Gerfried Niggemeyer

Die Entwicklung und Umsetzung umweltorientierter Unternehmensleitlinien

Schriftenreihe des IÖW 68/93

i | ö | w
INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Schriftenreihe des IÖW 68/93

Gerfried Niggemeyer

Die Entwicklung und Umsetzung umweltorientierter Unternehmungsleitlinien

Berlin 1993

ISBN 3-926930-62-4

Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Grundlagen ... 1

1.1. Einleitung ... 1

1.2. Begriffsbestimmung / Einordnung ... 3

1.2.1. - Umweltorientierung - ... 3

1.2.2. - Unternehmungsleitlinien - ... 4

1.2.3. - umweltorientierte Unternehmungsleitlinien - ... 6

2. Entwicklung von umweltorientierten Unternehmungsleitlinien ... 9

2.1. Voraussetzungen ... 9

2.2. Träger ... 12

2.3. Entwicklungsprozeß ... 14

2.3.1. Anregung / Zielfestlegung ... 15

2.3.2. Analyse ... 16

2.3.3. Suche / Formulierung ... 18

2.3.4. Bewertung / Verabschiedung ... 25

3. Umsetzung von umweltorientierten Unternehmungsleitlinien ... 28

3.1. Voraussetzungen ... 29

3.2. Diffusionsmaßnahmen ... 31

3.3. Umsetzung im Rahmen der normativen Planung und Steuerung ... 33

3.3.1. Unternehmungspolitik / Unternehmungsziele ... 33

3.3.2. Unternehmungsleitbild / Führungsgrundsätze ... 36

3.4. Umsetzung im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung ... 39

3.4.1. Geschäftsfeldstrategien ... 40

3.4.2. Funktionsbereichsstrategien ... 42

3.4.3. Organisation / Organisationsentwicklung ... 44

3.4.4. Führungssystem ... 46

3.5. Umsetzung im Rahmen der operativen Planung und Steuerung ... 49

3.6. Auswirkung auf die Unternehmungskultur ... 51

3.7. Umsetzungskontrolle ... 54

4. Entwicklung und Umsetzung anhand von Praxisbeispielen ... 56

5. Rückblick und Ausblick ... 65

6. Literaturverzeichnis ... 69

Anhang ... 87

Abkürzungsverzeichnis

Abb.:	Abbildung
BAUM:	Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e.V.
BFuP:	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bzgl.:	bezüglich
bzw.:	beziehungsweise
DBW:	Die Betriebswirtschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
FG:	Führungsgrundsätze
f.:	folgende
ff.:	fortfolgende
HdO:	Handwörterbuch der Organisation
HdFÜ:	Handwörterbuch der Führung
Hrsg.:	Herausgeber
insbes.:	insbesondere(s)
IÖW:	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
Jg.:	Jahrgang
NWA:	Nutzwertanalyse
OFW:	Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V.
s.:	siehe
SGE:	Strategische Geschäftseinheit(en)
Tab.	Tabelle
UWFG:	"umweltorientierte" Führungsgrundsätze
UWL:	umweltorientierte Unternehmungsleitlinie(n)
UWLB:	umweltorientierte(s) Unternehmungsleitbild(er)
u.a.:	unter anderem
vgl.:	vergleiche
WiSt:	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU:	Das Wirtschaftstudium
z.B.:	zum Beispiel
ZfB:	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF:	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO:	Zeitschrift für Organisation
ZfU:	Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht
ZW:	Zukunftswerkstatt

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Bandbreite der Umweltaktivitäten des Managements 1
Abb. 2: Notwendigkeit einer Umweltorientierung 4
Abb. 3: Integrative Wirkungen des Führungsinstrumentes UWL 7
Abb. 4: Vergleich von Aufwand und Wirkung verschiedener Möglichkeiten zur Umweltorientierung 10
Abb. 5: Aufzeichnen der Grundzusammenhänge 18
Abb. 6: Intensitätseigenschaften im Überblick 21
Abb. 7: Umsetzungen und Wirkungszusammenhänge der UWL 28
Abb. 8: Komponenten eines UWLB nach Senn 38
Abb. 9: UWL im Zeichen der Entwicklung und Dynamik 66

Tabellenverzeichnis:

Tab. 1: UWL bezüglich Zielgruppen und Zielgruppenwirkungen 8
Tab. 2: Engagement der Träger 14
Tab. 3: UWL-Erstellung 24
Tab. 4: UWL-Bewertung 26
Tab. 5: Definitionen und Unterschiede wesentlicher Begrifflichkeiten 34
Tab. 6: Unterschiede UWL - Unternehmungskultur 52
Tab. 7: praxisorientierte Leitbild / Leitlinien - Erstellung 56
Tab. 8: Engagement der Träger in der Praxis 57
Tab. 9: Ziele und Verhaltensaussagen in den UWL der chemischen Industrie 60
Tab. 10 Ziele und Verhaltensaussagen in den UWL ausgewählter Unternehmungen 61

1. Grundlagen

1.1. Einleitung

"Was Manager von der Blattlaus lernen können"[1], Vesters biokybernetische Prinzipien für ein zukunftsorientiertes Management[2], oder der Aufruf aus Tutzingen[3], sind nur einige Beispiele für die steigende Bedeutung der Ökologie (des Umweltaspektes) in der Ökonomie. Sie sind auch Beleg dafür, daß sich das Selbstverständnis von Unternehmungen ändert.

Die Bandbreite der Umweltaktivitäten des Managements bzw. der Unternehmungen geht von einer Minimalbeachtung der Umwelt, welche hauptsächlich auf reaktivem Verhalten beruht und hier als Mindestbedingung verstanden werden soll, bis zu einem Lernen von der Umwelt, also einem Verstehen und Verwenden ihrer Prinzipien[4].

Minimalbeachtung der Umwelt — **Lernen** von der Umwelt

I----------I----------I----------->

aufgrund von Gesetzen — mittels Grundprinzipien

Tutzinger Erklärung — umweltorientiertes, zukunftsorientiertes Management

Abb.1: Bandbreite der Umweltaktivitäten des Managements

Ein umwelt- und zukunftsorientiertes Management denkt in Kreisläufen, betreibt intelligente Ressourcenbewirtschaftung und verwendet neue oder weiterentwickelte Management- bzw. Führungmethoden.[5] Im Idealfall sollte schon bei der Planung und Gestaltung in der Unterneh-

---

[1]Apitz,H./ Gege,M.,1991 und Gege,M.,1992b zur umweltorientierten Unternehmungsführung.

[2]Vgl. Vester,F.,1988,S.40ff..

[3]Vgl. Brunowsky,R.D./ Kleinert,J.,1988,S.70-74; Reuter,E.,1991,S.15; Aufruf aus Tutzingen (u.a.) mit der Formulierung von Leitsätzen zu einer umweltorientierten Unternehmungsführung, z.B.: Umweltschutz ist eine Aufgabe der Unternehmungsführung und ist Teil der Unternehmungspolitik.

[4]**Prinzipien**: (u.a.) - der Unabhängigkeit vom quantitativen Wachstum, - dem Prinzip der Selbst-steuerung durch negative Rückkopplungen in Regelkreisen, - dem Recycling , - der Symbiose, ...

Eine Übersicht zu aktivem und reaktivem Verhalten findet sich auch bei Senn,J.F.,1986,S.143.

[5]Vgl. Günther,K.,1992a,S.41; Stahlmann,V.,1991a,S.399.

mung der Umweltaspekt berücksichtigt werden, um so eine wirkungsvolle Kombination von Steuerung und Selbstregulation zu erreichen.[6]

Im Rahmen dieser Arbeit geht es um ein neues bzw. weiterentwickeltes **Führungsinstrument**, den umweltorientierten Unternehmungsleitlinien (UWL), das genau an dieser Planungs- und Gestaltungsebene ansetzt, auch im Sinne eines eher präventiven als reaktiven Verhaltens. Es geht weiterhin um eine **Verknüpfung** der Ökologie mit der Ökonomie unter Verwendung des Instrumentariums der Unternehmungsleitlinien als Teil der strategischen Unternehmungsführung. Um diese Verknüpfung darzustellen, betrachte ich sowohl die theoretische Entwicklung von UWL (2. Abschnitt), als auch ihre Umsetzung (3. Abschnitt) in der Unternehmung. Im Abschnitt 4. möchte ich dann einen Praxisbezug herstellen.

Die verstärkte Berücksichtigung der Umwelt in den Zielen, Wertvorstellungen, Aktivitäten und Instrumenten einer Unternehmung, findet sich auch bei führenden Vertretern der Wirtschaft[7] wieder. Wie aber sehen nun UWL aus, und was macht sie so interessant für Unternehmungen? "Durch unsere Produktion und unsere Werke soll die Umwelt möglichst wenig belastet werden."[8] so lautet eine UWL der Hoechst AG. Mögliche **Gründe**[9] für das Aufstellen von solchen UWL könnten dabei sein: die große Öffentlichkeitswirkung; der normative Charakter; die Bezugsgruppenorientierung; die Verwendung als Grundlage für ein erfolgreiches Umweltmanagement; die Orientierungsfunktion für die Unternehmung in zunehmender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit und die Verwendung als Führungsinstrument zur Steuerung der Unternehmung.

Im allgemein können UWL als **Schnittstelle** oder als Bindeglied zwischen verschiedenen Ebenen verstanden werden, und zwar zwischen den externen Bezugsgruppen und der Unternehmung, zwischen den internen Bezugsgruppen und der Unternehmung, innerhalb der internen Bezugsgruppen sowie zwischen der Umwelt und der strategischen Unternehmungsführung.

Eine neue, aktuelle Bedeutung für Unternehmungen erfahren die UWL im Rahmen der **EG-Verordnung**[10] zum "Öko-Audit", die im Juni 1993 in Kraft getreten ist. Den Inhalt der Verordnung bildet ein gemeinschaftsweites System für die Entwicklung des Umweltmanagements in der Unternehmung und die Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen (Öko-Audits). Bestandteile des Instrumentariums des Umweltmanagementsystems sind die Umweltpolitik, die

---

[6]Vgl. Vester,F.,1988,S.43.

[7]Vgl. Schmidheiny,S.,1992,S.124ff.; Reuter,E.,1991,S.20..

[8]Hoechst AG - Unser Selbstverständnis: Leitlinien für Umweltschutz und Sicherheit; ausführlicher zu UWL siehe Anhang.

[9]Vgl. zu weiteren Gründen: Hoffmann,F.,1989a,S.179.

[10]Vgl. EG-Verordnung Nr. 1836/93; EG-Amtsblatt L. Nr. 168/1 - 18; insb. auch den Anhang I Teil D "Gute Managementpraktiken"; siehe auch Henn,K.P.,1993,S.10-13. Da die EG-Verordnung im wesentlichen auf den British Standard BS 7750 aufbaut, sei hier auch auf diesen verwiesen.

Umweltziele und das Umweltprogramm. Insbesondere ist die Umweltpolitik der Unternehmungen darstellbar in den UWL. Ausgehend von der dargestellten Bedeutung der UWL werden nachfolgend grundlegende Begriffe differenzierter erörtert.

1.2. Begriffsbestimmung / Einordnung

1.2.1. - Umweltorientierung -

Ökologie ist die Wissenschaft von den Wechselbeziehungen zwischen Lebewesen und natürlicher Umwelt . Die natürliche Umwelt ist dabei ein komplexes System mit den Elementen: Lebewesen, Atmosphäre, Hydrosphäre (Gewässer) und Lithosphäre (Boden, -schätze) und deren Beziehungen untereinander.[11]

Vereinfachend soll im folgenden nicht näher auf die natürliche Umwelt als Systemumwelt eingegangen, sondern vielmehr nur von einer Ökologie**orientierung** bzw. Umwelt**orientierung** gesprochen werden, insbesondere in bezug auf ein "Hinwenden" der Ökonomie zur Ökologie bzw. zur Umwelt. Diese Orientierung betrifft alle Bereiche der Unternehmungsführung, sie bezieht sich auf den gesamten Wertschöpfungsprozeß der Unternehmung.[12]

Die Notwendigkeit einer Um**orientierung** (siehe Abb.2) zeigt sich deutlich durch den Internalisierungsdruck **(Öko-Push)**, hervorgerufen durch Umweltgesetze, Bürgerproteste, umweltbewußte Konkurrenz, Branchenrichtlinien, Kreditvergaberichtlinien und dem Nachfragesog **(Öko-Pull)** durch umweltbewußte Verbraucher, Forderungen industrieller Abnehmer und des Handels und durch (neue) Umweltschutzmärkte.[13] Nicht zu vergessen ist der durch die Umweltgefährdung hervorgerufene Bewußtseins- und Wertewandel bei den Führungskräften und Mitarbeitern. Dieser Wandel forciert im Sinne eines **Selbstverstärkungsprozesses**[14], verstärkt durch mögliche Motivations- und Identifikationswirkungen, die Notwendigkeit einer Umweltorientierung in der Unternehmung.

---

[11]Vgl. zur Ökologie: Gabler,1988,S.692 und zur Umwelt: S.539.

[12]Vgl. bzgl. einer genauen Differenzierung des Verhältnisses Ökologie <-> Ökonomie bzgl. eines Umwelt- und Ökologiekonzeptes: Müller,U./ Pasche,M.,1992,S.19f.; zur Systemumwelt und weitere Quellenangaben: Paul,H,1989,S.283; zum Wertschöpfungsprozeß: Brauchlin,E.,1988,S.12.

[13]Vgl. Zahn,E./ Schmid,U.,1992,S.53; Meffert,H./ Kirchgeorg,M.,1992,S.102ff.; Gassert,H.,1992,S.3; Stahlmann,V.,1991a,S.394ff.; Bartscher,T./ Fleischer,H.,1991,S.440; Reuter,E.,1991,S.16; Steger,U., 1990a,S.50; Meffert,H.,et al.,1988,S.23.

[14]Vgl. Rosenstiel,v.,L.,1991,S.321ff. und 1992,S.85ff.; Dyllick,T.,1991b,S.19ff.; zur Einsicht: Wagner, G.R.,1990a, S.16; zur Verantwortung: Jonas,H.,1979,S.61ff.; zum Wandel: Seidel,E.,1989b,264f..

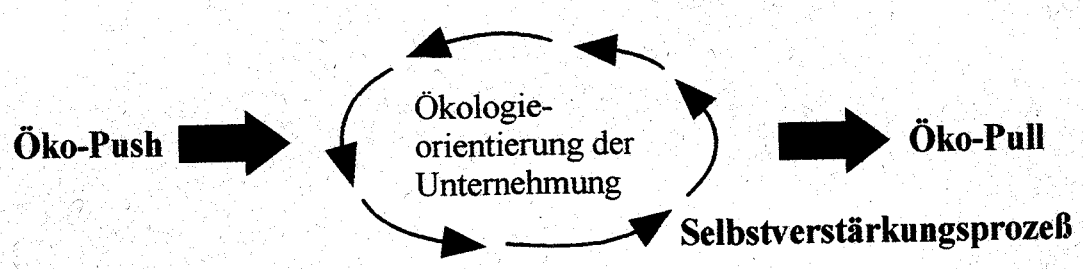


Abb.2: Notwendigkeit einer Umweltorientierung
(in Anlehnung an Zahn,E./ Schmid,U.,1992,S.53)

Ausgehend von der Notwendigkeit einer Umweltorientierung, muß man auch die **Wirkungen einer Integration** beachten. So steigt einerseits die Komplexität in Entscheidungsprozessen, andererseits jedoch auch die Variabilität und Dynamik, die durch den umweltbedingten, permanenten Prozeß der Wissenserweiterung und -revidierung hervorgerufen wird.[15]

Eine Integration der Umweltorientierung ist letztlich gleichbedeutend mit praktiziertem **Umweltmanagement**[16]. Umweltmanagement macht den Umweltschutz praktikabel und damit handhabbar in der Unternehmung, indem es ihn aus der übergeordneten ethischen Ebene "ableitet". Die Realisierung einer Umweltorientierung erfordert - vereinfacht gesagt - ein "Sollen", "Wollen", "Kennen" und "Können"[17].

1.2.2. - Unternehmungsleitlinien -

Unternehmungsleitlinien sollen im folgenden - als die im Rahmen der Managementphilosophie allgemein, schriftlich formulierten Ziele und Verhaltensaussagen zu unternehmungsinternen wie - externen Bereichen, zur Verhaltenssteuerung und -beeinflussung der Unternehmungsmitglieder - verstanden werden.[18] Synonym zu Unternehmungsleitlinien werden in der Literatur Unternehmungsleitbilder, -grundsätze, Richtlinien, Verhaltensnormen, Charta, Prinzipien und Gebote, verwendet.[19] Charakterisiert man nun Leitlinien, so legen sie den groben Rahmen fest, sind situations- und zukunftsbezogen und haben langfristig Gültigkeit.

---

[15]Vgl. Antes,R.,1991,S.152; siehe auch: Senn,J.F.,1986,S.11ff..

[16]aus Platzgründen wird hier auf eine genauere Differenzierung verschiedener Begrifflichkeiten verzichtet; vgl. zum Umweltmanagement: Stahlmann,V.,1991a,S.394ff.; zur umweltbewußten Führung: Servatius,H.G.,1992b,S.95ff.; zum umweltschutzorientierten Management: Gassert,H.,1992,S.1ff..

[17]Seidel,E.,1989a,S.75ff. ("Wollen" und "Können"); Zahn,E./ Schmid,U.,1992,S.81; Fiedler,H.,1980,S.128.

[18]Vgl. Hoffmann,F.,1989a,S.169 und 1989b,S.101; Gabele,E.,1983,S.326; inwieweit Leitlinien schriftlich formuliert sein müssen oder nicht: Brauchlin,E.,1984,S.319; Senn,J.F.,1986,S.139f.;

[19]Vgl. Gabele,E.,1983,S.326 und 1982,S.186f.; Kreikebaum,H.,1989a,S.47; Hoffmann,F.,1989b, S.101; eine genauere Differenzierung von Leitbild und Leitlinien siehe Abschnitt 3.3.2..

Weiterhin sind sie relativ allgemein, verkörpern aber insgesamt ein in sich geschlossenes Bild.[20]

Ausgehend von der eben verwendeten Definition erfüllen Unternehmungsleitlinien verschiedene Funktionen. So stellen sie **Orientierungsgrößen** mit ordnender und integrierender Funktion dar.[21] Leitlinien weisen somit die Richtung und setzen gleichermaßen Grenzen für die Unternehmungsentwicklung und für das Verhalten der Unternehmungsmitglieder. Sie positionieren die Unternehmung in der Umwelt und bieten somit in zunehmender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit sowie den damit verbundenen Dezentralisierungstendenzen, eine Möglichkeit zur Koordination der dezentralen Entscheidungsträger sowie zur Stützung und Erleichterung ihrer Entscheidungen im Hinblick auf eine "unite de doctrine".

Desweiteren sind Unternehmungsleitlinien ein **Führungsinstrument**, welches sich aus der Managementphilosophie (Management**philosophie** als in den Leitlinien abzubildende Verhaltensmuster) ableitet. Sie sind gleichzeitig Maßstab und Richtschnur der Unternehmungskultur (Leitlinien als Instrument organisations**kultureller** Transformation), sowie der Unternehmungspolitik (Leitlinien als unternehmungs**politisches** Leitbild und als Inputs einer umfassenden strategischen Planung). Leitlinien sind somit das verbindende Glied der Kette "Managementphilosophie - Unternehmungspolitik - Unternehmungskultur".[22]

So sind sie auch, trotz ihres eher technokratischen Charakters, mitbestimmend für soft facts, also den qualitativen Erfolgsfaktoren[23] wie z.B. Unternehmungskultur, Management, Mitarbeiter und Motivation.

Inhaltlich betrachtet, bestehen Leitlinien aus adressatenspezifischen Grundaussagen für Mitarbeiter, Management, Eigentümer, Aktionäre, Lieferanten, Gesellschaft, Gläubiger, Konkurrenz und Kunden sowie aus geschäftspolitischen Grundaussagen bezüglich Zweck, Zielen, Potentialen und Verhalten.[24] Die allgemeine, adressatenspezifische Grundausrichtung der Leitlinien bedeutet eine Verwirklichung des Stakeholderansatzes in den Leitlinien. Stakeholder sind solche Gruppen, die ein legitimes Interesse an der Organisation haben, also alle Bezugsgruppen und Adressaten, die in den Leitlinien angesprochen werden sollen, im

---

[20]Vgl. Kretschmer,H.,1984,S.105.

[21]Vgl. Hahn,D.,1992a,S.13 und 1990b,S.39; Hoffmann,F.,1989a,S.169 und S.183.

[22]Vgl. Hoffmann,F.,1989a,S.169ff.; Gabele,E./ Kretschmer,H.,1983,S.717 und 1986,S.27ff. (Unternehmungspolitik); 1986,S.32ff. (Unternehmungskultur); 1986,S.38ff. (strategischen Planung); Bleicher,K.,1992a,S.72 (Managementphilosophie); **Managementphilosophie** als abgestimmte Werthaltungen der obersten Führungskräfte (vgl. Ulrich,H.,1984,S.312); **Unternehmungspolitik** als Führungsentscheidungen grundsätzlicher Art (vgl. Ulrich,H.,1985,S.390); **Unternehmungskultur** als unternehmungsgeschichtlich gewachsene, gelebte und zumindest partiell gestaltbaren Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter (vgl. Hahn,D.,1989,S.41); ausführlicher zu den Definitionen s. Tab 5.

[23]Vgl. Wunderer,R.,1987,S.553ff.; Hoffmann,F.,1989a,S.170; zu den Erfolgsfaktoren, zu den soft facts: Peters,T./Waterman,R.,1991,S.32ff.; Hoffmann,F.,1986,S.834f.; Krüger,W.,1988,S.32.

[24]Vgl. Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.50f. und S.160; Grünig,R.,1988,S.255.

Gegensatz zu Stockholdern (Aktionären).[25] Die Verknüpfung des Stakeholderansatzes mittels der Leitlinien auf die Umwelt ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

1.2.3. - umweltorientierte Unternehmungsleitlinien -

Die steigende Bedeutung[26] von Leitbildern und Leitlinien respektive den umweltorientierten Unternehmungsleitlinien (UWL) zeigt sich in der zahlreichen Verwendung in Unternehmungen und dort speziell in umweltsensiblen Branchen wie z.B. der chemischen Industrie. UWL sind nicht gesetzlich vorgeschrieben, sondern sind "nur" eine **umweltbezogene Selbstverpflichtung**, die auf verschiedenen Ebenen als überbetriebliche (Davoser Manifest), als branchen- oder unternehmungsspezifische Deklaration postuliert werden kann.

Im Rahmen der "neuen" EG-Verordnung zum Umweltmanagement und Öko-Audit bekommen UWL den Charakter von verbindlichen, überprüfbaren (im Rahmen des Öko-Audits) Zielen und Verhaltensaussagen. Voraussetzung dabei ist natürlich die Beteiligung der Unternehmungen an der auf Freiwilligkeit beruhenden EG-Verordnung. Die (einzelstaatliche) Möglichkeit das Umweltmanagementsystem - insbesondere die Umweltpolitik (die UWL) - zu normieren, könnte den Raum einer umweltbezogenen Selbstverpflichtung weitergehend einschränken bzw. vorgeben.

---

[25]Vgl. Staehle,W.H.,1992,S.73ff. und den dortigen weiteren Literaturhinweisen vor allem: Freeman,R.E.,1984,S.25; siehe auch: Gabele,E.,1981,S.247; aus der Praxis: Barman,J.,1992,S.415ff..

[26]Vgl. Steger,U.,1992a,S.30; Antes,R./ Steger,U./ Tiebler,P.,1992,S.387; Hahn,D.,et al.,1990,S.979f.; Hoffmann,F.,1989a,S.171f.; Kretschmer,H.,1984,S.105ff.; Gabele,E./ Kretschmer,H.,1983,S.716f.; zur Selbstverpflichtung: Wagner,G.R.,1990a,S.15; zu "spezielle Branchen": Gabele,E.,1981,S.248; s. auch zum Unterschied zwischen Selbst- und Weltbildern: Strümpel,B./ Longolius,S.,1990,S.77ff..

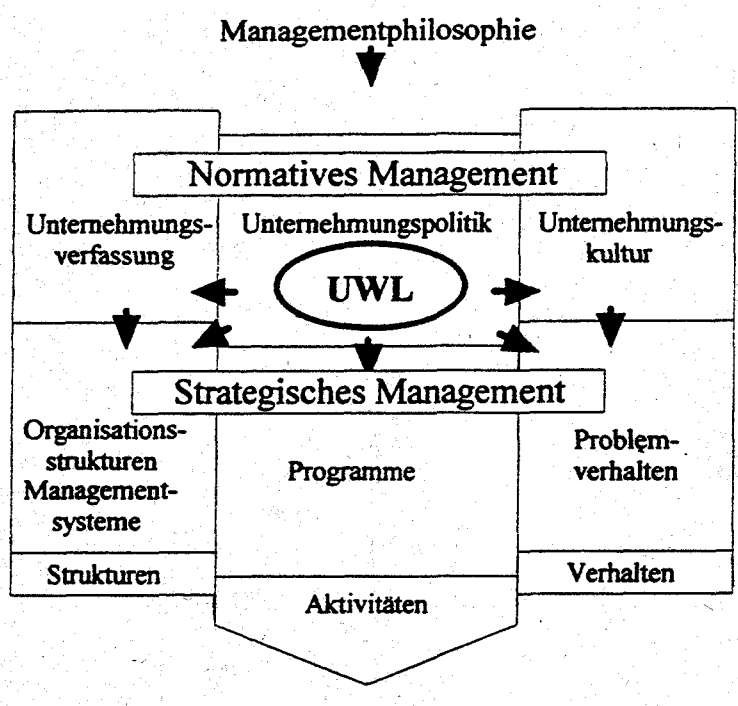


Abb. 3: Integrative Wirkungen des Führungsinstrumentes UWL
(in Anlehnung an Bleicher,K.,1991c,S.67 und Hoffmann,F.,1989a,S.169)[27]

Die Gründe, warum derartige Selbstverpflichtungen aufgestellt und entwickelt werden, sind vielfältig; zu nennen wären hier vor allem der Öko-Push, Öko-Pull und der Selbstverstärkungsprozeß (s. 1.2.1.). UWL verknüpfen auch - in Anlehnung an die Leitlinien (s. 1.2.2.) - die Kette "Managementphilosophie - Unternehmungspolitik - Unternehmungskultur" bzw. die verschiedenen Ebenen der Unternehmungsführung mit der Umwelt, siehe auch Abb. 3 .

UWL haben somit eine **orientierende, stabilisierende und integrierende Funktion** in der Unternehmung; man könnte sie auch als Kompaß bezeichnen, der zwar die allgemeine Richtung der Unternehmungsaktivitäten angibt, jedoch noch genügend Freiraum läßt für die Bestimmung konkreter Strategien und Maßnahmen.[28] Durch die zunehmenden Akzeptanzprobleme der Unternehmungen in der Öffentlichkeit und bei den Mitarbeitern sind das Image sowie die Motivations- und Identifikationsmöglichkeiten ebenfalls Gründe, die für UWL sprechen.[29] UWL könnten sich auch aus der Notwendigkeit eines "normativen" Überbaus

[27]Vgl. mit weiteren ausführlichen Literaturhinweisen Fußnote 22. Es sei darauf hingewiesen, daß der in Abb. 3 integrierte St. Galler Management-Ansatz an sich, keine explizite Umweltorientierung enthält. Die Verwendung von Leitbildern im St. Galler Ansatz dient als Orientierungsrahmen für eine integrierte Managementphilosophie. Eine Umweltorientierung wird im Rahmen einer unternehmungspolitischen Verpflichtungspolitik und dort im Rahmen einer u.a. sozialen Zielausrichtung gesehen.

[28]Vgl. Hahn,D.,1992a,S.13; Bleicher,K.,1992a,S.71; zur Kompaßfunktion: Senn,J.F.,S.300 zitiert nach Hochreutener,P.E.,1984,S.300.

[29]Vgl. Gabele,E.,1981,S.246; zu weiteren Gründen: Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.19.

ergeben, der es der Unternehmung ermöglicht, ihre bisherigen Umweltmaßnahmen zu bündeln, focussieren und an normativen Vorgaben oder Zielen zu orientieren.

Greift man die in den Abschnitten 1.2.1. und 1.2.2. verwendeten Definitionen auf, dann sind, als Synthese aus beiden Abschnitten, **unternehmungsspezifische UWL** nichts anderes **als die im Rahmen der Managementphilosophie allgemeinen, schriftlich formulierten Ziele und Verhaltensaussagen des Verhältnisses der Unternehmung zur Umwelt. Sie dienen der Verhaltenssteuerung und -beeinflussung der Unternehmungsmitglieder**. Weiterhin sollen sie die Kommunikation intern wie extern verbessern und haben verschiedene Zielgruppen im Visier (s. Tab.1).

Diese vielfältige Zielgruppenbezogenheit stellt den schon oben vorgestellten Stakeholder-Ansatz dar. Im Rahmen einer **ökologieorientierten Unternehmungsführung** sind UWL mehr als eine "Luftblase" für die Darstellung des Umweltschutz nach außen. Sie sind Basisstrategien, Richtschnur und Bewertungskriterien einer ökologieorientierten Unternehmungsführung bezüglich einer Einflußnahme auf interne Rahmenbedingungen mit sowohl Innen- wie Außenwirkungen.[30] Bleicher bezeichnet die Leitbilder respektive die UWL als "realistisches Idealbild eines Zukunftsfits von Umwelt- und Unternehmungsentwicklung"[31].

Zielgruppe(n):	**Wirkung(en) als / für:**
Öffentlichkeit	Bewertungsgrundlage, Image, Vertrauen
Mitarbeiter	Image, Motivation, Identifikation, Verhaltenssicherheit,...
Management	Verhaltenssteuerung, Identifikation, Motivation, Rekrutierung...
Kunden/ Liefer.	Entscheidungsgrundlage für mögliche Beziehung, Image,
Behörden	Vertrauensvorschuß, Image, Kompromißbereitschaft,
Banken	leichtere Kapitalbeschaffung, höhere Kurse
Versicherungen	niedrigere Prämien bei nachgewiesener Selbstkontrolle,
Aktionäre	Identifikation, Image, Bewertungsgrundlage, Vertrauen

Tab. 1: UWL bezüglich Zielgruppen und Zielgruppenwirkungen
(in Anlehnung an Annighöfer,F.,1990,S.108 und Hoffmann,F.,1989b,S.102ff.)

[30]Vgl. Senn,J.F.,1986,S.298ff.; Meffert,H.,1991,S.301.

[31]Bleicher,K.,1992a,S.71.

2. Entwicklung von umweltorientierten Unternehmungsleitlinien

Im folgenden soll zuerst auf die Voraussetzungen (2.1.), insbesondere die allgemeinen - und die Erfolgsvoraussetzungen, bei der Entwicklung eingegangen werden, wobei ausführlich die in die UWL eingehende **Managementphilosophie** und ihre mögliche **ethische** Begründbarkeit als Rahmen und somit als Voraussetzung betrachtet wird. Neben der Managementphilosophie soll aber auch die **Vision** als möglicher Ausgangspunkt einer UWL-Entwicklung - und damit ebenfalls als mögliche Voraussetzung - betrachtet werden. Nach dieser ausführlichen Beschreibung der Voraussetzungen sollen in 2.2. die am Entwicklungsprozeß beteiligten Personen dargestellt werden, um danach den Entwicklungsprozeß (2.3.) und dessen einzelne Phasen zu beschreiben.

2.1. Voraussetzungen

Eine grundlegende Voraussetzung bei der Entwicklung von UWL ist, sich über die generellen Möglichkeiten und die damit verbundenen Wirkungen in Abhängigkeit von der Istsituation der Unternehmung **bewußt zu werden**. So kann eine Entwicklung und Umsetzung - gewollt aber auch ungewollt - ganze Ketten von unbeeinflußbaren Handlungen mit Multiplikationswirkungen auslösen. "Umweltschutz als change agent" oder die Warnung vor einer "Kulturrevolution"[32] seien in diesem Zusammenhang zu nennende Schlagwörter.

Auch müssen, falls erforderlich, notwendige **Rahmenbedingungen** als allgemeine Voraussetzungen geschaffen werden. Insbesondere müssen projekt- und ablauforganisatorische Vorkehrungen getroffen werden, z.B.: Benennung einer Projektgruppe und eines Ansprechpartners im Top-Management, Erstellung von Anweisungen über die Vorgehensweise, Bereitstellung finanzieller Mittel und erforderlicher Infrastrukturmaßnahmen. Zu den allgemeinen Voraussetzungen gehört ebenfalls die Motivation der Kräfte, die eine UWL-Entwicklung mittragen. Hier muß, falls es erforderlich ist, Überzeugungsarbeit geleistet werden, z.B. dadurch, daß der Nutzen bei einer UWL-Entwicklung herausgestellt wird und - falls möglich - mit den Kosten (Opportunitätskosten) verglichen wird (siehe dazu das Beispiel eines solchen Vergleichs in Abb. 4).

---

[32]Steger,U.,1992a,S.36; vgl. zur Eigendynamik: Wagner,G.,R.,1990a,S.16f..

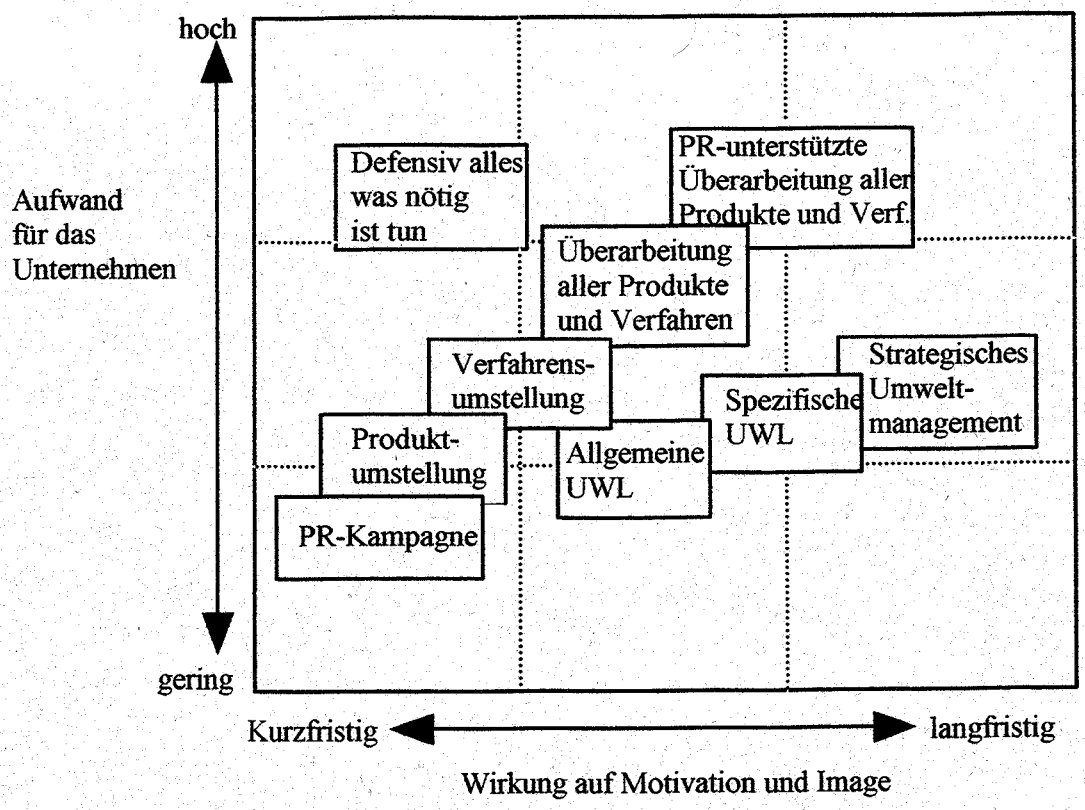


Abb. 4 : Vergleich von Aufwand und Wirkung verschiedener Möglichkeiten zur Umweltorientierung (Annighöfer,F./ Greeno,L.,o.D.,S.9)

Inwieweit **Erfolgsvoraussetzungen** bei der Entwicklung von UWL zu beachten sind, hängt im wesentlichen auch von der Erfüllung folgender Anforderungen ab: so sollten UWL[33] Grenzen der Unternehmung aufzeigen und explizite Prioritäten setzen; Konsens schaffen zwischen den Werthaltungen verschiedener Gruppen; informierend und orientierend intern als auch extern wirken; bewußt eine reale Utopie propagieren, um Zukunftsprobleme besser meistern zu können, gleichzeitig aber auch ausgewogen sein zwischen einem konkreten Handlungsrahmen und einer globalen Formulierung; in einem intensiven und vielschichtigen Prozeß erarbeitet, verständlich gemacht, weitergegeben und geprüft werden, um am Prozeßende eine hohe Akzeptanz zu bewirken; sinnvoll mit anderen Instrumenten der strategischen Unternehmungsführung und mit den Werten der Manager abgestimmt werden.

Stimmen insbesondere diese Wertvorstellungen nicht mit den UWL überein, spricht man von einem "Leitbildparadoxon"[34] bzw. einem Leitlinienparadoxon. Hinter dieser herausragenden Bedeutung der Übereinstimmung der UWL mit den Wertvorstellungen der Führungskräfte

[33]Vgl. Hoffmann,F.,1989b,S.103; Gabele,E.,1981,S.251; Wistinghausen,J.,1977,S.63f..

[34]Gabele,E.,1983,S.326.

steht der starke Einfluß der **Managementphilosophie** auf die Entwicklung der UWL. Managementphilosophie[35] wird hier verstanden als abgestimmte Werthaltungen der obersten Führungskräfte einer Unternehmung. Bleicher[36] spricht in diesem Zusammenhang von der Managementphilosophie, als die in den UWL abzubildende Verhaltensmuster. So sollte sich idealtypisch eine Managementphilosophie UWL als transparente und zugriffsbereite Dokumente zunutzemachen. Die Integrations- und Orientierungsfunktion der UWL geht dabei eigentlich von der Managementphilosophie aus. Die Managementphilosophie beinhaltet also grundlegende Annahmen über Werte und ihr entsprechende Verhaltensweisen, die jedoch, um Bestandteil von Leitlinien zu werden, erst einmal erhellt werden müssen (s. 2.3.2.: Analyse der Werthaltungen).

Werte, Einstellungen und Normen als Bestandteil der Managementphilosophie beruhen ihrerseits auf einem **Ethik- und Moralverständnis**. Sie beziehen sich - allgemein gesagt - auf eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, den Mitarbeitern und den anderen verschiedensten anderen Gruppen. Diese ethische Komponente kann besonders starke Berücksichtigung innerhalb der UWL finden. So könnte man auch **UWL als unternehmungsethische Grundsätze**[37] bezeichnen.

Mögliche Werte, die diesen UWL innewohnen könnten, wären Humanität, Solidarität, Loyalität, Verantwortung, Vorsicht und Vorsorge. Die Werte können dann Eckpunkte einer umfassenderen **"Umweltethik"** darstellen.[38] Eine ethische Fundierung, die auch im Rahmen von Unternehmungsentscheidungen Einlaß in betriebswirtschaftlichen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen finden kann, kann somit als Voraussetzung, als Ausgangspunkt für die Entwicklung, aber auch als Bestandteil von UWL, verstanden werden. Allgemein kann sich eine Umweltethik auf verschiedene Ethiktheorien beziehen. Zu nennen wären z.B. das "Prinzip Verantwortung" von Jonas als Zukunftsethik, die Habermassche Diskursethik mit dem Schwerpunkt auf Konsensfindungsprozessen und die Evolutionäre Ethik als "dynamische Ethik des Werdens" von Janztsch.[39] Man muß jedoch auch feststellen, daß sich die Funktion von UWL mit ihrer entscheidungskultivierenden Funktion nicht ausdrücklich auf eine ethische Begründung festlegen muß.[40]

---

[35]Vgl. Ulrich,H.,1984,S.312 und 1990,S.825.

[36]Vgl. Bleicher,K.,1992a,S.72f. und 1992b,S.22f.; siehe auch: Probst,G.,1983,S.322ff..

