

## Umweltmanagement-Beratung: oder: Wie können Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften lernen?

Schwarz, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schwarz, M. (1999). Umweltmanagement-Beratung: oder: Wie können Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften lernen? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 22(3), 239-359. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:ssoar-37064>

### Nutzungsbedingungen:

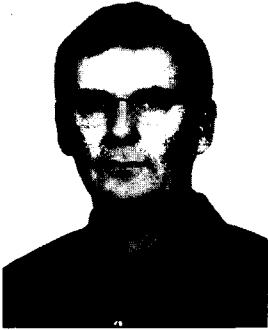
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



## **Umweltmanagement-Beratung – Oder: Wie können Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften lernen?<sup>1</sup>**

*Michael Schwarz*

### **1 Vom Leitbild über die Praxis zum Leitbild ... – Zur Problemstellung**

Ende der 90er Jahre ist betrieblicher Umweltschutz in deutschen Unternehmen weitgehend gesetzeskonform etabliert und wird auf relativ hohem technischen Niveau betrieben. Thematisch steht nicht mehr wie noch in den 80er-Jahren der „saubere Betrieb“, sondern „ökologisch rationales“ Umwelt(-Kosten-)Management im Vordergrund. Doch von einer „globalen unternehmerischen Perspektive für eine nachhaltige Entwicklung“, wie sie die im Business Council for Sustainable Development zusammengeschlossenen internationalen Spitzenvertreter der Wirtschaft schon 1992 erarbeiten wollten (vgl. Schmidheiny 1992), ist die Praxis noch immer weit entfernt. Und auch die Verbreitung und Implementierung des Umweltmanagements als der „Schlüsseldeterminante für eine nachhaltige Entwicklung“ (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit o. J., Kap. 30), kommen nur schleppend voran.

Vor diesem Hintergrund ist es höchste Zeit, über die in empirischen Studien immer wieder festgestellte Diskrepanz zwischen (vordergründig) konsensfähigen Entwicklungszielen und dem praktischen Handeln hinauszugelangen und statt dessen konkret zu ermitteln, welches die entscheidenden Faktoren und Handlungskonstellationen sind, die öko-

---

<sup>1</sup> Überarbeitete und inhaltlich erweiterte Fassung eines Gastvortrags, den ich im Wintersemester 1998/99 im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Kolloquium an der Universität Gesamthochschule Essen gehalten habe. Für inhaltliche Beiträge danke ich meinen Kollegen Martin Birke und Thomas Jäger, für wichtige Anregungen den Gutachtern dieser Zeitschrift.

logische Innovationen blockieren oder ermöglichen. Wie kann eine am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientierte ökologische Modernisierung der Unternehmen in organisationales Handeln übersetzt werden? Auf welche Weise können ökologische Kriterien in Organisationen praktisch zur Geltung kommen? Wie finden Unternehmensentscheidungen im Hinblick auf eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung statt? Können Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften lernen? Welcher Beratungsbedarf ist damit verbunden? Und welchen Beitrag zur praktischen Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens kann externe Beratung leisten?

## **2 Nachhaltige, zukunftsfähige Entwicklung und Innovation**

Mit Verweis auf die „Grenzen des Wachstums“ (Meadows 1972), auf die Ausbeutung und Vernutzung natürlicher Ressourcen geht es bei dem (noch zu konkretisierenden) Begriff der nachhaltigen Entwicklung um ein neues, allgemeines Leitbild gesellschaftlicher Entwicklung. In einem sehr allgemeinen Sinne ist eine Entwicklung gemeint, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können (vgl. Hauff 1987). Das damit reklamierte Prinzip der intra- und intergenerativen Verteilungsgerechtigkeit und Chancengleichheit im globalen Maßstab steht auf den Säulen: ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

In der Debatte um nachhaltige zukunftsfähige Entwicklung gibt es z. T. heftige Auseinandersetzungen um die damit verbundenen ökonomischen Grundannahmen, insbesondere um die These objektivierbarer Wachstums- und Ressourcengrenzen. Den „Grenzen des Wachstums“ steht eine Position gegenüber, die darauf verweist, dass ein fixer Bestand an Ressourcen nicht existiere und dass die aus fortgesetzter Nutzung nicht regenerierbarer Ressourcen abgeleiteten Katastrophenscenarien allesamt empirisch nicht belegt seien. Mithin – so wird behauptet – gehe es auch nicht darum, Verzichts- oder Reduktionsstrategien das Wort zu reden, sondern vielmehr um Strategien rationellen Wirtschaftens. Dies aber sei nun einmal im Sinne adäquater Internalisierung externer Effekte eine traditionelle Kernfrage der Ökonomie und „längst integraler Bestandteil der Realität in den Unternehmen“ (Schmitt 1998, S. 82). Eine solche Auffassung wird von der Überzeugung getragen, dass die Industriegesellschaft prinzipiell ökologisch anpassungsfähig ist, und dass diese Anpassungsfähigkeit unverbindlichen und mit grundsätzlichen Operationalisierungsproblemen versehenen Nachhaltigkeitskonzepten konkurrenzlos überlegen ist.

Anstatt in diese tendenziell dogmatisch geführte Debatte weiter einzusteigen, sollen hier in der Perspektive auf die Zusammenhänge von Nachhaltigkeitsdiskurs und Innovationsfähigkeit vor allem drei Aspekte hervorgehoben werden:

a) Die Debatte um nachhaltige, zukunftsfähige Entwicklung zielt ab auf einen gesellschaftlichen Konsens über neue Entwicklungsziele jenseits des auf industrielles Wachstum, Naturvergessenheit und technologische Machbarkeitsphantasien gestützten westlichen Zivilisationsmodells; in dieser Perspektive geht es um die Entwicklung eines innovativen, zukunftstauglichen Leitbilds gesellschaftlicher Entwicklung im Sinne einer regulativen Idee, wie z. B. auch Demokratie, Freiheit, Gerechtigkeit u. ä. Auch dabei handelt es sich ja nicht um ein für alle Mal verbindlich ausformulierte, operationale Handlungskonzepte, sondern um ständige Such- und Optimierungsprozesse, in die vielfältige und z. T. ganz unterschiedliche Interessen und Diskurse einfließen. Dass nachhaltige Entwicklung eher eine konsensstiftende Leerformel als eine konkrete und einklagbare Handlungsanleitung ist, macht die Debatte über neue politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungsziele überhaupt erst zugänglich für bzw. anschlussfähig an ganz unterschiedliche Interessen und Diskurse (vgl. Brand 1997).

b) Der Prozess der Leitbildentwicklung bzw. die „Strategie nachhaltiger Entwicklung“ sind ihrerseits zu bezeichnen als „ein innovativer Prozess und neues Steuerungsmodell“. Erweiterte Kooperation und Partizipation, „Engagement und echte Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen“ (Bundesministerium o. J.) sind dafür konstitutiv. Auf dieser Ebene geht es um die Organisation von Suchprozessen nach immer besseren Problemlösungen und das Experimentieren mit darauf abgestimmten neuen Formen der Beteiligung und Vernetzung von unterschiedlichen Akteuren bzw. Akteursgruppen; es geht um die Einleitung einer umfassenden und grundlegenden Innovation von Ideenfindungs-, Planungs- und Entscheidungsprozessen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft überall dort, wo die eingeschliffenen Routinen, Arbeitsteilungen, Planungskulturen und Entscheidungsstrukturen ganz offensichtlich an die Grenzen ihrer Akzeptanz und Problemlösungskapazität gestoßen sind.

c) Schließlich setzt die Realisierung einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Entwicklung darauf abgestimmte bzw. abzustimmende technische, soziale und institutionelle Innovationen voraus (vgl. Enquete-Kommission 1998). In dieser Perspektive ist nachhaltige, zukunftsfähige Entwicklung sowohl Ergebnis *von* als auch zugleich normativer Maßstab *für* Innovationen.

