***

Zunächst erhielt jede/r Beschäftigte ein Schreiben, in dem Grundzüge und Anliegen des Öko-Audits erläutert wurden. Es lud sie gleichzeitig zur Informationsveranstaltung ein. Hier kam das Anliegen eines Öko-Audits nochmals zur Sprache, vor allem aber die Aktivitäten im Institut im Rahmen des Pilotprojektes. Alle Mitglieder der Projektgruppe nahmen an der Veranstaltung teil. Besonders wertvolle Unterstützung erhielt das Projekt durch die Institutsleitung und zwei Promotoren, Prof. Schumann und Prof. Starnick, die als prominente Vertreter des Fachbereiches Chemie bekannt sind. Sie riefen persönlich zur Unterstützung des Öko-Audits auf.

Das waren richtige Schritte, denn die Beschäftigten unterstützten die Datenerhebung für die Umweltprüfung durch ihre Aufgeschlossenheit, Auskunftsbereitschaft, Vorschläge und Kritik.

Bei der Erhebung halfen uns Student/innen. Sie wurden vorab durch die Vertreter des Personalrates in der Projektgruppe über den Schutz der Rechte und die Beteiligung der Beschäftigten informiert.

Nun zu den wichtigsten Erfahrungen und Ergebnisse des Pilotprojektes.

Als Schwerpunkte des Umweltschutzes, also als wichtigste Verbesserungsmöglichkeiten, stellten sich heraus:

- Der Umgang mit Chemikalien: Hier liegt das Problem im unregelmäßigen Verbrauch kleiner Mengen,
- der Verbrauch von Elektro- und Wärmeenergie: Laborgeräte und Haustechnik erwiesen sich als Hauptverbraucher,
- der Wasserverbrauch: Hier waren ebenfalls die Laborgeräte erheblich beteiligt,
- der Verbrauch von Papier im Bürobereich, besonders zum Kopieren.

Im Rahmen der Erhebung zum Bildungsbedarf haben wir erfahren, dass an einem Universitätsinstitut, an dem man mit Chemikalien, Biostoffen und Strahlung umgeht, Geräte, Gebäudetechnik und damit Energie und Wasser stark nutzt, das Bewusstsein für den Umweltschutz sehr gut ausgeprägt ist. Alle Mitarbeiter/innen sehen eigene Beiträge zum Umweltschutz als sinnvoll an.

Einige der Institutsangehörigen engagieren sich sehr stark im Umweltschutz, sind sogar Mitglied in Verbänden. Der überwiegende Teil setzt ihn in den alltäglichen Aktivitäten um, z. B. durch Mülltrennung. Das Auto ist für den Weg zur Arbeit scheinbar nicht beliebt.

Die Frage „Was würden Sie gern im Umweltschutz an der TU tun?“, wurde von den meisten Befragten mit „Verbesserungsvorschläge einbringen“ beantwortet.

Aktivitäten im Umweltschutz der Universität werden nach Aussagen der Institutsangehörigen mehr durch fehlende Möglichkeiten als das Zeitproblem behindert. Fehlendes Interesse oder die Befürchtung, von den Kollegen nicht akzeptiert zu werden, äußerten nur wenige.

Man war sich auch der Vorbildwirkung gegenüber Studenten oder Doktoranden durchaus bewusst.

Wir haben erfahren, dass die Mitarbeiter Handlungsbedarf im Umweltschutz sehr genau erkennen. Sie haben auch konkrete Vorstellungen davon, was zu tun wäre, um die Umwelt zu entlasten.

Umweltschutz und vorhandenes Umweltmanagement an der TU wurden kritisch betrachtet. Die Mitarbeiter/innen fühlten sich eher schlecht informiert, auch über TU-interne Regelungen und Zuständigkeiten. Bei der Organisation des Umweltschutzes gibt es durch bessere Kommunikation zwischen zentralen Einrichtungen und den Instituten und Referaten noch vieles zu verbessern: Wir haben erfahren, dass der schriftliche Weg des Informationsaustausches von den meisten Mitarbeiter/innen abgelehnt wird, Internet und mündliche Informationen auf dem kurzen Weg stehen höher im Kurs. Regelmäßige Informationen zum Umweltschutz auf diesen Wegen wurden begrüßt, man würde sich auch gern Zeit für Weiterbildung nehmen, teilweise sogar außerhalb der Dienstzeit.

Diese Erkenntnisse gilt es nun umzusetzen, sowohl im betrachteten Institut beim Aufbau des Umweltmanagementsystems als auch in den anderen organisatorischen Einheiten der Universität.

### ***Gesamtkonzeption***

Während des Pilotprojektes wurde offensichtlich, dass die sofortige Einbeziehung der gesamten Universität in den Audit-Prozess unsere Kräfte übersteigen würde. Auch die Mehrzahl der anderen Hochschulen hat das Öko-Audit mit Teilprojekten begonnen. So sind wir nun dabei, für das Öko-Audit geeignete Standorte auszusuchen.

Geeignet bedeutet: Hier gibt es besondere Verbesserungspotenziale im Umweltschutz und/oder eine hohe Motivation der Beschäftigten und der Leitung.

Solche Standorte sind z. B. Institute mit experimenteller Orientierung und solche, denen Managementsysteme nicht fremd sind.

Es zeichnet sich inzwischen ab, dass das Institut für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetrieb der nächste Standort sein wird, an dem eine erste Umweltprüfung stattfindet. In diesem Institut ist die Motivation zur Teilnahme am Öko-Audit besonders hoch: Neben der Entwicklung neuer Techniken wird hier auch das Qualitätsmanagement gepflegt, so dass die Idee eines Umweltmanagementsystems für das Haus offene Ohren fand.

Zwei Institute des Fachbereichs Lebensmittelwissenschaften haben ebenfalls ihr Interesse bekundet. Es handelt es sich um experimentell orientierte Institute, wo der Schwerpunkt beim Umgang mit Chemikalien und der dazu nötigen Labor- und Haustechnik liegen wird.

Und natürlich führen wir auch zuende, was wir begonnen haben. Für das Max-Volmer-Institut für Biophysikalische und Physikalische Chemie streben wir als ersten Standort der TU eine Validierung an.

Den Rest der Universität wollen wir auf anderem Wege einbeziehen. Hier wird zunächst der wichtigste Teil der ersten Umweltprüfung, die Erfassung der Umweltwirkungen stattfinden. Das soll mit Hilfe einer an unserer Universität entwickelten Methode geschehen, der ökologisch-ökonomischen Betriebsoptimierung. Damit betreten wir wiederum Neuland, denn diese Methode wurde zwar in der Industrie mit Erfolg eingesetzt, für eine Hochschule aber noch nicht ausprobiert. Wir erhoffen uns davon, auch in den zunächst nicht auditierten Teilen Umweltschutz- und Einsparpotentiale zu finden. Der ökologisch-ökonomischen Betriebsoptimierung kann - nach Ergänzung zur ersten Umweltprüfung - der Aufbau eines Umweltmanagementsystems ebenso folgen, wie bei einer anderen Form der Ist-Analyse.

***Die Beteiligung der Beschäftigten ist in beiden Fällen Voraussetzung für den Erfolg.***

Wichtig sind hier Information und Diskussion und vor allem Möglichkeiten der Rückkopplung. Wir denken hier besonders an moderne Kommunikationsformen wie das Intranet der TU, denn diese wurden bei der Befragung im Rahmen des Pilotprojektes favorisiert. Aber auch ganz konventionelle Wege, wie unsere Hauszeitung „TU-intern“ sollten wir nutzen. Wichtig ist es, dass in den Instituten und Referaten Umweltschutz ein fester Bestandteil der internen Kommunikation wird.

Um das Öko-Audit an der TU zu gestalten, wurde eine Dienstvereinbarung abgeschlossen (vgl. Anhang).

Beteiligung heißt für mich aber auch, die Studierenden weiter einzubeziehen. Sie waren eine große Hilfe beim Pilotprojekt und sollten uns auch weiterhin unterstützen. Sie erleben dabei gleichzeitig Umweltmanagement in der Praxis und vor allem ihre Universität als Vorbild. Umweltschutz wird hier nicht nur gelehrt, sondern praktiziert. Diese Haltung werden sie als Multiplikatoren in ihrer zukünftigen Tätigkeit eher weitergeben, wenn sie selbst daran teilhatten.

Hier liegen große Potenziale für die Universität und für die Wirtschaft, die unbedingt genutzt werden sollten.

## **Mitarbeiterbeteiligung in der Firma „Die Oberfläche GmbH“**

Gerhard Ruf, Qualitäts- und Umweltmanagementbeauftragter der Firma  
„Die Oberfläche GmbH“

### *Darstellung des Unternehmens „Die Oberfläche GmbH - Industrielackierungen“*

„Die Oberfläche GmbH - Industrielackierungen“ ist ein kleines Berliner Unternehmen mit 17 Mitarbeitern. Als Lohnlackiererei veredeln wir Oberflächen nach den Wünschen unserer Kunden.

Im wesentlichen setzen wir zwei Produktionsverfahren ein:

1. Nasslackierung
2. Pulverbeschichtung

Für die Vorbehandlung ist eine Entfettungsanlage vorhanden, in der die Oberflächen der zu lackierenden Teile vorgereinigt werden.