[37]Vgl. Kreikebaum,H.,1990d,S.842ff.; o.V.,1991,S.11; Maucher,H.,1989,S.373ff. zitiert in Steger,U.,1991c,S.187; zu Unternehmen und Moral: Dyllick,T.,1989,S.186ff..

[38]Vgl. u.a. zu einer Definition: Kreikebaum,H.,1990d,S.839f.; Schmidt,R.,1974,S.132ff.; Steinmann, H./ Löhr,A.,1989,S.53ff.; Strunz,H.,1991,S.30ff.; zu den Eckpunkten: Schreiner,M.,1988,S.51f.; Winter,G.,1991,S.39f..

[39]Vgl. Servatius,H.G.,1992a,S.215ff. und den dortigen Literaturhinweisen: Jonas,H.,1979,S.61ff., Habermas,J.,1983,S.97ff. und Jantzsch,E.,1982,S.370; zur Wirtschaftsethik: Seifert,E./Pfriem,R.,1989.

[40]Vgl. Senn,J.F.,1986,S.304; zu einer noch extremeren Sicht siehe: Gerken,G.,1992,S.233f..

Die **Vision** als Ausgangspunkt unternehmungspolitischen Handelns und Verhaltens kann auch als Voraussetzung für eine UWL-Entwicklung verstanden werden. Wobei unter der Vision die "Vorstellung von der zukünftigen Rolle eines Unternehmens in bezug auf Unternehmenszweck, -ziel und -selbstverständnis verstanden"[41] wird. Bildlich gesehen kann sie als Leitstern verstanden werden, der zwar die Richtung angibt, aber nicht das Ziel selber ist.[42]

So könnte sich eine unternehmerische Vision bei den UWL auf eine **Vision einer nachhaltigen Entwicklung** oder auf ein **qualitatives Wachstum**[43] beziehen. Schmidheinys Vision[44] eines Gleichklangs von Ökologie und Ökonomie könnte als Ausgangspunkt für unternehmungspolitisches Handeln und Verhalten gelten. Seine Prinzipien könnten weiterhin in unternehmungspolitische UWL niedergeschrieben oder konkretisiert werden, wobei insbesondere auch die Managementphilosophie mit ihren Werten als Rahmen der UWL und die Unternehmungskultur als Basis der Veränderung zu beachten sind. Die Vision kann also das Quellgebiet, der Pool für UWL sein. Werden diese UWL dann umfassend "gelebt", wird die anfängliche Vision, zumindest aber die UWL selber, Bestandteil der Unternehmungskultur. UWL versuchen also die Richtung, die der Leitstern also die Vision vorgegeben hat, mittels allgemeiner Zielvorgaben und Verhaltensaussagen zu konkretisieren.[45]

Die Managementphilosophie, die Vision aber auch die anderen Voraussetzungen sind, um sinnvoll beachtet und damit erfolgsfördernd zu werden, im starken Maße personenbezogen. Diese starke Anlehnung an die Träger, aber auch die Bedeutung der Träger beim Entwicklungsprozeß sollen im folgenden gewürdigt werden.

2.2. Träger

Geht man von einer starken Bedeutung der Managementphilosophie bei der Entwicklung der UWL aus, so ist eine Beteiligung des Top-Managements, als Träger des Entwicklungsprozesses, von besonderer Bedeutung. Beachten muß man jedoch auch die enorme Wirkung einer frühzeitigen Beteiligung der Unternehmungsmitglieder, die es ermöglicht, die UWL "schnell" zu einem Bestandteil der Unternehmungskultur, zu einem "akzeptiert" und "gelebt" werden, zu

---

[41]Henzler,H.A.,1990,S.813.

[42]Vgl. Bleicher,K.,1991b,S.73; Hinterhuber,H.,1989,S.41f. bezeichnet die Vision als "Polarstern".

[43]Vgl. zum qualitativen Wachstum: Kreikebaum,H.,1989b,S.223ff.; zur nachhaltigen Entwicklung: Schmidheiny,S.,1992,S.126ff..

[44]Vgl. Schmidheiny,S.,1992,S.126ff. insb. S.126; Antrecht,R.,1990,S.154f.; Mönninger,M.,1992.

[45]Eine von den UWL zur Vision oder zur Managementphilosophie gehende Wirkung könnte im Rahmen einer unternehmungspolitischen Setzung bzw. Erarbeitung von UWL stattfinden. Es könnte ein Bewußtseinsprozeß in Gang gesetzt werden, der vielleicht zu einem neuen Bewußtsein und dies zu einer neuen Vision oder zu neuen Werten im Rahmen der Managementphilosophie führen kann; vgl. zum Zusammenhang zwischen Vision und Managementphilosophie: Collins,J./ Porras,J.,1992,S.108.

machen. Auf dieser Bandbreite finden sich dann auch die von Gabele[46] vorgestellte verschiedenartige Beteiligung von Trägern bei der Entwicklung von UWL wieder, wobei es sich auch hier nur um Tendenzen handelt. Die erste Möglichkeit ist eine fast ausschließliche Erarbeitung durch das **Top-Management**, bei der zweiten steht eine **Expertengruppe** im Mittelpunkt der Erstellung und bei der dritten Möglichkeit ist eine **Projektgruppe** vor allem für die Koordination des Erarbeitungsprozesses zuständig.

So ist denn auch bei der Erarbeitung durch das **Top-Management** die Dominanz desselbigen beim Entwicklungsprozeß charakteristisch. Fremde, im Sinne von Nichtmitgliedern der Unternehmungsleitung, z.B. Mitarbeiter aus zentralen Stäben, leisten nur eine gewisse Formulierungshilfe. Insgesamt bleibt somit die Entwicklung auf einen relativ kleinen Kreis beschränkt. Durch die Involvierung der Unternehmungsleitung am Entwicklungsprozeß werden die UWL einerseits einen leichteren Eingang in die Entscheidungsfindung der Unternehmungsleitung finden, andererseits fördert ihr unmittelbares Engagement die Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit der Dokumente. Probleme hingegen ergeben sich im Akzeptanzbereich bei den übrigen Unternehmungsmitgliedern, insbesondere dann, wenn die Diffusion ohne intensive Ergebnispromotion erfolgt.

Die zweite Erstellungsform, die Erarbeitung durch eine **Expertengruppe** als leitende Projektgruppe ist charakterisiert durch eine aktive Grundsätzeforschung. Diese Grundsätzeforschung beinhaltet eine ausgiebige Befragung nach erfolgsrelevanten Leitsätzen innerhalb der Organisation, also auch der Befragung der Unternehmungsmitglieder und die Verwendung von strategischen Analysetechniken. Diese Vorgehensweise erfordert sowohl bei der Unternehmungsleitung als auch bei den Mitarbeitern eine intensive Ergebnisvertretung, die zwar durch die empirischen Ergebnisse erleichtert wird, aber noch keineswegs die Akzeptanz sichert.

Die dritte Form der Trägerbeteiligung ist der zweiten ähnlich, und zwar wird wiederum eine **Projektgruppe** aus Repräsentanten des Middle-Managements und den zentralen Stabsabteilungen, gebildet und institutionalisiert. Doch ist diese Gruppe nur für einen relativ offenen Grobentwurf zuständig, der dann als Grundlage für einen ausgiebigen Beratungsprozeß, mit Einwirkungsmöglichkeiten einer großen Personenzahl, dient. Träger dieses Beratungsprozesses können prinzipiell alle Mitarbeiter sein, wobei das Top-Management vor allem zu Beginn des Projektes die größten Einflußchancen hat. Diese dritte Erstellungsstrategie erfordert ein erhebliches Können bei der Prozeßhandhabung, um die divergierenden Meinungen aufzunehmen und in das Konzept einzuarbeiten. Sie bietet aber auch große Vorteile im Akzeptanz- und Partizipationsbereich. Die Tabelle 2 gibt einen genauen Überblick über das Engagement der Träger bei der Entwicklung von UWL.

---

[46]Vgl. Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.103ff. und 1983,S.723ff..

Das Engagement der Träger, insbesondere die Unterstützung durch bzw. die Beteiligung des Top-Managements, aber auch die Einsatzbereitschaft der federführenden Projektmitarbeiter sind somit als unabdingbare Voraussetzungen des Entwicklungsprozesses anzusehen.[47] Die frühe Beteiligung der Mitarbeiter erleichtert vor allem die spätere Umsetzung, ist somit aber keine unbedingte Voraussetzung für den Entwicklungsprozeß.

\ **Prozeßtyp:** **Beteiligung:**	Top-Management	Expertengruppe	Projektgruppe
Top-Management	vorwiegend	teilweise	teilweise
Middle-Management	unterstützend	vorwiegend	vorwiegend
Stabsabteilung	unterstützend	vorwiegend	vorwiegend
externe Berater	unterstützend	teilweise	kaum
Untern.-mitglieder	-	teilweise	aktive Beteiligung
insgesamt Beteiligte	kleiner Kreis	Projektgruppe	relativ großer Kreis
Zeitraum	kurzfristig	mittelfristig	langfristig

Tab. 2 : Engagement der Träger
(in Anlehnung an Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.103ff.)

2.3. Entwicklungsprozeß

Der eigentliche Entwicklungsprozeß von UWL soll nun phasenweise[48] dargestellt und analysiert werden. Ausgangspunkt ist die **Anregungs- und Zielfindungsphase** (2.3.1.), die Phase, in welcher der Anstoß zu einer Entwicklung und das Ziel, das man damit erreichen möchte, dargestellt wird. Danach folgt die **Analysephase** (2.3.2.), in der man die Ausgangssituation mit der entsprechenden Perspektive sondiert, um UWL zu entwickeln. Die dritte Phase, die **Suche und Formulierung** (2.3.3.), ist die Phase, im Rahmen welcher der Schwerpunkt dieser Darstellung liegt, da es sich um den eigentlichen Erarbeitungsprozeß handelt. In ihr werden verschiedene Vorgehensweisen und Methoden vorgestellt, um zu UWL zu kommen, die dann in der **Bewertung und Verabschiedung** (2.3.4.) der Unternehmungsleitung vorgelegt werden. Innerhalb der vierten Phase wird auch eine Fit-Analyse und eine Kontrolle dargestellt.

---

[47]Vgl. Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.163.

[48]Vgl. zu der Darstellung in den Planungsphasen, auch bezüglich der weiteren Untergliederung: Wild,J.,1982,S.148ff. und 1974,S.148ff.; Hahn,D.,1986,S.23ff., 1971,S.161ff. und 1976,S.447f..

2.3.1. Anregung / Zielfestlegung

Der **Anstoß**, warum man UWL entwickelt, kann vielerlei Ursprungs sein. Der wohl "durchschlagenste" Grund ist das Fehlverhalten einer Unternehmung, ausgelöst z.B. durch eine Umweltkatastrophe (Sandoz-Katastrophe) und dem danach bedingten umweltpolitischen Handlungsbedarf im Sinne eines Wiederherstellens des öffentlichen Ansehens. Doch um UWL zu entwickeln, bedarf es nicht "immer" einer Katastrophe. So kann ein eingetretener Bewußtseinswandel im Management, der beispielsweise dazu animiert, einen Beitrag zur Schaffung einer lebenswerten Zukunft für die eigenen Kinder zu leisten, oder eine Öko-Vision für eine nachhaltige Entwicklung zu haben, auch eine Entwicklung von UWL bewirken.[49] Im Normalfall wird vielleicht eine eigene SOFT-Analyse, eine Frühwarninformation, ein Umfeldszenario, eine Gap-Analyse, eine Geschäftsfeldanalyse oder eine Konkurrenzanalyse zu einer Forcierung des Umweltaspektes im Rahmen einer UWL-Entwicklung führen.[50]

Trotz dieser vielfältigen Anstoßmöglichkeiten zu einer Entwicklung bedarf es schließlich und endlich eines klaren **Auftrags** der Unternehmungsleitung, wobei dieser Auftrag nicht unter dem Risiko eines Vorbehaltes (auch nicht von Seiten der Eigentümer) stehen darf. Bei der Erteilung des Auftrags zur Entwicklung von UWL sollte die Unternehmungsführung den Zweck und klare Ziele formulieren, im Hinblick auf das, was sie mit den UWL-Entwicklung erreichen will.

Ganz allgemein ist die **Zielbildung** durch eine Zielsuche, -analyse und -ordnung, durch eine Zieloperationalisierung und Realisierbarkeitsprüfung gekennzeichnet. Auch müssen Zielbeziehungen geprüft, wenn nötig, Prioritäten gesetzt werden. Am Ende des Zielbildungsprozesses steht eine Zielauswahl.

Die Aufgabe dieses Zielbildungsprozesses ist es, die Ziele der Entwicklung festzulegen. Ein mögliches Ergebnis einer Prioritätensetzung könnte es sein, dem Umweltschutz einen gleichrangigen Stellenwert in den UWL zu geben wie dem Wirtschaftlichkeitsziel. Ein Ergebnis einer Zielauswahl könnte sein, einen Grundkonsens für die Umweltorientierung in der Unternehmung zu schaffen. Auch könnten Imageziele, die der Öffentlichkeit ein besseres Bild von der Unternehmung vermitteln, Ziele einer UWL-Entwicklung sein. Weiterhin könnte es ein Ziel sein, die Mitarbeitermotivation und -identifikation in der Unternehmung zu erhöhen, um so eine gesteigerte Produktivität für die Unternehmung und eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Operationalisiert werden könnte das Motivationsziel z.B. durch die Quote der Verbesserungsvorschläge, durch die Anzahl der Mitarbeiter, die sich bei der Entwicklung der UWL beteiligen wollen oder durch Reaktionen in Form von Stellungnahmen der Mitarbeiter in

---

[49]Als **Anregung** zur Entwicklung von UWL, siehe auch: 1.2.1.; 1.2.2., 1.2.3. mit den Gründen warum UWL aufgestellt werden sollen und die in 2.1. dargestellten Erfolgsvoraussetzung von UWL.

[50]Vgl. zur SOFT- , Gap- und Portfolio-Analyse: Horvath,P.,1991,S.151ff.; zu einer ausführlichen Beschreibung der Analyseinstrumente siehe 2.3.2; SOFT: Strenghts,Opportunities,Failure,Threats.

der Werkszeitung. Diese Quantifizierung ist aber in soweit problematisch, da es sich um ein qualitatives Ziel handelt, welches sich, wenn überhaupt, nur durch eine System von Kennzahlen abbilden läßt.

2.3.2. Analyse

Wenn nun die Zielfindung abgeschlossen ist, wird das Problem der Integration des Umweltaspektes in die Unternehmung im Rahmen der UWL-Entwicklung analysiert. Dabei werden einerseits detailliert die Ursachen, die zu der Entwicklung von UWL (s. 2.3.1. Anregung) führen, aber auch das Ausmaß der Entwicklung von UWL analysiert. Anschließend werden die Ursachen und das Ausmaß prognostiziert und mit den Zielen (s. 2.3.1. Ziele) verglichen.

Diese relativ abstrakte Beschreibung der Analysephase soll im folgenden mit Inhalt gefüllt werden. So steht am Anfang der Analysephase eine Analyse der Ausgangslage[51]. Diese **Lageanalyse**, falls sie nicht schon in der Anregungsphase durchgeführt wurde, besteht zuerst aus einer Bestimmung der geltenden **Wertvorstellungen** in der Unternehmung, also einer Analyse der Managementphilosophie und Unternehmungskultur. Erfaßt werden diese Werthaltungen der verschiedenen Gruppen der Unternehmung mit Hilfe eines speziell entwickelten Fragebogens.

Weiterhin kann eine Bestimmung der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken der Unternehmung **(SOFT-Analyse)** erfolgen. Die Analyse von Stärken und Schwächen[52] dient der Analyse des aktuellen Unternehmungszustandes und kann mittels Kriterienchecklisten vollzogen werden. Kriterienchecklisten können sich über verschiedene Unternehmungsbereiche erstrecken. Zu nennen wären hier vor allem die **Checklisten** für eine umweltorientierte Unternehmensführung von Winter[53], die sich auf alle denkbaren Unternehmungsbereiche beziehen. Darstellbar wäre eine solche Analyse der Unternehmungsposition in einem Stärken-Schwächen-Profil **(Profilanalyse)**.[54] Eine wie auch immer geartete Analyse des Istzustands ähnelt auch dem Instrument des Öko-Audits. **Öko-Audit**[55] wird hier verstanden als eine Ist-Aufnahme des betrieblichen Umweltschutzes. Doch zurück zur Stärken- und Schwächenanalyse: Ergebnis einer solchen Analyse könnte z.B. die Feststellung sein, daß ein hohes technisches Potential bezüglich umweltorientierter F&E besteht. Bezieht man dieses Ergebnis auf eine Chancen- und Risikenanalyse, welche sich mehr mit der Zukunftsperspektive des Unterneh-

---

[51]Vgl. Grünig,R.,1988,S.258f.; Ulrich,H.,1978,S.51ff. und 1985,S.394ff.; Brauchlin,E.,1984,S.315; Grimm,W.,1981,S.126.

[52]Vgl. Meffert,H.,1991,S.301; Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.108f..

[53]Vgl. Winter,G.,1988,S.70-202; siehe auch: Sietz,M./ Michahelles,R.,1989.

[54]Vgl. Ulrich,H.,1978,S.65.

[55]Vgl. Haker,W./ Löwe,W.,1991,S.195ff.; Steger,U.,1990a,S.53f. und 1991b.

mungsumfeldes beschäftigt, so ergibt sich für die Unternehmung potentiell schon eine Perspektive, ob sie innovationsorientiert agieren kann und soll. Zur Prognose und Darstellung möglicher zukünftiger Umweltentwicklung könnten **Szenarien** hilfreich sein. Mittels **Frühwarninformationen** können entsprechende Bereiche ermittelt werden.[56]

Ziel und Zweck dieser Analyse ist es, die Möglichkeiten und die Bereiche für UWL zu sondieren. So könnte im Rahmen einer auf der SOFT-Analyse basierenden **Geschäftsfeld-Analyse**[57] neben dem Markt- und Technologieportfolio auch ein Ökologieportfolio erstellt werden. Das Ergebnis eines Ökologieportfolios könnte zum Beispiel zeigen, inwieweit eine Unternehmung überhaupt fähig ist, eine umweltorientierte Unternehmungsstrategie zu fahren.

Berücksichtigt werden müßten neben der Produkt- und Prozeßorientierung auch die Mitarbeiter im Rahmen einer **humanpotentialorientierten Analyse**. Zu klären wäre, ob sie fähig und willens sind, einen solchen "Wandel" mitzutragen. Dies zielt insbesondere auf ihre Qualifikation und ihre Werte im Sinne eines vollzogenen Bewußtseinwandel ab. Nach dem Humanpotential müßte gleichfalls das **Sachpotential** und das **Finanzpotential** analysiert werden: denn eine Entwicklung von UWL bindet Ressourcen menschlicher, sachlicher (Verwendung von DV-Einrichtungen, Räumlichkeiten) und finanzieller Art. Diese Analyseergebnisse müßten im folgenden noch auf Zielrelevanz untersucht werden. Also z.B. die Möglichkeit einer Innovationsorientierung mit dem Ziel Motivationssteigerung.

Einen anderen Ansatzpunkt bietet die **ganzheitliche Analysemethode**, welche schwerpunktmäßig die Problemsituationen mit ihren Zusammenhängen, Beziehungen und Interaktionen erfaßt und erkennt.[58] Um dem Charakter komplexer Probleme gerecht zu werden, verwendet man **Netzwerke**. Diese Netzwerke[59] beziehen sich auf verschiedene Blickwinkel verschiedener Interessengruppen und Institutionen bezüglich der vielfältigen Dimensionen. Im allgemeinen erfordert eine Analyse der Problemsituation ein Aufzeichnen der Grundzusammenhänge. Sie geht jedoch auch auf deren Eigenschaften ein, insbesondere auf die Beeinflussungsmuster, Wirkungsrichtungen, Zeitaspekte und die Intensitäten der **Wirkungszusammenhänge**. Abbildung 5 zeigt ein solches Netzwerk mit positiven - verstärkend wirkenden - Wirkungszusammenhängen (+) und negativen Wirkungszusammenhängen (-), die in die entgegengesetzte Richtung wirken.

---

[56]Vgl. zu Szenarien: Geschka,H./ Hammer,R.,1990,S.311ff.; zur Frühwarnung: Gomez,P.,1985, S.155ff.; zur ökologischen Frühaufklärung: Krystek,U./ Behrendt,I.,1991,S.16ff..

[57]ausführlicher zur Geschäftsfeld-Analyse und den darin verwendeten Instrumenten und Literaturhinweisen siehe 3.4.1..

[58]Vgl. Probst,G./ Gomez,P.,1990,S.908 und 1991,S.68ff.; siehe auch: Probst,G./ Gomez,P.,1991.

[59]Vgl. Probst.G./ Gomez,P.,1990,S.903ff.; zu Begrifflichkeiten siehe 2.3.3. -Vernetztes Denken-.

Zweck des Einsatzes von Analyseinstrumenten ist es, die Geschäftssituation differenziert einzuschätzen, um umweltorientierte Erfolgsfaktoren zu erkennen[60] und so eine gute Ausgangslage für die Suche und Formulierung der wichtigsten UWL zu erhalten. Es kommt darauf an, UWL zu formulieren, die erfolgsentscheidende Bedeutung haben, um eine umfassende Wirkung bei strategischen Entscheidungen zu erzielen.

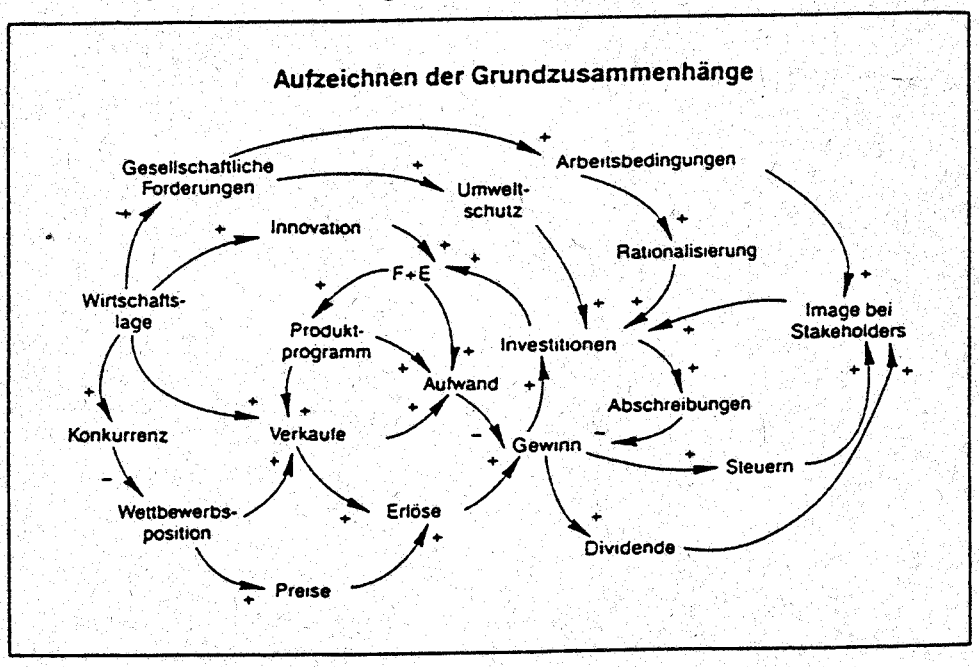


Abb. 5 : Aufzeichnen der Grundzusammenhänge (Probst,G./ Gomez,P.,1990,S.910.)

2.3.3. Suche / Formulierung

Am Ende der **Such- und Formulierungsphase** müssen also UWL stehen, die erfolgsentscheidende Bedeutung haben. Andererseits aber "nur" das enthalten, was möglich und nötig ist. Was ist zu tun? Bestandteil dieser Phase ist das Auffinden und Gliedern möglicher Ansatzpunkte für die UWL-Entwicklung. In ihr sollen Ideen für UWL gesucht, gefunden und prognostiziert werden, die ihrerseits wieder konkretisiert und strukturiert werden sollen. Schließlich müssen die so gefundenen vorläufigen UWL noch auf Vollständigkeit, Konsistenz und Zulässigkeit geprüft werden. Die fortlaufende und abschließende Formulierung, insbesondere mit den dafür notwendigen Konsensfindungsprozessen, führt zu UWL, die zur Verabschiedung vorgelegt werden. Im folgenden soll nun dieser Such- und Formulierungsprozeß, also die eigentliche Erstellung, anhand verschiedener Vorgehensweisen[61] dargestellt werden:

---

[60]Vgl. zu Erfolgsfaktoren: Pümpin,C.,1985,S.116ff.; Krüger,W.,1990,S.180ff. und 1989,S.13ff..

[61]teilweise geht die Darstellung über die eigentliche Such- und Formulierungsphase hinaus, dies dient aber nur einer kompakten und in sich geschlossenen Darstellung.

1) UWL-Erstellung nach Ulrich,H. / Grünig,R.
2) UWL-Erstellung mittels vernetzten Denkens
3) UWL-Erstellung mittels Zukunftswerkstätten
4) UWL-Erstellung nach Bleicher.

Im Anschluß an diese Darstellung, die sich auch an der oben beschriebenen formalen Vorgehensweise orientiert, sollen kurz in einer Tabelle die Unterschiede der einzelnen Herangehensweisen noch einmal deutlich gemacht werden.

zu 1): UWL-Erstellung **nach Ulrich,H. / Grünig,R.**[62]

Zu Beginn der Suchphase, muß **1.)** ein Such-Rahmen für die UWL-Entwicklung festgelegt werden. Dieser Such-Rahmen besteht aus der Bestimmung der hauptsächlich angestrebten Wirkungen (z.B.: Entscheidungskoordination, Verminderung von Unsicherheit), der Bestimmung des Kreises der UWL-Empfänger (Verwirklichung des Stakeholderansatzes) und der Festlegung des ungefähren Umfangs der Leitlinien. Beim letzten Punkt muß man vor allem die Tatsache beachten, daß mit steigendem Umfang der Grundsatzcharakter verloren geht.

2.) Die Themenbereiche, zu denen UWL Aussagen machen sollen und ihre Bearbeitungsreihenfolge sind festzulegen. Diese Themenbereiche ergeben sich aus der vorhergehenden Analyse sowie aus dem gesellschaftlichem "Zwang", zu Themen Stellung zu beziehen oder durch ein Brainstorming zu den Umweltthemen.

Für jeden dieser gefundenen Themenbereiche sind **3.)** wenige zentrale Schlüsselgrundsätze zu entwickeln, wobei diese Schlüsselthemen sich auch aus der Analyse herauskristallisieren können. Die Festlegung der Schlüsselgrundsätze und ihre Formulierung ist von zentraler Bedeutung. Bei der Formulierung müssen die angestrebten Wirkungen im Schlüsselbereich bestimmt werden. Weiterhin muß mindestens eine Grundsatzvariante explizit formuliert werden, die dann bewertet werden kann. Auch muß die Konsistenz der Schlüsselgrundsätze untereinander gegeben sein.

Danach werden **4.)** die übrigen Grundsätze als Ergänzung zu den Schlüsselgrundsätzen - ähnlich denselbigen - festgelegt, und es erfolgt wiederum eine Konsistenz- und Zweckmäßigkeitsprüfung. Im **5.)** Schritt wird die Zweckmäßigkeit des gesamten UWL-Umfang überprüft, um im **6.)** Schritt dann schließlich die Struktur der Gesamtheit der UWL zu bestimmen.

zu 2): UWL-Erstellung **mittels vernetzten Denkens**

Begrifflichkeiten[63] wie vernetztes Denken, Ganzheitlichkeit, systemisch und evolutionär machen in letzter Zeit - im Rahmen einer steigenden Dynamik und Komplexität verbunden mit

---

[62]Vgl. Grünig,R.,1988,S.258ff.; Ulrich,H.,1978,S.36ff.; siehe auch: Kühn,R.,1986,S.150ff..

[63]Diese Begrifflichkeiten sollen erklärt und im Rahmen eines "neuen Denkens" eingeordnet werden.

einer ebenfalls steigenden Unsicherheit - von sich reden. Dabei stellt **Komplexität** die Fähigkeit eines Systems dar, sehr viele verschiedene Zustände anzunehmen. Die **Systemhaftigkeit** bedeutet, daß es miteinander interagierende Systemelemente mit **positiven und negativen Rückkoppelungen** gibt. **Evolutionär** sind komplexe, interaktive Systeme, die sich ständig umstrukturieren.[64] Systemisch-, **ganzheitlich**denkende Manager[65] denken zielorientiert, **vernetzt** und in Kreisläufen. Sie problematisieren ihre Umwelt, anerkennen die Komplexität und Unbestimmtheit, folgen einem Verständnis der Entstehung und Ordnung in sozialen Systemen und haben einen ausgeprägten Sinn für Analyse und Synthese. Außerdem nutzen sie die Eigendynamik und die Eigenschaften von Systemen, beachten die Lenkungsebene, auf der es einzugreifen gilt, und streben nach flexiblen , lebens-, lern- und entwicklungsfähigen Systemen.

Die Vorgehensweise[66] des **Vernetzten Denkens** bei der UWL-Erstellung ist ähnlich der von Ulrich und Grünig. So werden aufgrund der Analyse (s. 2.3.2.) die grobe Struktur und ersten möglichen Inhalte der Leitlinien diskutiert. Weiterhin werden im Rahmen der Diskussion inhaltliche Schwerpunkte festgelegt, die wiederum als Vorlage für ersten Leitlinienentwürfe dienen. Diese dann ausformulierten Leitlinienentwürfe werden im Rahmen einer erneuten Diskussion abgestimmt und wenn nötig überarbeitet. Der Diskussion muß dabei genügend zeitlicher Freiraum eingeräumt werden, da insbesondere innerhalb der Diskussion die Betonung auf Konsensfindung liegt. Generell ist es also möglich, ein erneutes Durchlaufen verschiedener Phasen sowie eine Delegation an Subgruppen bei der Formulierung und Überarbeitung, z.B. im Rahmen einer Formulierung des Leitlinienentwurfs, zu bewirken. Schließlich kommt es zur Verabschiedung (s. 2.3.4.) der UWL.

Stark abweichend von der Entwicklung von UWL nach Ulrich und Grünig ist die Anwendung des Instrumentariums in der Suchphase der UWL-Entwicklung. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysephase, in der die Unternehmung als **Netzwerk** dargestellt wird, indem also die Zusammenhänge und Wirkungsverläufe diskutiert, transparent gemacht und analysiert werden, wird speziell vor oder in der Suchphase eine Bestimmung der **Wirkungsintensitäten** mittels einer Wirkungsmatrix vorgenommen.[67] Diese Wirkungsmatrix gibt einen guten Überblick über das Verhalten von Variablen unter Berücksichtigung der Intensität ihrer Beziehungen. Variable sind die abzubildenden Faktoren wie z.B. Investitionen, Rentabilität,

---

[64]Vgl. Malik,F.,1985,S.138f..

[65]Vgl. Probst,G.,1989a,S.2ff.; im etwas anderen Zusammenhang: Ulrich,H./Probst,G,1990,S.25-104; weitere Ausführungen im Rahmen des St. Galler Konzeptes: Bleicher,K.,1991c,S.69f. und zum evolutionären Managementansatz der das Paradigma der Selbstorganisation zur Koordination komplexer Zusammenhänge in den Vordergrund rückt: Malik,F./Probst,G.,1981,S.121ff..

[66]Vgl. Güntert,B./Sagmeister,M.,1991,S.281ff.; zu einer ausführlichen Bandbreite zum Thema vernetztes Denken: vgl. Vester,F.,1989 und 1990,S.167ff.; Probst,G./Gomez,P.,1991.

[67]Vgl. Probst,G./ Gomez,P.,1990,S.911ff.; Güntert,B./ Sagmeister,M.,1991,S.285ff..

Selbstverwirklichung und Umweltschutz, die dann in einen Systemzusammenhang gebracht werden. Als Ergebnis der Wirkungsmatrix lassen sich die Beeinflußbarkeit und die relative Einflußnahme einer Variable aufzeigen. Die daraus entstehende Klassifizierungsmöglichkeit in Variable, die sich reaktiv, träge, kritisch oder aktiv verhalten, ist auch gleichzeitig der Ansatzpunkt für die konkrete Suche nach zu formulierenden UWL. Diese Einordnung gibt also Aufschluß darüber, zu welchen Variablen in den UWL unbedingt Stellung bezogen werden muß und zu welchen nicht. Hier muß vor allem Position zu **aktiven und kritischen Variablen** bezogen werden (s. Abb. 6).

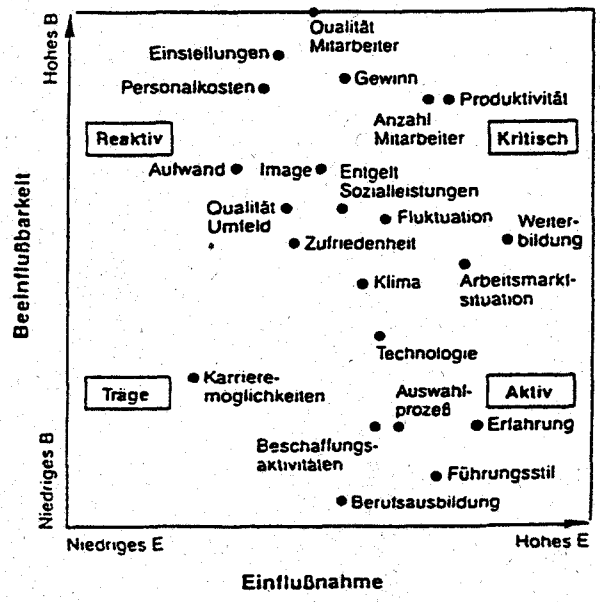


Abb. 6: Intensitätseigenschaften im Überblick (Probst,G./ Gomez,P.,1990,S.914.)

Aus der Analyse des **Zeitverhaltens** lassen sich ebenfalls Schlüsse für die Suchphase ziehen. So könnte man hier vielleicht die unterschiedlichen zeitlichen Abhängigkeiten als Anlaß für die Festlegung in langfristige Ziele oder kurzfristige Maßnahmen im Rahmen der UWL-Erstellung nehmen. So ist z.B. die in den UWL zu fordernde ökologische Innovationsorientierung wohl eher nur lang- bis mittelfristig realisierbar.

Weiterhin können im Rahmen der Such- und Formulierungsphase bei der Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte, Teilkreisläufe detailliert dargestellt werden, um die Wirkungen von Teilzielen auf andere Bereiche zu verdeutlichen oder genauer zu analysieren. Bei einer entsprechenden Überarbeitung der UWL lassen sich natürlich auch diese Schritte wiederholen.

zu 3): UWL-Erstellung **mittels Zukunftswerkstätten**

Zukunftswerkstätten (ZW) als wohl demokratischste, partizipativste Form der UWL-Erstellung, dienen in erster Linie dazu, Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. **Mitarbeiter** mit ihrem Erfahrungspotential, ihren Wünschen sind dabei dann auch das Schlüs-

selelement für die UWL-Entwicklung[68], wobei natürlich der Auftrag von der Geschäftsleitung ebenfalls nicht fehlen darf. ZW[69] bieten also Mitarbeitern eine Plattform zur Selbstverwirklichung, zur Identifikation und damit auch zur Motivation. Sie sind dabei ein Forum, in dem sich Mitarbeiter gemeinsam bemühen, wünschenswerte, mögliche - aber auch vorläufig unmögliche - Zukünfte zu entwerfen und deren Durchsetzungsmöglichkeiten zu überprüfen.

Themen einer ZW könnten z.B. Möglichkeiten und Chancen der Verwirklichung von Umweltaspekten im Rahmen von UWL in der Unternehmung sein. Voraussetzung oder auch Bestandteil einer Suchphase nach Lösungen der Umweltproblematik im Betrieb, ist die Vorbereitungsphase und die zum eigentlichen Kernbereich einer ZW gehörende Kritikphase. Die **Kritikphase** besteht aus einer kritischen Bestandsaufnahme, aus einem Zusammentragen und Gewichten der Kritik an derzeitigen Zuständen. Die gesammelten Kritikpunkte werden zu Themenkreisen zusammengefaßt und stellen dann die Ausgangsbasis für die Suchphase dar, die sich innerhalb der ZW in Form der Phantasie- und Realitätsphase darbietet.

In der **Phantasiephase**, die im Gegensatz zu den anderen UWL-Erstellungen losgelöst von der Realität sein soll, werden mittels eines Brainstormings zum Kritikergebnis, also z.B. zum Fehlen einer Umweltorientierung im Betrieb, Ideen und Vorschläge gemacht, wie das Problem als optimaler Gegenwartszustand aussähe. Diese Ideen werden gesammelt und anschließend ausgewählt, um neuerlich in Phantasiethemenkreisen präzisiert zu werden. Ganz allgemein sollen sich diese Ideen weder am Machbaren orientieren, noch sollen sie sich auf einen bestimmten Rahmen beziehen. So können dann auch diese Ideen eine Spannbreite von einer umweltfreundlichen Arbeitsplatzgestaltung bis zum idealtypischen Verhältnis von Umwelt zur Arbeit umfassen.

In der **Verwirklichungsphase** werden wiederum Ideen, respektive zukünftige UWL aus der Phantasiephase ausgewählt, die dann einer kritischen Prüfung, auch bezüglich ihrer Durchsetzungsmöglichkeiten, unterzogen werden. Die Realität berücksichtigen kann man auch, indem man Beispiele für praktizierte Ansätze sucht, die in eine ähnliche Richtung weisen, und sie dann mit den Ideen vergleicht. Weitere Schritte der Verwirklichungsphase sind das Aufstellen eines Forderungs- und Maßnahmenkatalogs, mit dem die Chancen einer Realisierung aufgezeigt und konkretisiert werden. Dieser Forderungskatalog könnte z.B. schon die Ziele aufzeigen, die in den UWL niedergeschrieben werden sollten. Zumindest zeigt er aber die Ansatzpunkte, mit denen in der Formulierung weitergearbeitet werden könnte.

---

[68]Vgl. Jungk,R./ Müllert,N.,1989,S.17; durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Entwicklungsprozeß wird ihre Motivation und Identifikation gesteigert, es wird ein ungeheurer Prozeß in Gang gesetzt, der, wenn er einmal begonnen hat, nicht mehr ohne kontraproduktive Folgen zu stoppen ist.

[69]Vgl. zu den folgenden Ausführungen über die ZW, die sich in erster Linie auf das Buch von Jungk.R./ Müllert,N.,1989 beziehen, insbesondere S.71f. und S.221ff..

Die einzelnen Phasen der ZW sind von abwechselnd intuitiv-emotionalen und rational-analytischen Elementen durchzogen. Auch wird - im Unterschied zu den anderen Erstellungsformen der UWL - hier besonders viel Wert auf visualisieren, offenlegen von Entscheidungen und konsensfinden gelegt.[70]

zu 4): UWL-Erstellung **nach Bleicher**[71]

Als letzte UWL-Erstellung möchte ich hier die UWL-Erstellung nach Bleicher als weitere Möglichkeiten, vorstellen. Die Besonderheit gegenüber den anderen Erstellungsansätzen liegt einerseits im bereits festgelegten konzeptionellen Bezugsrahmen (hier das **St. Galler Managementkonzept**), andererseits in der explizit in den Leitbildern festgelegten Managementphilosophie sowie in der ganzheitlichen Integrationsaufgabe der Leitbilder und -linien.

Schwerpunkt der UWL-Erstellung nach Bleicher ist die eindeutige Positionierung der Ziele und Verhaltensaussagen im Spannungsfeld extremer Verhaltensmöglichkeiten mittels der sogenannten **Profiltechnik.** Mittels dieser Methodik, die sich auf die Module des St. Galler-Managementkonzeptes wie z.B. Unternehmungspolitik, Organisationsstrukturen und Managementsysteme bezieht, können Profile als Grundlage von möglichen UWL entwickelt werden. Das Profil ergibt sich also aus der Positionierung auf der skalierbaren Spannbreite der Verhaltensmöglichkeiten eines Moduls. Beispielweise fände eine Positionierung für die Unternehmungspolitik zwischen den Extremen "Stakeholdern" und "Shareholdern" statt. Dabei kann insbesondere eine Ist- und Sollskalierung helfen, aussagefähige Formulierungen zu erhalten.