### **3 Unternehmen im Prozess der nachhaltigen Entwicklung**

Wie auch die Agenda 21 explizit betont, ist „die Unternehmerschaft eine der wichtigsten Triebkräfte für Innovationen.“ Deshalb soll die Privatwirtschaft „die Rolle des Umweltmanagements als Schlüsseldeterminante für eine nachhaltige Entwicklung anerkennen.“ „Förderung einer umweltverträglichen Produktion“ und „einer verantwortungsbewußten Unternehmerschaft“ sind dementsprechend zentrale Zielsetzungen (Bundesministerium o. J.). In diesem Sinne hat der Rat der Europäischen Gemeinschaft mit dem „Gemein-

schaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“ (Öko-Audit-Verordnung) einen Anreiz zur Einführung von Umweltmanagementsystemen auf der Grundlage überprüfbarer Mindeststandards geschaffen. Dem liegt die mittlerweile unstrittige Erkenntnis zugrunde, dass Unternehmen mit ihrem Material- und Energieeinsatz sowie mit den entstehenden Reststoffen ganz erheblich zur Umweltbelastung beitragen; alle noch so weit entwickelten end-of-the-pipe-Technologien reduzieren diese Belastungen allenfalls graduell, aber nicht grundlegend. Wichtige Ansatzpunkte, um problematische Auswirkungen auf die natürliche Umwelt zu reduzieren, bieten dagegen organisatorische und informationstechnische Maßnahmen bei Produktentwicklung, Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung und -steuerung.

Als Thema und gelegentlich auch als Werbeslogan ist die allgemeine Idee der nachhaltigen, zukunftsfähigen Entwicklung mittlerweile in vielen Unternehmen angekommen. Aber was Nachhaltigkeit aus Sicht eines Unternehmens konkret heißt, wie Betriebe ein am Prinzip der nachhaltigen Entwicklung orientiertes Unternehmensleitbild entwickeln können, ob und wie die Transformation „von der Vision zur Praxis“ nachhaltigen Wirtschaftens gelingen kann, ist noch weitgehend ungeklärt. Kontrovers diskutiert wird insbesondere, welche Maßstäbe herangezogen werden können, um den Beitrag eines Unternehmens zu nachhaltiger Entwicklung zu ermitteln, sowie welche Anreize und Motive Unternehmen veranlassen könnten, vorhandene Handlungsspielräume in Richtung nachhaltiger Ökologisierung tatsächlich und verstärkt zu nutzen (vgl. Kurz 1997); ist es die umstrittene ökologische Steuerreform, ist es eine Verschärfung des Ordnungsrechts, ist es eher ein Ausbau von freiwilligen Vereinbarungen und Selbstverpflichtungen, oder aber ist es letztlich alles eine Frage der Marktmechanismen?

Man kann grob drei Stufen des Engagements von Unternehmen im Prozess der nachhaltigen Entwicklung unterscheiden (vgl. Kurz 1997):

- Art und Reichweite des praktizierten Umweltschutzengagements stehen ganz im Dienste der darüber realisierbaren Kosteneinsparungen und Gewinnsteigerungen.
- Unabhängig von einer kurzfristigen monetären Bewertung steht die Orientierung auf strategische Vorteile im Sinne der längerfristigen Existenzsicherung des Unternehmens im Vordergrund.
- Nachhaltigkeitsziele werden ethisch motiviert auch dann verfolgt, wenn es sich weder rechnet noch erkennbare strategische Vorteile bringt; dies wird wohl auf Dauer nur eine Ausnahmerecheinung bleiben.

Die Diskussion darüber, wie sich über die unternehmensinterne Auseinandersetzung und Beschäftigung mit nachhaltiger Entwicklung strategische Vorteile realisieren lassen, hebt vor allem drei Aspekte hervor:

- eine Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit, der Erfassung externer und interner Veränderungsprozesse als Grundvoraussetzung einer lernenden und innovationsfähigen Organisation,
- eine erhöhte Fähigkeit zu rascher Anpassung an Veränderungen der Umfeldbedingungen, an veränderte Anforderungen und Erwartungen und eine darauf abgestimmte Unternehmensplanung und Organisationsentwicklung und
- eine verstärkte Einflussnahme auf die Umfeldbedingungen, insbesondere in Form unternehmensübergreifender Kooperationen, strategischer Allianzen und Netzwerke.

#### **4 Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zu Umweltmanagement und Umweltberatung**

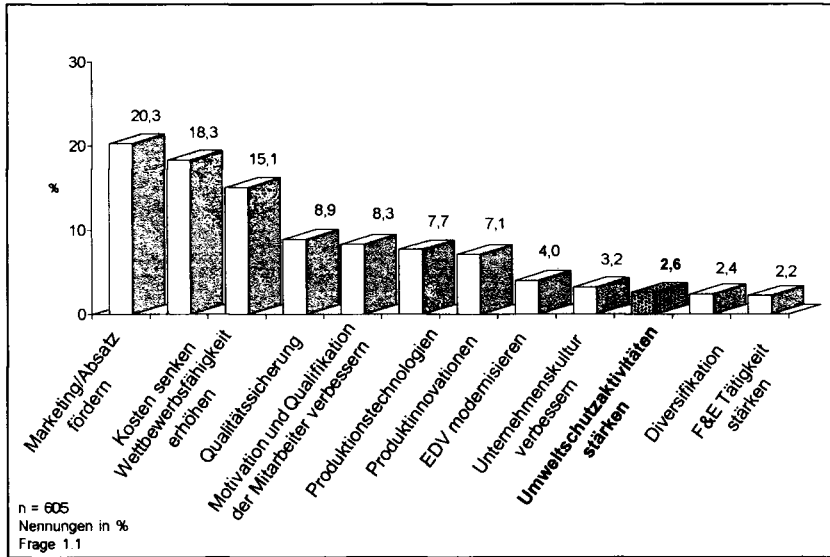
Mit finanzieller Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt haben wir 1997 eine Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern durchgeführt (vgl. Jäger et al. 1998). Die Befragung konzentriert sich auf die vier Branchen: Chemie, Gummi, Kunststoffe; Maschinen-/Anlagenbau; Verlage, Druck, Papier; Nahrungs-/Genussmittel. Ausschlaggebend für die Branchenauswahl war das Kriterium (unterschiedlich ausgeprägter) ökologischer Betroffenheit, die Vergleichbarkeit mit anderen Untersuchungen (insbesondere Gerling Consulting Gruppe 1995; UNI/ASU 1997) sowie mit parallel zu der Befragung durchgeführten Unternehmensfallstudien. Insgesamt wurden knapp 5000 zufällig ausgewählte Unternehmen befragt. Bei der Unternehmensstichprobe handelt es sich um eine nach Branchen und Betriebsgrößen annähernd gleichverteilte Auswahl. Die standardisierten Fragebögen wurden entweder von der jeweiligen Unternehmensleitung oder – falls vorhanden – von den betrieblichen Umweltbeauftragten beantwortet. Die Ergebnisse basieren auf der Auswertung von 642 Fragebögen; das entspricht einer Rücklaufquote von 13,2 %. Sie erlauben im Rahmen der genannten Auswahlkriterien zuverlässige und gültige Aussagen über den Umgang mit Umweltschutz, Umweltmanagement und Umweltberatung in kleinen und mittleren Unternehmen der vier untersuchten Branchen.

Wie beurteilen nun die Unternehmen Umweltmanagement und Umweltberatung?

Nur 15 % der befragten Unternehmen sehen mit der Einführung von Umweltmanagement keine zusätzlichen Probleme auf sich zukommen. Befürchtet werden vor allem zusätzliche Kosten, Mehrarbeit und ein erhöhter Informations- und Schulungsbedarf. Immerhin ein Drittel der Unternehmen befürchtet eine Zunahme „organisatorischer Probleme“. Diese Haltung schlägt sich auch bei der Bedeutung des Umweltschutzes im Zielhorizont der Unternehmen nieder (vgl. Abbildung 1): in der mittelfristigen Planung spielt die Verstärkung von Umweltschutzaktivitäten im Vergleich zu den betriebswirt-

schaftlichen Planungszielen „Absatz fördern“, „Kosten senken“ und „Wettbewerbsfähigkeit verbessern“ nur eine untergeordnete Rolle.

