

Wolfgang Röhr

**Blockaden und Chancen ökonomisch-
ökologischer Modernisierungsprozesse in
Unternehmen – Mögliche Neuansätze in der
Betriebspolitik**

Dissertation
Zur Erlangung eines Doktorgrades

eingereicht an der
Hochschule für Wirtschaft und Politik
Hamburg, August 1999

Erster Gutachter: Prof. Dr. Jürgen Hoffmann

Inhalt

I.	Theoretische Ausgangspunkte	1
1.	Einleitung	1
2.	Theoretische Vorannahmen	7
2.1	Ökologische und ökonomische Reorganisationsanforderungen sowie organisationstheoretische Voraussetzungen einer ökologischen Betriebspolitik	7
2.2	Die Bedeutung von Lernprozessen für mögliche Neuansätze einer Betriebspolitik	12
2.3	Ökonomische Reorganisationstendenzen in den Unternehmen	15
2.4	Öffnungs- und Verharrungsmomente in den Organisationsstrukturen	16
3.	Handlungschancen in Organisationen: Die mikropolitische Perspektive	21
3.1	Handlung und Struktur: Zur Bedeutung von Macht und Ungewißheit in Organisationen	21
3.2	Akteur und Struktur: Zur Bedeutung der Strukturation	24
3.3	Kontingenz: Die Chance des Handelns	35
4.	Ansatzpunkte und Konstellationen betrieblicher Umweltpolitik	39
5.	Methodische Vorbemerkungen zu den Fallstudien	45
II.	Fallstudien	53
	Fallstudien in der Maschinenbauindustrie	
A.	<i>Die ökonomische Restrukturierungsfälle eines engagierten betrieblichen Umweltschutzes</i>	53
1.	Das Management	53
1.1	Anforderungen und Auswirkungen ökonomischer Restrukturierung auf die Betriebsorganisation: Die Paradoxie der Gleichzeitigkeit	
1.2	Umweltpolitische Anforderungen an das Unternehmen	59
1.2.1	Aufnahme und Wahrnehmung des Umweltschutzes im betrieblichen Handeln	59
1.2.2	Die Schwierigkeit der Integration des Umweltschutzes in den Prozeß ökonomischer Restrukturierung: Zur Paradoxie unterschiedlicher Logiken	62
1.2.3	Von der „Zentralität“ zur „Dezentralität“: Die neue Rolle des Umweltschutzbeauftragten	68
1.3	Jenseits der Funktionalität: Zum sozialen und politischen Gehalt des Organisationswandels	67

2. Der Betriebsrat	77
2.1 Die Ambivalenz ökonomischer Restrukturierungen: Der Spagat des Betriebsrates zwischen Gestaltungs- und Verteidigungsposition	77
2.2 Neue Schnittstellen zwischen dem Umweltschutz und betrieblicher Restrukturierung	83
2.2.1 Arbeitspolitische und innerorganisatorisch-strukturelle Dimension im Umweltschutz und das Verhältnis des Betriebsrates zum Umweltschutzbeauftragten	83
2.2.2 Die beschäftigungspolitische Dimension im Umweltschutz	84
2.3 Strukturelle Blockaden im Umweltschutz und die Notwendigkeit einer neuen Betriebspolitik	88
2.4 Die Schwierigkeiten des Betriebsrates mit der „Umweltpolitik“: Zur Notwendigkeit ihrer arbeitspolitischen Verknüpfung	91
2.5 Neue Sichtbarkeiten: Ansätze zur Neufindung des Politischen in betrieblichen Handlungskontexten	95
2.5.1 Der Ansatz des Gesundheitsprojektes und soziale und politische „Öffnungen“ bestehender Betriebsstrukturen	95
2.5.2 Die „Schließung“ betrieblicher Sozial- und Politikstrukturen	102
3. Der Umweltschutzbeauftragte	106
3.1 Allgemeine strukturelle und mikropolitische Handlungskonstellationen des Umweltschutzbeauftragten	106
3.2 Ökonomische, organisations- und mikropolitische Restriktionen im Handeln des Umweltschutzbeauftragten: Zur Notwendigkeit einer weitergehenden Umweltschutzpolitik	108
3.3 Zwischen Betriebsloyalität und Neufassung der Rolle des Umweltschutzbeauftragten	113
B. Betrieblicher Umweltschutz als Pflichtaufgabe	117
1. Das Management	117
1.1 Organisations- und betriebspolitische Schwierigkeiten ökonomischer Restrukturierungsversuche	117
1.2 Umweltschutz im Unternehmen	123
1.2.1 Umweltschutzbedingungen des Betriebes	123
1.2.2 Wahrnehmung und Pflichthandeln im betrieblichen Umweltschutz	124
1.2.3 Ansätze und Restriktionen im betrieblichen Umweltschutz	127
1.2.4 Umweltschutz im Rahmen interner und externer ökonomischer Rahmenbedingungen	131
1.2.5 Aufgaben und Erwartungen an den Umweltschutzbeauftragten aus der Sicht des Managements	136
1.2.6 Strukturelle und organisatorische Hemmnisse in der Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes	138
2. Der Betriebsrat	142
2.1 Betriebsrat zwischen Risiko und Chance: Zur sozialen Pathologie ökonomischer Restrukturierung	142
2.2 Problematiken in der Arbeit des Betriebsrates im Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz	145

2.2.1	Die Dominanz ökonomischer gegenüber ökologischer Handlungsorientierungen und die Rolle des Umweltschutzbeauftragten in der Alltagsarbeit des Betriebsrates	145
2.2.2	Vertane Chance in der Betriebsratsarbeit: Ansätze und Abbrüche im Umweltschutz	148
2.3	Ansätze und Bausteine für eine ökologische Betriebspolitik	151
3.	Der Umweltschutzbeauftragte	155
3.1	Strukturelle und personelle Handlungsblockierungen des Umweltschutzbeauftragten	155
3.2	Strukturelle und ökonomische Restriktionen im Umweltschutz	161
	Fallstudien in der Nahrungsmittelindustrie	165
C.	<i>Umweltschutz als Abwehr öffentlicher Kritik und Maßnahme ökonomischer Effizienzsteigerung im Rahmen einer internationalen Konzernstrategie</i>	
1.	Das Management	165
1.1	Ökonomische und ökologische Ausgangslagen: Rahmenbedingungen, Produktivitätssteigerung und Wandel in der Arbeitsorganisation	165
1.2	Umweltschutzpolitik des Konzerns	168
1.2.1	Umweltschutz als Schutzmaßnahme des Konzerns	168
1.2.2	Organisation und Ausrichtung des Umweltschutzes: Top-down-Strategie im Rahmen hierarchischer Organisationsstrukturen	172
1.2.3	Ökonomische Einbindung des ökologischen Managementhandelns: Globalisierungsdruck und Marginalität der Mitarbeiterbeteiligung im Umweltschutz	176
1.3	Betriebliche Anforderungen im Umweltschutz	179
1.3.1	Betrieblicher Umweltschutz innerhalb konzerninterner Vorgaben und Konkurrenzstrategien	179
1.3.2	Organisatorische und ökonomische Rahmenbedingungen des betrieblichen Umweltschutzes	182
1.3.3	Funktionale Mitarbeiterereinbindung in der Umweltpolitik des Einzelbetriebes	185
2.	Der Betriebsrat	187
2.1	Gewerkschaftliche Interessenvertretung und ökologische Handlungsanforderungen	187
2.1.1	Verteidigung statt Mitgestaltung: Ambivalenzen und Verharrungen des Betriebsrates in der ökonomischen Restrukturierung	187
2.1.2	Die „Fallstricke“ betrieblicher Beteiligungskonzepte für die Interessenvertretung	191
2.2	Blockaden und Ambivalenzen bei der Aufnahme umweltpolitischer Aspekte in die Betriebsratsarbeit	194
D.	<i>Vom engagierten inner- und außerbetrieblichen Umweltschutz zur Expertokratie funktionalen Managementhandelns</i>	197
1.	Das Management	197
1.1	Kostendruck und die Wiederentdeckung des Mitarbeiterpotentials	197

1.2	Umweltschutz im Managementhandeln	199
1.2.1	Geschäftsführer als „Promotor“ eines engagierten und ökonomisch „eingebetteten“ Umweltschutzes	199
1.2.2	Organisationspolitische und ökonomische Hemmnisse im betrieblichen Umweltschutz	202
1.3	Kosten, Qualität, normierte Mitarbeiterbeteiligung und die Schwierigkeiten eines integrierten Umweltschutzes	208
1.3.1	Schwierigkeiten einer partizipativen Mitarbeiterbeteiligung	208
1.3.2	Dominanz des Qualitätsmanagements gegenüber Öko-Audit und Umweltmanagementsystems	212
1.3.3	Allgemeine Blockaden in der Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes	214
2.	Der Betriebsrat	217
2.1	Neue Erfahrungen des Betriebsrates mit den betrieblichen Veränderungsprozessen	217
2.2	Mangelnde Eigenständigkeit im Umweltschutz: Zur Abhängigkeit des Umweltengagements des Betriebsrates von der Geschäftsleitung	221
III.	Fazit: Betriebliche Handlungsbedingungen zwischen Ökonomie und einer ökologischen Betriebspolitik	226
1.	Ökonomisch-ökologische Handlungsblockierungen	226
1.1	Die Fallbeispiele der Maschinenbauindustrie	227
1.2	Die Fallbeispiele der Nahrungsmittelindustrie	230
2.	Ökologische Anforderungen an die Organisationsstruktur	233
2.1	Von der „Zentralität“ zur „Dezentralität“ des Umweltschutzes: Zur Notwendigkeit einer ökologischen Unternehmensreform	233
2.2	Umweltschutz, Reorganisation und betriebliche Interessenvertretung: Organisations- und arbeitspolitische Dimensionen des betrieblichen Umweltschutzes und mögliche Handlungsblockierungen	237
3.	Neue Sichtbarkeiten und Anknüpfungspunkte in der Betriebspolitik	243
IV.	Zehn abschließende Thesen	252
	Literaturverzeichnis	256
	Anhang	266
	- Gesprächsleitfaden	

I. Theoretische Ausgangspunkte

1. Einleitung

Ökologische Fragestellungen erhalten in der Betriebswirtschaft und den Sozialwissenschaften eine immer größere Bedeutung. Sozialwissenschaftliche Analysen zu ökologischen Problem- und Gefährdungslagen entwickelter Gesellschaften (vgl. Brandt 1987) und betriebswirtschaftliche Arbeiten zu ökologischen Managementsystemen und ökologischer Betriebsführung sind heute keine Besonderheit mehr¹. Auf die Zusammenhänge der spezifischen Lebens- und Wirtschaftsweise der entwickelten industriellen Länder und die damit einhergehenden Umweltzerstörungen wurde schon vor 25 Jahren hingewiesen. Bekannt wurde insbesondere die Studie des Club of Rome zu den möglichen „Grenzen des Wachstums“ für den industriellen Entwicklungspfad (vgl. Meadows 1972). Aktualisiert wurde diese Debatte 1996 über die vom BUND und Misereor beim Wuppertal Institut in Auftrag gegebene Studie: „Zukunftsfähiges Deutschland - Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung“ (vgl. BUND/Misereor 1996) und der neuen Studie des Club of Rome „Mit der Natur rechnen“ (vgl. van Dieren 1995).