Diese eindeutige Positionierung soll weiterhin durch eine **kooperative Erarbeitung** und Einbeziehung unterschiedlicher Hierarchiestufen bei der UWL-Entwicklung erreicht werden. Bleicher schlägt in diesem Zusammenhang die Bildung einer ausgewählten, gemischten "Kerngruppe von Multiplikatoren"[72] vor, die dann für eine Dialog- und Konsensfähigkeit sorgen soll. Diese partizipative Entwicklung fördert zum einen die Realitätsnähe der UWL, stärkt aber auch über die Konsensbildung die Identifikation mit den erarbeiteten UWL. Die Vorgehensweise in der Suchphase besteht aus einer Festlegung des Geltungsbereiches und der Adressaten, aus einer Erstellung des Ist- und Sollprofils auf der Basis des St. Galler Managementkonzeptes und einer direkten Leitlinienformulierung anhand der Sollprofile.

Erwähnenswert ist auch die hier nicht ausführlich beschriebene UWL-Erstellung nach Dierkes[73], die im Gegensatz zu den anderen UWL-Erstellungen explizit die bisherige Unternehmungskultur und das bisherige Leitbild bei der Suche nach Ideen mit Leitbildpotential berück-

---

[70]Ebenfalls wichtig sind eine gute Atmosphäre, Gruppenarbeit, die Verwendung von Kreativitäts-techniken, das Arbeiten mit Papierbögen und die freie Wahl der Darstellungsformen.

[71]Vgl. Bleicher,K.,1992b, auch bezüglich der folgenden Ausführungen insbes. S.43ff. und S.55ff..

[72]Bleicher,K.,1992b,S.55.

[73]Vgl. Dierkes,M./ Marz,L.,1992,S.234ff..

sichtigt. Betrachtet man nun die verschiedenen Erstellungsformen (siehe Tab.3), so ist ihre Vorgehensweise relativ ähnlich, obwohl für die einzelnen Schritte unterschiedliche Begriffe gewählt wurden. So besteht allgemein eine UWL-Erstellung aus einer Such-Rahmenfestlegung und einer Bestimmung der möglichen Inhalte, der Struktur und der Bearbeitungsreihenfolge. Anschließend werden die Schwerpunkte in den UWL bestimmt, um dann eine Ausformulierung und Verwirklichung zu realisieren.

Grünig / Ulrich	**vernetztes Denken**	**ZW**	**Bleicher**
Leitbildrahmen / -themenbereiche, Bearbeitungsreihenfolge bestimmen	Diskussion der Struktur und möglicher Inhalte	Kritikphase	Gremien, Geltungsbereiche, Adressaten best.; Einführung in St. Galler Managementkonzept
Schlüsselgrundsätze und übrige Grundsätze bestimmen	inhaltliche Schwerpunkte bestimmen	Phantasiephase	Ist- und Sollprofil anhand Konzept bestimmen (Profilmethode)
Ausformu./ Überprüfung der Zweckmäßigkeit; Leitbildstruktur bestimmen	Diskussion des Leitbildentwurfs; Überarbeitung des Leitbildes	Verwirklichungsphase	Leitbildform entwickeln anhand des Sollprofils

Tab. 3: UWL-Erstellung

Gemeinsam ist den Ansätzen[74] insbesondere auch die Betonung der **Partizipation**, also die Beteiligung der Mitarbeiter bei der UWL-Erstellung. Unterschiedlich bei der Vorgehensweise ist bei der ZW der Bruch mit der Realität in der Phantasiephase und die starke Anlehnung bei Bleicher an das St. Galler Managementkonzept. Ebenfalls unterschiedlich ist die Verwendung der Instrumente in der Such und Formulierungsphase. So treten bei der Methodik des vernetzten Denkens Netzwerke, bei Bleicher die Profilmethode und in der ZW demokratische Erarbeitungsformen, in den Vordergrund.

Zusätzlich zu den bereits vorgestellten Instrumenten können weitere Instrumente zur Unterstützung der UWL-Erstellung herangezogen werden. Zu nennen wären hier vor allem strategische Analyse- und Planungsinstrumente sowie diverse Kommunikationstechniken. Ein interessantes Hilfsmittel ist auch die **Szenariotechnik**[75], die im Rahmen einer Analyse und Prognose von Umwelt und Unternehmungen helfen kann, die Gültigkeit von formulierten UWL bei verschiedenen Verläufen zu testen.

---

[74]Die Ansätze vernetztes Denken, ZW und der Ansatz von Bleicher betonen dies sogar explizit.

[75]Vgl. Geschka,H./Hammer,R.,1990,S.311ff. insbesondere aber S.325ff..

Durch die vorhergehende ausführliche Darstellung der verschiedenen Methoden und Instrumente bei der UWL-Erstellung, insbesondere den sich aus der Erstellung ergebenden Möglichkeiten, dürfte klar geworden sein, daß es keineswegs genügt, die Suchphase ausschließlich auf eine Suche nach UWL anderer Unternehmungen zu beschränken, und die Formulierung "nur" auf ein neues inhaltliches Zusammenbauen der dort gefundenen UWL zu beziehen.[76]

In erster Linie kommt es also auf den Weg der Erstellung der UWL an, da der Weg - und nicht nur ausschließlich "das Ergebnis" - das Ziel ist. So ist auch bei der **Formulierung** besonders Wert auf die **Konsensfindung** zu legen. Dieser Konsens, wenn er erreicht wird, ist eine hervorragende Ausgangsbasis für die Umsetzung. Zugleich verschafft diese Konsensbildung den Beteiligten eine höhere Identifikation und Motivation, was zugleich auch der Zielerreichung entspricht.

Im allgemeinen verläuft die Formulierung sukzessive mit der Suche, dem Finden von UWL. Der Prozeß der Formulierung ist deswegen so wichtig, weil vieles davon abhängt, ob es gelingt, die Leitlinien in dem Verhalten jedes Einzelnen zu verankern. So muß zum einen die Formulierung von jedem einzelnen verstanden werden, dies kann auch bildlich unterstützt werden, zum anderen erfolgt die beste Umsetzung durch die Personen, die an der Formulierung teilgenommen haben. Die Mitarbeiter, die bei der Formulierung mitgestalten und sie mitbeeinflußt haben, sind bei der Umsetzung die besten Multiplikatoren. Voraussetzung ist aber, daß sie auch ihre eigenen Vorstellungen verwirklichen konnten, und daß sie die Art und Weise der Durchführung des Entwicklungsprozesses positiv beurteilen.[77]

2.3.4. Bewertung / Verabschiedung

Bevor die nun vorliegenden UWL verabschiedet werden, muß ihnen eine wie auch immer geartete Bewertung widerfahren. So könnte z.B. mittels einer **Nutzwertanalyse**[78] (NWA) die zur Disposition stehenden UWL anhand verschiedener Kriterien beurteilt werden. Im Extremfall handelt es sich um einen Vorschlag von UWL, dem entweder zugestimmt wird oder nicht. Wie könnten aber nun Kriterien zur Beurteilung im Rahmen einer NWA aussehen, und wie könnte so eine Beurteilung ablaufen?

Generell beurteilt man die verschiedenen UWL anhand des Erreichungsgrades der relevanten Ziele, indem man zuerst die Wirkung der UWL prognostiziert und sie dann auf die Erreichung ihrer Zielsetzung überprüft. Unterstützt werden kann diese **Bewertung** mittels computergestützten Modellrechnungen, wobei hier nochmals auf die Schwierigkeit einer exakten Bewer-

---

[76]Vgl. Bleicher,K.,1992b,S.5; Gabele,E./ Kretschmer,H.,1983,S.723.

[77]Vgl. Gabele,E.,1983,S.327.

[78]Vgl. ausführlich zur NWA: 1986,S.42ff..

tung der qualitativen Zielsetzung hingewiesen sei. Überprüft werden UWL nun mittels in der Zielfindungsphase bestimmter Ziele, z.B. der Motivation, der Produktivität, des Images, der Akzeptanz oder den Kostenwirkungen. Als Kosten können hier vor allem die Umstellungskosten, insbesondere auch die Schulungskosten, veranschlagt werden. Weiterhin muß diese Einführung von UWL zumindest kurz- und mittelfristig finanzierbar sein. Dies berührt insbesondere auch das Liquiditätsziel, wenn die UWL sich auch langfristig bezahlt machen. Die UWL und ihre Wirkungen müssen auch im Hinblick auf die qualitativen Zielen, wie Motivationssteigerung, Imagesteigerung überprüft und prognostiziert werden. Eine vereinfachte Darstellung einer UWL-Bewertung (in Anlehung an die NWA) zeigt Tab. 4.

\ Ziele UWL \	Kosten (0,3)	Image (0,2)	Motivation (0,2)	...
Innovationsorientierung	2	3	...	
...	...	...		

Tab. 4: UWL-Bewertung

Bevor man nun zu einer Entscheidung kommt werden - wie in der NWA vorgesehen- Ziele entsprechend den Präferenzen der Entscheider gewichtet, um so schließlich in Verbindung mit den Nutzwerten zu einer Entscheidung zu kommen, die dann eine gute Ausgangsbasis für eine Diskussion bzw. für eine fundierte Entscheidung bieten kann.

Im Rahmen der **Verabschiedung** werden dann die letztlich zu verwendenden UWL bestimmt. Diese Verabschiedung kann zwei Ebenen betreffen. Erstens muß die Geschäftsleitung den UWL zustimmen. Dies ist um so wichtiger, als dadurch jedes einzelne Geschäftsleitungsmitglied sein Einverständnis mit den UWL erklären muß. Hier ist also noch einmal ein klares Bekenntnis zu der Umweltorientierung durch die UWL abzugeben. Zweitens, falls erforderlich, bedarf es der Zustimmung der Eigentümer. Die Notwendigkeit einer Verabschiedung hängt natürlich entscheidend von der Beteiligung der Geschäftsleitung am Entwicklungsprozeß ab. Bestehen die Träger der Entwicklung (s. 2.2.) zum größten Teil aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, so ist die Verabschiedung nur noch Formsache; falls nicht, setzt nun ein "gewaltiger" Diskussionsprozeß ein, an dessen Ende ebenfalls eine Verabschiedung stehen sollte. Insbesondere im partizipativ vollzogenen Erarbeitungsprozeß sollte die Geschäftsleitung ihre Interessen bereits beim Erarbeitungsprozeß einfließen lassen.

Im Rahmen des Diskussionsprozesses in der Geschäftsleitung ist es auch sehr wichtig eine **Konsensfindung** bei denselbigen (siehe auch Konsens bei Mitarbeitern 2.3.3.) herbeizuführen. Zumindest sollten differierende Positionen abgeklärt werden, die dann zu einem besseren Umgang, zu einem gegenseitigen Verstehen führen können. Erfolgreiche UWL müssen als

Voraussetzung von einer breiten Basis, auch von den Führungskräften in der Unternehmung, getragen werden. Bei dieser Konsensfindung stehen die intensiven Beratungs- und Abstimmungsgespräche im Vordergrund, die vielleicht sogar wichtiger sind als die eigentlichen Dokumente.[79] Hier werden dann die UWL schon in der Entwicklung "getragen", werden also schon verinnerlicht und somit zum Bestandteil der Unternehmungskultur.

Bevor es allerdings zu einer endgültigen Verabschiedung kommt, ist es auch erforderlich, eine **Fit- bzw. Stimmigkeitsanalyse** vorzunehmen. Diese Fitanalyse bezieht sich nochmals auf ein Fit innerhalb der UWL, aber auch auf ein Fit mit anderen Zielen, Strategien, Maßnahmen. Ergebnis kann es z.B. sein, daß Anpassungen getroffen werden müssen. Mit der Verabschiedung der UWL müssen dann diese begleitenden Maßnahmen (z.B. Schulung aller Mitarbeiter) ebenfalls verabschiedet werden. Diese Fit-Analysen verstehen sich auch als laufende Rückkoppelungen im Sinne einer permanenten Kontrolle[80], eines permanenten Feedbacks. Die UWL-Überprüfung bezieht sich also auf die permanente **Kontrolle** der Funktionalität der UWL in veränderten Umfeld- und Unternehmungssituationen. Sie bildet so die Rückkoppelung eines permanenten Soll-Ist-Vergleichs der Umwelt- und Unternehmungssituation und kann im Extrem zu einer völligen Neubearbeitung der UWL führen.[81] Zur Durchführung einer permanenten Kontrolle bzw. laufender Anpassungsmaßnahmen wäre es sinnvoll, eine eigene Instanz oder ein neues Gremium einzusetzen, welche diese Kontroll- und Anpassungsmaßnahmen vorantreibt.

Im folgenden soll nun verstärkt auf die Umsetzung eingegangen werden. Denn bei einem nur ausschließlich auf die Entwicklung beschränkten Prozeß werden die UWL schnell zur "Leerformel", eine Entwicklungskontrolle verliert ihren Sinn und die Möglichkeiten von UWL bleiben gänzlich ungenutzt.

---

[79] Vgl. Gabele,E./ Kretschmer,H.,1983,S.723; insbesondere auch zu der Erfolgsvoraussetzung (Konsensfindung): Hoffmann,F.,1989b,S.107.

[80] Diese laufende Überwachung und Überprüfung gehört im wesentlichen zu einer Kontrollphase, die im Anschluß einer jeglichen Entwicklung, nach der Realisation vorgenommen werden sollte. Hervorzuheben ist hierbei insbesondere der **Zeitaspekt**, so bedarf es erst eines gewissen Zeitraums bevor eine Kontrolle, die losgelöst vom eigentlichen Entwicklunsprozeß ist, sinnvoll erscheint. So müssen sich UWL erst in der Praxis bewähren bzw. müssen dort erst umgesetzt und getestet werden, oder Zeit für eine Umweltveränderung muß erst verstrichen sein, bevor UWL im Rahmen einer Kontrolle überprüft werden können.

[81] Vgl. Bleicher,K.,1992b,S.56f..

3. Umsetzung von umweltorientierten Unternehmungsleitlinien

Die Umsetzung soll im folgenden nun möglichst weitreichend und umfassend dargestellt werden, wobei der Übergang zu einem allumfassenden Umweltmanagement fließend ist. Es sollen nun zuerst die **Voraussetzungen** für eine UWL-Umsetzung beschrieben werden, um im Anschluß auf **Diffusionsmaßnahmen**, die die direkte Überleitung von der Entwicklung zur Umsetzung bewerkstelligen, eingehen zu können. Die Umsetzung erfolgt auf drei Ebenen[82], der **normativen**, der **strategischen** und der **operativen** Ebene der **Planung und Steuerung**, mit nachfolgend weiterer Untergliederung. Die normative Ebene mit den Modulen Unternehmungspolitik, umweltorientierte Unternehmungsleitbilder (UWLB) und Führungsgrundsätze (FG) ist gestaltend. Die strategische Ebene mit den Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien, der Organisation und den Managementsystemen, ist ausrichtend und die operative Ebene der Planung und Steuerung lenkt die Unternehmungsentwicklung. Zur Umsetzung der UWL in den einzelnen Ebenen siehe Abb. 7 .

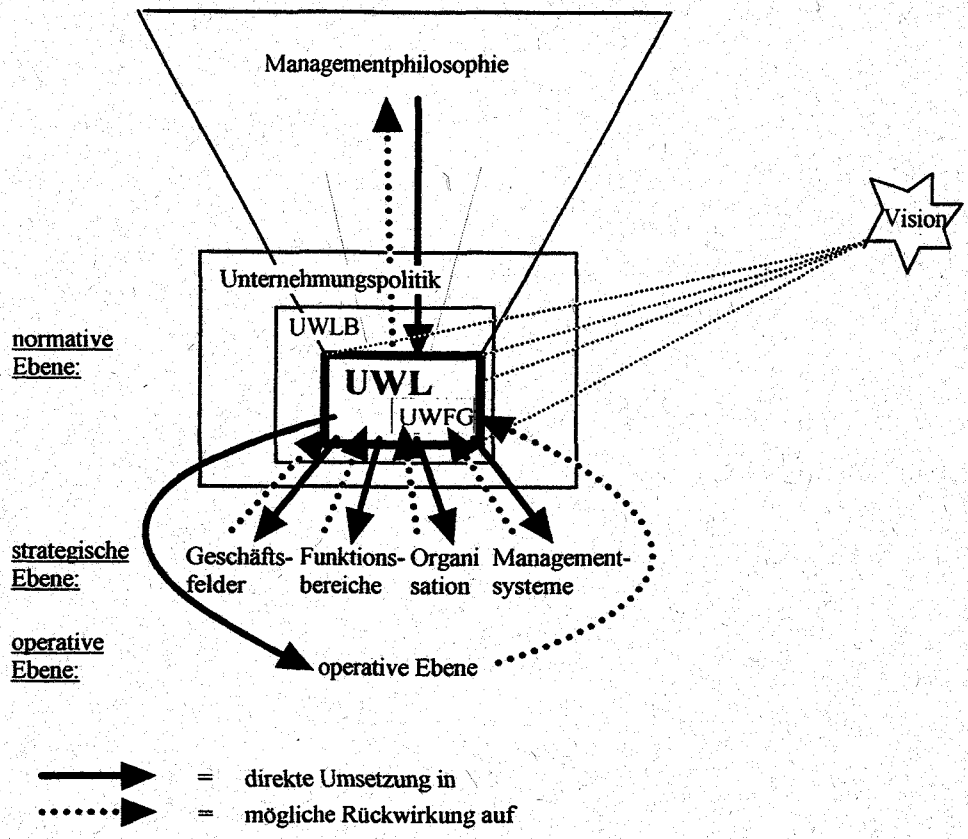


Abb. 7: Umsetzungen und Wirkungszusammenhänge der UWL[83]

---

[82]Vgl. in Anlehnung an Bleicher,K., 1992b,S.16f. und 1992a,S.60ff.; zu anderen **Differenzierungsmöglichkeiten**: Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.166ff. mit den Möglichkeiten der Leitlinien; Lampartner,D.,1990, S.50 mit den Kriterien für umweltbewußtes Management.

[83]Die Abbildung stellt die UWL in den Mittelpunkt der Unternehmungsführung, wobei hier insbe-sondere die Hauptstoßrichtungen im Rahmen der Umsetzung aufgezeigt werden sollen; So werden UWLB / UWL / FG als

Nach der Umsetzung im Rahmen der operativen Planung und Steuerung, wird auch die **Auswirkung auf die Unternehmungskultur** als gesonderter Punkt der Umsetzung betrachtet. Den Abschluß der Umsetzung im Sinne eines kybernetischen Regelkreises bildet die **Umsetzungskontrolle**, die in 3.7. dargestellt werden soll. Der Planungsprozeß im Rahmen der Umsetzung wird aus Platzgründen nicht in der Ausführlichkeit abgehandelt, wie bei der Entwicklung. Das Hauptaugenmerk hingegen soll bei der Umsetzung auf die aus den Netzwerken gewonnenen lenkbaren Variablen[84] gelegt werden. Innerhalb der Darstellung der Umsetzung sollen auch bisher nicht geklärte Begrifflichkeiten und Wechselwirkungen dargestellt und erklärt werden.

3.1. Voraussetzungen

Ähnlich wie bei den Voraussetzungen zur Entwicklung von UWL kann man auch bei der Umsetzung allgemeine Voraussetzungen und Erfolgsvoraussetzungen unterscheiden.

Allgemeine Voraussetzungen beziehen sich in erster Linie auf Rahmenbedingungen und auf Gegebenheiten, die beachtet werden müssen. Zu den Rahmenbedingungen zählen vor allem projekt- und ablauforganisatorische Maßnahmen, die in Abhängigkeit von den verschiedenen Ansatzmöglichkeiten bei der Umsetzung (s. hierzu auch Abb. 1) Berücksichtigung finden. Für eine spezifische **Projektorganisation** müssen Potentiale (Finanz-, Human- und Sachpotentiale) und Programme bzw. Aufgabeninhalte festgelegt werden. So können z.B. im Rahmen der operativen Umsetzung Projektgruppen gebildet werden, denen ein gewisses Budget zur Verfügung gestellt wird, und die dann relativ autonom die Umsetzung vollziehen können. Diese, bei der Projektorganisation angeführten Rahmenbedingungen, beziehen sich auch ganz allgemein auf den generellen Umsetzungsprozeß. Zeit- und Zielvorgaben sind weitere Rahmenbedingungen, die festgelegt werden müssen. Zu den allgemeinen Voraussetzungen gehören auch die **rechtlichen Gegebenheiten**[85]. Hierunter fallen insbesondere die Beachtung von Gesetzen und Auflagen im Sinne einer Produkt-, Organisations- und Umwelthaftung, sowie vor

---

unternehmungspolitische Setzung, Managementphilosohie als in den UWL abzubildende Verhaltensmuster, Vision als Ausgangspunkt für UWL, UWL als Inputs einer umfassenden strategischen und operativen Planung. dargestellt; Vereinfachend sind die FG, insbe-sondere die "umweltorientierten" FG (UWFG) als Bestandteil der UWL und die UWL als Bestandteil des UWLB dargestellt worden. Die Abb. 7 bezieht dabei auch ausdrücklich die in 2.1. beschriebene Managementphilosophie und Vision mit ein. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll die Umsetzung in einen **Systemzusammenhang** stellen; Die Darstellung bezieht sich insbesondere auch auf die Abb. 3 und den Literaturhinweisen unter Fußnote 22.

[84]Vgl. Güntert,B./ Sagmeister,M.,1991,S.288.

[85]Vgl. Sander,H.P.,1992,S.54ff. und 1991,S.102ff.; Adams,H.W./ Eidam,G.,1991b,S.97ff.; Adams,H.W./ Löhr,V.,1991,S.130ff.; Eiff,W.v.,1991,S.373ff.; Adams,H.W.,1990,S.392.

allem aber auch die Bestimmungen über die Einbindung von Umweltschutz- und Immissionsschutzbeauftragen in die Organisation.

Die Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung, um nur einige zu nennen, beziehen sich zum einen auf die **Einbeziehung der Mitarbeiter**; denn spätestens zu diesem Zeitpunkt sollten die Mitarbeiter bei den Unternehmungsentscheidungen einbezogen werden, insbesondere unter dem Aspekt der nötigen Akzeptanz bei den Mitarbeitern sowie der Nutzung des vorhandenen Umweltwissens und Urteilsvermögens.

Zum anderen ist es auch wichtig, bei der Umsetzung erste **schnelle Erfolgserlebnisse**, insbesondere auf der operativen Ebene, zu erzielen. Diese Erfolgserlebnisse könnten bei entsprechender Publikation eine Sogwirkung auslösen und zumindest kurzfristig Identifikations-, Motivations- und Imageziele steigern. So bieten sicherlich die lenkbaren und aktiven Variablen mit kurzfristigen Wirkungsmöglichkeiten aus der Netzwerkanalyse interessante Ansatzpunkte für eine Umsetzung.[86]

Als weitere wichtige Erfolgsvoraussetzung, die hier erwähnt werden soll, sei die **Integration in das bestehende Konzept** genannt. Ausschlaggebend dabei ist allerdings die Beachtung der Doppelrolle der innerbetrieblichen Faktoren. Sie sind sowohl als Ausgangslage als auch als Gegenstand von Gestaltungsmaßmahmen zu beachten.[87] Da hinter solchen innerbetrieblichen Faktoren auch immer Menschen stehen, ist äußert sensibel auf diese Doppelrolle einzugehen.

Eine andere nicht zu unterschätzende Erfolgsvoraussetzung[88] ist der **Stellenwert der UWL in der Unternehmung**. Werden UWL z.B. nur in Hochglanzprospekten postuliert , können sie seltens einen wirklichen Umsetzungserfolg erzielen.

Die ausführlich in den Voraussetzungen für die Entwicklung beschriebene Managementphilosophie und Vision spielt auch als Voraussetzung für die Umsetzung[89] eine wesentliche Rolle. So finden die aus der Managementphilosophie stammenden Werte und Einstellungen natürlich auch bei der Umsetzung im Rahmen der Planung, Steuerung und Kontrolle ihren Niederschlag. Ebenso wie die Vision, die gleichfalls der Ausgangspunkt für die Umsetzung und Diffusion sein kann.

---

[86]Vgl. zu lenkbaren Variablen: Güntert,B./ Sagmeister,M.,1991,S.288; Probst,G./ Gomez, P.,1990,S.915ff..

[87]Vgl. Antes,R.,1992,S.493; siehe auch Umsetung im folgenden.

[88]Vgl. zu weiteren Erfolgsvoraussetzungen: Günther,K.,1992a,S.42; insbesondere zum Konsens-aspekt als Erfolgsvoraussetzung : Reuter,E.,1991,S.22.

[89]aus Gründen der Wiederholung sei hier auf Abschnitt 2.1. verwiesen.

3.2. Diffusionsmaßnahmen

Diffusionsmaßnahmen, hier aufgeführt unter der Umsetzung von UWL, beziehen sich auf die **kurzfristigste Umsetzung**, genauer gesagt auf die Schnittstelle Entwicklung und Umsetzung. Allgemein bezieht sich die Diffusion auf vorbereitende, flankierende Maßnahmen, um UWL kommunizierbar zu machen und um generell UWL zu kommunizieren.[90]

Die **Notwendigkeit** der Diffusion ergibt sich aus der Tatsache, daß sich nicht alle Mitarbeiter unmittelbar an der Entwicklung beteiligen konnten und durften, was natürlich im verstärkten Maße von der Trägerbeteiligung, den Partizipationsmöglichkeiten (s. 2.2.) abhängig ist. Weiterhin ergibt sich die Notwendigkeit aus der noch zu leistenden Überzeugungsarbeit, wenn die UWL kommuniziert werden. Aus dem Ausmaß der Notwendigkeit ergibt sich die erforderliche **Intensität** von Diffusionsmaßnahmen. UWL müssen um so stärker diffundiert, im Sinne von kommuniziert werden, je weniger Menschen an der Entwicklung beteiligt waren. Zusammenfassend beziehen sich also die Diffusionsmaßnahmen in erster Linie auf akzeptanzschaffende und -fördernde Maßnahmen. Hoffmann[91] spricht davon, daß die sorgfältige Einführung, die Vorbereitung, Bekanntmachung, Diffundierung entscheidend sei für die Akzeptanz und die Anwendung im täglichen Verhalten.

Um eine **Gewichtung** bei den akzeptanzschaffenden Maßnahmen vorzunehmen, könnte man mittels einer Prioritätenliste eine Reihenfolge bezüglich der Wichtigkeit der Diffusionsmaßnahmen bestimmen. Man könnte aber auch einen entsprechenden Kommunikationsplan aufstellen, in dem Argumentation, Zielgruppe, Maßnahmen und mögliche Reaktionen aufgeführt werden und mit dessen Hilfe ein systematisches Vorgehen ermöglicht wird.[92]

Doch nun zu den eigentlichen Maßnahmen die Gabele[93] in personale und strukturale Maßnahmen unterteilt. Abweichend von Gabele sollen im folgenden aber nur auf **personale Maßnahmen**, die Maßnahmen, die auf die Einstellungen, Anschauungen und Überzeugungen, also auf die Akzeptanz, abzielen, eingegangen werden. Die strukturalen Maßnahmen, die sich vor allem auf eine Anpassung der offiziellen Regeln beziehen, sollen später bei der Umsetzung im Rahmen operativer Planung und Steuerung (s. 3.5.) behandelt werden. Personale Maßnahmen lassen sich unterteilen in (a) Informationsmaßnahmen, (b) Schulungsmaßnahmen und in (c) symbolischen Aktionen, wobei es das Ziel dieser personalen Maßnahmen sein sollte,

---

[90]Vgl. zur Diffusion Gabele,E./ Kretschmer,H.,1983,S.725f.; Kretschmer,H.,1984,S.112ff.; Brauchlin, E.,1984,S.316; Dierkes,M./ Marz,L.,1992,S.237f..

[91]Vgl. Hoffmann,F.,1989b,S.107.

[92]Vgl. zum Kommunikationsplan: Annighöfer,F.,1991a, S,162ff. und 1991b,S.713f. der natürlich auch auf der operativen und strategischen Ebene ausgedehnt werden kann, s. 3.4.2. und 3.5.; zur Prioritätenliste: Dierkes,M./ Marz,L.,1992,S.237.

[93]Vgl. Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.121ff. und 1983,S.725.

Überzeugungsarbeit zu leisten und sich nicht nur auf eine Darstellung der "neuen" UWL zu beschränken.

zu (a): Allgemein können die **Informationsmaßnahmen** sowohl schriftlich als auch mündlicher Natur sein. Die Darstellungsform ist ebenso frei wählbar, z.B. durch spezielle Informationsveranstaltungen, Firmenzeitungen, Informationsstände, als auch durch Informationsmärkte, die besonders auf eine intensive Rückkoppelung abzielen. Die Informationsbeteiligung erfolgt mit Kleingruppen, Großgruppen oder kaskadenförmiger Beteiligung, die sich auf eine Einführungsmaßnahme des Projektleiters mit z.B. 100 Führungskräften bezieht, welche die Maßnahmen dann weitergeben an jeweils 100 weitere Personen u.s.w..

zu (b): **Schulungsmaßnahmen** als zweiter Ansatzpunkt personaler Maßnahmen können Seminare, Fallübungen, Rollenspiele umfassen. In ihnen können verschiedene Kommunikationsmaßnahmen ausprobiert und Feedback-Treffen organisiert werden, auch lassen sich Schulungsmaßnahmen mit dem laufenden Management Development verbinden.

zu (c): **Symbolische Maßnahmen / Aktionen**, insbesondere wenn diese Aktionen vom Top-Management kommen, haben sie eine enorme Vorbildfunktion und können so Akzeptanzprobleme[94] bewältigen helfen. In diesem Fall treten Manager unmittelbar als Förderer und Macht-Promotoren auf. Bei diesem symbolischen Aktionen kommt es also auf das Engagement einzelner Personen, Schlüsselpersonen die eine hohe Multiplikatorwirkung haben, an. So reicht in der Regel ein besonderes Lob der Geschäftsleitung für eine bestimmte Leistung bei der Umsetzung von UWL aus, um zumindest das Interesse oder auch die Initiative der anderen zu wecken. Symbolische Aktionen beziehen sich aber auch auf positive oder negative Veranschaulichung im Rahmen von Bildern, um die UWL den Mitarbeitern besser kommunizierbar, besser verständlich zu machen.

Diese personalen Maßnahmen, insbesondere die Informations- und Schulungsmaßnahmen, beziehen sich schwerpunktmäßig zwar auf die höheren und mittleren Führungskräfte, im Prinzip betreffen sie aber jeden Mitarbeiter. Auch beziehen sich die Maßnahmen zeitlich nicht strikt auf das Ende der Entwicklungsphase, sondern können auch schon während der Entwicklung beginnen. Doch darf es mit einer einmaligen Einführungsaktion nicht enden, vielmehr muß dieser Diffusionsprozeß zu einem dauerhaften Prozeß werden, zumindest bis die UWL gelebt werden, also Bestandteil der Unternehmungskultur geworden sind. Nach diesen Diffusionsmaßnahmen, die sich auf die Schnittstelle Entwicklung und Umsetzung bezogen haben, soll im folgenden auf die Umsetzung, beginnend bei der normativen Ebene, eingegangen werden.

---

[94]Es sei auch darauf hingewiesen, daß gerade solche Aktionen erst Akzeptanzprobleme schaffen können.

3.3. Umsetzung im Rahmen der normativen Planung und Steuerung

Die normativen Planung und Steuerung beschäftigt sich nach Bleicher[95] mit den generellen Zielen, mit den Prinzipien, Normen und Spielregeln der Unternehmung. Hier sollen also Voraussetzungen für die Fähigkeit zur Unternehmungentwicklung geschaffen werden.

Bestandteil der hier beschriebenen normativen Planung und Steuerung sollen die Unternehmungspolitik und die generellen Unternehmungsziele, aber auch das Unternehmungsleitbild und die Führungsgrundsätze sein. Da die Unternehmungsleitlinien und somit auch die UWL, ebenfalls normativen Charakter haben, geht es hier mehr um eine **Wechselwirkung**, als um eine einseitige Umsetzung (s. Abb.7). Darüber hinaus soll hier eine genaue begriffliche Abgrenzung und Klärung, insbesondere bezüglich des Verhältnisses Leitbild - Leitlinien, vollzogen werden. Weitere Bestandteile nach Bleicher, wie die Unternehmungskultur und die Unternehmungsverfassung, werden entweder an anderer Stelle erwähnt (Unternehmungskultur s. 3.6.), oder nicht explizit (Unternehmungsverfassung), sondern nur im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung bezüglich der Systeme und der Strukturen betrachtet.

3.3.1. Unternehmungspolitik / Unternehmungsziele

Ganz allgemein kommt der Unternehmungspolitik die Aufgabe zu, einen "Entwicklungspfad in die Zukunft zu bestimmen"[96], der einerseits von der eher traditionellen Unternehmungskultur, aber auch von der Vision und der Managementphilosophie geprägt und beeinflußt wird (s. auch Tab. 5). Die Festlegung eines solchen Entwicklungspfades erfolgt durch die generelle Zielplanung und -steuerung sowie durch die Festlegung der Grundorientierung, also auch durch eine Entwicklung und Umsetzung von UWL.[97]

---

[95]Vgl. Bleicher,K.,1992a,S.61f..

[96]Bleicher,K.,1992b,S.28.

[97]Vgl. Bleicher,K.,1992b,S.28; ausführlich zur Unternehmungspolitik: Bleicher,K.,1991b,S.79ff.; zu Komponenten einer Unternehmungspolitik: Ulrich,H.,1985,S.396ff..

Vision	**"Vorstellung von der zukünftigen Rolle** eines Unternehmens in bezug auf Unternehmenszweck, -ziel und -selbstverständnis"
Management-philosophie	abgestimmte **Werthaltungen der obersten Führungskräfte**
Unternehmungs-politik	**Führungsentscheidungen grundsätzlicher Art** durch die obersten Führungskräfte betreffend des Unternehmungszwecks, der -ziele, und der Art und Weise des Unternehmungsverhaltens
UWL	im Rahmen der Managementphilosophie, allgemeine, schriftlich **formulierte Ziele und Verhaltensaussagen** zu dem Verhältnis der Unternehmung zur Umwelt
Unternehmungs-kultur	"unternehmungsgeschichtlich gewachsenen, **gelebten** und zumindest partiell gestaltbaren **Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter** ..."

Tab. 5: Definitionen und Unterschiede wesentlicher Begrifflichkeiten[98]

Eine nach Bleicher zitierte **Verpflichtungspolitik**[99], die auch Ausdruck in den UWL findet, basiert auf einer langfristigen, pluralistischen, gesellschaftsorientierten Zeit- und Zielausrichtung (Stakeholder-Ansatz), die versucht, eine Entwicklung von zukunfts- und umweltorientierten Nutzenpotentialen[100] und damit strategischen Erfolgspotenialen zu erschließen.

Policies, welche die Ergebnisse des politischen Prozesses, also der Unternehmungspolitik darstellen, werden zu **missions** für die Unternehmungsentwicklung, zum Output des unternehmungspolitischen Systems, wenn sie generelle Ziele und eine Grundorientierung vermitteln.[101] Diese missions und eine dazugehörige anschauliche Darstellung stellen nach Collins[102] Unternehmungsleitbilder dar. Umgesetzt werden können diese in den UWL enthaltene missions dann z.B. in gezielte strategische Vorgaben (Ökologisierung als mission).

Gerade aber dieser Aspekt, daß **UWL als unternehmungspolitische Leitbilder** fungieren, daß sie somit **eine unternehmungspolitische Setzung** sind und Leitbilder im allgemeinen in unternehmungspolitischen Grundsätzen ausgedrückt werden, zeigt die starke Bedeutung und

---

[98]Die Hervorhebungen ist eine Kennzeichnung des Verfassers und soll die wesentlichen Unterschiede verdeutlichen; zur Unternehmungskultur (ausführlicher): Hahn,D.,1989,S.41; zur Vision: Henzler,H.,1990,S.813; zur Managementphilosophie: vgl. Ulrich,H.,1984,S.312; zur Unternehmungspolitik: vgl. Ulrich,H.,1985,S.390; zu UWL: vgl. Hoffmann,F.,1989a,S.169 und 1989b,S.101 und Gabele,E.,1983, S.326; siehe auch ausführlicher zu den einzelnen Begriffen die jeweiligen Unterabschnitte dieser Arbeit.

[99]Vgl. Bleicher,K.,1992b,S.28f.; 1992a,S.64ff. insbes. S.70 und 1991b,S.184f..

[100]Vgl. zur Definiton eines Nutzenpotentials: Pümpin,C.,1990,S.47.

[101]Vgl. Bleicher,K.,1992a,S.66 und 1991b,S.93f..

[102]Vgl. Collins,J./ Porras,J.,1992,S.110.

Verknüpfung der Unternehmungspolitik sowie ihre Umsetzung mittels UWL[103] (s. auch Abb. 7). Eine Umsetzung von UWL in die Unternehmungspolitik kann nur im Anschluß an eine Entwicklung von UWL, die neue Impulse für einen zukunftsorientierten Entwicklungspfad gibt, erfolgen. So könnten aus einer Analyse, Suche und Formulierung mittels Netzwerkmethoden oder mittels ZW "neue" Zusammenhänge aufgezeigt, neue Ideen formuliert werden, die dann auch wieder Einfluß auf die Unternehmungspolitik haben.

Von einer tatsächlichen Umsetzung der UWL im Rahmen der normativen Planung und Steuerung kann man erst bei der **generellen Zielfestlegung** reden. Hier geht es also darum, allgemeine Aussagen zum Stellenwert des Umweltschutzes im Unternehmungszielsystem[104], insbesondere zum Verhältnis zur Gewinnerzielung, aufzustellen. Steger spricht von UWL, die den Umweltschutz in das Zielsystem integrieren, wobei die eigentlichen Unternehmungsziele jedoch verbindlicher sind als die UWL.[105] Der generelle Unterschied zwischen den UWL und den Zielen bezieht sich also darauf, daß Ziele konkreter und verbindlicher sind als UWL. So kann bei Nichteinhaltung der Ziele ein Sanktionsmechanismus erfolgen. Sie haben aber auch nicht die gleiche Öffentlichkeitsfunktion für die Mitarbeiter und die Außenwelt und nicht die integrierende Wirkung wie UWL. Gemeinsamkeiten ergeben sich zwangsläufig aus der in 1.2.3. gewählten Definition bezüglich der UWL. Dort können Ziele Bestandteil von UWL sein. Verhaltensaussagen, der andere Bestandteil von UWL, könnten höchstens als Verhaltensziel in das Zielsystem einbezogen werden. Die enge Verknüpfung von den Leitlinien respektive den UWL mit den Unternehmungszielen zeigt sich auch in der Praxis[106]. So sind bei der BASF AG die allgemeinen Unternehmensziele Bestandteil der Unternehmensleitlinien oder bei der Hoechst AG werden die Ziele als Leitsätze formuliert.

Im allgemeinen gesehen gibt es drei verschiedene Möglichkeiten[107] der Einbeziehung des Umweltschutzes in die UWL bzw. in konkrete Ziele, wobei die konkreten Ziele direkt oder indirekt über eine Umsetzung der UWL vom Umweltschutz betroffen werden können:

(1) Umweltschutz als begrenzende Rahmenbedingung des unternehmerischen Entscheidungsfeldes. Man spricht in erster Linie von konfliktären Zielen (Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit)

---

[103]Vgl. Gabele,E./ Kretschmer,H.,1983,S.717; Bleicher,K.,1991b,S.179; Senn,J.F.,1986,S.138.

[104]Zur Zielfestlegung im Rahmen der UWL, sei auf die Leitvorstellung (2. Dimension) bei Senn siehe 3.3.2. hingewiesen.

[105]Vgl. zur Integration: Steger,U.,1992a,S.30; zur Verbindlichkeit: Antes,R.,1992,S.497f..

[106]Vgl. zur BASF AG: Unternehmensleitlinien der BASF-Gruppe; zur Hoechst AG: Unser Selbstverständnis: Geleitwort; Praxis-UWL siehe Anhang.