Seit Juli 1998 sind wir nach EG-Öko-Audit-Verordnung validiert. April 2000 erfolgt die Zertifizierung unseres Qualitätsmanagementsystems nach DIN ISO 9002.

### *Kann sich ein kleines Unternehmen einen eigenen Managementbeauftragten leisten?*

Es ist sicherlich selten, dass sich ein solch kleines Unternehmen einen eigenen Managementbeauftragten - wenn auch nur als Halbtagsstelle - leistet. Dies birgt jedoch immense Vorteile für das Unternehmen:

- ◆ Es bestehen ausreichend Kapazitäten für den Aufbau und die Weiterführung des Managementsystems.
- ◆ Ein eigener Managementbeauftragter bekommt einen tieferen Einblick ins Unternehmen, den ein externer Berater nie erreichen wird.
- ◆ Ebenso wird ein externer Berater nie den engen Kontakt zu allen Mitarbeitern erarbeiten können, was wiederum wichtig für die Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter ist.

Meines Erachtens ist dies eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der erforderlichen Veränderungsprozesse. Im Unternehmen ist mindestens eine Person erforderlich, die mit ausreichender Zeit ausgestattet, die Veränderungen im Unternehmen vorantreibt.

Betrachtet der Managementbeauftragte zudem das Unternehmen mit Blick auf die Steigerung der Gesamteffizienz, kann sich die Stelle sehr gut selbst finanzieren. Für unser Unternehmen „Die Oberfläche GmbH“ können wir sagen, dass die Summe der ausgeschöpften Einsparpotentiale die Personalkosten für eine solche Stelle auch langfristig mehr als ausgleicht. Purer Umwelt-Idealismus ist hier jedoch nicht hilfreich, vielmehr muss stets das Gesamtsystem betrachtet werden. Die Beschränkung nur auf das Umweltmanagement ist in einem kleinen Unternehmen sowieso nicht möglich.

## ***Beweggründe für die Teilnahme am ADAPT- Schulungsprogramm***

Die Einführung des Umweltmanagementsystems ist in unserem Unternehmen teilweise auf erheblichen Widerstand bei der Belegschaft gestoßen. Entsprechende Maßnahmen wurden teils behindert, teils blockiert. Oft wurde auch der Sinn solcher Aktivitäten in Frage gestellt. Die Beseitigung dieser Hemmschwellen durch intensive Schulungen war der Hauptgrund für die Teilnahme an diesem Schulungsprogramm.

## ***Was bedeutet „Partizipation“ in einem kleinen Unternehmen***

Der Einsatz von den bekannten partizipativen Elementen (Vorschlagswesen, Zirkel, ...) muss auf kleine Unternehmen angepasst werden. Aufgrund der kürzeren Kommunikationswege ist die Förderung der direkten Kommunikation anderen „formalistischeren Informationswegen“ vorzuziehen. Viel besser ist es, die Unternehmenskultur und -struktur so zu verändern, dass direkte Kommunikation ermöglicht wird. Es geht weniger darum, welche Instrumente und Methoden für die Partizipation der Mitarbeiter eingesetzt werden, sondern in welchem Kontext und *wie* sie umgesetzt werden. Grundvoraussetzung für die Partizipation in kleinen Unternehmen sind also nicht die Einführung *irgendwelcher* partizipativer Elemente, sondern eine offene, direkte Kommunikation und ein guter Informationsfluss (top-down *und* bottom-up). Dies stellt eine unabdingbare Grundlage für alle weiteren Aktivitäten dar und war deshalb auch ein wichtiger Bestandteil innerhalb des gesamten Schulungsprogramms.

## ***Schulungsprogramm***

Uns war wichtig, dass alle Mitarbeiter am Schulungsprogramm teilnehmen. Alle Mitarbeiter wurden erreicht. Jeder hat an Schulungen teilgenommen, wobei es nicht immer einfach war, die Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren. Viele der Mitarbeiter haben über Jahrzehnte keine „Schulbank gedrückt“, und es bestanden schon deshalb Hemmungen und Vorbehalte.

Zudem ist es auch nicht immer einfach, im Termindruck der Aufträge, Mitarbeiter freizustellen.

Mit viel Überzeugungsarbeit und auch durch die nachdrückliche Aufforderung der Geschäftsführung wurden jedoch alle Mitarbeiter erreicht.

## ***Resümee der Teilnahme am Schulungsprogramm***

Wir sind insgesamt positiv überrascht, was die Schulungen in unserem Unternehmen verändert haben. Die Teilnahme an diesem Programm hat Anstoß für die Modernisierung des gesamten Unternehmen gegeben und die Akzeptanz gegenüber dem Umweltmanagementsystem wesentlich erhöht.

Vor allem auch die „weicherer Themen“- wie z. B. das Kommunikationstraining - führten zu einem besseren Betriebsklima und zu einer besseren Kommunikationskultur.

Neben diesen positiven Effekten und der verbesserten Beteiligung der Mitarbeiter an wichtigen Unternehmensvorgängen zahlt sich die durchgeführte Maßnahme indirekt durch die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit zudem in Heller und Pfennig aus.



# Die Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor des Umweltmanagements

Sven Thulcke, Confidessa GmbH

## *Zusammenfassung*

Die Confidessa GmbH, ein in Berlin ansässiger, mittelständischer Pralinenhersteller, setzt bei der nachhaltigen Umweltentlastung und Senkung der Umweltkosten nicht nur auf technische Lösungen, sondern vor allem auch auf die aktive Beteiligung der 80-köpfigen Belegschaft. Informationen, Schulungen, Energiesparwochen und die Involvierung der Mitarbeiter in die Gestaltung des 1996 erstmalig validierten und 1999 revalidierten Umweltmanagements stehen dabei im Vordergrund. Der Betriebsrat als Mitarbeitervertretung ist in das Umweltmanagementsystem integriert.

## *Einleitung*

Betrieblicher Umweltschutz ist wichtig. Seine Bedeutung steigt ständig. Dies hängt zum einen mit den zunehmenden globalen Umweltschäden zusammen, deren potenzielle zukünftige Konsequenzen niemanden mehr aus der Verantwortung entlassen. Zum anderen ist betrieblicher Umweltschutz aber auch aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus notwendig. Denn die stetig steigenden Kosten und Auflagen im Umwelt- und Energiebereich können, reagiert das Firmenmanagement inadäquat, zu weitreichenden finanziellen Konsequenzen im jeweiligen Unternehmen führen. Daher sind viele Unternehmen bestrebt, einen funktionstüchtigen innerbetrieblichen Umweltschutz aufzubauen. Dieser erfolgt zumeist durch technologische Modifikationen und/oder Innovationen. Das führt zumeist zu einem kurzfristig meßbaren Ergebnis der Umwelt- und Kostenentlastung.

Entscheidender Faktor für den **dauerhaften Erfolg** einer jeden umwelttechnischen Maßnahme ist meiner Meinung nach jedoch der Mensch, ohne dessen bewusstes und engagiertes Zutun Umweltschutz immer wieder an seine Grenzen stoßen muss. Denn was nutzt die beste Technik, wenn sie nicht richtig oder lustlos (und damit oftmals fehlerhaft, partiell oder sporadisch) angewendet wird?

Es ist daher schon lange meine Überzeugung, dass es die motivierten und aktiven Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens sind, die einen entscheidenden Beitrag zum Umweltschutz leisten können. Und mehr als das: Durch ihr ressourcensparendes und umweltfreundliches Verhalten schonen sie nicht nur die Umwelt, sondern ermöglichen dem Betrieb auch große Einsparungen wie z. B. im Energiebereich. Kostensenkungen im Energiebereich sind besonders für unser Unternehmen, das für die Herstellung seiner Produkte - Pralinen in Premium-Qualität - zwangsläufig einen hohen Energieaufwand betreibt, von großer Relevanz. So muss bei uns z. B. die zu verarbeitende Schokolade erwärmt bzw. gekühlt werden - ein Vorgang, der sehr energie- und damit auch sehr kostenintensiv ist !

## *Einbeziehung und Motivation der Mitarbeiter*

### **Umweltausschuss**

Eine Form der Einbeziehung unserer Mitarbeiter ist das Umweltmanagementsystem. Das Lenkungsgremium des Umweltmanagementsystems der Confidessa ist der Umweltausschuss. Dieser setzt sich zusammen aus dem Geschäftsführer, dem Assistenten der Geschäftsführung als Koordinator, dem Einkaufsleiter, der Betriebs-/ Produktionsleitung und einer Maschinenführerin. Außerdem sind der Betriebsrat mit einem Vertreter und die sogenannte Rotationsgruppe fester Bestandteil des Umweltausschusses.

Die aktive Einbeziehung des Betriebsrates ist eine Verfahrensweise, die sich in unserem Unternehmen vielfach bewährt hat. Der Betriebsrat wird somit nicht nur informiert, sondern kann eigene Vorschläge erarbeiten und in das Umweltmanagementsystem einbringen. Warum sollte schließlich ein Unternehmen auf die Mitarbeit und Unterstützung einer engagierten und funktionierenden Arbeitsgruppe wie dem Betriebsrat verzichten? Als Mitarbeitervertreter sind die Betriebsratsmitglieder außerdem auch bestens mit den Wünschen und Vorstellungen der Belegschaft vertraut. Sie können diese in den Umweltausschuss einbringen und repräsentieren. Den Mitarbeitern selber stehen somit die Mitglieder des Betriebsrates und die Mitglieder des UAUs als Ansprechpartner für Umweltbelange zur Verfügung.