Abb. 1: Wichtigste Planungsziele für die nächsten drei Jahre<sup>2</sup>



ISO/UMS-Grafik 1.1/a

Obwohl im europäischen Vergleich in Deutschland mit Abstand die meisten Unternehmen ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem eingeführt haben, handelt es sich dabei noch immer nur um wenige Vorreiter (weniger als 1 % aller Unternehmen).

Im Vergleich zu früheren Befragungen<sup>3</sup> hat die ablehnende Haltung gegenüber normierten Umweltmanagementsystemen sogar noch weiter zugenommen. Für die Einführung eines normierten Umweltmanagementsystems ist offenbar primär die Erwartung ausschlaggebend, dass ein entsprechendes Zertifikat über kurz oder lang von den Kunden verlangt werden wird und dass es mit der bislang im Unternehmen „gelebten“ Organisation kompatibel ist. Dementsprechend lässt das Interesse an zertifizierten Umweltmanagementsystemen selbst bei „Öko-Pionier-Unternehmen“ dann nach, wenn sie die Über-

<sup>2</sup> Die Frage lautete: „Wie bewerten Sie die folgenden Planungsziele für Ihr Unternehmen. Kreuzen Sie bitte die drei für Ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren wichtigsten Ziele an.“

<sup>3</sup> Einen zusammenfassenden Überblick gibt Freimann (1998).

zeugung gewinnen, ihnen werde „damit etwas übergestülpt“, was zudem für die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen keinerlei erkennbare Vorteile bringt.

Die Ergebnisse der Befragung belegen eine starke Zurückhaltung der Unternehmen gegenüber externer Beratung in Umweltfragen. Ein großer Teil (42 %) ist nicht bereit, für die Entwicklung eines Umweltmanagements Kosten durch externe Beratung zu tragen: entweder weil das Thema keine Priorität hat oder weil sie für dieses Arbeitsfeld kein Geld aufwenden wollen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen erwartet dagegen Unterstützung von den zuständigen Kammern (54 %) und Branchenverbänden (46 %). Im Umweltschutz aktive Unternehmen zeigen nicht nur eine höhere Bereitschaft zur Bereitstellung von finanziellen Mitteln für Beratung, sondern auch eine höhere Bereitschaft, in den sozialen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung des Umweltschutzes Beratung (*Mitarbeiterqualifizierung, Organisationsberatung, Coaching*) zu investieren. Die Daten geben allerdings keinen eindeutigen Beleg, ob diese höhere Bereitschaft mit der Konkretisierung und Umsetzung umweltrelevanter Schritte entstanden ist, oder ob sie nicht einen Ausschnitt der Bereitschaft widerspiegelt, das Thema Umweltmanagement im Unternehmen zu bearbeiten. Vermuten lässt sich, dass mit der Implementation von Umweltmanagement auch der spezifische Beratungsbedarf sowohl in technischen wie auch in organisatorischen Fragen deutlicher wird. So gesehen wäre die Bereitschaft, externe Beratung in einen zu initiiierenden Implementationsprozess einzubeziehen bzw. „einzukaufen“, selbst Teil des innerbetrieblichen Lernprozesses.

Die mit dem Öko-Auditing verbundenen Erwartungen, unternehmensintern Lernprozesse anzustoßen und organisatorisch bessere Bedingungen für den schwierigen Übergang zum präventiven, ökologisch wie ökonomisch optimierten Umweltmanagement zu schaffen, sind bisher noch weitgehend unerfüllt geblieben. Die angestrebte Eigenverantwortung, Selbstverpflichtung und Selbstorganisation scheitern an genau den Blockaden und Restriktionen, denen mit dem Auditverfahren begegnet werden soll. Innovationsbereitschaft und Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung, die mittels eines Umweltmanagementsystems gefördert werden sollen, sind eben auch Bedingung und nicht nur Resultat seines Erfolges. In der Praxis gerät die Option, Umweltmanagement als Chance für die Entwicklung von innovativen, nachhaltigen und zukunftsfähigen Verfahren und Produkten zu begreifen und zu nutzen, in der Regel in Konflikt mit den praktizierten Entscheidungsabläufen und eingeübten Routinen im Unternehmen.

## **5 Zur Mikropolitik nachhaltigen Wirtschaftens**

Produkt- und verfahrensbezogene Innovationen im Sinne einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung sind mehr – oder besser gesagt – etwas anderes, als strategische Reaktionen des Managements auf externe Anreize und veränderte Anforderungen und Ansprüche aus der Umwelt des Unternehmens. Sie sind letztlich „Er-



gebnis“ eines endogenen, organisationsintern ablaufenden, machtdurchwirkten Entwicklungsprozesses, an dem individuelle und kollektive Akteure mit jeweils unterschiedlichen Interessen, Positionen und Durchsetzungschancen beteiligt sind. Um überhaupt wirksam werden zu können müssen externe Impulse prinzipiell erst einmal durch das Nadelöhr der konkret gelebten Organisation mit all ihren formalisierten und informellen Praktiken, Routinen, Innovations- und Veränderungsblockaden. Dafür den Blick zu schärfen, zeichnet den mikropolitischen Ansatz aus (vgl. Birke et al. 1997). Unternehmen sind wie andere Organisationen auch weder einheitlicher Akteur noch willenloses System, sondern Austragungsort von mikropolitischen Auseinandersetzungen um verschiedene Leitbilder und Entwicklungsrichtungen: Organisationsintern versuchen nicht nur potentielle Ökologisierungsgewinner und -verlierer ihre jeweilige Positionen zu sichern; in der Regel formieren sich quer zu den ansonsten bestehenden Allianzen, Fraktionen und Statusgruppen eher technisch oder eher organisatorisch ambitionierte Öko-Modernisierer auf der einen und Öko-Blockierer auf der anderen Seite. Auch finden sich in der Regel die drei genannten Entwicklungsstufen im unternehmerischen Umweltengagement (siehe S. 244) personalisiert und mit jeweils unterschiedlicher Macht ausgestattet in jedem Unternehmen wieder. Darüber hinaus variiert das Öko-Engagement mit der generellen Innovationsfähigkeit des Unternehmens bzw. des Managements, mit Variablen wie Alter, Qualifikation und Tätigkeitsbereich relevanter Belegschaftsgruppen u. a. m.

In der Summe blockieren insbesondere kurzfristige Kostenüberlegungen, die Fixierung auf technische Innovationen und – in der Selbstwahrnehmung der Unternehmensleitungen – vor allem persönliche Überforderung und betriebsinterne Widerstände auf Seiten der Mitarbeiter den Übergang zu einem nachhaltigen, zukunftsfähigen Wirtschaften. So notwendig und unverzichtbar externe Anstöße und Anreizsysteme auch sind, um Unternehmen auf einen nachhaltigen Entwicklungsweg zu bringen – sie müssen auf dem Weg der Zielerreichung durch diesen mikropolitischen Transformationsprozess unausweichlich erst einmal hindurch. Oder anders ausgedrückt: Sie treffen stets auf ein Handlungsfeld reduzierter Optionen (vgl. Wiesenthal 1997).

So gesehen ist die mikropolitische Perspektive auf ökologische Innovations- und Reorganisationsprozesse keine Alternative, sondern eine notwendige Ergänzung der Erklärungsangebote in den Kategorien Markt, Regulation und externe Anspruchsgruppen. In genau diesem Sinne spricht Steger (1997) von der „analytischen Tiefenschärfe der Mikropolitik“. Zwar ist es mit Blick auf die Ermöglichung eines ökologisch vertretbaren Wirtschaftens außerordentlich hilfreich, wenn die Preise „die ökologische Wahrheit“ sagen und der staatliche Ordnungsrahmen darüber hinaus die „richtigen“ Anreize und Sanktionen bereithält. Aber daraus ergibt sich genausowenig wie aus den sog. guten Managementpraktiken in der Öko-Audit-VO, oder aus Modellen eines vollständig ökologisch orientierten Managementsystems (wie z. B. COSY)<sup>4</sup> ein Selbstlauf in Richtung auf

---

<sup>4</sup> COSY = Company oriented Sustainability, siehe Schneidewind (1995).

eine Realisierung der darin „theoretisch“ enthaltenen ökologischen Optimierungspotentiale. Denn die Umsetzung ist nicht nur hochgradig interpretationsfähig und -bedürftig. Sie muss vor allem auch passen bzw. passend gemacht werden (können). Deshalb wird sich erst bei der konkreten Konfrontation mit organisationsinternen Widersprüchen und Konflikten erweisen, inwieweit sich das Leitbild der nachhaltig zukunftsfähigen Entwicklung in das Management tatsächlich einbauen und praxisverändernd entfalten lässt.