[107]Vgl. Wagner,G.R.,1990a,S.12ff.; siehe auch etwas anders: Seidel,E.,1989a; Kreikebaum,H.,1989b; von einer Aufnahme von lebensnotwendigen Rahmenbedingungen in das Zielsystem spricht Hahn,D.,1989,S.41; zum Zusammenhang UWL und Ziele: Raffée,H. et al. 1988b,S.44 und zur gestiegenen Bedeutung der Umweltschutzziele allgemein: 1988a, 1988b und 1992,S.243ff..

(2) Umweltschutz wird nutzbar gemacht für die Gewinnerzielung. Die Ziele verhalten sich zumindest partiell / temporär komplementär.

(3) Das Zielsystem wird an ökologischen Erfordernissen angepaßt, Umweltschutz wird ein eigenständiges Ziel.

In Abhängigkeit von den eben dargestellten Möglichkeiten des Einbezugs des Umweltschutzes in das Zielsystem der Unternehmung, erfolgt auch die Umsetzung der UWL in mögliche Ziele. Als Beispiel für den Einbezug des Umweltschutzes in das Zielsystem der Unternehmung durch Aufnahme in die UWL sei die UWL von der BASF genannt: " Wirtschaftliche Belange haben keinen Vorrang gegenüber dem Umwelt- und Arbeitsschutz."(BASF AG)[108].

Wie kann aber so eine Vorgabe aus den UWL in konkrete Ziele bzw. ins Zielsystem umgesetzt werden? Zuerst müssen die in den UWL recht allgemein gehaltenen **Umweltschutzziele** konkretisiert[109] werden, z.B. in ein Ressourcenziel im Sinne von "knappe Ressourcen erhalten und schonen". In ein Emissionsziel mit den Unterzielen "belastende Emissionen und Abfälle möglichst zu vermeiden, sonst zu vermindern, zu verwerten und zu entsorgen" und in ein Risikoziel im Sinne von "potentielle Gefahren und Störfälle verhindern und begrenzen". Diese Umsetzung in "konkretere" Ziele erfolgt aber teilweise auch schon bei der Formulierung von UWL. Dieser Umsetzung der UWL ist aber noch nicht ausreichend genüge getan, wenn man sich ausschließlich auf die Festlegung der Inhalte beschränkt. Diese Unterziele müssen, wenn sie umgesetzt und erreicht werden sollen, ähnlich dem Wirtschaftlichkeitsziel, auf Stimmigkeit und auf Zielerreichung überprüft werden. Als Beispiele wären hier die Ökoeffizienz oder die ökologische Qualität[110] zu nennen.

3.3.2. Unternehmungsleitbild / Führungsgrundsätze

Ein umweltorientiertes Unternehmungsleitbild (UWLB) enthält die grundsätzlichsten und damit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch die abstraktesten Vorstellungen über angestrebte umweltorientierte Unternehmungsziele und umweltorientierte Verhaltensweisen der Unternehmung. Das UWLB ist ein realistisches, umweltorientiertes Idealbild eines Zukunftsfits von Umwelt- und Unternehmungsentwicklung, an dem sich alle Unternehmungstätigkeiten orientieren sollen.[111]

---

[108]Vgl. Unternehmungsleitlinien der BASF-Gruppe im Anhang; die in den einzelnen folgenden Ab-schnitten verwendeten Praxis-UWL, beziehen sich alle auf die im Anhang explizit aufgeführten UWL.

[109]Vgl. Antes,R.,1992,S.498; Dyllick,T.,1991b,S.33ff.; Bartscher,T.K./ Fleischer,H.,1991,S.441f.; Strunz,H.,1990,S.55; etwas anders: Steger,U.,1990a,S.51f..

[110]Vgl. zur ökologischen Qualität: Hübner,H./ Simon-Hübner,D.,1991,S.19ff.; u. a. zur Effizienz, Effektivität, aber auch allgemein zur ökologischen Rationalität: Schaltegger,S./ Sturm,A.,1992b,S.134ff. und 1990,S.273ff..

[111]Vgl. zur Definition: Brauchlin,E.,1984,S.313; zum Zukunftsfit: Bleicher,K.,1992a,S.71.

Vergleicht man diese Definition mit der Definition von UWL (s. 1.2.3.), so zeigen sich als "mögliche" Abweichungen der **Schriftlichkeitsgrad** und der **Konkretisierungsgrad**. Bezüglich des Schriftlichkeitsgrades von UWLB und UWL sei hier auf die Diskussion[112] der Vor- und Nachteile hingewiesen. Diese Diskussion läßt keinen eindeutigen Schluß zu. Tendenziell entstand aber der Eindruck, daß UWL eher schriftlich fixiert sein sollten als UWLB. Der Unterschied im Konkretisierungsgrad zeigt sich zwar auch nicht explizit, doch könnte man vereinfacht sagen, daß UWL etwas konkreter sind als ein UWLB. Letztendlich kann sich ein UWLB aus einer Vielzahl von UWL ergeben.[113]

Senn[114] differenziert Leitbilder und Leitlinien respektive Grundsätze, indem er das UWLB in verschiedene mögliche Dimensionen unterteilt (s. Abb. 8):

1) Die **Umweltschutz-"Philosophie"**, die das Unternehmungsverhalten im Hinblick auf die ökologische Herausforderung ethisch-moralisch begründet.

2) Die **Leitvorstellungen**, die allgemeine Aussagen zum Stellenwert des Umweltschutzes im Zielsystem der Unternehmung machen.

3) Die **Grundsätze**, in denen Aussagen über die Art und Weise wie die Leitvorstellungen verwirklicht werden sollen gemacht werden.

Inwieweit nun UWL eher ein umfassendes Bild darstellen, also einem UWLB entsprechen, oder inwieweit die UWL gleichbedeutend mit den umweltorientierten Grundsätzen sind, läßt sich letztendlich nicht eindeutig klären. Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Begriffe UWLB und UWL als "quasi synonyme Begriffe" verwendet. So umspannen UWL einerseits die Umweltschutzphilosophie, die Leitvorstellung und die Grundsätze, andererseits stellen die Grundsätze dabei die "eigentlichen" konkreten UWL dar.

---

[112]Vgl. zum Leitbild: Bleicher,K.,1992b,S.40; Brauchlin,E.,1984,S.319 und zu den Leitlinien: Hoffmann,F.,1989a,S.178f.; Senn,J.F.,1986,S.139f.; Gabele;E.,1983,S.326; Wistinghausen,J.,1977,S.62f..

[113]Vgl. Grünig,R.,1988,S.254; ähnlich Bleicher,K.,1992a,S.74.

[114]Vgl. Senn,J.F.,S.301ff.; im Gegensatz dazu: zu synonymen Begriffen: Gabele,E.,1983,S.326.

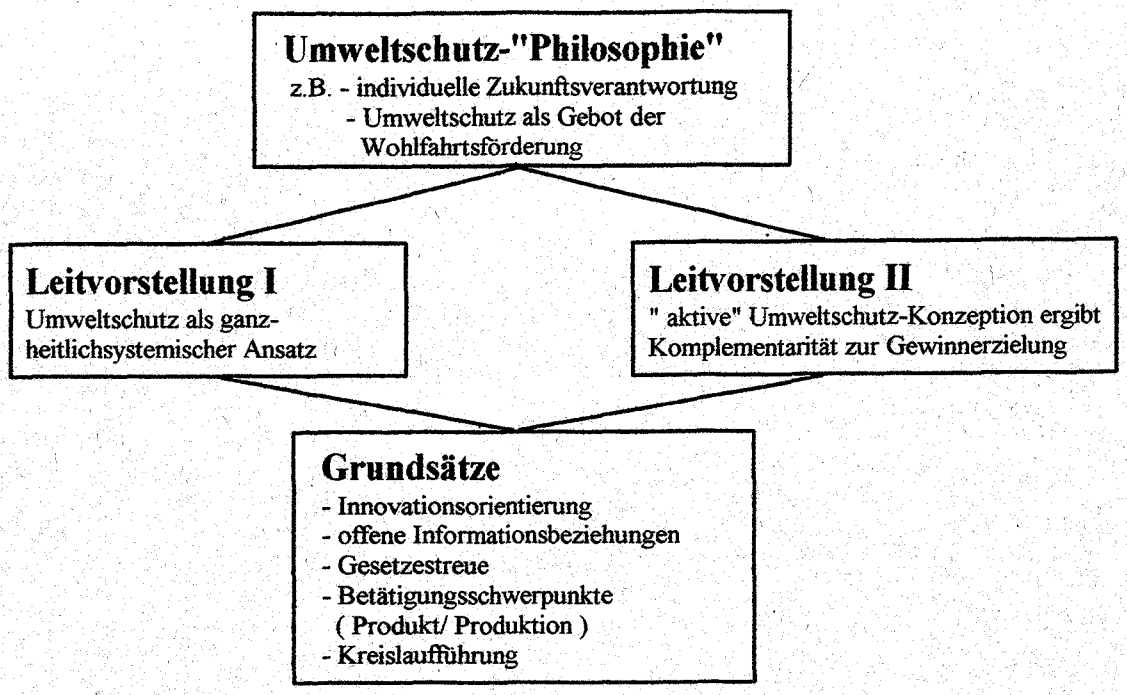


Abb. 8 : Komponenten eines UWLB nach Senn (Senn,J.F.,1986,S.304)

Bei einer möglichen Umsetzung kann so auch in erster Linie nur von einer Umsetzung des UWLB in "konkretere" UWL gesprochen werden. Eine Umsetzung der UWL in ein UWLB kann nur so aussehen, daß bisher konkret formulierte Ziele und Verhaltensweisen zu einem umfassenden UWLB zusammengefaßt und synthesiert werden (s. auch Abb. 7).

Diese Konstruktion einer theoretisch möglichen Umsetzung dürfte bei den Führungsgrundsätzen (FG) einfacher zu bewerkstelligen sein. So sollen "umweltorientierte" FG als spezieller Teil der UWL verstanden werden, die das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern bezüglich der Umweltorientierung regeln.[115]

Im Gegensatz zu den UWL, orientieren sich FG nicht an so vielen Bezugsgruppen. Sie beziehen sich ausschließlich auf das Verhältnis in und zwischen unternehmungsinternen Arbeitsgruppen. Weiterhin sind sie ausschließlich auf Fragen bezüglich des Führungsprozesses fixiert und können verbindlich, also mit Sanktionen arbeiten (im Sinne eines Rechte- und Pflichtenkatalogs). Gemeinsam ist beiden, daß sie eine unternehmungspolitische Setzung sind und daß

[115]Vgl. zur Definition in Anlehnung an: Hoffmann,F.,1989a, S.168; Finzer,M./ Mungenast,M.,1989, S.168; Gabele,E.,1982,S.187; ähnlich Wunderer,R.,1987,S.553; Wunderer,R./ Kliemicki,R.,1990,S.11; zu FG: Finzer,M./ Mungenast,M.,1989 und 1990; zu Führungsleitbildern: Wunderer,R./ Kliemicki,R., 1990; "umweltorientierte" FG sind dabei FG, die sich umweltorientiert ausrichten.

beide ein Führungsinstrument zur Unterstützung der Unternehmungsziele darstellen. FG werden ebenso wie UWL aus der Managementphilosophie abgeleitet und somit sind beide verbindendes Glied von "Managementphilosophie, Unternehmungspolitik und -kultur".[116] (s. auch Abb. 7)

Eine konkrete Umsetzung der UWL in "umweltorientierte" FG ergibt sich z.B. aus der UWL von der BASF AG: " Das Umwelt- und Sicherheitsbewußtsein aller Mitarbeiter fördern.". Diese Förderung des **Umweltbewußtseins** könnte z.B. mittels einer Vorbildfunktion in Sachen Umweltschutz initiiert werden. Diese Vorbildfunktion müßte in den "umweltorientierten" FG oder ganz allgemein in den FG konkretisiert werden. Z.B. hat der Vorgesetzte im Bereich des praktizierten Umweltschutzes eine Vorbildfunktion einzunehmen.

Die Aussage "Wir informieren unsere Kunden, die Verbraucher, ..." (Hoechst AG), sollte ebenfalls als Ziel bzw. als Verhaltensaussage in den FG Berücksichtigung finden und umgesetzt werden. So muß, falls noch nicht vorhanden, diese Informationsweitergabe (insbesondere auch die interne Informationsweitergabe) z.B. durch einen kooperativen Führungsstil, der in den FG fixiert ist, ermöglicht bzw. begünstigt werden. Im folgenden soll nun die Umsetzung im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung dargestellt werden.

3.4. Umsetzung im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung

Das strategische Management, welches auf die Entwicklung von Erfolgspotentialen der Unternehmung ausgerichtet ist, erfüllt die Aufgabe, auf die Aktivitäten, die im normativen Management ihre Begründung erfahren und die schließlich und endlich im operativen Management vollzogen werden, ausrichtend einzuwirken.[117]

Im Rahmen der Umsetzung[118] der UWL in das strategische Management sollen hier vor allem **Geschäftsfeldstrategien** (3.4.1.) mit einem innovationsorientierten Schwerpunkt und ausgewählte **Funktionsbereichsstrategien** (3.4.2.), vor allem im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, betrachtet werden. Weiterhin soll die **Organisationsgestaltung** (3.4.3.), auch im Hinblick auf eine Organisationsentwicklung; und nicht zuletzt das **Führungssystem** mit den Schwerpunkten Anreiz- und Informationssystem (3.4.4.) analysiert werden.

---

[116]Vgl. Hoffmann,F.,1989a,S.169.

[117]Vgl. Bleicher,K.,1992b,S.17f.; zum Management langfristiger Erfolgspotentiale: Seidel,E.,1989a,S.75 und 1991a,S.688.

[118]Generell ist der Übergang von der Umsetzung der UWL zu einem "alle Bereiche" umfassenden Umweltmanagement fließend. Ausschlaggebend ist die Interpretation der Frage, inwieweit der Wortlaut in den UWL einen allumfassenden Ausgangspunkt für eine Umsetzung der Umweltorientierung darstellt, siehe auch Abb. 5 .

3.4.1. Geschäftsfeldstrategien

Geschäftsfeldstrategien, in deren Rahmen zielorientierte Programm- und Kapazitätsvariationen vorgenommen werden können, beziehen sich demnach auf Produkt-, Programm- und Potentialplanung mit den dazugehörigen Investitions- und Desinvestionsplanungen.[119]

Allgemein kann man Leitlinien von Geschäftsfeldstrategien unterscheiden durch den Grad der **Vertraulichkeit**, insbesondere auch im Hinblick auf die geringe Anzahl der Personen, die die geschäftsfeldstrategischen Aussagen kennen, und dem hohen **Konkretisierungsgrad** in den geschäftsfeldstrategischen Aussagen, insbesondere auch in den strategisch zu verfolgenden Absichten.[120]

"Den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt bei Umweltschutz und Produktsicherheit als eigene wichtige Aufgabe vorantreiben."(BASF AG); "...und Umweltschutz stehen gleichrangig neben dem der Leistungsfähigkeit..." (Hoechst AG) So oder ähnlich könnten die UWL aussehen, die Einfluß auf die einzelnen Geschäftsbereiche, insbesondere im Hinblick auf eine umweltorientierte Innovationsstrategie, haben. Erforderlich wird, um der Gleichrangigkeit der Ziele gerecht zu werden, eine Analyse und Untersuchung der einzelnen SGE (strategischen Geschäftseinheiten). So kann dann auch dem Umweltschutz im Rahmen des gesamten Planungs- und Steuerungsprozesses der Geschäftsfeldplanung mehr Bedeutung zu kommen.

Einige Instrumente, mit denen man die Situation in den einzelnen SGE, beispielsweise bezüglich der Produktplanung, analysieren kann, wären die Portfolioanalyse, die ökologiebezogenen Wettbewerbsmatrizen und der ökologiebezogene Wertschöpfungsring. Diese Instrumente sollen im folgenden kurz beschrieben werden.[121] Abschließend findet eine Bewertung der unterschiedlichen Strategien mittels des Instrumentes der NWA anhand verschiedener Kriterien z.B. Kapitalwert, ROI, Cash Flow, Umweltverträglichkeit, um nur einige zu nennen, statt.

Doch nun zu der Darstellung, wie die UWL, beispielsweise bezüglich der Gleichrangigkeit des Umwelt- und Wirtschaftlichkeitsaspektes, in den Instrumenten umgesetzt wird. So kann im Rahmen der Portfolioanalyse neben dem Markt- und Technologieportfolios auch ein **Ökologieportfolio** erstellt werden. Das Ökologieportfolio[122] beinhaltet zwei Dimensionen. Die erste Dimension, die Ökologieattraktivität, bezieht sich auf die Chancen, die sich am Markt durch ein ökologieorientiertes Verhalten erzielen lassen. Die zweite Dimension, die relative Ökologiestärke, ist mehr innenorientiert. Sie versucht die Stärken und Schwächen der Unternehmung im Vergleich zur Konkurrenz abzubilden. Hahn unterteilt in diesem Zusammenhang

---

[119]Vgl. Hahn,D., 1990b,S.40f. und 1989,S.41f..

[120]Vgl. Bleicher,1992b,S.30.

[121]Vgl. Zahn,E./ Schmid,U.,1992,S.65ff.; Hahn,D.,1990a,S.236ff.; Meffert,H.et al.,1986,S.149ff..

[122]Vgl. Hahn,D.,1990a,S.236ff., Steger,U.,1988,S.150ff. und 1991a,S.128ff.; Meffert,H.,et al. 1986,S.152f. und 1988,S.25.

das zu untersuchende Produkt noch bezüglich der Herstellung, also dem Produktionsprozeß, der Verwendung und der Entsorgung. Dieses Ökologieportfolio kann im Rahmen eines übergreifenden dynamischen Markt-, Technologie- und Ökologieportfolios mit den anderen detaillierten Portfolios kombiniert werden. Eine Innovationsstrategie[123] kann in den jeweiligen SGE dann gewählt werden, wenn zum einen die Marktchancen durch Umweltschutz groß sind, zum anderen aber auch die Umweltrisiken durch die eigenen Unternehmungsaktivitäten groß sind. Im allgemeinen lassen sich vier Basisstrategien: indifferent, offensiv, innovativ und defensiv unterscheiden.

Als Ergänzung zu den Ökologieportfolios sind die **ökologiebezogenen Wettbewerbsmatrizen**[124] zu sehen, die sich an bestehenden und zukünftigen Erfolgspotentialen orientieren. Mittels des strategischen **Ökologie-Würfels**, einer speziellen Ausgestaltungsform der Wettbewerbsmatrizen, lassen sich dann Wettbewerbsvorteile und zukünftige Erfolgspotentiale im ökologieorientierten Wettbewerb erschließen. Der **ökologiebezogene Wertschöpfungsring** ermöglicht es, alle ökologierelevanten (Wert-) Aktivitäten gezielt unter Umweltschutzaspekten zu erkennen, zu beschreiben, zu analysieren und zu gestalten. Ergebnis einer Analyse der SGE (SGE: Weiße-Produkte (Kühlschränke)) mittels des Ökologieportfolios und des ökologiebezogenen Wettbewerbswürfels könnten eindeutige Marktchancen (Öko-Kühlschrank) in Verbindung mit einer eigenen möglichen Stärke sein. Diese eigene Stärke begründet sich z.B. auf einen Technologievorsprung durch die Beherrschung einer neuartigen Technik (Propan-Bhutan Technik[125] als Kältemittel).

Allgemein kann die Umweltorientierung in den SGE natürlich auch neue Wege der **Kooperation** im Rahmen der Geschäftsfeldplanung erfordern "Hoechst arbeitet auf dem Gebiet des Umweltschutzes auf der Basis gegenseitigen Vertrauens mit den Behörden und der Fachwelt zusammen." (Hoechst AG) Da diese neue Technologie mit einem hohen Grad an technischem Know-how und mit intensiven Investitionstätigkeiten verbunden ist, könnten SGE eine Kooperation mit einer Hochschule oder mit einer anderen Unternehmung umfassen und so mittels einer Kooperationsstrategie umgesetzt werden. Auch könnte eine Geschäftsfeldanalyse unter gleichrangigem Einbezug des Umweltaspektes verschiedene Kapazitäts- und Programmvariationen mit enormen Desinvestitions- und Investitionstätigkeiten auslösen, z.B. im Rahmen der FCKW-Debatte.

---

[123]Vgl. Steger,U.,1988,S.165ff.; zu umweltorientierten Normstrategien: Steger,U.,1992b,S.274ff.; zu ökologischen Innovationen: Dyllick,T.,1991b,S.41ff.; zum umweltorientierten Innovationsmanagement: Kreikebaum,H.,1990c,S.114ff.; Staudt,E.,et al. 1992,S.330ff.; Hardtke,A./ Wolf,G.,1991b,S.64ff..

[124]Vgl. Zahn,E./ Schmid,U.,1992,S.68ff..

[125]Vgl. Greenpeace-Vortrag vom 24.11.92 von B. Härlin im Rahmen der Vortragsreihe "Grüne Gewinne(r)" an der TU Berlin zum Thema: Greenpeace gegen die Kühlschrank-Lobby.

Zuletzt seien noch einzelne Instrumente[126] erwähnt, mit denen die UWL im Rahmen der Geschäftsfeldplanung Berücksichtigung finden können. Da wäre zum einen das Instrument der **Wertanalysen** die im Produkt-, Prozeß- und Potentialbereich eingesetzt werden können, zum anderen die **personal- und sozialorientierte Technologiewirkungsanalyse**, sowie die **NWA**. Nach diesem zentralen Umsetzungspunkt der UWL im Rahmen von Strategien, soll nun ein ebensowichtiger Ansatzpunkt, die Funktionsbereichsstrategien, dargestellt werden.

3.4.2. Funktionsbereichsstrategien

Die Ansatzpunkte für Funktionsbereichsstrategien[127] sind vielseitig und vielschichtig. Zu nennen wären hier insbesondere die Produktions-, die Marketing-, die F&E-, die Beschaffungs-, die Personal- und die Öffentlichkeitsarbeitsstrategien. Allgemein könnte man auch den Umweltschutz als Querschnittsfunktion[128] bezeichnen. Gegenstand dieses Abschnitts soll nun vor allem der **Umweltschutz als Gestaltungsfaktor** in den einzelnen Funktionsbereichen sein.

"Umweltorientierte Unternehmensführung bedarf der offenen Kommunikation und Information, denn Umweltthemen gehen alle an."(Daimler Benz AG) Eine offene **Kommunikation**[129] auch im Sinne einer internen und externen **umweltorientierten Öffentlichkeitsarbeit** ist nun Bestandteil der Ziele bzw. der Verhaltensaussagen in den UWL. Darüber hinaus stellen UWL auch selbst ein Instrument der Öffentlichkeitsarbeit dar.[130] Mittels UWL und mittels deren Umsetzung kann also Öffentlichkeitsarbeit, die der Stärkung von Vertrauens- und Verständigungspotentialen zwischen Unternehmung und Bezugsgruppen dient, betrieben werden.

Umgesetzt werden können die UWL in eine interne und externe umweltorientierten Öffentlichkeitsarbeit, die z.B. Glaubwürdigkeit, Dialogbereitschaft, Transparenz und Offenheit als Werte postuliert.[131] Dyllick[132] spricht im Rahmen der Ökologisierung der Kommunikations-

---

[126]Vgl. Hahn,D.,1990a,S.247; zum ökologischen Produkt: Türck,R.,1990,S.57ff.; zu umweltorientierten Wertanalysen: Stahlmann,V.,1988b,S.181ff. zitiert in 1991b,S.277ff..

[127]Vgl. Strunz,H.,1990,S.56ff.; Steger, U./ Prätorius,G.,1992,S.395-592; Winter,G.,1992,S.124ff.; Römer,G.,1990,S.7ff.; zum Marketing insbesondere mit dem **ökologie-orientierten Marketing-Mix**: Meffert,H.,1991,S.301ff.; Bruhn,M.,1992,S.540ff.; Flieger,B.,1992, S.178f.; zu **umweltorientierten Finanzierungsmodellen**: Günther,K.,1991, S.327ff. insb. S.335f.; zur **umweltorientierten Produktion**: Strebel,H.,1992, S.443ff..

[128]Vgl. Hahn,D.,1989,S.43f.; Seidel,E.,1990a,S.215ff.; Antes,R.,1991,S.148f..

[129]Vgl. zur Kommunikation als Erfolgsfaktor Mast,C.,1992,S.17ff.; zu Kommunikationszielen: Scior,W.,1982,S.77ff.; zum Management von Umweltbeziehungen: Dyllick,T.,1989.

[130]Vgl. Hoffmann,F.,1989a,S.176.

[131]Vgl. Dyllick,T.,1991b,S.46f.; Wagner,G.R.,1990a,S.16; Servatius,H.G.,1992a,S.215f.; wobei ein "postulieren" allein nicht reicht, denn diese Werte müssen auch glaubhaft umgesetzt, müssen "gelebt" werden, ansonsten besteht eine umweltorientierte Öffentlichkeitsarbeit "nur" aus Leerformeln; zur Ausgestaltung einer umweltorientierten Öffentlichkeitsarbeit: Teitscheid,P.,o.D.,S.1ff..

[132]Vgl. Dyllick,T.,1991b,S.45; siehe auch: Kalmus,M.,1982,S.95.

aufgabe von einer unternehmungsstrategischen Bedeutung derselbigen. Die Bedeutung der umweltorientierten Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit intern wie extern wird insbesondere dann augenscheinlich, wenn man sich deutlich macht, daß nur eine von Menschen "getragene" und akzeptierte Umweltorientierung erfolgreich sein kann. Dies gilt insbesondere auch für die **Personalstrategien**[133].

"Arbeitssicherheit und Umweltschutz erfordern - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich aktiv weiterbilden" (Boehringer GmbH) Ansatzpunkte für eine UWL-Umsetzung, auch im Sinne einer Personalentwicklung, sind demzufolge die fachliche und verhaltensbezogene Qualifikation als auch die Persönlichkeitsentwicklung. Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung können so z.B. spezielle Trainingsprogramme angewendet werden. Die Personalarbeit wird, z.B. durch neue ökologische Personalkriterien erweitert. Ökologieorientierten Personal- und Öffentlichkeitsarbeitsstrategien im Rahmen von Funktionsbereichsstrategien ist gemeinsam, daß sie beide darauf abzielen, die Mitarbeiter zu motivieren, zu qualifizieren, letztendlich eine Identifikation der Mitarbeiter mit den UWL zu erreichen.[134]

Die Ökologisierung der **Materialwirtschaft** als letzten gesondert zu erwähnenden Bereich erfährt durch die Umsetzung der UWL ebenfalls eine Erweiterung bzw. Schwerpunktverlagerung, "Schadstoffbefrachtete Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe durch umweltverträglichere Alternativen ersetzen." (Mannesmann AG). So werden die bisherigen Materialwirtschaftsziele, (niedrige Materialkosten, geringe Kapitalbindung und hohe Lieferbereitschaft) um ökologiebedingte Ziele (schadstoffarme Produktion und Produkte (s. UWL), hoher Verwertungsgrad der Inputmaterialien und ressourcenschonendes Programm) erweitert.[135] Umweltorientiert erweitert wird auch das Instrumentarium und die einzelnen Bereiche der Materialwirtschaft, z.B. umweltorientierte Distribution (Beschaffungslogistik), umweltgerechter Einkauf.[136] Von diesen in 3.4.1. und 3.4.2. im Vordergrund stehende Umsetzung der UWL in Strategien soll im folgenden nun die Umweltorientierung auf die Struktur betrachtet werden.

---

[133]Vgl. Bartscher,T./ Fleischer,1991,S.442ff.; zur Personalarbeit: Remer,A./Sandholzer,U.,1991, S.390ff. und 1992,S.518f.; zur Ökologieorientierung in der Berufsausbildung: Grave,A.de,1992, S.226ff.; siehe auch Praxisbeiträge: Johann,H./ Gebhard,D.,1991,S.1ff.; Beck,M.,1991,S.400ff..

[134]Vgl. Antes,R.,1992,S.488; Bartscher,T./ Fleischer,H.,1991,S.442; Auf eine weitere Integration bzw. Vernetzung (im Rahmen der Umsetzung der UWL) der einzelnen Funktionsbereiche untereinander aber auch mit den Geschäftsfeldstrategien und bisher noch nicht erwähnten Regional- und Globalstrategien wird aus Platzgründen verzichtet.

[135]Vgl. Stahlmann,V.,1991b,S.259; Dyllick,T.,1991b,S.35.

[136]Vgl. Stahlmann,V.,1992,S.418ff.; 1991b,S.260ff.und 1988a,S.31f.; Kaiser,K./ Maier,B.,1991,S.226ff..

3.4.3. Organisation / Organisationsentwicklung

Die Organisationsgestaltung ist nach Senn[137], neben der Einflußnahme auf die Rahmenbedingungen durch UWL und neben der umweltorientierten Informationsausrichtung, eine Basisstrategie für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung. In diesem Abschnitt soll die Umsetzung der Rahmenbedingungen, also der UWL in die Organisation bzw. deren Gestaltung im Sinne einer Verknüpfung der beiden Basisstrategien, im Vordergrund stehen.

"Ein Mitglied der Geschäftsleitung oder ein ihr direkt unterstellter Mitarbeiter ist im Unternehmen für Umweltfragen verantwortlich." (Umweltinitiative Minden-Lübbecke) "... Umweltschutz ist integrierter Bestandteil aller Entscheidungen im Unternehmen! Dies muß in der betrieblichen Organisation verankert werden." (Mannesmann AG)

Ansatzpunkte der **organisatorischen Gestaltung**[138] sind hierbei aufbau- und ablauforganisatorischer Natur. Bei der **Ablauforganisation** (der Gestaltung von Arbeitsprozessen) geht es um die Ordnung von räumlichen, inhaltlichen und zeitlichen Arbeitsvorgängen; insbesondere um die Möglichkeit, sie zu eliminieren oder zu ändern, wenn es die UWL z.B. im Hinblick auf Abfallvermeidung fordern. Die **Aufbauorganisation**, auf die sich insbesondere auch die oben genannten UWL beziehen, erstreckt sich auf die Verknüpfung organisatorischer Grundelemente (Stelle, Instanz und Abteilung) zu einer organisatorischen Struktur und auf den Beziehungszusammenhang zwischen diesen Elementen. Im Rahmen der Umsetzung der UWL versucht die organisatorische Gestaltung einen Ausgleich zwischen Zentralisation, Konzentration, Dezentralisation und Diffusion zu finden. Dies gilt insbesondere auch für den, wenn erforderlich, in die Organisation zu integrierenden Umweltschutzbeauftragten[139] bzw. Immissionsschutzbeauftragten.

Für diesen **Umweltschutzbeauftragten**, der sich ja als Forderung aus den UWL ergab, werden nun weiter Aufgabeninhalte[140] im Sinne der UWL festgelegt. Diese Aufgaben des betrieblichen Umweltschutzes - die sich weitgehend aus den gesetzlichen Regelungen ergeben - sollen im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung wahrgenommen werden. Allgemein erfüllen sie Informations-, Repräsentations-, Innovations- und Überwachungsaufgaben. Institutionell zuordnen (im Rahmen der verschiedenen Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung) ließen sich die Umweltaufgaben, z.B. zu einer Stabsstelle, zu einer erweiterten Controllingabteilung, zu einer Umweltabteilung oder im Rahmen einer Matrixorganisation. Diese doch teilweise gegenläufigen Tendenzen der unterschiedlichen Spannungsfelder zeigen in

---

[137]Vgl. Senn,J.F.,1986,S.345.

[138]Vgl. Seidel,E.,1991a,S.691ff.,1990b,S.337ff. und 1990a,S.222ff.; Frese,E./ Kloock,J.,1989,S.19ff.; Frese,E.,1992,S.2438ff.; Thomas,J.,1988,S.2162ff..

[139]Vgl. zu Beauftragten: Adams,H.W.,1990,S.392; Repenning,K.,1992,S.83ff..

[140]Vgl. Frese,E.,1992,S.2435ff.; die Überwachungsaufgabe bezieht sich dabei auf die Kontrolle.

der Praxis eine einheitliche Grundstruktur[141], mit einem Zentralbereich Umweltschutz und mit einer dann werksweisen Einrichtung von Umweltbeauftragten.

Weiterhin können kontinuierliche oder diskontinuierliche **Ausschüsse** oder **Projektgruppen** - mit einer entsprechenden Projektorganisation - Mitarbeiter in die Umweltschutzbemühungen einbeziehen. Auch können ökologische Lernprozesse mittels des **Lernstatt-Konzeptes**, mittels **"Öko-Partisanen"** und **Promotoren** initiiert, unterstützt und institutionell verankert werden[142]. **Environmental circles** (in Anlehnung an quality circles), die Verfahren und Systeme auf ihre ökologische Verbesserung hin überprüfen und **Ecology-Center** (s. 3.4.4.) können ebenfalls helfen, die Umweltorientierung der Unternehmung besonders durch die Integration des Umweltschutzes in die betriebliche Organisation zu fördern.

Diese dargestellten primär- und sekundärorganisatorischen Gesichtspunkte müssen sich einerseits an der unternehmungspolitischen Festlegung der Integration[143] des betrieblichen Umweltschutzes orientieren, andererseits müssen sie untereinander stimmig sein und auf Aspekte der Fremd- und Selbstorganisation sowie auf die Einbeziehung von Möglichkeiten der Humanisierung der Arbeit eingehen.

Allgemein ist festzustellen, daß die Integration des Umweltschutzes, auch im Sinne der UWL, zum Großteil **umweltorientierte Organisationsentwicklung** ist. Die Umsetzung von UWL ist also eher ein fortlaufender Prozeß und nicht nur eine einmalige Aktion.[144] Es ist also eine permanente Anpassung der Organisation sowohl an erweiterte bestehende und neu auftretende Aufgabenstellung als auch an die jeweiligen differenzierten Rahmenbedingungen erforderlich.

Verwirklicht werden können diese zu initiierenden Wandlungs- und Lernprozesse z.B. in Form einer **partizipativen Organisationsentwicklung** auf der Basis des soziotechnischen Ansatzes[145]. Hier werden zuerst Gestaltungsspielräume (organizational choice) geschaffen. Diese Gestaltungsspielräume entstanden durch die Schaffung einer Projektorganisation, werden dann im Sinne der UWL genutzt, um die Integration und Verankerung des Umweltschutzes in der Organisation voranzutreiben (joint optimization). Durch Gruppenarbeit und durch teilautonome Arbeitsgruppen können dann mit Hilfe der internen partizipativen Steuerung die Dynamik

---

[141]Vgl. Frese,E.,1992,S.2445.

[142]Vgl. ausführlich zur Lernstatt: Baumbach,R./ Kretschmann,J.,1991,S.471ff.; zum Öko-Partisan: Stitzel,M./ Wank,L.,1990,S.126f.; zu Promotoren (Fach-, Macht-, Prozeß-): Pfriem,R.,1992,S.110f.; Hausschildt,J./ Chakrabarti,A.K.,1988,S.383ff..

[143]Vgl. Seidel,E.,1991a,S.686ff. und 1990a,S.215ff.; siehe auch: Antes,R.,1991,S.148ff. und 1992,S.500ff., insbes. zu den Anforderungen an die organisatorische Gestaltung, S.489ff.; zur Bedeutung der Selbstorganisation: Bleicher,K.,1991a,S.916f..

[144]Vgl. Günther,K.,1992a,S.42ff.; siehe auch: Seidel,E.,1991a,S.690f..

[145]Vgl. zum soziotechnischen Ansatz: Sydow,J.,1985; Trist,E.L.,1975; siehe auch die 3 Stufen der umweltorientierten OE: auftauen, ändern und stabilisieren: Günther,K.,1992b,S.136ff..

der Umwelt besser aufgefangen werden. In wieweit Managementsysteme eingerichtet werden können, um eine umweltorientierte Organisationsentwicklung zu erreichen und zu fördern, soll im folgenden dargestellt werden.

3.4.4. Führungssystem

Das Führungs- bzw. Managementsystem kann nach den Objekten des strategischen Führungsprozesses weiter differenziert werden in Managementsysteme von Sach- und Nominalpotentialen und in Personalmanagementsysteme. Zum ersten Bereich gehören Managementsysteme des **Controllings** und Treasurings. Zu den Personalmanagementsystemen gehören sowohl **Anreiz-** als auch Personalbeurteilungs- und -entwicklungssysteme.[146] Im folgenden soll nun ausführlich das Anreiz- und das Informationssystem und sein Zusammenhang zum Controlling dargestellt werden.[147]

So sind **Anreizsysteme** Systeme die verstärkt dazu genutzt werden könnten, die Motivation zu umweltbewußtem Verhalten zu steigern. Ganz allgemein kann man Anreizsysteme[148] in marktorientierte - z.B. das Profit-Center Konzept - und in planorientierte Anreizsysteme - z.B. Management by Objektives - unterscheiden. In Anlehnung an das Profit-Center Konzept könnte ein Ecology-Center Konzept[149] geschaffen werden, das sich bei der Bewertung des individuellen Handelns an einem Erfolg, der im Umweltbereich erzielt wurde, orientiert. Dieser **Ecology-Center** entspricht dann einem dezentralen ökologischen Verantwortungsbereich, der natürlich in die bestehende Organisation eingefügt werden müßte.

Planorientierte Anreizsysteme, die unter der Einbeziehung und Beteiligung der Aufgabenträger formuliert werden, können hingegen auf eine Kontrolle der Einhaltung unternehmensinterner und gesetzlicher Vorgaben in Verbindung mit einem entsprechenden Prämiensystem abzielen. Bei diesem gerade beschriebenen planorientierten Anreizsystem steht vor allem die Identifikation der Aufgabenträger mit den Unternehmungszielen im Vordergrund. Seidel[150] unterteilt Anreize in außerökonomische und ökonomische Anreize für die Unternehmung und in betriebliche Anreize für Mitarbeiter. Materielle Anreize, wie auch unter den planorientierten Anreizsystemen gefordert, können so z.B. im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesen für **ökologisch orientierte Verbesserungsvorschläge** eingefügt werden. Gleichzeitig kann dies ei-

---

[146]Vgl. Bleicher,K.,1991b,S.254ff..

[147]Die Schwerpunktsetzung ergab sich aus der in der Literatur beschriebenen großen Bedeutung des Informations- und Anreizsystems bei der Umweltorientierung der Unternehmung.

[148]Vgl. Frese,E./ Kloock,J.,1989,S.25ff.; Frese,E.,1992,S.2447ff..

[149]Vgl. Seidel,E.,1990a,S.225 und 1990b,S.337f.; Winter,G.,1988,S.76.

[150]Vgl. zu einem umfassenden Überblick über Anreize zu ökologisch verpflichtendem Wirtschaften: Seidel,E.,1991b,S.171ff. insbes. S.183.

nem Ziel in den UWL entsprechen: (Hoechst AG) "Wir schaffen Anreize für Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiter auf dem Gebiet des Umweltschutzes".

Allgemein könnten Anreize auch durch environmental circles (s.3.4.3.), Lernstätten und Kollegien erzielt werden. Dies entspricht also insgesamt Wirkungen im strukturellen, strategischen und kulturellen Bereich. Schließlich kann man auch die UWL selber als **ethisch-soziale, immaterielle, betriebliche Anreize**[151] im Rahmen eines umfassenden Anreizsystems bezeichnen, die ein ökologisch verpflichtendes Wirtschaften zum Ziel haben. Um ein Anreizsystem zu ermöglichen, benötigt man allerdings ein umweltorientiertes Informationssystem.

"Die Mitarbeiter/ innen werden in den Umweltschutzbemühungen integriert. Sie werden regelmäßig beraten, informiert und motiviert,... ." (Umweltinitiative Minden-Lübbecke); "Umweltorientierte Unternehmensführung bedarf der offenen Kommunikation und Information,... ." (Daimler Benz AG) Dies sind Beispiele für die postulierte Notwendigkeit der Schaffung oder Verbesserung eines **umweltorientierten Informationssystem**. So müssen die quantitativen Informationen, also die meßbaren Input-, Outputströme, als auch die qualitativen Informationen erfaßt und aufbereitet werden.[152] Diese Erfassung ermöglicht es, eine solide Basis an Umweltinformation zu schaffen, um so der Forderung in den UWL nach einem "Informieren" nachzukommen. Um nun im Sinne der UWL einen durchgängigen Informationsfluß von quantitativen und qualitativen Informationen zu ermöglichen, muß man bei der Umsetzung dieser Ziele zuerst einen Rahmen für ein Informationssystem schaffen.