Das erklärte Ziel der Confidessa ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Gestaltung des Umweltmanagementsystems. Daher kommt der „Rotationsgruppe“ im Umweltausschuss auch eine besondere Bedeutung zu. Die Bezeichnung „Rotationsgruppe“ steht stellvertretend für den gesamten restlichen Betrieb. Jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner Stellung oder Qualifikation, hat die Möglichkeit, sich aktiv im Ausschuss zu beteiligen und seine Ideen und Vorstellungen einzubringen. Auf diese Weise erleben unsere Mitarbeiter, wie ihre Ideen bearbeitet werden und welche Schwierigkeiten auch manchmal bei deren Realisierung auftreten können. Es wird ein Klima des Verständnisses geschaffen. Die Firmenhierarchie wird somit punktuell und für einen begrenzten Zeitraum aufgebrochen. Konsequenz dieses Vorgehens ist, dass ein Mitarbeiter, der aktiv an der Umsetzung seiner Vorstellungen beteiligt wird, nicht mehr das Gefühl hat: „Die da oben machen sowieso was sie wollen“, sich also weniger entmündigt fühlt. Dies ist besonders dann von Bedeutung, wenn seine Vorschläge und Vorstellungen aus finanziellen oder anderen Gründen nicht umsetzbar sind.

Diese Möglichkeit zum Engagement im Umweltmanagementsystem wird von den Mitarbeitern sehr gut angenommen. Von der Reinigungskraft bis zum Ingenieur haben sich schon viele mit ihren Ideen beteiligt. Auch unsere Auszubildenden nehmen diese Möglichkeit wahr. Sie wachsen somit nicht nur zu unseren zukünftigen Facharbeitern heran, sondern werden schon während der Ausbildung für Umweltbelange sensibilisiert.

Ein weiterer Effekt der Mitarbeiterbeteiligung ist die Verbesserung der Transparenz der Entscheidungsfindung des Gremiums. Schließlich sprechen diejenigen, die als „Rotationsmitglied“ am Umweltausschuss teilgenommen haben, mit ihren Kollegen und Kolleginnen über ihre Erfahrungen und Erlebnisse bei diesen Sitzungen.

## ***Information und Motivation der Mitarbeiter***

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die beste Methode zur Mitarbeitermotivation darin besteht, den Mitarbeitern den Sinn gewünschter Maßnahmen und Handlungen durch geeignete Informationen zu verdeutlichen.

Die einfachste Form der in unserem Unternehmen genutzten Informationsweitergabe sind Aushänge am grünen Brett. Dieses Brett wurde ganz gezielt neben dem Speiseplan und den Essensmarken in der Betriebskantine platziert. Da derartige "Pinnwände" dazu neigen, schnell überfüllt zu sein, werden stets die nicht mehr aktuellen Aushänge abgenommen. Zusätzlich achten wir darauf, dass immer einige Tage überhaupt kein Aushang am Brett zu finden ist. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass, wenn ein Aushang gemacht wird, dieser wahrgenommen und gelesen wird.

Eine weitere Maßnahme zur Mitarbeitermotivation und -information sind bei der Confidessa die regelmäßigen Gespräche mit den Mitarbeitern vor Ort. Dabei werden u. a. auch gezielt die "Rädelsführer" (und somit die auf der Sympathieebene funktionierenden Multiplikatoren) angesprochen. Denn diese haben aufgrund ihrer Persönlichkeit und/oder Stellung einen besonderen Einfluss auf das Meinungsbild ihrer direkten Kollegen. Bei dieser Form der Information kommt uns bei der Confidessa die geringe Firmengröße zu Gute. Immerhin sind 80 Mitarbeiter schneller informiert als 500.

Aber wir hängen auch schon mal eine Information an den Lohnstreifen, so dass sie jeder Mitarbeiter persönlich bekommt. Mein persönliches Credo hierzu lautet:

***"Es darf sich niemand dagegen wehren können, informiert zu sein!"***

## **Schulungen**

Schulungen stellen die umfassendste und komplexeste Form der Informationsweitergabe dar. Wir bieten unseren Mitarbeitern regelmäßig Schulungen und Workshops zum Thema "Energiesparen und Umweltschutz im Alltag" an. Dabei arbeiten wir gemeinsam u. a. zu Fragen wie denen der Möglichkeit der Kostenreduzierung durch Energiesparmaßnahmen und Umweltmaßnahmen im Privatbereich. Wir gehen davon aus, dass wir die Mitarbeiter, indem wir an ihren eigensten Interessen im Privatbereich anknüpfen, zu einer Auseinandersetzung mit dem zu behandelnden Thema motivieren.

In den Workshops arbeiten problemlos auch ausländische Mitarbeiter mit geringen Deutschkenntnissen aktiv und konstruktiv mit. Unterstützung finden sie dabei in der Gruppe. So setzte sich eine Arbeitsgruppe angelernter Kräfte in einem Workshop, der im Februar d.J. stattfand, aus einer spanischen, einer türkischen, einer polnischen und zwei deutschen Mitarbeiterinnen zusammen. Die zum Teil mangelhaften Deutschkenntnisse behinderten den Seminarablauf jedoch keineswegs. Eher war das Gegenteil der Fall. Da sich die Kolleginnen gegenseitig beim Bearbeiten der zu schildernden Sachverhalte halfen, kam eine sehr angenehme, fast familiäre Atmosphäre zustande.

Unsere Schulungen haben einen weiteren Multiplikatoreffekt im Unternehmen. Die Mitarbeiter sprechen erfahrungsgemäß noch Tage und manchmal sogar Wochen über das Erlernte im Betrieb. Die Ergebnisse der "Besprechungen" finden wir dann oft auch in unserem betrieblichen Vorschlagswesen wieder. Dies ist ein Beweis dafür, dass über eine sinnvolle und systematische Schulung der Mitarbeiter ein für das Unternehmen wichtiges outcome erzielt werden kann.

## Aktionswochen

Im Februar 1999 führten wir das, was wir sonst verteilt über das ganze Jahr zur Mitarbeitermotivation unternehmen, in einer zweiwöchigen konzertierten Aktion durch. Diese zwei Wochen liefen unter dem Titel "Energiesparwochen bei der Confidessa". Wir boten in dieser Zeit diverse Schulungen an und hängten die Ergebnisse im Gang zur Kantine aus, den wir als Ausstellungsfläche für Plakate rund um das Thema "Energie" nutzten. Zum Abschluss wurde eine Zeitung erstellt, in der die Ergebnisse der zwei Wochen zusammengefasst wurden.

## *Wirkung des mitarbeiterorientierten Ansatzes*

Aus dem bisher Beschriebenen wird deutlich, dass die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter Vorteile für die Umwelt, die Mitarbeiter als solche und ganz eindeutig auch für das Unternehmen hat.

So wird die **Umwelt** nachhaltig entlastet, da die Mitarbeiter aus eigenem Antrieb umweltschonend handeln, was bei der konsequenten Abfalltrennung in der Produktion und selbstverständlich auch im Bürobereich beginnt und bei der sinnvollen Bedienung der vorhandenen Technik sowie dem Einbringen von Verbesserungsvorschlägen endet.

Die **Mitarbeiter** profitieren von einem guten Betriebsklima und der Möglichkeit, sich aktiv an der Unternehmensgestaltung zu beteiligen. Als informierte und motivierte Mitarbeiter achten sie auf ihr Arbeitsumfeld und bringen eigene Ideen und Vorstellungen, die das Unternehmen stärken, in ihre Arbeit ein.

Es ist bekannt, dass motivierte Mitarbeiter, die sich in ihrem Arbeitsumfeld wohl fühlen, seltener erkranken. Neben den bereits beschriebenen, betriebswirtschaftlich nicht zu unterschätzenden Vorteilen des Umweltschutzes im Unternehmen - Entlastung der Umwelt und dauerhafte Senkung der Umweltkosten - stellt dies einen weiteren, sich positiv auf die "Habenseite" eines Unternehmens auswirkenden, lohnenden Faktor dar.

## *Fazit*

Es darf nicht erwartet werden, dass ein einmaliges Durchführen der verschiedenen in diesem Beitrag geschilderten Maßnahmen dazu führt, dass nun alles wie ein Perpetuum mobile unendlich und ohne Anstöße weiter läuft. Diese Maßnahmen zur Mitarbeiterereinbeziehung und Mitarbeitermotivation sollen als ein Bündel von Instrumenten innerhalb eines gelebten Umweltmanagementsystems zum ökologischen Wirtschaften verstanden werden, die permanent einzusetzen, zu ergänzen und zu verbessern sind.

Im Mittelpunkt der Aktionen steht immer der Mensch, stehen die Mitarbeiter. Ohne engagierte und motivierte Mitarbeiter als wichtigste Unternehmensressource lassen sich dauerhaft keine Unternehmensziele, seien sie ökonomischer und/oder ökologischer Natur, erreichen und damit die Existenz des Unternehmens sichern.