Gegenüber dem ersten Bericht des Club of Rome von 1972, der das Problem der Ressourcenknappheit herausstellt, macht die Untersuchung des Wuppertal Instituts (vgl. BUND/Misereor 1996) zugleich darauf aufmerksam, daß nicht mehr nur die Begrenztheit natürlicher Ressourcen als Restriktion für ökonomische Prozesse zu begreifen ist, sondern das Hauptproblem auch in der begrenzten Aufnahmefähigkeit der Natur gegenüber den stofflichen Auswirkungen der industriellen Produktion wie Abfall und Emissionen liegt. Betrachtet man die Ergebnisse und Empfehlungen der Studien zu den ökologischen Gefährdungslagen, so ist zu sehen, daß der ökologische Umbau und die ökologische Reformfähigkeit der Gesellschaft keine Frage einer momentanen „Laune“ ist, der man sich nach einer ökonomischen Stabilisierung wieder zuwenden könnte. Vielmehr ist der ökologische Wandlungsprozeß auch innerhalb der ökonomischen Restrukturierung dringend geboten. Die ökologischen Herausforderungen stellen einen Teil eines umfassenden gesellschaftlichen Wandlungspro-

¹ Siehe hierzu beispielhaft die Studien von: Schmidt 1989, Winter 1990; Freimann 1990; Steger 1992; Hildebrandt/Zimpelmann 1992, Hildebrandt u.a. 1994; Schüle/Brunner/Reiger 1994; Birke/Schwarz 1994; Freimann/Hildebrandt 1995, Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt 1995; Pfriem 1995; Hallay 1996; Burschel 1996.

zesses dar, in dem viele Momente gesellschaftlicher Strukturveränderungen zusammenkommen und sich gegenseitig verstärken. In dieser Hinsicht stellen sie aufgrund politischer, sozialer und ökonomischer Wirkzusammenhänge ein zutiefst soziales und politisches Problem dar, das wesentlich von den historisch konkreten „gesellschaftlichen Naturverhältnissen“ (vgl. Demirovic 1991; Becker/Jahn/Wehling 1991) abhängig ist und weit über den rein naturwissenschaftlichen Problemaufriß hinausweist. Ausmaß und Vielschichtigkeit der gesellschaftspolitischen Debatte über Umweltzerstörung bzw. die „Nachhaltigkeitskonzeption“ verdeutlichen, daß die ökologische Dimension nicht mehr ein Problem der uns umgebenden „äußeren“ Natur ist, sondern in unterschiedlichen gesellschaftlichen Institutionen integriert ist und dort als politischer Konflikt auftritt, der mit den historisch spezifischen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen stets verbunden ist.²

Die Diskussion der ökologischen Modernisierung hat auf der semantischen Ebene die Gesellschaft erreicht und das Leitbild vom „integrierten Umweltschutz“ ist in aller Munde. Wenig klar ist allerdings, welche konkreten Auswirkungen die Umsetzung dieses Leitbildes auf die Unternehmensstrukturen haben kann. Es ist unbestreitbar, daß in den letzten Jahren gegenüber dem rein ökonomisch rationalen Unternehmenshandeln eine Vielzahl von Instrumenten, Konzepten und Methoden zur ökologischen Unternehmensführung entwickelt und diskutiert wurden. Mit den Instrumenten des Umwelt-Auditing³, mit der betriebs- und produktbezogenen

² So weisen Beck/Giddens/Lash (1996) auf die miteinander verbundenen und sich durchdringenden Momente der gegenwärtigen Veränderungen der Selbstverständlichkeiten und Begründungsweisen der Moderne hin, die in der Politisierung der neuen Konfliktsemantiken jenseits klassischer Politikformen und Politikorte in den gesellschaftspolitischen Diskussionen der Moderne bspw. in den Diskussionen über Nachhaltigkeit, Globalisierung, Demokratie auftreten (vgl. Beck/Giddens/Lash 1996). Auch wenn oftmals nicht ersichtlich ist, was sich hinter dem Zauberwort Nachhaltigkeit an konkreter gesellschaftlicher Entwicklung verbirgt, so ist der Streit über die Nachhaltigkeit als politisches Element in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen eingedrungen (vgl. ebenda). Die Politisierung der gesellschaftlichen Teilbereiche zeigt sich ebenso in einer potentiellen Politisierung der betrieblichen Rationalisierung. Beck spricht von einer Rationalisierung der Rationalisierung (entsprechend seiner Konzeption der reflexiven Modernisierung), in der die betrieblichen Regel- und Machtsysteme selbst in die politische Entscheidungsfindung einmünden (ebenda, S. 82). Obwohl der Politisierungsprozeß der sich wandelnden Konstitutionsbedingungen der Moderne auf der betrieblichen Ebene keinen Automatismus zur Demokratisierung (Bürgerrechte im Betrieb) und Ökologisierung der Unternehmen beinhaltet, so sind diese Momente dennoch in sich vermittelt in diesem Prozeß enthalten und einer potentiellen Politisierung zugänglich.

³ Die Umwelt- oder Öko-Audit-Verordnung ist mit der sogenannten Audit-Verordnung der Europäischen Union seit 1993 durch den Beschluß des Rates der Europäischen Gemeinschaft (EWG Verordnung Nr. 1836/93) „über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“ in Kraft getreten. Gewerbliche Unternehmen können sich seit 1995 freiwillig einer Umweltsprüfung unterziehen und sich zertifizieren lassen. Im Rahmen der Öko-Audit-Zertifizierung müssen diese Unternehmen nachweisen, daß sie die ein-

nen Ökobilanzierung, dem Umweltcontrolling, Öko-Design, Öko-Labeling, der Umweltberichterstattung, den Umweltkennzahlen und der Umweltkostenrechnung (vgl. Winter 1990; Freimann 1990; Steger 1992; Freimann/Hildebrandt 1995; Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt 1995), wurden Instrumente entworfen, die zur Stärkung des ökologisch-sozialen und ethischen Verantwortungsdiskurses in Unternehmen beitragen sollten (vgl. Ulrich 1987; Seifert/Pfriem 1989; Ulrich/Thielemann 1992). Aber trotz all dieser Anstrengungen wurde Umweltschutz im Betrieb bis in die 80er Jahre hinein als technische Aufgabe verstanden (End-of-pipe-Technologien etc.) und den Experten in den Unternehmen - den Ingenieuren in den Stabsfunktionen - überlassen (vgl. Fichter 1999).

Da mit der Strategie des nachsorgenden Umweltschutzes kein proaktiver Umweltschutz realisiert werden konnte, wurden seit Anfang der 90er Jahre verstärkt Umweltmanagementsysteme (vgl. Halley 1996) als Form des „integrierten Umweltschutzes“ mit dem Ziel entwickelt, Umweltschutz in die Unternehmensstrukturen zu verankern und in die betrieblichen Funktionsbereiche und Abläufe - analog dem Qualitätsmanagementsystemen - zu integrieren (vgl. Petrick/Eggert/ 1995). Umweltschutz sollte als Komplementärmodernisierung zur ökonomischen Reorganisation der Unternehmens- und Gesellschaftsstrukturen stattfinden (vgl. Huber 1995). Zur Stärkung der Eigenverantwortung (Selbstverpflichtung) von Unternehmen im Umweltschutz hat die Europäische Union 1993 die EG-Öko-Audit-Verordnung verabschiedet. Die Teilnahme der Unternehmen am Umwelt-Audit (Eco Management and Audit Schema - EMAS), das im Dezember 1995 mit dem Umwelt-Audit-Gesetz (UAG) in deutsches Recht umgesetzt wurde, ist freiwillig. Wie bei der Qualitätssicherung zielen auch ökologische Managementsysteme und Öko-Audit nicht nur auf die Einhaltung der Umweltschutzgesetze und des Status quo in den bestehenden Organisation- und Prozeßstrukturen,

schlängigen Umweltvorschriften einhalten, ein Umweltmanagementsystem entwickelt haben und die ökologischen Auswirkungen der Produktion in dem Umfang zu reduzieren versuchen, wie es sich mit der „wirtschaftlich vertretbaren Anwendung der besten verfügbaren Technik erreichen läßt“ (Verordnung (EWG) NR.1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993, Artikel 3a). Die Verordnung betont die Eigenverantwortung der Unternehmen im Umweltschutz und will diese zu einer ständigen Verbesserung im Umweltschutz - über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus - bewegen. Neben diesem Ziel und der Verpflichtung, die Öffentlichkeit regelmäßig über eine Umwelterklärung über den Stand der Umweltpolitik im Unternehmen zu unterrichten, kam in den Diskussionen über eine ökologische Unternehmensreform im Rahmen der Audit-Verordnung gerade dem Aspekt des zu entwickelnden Umweltmanagementsystems eine große Bedeutung zu. Hierdurch werden weitgehende Reformen in der betrieblichen Organisationsstruktur erwartet (vgl. Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg 1994; Fichter 1995; kritisch dazu Fahs 1995).

sondern sie sollen unabhängig von den gesetzlichen Anforderungen und über die gesetzlichen Anforderungen und Organisationsstrukturen und Betriebsabläufen hinaus, eine kontinuierliche ökologische Verbesserung der Gesamtsituation der Unternehmen bewirken. So sieht das freiwillige Audit-System die regelmäßige Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen (Audits), den Aufbau sowie die Aufrechterhaltung und Pflege von Umweltmanagementsystemen, eine regelmäßige öffentliche Berichterstattung durch eine Umwelterklärung und die stetige Verbesserung der Umweltsituation der zertifizierten Betriebsstandorte vor.

Ein Blick in die betrieblichen Realitäten zeigt aber ein eher zurückhaltendes Bild hinsichtlich der praktischen Umsetzung und der realen ökologischen Ergebnisse dieser Audit-Verordnung. Gemessen an der Gesamtzahl der Betriebe ist die Beteiligung am Öko-Audit sehr gering. Nach einer Untersuchung des WSI (vgl. WSI 8/1998) waren es 1998 gerademal etwas mehr als 1000 Betriebe in Deutschland. Auf die „Umsetzungs- und Erfolgsschwäche“ einer freiwilligen Vereinbarung der Unternehmen zum Umweltschutz hat auch schon 1997 das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim mit der Feststellung hingewiesen, daß die Selbstverpflichtungserklärung der Industrie Umweltschädigungen zu reduzieren, de facto wenig bewirkt hat (vgl. taz vom 9.1.99). Diesen Mangel an weitergehenden ökologisch inspirierten organisationalen Wandlungs- und Lernprozessen in Unternehmen, die als Selbstorganisationsprozesse jenseits einer staatlichen Reglementierung in Form einer Selbstverpflichtung stattfinden sollen, hat auch das Prognos Institut in einer Untersuchung für das Wirtschaftsministerium 1995 aufgezeigt (vgl. FR vom 17.2.1995).

Trotz der feststellbaren breiten Diskussion über Ursachen der Umweltzerstörung und mögliche Handlungsansätze, mahnen die „realen Erfolge“ integrierter Umweltschutzstrategien in den Unternehmen eher zur Vorsicht. Dies gilt nicht nur im Rahmen einer allgemeinen gesellschaftspolitischen Diskussion einer „Nachhaltigkeitskonzeption“, sondern gerade auch auf der Ebene des betrieblichen Umweltschutzes. Eine Erklärung liegt darin, daß die Entwicklung eines integrierten Umweltschutzes eine Querschnittsaufgabe für den gesamten Betrieb darstellt und umfangreiche technische Änderungen, aber auch innerorganisatorische Veränderungen voraus setzen (vgl. Birke/Schwarz 1994; Pfriem 1995; Freimann 1990; Freimann/Hildebrandt 1995; Dückert/Groth/König 1998). Da Unternehmen gewichtige wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Akteure nicht nur im betrieblichen Umweltschutz,

sondern auch im Rahmen einer gesellschaftlichen Nachhaltigkeitskonzeption darstellen, ist die Betrachtung der ökologischen Erneuerungsfähigkeit bestehender Betriebsstrukturen im Rahmen einer globalen ökologischen Entwicklungsfähigkeit besonders bedeutsam. Beck spricht in diesem Zusammenhang von einer „Entgrenzung der Politik“ (Beck 1986: 304) da die technisch-ökonomischen Unternehmensaktivitäten zwar privat verfaßt, aber öffentlich relevant sind. Zwar mögen Unternehmen in einem technischen und gesetzlichen Sinne nach wie vor Privatunternehmen sein, tatsächlich aber sind sie „quasi-öffentliche Institutionen“ (Ulrich 1977), die auf der gesellschaftspolitischen Mesoebene bewußt versuchen, ihre gesellschaftspolitischen Umwelten zu gestalten (vgl. Schneidewind 1998).

Der Übergang vom „nachgeschalteten“ zum „integrierten“ Umweltschutz bewirkt auf der Unternehmensebene eine Hinterfragung der bisherigen Interaktionsbeziehungen und Organisationsstrukturen. Die zusätzlichen Strukturveränderungen auf der Ebene der Unternehmens- und Arbeitsorganisation setzen aufgrund ihres systemischen und ganzheitlichen Charakters (Abflachung von Hierarchien, Partizipationsmanagement, Prozeßbetrachtung etc.) neue Formen der innerbetrieblichen Interaktions- und Kommunikationsprozesse voraus (Birke/Schwarz 1994; Pfriem 1995; Burschel 1996; Birke/Schwarz 1997; Dückert/Groth/König 1998). Für Organisationsinnovationen ist es charakteristisch, daß sie die bestehenden Strukturen nicht lediglich reproduzieren, sondern diese durch neue Kombinationen überschritten werden. In dieser Perspektive eröffnen Innovationen einen neuen Handlungsraum, in dem ein rein adaptives Verhalten ausgeschlossen ist.⁴

Gegenüber dem rein technischen Umweltschutz (End-of-pipe) ist für eine integrierte Umweltschutzkonzeption ein umfassender Organisationswandel - ein „Management of Change“ - erforderlich. Bereits aus der frühen Organisationsforschung ist bekannt, daß Unternehmen keineswegs nur einer Rationalität folgen, sondern eine Sammlung begrenzter und lokaler Rationalitäten mit vielen unterschiedlichen Machtstrukturen bilden (vgl. Scott 1986; Kieser 1993; Friedberg 1995; Ortmann/Sydow/Türk 1997). Die Implementation von integrierten

⁴ Die damit verbundenen Implementationsprobleme - hierauf haben die unterschiedlichen mikropolitischen Betriebsfallstudien hingewiesen (Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998) - machen die Beteiligung vieler Akteure - insbesondere auch der betrieblichen Interessenvertretung und der Beschäftigten - an den umfassenden betrieblichen Veränderungsprozessen erforderlich, da es entscheidend auf die Erstellung neuer Kombinationen, Interaktionen und Kommunikationsformen zwischen den Organisationsakteuren für einen Innovationsprozeß ankommt.