Ein solcher Rahmen könnte z.B., das **Öko-Controlling** bzw. das umweltorientierte Controlling darstellen. Öko-Controlling hier verstanden als informationelle Sicherstellung der umweltorientierten Planung , Steuerung und Kontrolle, verbunden mit einer Integrations- und Koordinationsfunktion.[153]

Hier geht es also darum, daß die von der Unternehmung ausgehenden Umweltwirkungen in einem **Umweltinformationssystem** systematisch erfaßt, dargestellt und bewertet werden, um dann eine Grundlage für Entscheidungen zu bilden. Die Informationen könnten dann im Sinne der UWL an die Unternehmungsführung, Kunden, Verbraucher, Mitarbeiter sowie - im Sinne einer offenen Informationspolitik - auch an Behörden weitergegeben werden. Was heißt aber

---

[151]Vgl. Seidel,E.,1991b,S.183.

[152]Darauf, ob die Umwelt überhaupt mit sich "rechnen" läßt, ob sie also quantifizierbar und wertmäßig berechenbar ist, soll im folgenden jedoch nicht eingegangen werden, dazu vgl. Beschorner,D.,1990,S.163f..

[153]Vgl. Definition in Anlehnung an Hahn,D.,1986,S.605ff.; Hallay,H.,1992,S.118 und 1989,S.115; zu verschiedenen Öko-Controllingansätzen: Kammel,A./ Groth,U.,1992,S.40ff.; Hallay,H.,1990, S.13ff.; Kreikebaum,H.,1992b,S.261ff.; Schaltegger,S./ Sturm,A.,1992a,S.71ff.; Schulz,W.,1991, S.221ff.; Förderkreis Umwelt future e.V.,1988; Seidel,E.,1988a,S.304ff.;Wagner,G.R./ Janzen,H., 1991,S.120ff..

nun Schaffung eines Öko-Controllings als Rahmen einer umweltorientierten Informationspolitik[154]?

Öko-Controlling besteht ganz allgemein aus zwei Dimensionen[155], einer inhaltlichen und einer formalen. Inhaltlich legt das Öko-Controlling seinen Schwerpunkt auf das Aufspüren, Entwickeln oder Vermindern und Erhalten oder Vermeiden gegenwärtiger und künftiger Erfolgs- oder Gefahrenpotentiale. Zu beachten ist hierbei die enge Verknüpfung mit der Geschäftsplanung (s. 3.4.1.). Formal orientiert es sich dabei an der Ebene des betrieblichen Informations- und Kommunikationsmanagements. Hier ist vor allem auch die enge Verknüpfung zur Öffentlichkeitsarbeit zu sehen (s. 3.4.2.). Um dieser inhaltlichen und formalen Dimension gerecht zu werden, bzw. um eine Umweltinformationsbasis für umweltpolitische Entscheidungen zu schaffen, bedient sich das Öko-Controlling zahlreicher Instrumente (Instrumente zur Umsetzung der Ziele und Verhaltensaussagen in den UWL).

Als Instrument wären hier zu nennen: a) Ökobilanz; b) umweltorientierte Kosten- und Erlösrechnung; c) Kennzahlensysteme und d) Produktlinienanalyse.[156]

zu a) **Ökobilanz**

Innerhalb einer Ökobilanz[157] wird versucht, möglichst alle Stoff- und Energietauschbeziehungen, die im Zusammenhang mit der betriebliche Tätigkeit stehen, systematisch zu erfassen. Sie sind Grundlage für die systematische Beschreibung der ökologieorientierten Situation. Die Ökobilanzsystematik besteht aus vier Bilanzsystemen: der stofflichen Input-Output-Analyse, den Prozeßbilanzen, der Produktbilanzierung und der Substanzbilanz. Bezüglich des allumfassenden Informationsziel in den UWL ist die Ökobilanz als die Basis für quantitative Umweltinformationen zu sehen. Die **ABC-Analyse**, als mögliches ökologisches Bewertungssystem, orientiert sich dabei stark an der Systematik der Stoff- und Energiebilanzen und hat die Funktion einer Verdichtung der Schwachstellenanalyse. Sie dient dazu, den Informationsfluß der Umweltinformationen auf das Wesentliche zu konzentrieren, um so auch dem Ziel der UWL nach sinnvollen, ausreichenden Informationen gerecht zu werden.

---

[154]Im folgenden, um die ganze Bandbreite der Umsetzung der UWL aufzuzeigen und sich nicht nur auf einige wenige Instrument mit einem relativ "kleinen" Rahmen zu beschränken, wird der Schwerpunkt auf eine aktive innovative ökologieorientierte Unternehmungspolitik gelegt. Vgl. Pfriem,R./ Halley,H.,1992,S.297f.; siehe auch Möglichkeit der Festlegung in 3.3.1. und 3.4.1..

[155]Vgl. Seidel,E.,1989a,S.78ff.; Wagner,G.R./ Janzen,H.,1991,S.121.

[156]Vgl. zu Übersichten und weiteren Instrumenten: Müller,A.,1992,S.59; Schulz,W.,1991,S.226; Wicke,L.,1992,S.542ff.; Diese Instrumente, die zwar teilweise eindeutig operativen Charakter haben, sollen trotzdem hier unter der Umsetzung im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung kurz dargestellt werden, auch soll ein Bezug zu den Zielen in den UWL aufgezeigt werden. Dies soll einerseits die teilweise strategische Bedeutung von Umweltinformationen hervorheben (Seidel,E., 1991a,S.688), andererseits soll hier der Gesamtaspekt von Umweltinformationen nicht auseinandergerissen werden;

[157]Vgl. Pfriem,R./ Hallay,H.,1992,S.301ff.; zur Ökobilanz allgemein: Beschorner,D.,1990,S.163; Hallay,H.,1989,S.114.; Lehmann,S./ Clausen,J.,1991,S.11ff.; Frings,E./ Lehmann,S.,1991,S.25ff..

zu b) **Ökologieorientierte Kosten- und Leistungsrechnung**

Die ökologieorientierte Kosten- und Leistungsrechnung erweitert die traditionelle Kosten- und Erlösrechnung um den Umweltaspekt, indem sie auf verschiedene Art und Weise diese Umweltschutzkosten und -erlöse integriert.[158]

zu c) **Umweltkennzahlen**[159]

Umweltkennzahlen als verdichtete Kennzahlen, als ökologieorientierte Kerninformation aus der Ökobilanz und Kostenrechnung dienen innerbetrieblich zur besseren Informationsversorgung der Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmungsführung und außerbetrieblich der besseren Kommunikation mit den Behörden, Verbrauchern, Umweltgruppen und Lieferanten. Umweltkennzahlen wie z.B. Emissionen, Deponiemenge, Ausbringungsmenge pro Tonne Einsatz, und Recyclingquoten erfüllen somit auch das Informationsziel. Außerdem können sie auch helfen, die Mitarbeiter zielgerichtet zu informieren und zu motivieren, im Sinne einer Darstellung des Fortschritts.

zu d) **Produktlinienanalyse** (PLA)

Die PLA[160], ein Instrument, das sowohl quantitative als auch qualitative Information beinhaltet, setzt bei der Bedürfnisorientierung (der Kunden und Verbraucher) an und betrachtet in der Regel ein Produkt im Vergleich zu einem anderen Produkt. Diese Produkte werden von ihrer Entstehung, genauer gesagt von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung anhand verschiedener Kriterien (Umwelt-, Sozial- und Wirtschaftskriterien) betrachtet. Eine explizite Bewertung im Sinne einer Gleichnahmigmachung wird jedoch nicht vorgenommen. Dieses Instrument würde sich im Sinne der UWL sowohl für eine Offenlegung bei Behörden, bei umweltorientierten Gruppen und dort insbesondere für eine offene Diskussion und Problemerkennung als auch als Grundlage für umweltpolitische Entscheidungen eignen.

Im folgenden soll nun explizit die Umsetzung im Rahmen der operativen Planung und Steuerung, die schon teilweise Gegenstand der Ausführungen war, im Vordergrund stehen.

3.5. Umsetzung im Rahmen der operativen Planung und Steuerung

Zwischen der operativen Managementebene und der strategischen und normativen Ebene bestehen vielschichtige Beziehungen. Dies zeigt sich auch bei der UWL-Umsetzung. So ist die

---

[158]Vgl. Schreiner,M.,1992,S.470ff.; spez. z.B. zum Social accounting: Schreiner,M.,1990,S.197ff. bes. S.203ff.; zur Umweltbudgetrechnung: Wagner,G.R.,1992,S.76ff.; zur Integration im Rahmen der betrieblichen Vollkostenrechnung: Haasis,H.D.,1992,S.118ff..

[159]Vgl. Clausen,J.,1992a,S.10 und 1992b,S.9f.; Hopfenbeck,W.,1990,S.505f.; Schreiner,M.,1990,S.213.

[160]Vgl. Projektgruppe Ökologische Wirtschaft,1987,S.33ff.; Rubik,F.,1990,S.40ff. und 1992b,S.161ff..

Umsetzung der UWL in die operative Ebene zweifach gegeben; und zwar indirekt, über eine Umsetzung in der normativen und strategischen und dann weitergehend in der operativen Ebene oder direkt über eine Umsetzung in der operativen Ebene. Die Darstellung der indirekten Umsetzung, also z.B. die Forderung einer Innovationsorientierung in den UWL, über eine entsprechende Produktfestlegung in der Geschäftsfeldplanung und ihre weitergehende Umsetzung in die operative Ebene, durch eine entsprechende Festlegung des Marketing-Mix würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Hier sollen also nur direkte Ziele und Verhaltensaussagen der UWL bezüglich der operativen Planung und Steuerung angesprochen und dargestellt werden (s. auch Abb.7).

"Belastungen von Mensch und Umwelt bei Herstellung, Lagerung, Transport, Vertrieb und Verwendung der Produkte minimieren." (BASF AG) So könnte eine UWL aussehen, die gezielt auch auf der operativen Ebene umgesetzt werden muß.

Eine Umsetzung könnte z.B. eine **umweltgerechte Arbeitsplatzgestaltung** beinhalten und bedeutet so, für alle Funktionsbereiche Maßnahmen zu ergreifen, die die Belastungen von Mensch und Umwelt minimieren. Diese Maßnahmen, z.B. Substitution umweltgefährdender Lacke durch gleichwertige, aber umweltverträgliche Lacke, können operativer Natur sein, können aber auch, falls es sich um die Notwendigkeit einer Änderung eines ganzen Produktionsprozesses handelt, die strategische Ebene betreffen.

Zusammenfassend lassen sich diese operativen Maßnahmen als Ergebnis eines Planungsprozesses[161] bezeichnen. In diesem Planungsprozeß wird zuerst das Ziel aus den UWL (umweltgerechte Arbeitsplatzgestaltung) aufgenommen. Nach einer entsprechenden Problemanalyse werden mögliche Handlungsalternativen gesucht. So wären es z.B. auch möglich, gesundheitsgefährdende Stoffe nicht zu substitutieren (wie oben am Beispiel der Lacke angeführt), sondern Mitarbeiter mit Schutzmaßnahmen auszustatten. (z.B. Atemschutzmasken). Nachdem nun diese Handlungsalternativen aufgestellt wurden, sollten sie mittels einer NWA - anhand der aufgestellten gewichteten Ziele: (umweltgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Kosten der Umstellung, ...) - bewertet werden. Ergebnis der Bewertung und somit Ausgangsbasis für einen ausführlichen Diskussionsprozeß und eine Entscheidung ist z.B. die Maßnahme: Substitution der Lacke!

"Umweltorientierte Unternehmensführung bedarf der offenen Kommunikation und Information, ..." (Daimler Benz AG) Dies erfordert auf der operativen Ebene eine **Informationssammlung / -aufbereitung** und einen durchgängigen **Informationsfluß**. So ist das Ziel bzw. die Verhaltensaussage in den UWL durch die Einführung eines betrieblichen Berichts- und

---

[161]Der im folgenden beschriebene Planungsprozeß soll exemplarisch verdeutlichen, daß entsprechend der Entwicklung , auch bei der Umsetzung von UWL ein solcher Planungs- und Steuerungsprozeß im Mittelpunkt steht. Aus Platzgründen, wird jedoch bei der Umsetzung in den anderen Bereichen auf eine detailierte Darstellung verzichtet.

Rechnungswesens, mittels einer ökologieorientierten Kosten- und Erlösrechnung oder mittels einer Umweltbilanz umzusetzen (s. auch 3.4.4.).[162] Auch müssen die so ermittelten Daten für alle Funktionsbereiche nutzbar gemacht werden, z.B. durch ein integriertes DV-System. Im Hinblick auf einen durchgängigen Informationsfluß ist der Kommunikationsplan aus der Diffusionsebene um operative Maßnahmen zu erweitern, bzw. die Kommunikation auf der strategischen Funktionsbereichsebene durch entsprechende Maßnahmen zu konkretisieren.

Allgemein muß der Informationsfluß auch durch strukturelle, organisatorische Maßnahmen, also der Anpassung und Umsetzung der UWL an und in offizielle Regeln, unterstützt und gefördert werden.[163] Es handelt sich also um **detaillierte Anweisungen** aus den UWL, die sich aus der Verknüpfung der Grundsätze mit organisatorischen Richtlinien ergeben. Bei detaillierten Richtlinien besteht dann die Möglichkeit, die Verbindlichkeit der Anweisungen zu verstärken, indem man Anreiz- und Sanktionsmechanismen einbaut.

Zuletzt[164] sei noch auf die Entwicklung eines Managements latenter und akuter Störfälle im Sinne eines **Krisen- und Emergencymanagements**[165] hingewiesen. "Anlagen, Produkte, Emissionen und Entsorgung eigenverantwortlich überwachen" (BASF AG) so eine Forderung der UWL, die auch eine entsprechende Umsetzung in ein Krisenmanagement erfordert. Maßnahmen eines solchen Emergencymanagements könnten von einer Schulung der Mitarbeiter bis zu einem Vorbereiten von eventuellen Risikoplänen eine breite Reihe an Aktionen umfassen.

3.6. Auswirkungen auf die Unternehmungskultur

Die Unternehmungskultur kann als das Fundament, indem die Umweltorientierung verankert ist bzw. werden muß, bezeichnet werden. Unter der **Unternehmungskultur** sollen dabei im folgenden die "unternehmungsgeschichtlich gewachsenen, gelebten und zumindest partiell gestaltbaren Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter der Unternehmung, primär durch die (gemeinsamen) Werthaltungen der obersten Führungskräfte geprägt ..."[166] verstanden werden. Bildlich gesehen läßt sich die Unternehmungskultur mit dem Hologramm[167] vergleichen. So zeigt ein Hologramm die Realität, aber auch die Unterschiedlichkeit in Abhängigkeit von den

---

[162]Vgl. Seidel,E.,1989a,S.76.

[163]Vgl. Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.121ff.; siehe auch: Davidsohn,M./ Löhr,V.,1991,S.344.

[164]Aus Gründen des Umfangs dieser Arbeit, sollen diese Beispielen ausreichen. Einbeziehen in eine Umsetzung im Rahmen der operativen Planung und Steuerung könnte man auch die einzelnen Funktionsbereiche, mit ihren entsprechenden Instrumenten Marketing-Mix, ABC-Analyse,... .

[165]Vgl. Seidel,E.,1989a,S.75 und 1991a,S.688.

[166]Hahn,D.,1989,S.41; zur Unternehmungskultur allgemein: vgl. Seidel,E.,1987,S.295ff..

[167]Vgl. zum Hologramm: Czarniawski-Joerges,B.,1989,S.11 zitiert in Dierkes,M./Marz,L.,1992,S.228.

jeweiligen Betrachtungswinkeln, wobei jedoch in jedem der betrachteten Bilder das Ganze enthalten ist.

Die **Umweltorientierung** in den Leitlinien und ihre Umsetzung ist eine spezifische unternehmungskulturelle Leistung; denn nur wenn diese UWL in der Unternehmung von den Mitarbeitern "getragen" werden, können sie erfolgsträchtig im Sinne eines vollzogenen Kulturwandels sein. Ein mögliches Instrument, um eine umweltorientierte organisationskulturelle Transformation zu bewirken, sind UWL (s. Abb. 7).[168]

Grundsätzlich kann man also von starken Wechselwirkungen zwischen UWL und der Unternehmungskultur ausgehen. So können Unternehmungskulturen als geronnene und durch die Umfeldreaktionen modifizierte Leitbilder bzw. Leitlinien aufgefaßt werden. Gleichzeitig können Unternehmungskulturen jedoch auch Leitbilder bzw. Leitlinien reproduzieren. Es entsteht somit eine wechselseitige Reproduktion und Modifikation. Unterscheidbar sind sie bezüglich ihrer Flexibilität, Veränderbarkeit, Anschaulichkeit und ihres Realitätsbezuges, siehe Tabelle 6 .[169]

	Flexibilität	**Veränderbarkeit**	**Anschaulichkeit**	**Realitätsbezug**
UWL	flexibel	dynamisch	plastisch	Sollvorstellung
Unternehmungs-**kultur**	träge	beharrend	Hologramm	Istvorstellung

Tab. 6 : Unterschiede UWL - Unternehmungskultur

Ziel und Zweck einer Umsetzung der Umweltorientierung durch UWL muß es nun sein, Voraussetzungen zu schaffen, um die starken Wechselwirkungen zwischen UWL und der Unternehmungskultur im Sinne eines positiven "Aufschaukelns" der Umsetzung, auszunutzen. Generell ist eine jegliche Umsetzung der Umweltorientierung in Ziele, Strategien und Maßnahmen, die zu einem "gelebt werden" führt, eine Auswirkung auf die Unternehmungskultur.

Eine kulturverändernde Wirkung im Sinne der UWL könnte die Schaffung einer **lernenden Organisation** sein. Eine lernende Organisation, die helfen soll, den evolutionären Prozeß des kulturellen Wandels zu bewirken, könnte an einem **aufgabenbezogenen Lernen** ausgerichtet sein.[170] Malik[171] bezieht sich dabei insbesondere auf die Gestaltung der Systemeigenschaften,

---

[168]Vgl. Gabele,E./ Kretschmer,H.,1983a,S.717; Dierkes,M./Marz,L.,1992,S.228f. und 232ff.; Frese,E.,1992,S.2448; s. auch Dierkes,M.,1988,S.22ff..

[169]Vgl. Dierkes,M./ Marz,L.,1992,S.232f.; Glücksburg,K./ Ochsner,M.,1989,S.95f..

[170]Vgl. Servatius,H.G.,1992b,S.112; Stitzel,M./ Wank,L.,1990,S.124f.; zur **Lernfähigkeit** von Organisationen: Antes,R.,1992,S.489; zur **lernenden Organisation** im Rahmen der Strategie-, Kultur- und Strukturentwicklung: Sattelberger,T.,1992,S.289f..

der Eigenschaften der Anpassungs-, Lern- und Entwicklungsfähigkeit - im Gegensatz zu der Gestaltung konkreter Systemzustände. Im allgemeinen kommt es also darauf an, Voraussetzungen für die notwendige Umweltorientierung mittels der UWL zu **"kultivieren"**.

"Umweltorientierung bezieht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Sie muß im Konzern gelebt werden."(Daimler Benz AG) Ansatzpunkte einer lernenden Organisation bzw. ökologischer Lernprozesse - im Sinne der kulturverändernden Forderung in den UWL - ist so in erster Linie die **menschliche Ebene** in der Unternehmung. Die Umweltorientierung in den Leitlinien muß also Einlaß finden bzw. umgesetzt werden in Verhaltensweisen, Problembewußtsein, in Werte und Einstellungen der Menschen, ihrer Unternehmungskultur also. Bei den Menschen in der Unternehmung muß somit ein **Lern- und Umlernprozeß** in Gang gesetzt werden, der versucht, eine persönliche ökologische Betroffenheit mit einer möglichen, damit einhergehenden Einsicht, zu erzeugen. Zweckdienlich können auch Sachinformationen und das persönliche Vorbild sein.[172] Gefordert wird somit ein **individuelles und kollektives Wertelernen**. Zu bewältigenden ist ein "Problem-" und "Wertsyndrom".[173]

"Ein gemeinsames Problembewußtsein soll über Kommunikation und Aufklärung ... geschaffen und unterstützt werden." (Daimler Benz AG) Ein weiterer möglicher Ansatzpunkt, der einen kulturellen Wandel im Sinne der UWL ermöglicht, ist die **Mitarbeiterbeteiligung** (die Partizipation) an Entscheidungsprozessen, also an der Entwicklung und Umsetzung der UWL. Der Schwerpunkt bei der Mitarbeiterbeteiligung könnte dabei auf einzelne Mitarbeiter im Sinne von Multiplikatoren gelegt werden.

Ansatzpunkte nach Lewin[174], bezüglich eines individuellen und kollektiven Wertelernens, sind die positiv wirkenden Kräfte (Motivation) und die negativ wirkenden Kräfte (Ängste). **Gruppenveränderungsprozesse**, die einen kulturellen Wandel beinhalten, durchlaufen in der Regel 3 Phasen: 1. Unfreezing: Loslösen vom beruflichen Alltag, Schaffung einer "guten" Gruppenathmosphäre; 2. Moving: Gruppengetragene individuelle Veränderung : Hin zu einer Umweltorientierung in den Leitlinien; 3. Refreezing: Verfestigung der getroffenen Entscheidung bezügl. einer organisatorischen Einheit. Diese Gruppenveränderungsprozesse[175] mit ihrer kulturverändernden Wirkung schaffen somit gleichzeitig die Bereitschaft und Voraussetzung

---

[171]Vgl. Malik,F.,1984,S.230 zitiert in Senn,J.F.,1986,S.298; zur Kultivierung: Malik,F./ Probst,G.,1981,S.132 und 138.

[172]Vgl. Stitzel,M./ Wank,L.,1990,S.124f.; Servatius,H.G.,1992b,S.112; als Praxisbeispiel: Baer,S., 1991,S.175f.; zur Entwicklung durch **Lernen und Verlernen:** Probst,G.,1987,S.252f. und 1989c,S.157ff.; siehe auch ähnliche Vorgehensweise bei der Zukunftswerkstatt (2.3.3.).

[173]Seidel,E.,1989a,S.77 und 1989b,S.266f..

[174]Vgl. Lewin,K.,1947,S.34 zitiert in Seidel,E.,1989b,S.265; Wobei es in der Regel einfacher ist eine Menge von Individuen über ihre Gruppenzugehörigkeit zu verändern, als jedes Individuum einzeln.

[175]Auch verstanden als Organisationsentwicklungs-Prozesse; siehe auch 3.4.3..

für Änderungen der Unternehmungskultur hin zu einer lernbereiten und damit lernenden Organisation.

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Umsetzung der Umweltorientierung durch UWL kein maschineller Prozeß ist, den man nur zu modernisieren braucht, indem man einzelne Teile substituiert. Vielmehr muß der Wechselwirkungszusammenhang zwischen bisherigen Leitbildern bzw. Leitlinien und traditioneller Unternehmungskultur, schrittweise aufgelöst werden. Statt des alten, muß ein neuer Zusammenhang zwischen UWL - Unternehmungskultur ermöglicht werden.[176]

3.7. Umsetzungskontrolle

Die Umsetzungskontrolle, die im Sinne eines kybernetischen Regelkreises, nach der Umsetzung im Rahmen der Planung und Steuerung, den noch fehlenden Bestandteil darstellt, soll nun Gegenstand der Betrachtung sein. Sie bezieht sich auf eine stichprobenweise und periodische Überwachung der Umsetzung, auch bezüglich einer Fit-Kontrolle. Sie ist ein fortlaufender Prozeß, der wiederum Einlaß in eine erneute Umsetzung im Rahmen der Planung und Steuerung findet. Gefordert wird die Umsetzungskontrolle im Rahmen der Anforderungen zum Organisationsverschulden bzw. im Rahmen der Überwachungspflichten der Beauftragten.[177] Allgemein bezieht sich die Umsetzungskontrolle auf alle Bereiche der Umsetzung.

Durchgeführt werden kann die Umsetzungskontrolle im Rahmen von **Erfolgskontrollen**[178] die z.B. meßbaren, quantifizierbaren Nutzen von Umweltschutzmaßnahmen im Rahmen der Umsetzung mit den entsprechenden Kosten (Umweltschutzkosten = Betriebskosten) vergleichen. Mittels **Checklisten**, die die einzelnen Umsetzungsmaßnahmen bzw. die einzelnen Punkte der Umsetzung aufzeigen, bleibt die Kontrolle nicht nur auf quantifizierbare Daten beschränkt, sondern bietet auch Möglichkeiten, qualitative Daten in die Kontrolle mit einzubeziehen. Ein durchzuführendes **Öko-Audit**[179] kann nun bei der Analyse der Istsituation (s. 2.3.2. Lageanalyse) - aber auch als Kontrolle der Durchführung der Umsetzung - eingesetzt werden. Überprüft wird mittels eines Öko-Audits die jeweilige ökologische Situation der Unternehmung.

Die Durchführung dieser eben dargestellten Umsetzungskontrolle kann verschiedenartig **institutionalisiert** werden. So kann z.B. eine Revisionsabteilung[180], eine spezieller Umweltstab, eine Umweltabteilung, eine Controllingabteilung oder ausschließlich der Umweltbeauf-

---

[176]Vgl. Dierkes,M./ Marz,L.,1992,S.234.

[177]Vgl. Haker,W./ Löwe,W.,1991,S.201f.; siehe auch Umsetzung der UWL-Forderung: Einsetzung eines Umweltbeauftragten (s. 3.4.3.).

[178]Erfolgskontrollen hier vor allem als Kostenkontrolle aufgezeigt, vgl. Malle,K.G.,1989,S.99f..

[179]Vgl. Haker,W./ Löwe,W.,1991,S.195ff.; Töpfer,A.,1992,S.82f..

[180]Vgl. zur Überwachung durch Umweltschutzrevision: Thomas,J.,1988,S.2165f..

tragte für Überwachungspflichten und Kontrollaufgaben zuständig sein. Unabhängig von dieser "permanenten" Kontrolle kann auch ein Mitarbeiter, der von Instanz wegen unabhängig ist, zur UWL-Überwachung gewählt und insbesondere bei Nichtbefolgung der Umsetzung angerufen werden.[181]

Generell könnte die UWL-Umsetzung - und damit auch die Kontrolle - erleichtert und beschleunigt werden, wenn die UWL einen ausreichenden **Verbindlichkeitscharakter** hätten. Hoffmann[182] spricht in diesem Zusammenhang vom "Soll-Charakter" der UWL, im Gegensatz zum "Muß-Charakter", wobei denen ein festgelegter Sanktionsmechanismus die "Bestrafung" auslösen würde.

Inwieweit die bisher gemachten Ausführungen auch in der Praxis Anklang finden, soll Gegenstand des nächsten Kapitels sein.

---

[181]Vgl. Bleicher,K.,1992b,S.56f..

[182]Vgl. Hoffmann,F.,1989a,S.180f. und 1989b,S.101ff.; inwieweit dieser Soll-Charakter sinnvoll ist oder nicht soll nicht Gegenstand dieser Ausführungen sein.

4. Entwicklung und Umsetzung anhand von Praxisbeispielen

Die Darstellung und Analyse der praxisbezogenen[183] Entwicklung und Umsetzung soll im folgenden analog der theoriebezogenen Entwicklung und Umsetzung dargestellt werden. So orientiert sich die Entwicklung vor allem an den Trägern des Entwicklungsprozesses und am Planungsprozeß, und dort vor allem am eigentlichen Erarbeitungsprozeß. Die Analyse der Umsetzung der UWL, insbesondere aber die inhaltliche Analyse der UWL, erfolgt schwerpunktmäßig themenorientiert. Im Vordergrund stehen dabei Unternehmen aus der Chemischen Industrie.

Die praxisbezogene Entwicklung, als Beispiele seien hier die Leitbild und -linien-Entwicklung der Vorwerk-Gruppe und der Swisscontrol[184] genannt, beginnt mit der Erteilung des **Projektauftrags**. Die Bildung einer Projektgruppe, die mögliche Projektplanung und -abstimmung, die Durchführung von Workshops und die **Analyse der Ausgangslage**, sind weitere Schritte auf den Weg zur Leitlinienentwicklung. Die Analyse der Ausgangslage beinhaltet eine Analyse der Werthaltungen der Führungskräfte, eine Analyse der Unternehmens- und Umweltsituation und einer Klärung des Leistungszwecks. Im folgenden werden dann inhaltliche **Schwerpunkte** und Basishypothesen **festgelegt**, die überprüft und zur Diskussion gestellt werden. Die **Überprüfung** erfolgt auf Akzeptanz, Vollständigkeit und Richtigkeit und wird insbesondere auch mit den Mitarbeitern durchgeführt. Die erstellten Entwürfe werden gegebenenfalls überarbeitet und dann abschließend formuliert (siehe Tab.7).

Vorwerk-Gruppe	**Swisscontrol**
Diskussion der Ergebnisse aus der Analyse der Ausgangslage (Projektgruppe)	Diskussion über mögliche Inhalte und Konsequenzen
Formulierung von Basishypothesen	Schwerpunkte festlegen; Leitbild entwerfen
Überprüfung; Diskussion; Formulierung	Diskussion des Entwurfs; Überarbeitung; Formulierung

Tab. 7 : praxisorientierte Leitbild / Leitlinien-**Erstellung**

Im Rahmen der **Verabschiedung** werden die UWL dann nochmals diskutiert, und es kommt schließlich zu einer Endfassung. Die hier aufgezeigten, phasenweise dargestellten Entwicklun-

---

[183]Wenn im folgenden ein Praxisbezug hergestellt wird, so wird darauf hingewiesen, daß es, bezogen auf den Umfang der analysierten Literatur, sich hier ausschließlich um Tendenzaussagen handeln kann.

[184]Vgl. zur Vorwerk-Gruppe: Grimm,W.,1981,S.124ff.; zur Swisscontrol: Probst,G.,1989b,S.36ff.; eine Praxisorientierung weisen auch die unter 2.3.3. beschriebenen Ansätze von Bleicher,K.,1992b,S.55ff. und Güntert,B./ Sagmeister,M., 1991, S.281ff. auf, jedoch kam es hierbei besonders darauf an, theoretische Ansätze / Instrumente in den Vordergrund zu stellen, wie - Vernetztes Denken - ; die Profiltechnik und das St. Galler Management -Konzept.

gen von Leitlinien, sind zwar in der Wahl der Begrifflichkeiten unterschiedlich, in der inhaltlichen Vorgehensweise doch recht übereinstimmend. Diese Übereinstimmung gilt auch bezüglich der theoretischen[185] und praktischen Entwicklung.

Die im Rahmen der Vorgehensweisen verwendeten Ansätze und Instrumente beziehen sich auf möglichst **partizipative Strukturen**[186] (z.B. bei der Vorwerk Gruppe, der Swisscontrol und der Boehringer GmbH), welche dadurch zum Ausdruck kommen können, daß das firmeninterne Entwicklungsteam, als **Träger des Entwicklungsprozesses**, neben Mitgliedern der Geschäftsführung auch aus "normalen" Mitarbeitern besteht (s. Tab. 8).

\ **Unternehmen** **Beteiligung:**	Vorwerk-Gruppe	Boehringer GmbH
Top-Management	beteiligt	beteiligt
Middle-Management	beteiligt	beteiligt
Stabsabteilung	beteiligt	beteiligt
externe Berater	neutrales Institut führt Befragung durch	keine Angaben
Unternehmensmitglieder	aktive Beteiligung (u.a. durch Mitarbeiterbefragung)	aktive Beteiligung
insgesamt Beteiligte	relativ großer Kreis; Projektgruppe	relativ großer Kreis; firmeninternes Team
Zeitraum	> 3 Jahre	eher länger

Tab. 8 : Engagement der Träger in der Praxis

Die Beteiligung der Träger bei der Vorwerk-Gruppe und der Boehringer GmbH entspricht der in der Theorie beschriebenen Beteiligung des Prozeßtyps "Projektgruppe" bzw. "Expertengruppe". Hervorzuheben ist in beiden beschriebenen Fällen, der frühzeitige Einbezug der Mitarbeiter - bereits bei der Entwicklung - aber auch der relativ große Zeitraum der Erstellung, was sicherlich auch notwendig ist wenn die Dokumente "gelebt" werden sollen. Die formale Partizipation der Mitarbeiter sagt allerdings noch nichts darüber aus, inwieweit die Ideen der Mitarbeiter auch umgesetzt werden.[187]

---

[185]Vgl. diesbezüglich die Abschnitte 2.3.1. - 2.3.4.; s. auch Tab. 3 -theorieorientierte- UWL-Erstellung.

[186]Vgl. zur Boehringer GmbH: Eisenbach,D.,1991,S.58ff. und 1992,S.5.

[187]Hier wäre es dann erforderlich direkt im Unternehmen weiter zu forschen und mit den Mitarbeitern zu sprechen, um Ihre Einschätzung kennenzulernen.

Dies gilt auch für den **Diffusionsprozeß**[188], wobei es hier insbesondere auch darauf ankommt, die Diffusion als permanente Aufgabe zu verstehen und nicht als einmalige Maßnahme. Im Rahmen der Diffusion müssen die Leitlinien kommuniziert werden. Dies kann durch spezielle Methoden wie z.B. das Mindmapping, in dem die Leitlinien ganzheitlich visualisiert und kommuniziert werden, geschehen. Die möglichen Erwartungshaltungen[189] der Mitarbeiter, als weiteren zu beachtenden Aspekt, können z.B. durch eine entsprechende Aufklärung bewußt gemacht und überwunden werden. Insbesondere die positiven Erwartungshaltungen können im Rahmen der **operativen Umsetzung**, insbesondere durch die Entwicklung von Sofortmaßnahmen[190], teilweise entsprochen werden. Erfolgreich abgeschlossene Sofortmaßnahmen (Einrichtung von Sammelstellen für Problemabfälle der Mitarbeiter; Umstellung des gesamten Fuhrparks auf bleifreies Benzin; Umgestaltung von Teilen eines Löschteichs zu einem Biotop durch und für die Mitarbeiter; ...) können dann im Sinne einer Zielerreichung auch auf die mittel- bis langfristigen Ziele und Verhaltensaussagen motivierend wirken.

Wie sind aber nun praxisorientierte UWL strukturiert?

Allgemein können sich die UWL in bis zu vier Teile gliedern[191]. Einer **Präambel**, die z.B. die Bedeutung des Umweltschutzes und die gesellschaftspolitische Bedeutung herausstellt. Einem zweiten Teil, dem **Kernleitbild bzw. den Grundsätzen**, der beispielsweise insbesondere auf die Zielebene und den Produktbereich eingeht. Dem dritten Teil, dem **ergänzenden Leitbild bzw. den eigentlichen Leitlinien**, in dem z.B. Aussagen über den Umgang mit den Produkten im Vordergrund stehen, und einem **Schlußwort**.

In der Regel kann davon ausgegangen werden, daß - angefangen bei der relativ abstrakten Ebene, z.B. den allgemeinen Unternehmungszielen (BASF AG) oder dem Kernleitbild (Daimler Benz AG) - die UWL in eine konkretere Ebene "heruntergebrochen" werden. Diese kann dann beispielsweise in konkrete Leitlinien für den Umweltschutz (BASF AG) oder in einem ergänzenden Leitbild (Daimler Benz AG) erfolgen. Eine Konkretisierung kann schließlich bis in eine Umsetzung in konkrete Anweisungen erfolgen.[192] Auch wird der Umweltschutz in den UWL in der Praxis oft mit der Arbeitssicherheit kombiniert.

---

[188]Vgl. Grimm,W.,1981,S.127; Probst,G.,1989b,S.38f.; zum Mindmapping bei der Leitbild-Diffusion bei der OWL AG: Borer,C./ Broggi,M.,1991,S.27ff.; siehe auch: Häusel,H.G.,1991,S.27ff..

[189]Erwartungshaltungen können zum einen einer positiven Erwartungshaltung, aber auch einer passiven Konsumentenhaltung entsprechen.

[190]Vgl. Probst,G.,1989b,S.38; Eisenbach,D.,1991,S.59; Günther,K.,1989,S.112ff..

[191]Vgl. zur Gliederung die Gliederung der Bayer AG: Rohe,E.H.,1990,S.100f.; Kippes,S.,1992,S.74; teilweise bestehen die UWL auch "nur" aus einem Aneinanderreihen von Grundsätzen z.B., siehe die UWL: der Migros: Senarclens,M.d.,1992,S.66, der Umweltinitiative Minden-Lübbecke und der Mannesmann AG: (s. Anhang).

[192]Vgl. Davidsohn,M./ Löhr,V.,1991,S.343; die UWL der BASF AG und der Daimler Benz AG siehe Anhang; siehe auch z.B. zur Konkretisierung, die UWL der Bayer AG und der Hoechst AG.

Die Erscheinungsform von UWL in der Praxis stimmt mit den theoretischen Überlegungen von Senn überein (s. auch Abb. 8). Senn[193] unterteilt sein UWLB in eine **Umweltschutz-"Philosophie"**, sich daran anschließende **Leitvorstellungen**, die weiter konkretisiert werden in **Grundsätzen**. Diese Gliederung soll im folgenden auch verwendet werden, um die inhaltliche Analyse der UWL[194] besser zu strukturieren. Wobei insbesondere die UWL der chemischen Industrie, und dort die in den UWL ersichtlichen Ziele und Verhaltensaussagen, Gegenstand der Analyse sein sollen.

Die erste zu stellende Frage lautet dann auch, ob mittels einer **Umweltschutz-"Philosophie"** in den UWL das Unternehmungsverhalten ethisch- moralisch begründet wird.[195] Dies kann zumindest offensichtlich zum großen Teil bejaht werden. So begründen Unternehmungen wie die BASF AG, Boehringer GmbH (im Vorwort), Ciba-Geigy AG, Hoechst AG und der Daimler Benz Konzern, aber auch Verbände wie BAUM und der VCI dies in erster Linie mit der eigenen Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt. Die Verantwortung bezieht sich dabei auch auf die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und auf vorausschauendes Handeln.

Als zweite Frage in Anlehnung an die Unterteilung von Senn wäre zu stellen: Inwieweit werden im Rahmen der **Leitvorstellungen** allgemeine Aussagen zum Stellenwert des Umweltschutzes im Unternehmungszielsystem gemacht? Hierbei kommt es insbesondere auf das Verhältnis des Umweltschutzziels zum Wirtschaftlichkeitsziel an. Die meisten hier untersuchten Unternehmungen, z.B. BASF AG, Bayer AG, Boehringer GmbH, Ciba-Geigy AG, Daimler Benz Konzern und Hoechst AG, räumen den UWL und dem Umweltschutz einen gleichrangigen Stellenwert[196] ein wie der Leistungsfähigkeit. Auffallend ist hier insbesondere, daß sich

---

[193]Vgl. Senn,J.F.,1986,S.301ff.; siehe auch Abschnitt 3.3.2..

[194]Eine umfassende Darstellung der UWL der einzelnen Unternehmungen finden sich im Anhang; zur Ciba-Geigy insbesondere zu Ihrer Vision 2000: Barman,J.,1992,S.415ff. insbes. S.420f..

[195]Zur Ethik und Philosophie als Voraussetzung für die UWL-Entwicklung siehe Abschnitt 2.1..

[196]Dies sagt einerseits natürlich noch nichts über die angewandte Praxis aus (**Anspruch und Wirklichkeit**); andererseits müßte man bei einer genauen Bewertung abklären was die einzelnen Unternehmungen unter Umweltschutz verstehen, hierbei sei auf Abb.1, Bandbreite der Möglichkeiten von Umweltschutzaktivitäten hingewiesen.