## **Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen beim Öko-Audit**

*aus Sicht der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr,  
Bezirk Berlin*

Sylvia Skrabs, ÖTV Berlin Referat Arbeits- und Umweltschutz

Die Möglichkeiten, die sich durch das Betriebsverfassungsgesetz und die Personalvertretungsgesetze bei Umweltschutzbelangen ergeben, sind nicht eindeutig definiert. Dennoch bieten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte Ansätze, auch im Rahmen einer umweltschützenden Arbeits- und Betriebsgestaltung für die Beschäftigten, aktiv zu werden. Hinzu kommt, dass auch in einigen Gesetzen, die sowohl den Arbeitsschutz als auch den Umweltschutz zum Ziel haben, immer stärker auf die Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter hingewiesen wird, so auch in der Öko-Audit Verordnung.

In der Durchführung des Öko-Audits sehen viele Unternehmen eine Chance, sich im harten Wettbewerb für die Zukunft zu behaupten. Zum einen sind es Unternehmen, die mit ihren Produktionen starke Umweltbelastungen hervorrufen, zum anderen sind es Unternehmen, die sich durch ein besseres Image Absatzchancen versprechen. Hinzu gekommen sind auch Kommunen, die auf Grund ihrer gesellschaftlichen Verantwortung eine Vorbildfunktion übernehmen wollen.

In jedem Fall sind Betriebs- und Personalräte gefordert, aktiv bei der Umsetzung des Öko-Audits mitzuwirken, denn die Veränderung von Produktionsabläufen oder der Einsatz umweltfreundlicherer Stoffe und Materialien können sowohl positive als auch negative Auswirkungen für die Beschäftigten mit sich bringen.

Die erfolgreiche Umsetzung des Öko Audits kann unserer Auffassung nach nur gelingen, wenn die Beschäftigten von Beginn an in die Phasen des Audits einbezogen werden, denn sie sind die Experten in ihren Bereichen, die entsprechende Vorschläge einbringen können und auch bereit sein müssen, Neues zu erproben. Damit sich die Beschäftigten aktiv einbringen können, muss u. a. dafür gesorgt werden, dass die Veränderungen nicht zum Verlust ihres Arbeitsplatzes führen.

Um eine aktive und konstruktive Beteiligung der Beschäftigten sicherzustellen, sollten Personal- und Betriebsräte entsprechende Dienst- oder Betriebsvereinbarungen abschließen, damit eine gleichberechtigte Beteiligung der Beschäftigten gewährleistet wird. In den Vereinbarungen können der organisatorische Ablauf, die Informationsrechte und -pflichten, Fragen der Arbeitsgestaltung und der Schutz vor Arbeitsplatzverlust geregelt werden. Eine weitere Möglichkeit der Beteiligung und des Schutzes der Beschäftigten besteht in einem Tarifvertrag, der zwischen Unternehmen und den Gewerkschaften abgeschlossen werden kann.

Viele Unternehmen, und damit die Beschäftigten, sind von Umstrukturierungen betroffen. Die Einführung vom Qualitätsmanagement war für Personal- und Betriebsräte eine neue Herausforderung, mit der sie sich intensiv auseinandersetzen mussten. Auch die Einführung des Öko-Audits stellt eine solche Herausforderung dar. Hier sollten Möglichkeiten der Verzahnung beider Systeme gesucht und erprobt werden, denn auch ein Umweltmanagement kann dazu beitragen, die Unternehmen für die Zukunft zu rüsten.

Auch in den Kommunen bietet sich die Verzahnung von Verwaltungsreform mit einem Umweltmanagementsystem an. Dabei eröffnen sich für Personalräte neue Gestaltungsmöglichkeiten. Zum Beispiel können die frei werdenden Finanzmittel aus der Reduzierung der Wasser- und Energieverbräuche sowie der Abfallvermeidung bzw. -reduzierung wieder den kommunalen Aufgaben zufließen und somit wieder Handlungsspielräume eröffnen.

Im Interesse einer nachhaltigen Entwicklung, die die Lebensgrundlagen für zukünftige Generationen sichert, sollten Personal- und Betriebsräte sich aktiv an der Einführung bzw. Umsetzung von Umweltmanagementsystemen beteiligen.

# Umweltmanagementsysteme – Stand und Entwicklungen in Deutschland und Berlin

Johann Behrends, Industrie- und Handelskammer Berlin

## Einleitung

Umweltmanagementsysteme (UMS) bieten Unternehmen den organisatorischen Rahmen, den betrieblichen Umweltschutz in eigener Verantwortung und Kontrolle kontinuierlich zu verbessern.

Die Unternehmen können sich dabei auf zwei Systeme stützen:

*Verordnung (EWG) Nr. 1836 des Rates v. 29.6.1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS)*

*ISO 14001 Umweltmanagementsysteme Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung In Deutschland: DIN EN ISO 14001 vom Oktober 1996*

Die konkreten Anforderungen an das Umweltmanagement- und Umweltbetriebsprüfungssystem basieren jeweils auf der BS 7750 und ISO 9004. Außenwirksame Elemente wie Umwelterklärung und Registrierung sind ein „qualitatives Mehr“ des EMAS. Gegenüber der rein marktwirtschaftlich organisierten ISO 14001 hat EMAS eine gesetzliche Grundlage (Verordnung Nr. 1836/93, Umweltauditgesetz), die u. a. die Zulassung der Umweltgutachter und das Registrierungsverfahren regelt. Die Einführung des EMAS erforderte in der Anfangsphase erhebliche organisatorische Anstrengungen (Verabschiedung der Umsetzungsgesetze und Verordnungen, der Zulassung der Umweltgutachter, Einrichtung der Registrierungsstellen, Verabschiedung von Gebührensatzungen usw.).

## Stand der Registrierungen nach EMAS

Die ersten Registrierungen erfolgten im Herbst 1995. Seitdem hat die Teilnahme stetig zugenommen.

	Herbst 1995	31.12.95	31.12.96	31.12.97	31.12.98	31.3.99
Anzahl der Registrierungen in Deutschland (von IHK+HWK registriert)	Beginn	43	465	1050	1837 davon 136 nach ErweitV	<u>Über 2000</u>
Davon in Berlin		3	16	34	52 0 nach ErweitV	56

### Vergleich in der EU (Stand 3.2.99, Quelle UBA)

D	A	S	DK	UK	N	NL	F	E	Fin	I	B	IR	LU	P	GR	IS	LI
1876	158	134	88	67	45	24	29	20	18	13	9	6	1	-	-	-	-

Ca. 75 % der 2.489 nach EMAS registrierten Standorte befinden sich in Deutschland.

In den EU-Ländern ist, außer in Deutschland, die Zahl der Zertifizierungen deutlich höher. Da für zertifizierte Unternehmen keine Registrierung oder sonstige Erfassung vorgesehen ist, basieren alle Zahlenangaben auf Schätzungen. Über die Anzahl der Unternehmen, die an beiden Systemen teilnehmen, sind keine Aussagen möglich.

Die Gründe für eine höhere Akzeptanz der ISO 14001 werden u. a. in der weltweiten Verbreitung gesehen. Daneben führt die Veröffentlichung von Unternehmensdaten (Umwelterklärung), die Einbeziehung der Behörden sowie die formale Registrierung gelegentlich zu einer Entscheidung gegen das EMAS.

Seit Februar 1998 können sich in Deutschland u. a. Unternehmen aus einer Reihe von Dienstleistungsbereichen wie Abwasserbeseitigung, Groß- und Einzelhandel, Verkehrs- und Gastgewerbe sowie Kredit- und Versicherungsgewerbe auf Basis der sogenannten UAG-Erweiterungsverordnung an dem EMAS-System beteiligen. Aber auch Hochschulen, Krankenhäuser und kommunale Verwaltungen sind auf dieser Grundlage teilnahmeberechtigt. Eine vergleichbare Regelung gibt es auch in Österreich.

### ***Erste Erfahrungen der Unternehmen nach der Revalidierung***

EMAS schreibt nach spätestens drei Jahren eine erneute Umweltbetriebsprüfung einschließlich Validierung durch den Umweltgutachter und Veröffentlichung der Umwelterklärung vor. Der weitaus überwiegende Anteil der Unternehmen besteht diese "Überprüfung" (Audit).

Es zeigt sich jedoch, dass für kleine und mittlere Unternehmen der Aufwand für die Einführung und Pflege des UMS erheblich ist. Zur Unterstützung werden für diese Unternehmen von den Bundesländern Fördermittel bereitgestellt. Nur wenn das betriebliche UMS kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt wird, ist eine Aufrechterhaltung des Managementsystems auf Dauer zu sichern.

Als besondere Unternehmensvorteile wurden bei Einführung von EMAS in Aussicht gestellt:

- Privilegierung bei Kreditvergabe und Versicherungsverträgen
- "Freiwilliger Zwang" auf Zulieferbetriebe durch Großunternehmen (analog ISO 9000)
- Verstärktes Interesse der Öffentlichkeit
- Bevorzugung bei Auftragserteilung, insbesondere durch die öffentliche Hand
- Rechtssicherheit, bessere Organisation, Einbeziehung aller Mitarbeiter
- Kosteneinsparungen.