Umweltschutzkonzepten in Unternehmen hängt nicht nur von der „richtigen“ Umsetzung von reinen Modellannahmen und Modellkonzepten durch die Unternehmensleitung ab (Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998). Vielmehr kommt einer mikropolitischen Betrachtung mit ihrer Konzentration auf Macht, Ungewißheitszonen und den Vermittlungsversuchen von „Struktur und Handlung“ eine entscheidende Bedeutung für betriebliche Veränderungsprozesse zu (vgl. Ortmann 1995; Ortmann/Sydow/Windeler 1997; Birke/Schwarz 1994). Eine mikropolitische Fundierung ist erforderlich, um zu zeigen, weshalb im Betrieb bestimmte Entscheidungen getroffen bzw. nicht getroffen werden (vgl. Birke/Schwarz 1997; Ortmann 1995; Küpper/Ortmann 1992). Gegenüber rationalen Modellannahmen werden damit die ausbleibenden ökologischen Veränderungsprozesse in Unternehmen oftmals realitätsnäher erklärbar, als durch den einfachen Glauben an die rationale und optimale Anpassungsfähigkeit von Organisationen an externe Anforderungen. Darüber hinaus wird die Kontingenz innerhalb von Veränderungsprozessen immer wichtiger. „Implementationen folgen keiner festen Entwicklungslogik, sie sind immer auch anders möglich“ (Dückert/Groth/König 1998, S. 17).

Die Anforderungen, die sich mit einem integrierten Umweltschutzsystem für das Unternehmen verbinden, machen die Veränderungsparadoxie eines betrieblichen Umweltschutzes in einer mikropolitischen Perspektive deutlich. Cebon (1996) hat in einer US-amerikanischen Untersuchung nachgewiesen, daß integrierte Umweltschutzmaßnahmen in Unternehmen nur schwer zu verwirklichen sind, da sie tief in die bestehenden Organisationsstrukturen eingebettet und schwerer zu verwirklichen sind als die nicht eingebetteten. Das Veränderungsparadox besteht nun darin, daß je größer der ökologische Nutzen der Maßnahme ist, desto tiefer gehen auch notwendige Veränderungen im Unternehmen und desto geringer ist deren Eintrittswahrscheinlichkeit (vgl. Dückert/Groth/König 1998, S. 14; Cebon 1996). Die Implementationsprobleme können eher überwunden werden, wenn verschiedene Akteure in unterschiedlichen (partizipativen) Beteiligungsformen in diesem Prozeß einbezogen sind. Ökologische Betriebsprozesse bedürfen aufgrund ihrer inhärenten Macht- und Interessenstrukturen und der Ersetzung von Optimalität durch Validität in der Ausrichtung des Organisationshandelns, einer mikropolitischen Operationalisierung, die die unterschiedlichen Handlungsfähigkeiten der verschiedenen Akteure in der Organisation reflektiert. Um die ökologischen

Handlungschancen in Unternehmen realitätsnah einzuschätzen, ist es darüber hinaus erforderlich, diese im Zusammenhang mit den ökonomischen Reorganisationsprozessen (ökologische Betriebspolitik als komplementäre Reorganisationsanforderung) zu betrachten.

Bezogen auf eine konsequente ökologische Unternehmensreform deutet sich an, daß der Vernetztheit ökologischer, sozialer und politischer Fragestellungen und den damit verbundenen Regulierungsformen sowohl auf der gesellschaftlichen als auch auf der betrieblichen Ebene nicht mit komplexitätsreduzierenden Handlungsorientierungen und szientistischer Modellannahmen begegnet werden kann. Dies zeigt sich nicht zuletzt auf der betrieblichen Ebene, wenn es gilt, ökologische Instrumentarien betrieblicher Steuerung zu installieren. Die Kontingenz sozialer Entscheidungsverläufe und die Interdependenzen ökologischer Wirkzusammenhänge verdeutlichen, daß ein Verständnis des betrieblichen Umweltschutzes nach rein funktionalen und zweckrationalen Kriterien der Information - Maßnahmenplanung - Maßnahmenrealisierung - Problemlösung nicht die damit verbundenen Erfolge zeitigt. Gerade eine ökologische Betriebspolitik innerhalb einer Nachhaltigkeitskonzeption - der konzeptionelle Dreiklang von Effizienz, Konsistenz und Suffizienz -, bedarf einer handlungs- und mikropolitischen Fundierung, wenn es sich nicht lediglich um eine szientistische Übung platonischer Modellannahmen im Rahmen des „richtigen“ Wissens einer Ideenlehre über das ökologisch korrekte Verhalten in Betrieben handeln soll.⁵ Auf diesen Sachverhalt haben die unterschiedlichen mikropolitischen Betriebsfallstudien immer wieder hingewiesen (vgl. Birke/Schwarz 1994; Föste 1994.; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998).

2. Theoretische Vorannahmen

2.1 Ökologische und ökonomische Reorganisationsanforderungen sowie organisationstheoretische Voraussetzungen einer ökologischen Betriebspolitik

Trotz unlegbarer „Blockaden“ in der Entwicklung und integrierten Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes, wird in der ökologischen Diskussion unbeirrt auf den wachsenden ökologischen Handlungsdruck für Unternehmen verwiesen (vgl. Huber 1995, Pfriem 1995,

⁵ Dieser Vorwurf wurde auch gegenüber der Wuppertal-Studie erhoben, da das Institut in der angeführten Studie die Handlungs- und Durchsetzungschancen eines derartigen ökologischen Gesellschaftsumbaus hinsichtlich gesellschaftlicher Interessendifferenzen und machtpolitischer Blockierungen weitgehend ausgeblendet habe. Dies stellt sicherlich ein Manko dar, erklärt sich jedoch vielleicht aus den forschungsstrategischen und ökonomischen Interessen des Instituts (vgl. zur Kritik beispielhaft Altwater 1996a).

Hallay 1996). So wird hervorgehoben, daß die Unternehmen aus strukturellen und gesellschaftspolitischen Gründen nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch unter einem verschärften Anpassungsdruck geraten. Neben der Öko-Audit-Verordnung wird dies gerade auch mit den ökonomischen Grenzen des bisherigen nachgeschalteten Umweltschutzes begründet. Weitere Gründe hierfür könnten sich durch das mögliche Zusammenspiel verschiedener ökologischer Regulierungsformen: Produkt- und Umwelthaftung, Kreislaufwirtschaftsgesetz, Öko-Steuer usw. ergeben. Zumindest innerhalb der Diskussionen über eine ökologische Modernisierung der Volkswirtschaft wird davon ausgegangen, daß sich die Wirtschaft ökologischer verhalten soll, um langfristig den Verbrauch natürlicher Rohstoffe und die Emissionen an die natürliche Umwelt zu reduzieren. Das ökonomische Eigeninteresse und die Einführung von Umweltmanagementsystemen in die Betriebsstrukturen sollen den Übergang vom nachgeschalteten zum integrierten Umweltschutz und somit eine ökologische Modernisierung der bestehenden Industriestrukturen ermöglichen (vgl. Huber 1995).

Auf diesen ökologisch (zugleich auch ökonomisch) inspirierten Modernisierungsdiskurs beziehen sich auch die umfangreichen Instrumentarien des betrieblichen Umweltmanagements, der ökologischen Betriebsführung und die Intentionen der EU Öko-Audit-Verordnung. Dahinter verbirgt sich die Vorstellung, daß Ökologie und Ökonomie immer mehr zu einer zusammengehörigen Systemkomponente verschmelzen und einen tiefgehenden Modernisierungsprozeß in der Volkswirtschaft auslösen (Huber 1995). Allerdings beinhaltet diese Entwicklungsperspektive nicht, daß der Widerspruch von Ökonomie und Ökologie, als Konflikt zwischen langfristigen und kurzfristigen Interessen, völlig verschwinden wird. Die Spezifika einzelwirtschaftlicher Rationalität, die Abstraktionen der Geldökonomie, unterliegen anderen „Vernünftigkeitkriterien“ als die einer sinnlich vermittelten ökologischen „Rationalität“ gesamtgesellschaftlicher Handlungsanforderungen.

Ökologische Unternehmenskonzepte, die inzwischen breit diskutiert werden, vermitteln dabei oft den Eindruck, daß bei ihrer „richtigen“ Anwendung, also einer rational-funktionalen Implementierung, ein ökologischer Organisationswandel leicht umsetzbar wäre. Gegenüber diesen vorschnellen Annahmen einer Ökologisierung bestehender Betriebs- und Gesellschaftsstrukturen und damit einer Harmonie von Ökologie und privat-dezentraler Ökonomie kann auf vielfältige systemische und personale Blockierungen in diesem Prozeß verwiesen werden.

Betriebliche Ökologisierungprozesse unterliegen schließlich in unserem Wirtschaftssystem weiterhin den ökonomischen Zwecksetzungen der Unternehmen und die ökologischen Gestaltungsoptionen und ihre organisations- und arbeitspolitische Umsetzung jenseits idealtypischer Modellannahmen sind von den entscheidungsrelevanten Akteuren im Unternehmen, ihren Interessen, Fachkompetenzen und betriebspolitischen Durchsetzungsmöglichkeiten und deren Einbettung in Unternehmenskulturen abhängig (Birke/Schwarz 1994; Föste 1994; Burschel 1996, Dückert/Groth/König 1998).

Darüber hinaus scheint es ebenso wichtig zu sein, den Zusammenhang von ökologischer Unternehmensreform und den Veränderungen der Produktions- und Arbeitsstrukturen zu betonen. Die Durchsetzung einer ökologischen Unternehmensreform ist insofern sowohl von einer politischen Auseinandersetzung über die Arbeits- und Produktionsstrukturen als auch von einer Auseinandersetzung von den damit verbundenen innerbetrieblichen Strukturveränderungen abhängig. Hier zeigt sich dann auch der „politische Gehalt“ einer nicht-instrumentellen Behandlung einer ökologischen Unternehmensreform. Geht es doch um die Schnittstelle von Modernisierungsprozessen in den Arbeits- und Produktionskonzepten und den ökologischen Anforderungen an eine Organisationsreform; somit um die ökologische Ausgestaltung der Produktion im Zuge von unternehmerischen Restrukturierungsprozessen, die aufgrund der mit den angestrebten Modernisierungsprozessen verbundenen Kontingenzen Gestaltungsoptionen jenseits enger zweckrational-ökonomischer Kalküle eröffnen.

In den vorherigen Ausführungen deutet sich bereits an, die theoretische Vorstellung über die Funktionsweise einer Organisation an dem Modell des „Rational Actor Paradigm“ (vgl. Cebon 1996) läßt sich in der Realität kaum ungebrochen aufrecht erhalten. Die Annahme, eine Organisation würde über klare Präferenzen, eindeutige Informationen und eine angemessene Verarbeitungsfähigkeit dieser Informationen verfügen, um auf dieser Grundlage rationale Entscheidungen treffen zu können, verkennt die internen Funktionsweisen von Organisationen bei innerbetrieblichen Entscheidungsfindungen. Diese potentielle „Nicht-Abgeschlossenheit“ unternehmerischer Organisationsprozesse im Sinne eines unterlegten Rationalitätsparadigmas läßt sich auch an den organisationstheoretischen Diskussionen festmachen, die nochmals auf die Bedeutung politisch motivierter Organisationsdebatten hinweisen und die einerseits mit der historisch dominanten Unterstellung von (der) „Rationalität“ in Organisationen brechen

und andererseits die Interdependenz von System und Akteur in der Organisationsanalyse hervorheben.⁶

Diese Ausgangsüberlegung für die Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik, die be-
wußt auf die politische Handlungsmöglichkeit der Akteure innerhalb bestehender Handlungs-
korridore aufbaut, begründet sich nicht zuletzt durch eine in der Organisationssoziologie fest-
stellbare Abkehr vom Rationalitätsparadigma: Klaus Türk spricht in diesem Zusammenhang
von einer „Dynamisierung, Rehumanisierung und Politisierung“ in der Organisationstheorie
(vgl. ders. 1989, S. 10). Für die Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik kommt ins-
besondere den Theorieansätzen und Diskursen eine besondere Bedeutung zu, die auf die
Handlungschancen unterschiedlicher Akteure und möglicher Allianzen in den Betriebsorgani-
sationen eingehen und die in der Organisationstheorie begründete „begrenzte Rationalität“ in
den Entscheidungsfindungen berücksichtigen.