Betrachtet man z.B. im konkreten Fall (Vgl. Greenpeace-Vortrag vom 24.11.92 von B. Härlin an der TU Berlin zum Thema: Greenpeace gegen die Kühlschrank-Lobby) die Umsetzung bzw. das Umweltverhalten der AEG - einer Tochter des Daimler-Benz-Konzern - als es um die Einführung eines Öko-Kühlschranks mit der neuentwickelten Propan-Bhutan-Technik eines Konkurrenzunternehmens ging, ihrem damit einhergehenden Festhalten an FCKW-haltigen Kühlschränken und weitergehend Ihrem Anspruch auf gleichrangigem Stellenwert des Umweltschutzziels mit dem Wirtschaftlichkeitsziel so "türmen" sich zumindest einige Fragen bzgl. der Glaubigwürdigkeit bzw. der Umsetzbarkeit der UWL auf. Zu diskutieren wäre, ob es - wenn eine Realisierung im Rahmen einer "Wettbewerbswirtschaft" nur beschränkt möglich ist - nicht ehrlicher ist den Anspruch von UWL nicht so hoch anzusiedeln.

alle untersuchten Chemieunternehmungen zu einer "Gleichrangigkeit" bekannten. Andere Unternehmungen wie z.B. die Migros Genossenschaft oder der Verband BAUM weisen hingegen nur auf die Bedeutung des Umweltschutz im Zielsystem hin. Sie lassen so eine genaue Festlegung des Stellenwertes des Umweltschutzes offen.

Die ausformulierten UWL beispielsweise von der Mannesmann AG, der B&K GmbH und der Umweltinitiative Minden-Lübbecke bestehen nur aus den im folgenden beschriebenen "eigentlichen" UWL, beziehen insofern gar nicht die generelle Zielebene ein.

Als dritter Punkt, seien nun also die **Grundsätze** betrachtet. Zu welchen Themenbereichen im Rahmen der Umsetzung der Grundsätze Stellung bezogen wird, soll Tab. 9 veranschaulichen. Zu den wichtigsten dort stichwortartig dargestellten Themenbereichen gehören sowohl Ziele als auch Verhaltensaussagen, die dann weitergehend umgesetzt werden können.

\ Unternehmungen Themenbereiche	BASF	Bayer	Boehringer	Hoechst	VCI
Innovationsorientierung	x	x	x	x	x
Umweltverträgliche Produktentwicklung			x	x	x
Ressourcen sparsam verwenden	(x)	(x)	x	x	x
Eigenkontrolle	x			x	x
umweltorientiertes eigenverantwortliches Handeln	x	x	x	x	x
international einheitlicher Standard	x	x			
"aktive" und bewußte Mitarbeiter: - durch Schulung und Information - durch Mitwirkung an Verbesserungen:	(x)	x x	x x	x x	x
offene / aktive Kommunikation und Informationsbeziehung bzgl.:					
- Öffentlichkeit	x	(x)	x	x	x
- Kunden / Verbraucher	x	x	x	x	x
- Behörden / Fachwelt	x	(x)	x	x	x
- Wirtschaft / Unternehmen				x	

x = trifft zu; (x) = trifft begrenzt zu

Tab. 9 : Ziele und Verhaltensaussagen in den UWL der chemischen Industrie[197]

Ein anderes Beispiel bzgl. Anspruch und Wirklichkeit lieferte die Hoechst AG, die in Ihren UWL ebenfalls die Gleichrangigkeit herausstellt. Dies wird noch durch die Formulierung unterstrichen: "Bei der Herstellung soll die Umwelt möglichst wenig belastet werden. Wirtschaftliche Gesichtspunkte dürfen niemals zu lasten der Sicherheit gehen." (UWL der Hoechst AG) In Ihrem konkreten Handeln hervorgerufen durch die "Umweltunfälle" Anfang 1993 aber genau das Gegenteil vorlebte.

[197]Vgl. zu den Aussagen siehe UWL im Anhang und speziell zur BASF AG: Malle,K.G.,1989,S.95; Henne,H.,1992,S.40; zur Bayer AG: Rohe,E.H.,1990,S.100ff.; zur Boehringer GmbH: Eisenbach,D., 1991,S.58f.,

Die schwerpunktmäßige Umsetzung der UWL der Unternehmungen der Chemischen Industrie erfolgt, durch die Schulung / Information der Mitarbeiter, durch eine offene Kommunikation gegenüber diversen Interessengruppen (Stakeholder-Ansatz), durch die sparsame Verwendung von Ressourcen und durch eine Innovationsorientierung. Die Eigenverantwortlichkeit im Handeln, als weiterer Schwerpunkt, fand bereits eine Begründung im Rahmen der Umweltschutz-"Philosophie". Diese Schwerpunktsetzung, aber auch eine insgesamt gesehene relativ große Übereinstimmung, zeigt sich insbesondere durch die UWL des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI). Als Besonderheit hervorzuheben sind die - expliziten - Aussagen der Boehringer GmbH bezüglich offener Kommunikations- und Informationsbeziehungen auf allen betrieblichen Ebenen und der Aufforderung, daß alle Mitarbeiter bei der Realisierung der UWL aktiv mitarbeiten sollen. Erforderlich ist dabei eine Mitverantwortung und Motivation der Beteiligten.

\ Unternehmungen Themenbereiche	BAUM	B&K	Daimler Benz	Dt. BP	Mannesmann	Migros	UW-Init. Minden
Innovationsorientierung	x	x	x	(x)	x		(x)
Umweltverträgliche Produktentwicklung	x	x	x	(x)	x		x
Ress. sparsam verwenden	x	x	(x)		(x)		
Eigenkontrolle	x			(x)			
umweltorientiertes eigenverantwortliches Handeln	x	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)	x
intern. einheitl. Standard			x				
"aktive" u. bewußte Mitarb.:							
- durch Schulung und Info.:	x	x	x	x	x	x	x
- durch Mitwirkung an Verbesserungen:	x	x	x				x
offene / aktive Komm. und Info.beziehung bzgl.:							
- Öffentlichkeit	x	x	x			x	
- Kunden / Verbraucher	x		x			x	
- Behörden / Fachwelt	x	x	x	x		x	
- Wirtschaft / Unternehmen	x	x		(x)		x	x
organisatorische Anpassung	x		x		x		x

x = trifft zu; (x) = trifft begrenzt zu

Tab. 10 : Ziele und Verhaltensaussagen in den UWL ausgewählter Unternehmen[198]

1992 und die Erläuterungen zu den Grundsätzen. Die Themenbereiche betreffen in erster Linie die Abschnitte 3.3. - 3.6.; abgesehen vom unterschiedlichen Grad der Differenziertheit der vorliegenden UWL, zeigt die Tabelle natürlich auch nur Themenbereiche auf, die (explizit) in den UWL / Unternehmungszielen aufgenommen worden sind. Unter der **Innovationsorientierung** ist die Ausrichtung der Unternehmung auf (neue) umweltverträgliche Produktionsprozesse / -verfahren (Verfahrensinnovationen) zu verstehen.

[198]Vgl. dazu ausführlicher die UWL der einzelnen Unternehmungen im Anhang.

Die Schwerpunktsetzung der Unternehmen der chemischen Industrie in Ihren Zielen und Verhaltensaussagen läßt sich zumindest teilweise auch in den UWL anderer Unternehmungen finden (s. Tab. 10). So stehen in den UWL der Unternehmungen und Initiativen - ähnlich wie bei den Unternehmen der chemischen Industrie - die Mitarbeiterschulung / -information aber auch die umweltverträgliche Produktentwicklung und Verfahrensinnovation (Ausnahme ist die Migros als Handelsunternehmen) im Mittelpunkt der UWL. Die Bedeutung offener Kommunikations- und Informationsbeziehungen insbesondere zur Öffentlichkeit scheint hingegen etwas differenzierter gesehen zu werden. So weisen nur BAUM, B&K, Daimler Benz und Migros explizit in Ihren UWL auf die große Bedeutung hin. Die Notwendigkeit eigenverantwortlichen Handelns findet am stärksten Berücksichtigung bei BAUM und der Umweltinitiative Minden-Lübbecke. Einen anderen Schwerpunkt setzen die UWL von BAUM, Daimler Benz, Mannesmann und der Umweltinitiative Minden-Lübbecke zum Bereich der organisatorischen Anpassung und Integration des Umweltschutzes in die Unternehmung. Dieser Bereich wird bei den Unternehmungen der chemischen Industrie nicht angesprochen. Eine Besonderheit stellt auch der Einbezug des Umweltschutzes als eigenständiges Kriterium in das Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem bei BAUM dar.

Nach diesen dargestellten und analysierten Inhalten ergeben sich - zumindest nach der Häufigkeit ihrer Verwendung - mögliche inhaltliche Schwerpunkte für UWL. Wichtiger aber als irgendwelche "Norm"-Inhalte vorzugeben ist der Prozeß der **gemeinsamen** Entwicklung, Diskussion und Umsetzung der Inhalte. Diese Inhalte können dann im Rahmen eines Konsenses von allen Mitarbeitern getragen und gelebt werden. Sinnvoll erscheint es im Rahmen der UWL eine **ehrliche**, zukünftig erreichbare Position des Unternehmens aufzuzeigen, da ansonsten die Position der Unternehmung unglaubwürdig werden könnte. Diese Grundhaltung kann dann Aussagen zum Stellenwert des Umweltschutzes, zum eigenverantwortlichen Handeln, zur Innovationsorientierung, zur umweltverträglichen Produktentwicklung, zur Kommunikationshaltung bezüglich verschiedener Interessengruppen, zum Einbezug der Mitarbeiter und zum Ressourcenverbrauch beinhalten.

Nach der inhaltlichen Analyse soll die konkrete Umsetzung im wesentlichen anhand zweier Unternehmen[199] der Boehringer GmbH und der Ciba-Geigy kurz beschrieben und analysiert werden.

---

[199]Vgl. zur Ciba-Geigy zu Ihrer Vision 2000: Barman,J.,1992,S.415ff.; zur Boehringer GmbH: Eisenbach,D., 1991,S.58f. und 1992;

Inwieweit die beschriebenen Ansatzpunkte der Umweltorientierung von den Unternehmen wirklich mit Inhalt gefüllt sind, ob die UWL letztendlich gelebt werden, geht über den Rahmen dieser Arbeit hinaus. Erforderlich wäre hierzu eine unternehmungsspezifische Verhaltensanalyse im Betrieb. Aufzeigbar sind hier also nur Tendenzen, die dann im Rahmen einer Verhaltensforschung evaluiert werden müßten.

Die Umsetzung bei **Ciba-Geigy** begann durch einen initiierenten, intensiven Kommunikationsprozeß, der in Form von 20 Seminaren - eine notwendige Verhaltensänderung - beginnend bei den obersten Führungskräften bewirken sollte. Im Rahmen von "follow-up"-Seminaren sollten auch alle anderen Mitarbeiter von der Richtigkeit - insbesondere von der rationalen Richtigkeit des Konzeptes - überzeugt werden. Überzeugt werden sollten die Mitarbeiter vor allem aber auch durch Taten. Dies hieß zum einen Einbettung des Umweltschutzes in die Organisation, in den Konzernbereich "Sicherheit und Umweltschutz", der wiederum zuständig ist für horizontale, verbindliche Strategien und Richtlinien im Bereich Ökologie und für die Durchführung von Umwelt-Audits. Zum anderen wurde auch der "Umweltschutzgedanke" in andere Bereiche hineingetragen. Im Personalbereich wurden die Beurteilungsfaktoren im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung und der Incentive-Systeme, um Beurteilungsfaktoren die auf das Umweltverhalten ausgerichtet sind ergänzt. Die Auswahl der Führungskräfte und die Ausbildung der Mitarbeiter erfolgt ebenfalls unter Umweltgesichtspunkten. Im Bereich der Zuordnung von Umweltkosten auf diverse Kostenstellen bzw. bei der Zurechnung von Umweltinvestitionen wird auf eine verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten (Kostentransparenz) geachtet. Dies kann dann zu einer Neubeurteilung von Portfolio-Positionen (Geschäftsfeldplanung) führen. Weiterhin werden Kontrollprozesse bezüglich der Umweltverträglichkeit bereits bei der Produktkonzipierung und -planung einbezogen.

Die Vorgehensweise bei der Umsetzung bzw. bei der Realisierung der UWL bei der **Boehringer** GmbH ist teilweise in den UWL selber bzw. in den dazugehörigen Ausführungen enthalten. So sind die Mitarbeiter aufgefordert aktiv bei der Realisierung der UWL mitzuarbeiten und mitzudenken. Die Umsetzung soll weiterhin durch nachfolgende zukunftsorientierte Programme (z.B. das "Mittelfristige Umweltschutzprogramm" in dessen Rahmen ca. 200 Einzelprojekte entstanden) erfolgen.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter umfaßt das Informieren aller Mitarbeiter, auf allen betrieblichen Ebenen. Ein hoher Informationsstand des Vorgesetzten, eine DV-mäßige Erfassung von Gefahrstoffen, ein innerbetriebliches Weiterbildungssystem, Information durch firmeninterne Medien und spezielle Informationsveranstaltungen sowie ein umweltorientiertes Vorschlagswesen waren bzw. sind Umsetzungsmaßnahmen, um die weitergehende Motivation für Umweltschutz aller Mitarbeiter zu gewährleisten.

Organisatorisch erforderte das Bestreben nach "Integriertem Umweltschutz" eine besondere Stellung des Umweltschutzbeauftragten bei Boehringer. So ist der Umweltschutzbeauftragte unmittelbar dem Geschäftsführer zugeordnet, er ist Mitglied des Investitionsausschusses, der Zentralkommission (dem ranghöchsten Entscheidungsgremium) und er ist in allen Bau- und Projektausschüssen vertreten. Vergleicht man dies mit dem Beauftragten der BASF so zeigt

sich zumindest formal[200] ein Unterschied. Der Beauftragte der BASF hat im Gegensatz dazu nur die Möglichkeit einer Stellungnahme zu Investitionen bzw. einer Darstellung der Umweltsituation als Bericht / Gutachten für die Entscheidungsträger.

Die Frage ob es eine "optimale" Entwicklung, ob es "optimale" Inhalte bzw. ob es eine "optimale" Umsetzung gibt, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht zu klären.[201]

Hervorzuheben ist vielmehr die **Bedeutung des Prozesses** der Entwicklung und Umsetzung. Hier kommt es also verstärkt darauf an, im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung die Mitarbeiter einzubeziehen, Ihnen z.B. durch Anreize in Form von Verantwortungsübergabe oder Belohnungssysteme eine Beteiligung zu ermöglichen. Allgemein erscheint es sinnvoll die Umsetzung der UWL in möglichst vielen Unternehmungsbereichen zu realisieren. Eine ausschließlich formale Implementierung des Umweltschutzes hingegen, z.B. in der Organisation, die dann noch nur darauf ausgerichtet ist die "Technik zu optimieren" und nicht das Bewußtsein zu ändern kann nur dazu führen eine Umweltorientierung bzw. UWL auf einen relativ niedrigen Niveau (s. Abb. 1) zu realisieren.

---

[200]Formal deswegen nur, weil aus den analysierten Unterlagen der Boehringer GmbH nicht hervorgeht, ob der Umweltbeauftragte z.B. als Mitglied des Investitionsausschusses auch Stimmrecht hat.

[201]Um dies abschließend beurteilen zu können, wäre eine **Analyse im Unternehmen** (Inwieweit die UWL "gelebt" werden, zeigt sich dabei in der Unternehmungskultur.), aber auch eine **Analyse der verschiedenen Anspruchsgruppen** im Rahmen einer Wirkungsforschung notwendig. Insbesondere die Analyse im Unternehmen, die sich auf die Werte und das Verhalten der Mitarbeiter bezieht, könnte dann auch dazu dienen notwendige Kriterien - als Beurteilungsmaßstäbe - für eine "optimale" Entwicklung und Umsetzung zu entwickeln. Der Schwerpunkt der Forschung könnte sich dabei auf **allgemeine Kriterien** (eher qualitativer Art) beziehen. Kriterien also, die die Entwicklung und Umsetzung verbessern. Eine solche Forschungstätigkeit könnte sich beispielsweise an dem Konzept der Selbst-Organisation orientieren, in dem solche allgemeine Organisationsprinzipien herausgearbeitet werden.

5. Rückblick und Ausblick

In den vorliegenden Abschnitten wurde die Entwicklung und Umsetzung von UWL sowohl theoretisch als auch praxisbezogen dargestellt. **Allgemein kann die Entwicklung und Umsetzung von UWL, wenn sie idealtypisch verläuft, als Basisstrategie einer Umweltorientierung in der Unternehmung aufgefaßt werden.** Was heißt aber nun "Basisstrategie"? Was "Idealtypisch" ?

- **Basisstrategie**, weil durch die UWL (insbesondere durch deren Entwicklung) eine Grundlage für Verhaltensweisen in der Unternehmung geschaffen wird, an der sich - z.B. im Rahmen der Umsetzung der UWL oder im Rahmen eines Umweltmanagements - die Unternehmungsmitglieder orientieren können.

- **Idealtypisch**, bezieht sich mehr auf den Prozeß der Entwicklung und Umsetzung. So besteht z.B. im Entwicklungsprozeß die Möglichkeit des frühzeitigen Einbezugs der Unternehmungsmitglieder und damit eine einhergehende verstärkte Motivations- und Identifikationswirkung. Auch konnten mittels Methoden wie vernetzten Denkens besonders aktive Variablen bei der Entwicklung und Umsetzung Berücksichtigung finden. Idealtypisch heißt auch, daß man die prinzipiellen Möglichkeiten und Vorzüge von UWL kennt und sie auch zu nutzen weiß. Insbesondere sollten UWL so nicht zu "Alibi- und Modeerscheinungen" in Hochglanzbroschüren verkommen.

Eine idealtypische Entwicklung und Umsetzung von UWL zu spezifizieren erfordert aber einen verstärkten Praxisbezug der Forschung und Analyse. Eine Forschung und Analyse der Entwicklung und Umsetzung in der Unternehmung und bezüglich der Wirkung auf die Stakeholder könnte dabei helfen eine "vorbildliche" Entwicklung und Umsetzung aufzuzeigen. Wirksame und gute Forschungsergebnisse können sich aber nur ergeben, wenn die Unternehmungen offen für eine externe Analyse sind.

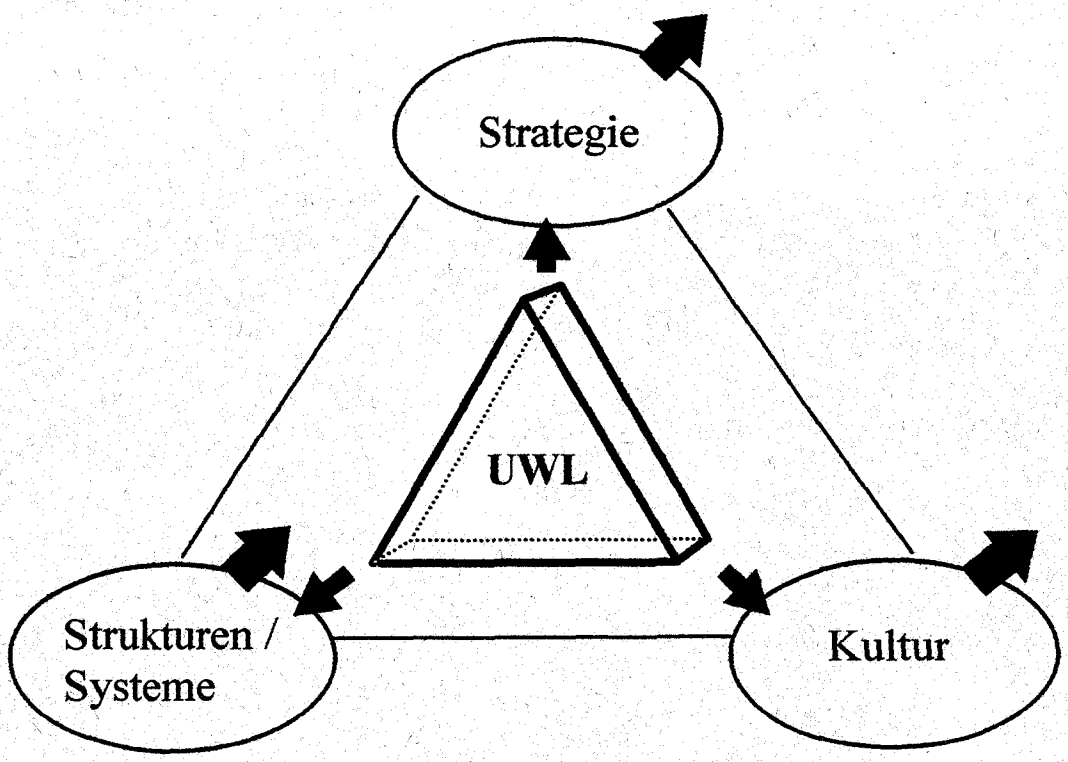


Abb. 9 : UWL im Zeichen der Entwicklung und Dynamik[202]

Rückblickend sollen nun zuerst noch einmal die Möglichkeiten der **UWL als Führungsinstrument** dargestellt werden, wobei insbesondere das Verhältnis der UWL im Rahmen ihrer ganzheitlichen Integrationsaufgabe und im Zeichen der dynamischen Entwicklung zur Strategie, zu den Strukturen und Systemen und zur Kultur betrachtet wird.[203] Die Dynamik der Umwelt läßt sich zwar nicht mittels UWL abbilden, doch können UWL Ziele und Verhaltensaussagen definieren, die helfen, sich in der Dynamik, Komplexität und Unsicherheit der Umweltentwicklungen zu orientieren. UWL wirken also ordnend und integrierend. Allgemein stellen UWL im Rahmen der Strategieentwicklung Inputs für eine umfassende strategische Planung dar. Im Bereich der Kulturentwicklung bewirken sie eine organisationskulturelle Transformation; im Rahmen der Organisations- und Systementwicklung sind sie Ausgangspunkt für eine umfassende Struktur- und Systemplanung (s. Abb. 9).[204]

Das Führungsinstrument UWL "befruchtet" im Sinne einer ökologieorientierten Unternehmungsentwicklung die Strategie-, Struktur-, System- und Kulturentwicklung im Hinblick auf

---

[202]Vgl. in Anlehnung an: Bleicher,K.,1992b,S.13; Rufer,D./ Dörler,H.,1992,S.71; Wüthrich,H./ Stecher,W.,1991,S.84.

[203]Vgl. Wüthrich,H./ Stecher,W.,1991,S.83ff.; zur Integrationsaufgabe: Bleicher,K.,1992b,S.13.

[204]Siehe dazu auch 1.2.2. und 1.2.3.; zu Literaturhinweisen siehe Fußnote 22.

eine simultane Integration[205] der Ökologie in das Unternehmungsgeschehen. Damit steht die Integration der Ökologie mittels der UWL in das Harmonisationsdreieck Strategie- Struktur-Kultur im Mittelpunkt einer entwicklungsfähigen Unternehmungspolitik.[206] Insbesondere bezüglich der Kulturentwicklung und des Problemverhaltens können UWL eine integrierende, motivierende, imagefördernde Wirkung auf die Unternehmungsmitglieder haben. Darüber hinaus können UWL auch außerbetrieblich, bezogen auf die Kunden und die Öffentlichkeit (um nur einige zu nennen), Image und Vertrauen fördern. Dynamisieren läßt sich letztendlich auch die Umweltorientierung in den Leitlinien über eine Kontrolle und eine anschließende Revision oder Neuentwicklung. Doch sollten - im Gegensatz zu einer ständigen Veränderung - die UWL so allgemein gefaßt sein, daß sie genügend Interpretations- und Gestaltungsspielräume aufweisen.[207]

Zukünftig interessante Ansätze zum Einbezug der UWL in das Unternehmungsgeschehen bietet die EG-Verordnung Nr. 1836/93 zum Umweltmanagement und Öko-Audit und die vom IÖW entwickelte Systematik zum Öko-Controlling. Im Rahmen der EG-Verordnung könnten die UWL die Unternehmungspolitik der Unternehmung darstellen. Die UWL könnten weiterhin Bestandteil einer Veröffentlichung sein, die der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden im Rahmen einer - nach einem Öko-Audit durchgeführten - Umwelterklärung. Eine Überprüfung der UWL durch einen Umweltgutachter im Rahmen des Öko-Audits würde schließlich eine Überprüfung der Umweltpolitik (der UWL) sicherstellen. Im Rahmen des Öko-Controlling[208] könnten UWL als allgemeine ökologische Ziele formuliert werden, die dann im Rahmen des Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesses konkretisiert und überprüft werden können. Mit der Festlegung der UWL wäre auf jeden Fall eine Grundlage geschaffen, die Schwerpunkte für die im Rahmen eines Öko-Controlling zu untersuchende Bereiche setzt.

Schließen möchte ich mit einem Satz von Victor Hugo:

"Keine Armee kann eine Idee aufhalten, wenn deren Zeit gekommen ist."[209]

Und diese Zeit für Umweltschutz, für eine Umweltorientierung ist - angesichts der zunehmenden Katastrophen und dem schleichenden Verfall der Lebensqualität, z.B.: Ozonloch, Treibhauseffekt, Müllnotstand ...- gekommen!

---

[205]Vgl. Bleicher,K.,1992b,S.14.

[206]Vgl. Simon,V.,1989,S.349 zitiert in Bleicher,K.,1992b,S.14.

[207]Dies birgt allerdings auch die Gefahr, daß die Gestaltungsspielräume nicht genügend genutzt werden, und somit die UWL ihre Wirkung verlieren.

[208]Vgl. zum Zusammenhang Öko-Controlling und EG-Verordnung: Arndt,H.K. / Ankele,K.,1993,S.14ff..

[209]Victor Hugo zitiert aus Paul,H.J.,1989,S.281.

Ob diese Umweltorientierung nun in der Unternehmung durch UWL initiiert wird, ob also ein normativer "Überbau" explizit schriftlich existiert, oder ob die Umweltorientierung sich z.B. "nur" im Umweltcontrolling widerspiegelt, ist letztlich nicht so entscheidend. Obwohl man dadurch die vielfältigen Möglichkeiten und Wirkungen des Führungsinstrumentes UWL nicht nutzt. Letztendlich kommt es aber darauf an, daß die dann "unbewußt" existierenden, umweltorientierten Verhaltensaussagen und Ziele tatsächlich gelebt werden müssen,[210] also Bestandteile der alltäglich erfahrbaren Unternehmungskultur werden.

[210]Vgl. Schmidheiny,S.,1992,S.127.

6. Literaturverzeichnis:

Adams,H.,W.,1990: Beauftragte in der Organisation, in: ZfO, 6/1990, S.389-392.

Adams,H.,W./ Eidam,G.,1991a: Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, Frankfurt am Main, 1991.

Adams,H.,W./ Eidam,G.,1991b: Umweltschutz ist pönalisiert, in: Adams,H.,W./ Eidam,G.,1991a,S.97-112.

Adams,H.,W./ Löhr,V.,1991: Paragraph 52a Bundes-Immissionsschutzgesetz als Organisationsnorm, in: Adams,H.,W./ Eidam,G.,1991a.,S.130-146.

Annighöfer,F.,1990: Umweltbewußtsein - nicht als Kostenfaktor, sondern als Zukunftsleistung, in: Little,A.D.,Management der Hochleistungsorganisation,Wiesbaden, 1990,S.105-115.

Annighöfer,F.,1991a: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Umweltschutzmanagment, in: OFW,1991,S.149-165.

Annighöfer,F.,1991b: Umweltschutz als strategisches Chancen-Management, in: Eiff,W.v., Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Landsberg am Lech,1991,S.701-716.

Annighöfer,F./ Greeno,L.,o.D.: Unternehmensleitlinien - Gutes Image stützt den Erfolg, in: Little,A.D.,o.D.,S.8-10.

Antes,R.,1991: Organisation des Umweltschutzes: Aufgaben des Personalwesens, in: Personalführung, Heft 3/91,S.148-154.

Antes,R.,1992: Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.487-510.

Antes,R./ Steger,U./ Tiebler,P.,1992: Umweltorientiertes Unternehmensverhalten - Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.375-394.

Antrecht,R.,1990: Der grüne Millionär, in: Capital,6/90,S.152-158.

Apitz,H./ Gege,M.,1991: Was Manager von der Blattlaus lernen können, Wiesbaden,1991.

Arndt,H.K./ Ankele,K.,1993: Erprobtes Muster - Das Umwelt-Controlling erfüllt in weiten Bereichen die Anforderungen des Umwelt-Audits, in: Müllmagazin,1/1993,S.14-17.

Baer,S.,1991: Motivierung der Mitarbeiter zu einem ökologisch bewußten Verhalten, in: Dyllick,T.,1991a,S.175-183.

Barman,J.,1992: Ökologie, eine unternehmerische Herausforderung, in: die Unternehmung, 6/1992,S.415-428.

Bartscher,T./ Fleischer,H.,1991: Perspektiven einer ökologisch orientierten Unternehmensführung - Ansatzpunkte für eine adäquate Personalpolitik, in: ZfO,6/1991,S.440-444.

BASF AG: Unternehmensleitlinien der BASF-Gruppe, Hrsg. BASF AG, Ludwigshafen.

Bauer,L./ Matis,H.,1989: Evolution - Organisation - Management: Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme, Berlin,1989.

BAUM: Verhaltenskodex für umweltbewußte Unternehmensführung, in: Winter,G.,1991,S.40.

Baumbach,R./ Kretschmann,J.,1991: Personalentwicklung durch Kleingruppenarbeit: Das Anreizsystem Lernstatt, in: Schanz,G.,1991,S.465-480.

Bayer AG: Leitlinien für Umweltschutz und Sicherheit bei Bayer, Hrsg. Bayer AG,10/1989.

Beck,M.,1991: Umweltmanagement - Perspektiven der Qualifizierung, Neuer Beruf: Betrieblicher Umweltberater, in: Personal,Heft 11,1991,S.400-404.

Beschorner,D.,1990: Öko-Bilanz: Entscheidungshilfe für eine umweltfreundlichere Wirtschaftsweise, in: Freimann,J.,1990.S.163-176.

B&K GmbH: Bischoff & Klein GmbH, Leitsätze, in: Günther,K.,1989,S.114.

Bleicher,K.,1991a: Organisation: Strategien - Stukturen - Kulturen, 2.,Auflage, Wiesbaden,1991.

Bleicher,K.,1991b: Das Konzept Integriertes Managment, Frankfurt am Main, New York,1991.

Bleicher,K.,1991c: Das neue St. Galler-Konzept integrierten Managements: Software für eine dynamische Philosophie, in: Gablers Magazin,11-12.1991,S.66-70.

Bleicher,K.,1992a: Kodifizierung und Kommunikation unternehmungspolitischer Konzepte in Leitbildern, in: Die Unternehmung,46.J.,2/1992,S.59-78.

Bleicher,K.,1992b: Leitbilder - Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie, Stuttgart, Zürich,1992.

Boehringer GmbH: Arbeitssicherheit und Umweltschutz bei Boehringer Mannheim - Grundsätze, Hrsg. Boehringer Mannheim GmbH.

Borer,C.P./Broggi,M.,1991: Unternehmensleitbild mit Mindmapping, in: io Management Zeitschrift,60.,1991,Nr.6,S.27-30.

Brauchlin,E.,1984: Schaffen auch Sie ein Unternehmungsleitbild, in: io Management Zeitschrift,53.,7-8.1984,S.313-317.

Brauchlin,E.,1988: Ökogerechte Unternehmungs-Strategie, in: Thexis,3/1988,S.11-14.

Bruhn,M.,1992: Integration des Umweltschutzes in den Funktionsbereich Marketing, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.537-555.

Brunowsky,R.D./ Kleinert,J.,1988: Aufruf aus Tutzingen - "Zehn Gebote für den Umweltschutz" der Evangelischen Akademie Tutzing, in: Wirtschaftswoche,Heft 20,1988,S.70-74.

Clausen,J.,1992a: Ökologische Kennzahlen für Unternehmen, in: Informationsdienst IÖW/ VÖW,5/1992,S.10.

Clausen,J.,1992b: Öko-Controlling in einer Gießerei, in: Informationsdienst IÖW/ VÖW,5/1992,S.9f.

Collins,J./ Porras,J.,1992: Werkzeug Vision - Wie Unternehmensphilosohie und Leitbilder visionär Unternehmen prägen, in: HARVARDmanager,4/1992,S.108-118.

Czarniawska-Joerges,B.,1989: Preface: Toward an Anthropology of Complex Organizations, in: International Studies of Management & Organization,1989,3.,S.3ff..

Daimler Benz AG: Leitsätze für den Umweltschutz im Daimler Benz Konzern, in Reuter,E.,1991,S.20.

Davidsohn,M./ Löhr,V.,1991: Die systembezogene Organisation des Umweltschutzes, in Adams,H.W./ Eidam,G.,1991,S.337-352.

Dierkes,M.,1988: Unternehmenskultur, Leitbilder und Führung. Versuch einer bewertenden Zusammenfassung der bisherigen Forschung, in: Briam,K.H.,et al., Der Mensch im Unternehmen,Bern,Stuttgart,1988,S.19-47.

Dierkes,M./ Marz,L.,1992: Umweltorientierung als Teil der Unternehmenskultur, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.223-240.

Dyllick,T.,1989: Management der Umweltbeziehungen,Wiesbaden,1989.

Dyllick,T.,1991a: Ökologische Lernprozesse in Unternehmungen, Bern,Stuttgart,1991.

Dyllick,T.,1991b: Ökologisch bewußte Unternehmungsführung, in: Dyllick,T.,1991a,S.7-50.

Eberle,W.,1978: Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung bei der Hoechst AG - Notwendigkeit, Chancen und Risiken - ,1978, in: Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986,S.183-207.

EG-Verordnung,1993: Amtsblatt der EG - Rechtsvorschriften; Nr.L168/1-/18; 36 J.;10.07.93; Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom 29.06.93 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung.

Eiff,W.v.,1991: Ökologie-Management, in: Personal,43.,1991,H.11,S.372-378.

Eisenbach,D.,1991: Integrierter Umweltschutz - nur mit informierten Mitarbeitern möglich, in: Personal,Heft 3,1991,S.58-61.

Eisenbach,D.,1992: Integrierter Umweltschutz bei der Boehringer Mannheim GmbH, Hrsg. Boehringer Mannheim,1992,S.1-21.

Fiedler,H.,1980: Unternehmensgrundsätze und Führungsleitlinien - Wegweiser in die Zukunft, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering,29.Jg.,1980,S.122-129.

Finzer,P./ Mungenast,M.,1989: Führungsgrundsätze: Führungsinstrument oder Unternehmenszeremonie ? 1. Teil: Klassifikation und Funktionen in: ZfO,6/1989,S.405-409.

Finzer,P./ Mungenast,M.,1990: Führungsgrundsätze: Führungsinstrument oder Unternehmenszeremonie ? 2. Teil: Inhalte und Gestaltungsansätze in: ZfO,1/1990,S.50-54.

Flieger,B.,1992: Kooperatives Marketing für ökologische Produkte, in: Glauber,H./ Pfriem,R.,1992,S.173-195.

Förderkreis Umwelt future e.V.,1988: Von der Öko-Bilanz zum Öko-Controlling, Chancen umweltorientierter Unternehmenspolitik, Lengerich,Hrsg. Förderkreis Umwelt future e.V.,1988.

Freeman,R.E.,1984: Strategic Management - A Stakeholder Approach, Bosten, 1984.

Freimann,J.,1990: Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden,1990.

Frese,E.,1992: Umweltschutz(es), Organisation des, in: H.d.O.,Hrsg. v. E.Frese,3.Auflage, Stuttgart,1992,S.2433-2450.

Frese,E./ Kloock,J.,1989: Internes Rechnungswesen und Organisation aus der Sicht des Umweltschutzes, in: BFuP,41.Jg.,1/1989,S.1-29.

Frings,E./ Lehmann,S.,1991: Ökologie hat Vorrang, in: Müllmagazin 2/1991.

Gabele,E.,1981: Unternehmensgrundsätze, Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen, in: ZfO,50.,1981,5,S.245-252.

Gabele,E.,1982: Unternehmens- und Führungsgrundsätze - Wirkungslose Lippenbekenntnisse oder Wegweiser zum Erfolg, in: Die Unternehmung,36.Jg.,1982,S.185-202.

Gabele,E.,1983: Leitbilder in Unternehmen, in: Die Personalwirtschaft,1983,9,S.326-330.

Gabele,E./ Kretschmer,H.,1983: Unternehmensgrundsätze als Instrument der Unternehmensführung, in: ZfbF,8/1983,35.Jg.,S.716-726.

Gabele,E./ Kretschmer,H.,1986: Unternehmensgrundsätze: empirische Erhebung und praktischer Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes, Zürich,1986.

Gabler,1988: Gablers Wirtschaftslexikon, Wiesbaden,12.Auflage,1988.

Gassert,H.,1992: Umweltschutzorientiertes Management, in: Zahn,E./ Gassert,H.,1992,S.1-10.

Gege,M.,1992a: Chancen und Voraussetzungen einer umweltbewußten Unternehmensführung, in: Zahn,E./ Gassert,H,1992,S.119-161.

Gege,M.,1992b: "Was Manager von der Blattlaus lernen können" - Erfolgsrezepte der Natur im Unternehmen anwenden, Vortragsmanuskript, B.A.U.M.,05/1992.

Gerken,G.,1992: Wie die Ethik beim Quantensprung hilft, in: WISU,4/1992,S.233f..

Geschka,H./ Hammer,R.,1990: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn,D./ Taylor,B.,1990,S.311-336.

Glauber,H./ Pfriem,R.,1992: Ökologisch wirtschaften - Erfahrungen, Strategien, Modelle, Frankfurt am Main,1992.

Glücksburg,K./ Ochsner,M.,1989: Unternehmenskultur, Image, Leitbild,Strategie, in: io Management Zeitschrift,58.,1989,Nr.9,S.95-98.

Gomez,P.,1985: Frühwarnung und Strategische Unternehmungsführung, in: Management Forum, Band 5,1985,S.155-176.

Grave,A.J.de,1992: Ökologieorientierung in der Berufsausbildung, in: ZfO,4/92,S.226-230.

Grimm,W.,1981: Unternehmensgrundsätze: Kodifizierung - Einführung - Weiterführung, in: ZfO,50.Jg.,1981,S.123-128.

Grünig,R.,1988: Unternehmensleitbilder, in: ZfO,4/1988,S.254-260.

Güntert,B.J./ Sagmeister,M.,1991: Vernetztes Denken bei der Entwicklung eines Leitbildes für die Krankenhausführung, in: Probst,G./ Gomez,P.,1991,S.275-294.

Günther,K.,1989: Ein Öko-Konzept wird praktiziert, in: ZfO,2/1989,S.112-116.

Günther,K.,1991: Finanzierungsmodelle für den Umweltschutz, in: OFW,1991,S.327-340.

Günther,K.,1992a: Umweltorientierte Organisationsentwicklung: Umwelt wird zum Produktionsfaktor, in: Gablers Magazin,9/1992,S.41-45.

Günther,K.,1992b: Praktische Umsetzung des Umweltmanagements - Die umweltorientierte Organisationsentwicklung, in: Glauber,H./ Pfriem,R.,1992,S.131-142.

Haasis,H.D.,1992: Umweltschutzkosten in der betrieblichen Vollkostenrechnung, in: Wi-ST,Heft 3, 03/1992,S.118-122.

Habermas,J.,1983: Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt,1983.

Haedrich,G.,et al.,1982: Öffentlichkeitsarbeit - Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, Berlin, New York,1982.

Häusel,H.G.,1991: Unternehmen brauchen ein ikonisches Leitbild, in: HARVARDmanager, Heft 2,1991,S.27-33.

Hahn,D.,1986: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK: integrierte ergebnis- und liquiditätsorien-tierte Planungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument in Industrie-unternehmungen mit Massen- und Serienfertigung, Wiesbaden,3.Auflage,1986.

Hahn,D.,1989: Strategische Unternehmensführung - Aufgaben und Herausforderungen der 90er Jahre, in: Vortragsband Produktionstechnisches Kolloquium PTK,1989,S.37-45.

Hahn,D.,1990a: Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmungsplanung, in: Hahn,D./ Taylor,B.,1990,S.221-253.