Diese sind so nicht oder nur im begrenzten Umfang eingetreten. Die teilnehmenden Unternehmen schildern folgende Erfahrungen:

#### *Extern*

- Studenten und Berater interessieren sich besonders für die Umwelterklärung und weitergehende Informationen
- Kenntnisstand in der Öffentlichkeit ist sehr gering (Akademische Diskussionen der Insider)
- Kaum bzw. keine Berücksichtigung bei der Auftragsvergabe

#### *Intern*

- Kostenersparnis (z. B. ein Berliner Büromittelhersteller: 50.000 DM Entsorgungskosten), aber mit z. T. abnehmender Tendenz
- Bessere Organisation und Rechtssicherheit, Mitarbeitermotivation
- Verknüpfung des UMS mit anderen Managementsystemen am Standort, z. B. Arbeitsschutz

Registrierte Standorte erfahren aber auch zunehmend "öffentliche Anerkennung":

- z. B. Berliner Umweltpreis: Hettich Umformtechnik GmbH & Co. KG
- ASU Umweltpreis: Oktoberdruck GmbH, Stolzenberg GmbH.

### ***Anerkennung der Unternehmensleistung im Umweltschutz***

Zunehmend soll die freiwillige, kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Umwelleistung durch die Umweltverwaltung und -politik berücksichtigt und anerkannt werden. Auf Länder- und Bundesebene werden verschiedene Ansätze verfolgt.

Substitution: Reduzierung der Überwachungshäufigkeit durch die Behörden, Ausschöpfen des Ermessensspielraumes zugunsten der Unternehmen (z. B. bei der Forderung zur Bestellung von Betriebsbeauftragten, Berichtspflichten, Anerkennung von Messungen, die das Unternehmen selbst durchführt).

Dazu haben sich zahlreiche Initiativen auf Länderebene zwischen Wirtschaft und Politik entwickelt. Der Beginn ist hierbei mit dem "Umweltpakt Bayern" im Oktober 1995 gemacht worden. Mittlerweile sind rund 20 Vereinbarungen in unterschiedlicher Form (als Erlass oder freiwillige Vereinbarung zwischen Wirtschaft und Behörden) abgeschlossen worden. Insgesamt überwiegt dabei eindeutig die Gruppe der Substitutionsmaßnahmen.

In Berlin ist am 22. Februar 1999 eine branchenübergreifende Umweltallianz unter Einbeziehung der bestehenden Allianzen von VCI und VME abgeschlossen worden. Vereinbart sind ein umfassender Substitutionskatalog sowie Vorschläge für Deregulierungsinitiativen, z. B. im VAWS-Bereich.

Deregulierung: Rechtliche Fixierung von Privilegien für Unternehmen mit anerkannten UMS

Bisher sind nur erste zaghafte Ansätze zu erkennen, z. B. in der Entsorgungsfachbetriebsverordnung und in dem Entwurf einer UAG-Privilegierungsverordnung. Die Deregulierungserwartungen der Wirtschaft sind hoch und die Notwendigkeit ist unstrittig.

Die Honorierung der betrieblichen Umweltleistung durch Substitution und Deregulierung ist ein weiterer Anreiz für eine breitere Teilnahme am EMAS, aber auch an der ISO 14001. Daneben bieten solche Vereinbarungen allerdings auch den Verwaltungen Vorteile, z. B. durch effizientere Aufgabenwahrnehmung. Deshalb besteht in den Verwaltungen, die diese Vorteile sehen und nutzen wollen, ein Interesse am Abschluss solcher Regelungen.

### ***Weiterentwicklung von EMAS (EMAS II)***

In Art. 20 der EG-Öko-Audit-Verordnung ist eine Überprüfung und Weiterentwicklung des EMAS vorgesehen. Im Oktober 1998 legte die EU-Kommission einen entsprechenden Vorschlag vor.

In Deutschland erfolgten bisher eine Reihe von Untersuchungen zu Wirkungen betrieblicher Umweltmanagementsysteme. Diese zeigten rückblickend, dass eine Verbesserung der Umweltleistung, des Umweltmanagements und der Kommunikation mit der Öffentlichkeit in den Unternehmen eingetreten ist.

Eine Umfrage des BDI/DIHT im Sommer 1998 sollte mit Blick auf die EMAS-II-Änderungsvorschläge den damit verbundenen Attraktivitätsgewinn ermitteln. Hintergrund der Umfrage waren die seit Herbst 1998 zu verzeichnenden sinkenden Registrierungen. Auch wird die Teilnahmemöglichkeit vom Dienstleistungsbereich überraschend wenig wahrgenommen.

Die Novelle soll einerseits eine Angleichung an die ISO 14001 (Zugang für alle Branchen, Bezug auf Organisationen) herstellen und andererseits das "Mehr" (Umwelterklärung, Behördenanfragen) enthalten.

Die Ergebnisse im Einzelnen (ca. 500 Unternehmen antworteten):

- |   |              |
|---|--------------|
| - Übernahme Kap. 4 der ISO 14001 (Umweltmanagementsysteme); | 48 % dafür   |
| - Branchenweite Öffnung;                                    | 65 % dafür   |
| - Validierung von zielgruppenorientierten Informationen;    | ausgeglichen |
| - Verwendung des EMAS-Logos in der Werbung;                 | 70 % dafür   |
| - Erleichterung im Ordnungsrecht;                           | 95 % dafür   |
| - Jährliche Umwelterklärung;                                | 90 % dagegen |
| - Berücksichtigung indirekter Umweltauswirkungen;           | 53 % dagegen |
| - Benchmarking;   | 50 % dafür   |

In die laufende Diskussion um die EMAS-II-Novelle wurden zum Kommissionsvorschlag 86 Änderungsanträge in den Umweltausschuss des Europaparlaments eingebracht. Davon wurden 59 am 15.4.1999 vom EU-Parlament beschlossen. Gegenwärtig wird in Verhandlungen zwischen den Mitgliedstaaten unter Berücksichtigung des Standpunktes des Parlaments ein Beschluss für den Ministerrat vorbereitet, der dann wieder im Parlament beraten wird.

Aus der Sicht der Wirtschaft ist dabei entscheidend, dass das EMAS-System in seiner Anwendung für die Praxis attraktiv bleibt. Dazu zählt u. a. auch, dass an einem dreijährigen Betriebsprüfungszyklus festgehalten wird.

## *Entwicklung von umfassenden Managementsystemen*

Es wird deutlich, dass die Unternehmen ihre eingeführten Managementsysteme miteinander verknüpfen wollen. Das Nebeneinander von verschiedenen Systemen, z. B. Umweltschutz, Qualität, Arbeitsschutz, ist aufwendig und führt zu Reibungsverlusten. Ein häufig gewählter Weg ist die Ankopplung an das bereits bestehende System, z. B. UMS an das bestehende QMS. Entsprechende Beispiele gibt es in Berliner Unternehmen.

### *Fazit*

- ◆ Für den Aufbau von UMS können zwei Wege beschrrieben werden (EMAS, ISO 14001).
- ◆ Beide Systeme zeigen Gemeinsamkeiten, aber hinsichtlich Verbreitung und Anforderung Unterschiede auf. Die geplante EMAS-Novelle soll zu einer Angleichung an die ISO 14001 bei einem gleichzeitigen qualitativen Mehr des EMAS führen.
- ◆ Die Teilnahme an beiden Systemen ist deutlich geringer als am Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000.
- ◆ Eine Verknüpfung verschiedener betrieblicher Managementsysteme wird in der Zukunft breiteren Raum gewinnen.
- ◆ Nicht alle der ursprünglich vorhergesagten Vorteile von UMS sind eingetreten.
- ◆ Die Anerkennung der betrieblichen Umweltleistung durch Öffentlichkeit und Politik entwickelt sich langsam. Entsprechende Vereinbarungen betreffen überwiegend den Substitutionsbereich. Deregulierungsansätze, obwohl notwendig, sind kaum erkennbar.
- ◆ Die Einführung eines UMS ist kein Selbstzweck und sollte von vornherein auf Dauer ausgerichtet sein



## **ANHANG**

## AutorInnenverzeichnis

Johann Behrends  
Industrie- und Handelskammer Berlin  
Fasanenstr. 85  
10623 Berlin

☎ 030 / 3151 0433  
📠 030 / 3151 0116  
bes@berlin.ihk.de

---

Thekla Heinel  
B.&S.U. Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt  
Cicerostr. 28  
10709 Berlin

☎ 030 / 39042 66  
📠 030 / 39042 61  
theinel@bsu-berlin.de

---

Prof. Dr. Eckart Hildebrandt  
Wissenschaftszentrum Berlin (WZB)  
Forschungsschwerpunkt Technik – Arbeit - Umwelt  
Reichpietschufer 50  
10785 Berlin

☎ 030 / 25491 279  
📠 030 / 25491 684  
seeloewe@medea.wz-berlin.de

---

Siegfried Leittretter  
Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf

☎ 0211 / 77 78 168  
📠 0211 / 77 78 169  
siegfried-leittretter@boeckler.de

---

Christa Liedtke  
Wuppertal Institut, Abt. Stoffströme und Strukturwandel  
Postfach 100 480  
42004 Wuppertal

☎ 0202 / 24 92 0  
📠 0202 / 24 92 108  
christa.liedtke@wupperinst.org

---

Stefan Morawietz  
INGENIUS – Ingenieurgesellschaft für integrierten Umweltschutz  
Gustav-Meyer-Allee 25  
13355 Berlin

☎ 030 / 463 8668  
📠 030 / 463 8416  
morawietz@ingenius-berlin.de

---

Holger Rohn  
Wuppertal Institut, Abt. Stoffströme und Strukturwandel  
Postfach 100 480  
42004 Wuppertal