Der Übergang auf einen nachhaltigen Entwicklungsweg vollzieht sich in dieser Perspektive als ein „dynamischer, innengeleiteter Prozess“, der die vorhandenen Unternehmenspotentiale nutzt und externe Ansprüche in den Bezugsrahmen integriert (vgl. Gellrich et al. 1997, S. 543 f.). Die Ökologisierung von Unternehmen ist mithin primär ein Prozess der Organisationsentwicklung auf der Grundlage organisationalen Lernens und befindet sich dabei „im Widerstreit divergierender Ziele, Normen und Wertorientierungen“ (1997, S. 559). Dementsprechend sind im Hinblick auf eine Förderung dieses Entwicklungs- und Lernprozesses die sogenannten „weichen“ Faktoren der Unternehmensführung (wie Motivation, Interaktion, Information, Kommunikation, Qualifikation, Partizipation) von ausschlaggebender Bedeutung.

## **6 Von der organisatorischen Routine zur Innovation und wieder zurück**

Nachhaltige Entwicklung lässt sich nicht entlang eines bestimmten Entwicklungsmodells planen und strategisch umsetzen. Sie ist vielmehr ein komplexer und kompliziert zu managender „sozialer Prozess“ (Burschel 1996). Die notwendige Umgestaltung von Produktentwicklung und Verfahrenstechnik, die Integration von Abteilungen, Geschäfts- und Arbeitsprozessen verändert langjährig und verlässlich praktizierte Arbeitsroutinen und bewährte Sozialbeziehungen. Ohne gezielte Nutzung und Förderung endogener Entwicklungspotentiale werden die unternehmensinternen Abschottungstendenzen, Innovationswiderstände und -blockaden kaum erfolgreich überwunden werden können. Schon die Implementation von neuen, aber relativ überschaubaren Umweltmanagementsystemen steht und fällt im Wesentlichen mit der nur unternehmensspezifisch zu beantwortenden Frage, wie ein produktives Nebeneinander von organisationaler Routine und Innovation zu realisieren ist.

Wie schwierig das ist, zeigt ein Beispiel aus durchgeführten Unternehmensfallstudien (vgl. Aumüller et al. 1998): Nach mehrjährigem Engagement im Umweltmanagement werden in diesem Unternehmen die diesbezüglich unternommenen Anstrengungen ganz bewusst wieder zurückgefahren, obwohl damit in der Wahrnehmung des Managements insbesondere unter Marketinggesichtspunkten und in puncto Rechtssicherheit durchaus relevante positive Effekte verbunden waren. Aufbau und Umsetzung eines Umweltmanagementsystems kollidieren hier aber zunehmend mit dem Versuch der Ge-

schäftsführung, starre Organisationsstrukturen zugunsten einer bewusst informelleren Organisation abzubauen. Die betriebliche Praxis wird im Alltag primär über direkte Kontakte „gemanagt“. Das Handeln der Mitarbeiter wird geprägt durch eine stark kundenorientierte, in zeitlicher wie qualitativer Hinsicht hochgradig flexible Auftragsabwicklung sowie ein Bewusstsein über arbeitsprozess- und produktbezogene Gesundheits- und Umweltprobleme. In einem Unternehmen, in dem die Geschäftsführung täglich in der Produktion präsent ist, in der Schulungen nicht selten ad hoc „an der Maschine“ und bedarfsorientiert durchgeführt werden – wo also stark mit einer „Organisation nach Bedarf“ gearbeitet wird – muss die Verpflichtung zur vollständigen und umfassenden Dokumentation aller umweltrelevanten Aktivitäten im Umweltmanagement zu Friktionen führen. Dementsprechend sind Geschäftsführung und Mitarbeiter im Rückblick betrachtet gleichermaßen der Überzeugung, dass ihnen damit etwas „übergestülpt“ worden ist. Die Bindung von Managementkapazitäten, die Zeitaufwendungen der Mitarbeiter und insbesondere die Inkompatibilität mit der gelebten Organisation machen das Umweltmanagement hier zu einem teuren und aufwendigen Projekt, das innerbetrieblich mehr Probleme als Vorteile mit sich bringt.

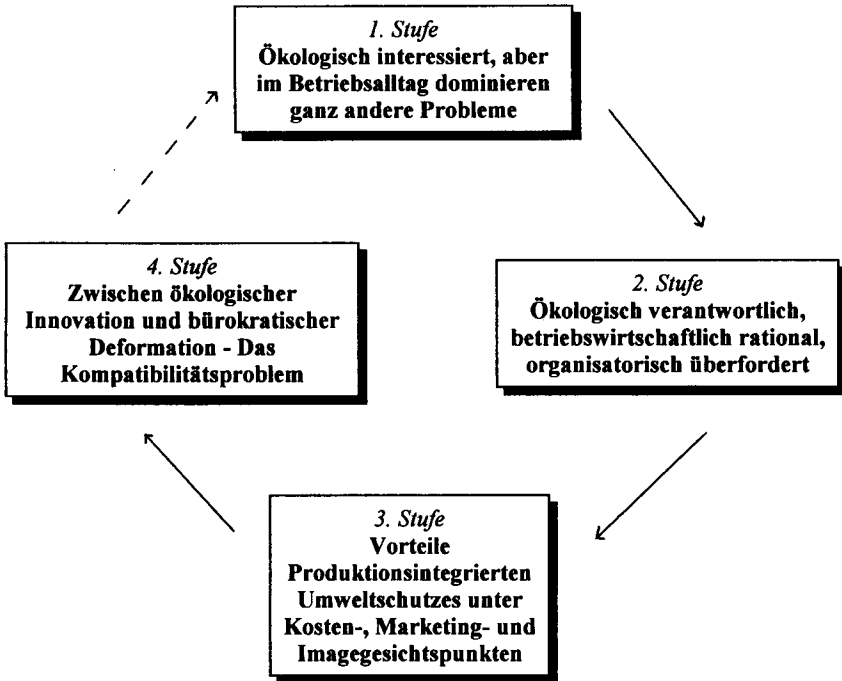
Nachhaltiges, zukunftsfähiges Wirtschaften als Resultat erfolgsunsicherer und umwegiger Prozesse des Suchens und Experimentierens ist immer nur näherungsweise zu erreichen und erfüllt im optimalen Fall eine Doppelfunktion: als Richtungssinn für das Management von aufeinander abgestimmten technischen, organisatorischen und sozialen Innovationen sowie als Bewertungsmaßstab für das damit Bewirkte. Ob das nachhaltige Unternehmen letztlich ein Widerspruch in sich ist, ist primär eine Frage, die mikropolitisch in den Unternehmen und in ihren Beziehungen zu ihrer Umwelt entschieden wird. Dabei spielen auch bislang so wenig untersuchte Aspekte, wie der von Wiesenthal (1994) so bezeichnete „unfreiwillige Import fremder Entscheidungskriterien durch mikrosoziale Sinnschmugler“ sowie unternehmensübergreifende Verhandlungsbeziehungen und Akteursnetzwerke (vgl. Müller/Feseker 1997) eine maßgebliche Rolle. Nachhaltige Entwicklung ist dementsprechend zu verstehen und zu konzipieren als ein Prozess der gegenseitigen Strukturierung von Organisation und Umwelt, als „allmähliche Verfertigung ökologisch verantwortbarer Strukturen im Handeln“ (Ortmann 1997, S. 82).