Hahn,D.,1990b: Strategische Unternehmungsführung - Grundkonzept, in: Hahn,D./ Taylor,B., 1990,S.31-51.

Hahn,D.,1991: Strategische Führung und strategisches Controlling, in: ZfB-Ergänzungsheft, 3/1991,S.121-146.

Hahn,D.,1992a: Entwicklungtendenzen der strategischen Führung, in: Technologie & Management, 2/1992,,S.10-20.

Hahn,D.,1992b: Unternehmungsführung und Öffentlichkeitsarbeit, in: ZfB,62.Jg.,1992,H.2,S137-157.

Hahn,D.,et al.,1990: Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Unternehmungsplanung in der Bundesrepublik Deutschland - Erste Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes, in: Hahn,D./ Taylor,B.,1990,S.971-1010.

Hahn,D./ Taylor,B.,1990: Strategische Unternehmungsplanung / strategische Unternehmungsführung, 5.Auflage, Heidelberg,1990.

Hahn,D./ Willers,H.G.,1990: Unternehmungsplanung und Führungskräftevergütung, in: Hahn,D./ Taylor,B., 1990,S.494-503.

Haker,W./ Löwe,W.,1991: Umwelt-Audit: Ist-Aufnahme des betrieblichen Umweltschutzes, in: Adams,H.W./ Eidam,G.,1991,S.195-209.

Hallay,H.,1989: Die Ökobilanz, ein betriebliches Informationssystem, in: Schriftenreihe des IÖW/ VÖW,27/1989.

Hallay,H.,1990: Ökologische Unternehmensführung durch Öko-Controlling, in: Infotech, 2/1990,S.13-18.

Hallay,H.,1992: Öko-Controlling - Ein Führungsinstrument der Zukunft, in: Glauber,H./ Pfriem,R., 1992,S.114-123.

Hardtke,A./ Wolf,G.,1991: Innovation und Umweltschutz, in Adams,H.W./ Eidam,G.,1991,S.64-80.

Hauschildt,J./ Chakrabarti,A.,1988: Arbeitsteilung im Innovationsmanagment, in: ZfO,57.,6/1988,S.378-388.

Henn,K.P.,1993: Auf Herz und Nieren prüfen - Die Öko-Audit Verordnung der EG legt einen Bewertungsmaßstab für die Umweltleistung von Unternehmen fest, in: Müllmagazin,1/1993;S.10-13.

Henne,H.J.,1992: Umweltbewußte Unternehmensführung der BASF, Referat gehalten auf der Mitsubishi-Umwelt-Konferenz am 23.07.92 in Tokio.

Henzler,H.A.,1990: Vision und Führung, in: Hahn,D./ Taylor,B.,1990,S.811-824.

Hinterhuber,H.,1989: Strategische Unternehmungsführung, Band 1: Strategisches Denken - Vision,Unternehmungspolitik, Strategie, Berlin, New York,4.Auflage,1989.

Hochreutener,P.E.,1984: Die Entwicklung von Unternehmenskultur-Leitbildern als Grundlage für ein zielorientiertes Management, Dissertation der Hochschule St. Gallen,1984.

Hoechst AG: Hoechst - Unser Selbstverständnis, Hrsg. Hoechst AG.

Hoffmann,F.,1986: Kritische Erfolgsfaktoren, in: ZfbF,10/1986,S.831-843.

Hoffmann,F.,1989a: Unternehmungs- und Führungsgrundsätze, in: ZfbF,41.Jg.,3/1989,S.167-185.

Hoffmann,F.,1989b: Bedeutung von Unternehmungs- und Führungsgrundsätze, in: Jahrbuch für Betriebswirte, Hrsg. v. Stehle,H.,et al.,1989,S.99-107.

Hopfenbeck,W.,1990: Umweltorientiertes Manangement und Marketing: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele,Landsberg/ Lech,1990.

Horvath,P.,1991: Das Controlling-Konzept, München,1991.

Hübner,H./ Simon-Hübner,D.,1991: Ökologische Qualität von Produkten - Ein Leitfaden für Unternehmen, Hrsg. Hessisches Ministerium für Umwelt, Energie, Bundesangelegenheit,09/1991.

Jantzsch,E.,1982: Die Selbstorganisation des Universums - Vom Urknall zum menschlichen Geist, München,1982.

Johann,H.P.,1991: Ausblick, in: Umweltschutz bei Mannesmann, Sonderdruck einer Artikelserie aus der Mannesmann Illustrierte, Düsseldorf,09/1991,S.46.

Johann,H./ Gebhard,D.,1991: Umweltschutz in der Aus- und Weiterbildung, in: Personalführung,3/1991,S.1-8.

Jonas,H.,1979: Das Prinzip Verantwortung - Ein Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt,1979.

Jungk,R./ Müllert,N.,1989: Zukunftswerkstätten - Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, München,1989.

Kaiser,K./ Maier,B.,1991: Umweltschutz - Modul Materialwirtschaft, in: Adams,H.W./ Eidam,G.,1991,S.226ff..

Kalmus,M.,1982: Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeit, in: Haedrich,G.,et al.,1982,S.93-103.

Kammel,A./ Groth,U.,1992: Wettbewerbsvorteile durch ökologieorientiertes Management: Unternehmen mit Öko-Controlling steuern, in: Gablers Magazin,5/1992,S.40-46.

Kippes,S.,1992: Leitbilder - Funktion und Bedeutung am Beispiel internationaler Verkehrsflughäfen, in: io Management Zeitschrift,61.,1992,Nr.11,S.74-77.

Kirchgeorg,M.,1990: Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten: Typologien und Erklärungsansätze auf empirische Grundlage, Wiesbaden,1990.

Kreikebaum,H.,1989a: Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart, Berlin, Köln,3. Auflage,1989.

Kreikebaum,H.,1989b: Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart,Berlin,Köln,3.Auflage,1989,S.172-194, in: Seidel,E./ Strebel,H.,1991,S.223-245.

Kreikebaum,H.,1990a: Integrierter Umweltschutz - Eine Herausforderung an das Innovationsmanagement, Wiesbaden,1990a.

Kreikebaum,H.,1990b: Innovationsmanagement bei aktivem Umweltschutz, in: Kreikebaum,H.,1990a,S.45-56.

Kreikebaum,H.,1990c: Innovationsmanagement bei aktivem Umweltschutz in der chemischen Industrie - Bericht aus einem Forschungsprojekt, in: Wagner,G.R.,1990b,S.113-122.

Kreikebaum,H.,1990d: Unternehmensethik und strategische Planung, in: Hahn,D./Taylor,B.,1990,S.838-851.

Kreikebaum,H.,1992: Integrierter Umweltschutz durch Planungs- und Controlling-Instrumente, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.257-270.

Kretschmer,H.,1984: Modelle der Unternehmensentwicklung, die Rolle unternehmenspolitischer Grund-sätze für die Unternehmensführung,in: Journal für Betriebswitschaft,3/1984,S.104ff..

Krüger,W.,1988: Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW,48.,1988,S.27-43.

Krüger,W.,1989: Hier irrten Peters und Waterman, in: HARVARDmanager,1/1989,S.13-18.

Krüger,W.,1990: Konzeptionelle Analyse und praktische Bestimmung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: Zukunftsperspektiven der Organisation, Hrsg. Bleicher,K./ Gomez,P.,Bern,1990,S.179-209.

Krystek,U./ Behrendt,I.,1991: Ökologieorientierte Frühaufklärung: Damit der Öko-Crash ausbleibt, in: Gablers Magazin,6/1991,S.16-20.

Kühn,R.,1986: Grundsatz- und Konzeptentscheide, in: Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Erwin Grochla zum 65.Geburtstag gewidmet,1986,S.141ff..

Lampartner,D.,1990: Grüne Karte sticht, in: Management Wissen,8/1990,S.48-61.

Lehmann,S./ Clausen,J.,1991: Öko-Controlling - Informationsinstrument für ökologische Unternehmensführung, in: Wechselwirkung,Nr.51,10/1991.

Lewin,K.,1947: Frontiers in Group - Dynamics, Human Relation,1,1947,S.5-41.

Little,A.D.,o.D.: Aktiver Umweltschutz - Die sechs Schritte zur Unternehmensstrategie, in: Sonderveröffentlichung der Zeitschrift "Chemische Industrie",o.D..

Malik,F.,1984: Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern,Stuttgart,1984.

Malik,F.,1985: Strategische Unternehmungsführung als Steuerung eines komplexen Systems, in: Manangement Forum,Band 5,1985,S.135-154.

Malik,F./ Probst,G.,1981: Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung,35.Jg.,1981,Nr.2,S.121-140.

Malle,K.G.,1989: Organisation des Umweltschutzes bei der BASF AG, in: ZfO,2/1989,S.94-100.

Mannesmann AG: Leitsätze für ein zukunftsfähiges Umweltmanagment, in: Johann,H.,1991,S.46.

Mast,C.,1992: Dialog als Erfolgsfaktor nutzen, in Gablers Magazin,9/1992,S.17-21.

Maucher,H.,1989: Ethik zwischen Gewinn und Wettbewerb, in: Unternehmensethik, Stutgart, Hrsg. Steinmann,H./ Löhr,A.,1989.

Meffert,H.,1991: Öko-Marketing, in: OFW,1991,S.299-312.

Meffert,H.,et al.,1986: Marketing und Ökologie, in: DBW,46J.,1986,2,S.140-159.

Meffert,H.,et al.,1987: Umweltschutz und Unternehmensverhalten, in: HARVARDmanager,02/1987,S.32ff..

Meffert,H.,et al.,1988: Analysekonzepte und strategische Optionen des ökologieorientierten Marketing, in: Thexis,3/1988,S.22-27.

Meffert,H./ Kirchgeorg,M.,1992: Marktorientiertes Umweltmanagement - Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart,1992.

Mönninger,M.,1992: Ökologische Revolution der Wirtschaft - Gespräch mit dem Industrieberater des UN-Umweltgipfels in Rio, Stephan Schmidheiny, FAZ,21.03.92, in: Denkanstöße, Siemens AG, S.1-6.

Müller,A.,1992: Unternehmen auf dem Prüfstand - Öko-Controlling: Mit dem Mut zum Neuen die Umwelt schonen und Geld sparen, in: Umwelt Magazin,04/1992,S.58f..

Müller,U./ Pasche,M.,1992: Nachhaltiges Wachstum und Evolutionsstrategien, in: Thexis,02/1992,S.18-22.

Müller-Witt,H.,1991: Betriebliche Umweltinformationssysteme, in: OFW,1991,S.191-220.

OFW,1991: Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V., Umweltmanagment im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Wiesbaden,1991.

o.V.,1991: Ethik als Leitmotiv, in: Der Volks- und Betriebswirt,09/10.1991,S.10f..

Paul,H.J.,1989: Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmungsführung und Unternehmungsorganisation im Rahmen des evolutionären Managementansatzes, in: Seidel,E./ Wagner,D.,1989,S.281-296.

Peters,T.J./ Waterman,R.H.,1991: Auf der Suche nach Spitzenleistungen,3.Auflage, München,1991.

Pfriem,R.,1992: Ökologische Unternehmenspolitik: Ziele, Methoden, Instrumente, in: Glauber,H./ Pfriem,R.,1992,S.91-113.

Pfriem,R./ Hallay,H.,1992: Öko-Controlling als Baustein einer innovativen Unternehmenspolitik, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.295-310.

Probst,G.,1983: Variationen zum Thema Management-Philosophie, in: Die Unternehmung, 37.,1983,S.322-332.

Probst,G.,1987: Selbstorganisation und Entwicklung, in: Die Unternehmung,41.,1987,Nr.4,S.242ff..

Probst,G.,1989a: Was macht ein ganzheitlicher Manager, in: Die Unternehmung,43.,1989,Nr.1,S.2-13.

Probst,G.,1989b: So haben wir ein Leitbild eingeführt, in: io Management Zeitschrift, 58.,1989,Nr.10,S.36-41.

Probst,G.,1989c: Soziale Institutionen als selbstorganisierende entwicklungsfähige Systeme, in: Bauer,L./ Matis,H.,1989,S.145ff..

Probst,G./ Gomez,P.,1990: Vernetztes Denken - Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme, aus Vernetztes Denken, Hrsg. Probst,G./ Gomez,P.,Wiesbaden,1989, S.1-18; in: Hahn,D./ Taylor,B.,1990,S.903-921.

Probst,G./ Gomez,P.,1991: Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis, Wiesbaden,2.Auflage,1991.

Projektgruppe ökologische Wirtschaft,1987: Produktlinienanalyse: Bedürfnisse, Produkte und ihre Folgen, Köln,1987.

Pümpin,C.,1985: Management der Erfolgspositionen, in Manangement Forum,Band 5,1985,S.113-134.

Pümpin,C.,1990: Das Dynamik Prinzip - Zukunftsorientierung für Unternehmen und Manager, Düsseldorf,1990.

Raffee,H., et al.,1988a: Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, in: DBW,48.,1988,5,S.567-586.

Raffee,H., et al.,1988b: Die Überprüfung unternehmerischer Zielsysteme als Voraussetzung eines effizienten Öko-Marketing, in: Thexis,3/1988,S.44-50.

Raffee,H., et al.,1992: Umweltschutz im Zielsystem von Unternehmen, in: Steger,U./ Prätorius,G., 1992,S.241-256.

Remer,A./ Sandholzer,U.,1991: Personalmangement als Instrument ökologischer Unternehmensführung, in: Personal, Heft 11,1991,S.388-392.

Remer,A./ Sandholzer,U.,1992: Ökologisches Management und Personalarbeit, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.511-536.

Repenning,K.,1989: Zur Stellung des Betriebsbeauftragten für Umweltschutz in der betrieblichen Organisation, Umweltschutz bei der Deutschen BP AG, in. ZfO,2/1989,S.118-122.

Repenning,K.,1992: Sicherheit durch Beauftragte, Beispiel: Umweltschutz, in: Unternehmerisches Risikomanagement: Bessere Organisation - Mehr Sicherheit, Köln,Hrsg. Adams,H.W., 1992,S.83-94.

Reuter,E.,1991: Umweltmanagement als Herausforderung für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung, in: OFW,1991,S.11-26.

Römer,G.,1990: Umweltschutz und Controlling, in: Controller Magazin,1/1990,S.3-10.

Rohe,E.H.,1990: Entwicklungstendenzen des praktischen Umweltschutzes in der chemischen Industrie, in: Wagner,G.R.,1990,S.97-112.

Rosenstiel,L.v.,1991: Auswirkungen eines neuen Umweltbewußtseins auf die Mitarbeitermotivation - Thesen und Daten, in: OFW,1991,S.321-326.

Rosenstiel,L.v.,1992: Der Führungsnachwuchs und die Umwelt, in: Steger,U./ Prätorius,G., 1992,S.83-105.

Rubik,F.,1990: Ökologische Produktpolitik und Produktlinienanalyse, in: Wechselwirkung, Nr.45/46,12/1990,S.40-43.

Rubik,F.,1992: Die Produktlinienanalyse: Instrument einer ökologischen Produktpolitik, in: Glauber,H./ Pfriem,R.,1992,S.153-172.

Rufer,D./ Dörler,H.,1992: Ökologische Unternehmensentwicklung, in: io Management Zeitschrift, 61.,1992,Nr.1,S.70-73.

Sander,H.P.,1991: Gesetze über die Umwelthaftung, in: Umwelt Magazin,02/1991,S.102-107.

Sander,H.P.,1992: Strafrecht zum Schutz der Umwelt, in: Umwelt Magazin,04/1992,S.58f..

Sattelberger,T.,1992: Die lernende Organisation - im magischen Dreieck von Strategie-, Kultur- und Strukturentwicklung, in: Personalführung,4/1992,S.286-295.

Schaltegger,S./ Sturm,A.,1990: Ökologische Rationalität, in: Die Unternehmung,44.Jg.,1990,Nr.4,S.273-290.

Schaltegger,S./ Sturm,A.,1992a: Öko-Controlling als ökonomisch-ökologisches Führungsinstrument, in: io Managment Zeitschrift,61.,1992,Nr.6,S.71-75.

Schaltegger,S./ Sturm,A.,1992b: Erfolgskriterien ökologieorientierten Managements, in: ZfU,02/1992,S.131-154.

Schanz,G./ Wohland,H.,1991: Handbuch der Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart,1991.

Schmidheiny,S.,1992: Kurswechsel: Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt, München, 4.Auflage,1992.

Schmidt,R.B.,1974: Unternehmensphilosophie und Umweltschutz, in: Wild,J.,1974,S.123-138.

Schreiner,M.,1988: Umweltmanagement in 22 Lektionen - Ein ökonomischer Weg in eine ökologische Wirtschaft, Wiesbaden,1988.

Schreiner,M.,1990: Ökologische Herausforderung an die Kosten- und Leistungsrechnung, in: Freimann,J.,1990,S.197-214.

Schreiner,M.,1992: Betriebliches Rechnungswesen bei umweltorientierter Unternehmensführung, in: Steger,U./ Prätorius,G., 1992,S.469-485.

Schulz,W.,1991: Ökocontrolling, in: OFW,1991,S.221-242.

Scior,W.,1982: Der Bedingungsrahmen für die unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit, in: Haedrich,G.,et al.,1982,S.77-92.

Seidel,E.,1987: Unternehmenskultur - Warnung vor der Selbstzerstörung eines Konzeptes, in: ZfO,1987,S.295-300.

Seidel,E.,1988a: Ökologisches Controlling - Zur Konzeption einer ökologisch verpflichtenten Führung von und in Unternehmen,1988,S.307-322 in: Seidel,E./ Strebel,H.,1991.

Seidel,E.,1989a: "Wollen" und "Können" - Auf dem Wege zu einer ökologisch verplichteten Unternehmensführung, in: ZfO,1989,S.75-83.

Seidel,E.,1989b: Ökologisch orientierte Unternehmensführung als betriebliche Kultur- und Strukturinnovation, in: Seidel,E./ Wagner,D.,1989,S.261-280.

Seidel,E.,1990a: Implementierung des betrieblichen Umweltschutzes - Die Organisation als Schlüsselfrage, in: Freimann,J.,1990,S.215-230.

Seidel,E.,1990b: Zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, in: ZfO,59.,1990,5,S.334-341.

Seidel,E.,1991a: Umweltorientierte Organisationsgestaltung, in: Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Landsberg/ Lech, Hrsg. Eiff,W.v.,1991,S.685-700.

Seidel,E.,1991b: Anreize zum ökologisch verpflichteten Wirtschaften, in: Schanz,G./ Wohland,H.,1991,S.171-189.

Seidel,E./ Strebel,H.,1991: Umwelt und Ökonomie - Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden,1991.

Seidel,E./ Wagner,D.,1989: Organisation, Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, Knut Bleicher zum 60 Geburtstag, Wiesbaden,1989.

Seifert,E./ Pfriem,R.,1989: Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern, Stuttgart, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik,3,1989.

Senarclens,M.de,1992: In der Ökologie kommt man nur in kleinen Schritten vorwärts, in: io Management Zeitschrift,61.,1992,S.64ff..

Senn,J.F.,1986: Ökologieorientierte Unternehmensführung - theoretische Grundlagen, empirische Fallanalysen und mögliche Basisstrategien, Dissertation der Uni Konstanz, Frankfurt am Main, Bern, New York,1986.

Servatius,H.G.,1992a: Ethisch verantwortliche Führung zum Abbau von Innovationshemmnissen, in: ZfO,4/1992,S.212-219.

Servatius,H.G.,1992b: Umsetzung umweltbewußter Führung als Prozeß eines kulturellen Wandels, in: Zahn,E./ Gassert,H.,1992,S.95-118.

Sietz,M./ Michahelles,R.,1989: Umwelt-Checklisten für Manager, Taunusstein,1989.

Simon,V.,1989: Soziale Unternehmungsentwicklung, in: Seidel,E./ Wagner,D.,1989,S.341-354.

Staehle,W.H.,1992: Umweltschutz und Theorie der Unternehmung, in: Steger,U./ Prätorius,G.,

1992,S.67-82.

Stahlmann,V.,1988a: Kostensenkung nicht verschenken, umweltorientierte Materialwirtschaft, in: Gablers Magazin,5/1988,S.29-32.

Stahlmann,V.,1988b: Umweltorientierte Materialwirtschaft, Wiesbaden,1988.

Stahlmann,V.,1991a: Unternehmen 2000 - Keine Chance ohne Umweltschutz, in: Personal, 43.,1991,H.11,S.394-399.

Stahlmann,V.,1991b: Entfaltung von Umweltaktivitäten durch eine Integrierte Materialwirtschaft, in: OFW,1991,S.253-285.

Stahlmann,V.,1992: Umweltschutz "Beginn - of - the - Pipe" durch aktives Einkaufsmanagement, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.417-435.

Staudt,E.,et al.,1992: Umweltschutz und Innovationsmanagement, in: Steger,U./Prätorius,G.,1992,S.329ff..

Steger,U.,1988: Umweltmanagement - Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, Wiesbaden,1988.

Steger,U.,1990a: Unternehmensführung und ökologische Herausforderung, in: Wagner,G.R.,1990b,S.48-57.

Steger,U.,1990b: Integrierter Umweltschutz als Gegenstand eines Umweltmanagment, in: Kreikebaum,H.,1990a,S.33-44.

Steger,U.,1991a: Strategische Unternehmensführung und Umweltschutz, in: OFW,1991,S.115-131.

Steger,U.,1991b: Umwelt-Auditing - Ein neues Instrument der Risikovorsorge, Frankfurt/ Main,1991.

Steger,U.,1991c: Läßt sich "ethische Unternehmensführung" verwirklichen? Vom guten Vorsatz zur täglichen Praxis, in: Ethik und Geschäft: Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Hrsg. Dierkes,M./ Zimmermann,K., Wiesbaden, 1991,S.187-204.

Steger,U.,1992a: Verhalten von Unternehmen im Umweltschutz - Empirische Bestandsaufnahmen und Perspektiven, in: Zahn,E./ Gassert,H.,1992,S.27-38.

Steger,U.,1992b. Normstrategien im Umweltmanagement, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.271-293.

Steger,U./ Prätorius,G.,1992: Handbuch des Umweltmanagements: Anforderung- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, München,1992.

Steinmann,H./ Löhr,A.,1989: Unternehmensethik, in: Jahrbuch für Betriebswirte, Hrsg. Stehle,H.,et al.,14.Jg.,1989,S.53-61.

Stitzel,M./ Wank,L.,1990: Was kann die Lehre vom strategischen Management zur Entwicklung einer ökologischen Unternehmensführung beitragen? in: Freimann,J.,1990,S.105-132.

Strebel,H.,1992: Produktion und Umweltschutz, in: Steger,U./ Prätorius,G.,1992,S.437-450.

Strümpel,B./ Longolius,S.,1990: Leitbild des integrierten Umweltschutzes zwischen Handlungsprogramm und Leerformel, in: Kreikebaum,H.,1990a,S.73-86.

Strunz,H.,1990: Ökologieorientierte Unternehmensführung, in: io Management Zeitschrift, 7/8.1990,S.54-59.

Strunz,H.,1991: Kriterien einer Umweltethik: Öko-Verantwortung in Handeln umsetzen, in: Gablers Magazin,6/1991,S.30-34.

Sydow,J.,1985: Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung, Frankfurt,1985.

Teitscheid,P.,o.D.: Umweltorientierte Öffentlichkeitsarbeit, Hrsg. future e.V., Osnabrück,o.D.,S.1-17.

Thomas,J.,1988: Die Organisation des industriellen Umweltschutzes. Ein Praxisbeitrag zur betrieblichen Organisationslehre, in: Der Betrieb,41.,1988,S.2161-2166.

Töpfer,A.,1992: Betriebliches Umweltschutz-Auditing, in: io Management Zeitschrift, 61.,1992,Nr.6,S.81-86.

Trist,E.L.,1975: Soziotechnische Systeme, in: Bennis,W.G. (Hrsg.),Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart,1975.

Türck,R.,1990: Das ökologische Produkt - Ansatzpunkte seiner Beschreibung und Erfassung, in: Kreikebaum,H.,1990a,S.57-72.

Ulrich,H.,1978: Unternehmenspolitik, Bern, Stuttgart,1.Auflage,1978.

Ulrich,H.,1984: Management, in: Management - Gesammelte Beiträge, Hrsg. Dyllick,T./ Probst,G., Bern, Stuttgart,1984.

Ulrich,H.,1985: Unternehmungspolitik - Instrumente und Philosophie ganzheitlicher Unternehmungsführung, in: Die Unternehmung,1985,S.389-405.

Ulrich,H.,1990: Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft,1980, in: Hahn,D./ Taylor,B.,1990,S.825-837.

Ulrich,H./ Probst,G.,1990: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte, Bern, Stuttgart, 2.Auflage, 1990.

Umweltinitiative Minden-Lübekke: Grundsätze der Umweltinitiative der Wirtschaft im Kreis Minden-Lübekke, (Verpflichtungserklärung u.a. der Follmann&Co. GmbH&Co. KG)

VCI,1986: Die Umweltleitlinien der Chemie, in: Fakten zur Chemie-Diskussion, Hrsg. Verband der chemischen Industrie und Bundesarbeitgeberverbande Chemie e.V., Heidelberg,1986.

Vester,F.,1988: Checkliste für zukunftsorientiertes Management, in: Thexis,3/1988,S.40-43.

Vester,F.,1989: Leitmotiv vernetztes Denken,München,2.Auflage,1989.

Vester,F.,1990: "Vernetztes Denken" - Herausforderung und Wirklichkeit - , in: Controller Magazin, 4/1990,,S.167-173.

Wagner,G.R.,1990a: Unternehmung und ökologische Umwelt - Konflikt oder Konsens ? , in: Wagner,G.R.,1990b,S.1-28.

Wagner,G.R.,1990b: Unternehmung und ökologische Umwelt, München,1990.

Wagner,G.R.,1992: Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz, in: Unternehmerisches Risikomanagment; Bessere Organisation - Mehr Sicherheit, Köln,1992,S.63-82.

Wagner,G.R./ Janzen,H.,1991: Ökologisches Controlling - Mehr als ein Schlagwort ? , in: Controlling,H.3,05/06.91.

Wicke,L.,1992: Betriebliche Umweltökonomie: eine praxisorientierte Einführung, München,1992.

Wild,J.,1974: Unternehmensführung - Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75 Geburtstag, Berlin,1974.

Wild.J.,1982: Grundlagen der Unternehmungsplanung, 4.Auflage, Opladen,1982.

Winter,G.,1988: Das umweltbewußte Unternehmen, in: Ein Handbuch der Betriebsökologie mit 22 Checklisten für die Praxis, München, 2.Auflage,1988.

Winter,G.,1991: Umweltschutz als Erfolgsfaktor, in io: Management Zeitschrift,60.,1991,1,S.37-41.

Winter,G.,1992: Für ein integriertes System umweltorientierter Unternehmensführung, in: Glauber,H./ Pfriem,R.,1992,S.124-130.

Wistinghausen,J.,1977: Unternehmensgrundsätze - Entstehung, Form und Inhalt, in: ZfO,46.Jg.,1977,S.61ff..

Wüthrich,H./ Stecher,W.,1991: Chancenorientierte Unternehmensentwicklung, in: io Management Zeitschrift, 60.,1991,Nr.12,S.83-86.

Wunderer,R.,1987: Führungsgrundsätze, in: HWFÜ, Hrsg. Kieser,A.,et al., Stuttgart,1987,Sp.553-568.

Wunderer,R./ Klimecki,R.,1990: Führungsleitbilder - Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen, Stuttgart,1990.

Zahn,E./ Gassert,H.,1992: Umweltschutzorientiertes Manangement: die unternehmerische Herausforderung von morgen, Stuttgart,1992.

Zahn,E./ Schmid,U.,1992: Wettbewerbsvorteile durch umweltschutzorientieres Management, in: Zahn,E./ Gassert,H.,1992,S.39-94.

Anhang: Praxis - UWL - :

BASF AG:

Unternehmensleitlinien der BASF-Gruppe

insb. S. 4f. (Allgemeine Unternehmensziele) und

S.14f. (Umweltschutz und Arbeitssicherheit) 89

BAUM:

Verhaltenskodex für umweltbewußte Unternehmensführung

(Winter,G.,1991,S.40) 91

Bayer AG:

Leitlinien für Umweltschutz und Sicherheit bei Bayer 92

B&K GmbH:

Leitsätze

(Günther,K.,1989,S.114) 94

Boehringer GmbH:

Arbeitssicherheit und Umweltschutz bei Boehringer Mannheim - Grundsätze

insb. S.6f. 95

Daimler Benz AG

Leitsätze für den Umweltschutz im Daimler-Benz-Konzern

(Reuter,E.,1991,S.20) 96

Deutsche BP AG:

Grundsätze des Umweltschutzes in der Deutschen BP AG

(Repenning,K.,1989,S.122) 97

Hoechst AG:

Umweltschutz - Leitlinien für Umweltschutz und Sicherheit 98

Mannesmann AG:

Leitsätze für ein zukünftsfähiges Umweltmanagement

(Johann,H.P.,1991,S.46) 100

Migros Genossenschaft:

Leitbild der Migros-Gemeinschaft

(Senarclens,M.d.,1992,S.66) 101

Umweltinitiative Minden-Lübekke:

Grundsätze der Umweltinitiative der Wirtschaft im Kreis Minden-Lübekke..... 102

VCI:

Die Umwelt-Leitlinien der Chemie

(VCI,1986.) 103

Allgemeine Unternehmens-ziele

Die BASF ist ein international tätiges Unternehmen der chemischen Industrie. Mit qualitativ hochwertigen Produkten und innovativen Leistungen entsprechen wir den Bedürfnissen unserer Kunden und tragen so zum Fortschritt der Volkswirtschaften bei. Vertreten in vielen Ländern unterschiedlicher staatlicher, wirtschaftlicher und sozialer Strukturen bekennt sich die BASF in Übereinstimmung mit den Empfehlungen der OECD für multinationale Unternehmen zu der damit verbundenen Verantwortung.

Die BASF will sich überall als zuverlässiger, umwelt- und sicherheitsbewußter Partner erweisen, der gute Zusammenarbeit sucht, die Gesetze achtet und in sozialer Verpflichtung handelt. Die BASF erwartet aber auch die Anerkennung ihrer berechtigten

Interessen in einem Umfeld, das eine erfolgreiche wirtschaftliche Entfaltung ermöglicht. In einer freien und sozialen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung sieht die BASF den besten Rahmen für die Erfüllung ihres unternehmerischen Auftrages. Entsprechendes Engagement ihrer Mitarbeiter begrüßt die BASF.

Die BASF setzt sich zum Ziel, im weltweiten Wettbewerb ihre Position zu festigen, langfristig ihre Existenz zu sichern und Mitarbeiter und Anteilseigner angemessen am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Das will sie erreichen durch:

- Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter
- Hohe technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die offen für Innovation und Wandel ist
- Dauerhaft gute Ertragskraft auf der Grundlage einer soliden Finanzstruktur
- Verantwortungsbewußtsein gegenüber Mensch und Umwelt
- Offenen Dialog mit Öffentlichkeit und Politik

Umweltschutz und Arbeitssicherheit

Die BASF versteht Umweltschutz und Arbeitssicherheit als ständige Aufgabe und festen Bestandteil ihres Handelns. Leitlinien dazu sind:

■ Wirtschaftliche Belange haben keinen Vorrang gegenüber dem Umwelt- und Arbeitsschutz

■ Produkte erzeugen, die sicher herzustellen, sicher zu verwenden und sicher zu entsorgen sind. Auf die Sicherheit von Betrieb und Arbeit größte Sorgfalt verwenden

■ Belastungen von Mensch und Umwelt bei Herstellung, Lagerung, Transport, Vertrieb und Verwendung der Produkte minimieren

■ Als notwendig Erkanntes aus eigenem Antrieb auch ohne gesetzliche Verpflichtung oder behördliche Auflagen in Angriff nehmen

■ Anlagen, Produkte, Emissionen und Entsorgung eigenverantwortlich überwachen

■ Den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt bei Umweltschutz und Produktsicherheit als eigene wichtige Aufgabe vorantreiben

■ Das Umwelt- und Sicherheitsbewußtsein aller Mitarbeiter fördern

■ Die Kunden im Bemühen um eine sichere, umweltfreundliche Weiterverarbeitung der Produkte unterstützen, durch Information für eine sachgerechte Handhabung der Produkte sorgen

■ Im offenen Dialog mit der Öffentlichkeit das Wissen über Umweltschutz und Produktsicherheit mehren, den Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Behörden und Verbänden, Politik und Wissenschaft pflegen

KODEX

Wir verstehen die Natur, die Gesellschaft, die Wirtschaft und jedes einzelne Unternehmen als Teile eines globalen ökologischen Systems, dessen Gleichgewicht und Artenvielfalt entscheidend für den Fortbestand allen Lebens sind, und wir bekennen uns als Wirtschaftsunternehmen zu unserer besonderen Mitverantwortung für die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen.

Wir sind überzeugt, dass der schonende Umgang mit den öffentlichen Gütern Wasser, Luft und Boden sowie Flora und Fauna mit marktwirtschaftlichen Instrumenten gesichert werden muss, dass dafür eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Politik erforderlich ist und dass in gemeinsamer Anstrengung das allgemeine Bewusstsein für den Umweltschutz durch Information und Ausbildung zu verstärken ist.

Wir sehen grosse unternehmerische Chancen in einer umweltorientierten, frei verfassten und vom Markt gesteuerten Wirtschaftsordnung, die nachhaltigen Wohlstand auch für künftige Generationen sichert. Eine solche Ordnung bietet die Möglichkeit, die Konflikte zwischen Ökonomie und Ökologie zu lösen.

Aus dieser Erkenntnis verpflichten wir uns auf den folgenden Kodex unternehmerischen Verhaltens.

1. Wir ordnen den Umweltschutz den vorrangigen Unternehmenszielen zu und nehmen ihn in die Grundsätze zur Führung des Unternehmens auf. Ihn zu verwirklichen ist ein kontinuierlicher Prozess.
2. Wir sehen den Umweltschutz als wichtige Führungsaufgabe und stellen sicher, dass er in allen betrieblichen Funktionen und auf allen Ebenen in konkrete Ziele und Verhaltensregeln umgesetzt wird.
3. Wir betrachten den Umweltschutz als Teil der Linienverantwortung. Die Fachkompetenz wird durch Einsetzung von Umweltschutzbeauftragten oder Umweltausschüssen so organisiert, dass eine umfassende Information und Einbeziehung in alle Entscheidungen sichergestellt ist.
4. Wir integrieren den Umweltschutz als eigenständiges Kriterium in das Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem, nach Möglichkeit in quantifizierter Form.
5. Wir geben uns periodisch detaillierte Rechenschaft über den Stand des Umweltschutzes im Unternehmen, um Schwachstellen zu erkennen, die notwendigen Massnahmen zu veranlassen und erreichte Fortschritte zu dokumentieren.
6. Wir informieren unsere Mitarbeiter ausführlich über Umweltaspekte, motivieren sie zu umweltbewusstem Verhalten, auch im privaten Bereich, und legen in unseren Bildungsmassnahmen einen besonderen Schwerpunkt auf den Umweltschutz.
7. Wir nutzen die Forschung und Entwicklung verstärkt zur ständigen Verbesserung der Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Verfahren. Wir setzen dabei Rohstoffe, Energie, Wasser und sonstige Güter so sparsam wie möglich ein und berücksichtigen die gesamte Lebenszeit der Produkte einschliesslich ihrer Entsorgung.
8. Wir beziehen alle Marktpartner in unsere Bemühungen um verbesserten Umweltschutz ein. Wir erarbeiten mit unseren Lieferanten spezielle Umweltstandards, informieren und beraten den Handel und klären unsere Verbraucher über den umweltschonenden Umgang mit unseren Produkten und deren Entsorgung auf.
9. Wir sind zum offenen Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen bereit, stellen den Medien umweltrelevante Informationen zur Verfügung und arbeiten mit Behörden, Verbänden und anderen Institutionen im Umweltschutz zusammen.
10. Wir verstehen die gesetzlichen Bestimmungen als Mindestanforderungen und streben im gesamten Unternehmen ein höheres Mass an Umweltschutz an.

Die Bayer AG, ein Unternehmen der chemischen Industrie, hilft, Grundbedürfnisse der Menschen wie Ernährung und Gesundheit zu erfüllen, und trägt mit ihren Produkten dazu bei, den Lebensstandard zu sichern und zu verbessern.
Zu den Unternehmenszielen der Bayer AG gehört es, Produkte sicher herzustellen und dafür zu sorgen, daß sie sicher zu handhaben, sicher anzuwenden und sicher zu entsorgen sind.

Bayer hat auf den Gebieten Umweltschutz und Sicherheit ein hohes Niveau erreicht. Um diesen Stand zu halten und weiterzuentwickeln, sind alle Mitarbeiter aufgefordert, ständig an der Verbesserung der Maßnahmen für Umwelt und Sicherheit mitzuwirken.

Dabei gelten die folgenden Grundsätze

- **Umfassender Umweltschutz und größtmögliche Sicherheit, hohe Qualität der Produkte und optimale Wirtschaftlichkeit sind gleichrangige Ziele.**
- **Wenn es die Vorsorge für Gesundheit und Umwelt erfordert, wird – ungeachtet wirtschaftlicher Interessen – die Vermarktung von Produkten eingeschränkt oder die Produktion eingestellt. Die nach wissenschaftlichen Erkenntnissen notwendigen Maßnahmen werden in Abstimmung mit Behörden und Berufsgenossenschaft durchgeführt.**
- **Bayer-Forschung für den Umweltschutz dient nicht nur dem Unternehmen oder der chemischen Industrie. Sie hilft auch, Aufgaben von allgemeinem Interesse zu lösen.**
- **Die weltweiten Beteiligungsgesellschaften von Bayer sind gehalten, für Umweltschutz und Sicherheit die gleichen Maßstäbe anzuwenden wie die Bayer AG.**

Leitlinien für den Umweltschutz

„Umweltschutz" umfaßt das umweltgerechte Betreiben der Produktions- und Entsorgungsanlagen sowie Maßnahmen für sicheren Transport, sichere Lagerung, Anwendung und Entsorgung von Produkten.

- Zum Schutz der Umwelt werden nicht nur die gesetzlichen und behördlichen Auflagen erfüllt, sondern aus eigener Initiative und Verantwortung darüber hinaus zusätzliche Maßnahmen ergriffen.
- Für neue Produktionsverfahren werden umweltgerechte Technologien entwickelt und die Möglichkeiten der Reststoffverwertung, Energieersparnis und Abwärmenutzung ausgeschöpft.
- Über den sicheren und umweltgerechten Umgang mit Produkten informiert Bayer durch Schulung der Mitarbeiter sowie durch Beratung und Aufklärung der Verbraucher.

Leitlinien für die Arbeitssicherheit

„Arbeitssicherheit" umfaßt die Sicherheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und den Schutz ihrer Gesundheit.

- Sicherheit am Arbeitsplatz und Schutz der Gesundheit von Mitarbeitern und Nachbarn haben hohe Priorität. Durch ständige Weiterentwicklung der Schutzmaßnahmen muß die Arbeit immer sicherer werden.
- Alle Mitarbeiter werden regelmäßig in Sicherheitsfragen geschult. Sie sind verpflichtet, die Vorschriften und Weisungen zur Arbeitssicherheit einzuhalten. Das Sicherheitsverhalten geht in die persönliche Leistungsbeurteilung ein.
- Jede Führungskraft ist für die Sicherheit in ihrem Bereich verantwortlich.

Das B+K-Ökologiekonzept

Das Ökologiekonzept von Bischof + Klein umfaßt zehn Punkte und basiert im wesentlichen auf drei Komponenten:

* ökologische Verbesserung von Produktionsverfahren und Produkten
* Motivation von Mitarbeitern und lokaler Öffentlichkeit
* Kooperation mit Unternehmen, Behörden sowie öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Institutionen.