☎ 0202 / 24 92 244/245  
📠 0202 / 24 92 138  
holger.rohn@wupperinst.org

---

Dr. Jürgen Rubelt  
TU Berlin, ZEK, Kooperationsstelle Wissenschaft/Arbeitswelt  
Steinplatz 1  
10623 Berlin

☎ 030 / 314 – 2 11 81  
📠 030 / 314 – 2 42 76  
j.rubelt@zek.tu-berlin.de

---

Gerhard Ruf  
Die Oberfläche GmbH, Umweltmanagement- und Qualitätsbeauftragter  
Heidestr. 46-52  
10557 Berlin

☎ 030 / 394 81 95  
📠 030 / 394 20 62  
info@die-oberflaeche.de

---

Gerhard Schröder  
Privatbrauerei Moritz Fiege  
Scharnhorststraße 19-25  
44787 Bochum

☎ 0234 / 68 98-107  
📠 0234 / 68 98-111

---

Sylvia Skrabs  
ÖTV Berlin, Referat Arbeit- und Umweltschutz  
Engeldamm 70  
10179 Berlin

☎ 030 / 23121 257  
📠 030 / 23121 623  
sylvia.skrabs@otv.de

---

Claudia Steffens  
IQ-Consult gGmbH beim DGB Bildungswerk, Düsseldorf  
Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf

☎ 0221 / 4301 279  
📠 0221 / 4301 500  
claudia.steffens@dgb-bildungswerk.de

---

Dr. Elisabeth Strecker  
Technische Universität Berlin  
Straße des 17. Juni 136, Sekr. MA 5-11  
10623 Berlin

☎ 030 / 314 – 314 24349  
📠 030 / 314 – 314 25965  
e.strecker@tu-berlin.de

---

Sven Thulcke  
Confidessa GmbH  
Wittestr. 26 e  
13509 Berlin

☎ 030 / 430 06 0  
📠 030 / 432 39 57  
sven.thulke@berlin.de

---

Dr. Beate Zimpelmann\*  
Investitionsbank Berlin, Abteilung Wirtschaftsförderung  
Bundesallee 210  
10719 Berlin

☎ 030 / 2125 4779  
📠 030 / 2125 4760  
beate.zimpelmann@investitionsbank.de

---

*\*Seit 1.1.2000 nicht mehr Senatsverwaltung für Arbeit, Bildung und Frauen..*

## **Dienstvereinbarung zum Öko-Audit an der TU Berlin**

Zwischen dem Präsidenten und dem Personalrat der TUB wird zum Schutz der Umwelt folgende Dienstvereinbarung abgeschlossen:

### *Präambel*

Die Vertragsparteien sind sich einig, dass konsequenter Umweltschutz ein wichtiges Ziel bei der Hochschulpolitik ist. Eine intakte und in ihren natürlichen Zusammenhängen funktionsfähige Umwelt ist sowohl Lebensgrundlage für die Menschen als auch Voraussetzung für eine nachhaltige ökonomisch erfolgreiche Tätigkeit der Universität.

Die Vereinbarung will sowohl den Umweltschutz der Dienststelle als auch seine Ergebnisse in Forschung, Lehre und Weiterbildung fördern.

Die Einbeziehung möglichst großer Teile der TUB in das Öko-Audit Verfahren stellt dafür eine feste Grundlage dar. Die Zertifizierung der TUB wird zu einem späteren Zeitpunkt angestrebt. Die Einführung, Zertifizierung bzw. Fortschreibung eines wirksamen Umweltmanagementsystems erfordert eine umfassende Beteiligung der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung.

Betrieblicher Umweltschutz ist umso wirksamer, je mehr Beschäftigte und Mitglieder dieser Universität dies als ihre Angelegenheit ansehen. Diese Dienstvereinbarung soll eine Voraussetzung dafür sein.

Gleichzeitig werden die Vertragsparteien positive Beispiele für umweltgerechtes Verhalten in der TUB geben.

### *§ 1 Geltungsbereich*

Diese Vereinbarung gilt für alle Angestellten, Arbeiter, Arbeiterinnen, Beamte und Beamtinnen im Sinne des § 3 Personalvertretungsgesetzes Berlin einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigter sowie der Praktikantinnen und Praktikanten der TUB.

Diese Dienstvereinbarung gilt für die Planung, Einführung, die Anwendung und Weiterentwicklung von Systemen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung sowie zur Zertifizierung im Zusammenhang mit der EG-Richtlinie 1836/93 zum Umwelt-Audit sowie der Untererweiterungsverordnung zum Umwelt-Audit-Gesetz vom 10. Februar 1998 der Bundesrepublik Deutschland.

Diese Dienstvereinbarung gilt ebenfalls für die Einführung und Durchführung eines Umweltmanagement-Konzeptes sowie für die Einführung und Durchführung neuer Arbeitsformen und Arbeitsmethoden im Rahmen des Öko-Audits.



## ***§ 2 Organisation***

Die Leitung der TUB richtet zur Einführung, Umsetzung und Fortschreibung eines Umweltmanagements eine Projektgruppe sowie einen Lenkungsausschuss ein.

Die Projektgruppe hat die Aufgaben:

- ◆ Beratung und Koordination allgemeiner Fragen des Öko-Audits
- ◆ Erarbeitung von inhaltlichen Konzepten
- ◆ Impulse für Qualifizierungsmaßnahmen
- ◆ Qualitätskontrolle der Weiterbildungskonzepte
- ◆ Vorbereitung von Entscheidungen für den Lenkungsausschuss.

Zur Projektgruppe gehören zwei Mitglieder des Personalrats.

Der Lenkungsausschuss kontrolliert die Einführung, Umsetzung und Fortschreibung des Öko-Audits und legt die daraus resultierenden Maßnahmen fest. Zum Lenkungsausschuss gehören der/die Vorsitzende des Personalrats sowie ein weiteres Mitglied des Personalrats.

## ***§ 3 Ziele***

Das Öko-Audit ist als Prozess der ständigen Verbesserung des Umweltschutzes an der TUB zu verstehen und verfolgt folgende Ziele:

1. die Festlegung einer Umweltpolitik
2. die Durchführung einer ersten Umweltprüfung
3. Aufstellung eines Umweltprogramms
4. den Aufbau und die Pflege eines Umweltmanagementsystems
5. die Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen
6. die Veröffentlichung von Umwelterklärungen
7. die Validierung durch einen externen, unabhängigen Gutachter
8. die Eintragung des Standortes in ein öffentliches Register

## ***§ 4 Information der Beschäftigten und des Personalrats***

a) Beschäftigte

Die Information der Beschäftigten umfasst folgende Bereiche:

Die Beschäftigten werden regelmäßig über das Vorhaben informiert. Dies kann auf speziellen Informationsveranstaltungen des Präsidenten, auf Personal-, Abteilungs- und Institutsversammlungen, durch Rundschreiben, in der „TU-intern“, auf den Internet-Seiten der TUB sowie durch sonstige Materialien über die Planung und Durchführung von Maßnahmen im Rahmen des Öko-Audits geschehen.

Die Information umfasst folgende Aspekte:

Ziel, Planung und Aufbau des betrieblichen Öko-Audits werden im jeweiligen Bereich vor Projektstart vorgestellt. Im Vorfeld des Öko-Audits werden die Beschäftigten, in deren Bereich ein Öko-Audit-Projekt durchgeführt wird, darüber informiert, wofür die Prüfung durchgeführt wird, wer sie durchführt und was mit den Ergebnissen geschieht.

Die bereichsspezifischen Ergebnisse der Umweltprüfungen und der späteren Umweltbetriebsprüfungen sowie die öffentliche Umwelterklärung der TUB werden allen Beschäftigten in geeigneter Form (z. B. Veranstaltungen, interne Mitarbeiterbesprechungen, Textform) vorgestellt und zugänglich gemacht.

Das Öko-Audit-Handbuch in der jeweiligen aktualisierten Fassung wird als Grundlage des Öko-Audits den Beschäftigten sowie dem Personalrat zur Verfügung gestellt.

b) Personalrat

Die Leitung der TUB unterrichtet den Personalrat bei allen Veränderungen von Verfahrensweisen und Tätigkeitsmerkmalen sowie der Änderung von Arbeitsorganisation der Beschäftigten so rechtzeitig und umfassend, dass der Personalrat gestaltend Einfluss nehmen kann.

Beteiligungsrechte des Personalrats gemäß LPersVG Berlin bleiben hiervon unberührt.

### ***§ 5 Grundsätze der Arbeitsgestaltung***

Werden im Rahmen der Einführung oder während der Anwendung von Maßnahmen, die unter § 1 aufgeführt sind,

- ◆ Veränderungen im Aufgabenzuschnitt,
- ◆ in der Gestaltung der Arbeitsorganisation,
- ◆ in der Gestaltung von Arbeitsplätzen,
- ◆ in der Gestaltung von Arbeitsprozessen sowie
- ◆ in der Verteilung von Verantwortlichkeiten

für einzelne oder mehrere Arbeitsplätze notwendig, so sind folgende Grundsätze zu beachten:

Die Entfaltung der beruflichen und persönlichen Fähigkeiten der Beschäftigten sollen durch derartige Veränderungen gefördert werden. Insbesondere sollen Aufgabenbereiche erweitert und ganzheitliche Aufgabenzuschnitte erreicht werden. Der organisatorische und zeitliche Gestaltungsspielraum soll ausgebaut, sowie eigenverantwortliche Arbeit verstärkt werden.