## **7 Ökologische Lernfähigkeit von Unternehmen**

Die von uns untersuchten Unternehmen, die sich mit betrieblichem Umweltschutz und ökologischen Innovationsprozessen beschäftigen und einen dementsprechenden Entwicklungsprozess durchmachen, markieren im Vergleich betrachtet voneinander abgrenzbare Stufen eines Lern- und Entscheidungsprozesses (vgl. Abbildung 2). Dabei kommen jeweils unternehmensexterne Auslöser (wie z. B. verschärfte behördliche Auflagen oder Kontrollen), als auch unternehmenskulturelle Aspekte, die persönliche Werthaltung der

Unternehmensleitung, die jeweilige Stellung am Markt und vor allem die generelle Bereitschaft und Fähigkeit (insbesondere auf der Leitungsebene) zu internem Wandel zur Geltung.

Abb. 2: Stufen eines sequentiellen Lern- und Entscheidungsprozesses



Die 1. Stufe lässt sich wie folgt kennzeichnen: Ökologisch interessiert, aber im Betriebsalltag dominieren ganz andere Probleme. Es handelt sich um den im Bewusstsein um die Umweltprobleme weitgehend gesetzeskonform geleiteten Betrieb, der angesichts anderer Prioritäten und Probleme allerdings weit davon entfernt ist, so etwas wie eine Strategie der ökologischen Reorganisation oder Modernisierung zu entwickeln.

Auf der 2. Stufe wird bereits mehr oder weniger systematisch nach Ansatzpunkten zur sinnvollen und machbaren Verknüpfung einer ökologisch verantwortlichen Grundhaltung mit betriebswirtschaftlichen Planungszielen gesucht. Aber bei dem Versuch, dies in konkrete Veränderungsvorhaben umzusetzen, treten unüberbrückbar erscheinende

Probleme in Form einer tatsächlichen oder vermeintlichen finanziellen, personellen und organisatorischen Überforderung auf.

Sind auch diese Blockaden überwunden und zumindest Ansätze eines eigenen Wegs in Richtung auf Umweltmanagement und produktionsintegrierten Umweltschutz erst einmal unternommen, werden – auf der 3. *Stufe* – positive Marketing- und Imageeffekte als Anreiz für eine kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Umweltschutzaktivitäten und -organisation wahrgenommen. Daraus ergeben sich aber zugleich neue und schwierig zu handhabende Anforderungen an die Einbindung in ein den Umweltschutz übergreifendes, integriertes Innovationsmanagement und eine darauf abzustimmende Personal- und Organisationsentwicklung.

Auf der 4. *Stufe* ist der bereits beschriebene Fall des sozusagen rückfällig gewordenen Öko-Pionier-Unternehmens angesiedelt: Der aus eigener Kraft unauflösbare Konflikt zwischen der gelebten Organisation und einem darauf gestützten, erfolgreich praktizierten Innovationsmanagement auf der einen Seite und einem elaborierten, weitreichenden, aber organisatorisch nur unzureichend eingebundenen Umweltmanagementsystem auf der anderen Seite. Gelänge es, diesen Konflikt dahingehend aufzulösen, dass das Umweltmanagement in die darüber hinaus gehenden Managementaufgaben organisatorisch und funktional integriert und kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst werden könnte, dann wäre dies ein qualitativer Sprung auf eine höhere Stufe der ökologischen Lern- und Innovationsfähigkeit.

In Theorien organisationalen Lernens werden verschiedene Lernniveaus unterschieden.<sup>5</sup> Dem reinen „Anpassungslernen“ sind die oben genannten Stufen 1 und 2 zuzuordnen. Bei den Stufen 3 und 4 handelt es sich um „Veränderungslernen“. Werden gezielt Fähigkeiten zur Antizipation und Bewältigung umweltschutzbezogener Anforderungen sowie zur Entwicklung und Operationalisierung einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Unternehmenspolitik gefördert und gefordert, geschieht dies auf der Grundlage „reflexiven Lernens“ bzw. als „Reviewing“. Wie jede erfolgreiche Umstrukturierung setzt die Ökologisierung von Unternehmen die Überprüfung und die Fähigkeit zur Veränderung bisheriger Handlungsmuster und Interpretationsschemata voraus, ohne damit zugleich die Identität des Unternehmens in Frage zu stellen. Eine endogene und erfolgversprechende ökologische Reorganisation ist auf Aktivierung der organisatorischen Wissensbasis, auf selbstreflexive, sich selbst befähigende Lernprozesse angewiesen. Erst solche reflexiven Prozesse, das „Lernen zu lernen“ und die (Generierung und Verwendung von) „Regeln zu regeln“, machen Unternehmen zu lernenden Organisationen.

---

<sup>5</sup> meist unter Rückgriff auf Agyris/Schön (1987); siehe auch Geißler (1995); Wiegand (1996)

## 8 (Soziologische) Beratung ökologischer Lernprozesse

Auf Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit orientiertes organisationales Lernen zielt im Kern auf die Initiierung eines Organisationsentwicklungsprozesses, der die herkömmlichen Grenzen des Umweltmanagements überschreitet und auf qualitative Veränderungen der Unternehmung hinausläuft. Qualitative Sprünge zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit können nur erreicht werden, wenn auf Seiten des Managements eine Bereitschaft zu ständigem Lernen, Querdenken und Verlassen gewohnter Alltagsroutinen erreicht wird. Organisationale Lernprozesse, die sowohl die Organisationsmitglieder mit ihren (mikropolitischen) Ambitionen als auch externe Anspruchsgruppen bzw. stakeholders umfassen und thematisieren, benötigen „konkretes Wissen über die Eigenschaften, die Machtstrukturen und die Regulierungsweise des betroffenen Akteursystems“ (Friedberg 1995, S. 300). Daraus ergeben sich nicht nur Anforderungen in Richtung auf eine Ausschöpfung und Optimierung der internen Reflexionsmöglichkeiten und Lernvoraussetzungen, sondern auch an externe (ökologische Unternehmens-)Beratung und an eine organisationssoziologisch fundierte sozialwissenschaftliche Umweltforschung, die über das Bereitstellen von mehr oder minder ausgereiften Patentrezepten hinausgehen.

Themen- und aufgabenfeldübergreifend ist Unternehmensberatung inzwischen im Innovations- und Kostenwettbewerb als externe Dienstleistung weitgehend unentbehrlich geworden. Sie wirkt nicht nur als Experteninstitution für Wissensgenerierung und Wissenstransfer, sondern als gemeinhin akzeptierte, wenn auch kaum hinterfragte und kontrollierte (Quasi-)Institution der industriellen Beziehungen. „Die meisten größeren organisatorischen Veränderungen in Unternehmen werden heute von Unternehmensberatungsaktivitäten unterschiedlicher Art begleitet, wenn nicht gar initiiert“ (Walger 1995, S. V). Damit einhergehend findet nicht nur eine Zunahme und Ausdifferenzierung des Beratungsangebots und Beratungsverständnisses statt, sondern auch der jeweiligen theoretischen Hintergründe. Die – insbesondere betriebswirtschaftliche – Forschung zur Unternehmensberatung liefert zwar durch die Bereitstellung von deskriptiven und teilweise auch normativen Ansätzen durchaus brauchbares Material: zur Angebots- und Nachfrageseite, zum Prozessablauf der Beratung (vgl. Schrädler 1996, S. 250) sowie zur Beschreibung und Klassifikation von Tatbeständen, die mit der Unternehmensberatung als Institution bzw. als Funktion zusammenhängen (vgl. Steyrer 1991, S. 3; siehe z. B. auch Niedereichholz 1996; Dichtl 1998; Hummel Zander 1998). Allerdings bleibt der „Vorgang der Beratung selbst“ (Schrädler 1996, S. 250) theoretisch bislang eher unterbelichtet und zwar insbesondere in organisations- und handlungstheoretischer Hinsicht. Eine Zusammenführung der vorliegenden Theorieelemente und empirischen Erkenntnisse in ein „dynamisches Modell“ (Steyrer 1991) im Sinne einer grundlagentheoretischen Analyse der Unternehmensberatung wurde bislang nur ansatzweise unternommen (vgl. Schrädler 1996).