Ökologische Handlungsanforderungen zeichnen sich dadurch aus, sich einer linearen und auf
funktionale Teilsysteme des Betriebes bezogenen Betrachtungsweise zu entziehen. Sie sind
mehrdimensional und funktionsübergreifend wirksam. Somit geht es auf der einzelbetriebli-
chen Ebene nicht nur um die Vermittlung von Ökonomie und Ökologie unter einzelwirt-
schaftlichen Rentabilitätsgesichtspunkten, sondern zugleich um die „Befähigung“ zur Imple-
mentierung eines Wandels bisheriger betrieblicher Organisationsstrukturen, des Organisati-
onsverständnisses und den damit verbundenen notwendigen Lernprozessen (vgl. Bir-
ke/Schwarz 1994; Pfriem 1995 u. 1995a). Die Anforderung an die bestehenden Organisati-
onsstrukturen, ein „Management of Change“ zu initiieren, erfordert eine Neufassung bishi-
ger Interaktions-, Kooperations- und Konsensstrukturen zwischen den betrieblichen Akteu-
ren. Zumindest auf der theoretischen Ebene existieren hier gewisse Parallelen zur ökonomi-
schen Restrukturierung des Unternehmens, wie sie sich in neuen Managementkonzepten und
Umweltmanagementsystemen darstellen (vgl. Birke/Schwarz 1994; Girschner 1990 und be-
zogen auf organisationale Lernanforderungen: Geißler 1995). Allerdings, und hierauf haben
ebenfalls Birke und Schwarz (1994) hingewiesen, sind auch die entgegengesetzten Momente

⁶ Zum Überblick über die Entwicklung unterschiedlicher theoretischer Ansätze in der Organisations-
theorie und der sukzessiven Auflösung eines unterstellten Rationalitätsparadigmas des Organisationsbe-
griffs sei beispielhaft auf: Weick 1985; Scott 1986; Küpper/Ortmann 1988; Türk 1989; Kieser 1993;
Theis 1994; Ortmann 1995 und Friedberg 1995 verwiesen.

belegt, in denen die Potentiale selbstreflexiver Organisationsentwicklung und eigenverantwortlicher Arbeits- und Führungsstrukturen nicht aufgegriffen werden und auf klassische top-down Entscheidungsstrukturen und ein reines Kostenmanagement zurückgegriffen wird (ebenda, S. 151).

Der Wandel zur schlanken Fabrik und zur schlanken Produktion hat die Sozial-, Beschäftigten-, Organisations- und Produktionsstrukturen tiefgreifend verändert. Auch die Überlegungen im Konzept der Lean-Production beziehen sich nicht nur auf die Produktion, sondern auf das gesamte Feld des Betriebes und der inneren wie äußeren betrieblichen Beziehungen: die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen, die Beziehungen zu den Kunden - dies auch in Form innerbetrieblicher Kundenbeziehungen -, Fragen der Konstruktion und der Qualität, Just in Time (JIT) und Verringerung der Fertigungstiefe etc. Insgesamt kann durchaus davon gesprochen werden, daß nicht weniger als die bisher geltenden „Konstruktionsprinzipien des deutschen Produktions- und Politikregimes“ zur Disposition stehen. Die Etablierung neuer Sozial- und Produktivitätspakte, neuer Formen der Regulation der industriellen Beziehungen und neuer Politikformen müssen ebenso entwickelt werden, wie die betrieblichen Beziehungen auf der Grundlage dieser Veränderungsprozesse neu gestaltet werden müssen (vgl. Hilbert/Schmidt 1994, S. 124). Jede Veränderung in den Akkumulationsverhältnissen beinhaltet dann zwei parallele Effekte: Einen *Mutations-* und einen *Abwälzungseffekt*. Der Mutations-effekt bezieht sich auf die Umwälzungen, die die Krise im Produktions- und Arbeitsprozeß, im Konsumtionsprozeß, je nach den gesellschaftlichen Hegemonie- und Kräfteverhältnissen, hervorruft.⁷ Das, was in der sozial- und politikwissenschaftlichen Diskussion „Fordismus“⁸

⁷ Bei Gramsci verbindet sich die Konzeption des „Fordismus“ mit der „Passiven Revolution“. In dieser, verstanden als ein historischer Umwälzungs- oder Mutationsprozeß, in dem die beherrschten Klassen und Schichten eine nur passive Rolle spielen, übernehmen allmählich wirkende „Sachzwänge“ jene Initiative zu fälligen Veränderungen, die zu ergreifen - in einer politisch aktiven und befreienden Form - die subalternen Massen nicht in der Lage waren und sind (vgl. Buci-Glucksmann 1981; Schreiber 1982).

⁸ Der Begriff Fordismus geht auf die Arbeitsorganisation in den Automobilwerken von Henry Ford in den USA der zwanziger Jahre zurück und ist wegen der technischen Betriebsführung stark mit dem Namen des Ingenieurs Tayler verbunden. Insofern wird der Fordismus oftmals auch als Taylorismus bezeichnet. Ziel dieses Akkumulations- und Produktionsmodells war die verbilligte Herstellung hochwertiger Industrieerzeugnisse durch rationalisierte Massenfertigung anhand einer entwickelten Arbeitsteilung und Fließ(band)fertigung (tayloristische Produktionsweise). Aufgrund der zum großen Teil dispositiven und repetitiven Arbeitsorganisation in den fordistischen Großbetrieben, verband sich damit eine Dequalifizierung vieler Berufe und Tätigkeiten. Die fordistische Epoche ist durch eine starke ökonomische Binnenorientierung der Industriestaaten geprägt, und die immensen Produktivitätsfortschritte ermöglichten eine dauerhafte Steigerung der Reallöhne, wodurch neue (Binnen-)Absatzmärkte entstan-

genannt wird, ist aus einer solchen Mutation der vorangegangenen Formen kapitalistischer Akkumulation und Konsumtion hervorgegangen. Der Abwälzungseffekt kann als eine Abwälzung der Krisenlasten nach „unten“ bezeichnet werden. Sie wird sowohl im nationalen wie im internationalen Rahmen durch faktische Macht- und Hierarchiegefälle (sei es zwischen innergesellschaftlichen Klassen und Gruppen, zwischen Unternehmen und Zulieferern oder sei es zwischen nationalstaatlichen Wirtschaftsräumen) und durch institutionell-politische Mechanismen vermittelt (vgl. Szankay 1989).

Die Erzielung weiterer Produktivitätseffekte bedingt aber neben der reinen Steigerung der Produktivitätseffizienz auch die Steigerung der Innovationsdynamik im Sinne der Fähigkeit zum organisationalen Lernen in den Unternehmen (vgl. Girschner 1990; Schreyögg/Noss 1995; Geißler 1995; Wiesenthal 1995). In dieser Sichtweise stehen Fragen der Informations- und Kommunikationsbeziehungen, der Wissensproduktion und des Wissenstransfers im Mittelpunkt der Unternehmensreorganisation. Im Rahmen der Erhöhung der Lernfähigkeit von Organisationen erfahren die Momente der systematischen Überlappung von Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten zwischen Individuen und Organisationen innerhalb und zwischen Unternehmen (z.B. die Zulieferbeziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette) eine wachsende Bedeutung für die Neugestaltung der Betriebsstrukturen.

2.2 Die Bedeutung von Lernprozessen für mögliche Neuansätze einer Betriebspolitik

Für die Stabilität und Entwicklungsfähigkeit sozialer System sind Lernprozesse von zentraler Relevanz. Die Auflösung fester Handlungsrahmen für gesellschaftliche Akteure, das Fehlen eines „Steuerungszentrums“ auf den unterschiedlichen Gesellschaftsebenen (z.B. des Staates und des Unternehmens) - auch im Verhältnis der einzelnen Akteure zu den sogenannten kollektiven Großakteuren (z.B. Gewerkschaften) -, bedingt einen Bedeutungszuwachs der organisationalen Lernprozesse, um betriebliche Entwicklungsprozesse zu ermöglichen. Die „organisatorische Revolution“ in den Unternehmen, die mit Begriffen Lean-Production, Total Quality Management (TQM), virtuelles oder fokales Unternehmen bezeichnet werden kann,

den. Während dieser Phase kam es zur korporatistischen Einbindung der Gewerkschaften in den sich entwickelnden keynsianisch-sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaat (vgl. Altvater/Hoffmann/Semmler 1980; Altvater/Hübner/Stanger 1983; Abelshausen 1983; Lutz 1989).

macht die Fähigkeit, sich fortlaufend mit den gewandelten Anforderungen auseinanderzusetzen, letztlich zum Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Gleichzeitig drückt sich in der Lernfähigkeit von Organisationen auch ein Paradigmenwechsel aus: der Übergang von der klassischen Betriebswirtschaftslehre zur Organisations- und Managementwissenschaft (vgl. Geißler 1995; Schreyögg/Noss 1995; Wiesenthal 1995; Pfiem 1995 a).

Allerdings kann in der Konzeption der lernenden Organisation auch auf inhärente Unstimmigkeiten und Paradoxien aufmerksam gemacht werden, die eine vorschnelle positive theoretische Konzeptionalisierung dieses Ansatzes fragwürdig erscheinen lassen. Hendrik Vollmer (1996) zeigt das Dilemma innerhalb der Theorie der lernenden Organisation auf. Entweder es kommt zu einem Ausbau institutionalisierter Wissensstrukturen, was unter der Beibehaltung der Lernfähigkeit von Organisationen aber „vor der Ebene integrativer Sinnmomente halt machen muß“, oder mit der Einschränkung von Institutionalisierungsmöglichkeiten wird letztlich die Lernfähigkeit gänzlich gefährdet. Insgesamt kommt Vollmer zu dem Schluß, daß aufgrund der Ambivalenzen innerhalb des Prozesses einer lernenden Organisation keine allgemeinen Kriterien benannt werden können: „...die Institutionalisierung lernender Organisationen kann man sich letztendlich nur noch als ein Erreichen eines jeweils für eine besondere Organisation angemessenen Gleichgewichts vorstellen, in dem sich Institutionalisierungsdruck und Institutionalisierungslücke auspendeln“ (Vollmer 1996, S. 336). Dies stellt für Unternehmen jedoch nicht einen insgesamt rational planbaren und feststehenden Weg zur lernenden Organisation dar. Offensichtlich scheint es sich um organisationspolitisch zu nutzende „Freiheitsgrade“ zu handeln, die die jeweiligen Akteure in ihrer Praxis zur Auffindung der notwendigen „Balance“ nutzen müssen. Auch insofern handelt es sich letztlich um eine soziale und mikropolitische Dimension der Ermöglichung einer speziellen Organisationsentwicklung, die gerade “good enough” sein muß, damit sie neue Lernprozesse immer wieder ermöglichen kann.

Für eine ökologische Unternehmensentwicklung bedarf es auch einer Operationalisierung der postulierten notwendigen Lernprozesse in Unternehmen. So ist in der Literatur bspw. nicht eindeutig geklärt, was unter den einzelnen Lernphasen genau zu verstehen ist, wie sie in die jeweiligen Veränderungsprozesse der Unternehmen zu übertragen sind und wie man sich die Transformation der individuellen Lernphasen in kollektive und letztlich organisationale Lern-

phasen vorstellen soll. Zwar gibt es die immer wieder zitierten und angeführten Übersetzungen der einzelnen Lernphasen, die sich auf die in der Literatur angeführten drei qualitativ unterschiedlichen Lernniveaus beziehen (vgl. Argyris/Schön 1978):

- Anpassungslernen (single-loop-learning), als die Vermeidung von Entscheidungsirrtümern innerhalb vorgegebener Handlungsnormen und -ziele;
- Veränderungslernen (double-loop-learning), ein Lernen, welches eine Korrektur dieser Ziele bewirken kann und letztlich,
- das Lernen zu lernen (deutero-learning), bei dem die Lernprozesse selbst Gegenstand des Lernens sind (vgl. Pfiem 1995a).

Aber unklar bleibt eben auch hier, wie ein Konzept einer ökologisch lernenden Organisation letztlich in der betrieblichen Praxis aussehen kann und wie diese ökologischen Lernprozesse sich gegenüber der externen Referenzebene des Betriebes (den ökonomischen Markt- und Konkurrenzbedingungen nach innen und außen) behaupten können. Werden diese Lernprozesse innerhalb der Organisation in Form einer Prozeßtheorie verstanden, dann gilt es, auch die mikropolitischen Restriktionen in der Gestaltung und Ausgestaltung einer lernenden Organisation einzubeziehen. So kann die Konzeption des Organisationslernens zwar einige Mängel der klassischen Organisationstheorie und Managementlehre ausgleichen, aber letztlich bedarf sie einer organisationspolitischen und analytischen Tiefenschärfe mittels einer mikropolitischen Fundierung und verdeutlicht gerade an dieser Stelle, daß die ökologische Unternehmensreform eine explizit politische Frage ist, in der sich unterschiedliche Vorstellungen und Interessen gegenüberstehen, die sich an unterschiedlichen Entwicklungsmomenten im Unternehmen festmachen und sich eben nicht nur auf den vermeintlichen Kernbereich ökologischer Fragestellungen beziehen (vgl. zu dieser Debatte bspw.: Pfiem 1995a; Probst 1995; Geißler 1995; Petersen 1995; Birke/Schwarz 1997).