Speziell für B+K leiten sich daraus die folgenden Leitsätze ab:

1. wirkamer Schutz von Produkten durch funktionelle und ökologisch optimierte Verpackung
2. Reduzierung und Vermeidung von Umweltbelastungen durch das Unternehmen
3. Schonung von Rohstoff- und Energieressourcen
4. Beschaffung umweltverträglicher Materialien
5. Förderung des Umweltbewußtseins und -verhaltens der Mitarbeiter und der Bevölkerung in der näheren Umgebung
6. an natürlichen Systemen orientierte Arbeitsbedingungen für B+K-Mitabeiter
7. Motivation anderer Unternehmen zu mehr aktivem Umweltschutz
8. Kooperation mit Unternehmen, Behörden sowie öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Institutionen zur Erzielung von Synergieeffekten im Umweltschutz
9. Beteiligung bei der Erarbeitung und Erprobung marktwirtschaftlicher Instrumente im Umweltschutz
10. ein neuer Verantwortungsoptimismus.

Grundsätze zu Arbeitssicherheit und Umweltschutz bei Boehringer Mannheim

1. Arbeitssicherheit und Umweltschutz verpflichten uns zur Einhaltung von Gesetzen und behördlichen Auflagen, darüber hinaus aber auch zu eigenen Initiativen, um

- Produkte umweltschonend zu entwickeln und herzustellen
- in sicheren Anlagen zu produzieren
- Unfälle und Störungen des Betriebsablaufs durch aktive Vorsorge zu vermeiden
- unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor gesundheitlicher Beeinträchtigung zu schützen.

2. Arbeitssicherheit und Umweltschutz werden glaubwürdig und überprüfbar durch

- offene Kommunikation auf allen betrieblichen Ebenen
- den Dialog mit der Bevölkerung
- den kooperativen Umgang mit Behörden

3. Arbeitssicherheit und Umweltschutz erfordern

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aktiv bei der Realisierung dieser Grundsätze mitarbeiten und mitdenken
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Gesundheit und die ihrer Kolleginnen und Kollegen achten und schützen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich aktiv weiterbilden

4. Arbeitssicherheit und Umweltschutz bedeuten für uns

- eine Investition in die Zukunft unseres Unternehmens
- einen Beitrag zum Schutz des Lebens

Im Ergebnis sind von den Projektgruppen „Umweltschutz" folgende Leitlinien entworfen worden:

1. Oberster Leitsatz ist die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen. Damit müssen Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit als gleichrangige Ziele bei allen unternehmerischen Entscheidungen akzeptiert werden.

2. Umweltbelastungen, die im Lebenszyklus der Produkte entstehen, das heißt bei der Herstellung, dem Gebrauch und der Entsorgung, sollen so gering wie möglich gehalten werden. Voraussetzung hierfür ist ganzheitliches, vorausschauendes Denken und Planen. So muß bereits beim Entwurf eines Produktes ebenso wie bei der Planung von Produktionsprozessen an die Entsorgung gedacht werden.

3. Umweltorientierte Unternehmensführung bedarf der offenen Kommunikation und Information, denn Umweltthemen gehen alle an. Unternehmen müssen sich dem öffentlichen Disput stellten und die Meinung der Öffentlichkeit zu Umweltfragen so weit wie möglich in die unternehmerischen Entscheidungen einbeziehen. Sie müssen aus eigener Initiative sachlich und umfassend über umweltrelevante Themen informieren, Einblick in die entsprechenden Daten gewähren und Entscheidungen transparent machen. Offener Dialog ist notwendig, um eine Vertrauensbasis mit den Bürgern, aber auch den Behörden herzustellen und zu erhalten.

4. Umweltorientierung bezieht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Sie muß im Konzern gelebt werden. Ein gemeinsames Problembewußtsein soll über Kommunikation und Aufklärung, Schulung und Beratung, aber auch über interdisziplinäre Arbeitskreise und die Ausgestaltung des personal- und führungspolitischen Instrumentariums geschaffen und unterstützt werden.

5. Umweltbevollmächtigte in der Daimler-Benz AG und in den Unternehmensbereichen sind dem jeweiligen Vorstandsvorsitzenden unmittelbar zugeordnet und verantwortlich. Sie haben uneingeschränktes Informations- und Einsichtsrecht gegenüber allen Stellen im Konzern und sind dem traditionellen Umweltschutzbeauftragten gegenüber weisungsbefugt. Diese Promotoren des Umweltschutzes, die durch ihre Befugnisse zu wirksamem Handeln fähig sind, koordinieren ihre Tätigkeit im Konzernarbeitskreis „Umweltschutz", dessen Vorsitz der Umweltbevollmächtigte der Daimler-Benz AG innehat.

Grundsätze des Umweltschutzes in der **Deutschen BP AG**

I. Grundsätzliche Vorschriften und behördliche Auflagen sind als Mindestbedingun-gen stets einzuhalten. In angemessenen Abständen ist zu überprüfen, ob unsere Anlagen den Erfordernissen auf dem Gebiet des Umweltschutzes gerecht werden.

II. An der Weiterentwicklung des Umweltschutzes nimmt das Unternehmen aktiv Anteil und wird mit Behörden, Forschungsinstituten und technischen sowie wissen-schaftlichen Anstalten zu diesem Zweck eng zusammenarbeiten.

III. Der durch die Herstellung und Verwendung neuer Produkte und durch die Anwendung von Verfahren oder sonstigen Aktivitäten auf die Umwelt ausgeübte Einfluß ist sorgfältig abzuschätzen und zu berücksichtigen.

IV. Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen über ihre und die Pflichten des Unterneh-mens auf dem Gebiet des Umweltschutzes ausreichend informiert werden. Es ist sicherzustellen, daß auch das Personal der bei uns beschäftigten Kontraktoren über die Erfordernisse und Maßnahmen des Umweltschutzes durch detaillierte Richtlinien informiert wird und sich entsprechend verhält.

Die Umweltschutzrichtlinien sind für alle Mitarbeiter der Deutschen BP AG bindend. Für die Geschäftsführungen der BP-Tochtergesellschaften dienen sie als Rahmenrichtlinie, die im Bedarfsfall zu erweitern ist (örtliche zusätzliche Auflagen).

Leitlinien für Umweltschutz und Sicherheit

Unsere Produkte nützen den Menschen

Hoechst fertigt Produkte, die Grundbedürfnisse der Menschen erfüllen, die Lebensqualität verbessern und ihren Lebensstandard sichern und erhöhen. Wir setzen die Tradition hervorragender Leistungen des Unternehmens fort und stützen uns auf unsere Stärken ebenso wie auf die Erfolge unserer Forschung und Entwicklung. Damit tragen wir zum wissenschaftlichen und technischen Fortschritt bei.

Wir streben danach, unsere Leistungsfähigkeit im internationalen Wettbewerb zu verbessern. Neben dem Ziel höherer Wirtschaftlichkeit stehen gleichrangig die Verantwortung für unsere Mitarbeiter und die soziale Verträglichkeit unserer Maßnahmen, der sparsame Einsatz unserer Ressourcen und der schonende Umgang mit unserer Umwelt.

Unsere Unternehmensziele sind eingebunden in die ethischen Wertvorstellungen unserer Kultur und unserer Gesellschaftsordnung.

Umweltschutz als Bestandteil der Unternehmenspolitik

Hoechst betreibt aktiven Umweltschutz. Wir wollen die Umweltbelastung weiter senken. Seit vielen Jahren haben wir umfangreiche Investitionen zur Reinigung von Abwasser und Abluft, zur Verringerung und Beseitigung von Abfall und zur Minderung von Lärm und Geruchsbelästigung vorgenommen. Wir senken nicht nur unsere eigenen Emissionen, sondern tragen auch durch unser chemisches und technisches Wissen und Können zur Lösung gemeinschaftlicher Umweltprobleme bei.

Umweltschutz ist für Hoechst ein Gebot eigener Initiative und Verantwortung. Dabei gelten die folgenden Grundsätze:

- Durch unsere Produktion und unsere Werke soll die Umwelt möglichst wenig belastet werden.

- Wir treffen Vorsorge, indem
  - Forschung, Entwicklung und Produktion die Umweltverträglichkeit bei neuen Verfahren schon in früher Entwicklungsphase berücksichtigen,
  - Rohstoffe und Energie möglichst sparsam verwendet werden und Nebenprodukte durch Rückführung in den Produktionsprozeß genutzt werden,
  - der Schadstoffanfall durch Wahl von Produktionsverfahren und Umstellung vorhandener Verfahren so weit wie möglich reduziert wird.

- Zur Reinigung von Abluft und Abwasser, zur Abfallbeseitigung und zur Lärmminderung setzen wir fortschrittliche Techniken ein und entwickeln Reinigungsverfahren, die auch anderen helfen können, Umweltprobleme zu lösen.

- Mit modernen Methoden analysieren und kontrollieren wir ständig unsere Emissionen. Mit diesen Eigenkontrollen schaffen wir die Voraussetzungen für einen effektiven Umweltschutz.

- Wir wollen den Wissensstand unserer Mitarbeiter durch sachgerechte Information, ständige Schulung und regelmäßige Unterweisung verbessern und die Erkenntnisse aus den Labors und Produktionsstätten nutzen. Wir schaffen Anreize für Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiter auf dem Gebiet des Umweltschutzes.

- Wir informieren unsere Kunden, die Verbraucher und Transportunternehmen über die Eigenschaften der Produkte und deren sichere und umweltgerechte Beförderung, Handhabung und Entsorgung. Unsere Produkte sollen sicher und ohne Umweltgefährdung verwendet werden können.

- Hoechst arbeitet auf dem Gebiet des Umweltschutzes auf der Basis gegenseitigen Vertrauens mit den Behörden und der Fachwelt zusammen.

- Hoechst will gute Beziehungen zu seinen Nachbarn. Neben unseren Maßnahmen zum Schutz der Umwelt sehen wir in der Information der Öffentlichkeit über alle wichtigen Ereignisse im Bereich des Umweltschutzes ein vertrauensbildendes Element.

Besondere Verantwortung für die Sicherheit

Hoechst setzt sich ein für die Sicherheit am Arbeitsplatz und den Schutz der Gesundheit seiner Mitarbeiter und Nachbarn. Wir sehen darin ein Gebot besonderer Verantwortung und lassen uns von folgenden Grundsätzen leiten:

- Wirtschaftlichkeit und Sicherheit unserer Anlagen sind gleichrangige Ziele. Produktion und Produktivität dürfen niemals zu Lasten der Sicherheit gehen.

- Anlagen für Produktion und Forschung werden von Hoechst so errichtet und betrieben, daß gesundheitliche Schäden vermieden werden und die Belastung der Nachbarschaft auf ein Mindestmaß beschränkt bleibt.

- Falls bei Betriebsstörungen Gefahrensituationen entstehen, haben bei

den zu treffenden Maßnahmen die gesundheitlichen Belange unserer Mitarbeiter und der Menschen in der Nachbarschaft Vorrang.

- Das Bewußtsein für die Sicherheit am Arbeitsplatz wollen wir bei allen unseren Mitarbeitern erhalten und schärfen. Dies gilt sowohl für die eigene Sicherheit als auch für die Sicherheit anderer.

- Nach jedem Unfall untersuchen wir die Ursachen gründlich und ergreifen unverzüglich alle nötigen Maßnahmen, einen ähnlichen Vorfall künftig zu vermeiden. Wir arbeiten bei der weiteren Verbesserung der Arbeitsplatzsicherheit auch intensiv mit Berufsverbänden und Behörden zusammen.

Der Beitrag unserer Mitarbeiter

Unsere Mitarbeiter leisten einen wesentlichen Beitrag zur Durchsetzung dieser gemeinsamen Ziele. Nur mit ihrer Mithilfe und ihrer Initiative sind die vielfältigen Aufgaben im Bereich des Umweltschutzes und der Sicherheit zu lösen und zu verwirklichen. Unseren Führungskräften kommt dabei besondere Verantwortung zu. Ein intensiver Dialog zwischen allen Ebenen unseres Hauses und gegenseitige Unterstützung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern sind dafür unerläßlich.

Von unseren Mitarbeitern erwarten wir:

- ständigen und engagierten Einsatz für diese gemeinsamen Ziele,

- in der Produktion, in der Forschung, im Vertrieb und in der Anwendung Umweltbelastungen und Gefährdung der Sicherheit so gering wie möglich zu halten und die entsprechenden Vorschriften genau zu beachten,

- Sorgfalt und Pflichtbewußtsein beim eigenen Handeln,

- durch Verbesserungsvorschläge zur Entlastung der Umwelt und zur Erhöhung der Sicherheit beizutragen,

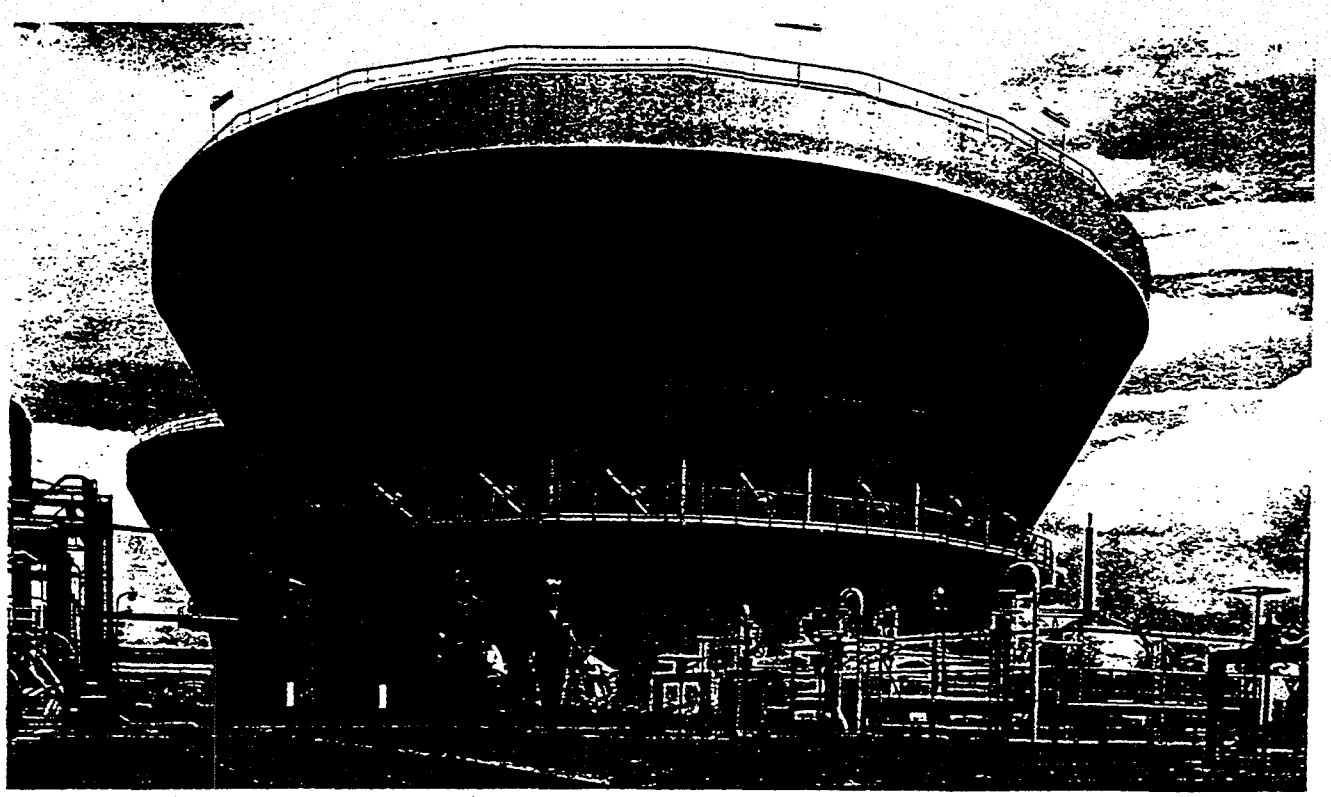
- Schwachstellen aus eigener Initiative zu beseitigen, zu ihrer Lösung beizutragen oder die Probleme an Vorgesetzte und Fachleute heranzutragen,

- Vorbild zu sein,

- durch Hinweise, Belehrungen und Schulungen sowie geeignete Kontrollen das Umwelt- und Sicherheitsbewußtsein zu erhalten und zu schärfen,

- zur Aufklärung von Unfällen aktiv beizutragen, um solche Vorfälle in Zukunft zu vermeiden

- das Wissen und die Erfahrungen im wissenschaftlichen und technischen Bereich zum Fortschritt auf dem Gebiet des Umweltschutzes und der Sicherheit am Arbeitsplatz zu nutzen und zu erweitern und Problemlösungen auch über bestehende Gesetze hinaus zu erarbeiten und einzusetzen,
die Bemühungen des Unternehmens um gute nachbarliche Beziehungen und die Öffentlichkeitsarbeit auf den Gebieten Umweltschutz und Sicherheit zu unterstützen.



Leitsätze für ein zukunftsfähiges Umweltmanagment der **Mannesmann AG**:

1. Organisatorische Anpassung

Wer im Betrieb das Sagen hat, muß etwa von Umweltschutz verstehen. Umwelt-schutz ist integrierter Bestandteil aller Entscheidungen im Unternehmen! Dies muß in der betrieblichen Organisation verankert wird.

2. Produktentwicklung

Produkte entwickeln, die umweltverträglich zu verwenden, zu verwerten und über eine praktikabele Entsorgung aufzubereiten und wieder einzusetzen sind.

3. Verfahrensinnovation

Produktionsverfahren entwickeln, die energie- und rohstoffeffizient durchgeführt werden können und zugleich Recyclingwege ermöglichen (Stoffflußsysteme energe-tisch und stofflich optimieren).

4. Stoffsubstitution

Schadstoffbefrachtete Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe durch umweltverträglichere Alternativen ersetzen.

5. Qualifikation der Mitarbeiter

In Personal und Ausbildung investieren, um Innovationsprozesse zu beschleunigen, die der Entwicklung produkt- und verfahrensorientierter Vermeidungsstrategien dienen.

Leitbild der Migros-Gemeinschaft

1. Wir tragen bei der Festlegung der Unternehmensziele dem Schutz der Umwelt Rechnung.
2. Bei Entscheidungen in der M-Gemeinschaft berücksichtigen wir die relevanten ökologischen Aspekte. Unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit und Konkurrenzfähigkeit leiten wir die dazu notwendigen Massnahmen ein.
3. Wir unterstützen wegweisende Umweltschutzmassnahmen, die gesamtwirtschaftlich interessante Ergebnisse versprechen.
4. Unsere Ausbildung legt bei ihrer Programmgestaltung Gewicht auf allgemeine und aktuelle Themen zum Schutze der Umwelt.
5. Die Forderungen des Umweltschutzes lösen wir in Partnerschaft mit der öffentlichen Hand, der Wirtschaft, der Politik und den Konsumenten. Wir streben ganzheitliche, volkswirtschaftlich sinnvolle Lösungen an.
6. Wir befürworten eine fortschrittliche Gesetzgebung.
7. Durch umfassende Information orientieren wir unsere Genossenschafter, Mitarbeiter, Kunden und die breite Öffentlichkeit über unsere Aktivitäten.

Angesichts der hochgesteckten Ziele sind wir uns bewusst, dass Zielkonflikte entstehen. Diese gilt es im Einzelfall zu lösen.

Grundsätze der Umweltinitivative der Wirtschaft im Kreis Minden-Lübbecke

1. ***Die an der Umweltinitiative teilnehmenden Unternehmen verpflichten sich zu umweltbewußtem Handeln.***

2. ***Die gesetzlichen Umweltschutzbestimmungen sind in allen Bereichen einzuhalten. Es gibt nachweisbare Bemühungen, das Leistungsangebot des Unternehmens über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus umweltverträglich zu gestalten und kontinuierlich die Umweltverträglichkeit von Produktionsprozessen und Produkten zu verbessern.***

3. ***Ein Mitglied der Geschäftsleitung oder ein ihr direkt unterstellter Mitarbeiter ist im Unternehmen für Umweltfragen verantwortlich. Sein Aufgabengebiet ist schriftlich festgelegt.***

4. ***Die Mitarbeiter/innen werden in die Umweltschutzbemühungen integriert. Sie werden regelmäßig beraten, informiert und motiviert, sich aktiv für den Umweltschutz im Unternehmen und in ihrem privaten Umfeld einzusetzen.***

5. ***Die Unternehmen verpflichten sich zur gegenseitigen Information und Hilfe in Umweltschutzfragen.***

FAKTEN 32

zur Chemie-Diskussion

Die Umwelt-Leitlinien der Chemie

Die chemische Industrie ist Gegenstand einer anhaltenden Umweltdiskussion. Was dabei meist nicht zur Kenntnis genommen wird: die Chemie hat aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt und in Sachen Umwelt- und Gesundheitsschutz viel Positives erreicht.

Um ihre Position und ihre Ziele der Öffentlichkeit deutlich zu machen, hat die chemische Industrie die Leitlinien für ihr Umweltverhalten zusammenfassend formuliert. Sie sind nachfolgend im Wortlaut wiedergegeben. An konkreten Beispielen wird erläutert, welche Ziele mit den Umwelt-Leitlinien verwirklicht werden sollen. Ausgangspunkt ist eine Standortbestimmung der Chemie-Leistungen für Wirtschaft und Gesellschaft.

Chemie-Leistungsbilanz

Sicherung des Lebensstandards

„Die chemische Industrie trägt mit ihren Leistungen zur Sicherung und Verbesserung unseres heutigen und künftigen Lebensstandards bei. Sie hilft, Grundbedürfnisse wie Gesundheit und Ernährung der Menschen zu erfüllen. Sie leistet durch ihre Kenntnisse der Stoffumwandlung einen Beitrag, um Probleme des Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutzes zu erkennen und zu lösen – auch über ihren eigenen Bereich hinaus."

Zukunftssichere Arbeitsplätze

„Die chemische Industrie sorgt für die Erhaltung und Schaffung zukunftssicherer Arbeitsplätze. Mehr als eine halbe Million Menschen arbeiten in der chemischen Industrie. Sie erweist sich auch in schwierigen Zeiten als beschäftigungsstabil. Zusammen mit den verbundenen Arbeitsplätzen in anderen Branchen sind fast 2 Millionen Menschen in der Chemie oder für die Chemie tätig."

Hohes Niveau bei Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz

„Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz haben für die chemische Industrie einen hohen Rang. Sie gehört zu den sichersten Industriezweigen der deutschen Wirtschaft. Das belegen die Zahlen der Berufsgenossenschaft. Täglich gibt die chemische Industrie mehr als 10 Millionen DM für Umweltschutzanlagen und deren Betrieb aus. Diese hohen Aufwendungen der chemischen Industrie haben sich ausgezahlt. Die chemische Industrie konnte ihre Emissionen in den vergangenen zwanzig Jahren um 60 Prozent verringern, obwohl die Produktion um 150 Prozent anstieg."

Ständige Weiterentwicklung

„Die Mitgliedsfirmen des Verbandes der Chemischen Industrie haben im Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz ein hohes Niveau erreicht. Um diesen Stand zu sichern und weiter zu entwikkeln, richten sich die Mitgliedsfirmen des Verbandes nach folgenden Leitlinien."

Sichere Produktion – sichere Produkte!

Chemie-Leitlinie

„Die chemische Industrie sieht es als ihre Aufgabe an, ihre Produkte sicher herzustellen und dafür zu sorgen,

daß sie sicher zu handhaben, sicher anzuwenden und sicher zu entsorgen sind.

- Sie nutzt die naturwissenschaftlichen Erkenntnisse und technischen Möglichkeiten, um die Belastung der Umwelt beim Betrieb ihrer Produktionsanlagen möglichst gering zu halten. Sie paßt vorhandene Anlagen Zug um Zug der technischen Entwicklung an.
- Sie erweitert ständig ihre Kenntnisse über ihre Produkte, um einer möglichen Belastung von Mensch und Umwelt zu begegnen. Diesem Ziel dient insbesondere eine enge Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Fachwelt.
- Sie minimiert zum Schutz ihrer Mitarbeiter, Nachbarn, Kunden und Verbraucher sowie der Umwelt die Gefahren und Risiken bei Herstellung, Lagerung, Transport, Vertrieb, Anwendung und Entsorgung ihrer Produkte. Schon bei der Entwicklung der Produkte und ihrer Herstellungsverfahren berücksichtigt sie die Anforderungen des Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutzes."

▶ Beispiel Risikominderung: Seit 1982 bewährt sich das Transport-Unfall-Informations- und Hilfeleistungs-System (TUIS). Dieser freiwillige Dienst der Chemie steht bundesweit rund um die Uhr den Behörden und Einsatzkräften bei Unfällen mit Chemikalien zur Verfügung.

Umweltschutz aus eigenem Antrieb

Chemie-Leitlinie:

„Die chemische Industrie betreibt Umweltschutz aus eigener Initiative und Verantwortung. Auch ohne gesetzliche und behördliche Auflagen ergreift sie die notwendigen Maßnahmen.

- Sie fördert den Schutz von Mensch und Umwelt durch Forschungsprojekte, freiwillige Vereinbarungen und Organisationen der Selbsthilfe und der Selbstverwaltung, wie die Berufsgenossenschaft der chemischen Industrie.
- Sie strebt einen sparsamen Einsatz der Ressourcen und einen schonenden Umgang mit der Natur an."

▶ Beispiel Eigenverantwortung: Zum Schutz der Kinder werden Haushaltsprodukte, die giftige oder ätzende Stoffe enthalten, sowie Sanitärreiniger mit kindergesicherten Verschlüssen versehen.

Zum vorbeugenden Schutz der Ozonschicht wurde der Einsatz von Fluorkohlenwasserstoffen als Treibgas für Sprays freiwillig um 40 % vermindert.

Sachliche Information der Öffentlichkeit

Chemie-Leitlinie:

„Die chemische Industrie sieht im sachlichen Dialog mit der Öffentlichkeit ein wichtiges Instrument, um die Kenntnisse über Umweltschutz und Produktsicherheit zu vermitteln und zu verbessern.

- Sie arbeitet mit Behörden und Fachwelt in Fragen des Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutzes zusammen.
- Sie führt einen offenen Austausch von Erkenntnissen und Erfahrungen über die Eigenschaften der Produkte, über die Auswirkungen der Emissionen aus den Produktionsanlagen sowie die Anlagensicherheit.
- Sie sorgt durch sachliche Information der Öffentlichkeit dafür, daß Eigenschaften und Auswirkungen chemischer Stoffe und Produkte richtig bewertet werden können."

▶ Beispiel Information für Anwender: 1976 wurden einheitliche Sicherheitsdatenblätter eingeführt. Sie informieren über sichere Anwendung von Chemieprodukten. Inzwischen gibt es für mehr als 35.000 Produkte solche Sicherheitsdatenblätter.

Konkrete Folgen

Die Anwendung der Leitlinien hat praktische Konsequenzen für Produktion und Produkte:

Thema Rohstoffe

„Die Verwendung von Rohstoffen wird durch Verfahrensumstellungen, Wiederverwendung und Reststoffverwertung optimiert."

▶ Beispiel: Die Wiederverwertung von Kunststoffabfällen nimmt zu: Inzwischen gelangen rund 20 % aller Kunststoffabfälle z.B. durch neue Recycling-Verfahren wieder in den Produktionskreislauf. Das sind jährlich mehr als 500.000 Tonnen. Durch dieses Recycling und durch Kunststoffe, die mit Abfall aus Haushalten in Müllkraftwerken verbrannt werden, brauchen jährlich 1 Million Tonnen Erdöl weniger importiert zu werden.

Thema Abwärme

„Abwärme nutzen die Unternehmen so weit wie möglich, um den Energieverbrauch und damit auch die Umweltbelastung zu senken."

▶ Beispiel: In den meisten Chemiewerken wird die bei chemischen Reaktionen entstehende Abwärme zur Dampferzeugung

genutzt. Dadurch werden bis zu 50 % Energie gespart.

Thema Abfälle

„Nicht vermeidbare und nicht verwertbare Rückstände werden als Abfälle schadlos für die Umwelt entsorgt. Dabei wirken die Unternehmen mit den staatlichen Einrichtungen zusammen."

▶ Beispiel: Sondermüll macht auch in der Chemie nur einen Bruchteil der Abfälle aus. Um die Voraussetzungen für eine schadlose Abfallentsorgung zu verbessern, beteiligen sich Chemie-Unternehmen an gemeinschaftlichen Organisationen der Abfall-Entsorgung wie der Hessischen Industrie-Müll GmbH (HIM) oder der Gesellschaft für Sondermüll in Bayern (GSB).

Thema Altlasten

„Zur Sanierung der Altlasten trägt die chemische Industrie durch Beratung und aktive Mitwirkung an Lösungskonzeptionen bei."

▶ Beispiel: „Altlasten" – das sind die Fehler der Vergangenheit, an denen alle, nicht nur die Chemie, ihren Anteil haben. Insbesondere in der Nachkriegszeit wurden gefährliche Stoffe häufig in Unkenntnis der späteren Probleme abgelagert. Auf Initiative der chemischen Industrie wurde die Vermittlungsstelle der Wirtschaft für Altlasten-Sanierungsberatung (VAB) eingerichtet. Sie stellt vor allem Behörden, Kommunen und Unternehmen ihr Wissen bei der Beurteilung des Gefahrenpotentials und für wirksame Sanierungsverfahren zur Verfügung.

Thema Wasserbedarf

„Wasserbedarf und Abwassermenge werden durch verfahrenstechnische Maßnahmen wie zum Beispiel Mehrfachnutzung gesenkt."

▶ Beispiel: Die Chemie benötigt große Wassermengen, 85 % davon nur für Kühlzwecke. Durch eine Reihe von Maßnahmen hat sie erreicht, daß jeder Liter Kühlwasser im Durchschnitt dreimal genutzt wird, ehe er wieder in die Gewässer gelangt. Das trägt zur Schonung der Wasservorräte bei.

Thema Abwasser

„Die Belastung des Abwassers wird durch aufeinander abgestimmte zentrale und dezentrale Einrichtungen unter Einsatz von modernen Techniken weiter verringert."

▶ Beispiel: Die Chemie hat die organische Belastung ihrer Abwässer seit Anfang der 70er Jahre um über 90 % gesenkt. Die Einleitung von Blei, Kupfer, Nickel, Zink, Chrom und Halogenkohlenwasserstoffen wird weiter vermindert: allein von 1983 bis Ende 1986 bis zu 30 %.

Thema Luft

„Die Abluft wird nach dem Stand der Technik gereinigt. Vorhandene Anlagen werden Zug um Zug nachgerüstet."

▶ Beispiel: Die chemische Industrie hat den Ausstoß von Schwefeldioxid und Stickoxiden schon vor Beginn der Waldschaden-Diskussion erheblich reduziert. Seit der Einführung besonderer Produktions- und Abgasreinigungsverfahren hat die Chemie an den gesamten deutschen Schwefeldioxidemissionen nur noch einen Anteil von 4,2 %, bei den Stickoxiden von 2,9 %.

Bei weiteren Luftverschmutzungen wie Kohlenwasserstoffen, Staub, Kohlenmonoxid gehört die Chemie nicht zu den Hauptverursachern. Ungeachtet dessen wurde in den letzten 10 Jahren der Ausstoß erheblich gesenkt.

Thema Bodenschutz

„Zum Schutz des Bodens wirkt die chemische Industrie bei Maßnahmen mit, die sich am Gefährdungspotential und an der Dringlichkeit orientieren."

▶ Beispiel: Die Chemie hat neue Pflanzenschutzmittel entwickelt, die in der Umwelt leicht abbaubar sind. Dadurch besteht bei ihnen kein Risiko der Anreicherung im Boden oder in der Nahrungskette.

Was außerdem wenig bekannt ist: über 80 % aller Pflanzenschutzmittel gehören inzwischen keiner Giftabteilung mehr an.

Thema Lärmschutz

„Bei der Minderung des Lärms werden für Mitarbeiter und Nachbarschaft unangenehme Lärmquellen bevorzugt beseitigt."

▶ Beispiel: Die Zahl der Lärmerkrankungen von Chemiebeschäftigten ist nach Angaben der Chemie-Berufsgenossenschaft durch konsequente Schutzmaßnahmen von 1978 bis 1985 mehr als halbiert worden. Viele Chemie-Unternehmen haben Lärmmeßstellen und Lärmbeschwerdetelefone für ihre Nachbarschaft eingerichtet.

Kontrolle und Eigenverantwortung

Chemie-Erklärung

„Die Kontrollen von Anlagen und Produkten sowie von Luft, Wasser, Boden, Abfall und Lärm werden nach modernen

Meß- und Prüfmethoden von den Unternehmen in eigener Verantwortung durchgeführt.

Für ihre Produkte trifft die chemische Industrie in eigener Verantwortung die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz von Mensch und Umwelt, wie

- Schulung von Mitarbeitern und Anwendern
- Beratung und Verbraucheraufklärung
- Kennzeichnung und Verpackung
- Hinweise für Anwendung und Umgang
- Entwicklung besserer Produkte
- Mitwirkung bei der Entwicklung von Entsorgungskonzepten."

Vorsorge für Gesundheit und Umwelt

Chemie-Erklärung:

„Wenn es die Vorsorge für Gesundheit und Umwelt erfordert, wird sie ungeachtet der wirtschaftlichen Interessen auch die Vermarktung von Produkten einschränken oder die Produktion einstellen. Dies gilt auch für die sogenannten Altstoffe, wobei die Bewertung in Zusammenarbeit mit Wissenschaft, Behörden und Berufsgenossenschaft erfolgt."

▶ Beispiel: Die Lackhersteller haben sich verpflichtet, den Einsatz von Lösemitteln in Lacken und Farben bis 1989 um 25 % zu verringern.

In Holzschutzmitteln wird seit 1985 kein Pentachlorphenol mehr eingesetzt.

Thema Tierversuche

„Tierversuche werden soweit möglich durch alternative Testmethoden ersetzt."

▶ Beispiel: Die deutschen Arzneimittelhersteller haben von 1977–1984 die Zahl der Tiere, die für gesetzlich vorgeschriebene Versuche benötigt werden, um mehr als 40 % senken können.

Zusammen mit den Tierschutzorganisationen hat die chemische Industrie 1986 eine Stiftung zur Einschränkung von Tierversuchen gegründet. Sie soll vor allem Forschungsprojekte mit dem Ziel fördern, die gesetzlich vorgeschriebenen Stoffprüfungen an Tieren durch andere Testmethoden zu ersetzen.

Sichere Chemie auch für das Ausland

Chemie-Erklärung:

„Für den Export bestimmte Produkte werden nach gleichen Kriterien hergestellt und vermarktet wie die für das Inland bestimmten Produkte. Für Umweltschutz und Anlagensicherheit gelten für die deutschen Unternehmen und ihre Tochtergesellschaften im In- und Ausland gleiche Grundsätze.

Die Beratung über Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz bei Produktion, Vertrieb und Anwendung in den Ländern der Dritten Welt wird ausgebaut."

▶ Beispiel: Die chemische Industrie hat 1986 einen „Verhaltenskodex für die Ausfuhr von gefährlichen Chemikalien" beschlossen. Insbesondere für den Export in Länder der Dritten Welt werden darin zugesagt:

- allgemein verständliche Informationen über das Gefährdungspotential für Mensch und Umwelt (möglichst in der Landessprache),
- gleicher Qualitätsstandard wie im Inland.
- Schulung der Anwender,
- Rückruf im Rahmen des Möglichen bei Gefahr für Mensch und Umwelt trotz sachgemäßer Anwendung.

Bekenntnis zu den Leitlinien

Chemie-Erklärung:

„Im Bewußtsein ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung werden die Unternehmensleitungen und die Mitarbeiter der chemischen Industrie alles daran setzen, die Ziele dieser Leitlinien zu verwirklichen."

Dies ist die Nr. 32
der „Fakten zur Chemie-Diskussion"

Bisher erschienen:

1. „Chemie und Ernährung", 2. „Gift in der Nahrung?", 3. „Chemie und Umweltschutz", 4. „Chemikaliengesetz", 5. „Transport von Chemikalien", 6. „Arzneimittel", 7. „Energiesparen mit Chemie", 8. „Pflanzenschutz", 9. „Arbeitssicherheit", 10. „Krebs und Umwelt", 11. „Abfallbeseitigung", 12. „Zukunft mit Chemie", 13. „Abwasserreinigung", 14. „Spraygase und Ozonschicht", 15. „Schwermetalle in der Umwelt", 16. „Sicherheit von Chemie-Anlagen", 17. „Nitrat im Trinkwasser", 18. „Chemieprodukte für saubere Luft", 19. „Arzneimittelsicherheit", 20. „Gentechnologie", 21. „Kunststoffe in der Medizin", 22. „Alternativer Landbau", 23. „Tierversuche", 24. „Dioxin", 25. „Chemie in Spuren", 26. „Formaldehyd", 27. „Chemie und Dritte Welt", 28. „Chemieprodukte für den Gewässerschutz", 29. „Natürliche Gifte", 30. „Schadstoffe und Ernährung", 31. „Thema Waschmittel".

Weitere Blätter sind u.a. zu folgenden Themen geplant:

„Chemische Altstoffe"
„Chemie und Elektronik"

Herausgegeben vom Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (Wiesbaden) und dem Verband der Chemischen Industrie e. V. (Frankfurt). Verantwortlicher Redakteur: B. Jahn, Postfach 12 80, 6200 Wiesbaden. Verlag: Dr. Curt Haefner Verlag GmbH, Postfach 10 60 60, 6900 Heidelberg 1. Druck: Heidelberger Verlagsanstalt und Druckerei GmbH. Der Nachdruck ist frei. Belegexemplare werden erbeten. Herausgegeben im Juni 1986

Publikationen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung

Das IÖW veröffentlicht die Ergebnisse seiner Forschungstätigkeit in einer Schriftenreihe, in Diskussionspapieren sowie in Broschüren und Büchern. Des Weiteren ist das IÖW Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“, die allvierteljährlich im oekom-Verlag erscheint, und veröffentlicht den IÖW-Newsletter, der regelmäßig per Email über Neuigkeiten aus dem Institut informiert.

Schriftenreihe/Diskussionspapiere

Seit 1985, als das IÖW mit seiner ersten Schriftenreihe „Auswege aus dem industriellen Wachstumsdilemma“ suchte, veröffentlicht das Institut im Eigenverlag seine Forschungstätigkeit in Schriftenreihen. Sie sind direkt beim IÖW zu bestellen und auch online als PDF-Dateien verfügbar. Neben den Schriftenreihen veröffentlicht das IÖW seine Forschungsergebnisse in Diskussionspapieren – 1990 wurde im ersten Papier „Die volkswirtschaftliche Theorie der Firma“ diskutiert. Auch die Diskussionspapiere können direkt über das IÖW bezogen werden. Informationen unter *www.ioew.de/schriftenreihe_diskussionspapiere*.

Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“

Ausgabe 2/2010

Das IÖW gibt gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) das Journal „Ökologisches Wirtschaften“ heraus, das in vier Ausgaben pro Jahr im oekom-Verlag erscheint. Das interdisziplinäre Magazin stellt neue Forschungsansätze in Beziehung zu praktischen Erfahrungen aus Politik und Wirtschaft. Im Spannungsfeld von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft stellt die Zeitschrift neue Ideen für ein zukunftsfähiges, nachhaltiges Wirtschaften vor. Zusätzlich bietet „Ökologisches Wirtschaften online“ als Open Access Portal Zugang zu allen Fachartikeln seit der Gründung der Zeitschrift 1986. In diesem reichen Wissensfundus können Sie über 1.000 Artikeln durchsuchen und herunterladen. Die Ausgaben der letzten zwei Jahre stehen exklusiv für Abonnent/innen zur Verfügung. Abonnement unter: *www.oekom.de*.

IÖW-Newsletter

Der IÖW-Newsletter informiert rund vier Mal im Jahr über Neuigkeiten aus dem Institut. Stets über Projektergebnisse und Veröffentlichungen informiert sowie die aktuellen Termine im Blick – Abonnement des Newsletters unter *www.ioew.de/service/newsletter*.

Weitere Informationen erhalten Sie unter *www.ioew.de* oder Sie kontaktieren die

IÖW-Geschäftsstelle Berlin
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: +49 30-884 594-0
Fax: +49 30-882 54 39
Email: *vertrieb(at)ioew.de*

INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

GESCHÄFTSTELLE BERLIN
MAIN OFFICE
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0
Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG
HEIDELBERG OFFICE
Bergstraße 7
69120 Heidelberg
Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0
Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de
www.ioew.de