Es ist davon auszugehen, dass ein jeder Beratungsprozess weder unmittelbar der Rationalität der Wissenschaft noch der der beteiligten Institutionen und Akteure folgt, sondern ein „Spiel sui generis“ ist (Lau 1989, S. 413). Die damit verbundenen Folgen lassen sich dementsprechend nur empirisch im Einzelfall ermitteln. In der Perspektive auf eine Rationalisierung der Unternehmensberatungspraxis müsste eine soziologische Beratungsforschung vor allem auf drei Ebenen ansetzen (vgl. Pongratz 1998, S. 258 ff.): Der „Reflexion der Handlungskonstellationen in Beratungsprozessen“, der „Erkundung der Wirkung von Beratung in Organisationen“ und der „Aufklärung der gesellschaftlichen Funktion von Beratung“. Die Rolle des Externen bringt nicht nur Expertenwissen und darauf gestützte Problemlösungsvorschläge ins Spiel, sondern vor allem die Fähigkeit, ohne „politische Scheuklappen“ an die Arbeit zu gehen. Da Externe nicht in die innenpolitische Konstellation des Unternehmens eingebunden sind, sind sie eher als die Akteure im Unternehmen dazu in der Lage, integral und systematisch zu beobachten (vgl. Bollinger/Weltz 1989). In dem Maße, wie Beratung konzeptionelle Vorgaben (z. B. zur ökologischen Reorganisation) ins Spiel bringt, wird – soziologisch betrachtet – ein Prozess des induktiven Umgangs mit handlungsentlastet produzierten Deutungsangeboten in Gang gesetzt (siehe auch Dewe 1996, S. 39 f.). Ein Berater hat folglich die Chance und die Verpflichtung, unternehmensspezifische Strukturen und Problemfelder zu identifizieren, die jeglicher Art von Organisationsänderungen im Wege stehen. „Beratende Rekonstruktion“ (Dewe 1985, 1996) stellt Anforderungen an den Beratungsansatz und an die Kompetenz eines Beraters, die weit über die Vermittlung technokratischen Expertenwissens hinausgehen.

Friedberg (1995) verortet den Beitrag der soziologischen Organisationsanalyse zum Veränderungsprozess auf drei Ebenen:

- Zunächst und grundlegend auf der *Ebene der Analyse*, auf der das erforderliche „Wissen über die Strukturierung des zu verändernden Systems geschaffen wird“.
- Darauf baut die *Ebene der Ergebnisvermittlung*, das Feedback, auf: Sie beinhaltet die plausible Darstellung des „konkreten Wissens“ sowie die Bewertung und Beurteilung durch die Akteure selbst; erst dieser Schritt „wandelt die Elemente einer Analyse in Handlung um“; er bestimmt die „Veränderungsrichtung“ und macht insofern das Wissen handlungsrelevant.
- Auf der dritten, der *Verwendungsebene*, ziehen die Akteure Nutzen aus den Erkenntnissen der Organisationsanalyse, indem sie sie sich zu eigen machen und verändern, indem sie „daraus auf ihrem eigenen Niveau lernen“. Die Auslösung eines derartigen konkreten Lernprozesses wird zu einem „Herd sozialer Innovation“ und damit zum Kern der Veränderungsstrategie (vgl. 1995, S. 327 ff.).

Aus dem Verständnis von Organisation als sozialer Konstruktion, „als das emergente und damit unvermeidbar kontingente Ergebnis der Interaktion“ (Friedberg 1995, S. 329 ff.)

von Akteuren, ergeben sich eine Reihe von Konsequenzen für das Management von Veränderungsstrategien und eine darauf bezogene Beratung:

Organisatorische Veränderungen sind immer auf Veränderungen des Verhaltens der Organisationsmitglieder und deshalb prinzipiell auf ihre aktive Beteiligung angewiesen. Ein Veränderungsvorhaben ist niemals nur ein Ereignis, sondern immer ein offener Prozess. Ein solcher Prozess kann nur durch das persönliche Engagement verantwortlicher Akteure oder Akteursgruppen in Gang kommen und die erforderliche Dynamik entfalten, gesteuert und strukturiert werden. Ein „Veränderungsvorhaben nach Maß“ schließt vorab festgelegte Lösungen ebenso wie Universal- oder Patentrezepte aus. Es setzt prinzipiell und ohne jede Erfolgsgewähr auf die Entwicklungsmöglichkeiten und die Lernfähigkeit des betreffenden Akteursystems. Jede Segmentierung von Kausalzusammenhängen, partialisierte Problemdiagnose, dementsprechend Technisierung der Probleme, der Lösungen und Veränderungstechniken und die damit verbundenen „falschen Vereinfachungen“ sind durch Wiederherstellen der tatsächlichen Komplexität der Prozesse zu überwinden.

Den zunehmenden Anforderungen und Erwartungen an Beratung steht ein Beratungsangebot gegenüber, das über den Vorgang der Beratung selbst nur unzureichend informiert ist. Diese Diskrepanz ist im Bereich der stark expandierten Umwelt(management)beratung ganz besonders auffällig. Einem Boom der Umweltberatung und der in Sachen Umweltmanagement ratgebenden Literatur steht eine erstaunlich unterentwickelte Beschäftigung mit ihren Folgen bzw. Gestaltungschancen gegenüber. Allenfalls wird versucht, das Anbieterspektrum zu erfassen, Beratungsmethoden zu beschreiben und das Tätigkeitsfeld sowie die Qualifikationsanforderung zu dokumentieren. Weitgehend unerforscht ist dagegen,

- ob und inwieweit Beratung im Hinblick auf die Ökologisierung von Unternehmen verändernd wirksam wird bzw. werden kann,
- wodurch der Aktionsradius von Beratern als change agents limitiert wird,
- inwieweit wissenschaftliches Wissen über ökologische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge über Unternehmensberatung in die unternehmerische Praxis einfließt bzw. einfließen kann.

Partialberatung mit „gehobenem bench-marking“ auf der Grundlage von mehr oder minder fundierten, branchen- und unternehmensübergreifenden Generalisierungen reicht für Prozesse der ökologischen Modernisierung nicht aus: Diese müssen notwendig interdisziplinär und auf die spezifische Reorganisation des gesamten Unternehmens ausgerichtet sein. Beratungsangebote, die in der Lage sind, das notwendige Know-How der Natur- und Ingenieurwissenschaften, der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre problembezogen aufeinander abzustimmen, sind die absolute Ausnahme. Nach wie vor fehlen auch Konzepte der Wissensorganisation, die der ökologischen Modernisierung als Such- und Lernprozess angemessen sind. Ökologische Modernisierung als Managementaufgabe wird deshalb von kommerziellen Beratungsfirmen eher als Marketing-Idee aufge-



griffen, im konkreten Beratungsangebot jedoch reduziert auf die Fortsetzung der mit dem Öko-Audit eingeschlagenen Reorganisation und (Teil-)Integration „verwandter“ Managementsysteme.

Umwelt(management)beratung ist komplexe Innovations- und Organisationsberatung. Will sie in den Betrieben weitgehend selbstorganisierte Lern- und Veränderungsprozesse initiieren, dann kann sie dies nur erreichen, wenn sie an den spezifischen Gegebenheiten der Betriebe anknüpft. Die Ökologisierung von Unternehmen und Betrieben ist von ihrer jeweils spezifischen „sozialen Logik“ abhängig und muss sich an ihr orientieren. „Jeder Betrieb ist anders, also gibt es kein allgemeingültiges, in sich geschlossenes Konzept“ (Brüggemann/Riehle 1995, S. 166). Dementsprechend sind Informationen über Sinn und Zweck, Risiken und Folgen möglicher Innovationen zu verknüpfen mit dem „konkreten Wissen (...) über die betrieblichen Gegebenheiten und Gewohnheiten“ (1995, S. 166).