Geht man dennoch von einer gewissen Bedeutung der betrieblichen Lernprozesse für organisatorische Wandlungsprozesse aus, dann müssen Betriebsräte ihrerseits versuchen, Einfluß auf diese Lern- und Organisationswandlungsprozesse zu gewinnen und in den Fragen der betrieblichen Neugestaltung auf der arbeitspolitischen und ökologischen Ebene Kompetenz zu erlangen. Damit sind Anforderungen an eine gewandelte und beteiligungspolitisch orientierte

Betriebsarbeit verbunden. So weisen Birke/Schwarz (1994) bezüglich einer ökologischen Betriebspolitik auf die Notwendigkeit der Erarbeitung betriebspolitischer Entwicklungskonzepte für ein Co-Management der Betriebsräte hin, wenn der betriebliche Umweltschutz über den konventionellen Bereich der Arbeitspolitik hinaus entwickelt werden soll. Darüber hinaus kommt auch die Studie von Bundesmann-Jansen und Joke Frerichs (1995) zu dem Ergebnis, daß die veränderten Unternehmensstrukturen (die sich aufgrund ökonomischer Anforderungen ergeben) von den Gewerkschaften eine neue Betriebspolitik (vgl. Frerichs 1995) und neue Formen der Organisationsstrukturen und Beteiligungsmöglichkeiten verlangen und tendenziell zu einer politisierten Form des Co-Managements der Betriebsräte im Unternehmen führen müssen. Diese Art des Co-Managements und der Öffnung betrieblicher Reorganisationsprozesse für betriebliche Diskussionsprozesse ermöglichen es aber auch, daß betriebliche Entwicklungsprozesse überhaupt betriebsöffentlich thematisierbar werden und somit den „Zwang“ einer betrieblichen Auseinandersetzung und Verständigung hervorrufen. Natürlich kann nicht davon ausgegangen werden, daß in Unternehmen, die immer auch macht- und herrschaftsstrukturierte Organisationsformen sind, eine idealtypische Form der Beteiligung und des „herrschaftsfreien Diskurses“ (Habermas 1981) stattfindet. Aber die Etablierung von Beteiligungsformen eröffnet die Möglichkeit der punktuellen Öffnung dieser hierarchischen und dominanten Betriebsstrukturen. Die real vorhandenen Mitwirkungsmöglichkeiten der Betriebsräte im betrieblichen Geschehen verweisen zudem darauf, daß in allen Betrieben vielfältige informelle Abstimmungs- und Kompromißprozesse stattfinden, die den Beschäftigten schon heute durchaus Einflußmöglichkeiten jenseits der rechtlich vorgesehenen Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes auf die ökologische Unternehmensentwicklung eröffnen können, sofern sie von den Akteuren denn gewollt werden.⁹

⁹ So bietet das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zwar einige rechtliche Anknüpfungspunkte für den Betriebsrat im betrieblichen Umweltschutz: insb. gilt § 80 Abs. 1 Nr. 1 für die allgemeine Pflicht zur Überwachung gesetzlicher Vorschriften auch für umweltrelevante Vorschriften und die Beteiligungsrechte des Betriebsrates. Darüber hinaus bietet § 87 BetrVG dem Betriebsrat einige Möglichkeiten, auch im betrieblichen Umweltschutz aktiv zu werden, und es kann die Beteiligung des Betriebsrates im Umweltschutz auch über eine Betriebsvereinbarung gesichert werden gemäß § 88 BetrVG. Letztlich muß aber doch festgestellt werden, daß die Voraussetzung für die Einflußnahme des Betriebsrates auf den betrieblichen Umweltschutz daran gebunden ist, daß er die gesetzlichen Regelungen des BetrVG betriebsökologisch auslegen und interpretieren muß, da ihm kein direktes und eigenständiges Mandat im betrieblichen Umweltschutz im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes zukommt (vgl. Biere/Zimpelmann 1997; Dückert/Groth/König 1998, S. 76 ff; Schmidt 1998).

2.3 Ökonomische Reorganisationstendenzen in Unternehmen

Ausprägungen und Umsetzungsweite betrieblicher Restrukturierungsanstrengungen sind in Unternehmen und Branchen unterschiedlich weit gediehen. Wesentliche Gemeinsamkeiten der Restrukturierungsintentionen lassen sich jedoch feststellen. Unter dem Leitbild der schlanken Fabrik, der Lean-Production, findet ein Prozeß in den Betrieben statt, der anfänglich als „partizipative Wende“ prognostiziert wurde (vgl. Kern/Schumann 1984) und sich heute eher als Rationalisierungsstrategie und Kostenmanagement darstellt. Allerdings wird dieser Prozeß von Partizipationsangeboten und neuen Arbeitsorganisationen begleitet, die eine Analogie zu den früheren Ansätzen einer Strategie der Humanisierung der Arbeitswelt aufweisen (vgl. Dörre/Neubert 1995). Mit diesem Prozeß verbindet sich eine soziale und politische Aufwertung betrieblicher Politikstrukturen, die sich durch die Zunahme von „Unge- wißheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979) und dem Auftauchen „neuer betrieblicher Akteure“ im Rahmen betrieblicher Reorganisationsprozesse ergeben. Dörre und Neubert charakterisieren diesen Prozeß als eine Mischung von harten Produktionszielen und weichen Verhaltensdimensionen, die auf betrieblich sozialen Integrationsprozessen basieren (vgl. a.a.O.).

Neu an den Reorganisationsprozessen ist, daß die bisherigen Formen der Rationalisierung und der Unternehmenstrukturen den neuen Veränderungsanforderungen, die sich durch verstärkte Marktkonkurrenz, flexible Arbeits- und Produktionsanforderungen und der Globalisierung der Ökonomie ergeben, nicht mehr adäquat entsprechen können (vgl. beispielhaft: Weltz 1995; Kern/Sabel 1994; Hirsch-Kreinsen 1994 u. 1995; Flecker/Schienstock 1995; Sauer/Döhl 1994). Unabhängig von den unterschiedlichen Gewichtungen in den einzelnen theoretischen Zugängen der industriesoziologischen Diskussion scheint jedoch gesichert zu sein, daß die Entwicklungstendenzen der industriellen Arbeit im Kontext struktureller Veränderungen des gesamten Produktionsprozesses zu analysieren und zu interpretieren sind. Die Organisationsstrukturen der Unternehmen und die gesamte Produktions- und Wertschöpfungskette geraten in den Blick wissenschaftlicher Betrachtungen und betrieblicher Rationalisierungsanstrengungen, die sich nicht mehr allein auf die Arbeitskraft beziehen lassen (vgl. Sauer/Döhl a.a.O.; Hirsch-Kreinsen 1994).

Trotz der immer wieder angeführten ökonomischen Restriktionen, können organisations- und mikropolitische Annahmen über die Handlungsmöglichkeiten in Organisationen betriebsökologische Handlungsperspektiven und Handlungskorridore jenseits ökonomischer Determinierungen aufzeigen. Letztlich, so die These, ist die konkrete Ausgestaltung betriebsökologischer „Wirklichkeiten“ weniger eine Frage ausgeklügelter Modelle und Konzepte, sondern eine Frage politischer Auseinandersetzungen um die Freiheitsgrade der jeweiligen Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber den vermeintlichen ökonomischen Sachzwängen. Hierauf haben Studien hingewiesen, die den Betrieb nicht als ökonomisch bestimmte „Black-box“ analysieren, sondern den Betrieb als soziales System und arbeitspolitische Arena rekonzeptualisieren, trotz zum Teil differenter theoretischer Erklärungsansätze.¹⁰

2.4 Öffnungs- und Verharrungsmomente in Organisationsstrukturen von Unternehmen

Auch bei einem Blick auf die internen Handlungsbedingungen von Organisationen unterliegen Unternehmen als Wirtschaftsorganisationen weiterhin einer externen Referenzebene, der sie sich aufgrund des Verwertungs- und Akkumulationszwanges nicht entziehen können und die die internen Organisationsbedingungen und deren Ausgestaltung mitbeeinflusst. Die Komplexität und Interdependenz der externen und internen Konstitutionsmomente von Organisationen und die Bedeutung der Akteure und der sozialen Kommunikationsprozesse für die konkrete Ausgestaltung des „Innenlebens“ von Organisationen wird von Martens (1989) in einer Modifikation Habermascher (handlungstheoretischer) und Luhmannscher (systemtheoretischer) Erklärungsansätze näher skizziert. Die damit verbundene tiefergehende und synthetisierende Reflexion über die Grundannahmen soziologischer Theorien für eine Organisationsanalyse kann hier nicht weiter behandelt werden. Wichtig erscheint jedoch, daß neben den gesellschaftlichen Organisationsanforderungen auch den Personen für eine Organisationsanalyse (als weiteren Referenzpunkt in dieser Theorie) unter den zentralen Begriffen der „Akzeptanz“ und „Attraktivität“ und der damit verbundenen besonderen sozialen und systemischen Strukturform der Kommunikation und Legitimation in Unternehmen eine organisationsstrukturierende Bedeutung jenseits des Bezugs auf nur eine Theorieannahme (hand-

¹⁰ Vgl. beispielhaft für diesen Diskurs: Crozier/Friedberg 1979; Naschold 1985; Weltz 1988; Schmidt 1986; Küpper/Ortmann 1986; Martens 1989; Birke 1992a; Ortmann 1995.

lungs- oder systemtheoretischer Provenienz) zukommt. In der Rekonstruktion des spezifischen Kommunikationsbegriffs in Wirtschaftsorganisationen - somit der Beachtung der externen und internen Referenzebene - nimmt Martens eine Korrektur an Luhmannschen und Habermaschen Positionen vor, die einseitig bezogene „Verabsolutierungen“ (bspw. „Ethik“ versus „Akkumulation“; oder Gesellschaft in Codierungsfunktionen aufzulösen) vermeidet (vgl. Martens 1989).

In diese Richtung argumentiert auch Türk (1989) der versucht, Anforderungen an eine Organisationstheorie zu skizzieren, die über verschiedene „Organisationslogiken“ mit den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen vermittelt ist. Er unterscheidet zwischen einer Kooperationslogik, einer Verwertungslogik und einer Herrschaftslogik. Diese drei Unterscheidungspunkte bilden nicht nur spezifische Strukturierungstendenzen der Handlungslogiken in Organisationen aus, sondern diese Differenzierungen im Begriff der Organisation entsprechen speziellen Assoziationsformen in der Organisation mit jeweiligen Verweisungs- und Konstitutionszusammenhängen zu den gesellschaftspolitischen und ökonomischen Strukturbedingungen. Darüber hinaus geben diese drei Organisationslogiken Aufschluß über die spezifischen Konfliktformen, die in den internen und externen Beziehungen einer Organisation entstehen können (vgl. Türk 1989). Ebenso haben Ansätze innerhalb der industriesoziologischen Diskussion versucht, eine Auflösung der Dichotomie strukturtheoretischer und handlungstheoretischer Positionen aufzuzeigen¹¹.

Darüber hinaus kommt im Rahmen der ökologischen Diskussion auch den gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen ein besonderer Stellenwert für die weitere Entwicklung einer ökologischen Betriebspolitik zu. Dahinter steht die Annahme, daß Unternehmen über einen verstärkten öffentlichen Druck zu Veränderungen ihres ökonomischen und sozialökologischen Verhaltens bewegt werden können; im gewissen Sinne wird die Organisation so an die Gesellschaft zurückgebunden. Aufgriffen wird dieser Theorieansatz von der Institutionalisierungstheorie. Organisationen sind den Erwartungen der sie umgebenden Gesellschaft ausgesetzt, indem sie im Prozeß der Institutionalisierung dem gemeinsamen Verständnis un-

¹¹ Beispielhaft soll auf folgende theoretische Ansätze verwiesen werden: „Arbeitspolitik“ (Jürgens/Naschold 1984), „Einverständnishandeln“ (Schmid 1986), „Mikropolitik“ (Küpper/Ortmann 1986), „reflexive Rationalisierung“ (Pries 1991) und „innerbetriebliche Handlungskonstellationen“ (Weltz/Lullies 1984).

terliegen, was der Gesellschaft als wichtig und bedeutungsvoll erscheint (vgl. Theis 1994, S. 148). Organisationsstrukturen werden nun nicht mehr ausschließlich als eine Form der Erhöhung der Effizienz von Organisationen angesehen, sondern sie übernehmen die Funktion, die Konformität der Organisation mit den sozialen und kulturellen Erwartungen der Gesellschaft herzustellen. Damit weitet sich eine rein innenbezügliche Fassung des Rationalitätsbegriffs von Organisationen auf eine ebenso notwendige Legitimation durch die gesellschaftlichen (externen) Ansprüche aus (vgl. ebenda, S. 148). Organisationen sind - und dies soll besonders betont werden - somit nicht im Sinne der funktionalen Systemkonzeption ausschließlich auf die Optimierung ihrer internen Koordinierungs- und Kontrollfunktionen sowie auf die Leistungserstellung reduzierbar. Vielmehr müssen sie auch den extern an sie gestellten und über gesellschaftliche Institutionalisierungsprozesse vermittelten Rationalitätsansprüchen genügen. Das Verhältnis von System und Umwelt beschränkt sich demnach nicht mehr auf einfache Anpassungsprozesse, wie es Kontingenzansätze postulieren, sondern wird um eine gesellschaftspolitisch inhaltliche Dimension erweitert.