Durch die Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Öko-Audit darf es nicht zu einer unzumutbaren Verdichtung der Arbeit für einzelne Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen durch zusätzliche Aufgaben kommen. Sollte sich während der prozesshaften Einführung herausstellen, dass vorübergehend nachweisbare personelle Mehrbelastungen entstehen, ist ein entsprechender personeller Ausgleich innerhalb des Fachbereichs/der Fakultät sicherzustellen. Zusätzliche Daueraufgaben sind bei der Personalbemessung zu berücksichtigen.

Bei der Erstellung von Arbeitsanweisungen sind die betroffenen Beschäftigten in geeigneter Weise in ihrer Organisationseinheit zu beteiligen. Beteiligung bedeutet mindestens die Anhörung der betroffenen Beschäftigten hinsichtlich der für sie relevanten Arbeits-, Verfahrens- und Dienstanweisungen.

Im Zusammenhang mit der Einführung einer der unter § 1 genannten Maßnahmen wird die Einhaltung aller einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen, wie z. B. des Arbeitsschutzes, der Arbeitssicherheit und der Arbeitszeit garantiert.

Die Rechte des Personalrats gemäß LPersVG Berlin bleiben hiervon unberührt.

### ***§ 6 Rationalisierungsschutz***

Betriebsbedingte Kündigungen sowie Änderungskündigungen sind im Zusammenhang mit der Einführung, der Durchführung und Fortschreibung sowie Zertifizierung des Umweltmanagementsystems ausgeschlossen.

Beim Wegfall oder der Veränderung von Arbeitsaufgaben ist den betroffenen Beschäftigten im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten ein hinsichtlich Qualifikation, Entlohnung, Anforderung und Aufstiegschancen gleichwertiger Arbeitsplatz anzubieten.

### ***§ 7 Motivierung/Schulungen/Qualifizierungen***

Allen Beschäftigten sind entsprechende Fortbildungsangebote sowie ökologische Zusatzqualifikationen durch geeignete Schulungsmaßnahmen, die grundsätzlich während der Arbeitszeit auf Kosten des Arbeitgebers stattfinden, zu ermöglichen.

Die Kurse sollen prinzipiell so gestaltet sein, dass allgemeine Kenntnisse im nachhaltigen Umweltschutz und spezielle arbeitsplatzbezogene und betriebliche Informationen im Zusammenhang konzipiert werden. Falls interne Auditoren künftig vorgesehen sind, kommt deren Gewinnung (Motivation), Qualifizierung und Arbeitsfreistellung eine besondere Bedeutung zu, die gesondert geregelt werden muss. Mitglieder des Personalrats haben das Recht, an Schulungsmaßnahmen für Beschäftigte teilzunehmen, soweit der Personalrat dies für notwendig erachtet.

Der Personalrat erhält von der Leitung der TUB die Schulungspläne sowie die Namen der teilnehmenden Beschäftigten. Er kann weitere Schulungsmaßnahmen und Teilnehmer/-innen vorschlagen; diese Vorschläge sind von der Leitung der TUB im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten zu berücksichtigen.

### ***§ 8 Verbot von Leistungs- und Verhaltenskontrollen***

Es finden keine Verhaltens- und/oder individuelle Leistungskontrollen statt.

Die Nutzung von Programmen und/oder Daten zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle ist untersagt.

## ***§ 9 Umweltarbeitskreise***

Um die aktive Teilnahme und Qualifizierung der Beschäftigten im Rahmen des Öko-Audit-Prozesses zu ermöglichen und zu fördern, sollen – soweit zur Erreichung der Umweltziele erforderlich - auf allen geeigneten Organisationsebenen (Institute, Fachbereiche/Fakultäten, Abteilungen, Referate, Zentraleinrichtungen usw.) Umweltarbeitskreise eingerichtet werden, zu denen interessierte Beschäftigte Zugang haben. Projektgruppe und Lenkungsausschuss unterstützen und fördern diese Umweltarbeitskreise besonders.

## ***§ 10 Regelung bei Streitigkeiten***

Bei unterschiedlicher Auslegung dieser Vereinbarung werden unverzüglich Gespräche mit dem Ziel der Einigung aufgenommen; sie sollen möglichst innerhalb von 2 Wochen nach Antrag einer der beiden Vertragsparteien durchgeführt werden. Inhaltliche Streitigkeiten sollen dabei zuvor im Lenkungsausschuss erörtert und nach Möglichkeit beigelegt werden.

## ***§ 11 Schlussbestimmungen***

(1) Die vorstehende Dienstvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft.

Sie kann frühestens nach Ablauf von drei Jahren (Zertifizierungszyklus) mit einer Frist von 6 Monaten zum Jahresende gekündigt werden.

(2) Soweit einzelne Regelungen der Dienstvereinbarung aufgrund anderweitiger rechtlicher Regelungen unwirksam sein sollten, wird die Wirksamkeit der Dienstvereinbarung im übrigen hierdurch nicht berührt.

Bei Bedarf ist die Dienstvereinbarung an veränderte rechtliche Vorschriften anzupassen. Einvernehmliche Änderungen sind jederzeit möglich.

Berlin, d. 10.11.1999

*Prof. Dr. Hans-Jürgen Ewers*

Der Präsident

Berlin, d. 10.11.1999

*Manfred Bedewitz*

Der Personalrat

## Die Beschäftigten in der Öko-Audit-Verordnung

(Zusammengestellt von Jürgen Rubelt)

Verordnung (EWG) NR. 1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung

1.

Präambel

... Bei der Anwendung von Umweltmanagementsystemen in Unternehmen ist der Erfordernis Rechnung zu tragen, dass **die Betriebsangehörigen** über die Erstellung und Durchführung solcher Systeme unterrichtet werden und eine entsprechende Ausbildung erhalten...

---

2.)

Anhang I

Vorschriften in Bezug auf Umweltpolitik, -programme und -managementsysteme

A. Umweltpolitik, -ziele und -programme

.....

2. Die Umweltpolitik des Unternehmens wird auf der höchsten Managementebene festgelegt und in regelmäßigen Zeitabständen insbesondere im Lichte von Umweltbetriebsprüfungen überprüft und gegebenenfalls angepasst. Sie wird den **Beschäftigten** des Unternehmens mitgeteilt und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

---

3.)

Anhang I

2. Organisation und **Personal**

Verantwortung und Befugnisse

Definition und Beschreibung von Verantwortung, Befugnissen und Beziehungen zwischen den **Beschäftigten in Schlüsselfunktionen**, die die Arbeitsprozesse mit Auswirkungen auf die Umwelt leiten, durchführen und überwachen.

Managementvertreter

Bestellung eines Managementvertreters mit Befugnissen und Verantwortung für die Anwendung und Aufrechterhaltung des Managementsystems.

**Personal** Kommunikation und Ausbildung

Vorkehrungen, die gewährleisten, dass sich die **Beschäftigten auf allen Ebenen** bewusst sind über

- a. die Bedeutung der Einhaltung der Umweltpolitik und -ziele sowie der Anforderungen nach dem festgelegten Managementsystem;
- b. die möglichen Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Umwelt und den ökologischen Nutzen eines verbesserten betrieblichen Umweltschutzes;
- c. ihre Rolle und Verantwortung bei der Einhaltung der Umweltpolitik und der Umweltziele sowie der Anforderungen des Managementsystems;
- d. die möglichen Folgen eines Abweichens von den festgelegten Arbeitsabläufen.

Ermittlung von Ausbildungsbedarf und Durchführung einschlägiger Ausbildungsmaßnahmen für **alle Beschäftigten**, deren Arbeit bedeutende Auswirkungen auf die Umwelt haben kann.

---

4.) Anhang I

C. Zu behandelnde Gesichtspunkte

Die nachstehenden Gesichtspunkte werden im Rahmen der Umweltpolitik und -programme sowie der Umweltbetriebsprüfungen berücksichtigt.

1. Beurteilung, Kontrolle und Verringerung der Auswirkungen der betreffenden Tätigkeit auf die verschiedenen.....Umweltbereiche;

.....

11. Information und Ausbildung des **Personals** in bezug auf ökologische Fragestellungen;

---

5.)

Anhang I

D. Gute Managementpraktiken

Die Umweltpolitik des Unternehmens beruht auf den nachstehenden Handlungsgrundsätzen; die Tätigkeit des Unternehmens wird regelmäßig daraufhin überprüft, ob sie diesen Grundsätzen und dem Grundsatz der stetigen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes entspricht.

1. Bei den **Arbeitnehmern** wird auf **allen Ebenen** das Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt gefördert.

.....

---

6.)

Anhang II: Anforderungen in Bezug auf die Umweltbetriebsprüfung

.....

E. Betriebsprüfungstätigkeiten

1. Die Betriebsprüfungstätigkeiten an Ort und Stelle umfassen Diskussionen mit dem am Standort beschäftigten **Personal**.....

---

7.)