Eine darauf abgestimmte Innovationsberatung ist nicht nur auf die Methodik und Resultate soziologischer Organisationsanalyse angewiesen (vgl. Schröter 1996). In der Perspektive auf Umweltmanagement-Beratung ergeben sich daraus außerdem einige programmatische Anforderungen an eine anwendungsorientierte Umweltsoziologie:

- die Analyse der sozialen Wahrnehmung und Integration ökologischer Probleme, der aktors- und organisationsspezifischen Problembearbeitung unter Bedingungen komplexer Verursachung und konkurrierender Ziele sowie
- Beiträge zur Initiierung und Steuerung des notwendigen Organisations- und institutionellen Wandels (vgl. Wiesenthal 1995, S. 370).

Neben der Identifizierung von Handlungs- und Innovationsblockaden ist der tatsächliche Einfluss von Akteuren und Akteursgruppen, der konkreten innerorganisatorischen Politisierungsdynamik und Handlungskonstellationen auf die praktische Integration ökologischer Kriterien zu ermitteln. Dabei gilt es, die Analyse des sozialen Innovationspotentials systematisch und interdisziplinär mit technisch-stofflichen, ökonomischen und politischen Innovationen und ihren Wechselwirkungen zu verknüpfen. Sustainable development ist als allgemein formuliertes Leitbild sozialen Wandels nicht mehr umstritten. Seine Konkretisierung setzt die Verknüpfung eines ökologisch ambitionierten technologischen Fortschrittsmodells mit sozialen, politischen und kulturellen Innovationen (nicht nur, aber auch im Sinne einer Suffizienzrevolution (vgl. Huber 1995)) zwingend voraus. Umweltsoziologischer Forschungsbedarf besteht in diesem Zusammenhang weniger in der Entwicklung von Leitbildern nachhaltigen Wirtschaftens und „guten“ Umweltmanagements als vielmehr darin, das Verhältnis von Nachhaltigkeits-Leitbildern und sozialer Realität bzw. die Konkretisierung und Implementation von „Nachhaltigkeitsstrategien“ in relevanten Praxisfeldern zu analysieren. Denn die neuen Leitbilder und Politiktypen der Umweltdiskussion stecken voller sozialer Handlungsfallen und erst noch zu dechiffrierender Problemkonstellationen (vgl. Birke 1992, S. 51 f.).

Bezogen auf das zentrale und komplexe Spannungsverhältnis zwischen ökologischen Innovations- und Qualitätsansprüchen und den „Formen der Produktion“ (Ortmann 1995) kann eine organisationssoziologisch, arbeitspolitisch und ökologisch erweiterte industriesoziologische Forschung wichtige Erklärungs- und Aufklärungsfunktionen übernehmen. Mit der Konzeptionierung und Analyse der Ökologisierung als sozialem Prozess, als Organisationswandel und -lernen kann die Industriosozologie darüber hinaus einen wichtigen Beitrag der Sozialwissenschaften zur interdisziplinären Umweltforschung leisten. Allerdings haben „industriosozologische Analysekonzepte und Forschungsprojekte, die Umweltschutz als qualitativ neues Regulierungsfeld mit spezifischer Konfliktlogik, erweiterten Handlungsebenen, Akteursbeziehungen und Institutionen in den Blick nehmen, (...) noch Ausnahme- und Experimentiercharakter“ (Birke/Schwarz 1994, S. 17).

Um die bisher dominierende Partialberatung in eine umfassende und prozessorientierte Innovationsberatung zu überführen und die organisatorische Lernfähigkeit zu verbessern, bietet es sich an, die Konzeptionen des strategischen Managements, der Mikropolitik und des Organisationslernens problemorientiert miteinander zu verknüpfen. Im praktizierten Umweltmanagement und bei der Entwicklung von Consultingtools dominiert der betriebswirtschaftliche Ansatz des strategischen Managements (vgl. Kreikebaum 1992, 1993; Meffert/Kirchgeorg 1992). Er zielt auf die Anpassung von Konzepten und Instrumenten, wie z. B. Markt- und Wettbewerbsanalysen, auf Aufgabenstellungen des unternehmensbezogenen Umweltschutzes. Die Schwächen dieses Ansatzes bestehen in empirisch nicht haltbaren Rationalitätsannahmen und einer systematischen Ausblendung heterogener Akteure und Sozialbeziehungen im Unternehmen.

Genau darauf legt hingegen der *mikropolitische Ansatz* sein Hauptaugenmerk und entwickelt hier auch seine analytische Fruchtbarkeit. Generell anwendbares Handlungswissen ist auf dieser Grundlage allerdings nicht zu gewinnen. Mit Blick darauf, „Regeln über die gezielte Veränderung von Wissen als Bestandteil einer Strategie der Veränderung“ (Willke 1996, S. 291) zu entwickeln und zu etablieren, käme es deshalb darauf an, den mikropolitischen Ansatz zunehmend auf „sustainability orientiertes organisationales Lernen“ (Strößenreuther 1997) zu fokussieren.

Die konzeptionelle „Integration“ von strategischem Management, Mikropolitik und Organisationslernen ist zwar mit theoretischen, begrifflichen und methodischen Problemen konfrontiert (Steger 1997). Aber das organisationsanalytische Potential der drei Konzepte komplementär zu nutzen, anstatt sie für jeweils bestimmte Realitätsausschnitte zu reservieren: für die „Strategien des Managements“, für die „Einbindung der Mitarbeiter“ bzw. für den Implementationsprozess (Steger 1997, S. 271), gibt der sozialwissenschaftlichen Umweltforschung Gelegenheit, die Praxis- und Anwendungsbezüge von Soziologie, Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensberatung interdisziplinär im Hinblick auf ein gesellschaftlich hochrelevantes Handlungsfeld – das Management und die Beratung ökologischer Innovationen – zu konzentrieren und zu optimieren. Auf dieser

Grundlage wird perspektivisch auch eine „Beratung der Beratung“<sup>6</sup> möglich, die an dem Ziel orientiert ist, Möglichkeiten zur Selbstreflexion und -evaluation des Beratungsprozesses nicht nur zu entwickeln, sondern auch in die Praxis einfließen zu lassen.

## Literatur:

- Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.), 1996: Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A., 1987: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.
- Aumüller, Christian; Jäger, Thomas; Schwarz, Michael, 1998: Ökologische Innovation oder bürokratische Deformation? In: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 6, H. 1, S. 37-40.
- Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg.), 1989: Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt a. M.
- Birke, Martin, 1992: Erforschung sozialer Chancen in der ökologischen Krise: In: Daheim, Hans-Jürgen; Heid, Helmut; Krahn, Karl (Hrsg.): Soziale Chancen: Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M., S. 34-54.
- Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hrsg.), 1997: Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. München.
- Birke, Martin; Schwarz, Michael, 1994: Umweltschutz im Betriebsalltag. Praxis und Perspektiven ökologischer Arbeitspolitik. Opladen.
- Birke, Martin; Schwarz, Michael, 1997: Ökologisierung als Mikropolitik. In: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. München, S. 189-225.
- Bollinger, Heinrich; Weltz, Friedrich, 1989: Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg.), 1989: Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt a. M., S. 248-275.
- Bonß, Wolfgang; Hartmann, Heinz (Hrsg.), 1985: Entzauberte Wissenschaft. Zur Relativität soziologischer Forschung. Göttingen.
- Brand, Karl-Werner, 1997: Probleme und Potentiale einer Neubestimmung des Projekts der Moderne unter dem Leitbild „nachhaltige Entwicklung“. In: Brand, Karl-Werner (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie. Opladen, S. 9-32.
- Brand, Karl-Werner (Hrsg.) (1997a): Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie. Opladen.
- Brüggemann, Beate; Riehle, Rainer, 1995: Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt a. M.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.), o. J.: Agenda 21 – Dokumente, Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Bonn.
- Burschel, Carlo, 1996: Umweltschutz als sozialer Prozeß. Die Organisation des Umweltschutzes und die Implementierung von Umwelttechnik im Betrieb. Opladen.