In diesem Zusammenhang kann auf die verstärkte externe Kritik an Unternehmen hingewiesen werden. In diesem Zusammenhang wird unter betriebsökologischen Aspekten von der (externen) Erweiterung der Umwelt der Betriebe gesprochen (vgl. Zimpelmann u.a.1992; Hildebrandt u.a. 1994), wie es schon aus der älteren Diskussion der AKW-Bewegung bekannt war und zur These der „Politisierung der materiellen Seite der Produktion“ und ihrer gesellschaftlichen Legitimierung führte (vgl. Kitschelt 1982). Unternehmen unterliegen einem Legitimationsdruck, der ihnen nicht nur mangelnde Rationalität in ihrem ureigenen Betätigungsfeld (der Ökonomie) unterstellt, sondern auch ihre ausschließliche Verpflichtung an einer ökonomisch orientierten Rationalität einer Kritik unterzieht und sowohl ökologische als auch ethische Handlungsparameter von ihnen einfordert. Insbesondere kann auf die betriebswirtschaftlichen Diskussionen der Vertreter des St. Galler Anspruchsgruppenmanagements hingewiesen werden, die die Funktion der Unternehmung nicht nur aus dem Eigentumsverhältnis und Profitinteresse heraus erklären, sondern ebenso auf das Verhältnis zur gesamten gesellschaftlichen Umwelt verweisen. So wird von Ulrich (1987) der Versuch unternommen, die diskursethischen Ansätze von Apel (1982) und Habermas (1981) für die Entwicklung einer konsensual-kommunikativ orientierten Unternehmensethik im Sinne einer Institutione-

nethik zu nutzen. Es wird dabei explizit der quasi öffentliche Charakter von Unternehmen betont (Unternehmen als „quasi-öffentliche Institutionen, vgl. Ulrich 1987 u. 1977).

In bezug auf diese Theorieansätze muß allerdings auch kritisch gesehen werden, daß Konzerne oftmals nur ihre Strategien ändern, zum Dialog mit ihren Kritikern übergehen und diese frühzeitig in die Verfahren einbeziehen sowie die öffentlichen Proteste und Argumente sensibel registrieren, um besser mit ihnen unternehmensstrategisch umgehen zu können („window-dressing“). Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von Legitimation durch Verfahren (Luhmann 1983). Insofern gilt es, die sich hieran anschließende betriebswirtschaftliche Ethikdebatte sehr kritisch zu beurteilen und ihre unternehmenstaktische und -strategische Funktion nicht vorschnell in eine „Eigenständigkeit“ und „Eigenverantwortlichkeit“ einer sich selbständig entwickelnden Unternehmensethik aufzulösen (vgl. Steinmann/Löhr 1989 u. 1989 a; kritisch hierzu: Brewing 1995: 83 ff).

Insofern scheint es ratsam zu sein, von einem äußerst bescheidenen Gestaltungsverständnis einer (kommunikativen) Unternehmensethik auszugehen. Wichtiger ist es, sich vornehmlich auf ihre kritische Funktion für den öffentlichen und betrieblichen Diskurs zu besinnen, als kritische Reflexionstheorie gegenüber unternehmerischen Externalisierungsprozessen. Gegenüber den realen Machtverhältnissen kann nicht davon ausgegangen werden, daß unter den bestehenden sozio-ökonomischen Bedingungen eine Unternehmensethik gesellschaftlich umsetzbar ist. Die Funktionsbedingung des Handelns in und von Unternehmen bewirkt auch, daß Wert-, Norm- und Interessenkonflikte bis zu einem gewissen Grad einvernehmenlich gelöst werden. Handlungskoordination ist ohne ein gewisses Maß an (kommunikativer) Kooperation und geteilten (ethischen) Wertvorstellungen nicht denkbar. Ob aber letztlich kommuniziert, ob von strategischen zur verständigungsorientierten Kommunikation übergegangen und ein Konsens angestrebt wird oder nicht, ist in den Unternehmen eher eine Frage ökonomischer (Funktions-)Prinzipien und Überlebensbedingungen als eine Frage ethischer Diskursprinzipien (vgl. Brewing 1995).

Das öffentliche Bewußtsein macht Unternehmen dennoch anfällig gegenüber wachsenden ökologischen, sozialen und volkswirtschaftlichen Legitimationsanforderungen, die einen einseitigen Rückzug auf rein betriebswirtschaftliche Handlungsmotive fragwürdig werden lassen. Gleichzeitig verbindet sich damit auch der Anspruch, daß Unternehmen gegenüber den

externen Anforderungen eine eigenständige Handlungsverantwortung übernehmen. In diesem Zusammenhang kann bspw. auf internationale Umweltkonzeptionen von multinationalen Unternehmen hingewiesen werden, die in Selbstverantwortung umweltpolitische Mindestanforderungen einhalten. So kann die öffentliche Diskussion durchaus dazu führen, daß auch im Sinne der „Rational-Choice Theorie“ zukünftig erwartete Trends im Umweltbewußtsein der Bevölkerung oder eine negative Öffentlichkeit für das Unternehmen zu den harten Randbedingungen („Constraints“) in der Strategiewahl gehören können (vgl. Wiesenthal 1991 u. 1994). Bekannt sind bspw. die öffentlichen Proteste gegenüber einem multinationalen Nahrungsmittelkonzern bezüglich des Exports von Muttermilchersatz (Milchpulver) in sogenannte „Dritte-Welt-Länder“ mit der Folge, daß dieser Konzern nicht nur gezwungen war, einen Dialog mit seinen Kritikern aufzunehmen, sondern heute hochsensibel gegenüber einer möglichen negativen öffentlichen Kritik ist.

Neben diesen exogen - gesellschaftspolitisch - bedingten Modifikationen im Verhalten von Unternehmen kann auch auf endogene Handlungschancen unterschiedlicher Akteure in Organisationen hingewiesen werden, die eine Veränderung betrieblicher Handlungsmuster bewirken können. Den Aspekt, daß ökonomische Organisationen wie Unternehmen sich nicht auf rein ökonomisch begründete Verhaltensweisen reduzieren lassen, dokumentieren organisationstheoretische Forschungsergebnisse, die dafür sensibilisieren, daß Unternehmen nicht allein einem ökonomischen „Objektivismus“ unterliegen, der sie letztlich analog zu idealtypischen Marktmodellen einer erzwungenen und stringenten Rationalität unterwirft. Begrenzte Rationalität, Konsensbedarfs und Konsenspotential in und von Organisationen, Transformationsprobleme, Kontingenzerfahrungen und innere Machtstrukturen (vgl. bspw. Scott 1986; Ortmann 1995; Friedberg 1995; Weick 1985) stellen ebenfalls Strukturierungsmomente von Organisationen dar, die die „Nicht-Abgeschlossenheit“ dieser Organisationen gegenüber einer vermeintlich ökonomischen Determinierung von Handlungsformen zum Ausdruck bringen. Die sich in diesen organisationstheoretischen Befunden ausdrückende (relative) Handlungsfähigkeit der Akteure innerhalb betrieblicher Strukturen - somit auch eine Betonung der Politikhaltigkeit in Unternehmen - wird nicht zuletzt in der Theorie der Strukturierung von Giddens (1992) und der strategischen Organisationsanalyse von Crozier und Friedberg (1979) bestätigt.

3. Handlungschancen in Organisationen:

Die mikropolitische Perspektive

3.1 Handlung und Struktur:

Zur Bedeutung von Macht und Ungewißheit in Organisationen

Crozier/Friedberg verdeutlichen - bspw. anhand ihres Spielbegriffs –, daß menschliches Handeln in Organisationen in der wechselseitigen Konstitution und Vermittlung von Handlung (Akteur) und System (Umwelt) interpretiert werden kann. Im Spielbegriff - als Instrument der sozialen Organisation der Zusammenarbeit und Kooperation der einzelnen Akteure - sind Freiheit und Zwang miteinander verbunden. Ein Spieler ist immer in einem gewissen Sinne frei. Aber wenn er gewinnen will, dann muß er nicht nur nach festgelegten Regeln spielen, sondern er muß auch eine diesen Regeln entsprechende (rationale) Spielstrategie entwickeln. Das heißt aber auch, daß jeder Akteur über ein gewisses Freiheitsmaß verfügt und auf Machtressourcen zurückgreifen kann, auch wenn diesbezüglich Ungleichgewichte existieren. Die Gesamtheit der Spiele in Organisationen verdichten sich dann zu den „konkreten Handlungssystemen“ eines sozialen Systems, bspw. in einem Unternehmen. Aus dem Zwang zur Kooperation und den Spielstrategien in den Organisationen entstehen für alle Akteure unterschiedliche Machtpotentiale, die sie zur Durchsetzung ihrer Interessen verwenden können. Die Handlungsmöglichkeiten der Akteure ergeben sich aufgrund ihres jeweiligen Machtpotentials, das sich wiederum aus der Kontrolle über die sogenannten (relevanten) „Ungewißheitszonen“ der jeweils anderen Akteure ergibt. Crozier/Friedberg benennen vier zentrale Ungewißheitszonen, deren Kontrolle jeweils spezifische Machtpotentiale für diejenigen Akteure beinhalten, die die (relevanten) Ungewißheitszonen der jeweils anderen Akteure bspw. in einem Unternehmen kontrollieren. Diese sind:

1. Expertenwissen (ein spezifisches Fachwissen, das sich auch aus der funktionalen Differenzierung und Spezialisierung der Organisationsstrukturen ergeben kann),
2. Umweltbeziehungen (Kontrolle bzw. wesentlicher Einfluß auf die Umweltbeziehungen der Organisation),
3. Kontrolle der Informations- und Kommunikationsflüsse im Unternehmen und
4. Kontrolle über die Organisationsregeln (wobei dies nie umfassend gelingen kann, da ansonsten die Unsicherheitszonen selbst aufgelöst würden), (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 50 ff; Neuberger 1995, S. 206 ff und Ortman 1995, S. 52).

Wichtig im Rahmen der Skizzierung von Ungewißheitszonen ist, daß sie sich aus den bestehenden Organisationsstrukturen selbst ergeben; somit nicht primär einer rein handlungsorientierten Ausrichtung unterliegen. Diese Strukturen ermöglichen unterschiedliche Machtausübungen - somit Handlungsfähigkeiten - von Akteuren in Organisationen. Macht ist ein (relationales) Strukturmoment, das sich eben nicht daraus erklärt, daß die Organisationsmitglieder alle „kleine Machiavellis“ sind oder Macht sich a priori aus reinen objektiven Strukturanforderungen bereits ergibt (z.B. dem objektiven Kapitalinteresse). Macht ergibt sich vielmehr aus der organisationalen Strukturierung von Handlungsfeldern. Gleichzeitig soll an dieser Stelle hinsichtlich der Interpretation von Crozier/Friedberg auch vor einer Überbetonung der „Macht“ als alleinigen Bezugs- und Analyserahmen gewarnt werden. Zum einen müssen die Individuen kontextualisiert werden, d.h. in ihren Bezugsrahmen rückversetzt werden in die jeweiligen Zwänge und Interdependenzen, die die Handlungen formieren und die nicht auf Machtstreben allein bezogen werden können. Insofern reicht es nicht aus, das Machtstreben als grundlegende Motivation der Akteure anzusehen. Zum anderen müssen auch die in gewissen Situationen vorhandenen Zwänge, Interaktionskonstellationen und inhärenten Logiken gesehen werden. So ist auch der in den Fallbeispielen zu beobachtende Konflikt zwischen den einzelnen Unternehmensabteilungen (z.B. Einkauf, Vertrieb, Fertigung, den Produktionslinien und dem Umweltschutzbeauftragten) nicht über Machtstreben und Machterstellung allein erklärbar, sondern ergibt sich oftmals aus den unterschiedlichen Funktionsweisen und -anforderungen an die jeweiligen Unternehmensbereiche, ohne daß die jeweils anderen von diesen Handlungszwängen wissen. Hier kann auf Friedberg (1996) verwiesen werden, der in dem Aufsatz „Mikropolitik und die Organisierung von Handlungsfeldern“ vor einer Überhöhung der Machtfixierung in der politischen Organisationsanalyse warnt, da Macht sich über die Strukturiertheit der Handlungsfelder konstituiert. Das Verhältnis von Handlung und Struktur bestimmt sich auch nicht über eine „In-Eins-Setzung“ von System und Akteur. Es ist ja gerade der Spielbegriff, der die Ebenen miteinander verbindet und eine historisch und gesellschaftspolitische (kontextuale) Kombination von Handlungsfeldern in der Organisation über die Spielregeln konstituiert (vgl. Theis 1994, S. 185 f.). In der „Nichtabschließbarkeit“ des Systems - und der Aufrechterhaltung einer gewissen Trennung von Akteur (Handlung) und System (Struktur) - basiert die „relative“ Freiheit der Akteure gegenüber der Struktur (dies beinhaltet beispielsweise die Möglichkeit, die geltenden

Spielregeln zu benutzen, zu umgehen oder neu zu definieren), da die einzelnen Handlungen und ihre Systemintegration jetzt über den Spielbegriff und die jeweiligen Spielstrategien gefaßt werden, die letztlich immer kontingent sind. Diese Kontingenz sichert letztlich die Handlungsfähigkeit der Subjekte „auch anders handeln zu können“.