Anhang III: Anforderungen für die Zulassung der Umweltgutachter und ihre Aufgaben

B. Aufgaben der Umweltgutachter

2. Der Umweltgutachter übt seine Tätigkeit auf der Grundlage einer schriftlichen Vereinbarung mit dem Unternehmen aus....

Die Begutachtung bedingt die Einsicht in die Unterlagen, einen Besuch auf dem Gelände, bei dem insbesondere Gespräche mit dem **Personal** zu führen sind, die Ausarbeitung eines Berichts für die Unternehmensleitung und die Klärung der in diesem Bericht aufgeworfenen Fragen.

# Medieninformation der TU Berlin über die Fachtagung

17. SEP. 1999 15:40 TU BERLIN PRESSE

NR. 314

S. 1/2

Technische Universität Berlin



## Medieninformation

Der Präsident

Presse- und

Informationsreferat

Straße des 17 Juni 133

An die  
Damen und Herren  
von Presse, Rundfunk  
und Fernsehen

Nr. 181  
17, September 1999

### Die Beschäftigten: Stiefkinder beim Öko-Audit-Trendwende bei EMAS II? Fachtagung an der TU Berlin am 24. September 1999

Die Einbeziehung der Beschäftigten ist ein zentrales Thema bei der Einführung des Öko-Auditsystems: In kleinen und mittelständischen Unternehmen hängt die Umsetzung umweltentlastender Maßnahmen und die Einführung von Umweltmanagementsystemen eng mit der Initiative aller im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. Nur wenn die Beschäftigten und der Betriebsrat bzw. der Personalrat umfassend in die Umsetzung des Öko-Auditsystems miteinbezogen und entsprechend informiert werden, kann eine nachhaltige ökologische Neuorientierung im Betrieb erreicht werden, die auch ökonomische Vorteile bringt.

Die Tagung befasst sich mit diesem grundlegenden Aspekt der Umsetzung und Weiterentwicklung des Öko-Auditsystems in den Unternehmen. Anhand von aktuellen Projekten aus Berlin, Bochum und Düsseldorf, die zum großen Teil im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT entwickelt und umgesetzt werden, sollen unterschiedliche Ansätze zur Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Umsetzung des Öko-Auditsystems dargestellt und diskutiert werden. Darüber hinaus informieren Experten aus Verwaltung, Wissenschaft und Gewerkschaften über den aktuellen Stand der Umsetzung des Öko-Auditsystems, besonders in Hinblick auf die geplante Novellierung der EMAS-Verordnung. Den Abschluss bildet eine Podiumsdiskussion mit Vertretern von Betrieben, Verbänden, Verwaltung und Gewerkschaft. Im Rahmen der Tagung sollen besonders Praktiker aus kleinen und mittelständischen Unternehmen zu Wort kommen, die ihre Erfahrungen über die Vorteile, aber auch problematische Aspekte der Qualifizierung und Beteiligung von Beschäftigten bei der Ein- und Weiterführung des Öko-Auditsystems darstellen.

In diesem Zusammenhang spielt die umfassende und frühzeitige Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaften selbstverständlich eine zentrale Rolle. Nicht zuletzt ist aber auch - und daran mangelt es nicht selten - eine aktive Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes nötig, um einerseits die Mitbestimmungsmöglichkeiten wirklich wahrzunehmen und andererseits zur allgemeinen Motivierung und Mobilisierung der Belegschaften für ökologische Themen beizutragen.

tu aktuell + + tu aktuell + tu aktuell + tu aktuell + tu aktuell + tu aktuell + tu aktuell + tu





### Kommunales Öko-Audit

*Umweltmanagement für Verwaltungen, Schulen und Hochschulen*

Leo Haenlein,  
Marion Hasper,  
Gudrun Pinn,  
Jürgen Rubelt (Hrsg.)

Seit mehr als einem Jahr können nicht nur das produzierende Gewerbe, sondern auch private und öffentliche Dienstleistungsunternehmen, Kommunen und Bildungseinrichtungen ein EU-Öko-Audit-Verfahren durchführen und sich zertifizieren lassen.

Damit bekennen sich diese Unternehmen und Institutionen nicht nur zur Übernahme nachhaltiger Verantwortung gegenüber der Umwelt, sondern sparen durch geringeren Ressourcenverbrauch auch Kosten. Imagegewinn, Rechtssicherheit, engagierte MitarbeiterInnen und mehr Bürgernähe sind weitere Pluspunkte.

Erstmals wurden die Ansätze und Erfahrungen aus Berliner Vorhaben und Pilotprojekten einer breiten Öffentlichkeit im Rahmen einer Tagung im März 1999 an der TU Berlin vorgestellt und diskutiert.

Dabei bezog man Erfahrungen anderer Kommunen mit Umweltmanagementsystem ebenso ein, wie die Verknüpfungen mit dem Qualitätsmanagement im Zuge der Verwaltungsreform. Die Motivierung, Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten ergaben einen besonderen Schwerpunkt.

*Zu beziehen über:*

Kooperationsstelle  
Wissenschaft/Arbeitswelt  
Zentraleinrichtung Kooperation, TU Berlin  
Steinplatz 1  
10623 Berlin

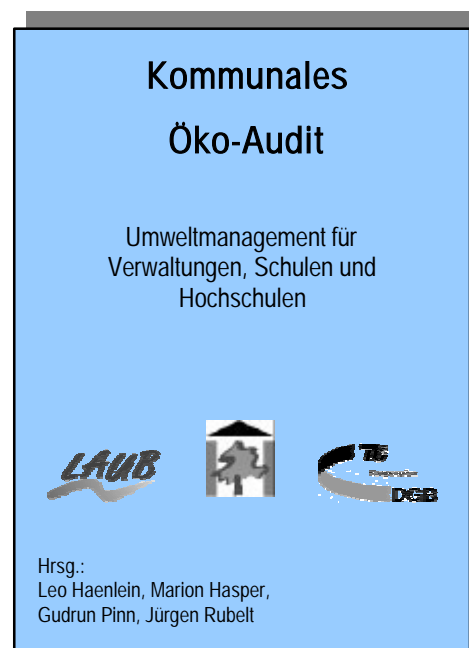
Dr. Jürgen Rubelt

☎ 030 / 314-211 81

📠 030 / 314-242 76

@ J.Rubelt@zek.tu-berlin.de

➤ [www.tu-berlin.de/zek/koop.htm](http://www.tu-berlin.de/zek/koop.htm)



#### *AutorInnen*

Gudrun Pinn, *LAUB e. V.*

Dr. Jürgen Rubelt, *TU Berlin*

Ursula Schäfer, *DGB Kreis Berlin*

Prof. Dr. Anja Grothe-Senf,  
*Fachhochschule für Wirtschaft Berlin*

Dr. Susanne Schimmack, *Umweltamt Nürnberg*

Manfred Peters, *selbständiger Ingenieur  
und Umweltgutachter*

Jens Libbe, *Deutsches Institut für Urbanistik*

Dr. Erhard Jablonski, *Umweltamt Neukölln*

Dr. Leo Haenlein, *Clearingstelle e. V.*

Hartmut Schäfer, *Kirchbauhof gGmbH*

Dr. Elisabeth Strecker, *TU Berlin*

Barbara Hemkes, *DGB Bildungswerk Düsseldorf*  
*Rainer Schubert, Bezirksamt Lichtenberg*

110 Seiten

TU Berlin, August 1999

## **Im Team zum umweltgerechten Betrieb**

### **Umweltmanagement und Beschäftigtenbeteiligung**

Die Broschüre will besonders kleine und mittelständische Unternehmen ansprechen, die sich mit der Teilnahme am EG-Öko-Auditsystem (EMAS) oder anderen Managementsystemen befassen.

Sie enthält Vorschläge und Lösungen für die innerbetriebliche Einbindung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess der Einführung und Umsetzung eines Umweltmanagementsystems, die besonders für Unternehmen mit bis zu 200 Beschäftigten entwickelt wurden.

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche und nachhaltige Einführung eines Umweltmanagementsystems ist die umfassende Einbeziehung und Motivierung aller Beschäftigten im Unternehmen. Nur auf diesem Weg können die ökologischen, ökonomischen und innovativen Potenziale, die mit der Einführung eines Umweltmanagementsystems verbunden sind, im Unternehmen vollständig realisiert werden.

Die Grundlage für das vorgestellte Konzept zur Beteiligung und Qualifizierung von Beschäftigten bei der Einführung eines Umweltmanagementsystems wurde innerhalb des Projektes "Participation-Ökologische Personalentwicklung im Rahmen des Öko-Audits", gefördert durch die europäische Gemeinschaftsinitiative ADAPT, mit Unterstützung des Senates von Berlin und in Zusammenarbeit mit sieben kleinen und mittelständischen Unternehmen entwickelt und erprobt.

**Im Team  
zum umweltgerechten Betrieb**  
Umweltmanagement und Beschäftigtenbeteiligung

Herausgeber und Autor:  
Beratungs- und Service-  
Gesellschaft Umwelt mbH  
(B.&S.U. )

Herausgeber und Autor: Beratungs-  
und Service-Gesellschaft Umwelt mbH  
(B.&S.U. )

56 Seiten, Juni 2000

Zu beziehen über:  
Beratungs- und Service-  
Gesellschaft Umwelt mbH  
Cicerostr. 28  
10709 Berlin  
Tel.: 030/39042-0  
[www.bsu-berlin.de](http://www.bsu-berlin.de)