---

<sup>6</sup> So lautet der Titel eines Ende 1998 begonnenen, von Martin Birke und mir geleiteten Forschungsprojekts zum Thema „Ökologische Modernisierung als Interessen- und Gestaltungspolitik im Unternehmen“.

- Daheim, Hansjürgen; Heid, Helmut; Krahn, Karl (Hrsg.) (1992): Soziale Chancen: Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M.
- Dewe, Bernd, 1985: Soziologie als beratende Rekonstruktion. Zur Metapher des klinischen Soziologen. In: Bonß, Wolfgang; Hartmann, Heinz (Hrsg.): Entzauberte Wissenschaft. Zur Relativität soziologischer Forschung. Göttingen, S. 351 ff.
- Dewe, Bernd, 1996: Beratende Rekonstruktion. Zu einer Theorie unmittelbarer Kommunikation zwischen Soziologen und Praktikern. In: Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.): Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen, S. 38-55.
- Dichtl, Markus, 1998: Standardisierung von Beratungsleistungen. Wiesbaden.
- Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.), 1993: Verantwortung für die Zukunft. Wege zum nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. Bonn.
- Ewen, Christoph; Ebinger, Frank; Gensch, Carl-Otto; Griebhammer, Rainer; Hochfeld, Christian; Wollny, Volrad, 1997: Hoehchst Nachhaltig. Sustainable Development – Vom Leitbild zum Werkzeug. Freiburg.
- Freimann, Jürgen, 1998: EMAS – Was wissen wir wirklich über seine Umsetzung in die Unternehmenspraxis? In: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 6, H. 4, S. 73-79.
- Friedberg, Erhard, 1995: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt a.M.
- Geißler, Harald (Hrsg.) 1995: Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied.
- Gellrich, Carsten; Luig, Alexandra; Pfriem, Reinhard, 1997: Ökologische Unternehmenspolitik: von der Implementation zur Fähigkeitsentwicklung. In: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. München, S.523-562.
- Gerling Consulting Gruppe, 1995: EG-Öko-Audits in nordrhein-westfälischen Unternehmen (im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen. Köln.
- Hauff, Volker (Hrsg.), 1987: Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.
- Hofmann, Michael (Hrsg.), 1991: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg.
- Huber, Joseph, 1995: Nachhaltige Entwicklung. Strategien für eine ökologische und soziale Erdpolitik. Berlin.
- Hummel, Thomas R.; Zander, Ernst, 1998: Erfolgsfaktor Unternehmensberatung: Auswahl – Zusammenarbeit – Kosten. Köln.
- Jäger, Thomas; Wellhausen, Anja; Birke, Martin; Schwarz, Michael, 1998: Umweltschutz, Umweltmanagement und Umweltberatung. Ergebnisse einer Befragung in kleinen und mittleren Unternehmen. Berichte des ISO 55. Köln.
- Kreikebaum, Hartmut, 1993: Strategische Unternehmensplanung, 5. Auflage. Stuttgart.
- Kreikebaum, Hartmut, 1992: Umweltgerechte Produktion. Wiesbaden.
- Kurz, Rudi, 1997: Unternehmen und nachhaltige Entwicklung. In: Ökonomie und Gesellschaft Jahrbuch 14: Nachhaltigkeit in der ökonomischen Theorie. Frankfurt a. M.
- Lau, Christoph, 1989: Die Definition gesellschaftlicher Probleme durch die Sozialwissenschaften. In: Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt a. M., S. 384-419.
- Meadows, Dennis, 1972: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart.

- Meffert, Heribert; Kirchgeorg, Manfred, 1992: Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien. Stuttgart.
- Müller, Wilfried; Feseker, Klaus, 1997: Externe Figurationen bei umweltschutztechnischen Innovationen in Lohngalvaniken. In: Martin Birke, Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. München, S. 465-496.
- Niedereichholz, Christel, 1996: Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. München.
- Ortmann, Günther, 1995: Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Wiesbaden.
- Ortmann, Günther, 1997: Das Kleist-Theorem. Über Ökologie, Organisation und Rekursivität. In: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. München, S. 23-91.
- Pongratz, Hans J., 1998: Beratung als gemeinsames Anliegen von Praxissoziologen und Sozialforschern. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 21, H. 3, S. 253-266.
- Schmidheiny, Stephan, 1992: Kurswechsel. Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt. München.
- Schmitt, Dieter, 1998: Sustainable Development und Unternehmensführung – unternehmerische Verantwortung in der Folge von Rio. In: Steinmann, Horst; Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik. Stuttgart. S. 80 – 91.
- Schneidewind, Uwe, 1997: Ökologische Reorganisation von Branchen. Von der Mikropolitik in der Organisation zur Strukturpolitik der Organisation. In: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hrsg.), Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. München, S. 226-254.
- Schneidewind, Uwe, 1995: Chemie zwischen Wettbewerb und Umwelt. Perspektiven für eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Chemieindustrie. Marburg.
- Schrädler, Josef, 1996: Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht. Wiesbaden.
- Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.), 1996: Wissensmanagement – Jahrbuch für Managementforschung, Bd. 6. Berlin
- Schröter, Wolfgang, 1996: Neue Chancen, alte Probleme. Unternehmensberatung als Praxisfeld von Soziologinnen und Soziologen. In: Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.), Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen, S. 89-98.
- Steger, Ulrich, 1997: Mikropolitik – strategisches Management – Organisationslernen. Welcher Weg aus dem Dilemma?. In: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. München, S. 255-273.
- Steinmann, Horst; Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.), 1998: Umwelt und Wirtschaftsethik. Stuttgart.
- Steyrer, Johannes, 1991: „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 1-44.
- Strößenreuther, Heinrich, 1997: Sustainability-orientiertes organisationelles Lernen als Unternehmensziel. In: UmweltWirtschaftsForum 5 (1997) 2, S. 30-35.
- UNI/ASU (Unternehmerinstitut e.V./Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer), 1997: Öko-Audit in der mittelständischen Praxis – Evaluierung und Ansätze für eine Effizienzsteigerung von Umweltmanagementsystemen in der Praxis. Bonn.
- Walger, Gerd (Hrsg.), 1995: Formen der Unternehmensberatung. Köln.
- Wiegand, Martin, 1996: Prozesse Organisationalen Lernens. Wiesbaden.

- Wiesenthal, Helmut, 1997: Adaption und Innovation. Neun Thesen zum Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft. In: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. München, S. 163-186.
- Wiesenthal, Helmut, 1994: Lernchancen der Risikogesellschaft. Über gesellschaftliche Innovationspotentiale und die Grenzen der Risikosoziologie. In: Leviathan, Jg. 22, H. 1, S. 135-159.
- Wiesenthal, Helmut, 1995: Zwischen Gesellschaftsdiagnose und Handlungsappell: Das schwierige Projekt der Umweltsoziologie. In: Soziologische Revue Jg. 18, S. 369-378.
- Willke, Helmut, 1996: Dimensionen des Wissensmanagements. Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement – Jahrbuch für Managementforschung, Bd. 6. Berlin, S. 263-304.
- Wimmer, Rudolf (Hrsg.), 1992: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden.

**Dr. Michael Schwarz**

**ISO Institut,**

**Kuenstraße 1 B**

**D-50733 Köln**

**Tel.: ++49.221.97304338**

**Fax:++49.221.97304310**

**e-Mail: michael.schwarz@iso-koeln.de**

*Michael Schwarz*, Dr. rer. soc., geb. 1953, Studium der Soziologie an der Universität Bielefeld, Wissenschaftlicher Angestellter am ISO, Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln, Forschungsschwerpunkt Organisation und Ökologie. Forschungsprojekte, Lehraufträge, Vorträge und Veröffentlichungen zu nachhaltiger Entwicklung, kommunaler Umweltschutz, Umweltmanagement, kürzlich erschienen, gemeinsam mit M. Birke und C. Burschel: Handbuch Umweltschutz und Organisation, München 1997.