Natürlich sind die jeweils konkreten und situativen Machtbeziehungen in den Betriebsstrukturen asymmetrisch, da jeweils unterschiedliche und ungleichverteilte Möglichkeiten bestehen, die jeweiligen Ungewißheitszonen der jeweils anderen Akteure zu kontrollieren. Dennoch drückt sich hier das Moment der Freiheit aus, das an die Existenz von Macht - somit auch von Strukturen - auf immer gebunden bleibt. Akteure können ihre Spielstrategie - je nach Kräfteverhältnissen, sich eröffnenden Handlungsalternativen, persönlichem Engagement, Einsichten und persönlichen Potentialitäten - verändern und somit neue Handlungsorientierungen und Verschiebungen in der Kontrolle der Unsicherheitszonen in die Organisationsstrukturen hineinbringen. Allerdings besteht in der angeführten Ermöglichung von veränderten Handlungsstrategien auch deren Beschränkung. Strategien ergeben sich aufgrund der etablierten Spielkonstrukte. Diese lassen sich aber nicht einfach verändern oder gegen neue Regeln austauschen. Insofern müssen „Veränderungs-Akteure“ nicht nur strategisch geschickt in den bestehenden Organisationsstrukturen agieren, an bestehende Organisationsregeln anknüpfen und sie modifizieren. Sie müssen vielmehr auch über die kognitiven und persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um in den „Strom der Ereignisse“ (vgl. Theis a.a.O., S. 191) aktiv einzugreifen und „mit dem System“ (ebenda) und nicht „gegen das System“ (Organisationssystem) handeln zu können. Zumindest dann, wenn ein unvermittelter Neuanfang innerhalb der historisch gegebenen betrieblichen Strukturen aufgrund real kontextualisierter Handlungskorridore nicht als wahrscheinlich angesehen werden kann.

3.2 Akteur und Struktur: Zur Bedeutung der Strukturation

Die Ausführungen zu den theoretischen Überlegungen von Crozier/Friedberg machen darauf aufmerksam, daß Handlungen in Organisationen und Betrieben auf innerbetriebliche Vermittlungsmechanismen (Spielstrukturen und Spielregeln) angewiesen sind. Crozier/Friedberg halten hierbei weitgehend an handlungstheoretischen Denkmustern fest. Gefragt wird, mit

welchen Motiven die Akteure ihr Wissen gezielt innerhalb der Unsicherheitszonen einsetzen können. Innerbetriebliche Handlungsbedingungen können insofern als die mikropolitisch entscheidenden Konstellationen für die Kontinuität oder die Veränderung von Strukturen und die Reproduktion sozialer Systeme angesehen werden (vgl. Birke 1992a, S. 66). Konkrete - bspw. spezifische innerbetriebliche - Handlungssysteme, die sich aus einer hierarchischen Verschachtelung von Spielstrukturen ergeben, können in der Terminologie von Giddens als „strukturierte Strukturierungen“ aufgefaßt werden (vgl. Türk 1989; S. 131). Gegenüber Crozier/Friedberg steht bei Giddens die rekursive Vermittlung zwischen Struktur und Handlung im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die Strukturierungstheorie kann als eine überzeugende Antwort auf die Polarisierung von „voluntaristischer“ Handlungstheorie und „determinierter“ Strukturtheorie angesehen werden. Obwohl sie als „Meta-Theorie“ einen sozialtheoretischen Rahmen auch für die Untersuchung betrieblicher Prozesse liefert, so bedarf sie für eine Anwendung in diesem Untersuchungsfeld der Ergänzung um andere gesellschaftstheoretische Bausteine:¹² Zum Beispiel der angeführten Handlungstheorie von Crozier/Friedberg, diskurstheoretischer Reflexionen, den mikropolitischen Fundierungen von Ortmann u.a. (Küpper/Ortmann 1988; Ortmann 1995) und nicht zuletzt in betrieblichen Handlungskontexten auch einer ökonomischen Reflexionsebene. Insgesamt soll in dieser empirischen Untersuchung nicht einer geschlossenen Theorievariante nachgegangen, sondern durchaus „freizügig“, je nach empirischen Interpretationsbedarf, unterschiedliche Theorieelemente problemadäquat aufgegriffen werden. Damit wird vermieden, sich bereits im Vorfeld der Überlegungen durch Theoriedogmatisierungen beschränken zu lassen. In diesem Sinne ist Adorno zu zustimmen, wenn er schreibt: „Was ohne Schmach Anspruch hätte auf den Namen Sinn, ist beim Offenen, nicht in sich Verschlossenen“ (Adorno, 1973, S. 370).

In Giddens Theorie der Strukturierung (1992) existieren soziale Systeme als reproduzierte

¹² Eine Anwendung findet sich bei Ortmann u.a. (vgl. Ortmann u.a. 1990), die sich in ihrer Analyse von Fallstudien zur Einführung von Computertechnologien in den theoretischen Vorannahmen explizit auf Giddens bezogen haben. Nach Neuberger hat dies aber keinen systematischen Eingang in die Studie selbst gefunden (vgl. Neuberger 1989, S.326). Interessant ist allerdings ihre Modifizierung des Ansatzes von Giddens für eine mikropolitische Fallanalyse. Sie lösen die „Drei-Dimensionalität“ der Strukturmodalitäten (vgl. Ortmann u.a.1990, S. 27, 30; Ortmann 1995, S. 56-61 und S. 278 f.) auf, indem alle Dimensionen als Momente von Macht begriffen werden (vgl. Neuberger a.a.O., S. 327). Dies dient zugleich einer theoretischen Modifikation des Ansatzes von Crozier/Friedberg, deren Machtbegriff nach Ortmann zu sehr auf die Perspektive von Wissen und Information beschränkt ist und die sozialstrukturellen Machtverhältnisse (die Macht der Beschäftigten, die Produktion zu boykottieren und die Macht des Managements, entlassen zu können) nicht adäquat zu fassen bekommt (vgl. Ortmann 1995, S. 54 f.).

soziale Praktiken, in denen weder die Struktur dem Handeln vorgelagert, noch ein Handeln außerhalb von Strukturen möglich ist. Handlung und Struktur stehen sich somit nicht als Gegensätze gegenüber, sondern sie sind zwei Momente desselben Ganzen.¹³ Zum einen weisen sie eine unleugbare repressive und beschränkende Dimension auf. Da sie aber Handlungen auch ermöglichen, sind sie zugleich konstruktiv und handlungseröffnend. Er setzt sich sowohl gegen die funktionalistische Theoriebildung auf der Makroebene als auch gegen das Postulat der Wertegesteuertheit des Handelns sowie auf der Handlungsebene vom methodologischen Individualismus (Nutzenmaximierung) in der ökonomischen Theorie ab.¹⁴ In dem Konzept der „Dualität von Struktur“ bringt Giddens den zentralen Gedanken der Strukturierungstheorie zum Ausdruck. Strukturen sind das Resultat von Handlungen, und zugleich wird das Handeln durch bestehende Strukturen geformt, die begrenzend und ermöglichend sein können. „Struktur als das Medium und Resultat des Verhaltens, das sie in rekursiver Weise organisiert; die Strukturmomente sozialer Systeme existieren nicht außerhalb des Handelns, vielmehr sind sie fortwährend in dessen Produktion und Reproduktion einbezogen“ (Giddens

¹³ So kann gegenüber Habermas und Luhmann eingewendet werden, daß die Theorien aus je unterschiedlichen Gründen heraus die verschiedenen Handlungsebenen der Akteure nicht adäquat berücksichtigen. Für eine Skizzierung „weitergehender“ Handlungsmöglichkeiten der Betriebsakteure greifen diese Theorien jeweils zu kurz. Die autopoetischen Systeme in der Theorie von Luhmann stellen spezifische Formen der Kommunikation dar, die sich quasi immer nur auf sich selbst beziehen können. Um dies gewährleisten zu können, müssen sie sich von anderen Bezügen abgrenzen und im Sinne der funktionalen Differenzierung bewußt/unbewußt von ihren Umwelten abgrenzen. Die Frage nach der Handlungsfähigkeit von Akteuren löst sich in der Frage nach der Selbstreferenz systemischer Strukturen auf. Kontingenzen, Ereignisse..., haben nichts mehr mit Akteuren und deren Handlungen und impliziten Handlungskontingenzen zu tun, sondern ergeben sich aus „Codeallokationen“, die eben nicht mehr handelnden Subjekten, sondern dem System zugeschrieben werden. Luhmann ist auf der Handlungsebene der Akteure „blind“. Bei Habermas zerfällt die Welt in eine Systemebene – die er durchaus auf der Basis der Luhmannschen Systemtheorie thematisiert – und in eine lebensweltliche Ebene. „Natur“ - bzw. die ökologische Dimension - kann sich zwar in der Lebenswelt äußern, aber eben nicht auf der Systemebene, in der die Medien Geld, Recht und Macht im systemtheoretischen Sinne der Systemtheorie wirken. Dies ist nach Habermas auch „gut so“, da nur eine mediale Steuerung diesen ausdifferenzierten und komplexen Strukturen moderner Gesellschaften gerecht werden kann. Im gewissen Sinne ist Habermas blind gegenüber den Handlungschancen in den Organisations- und Systemstrukturen. Die Verwaltung von gemeinsamen Angelegenheiten wird letztlich weiterhin formalisierten bürokratischen Handlungsweisen überlassen, nämlich dem „System“, das lediglich „von außen“ durch lebensweltliche Praxis kritisiert wird. Die Idee eines demokratischen Projektes und die entsprechende Reduzierung der Bedeutung und der Reichweite bestehender Institutionen auf die Formalisierung sozialer Praktiken wird auf eine Begrenzung des sozialen Raumes rationalisierten Verhaltens gegenüber ihrem Eindringen in die Lebenswelt reduziert (vgl. Wagner 1995, S. 271f.).

¹⁴ Da die wesentlichen Hintergrundtheorien bei Giddens die Phänomenologie (Schütz) und die Ethnomethodologie (Garfinkel) sind, kommt den Begriffen der Welterfahrung, Interpretation, Sinn, Intentionalität, Intersubjektivität etc. eine wichtige Bedeutung zu. Sozialbeziehungen gelingen nicht, weil die unterschiedlichen Handlungen schon immer in einem Wertesystem anschlussfähig sind (Parsons), sondern, durch Reinterpretation der Situationen findet eine ständige Wiederherstellung einer gemeinsam anerkannten Normalität statt (Sinnverständnis der Welt), (vgl. Beckert 1997, S. 349 ff).

1992, S. 430). Gegenüber anderen Ansätzen, die die Bedeutung von Handlungen ebenfalls anerkennen, verlieren in der systematischen Verknüpfung von Handlungen und Strukturen die Strukturen ihre ontologische Selbständigkeit. Bedeutung erlangen sie nur über Handlungen.

Einige Grundbegriffe sollen kurz skizziert und anhand des folgenden Schaubildes verdeutlicht werden:

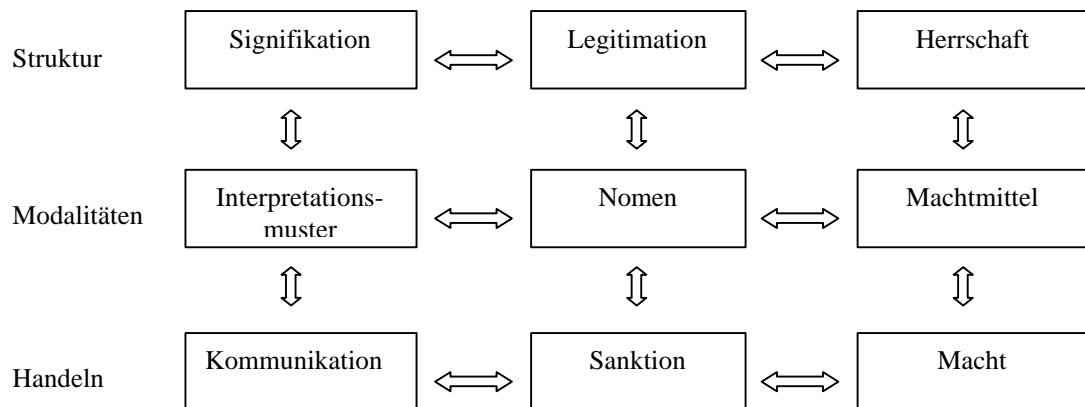


Schaubild Giddens 1992, S. 81; Ortmann 1995, S. 58

- *Handeln* ist die Möglichkeit, einen Unterschied zu machen. Der Akteur hätte in einer Situation auch anders Handeln können. „In der Lage zu sein, >anders zu Handeln<, bedeutet, fähig zu sein, in die Welt einzugreifen bzw. einen solchen Eingriff zu unterlassen mit der Folge, einen spezifischen Prozeß oder Zustand zu beeinflussen“ (Giddens 1992, S. 65).
- *Handlungsfähigkeit* heißt Intervention; soziale Ereignisse beeinflussen oder transformieren. „Handeln hängt von der Fähigkeit des Individuums ab, einen Unterschied herzustellen zu einem vorher existierenden Zustand oder Ereignisablauf, d.h. irgendeine Form von Macht auszuüben“ (ebenda, S. 66).
- *Ressourcen* verweisen darauf, wie Einfluß ausgeübt werden kann. Giddens unterscheidet zwischen autoritativen Ressourcen (Verfügungsmöglichkeiten über Personen) - „An der Generierung von Macht beteiligte nichtmaterielle Ressourcen, die sich aus dem Vermögen, die Aktivitäten menschlicher Wesen verfügbar zu machen, herleiten; autoritative Res-

sources ergeben sich aus der Herrschaft von Akteuren über andere Akteure“ (ebenda, S. 429) -, und den allokativen Ressourcen (Verfügungsgewalt über materielle Ressourcen). „An der Generierung von Macht beteiligte materielle Ressourcen einschließlich der natürlichen Umwelt und physischer Artefakte. Allokative Ressourcen leiten sich aus der Herrschaft des Menschen über die Natur her“ (ebenda, S. 429). Zugang zu den Ressourcen ist die Voraussetzung für das Handeln.

- *Macht* ergibt sich aus den unterschiedlichen Ressourcen. Dies begründet zum einen auch die Bedeutung ökonomisch und historisch gewachsener Machtstrukturen. Macht kann sich aber auch aus Normen und Interpretationsmustern und Verschiebungen in Diskursstrukturen ergeben. Macht ist „somit die Fähigkeit, Gegenstände oder andere Akteure so zu kontrollieren, daß die sozialen Praktiken auch in die Tat umgesetzt werden können, inkorporiert sind“ (Reckwitz 1997, S.99). Giddens setzt Macht eindeutig von einer Begrenzung auf Zwang ab. Macht ist auch immer Handlungsbefähigung. „Zudem ist Macht, wie ich energisch betont habe, niemals bloß Zwang; vielmehr gründet darin auch das Vermögen der Akteure, beabsichtigte Handlungsergebnisse hervorbringen zu können“ (Giddens 1992, S. 227).
- *Modalität* bedeutet: „Sowohl für die Vermittlung zwischen Handeln und Struktur als auch für die Ausdifferenzierung der unterschiedlichen Dimensionen des Handelns von Akteuren haben die Strukturierungsmodalitäten bzw. Vermittlungsmodalitäten eine Schlüsselbedeutung“ (Schneidewind 1998, S. 141). „Es geht darum, die Bewußtheit der Akteure mit den strukturellen Momenten sozialer Systeme zu vermitteln. Akteure beziehen sich auf diese Modalitäten in der Reproduktion der Interaktionssysteme, und im selben Zug rekonstruieren sie deren Strukturmomente“ (Giddens 1992, S. 81). Interpretative Schemata, die zwei Arten von Ressourcen, Normen etc., sind die Grundlagen für das Verständnis der sozialen Realitäten und verweisen darauf, daß den unterschiedlichen Akteuren strukturpolitische Gestaltungsmöglichkeiten zukommen. Die Modalitäten ermöglichen es, daß aus den Strukturen einer sozialen Ordnung noch nicht auf die realen Ausprägungen und Handlungsoptionen innerhalb dieser Ordnung geschlossen werden kann. Ortmann (1995, S. 56) hat darauf aufmerksam gemacht, daß zwischen den Strukturen und dem Handeln, Macht nicht nur immer *einer* Strukturdimension eindeutig zugeordnet ist. Damit unterscheidet sich Ortmann von der Giddenschen Position. Giddens faßt allokative und autoritative Ressourcen in der Modalität „Fazilität“ zusammen. Ortmann beschränkt demgegen-

über Macht nicht nur auf die Ressourcen, sondern er bezieht kognitive und normative Regeln gleichermaßen mit ein.

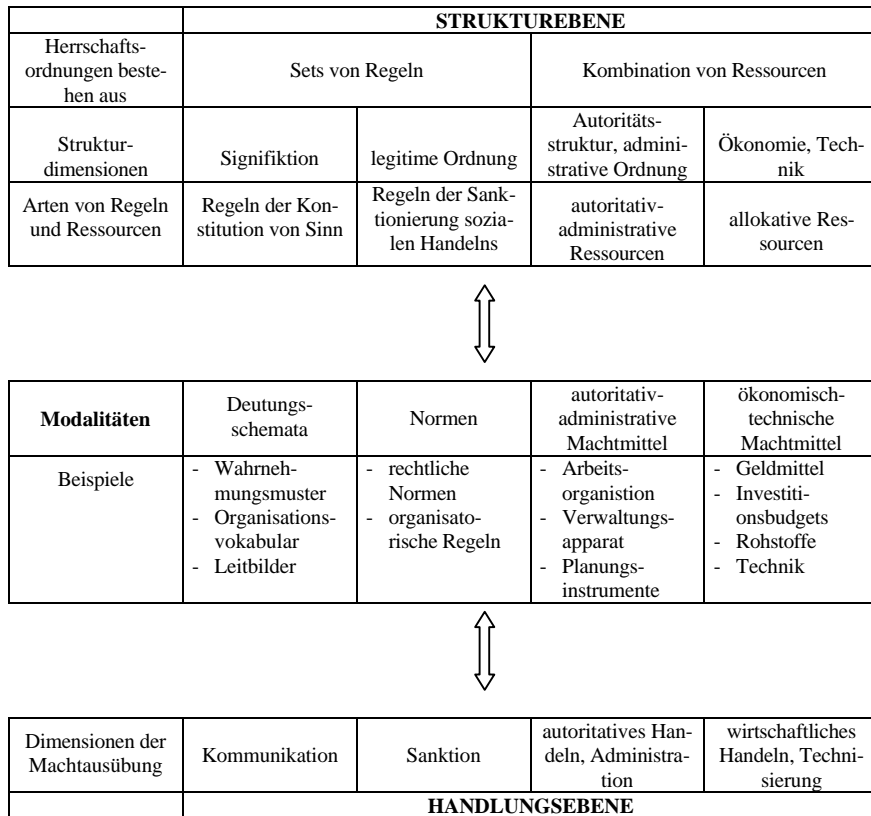
- *Rekursivität* beinhaltet, daß Handeln ohne Struktur nicht möglich ist und Strukturen nur im Handeln existieren. Strukturen sind einerseits Medien des Handelns, andererseits ihr Produkt. Giddens schreibt: „Menschliche soziale Handlungen sind – wie einige sich selbst reproduzierende Phänomene der Natur – rekursiv. Das bedeutet, daß sie nicht durch die sozialen Akteure hervorgebracht werden, sondern von ihnen mit Hilfe jener Mittel fortwährend reproduziert werden, durch die sie sich als Akteure ausdrücken. In und durch ihre Handlungen reproduzieren die Handelnden die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen“ (Giddens 1992, S. 52). Rekursivität ist „der Wiederholungscharakter von Handlungen, die in gleicher Weise Tag für Tag vollzogen werden, ist die materiale Grundlage für das, was ich das rekursive Wesen des gesellschaftlichen Lebens nenne (unter rekursivem Wesen verstehe ich, daß die Strukturmomente des sozialen Handelns - mittels der Dualität von Struktur - aus eben den Ressourcen, die sie konstituieren, fortwährend neu geschaffen werden)“ (Giddens 1992, S. 37).
- *Struktur/Strukturierung*: Giddens bestimmt Strukturen als reproduzierte soziale Praktiken. Als Regeln und Ressourcen kommt der Struktur Einfluß auf die Handlungsabläufe in Raum- und Zeitspannen zu. „Wenn davon die Rede ist, daß Struktur eine >virtuelle Ordnung< transformatorischen Relationen darstellt, dann heißt das, daß soziale Systeme, als reproduzierte soziale Praktiken, weniger >Strukturen< haben, als daß sie vielmehr >Strukturmomente< aufweisen, und daß Struktur, als raumzeitliches Phänomen, nur insofern existiert, als sie sich in solchen Praktiken realisiert und als Erinnerungsspuren, die das Verhalten bewußt handelnder Subjekte orientieren. Dies kann uns nicht daran hindern, die Strukturmomente, als im Hinblick auf die Ausdehnung von Praktiken in Raum und Zeit - welche Praktiken sie rekursiv organisieren - hierarchisch geordnet anzusehen. Die am weitesten in Raum und Zeit ausgreifenden Strukturmomente, die in die Reproduktion gesellschaftlicher Totalitäten einbegriffen sind, nenne ich *Strukturprinzipien*. Jene Praktiken, die in diesen Totalitäten die größte Ausdehnung in Raum und Zeit besitzen, kann man als *Institutionen* bezeichnen (Giddens 1992, S. 69). Strukturen stellen die Regeln und Ressourcen dar, die in rekursiver Weise in die Reproduktion sozialer Systeme einbezogen sind. Die Strukturierung bezeichnet das Strukturieren sozialer Beziehungen über Raum und Zeit hinweg, kraft der Dualität von Struktur (vgl. ders. S. 432). Strukturen sind gegenüber

dem Handeln nichts Äußerliches, da sie nur in der Erinnerung der Akteure und durch ihre Realisierung - als interner Bestandteil der Handlungen der Akteure - im Handeln bestehen. Der hier verwendete Strukturbegriff stellt auf die Strukturmomente sozialer System ab und erhält keine eigenständige objektive Bedeutung, als dem menschlichen Handeln >äußerlich< (vgl. ebenda, S. 68). Strukturen als Regel-Ressourcen-Komplexe erweisen sich als durch das Handeln grundsätzlich wandelbar. Erst dadurch, daß sich Akteure in ihrem Handeln auf interpretative Schemata, Normen und Ressourcen beziehen, (re)produzieren sie Strukturen. Die sozialen Systeme, in denen Struktur rekursiv einbegriffen ist, umfassen demgegenüber die situierten Aktivitäten handelnder Menschen, die über Raum und Zeit reproduziert werden. Die Strukturierung sozialer Systeme zu analysieren bedeutet, zu untersuchen, in welchem Maße es in den sozialen Gebilden zu einer systemischen Verfestigung von Handlungen kommt.

- *Signifikation*: Die Signifikation beschreibt die symbolische Ordnung, die Diskursformen, somit den theoretischen Bereich des Codierens in einem sozialen System. Diese Regeln der Sinnkonstitution begünden das, was man eine kognitive Ordnung eines sozialen Systems oder einer Organisation nennt. Darunter werden all die Aspekte gefaßt, die mit der Interpretation der Welt als Grundlage von Handeln zusammenhängen (vgl. Ortmann 1995; S. 55). Die Signifikation bezieht sich auf Interpretationschemate, auf die Codierung, die den Menschen ein „Ordnen“ der Welt ermöglichen. „Signifikationsstrukturen müssen immer als in Verbindung mit Herrschaft und Legitimation stehend konzeptualisiert werden“ (Giddens 1992; S. 84), da sie mit diesen die drei strukturellen Dimensionen sozialer Systeme bilden: Signifikation, Herrschaft (die wiederum die allokativen und autoritativen Ressourcen umfaßt) und Legitimation (vgl. ebenda; S. 83 f.).
- *Legitimation*: umfaßt die Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns, was die normative Ordnung einer Organisation begründet. Hierbei können praktizierte Regeln (z.B. allgemeinerbare Verfahren) von formulierten Regeln, die aber nicht wirklich Regeln in jenem Sinne sein müssen, unterschieden werden. Gerade bei einer Betrachtung von Organisationen fällt auf, das zwischen den formalen Regeln und den praktizierten Regeln eine Klufft besteht und dies ein gravierendes Organisationsproblem darstellt. Die kognitive und die normative Ordnung bilden zusammen weitgehend die Organisationskultur (vgl. Ortmann 1995; S. 55).

Berücksichtigt man die dargelegten Ausführungen, so kann das obige Schaubild wie folgt erweitert und modifiziert werden.

Abb. 16: Handlung, Struktur und Macht nach Giddens in Abwandlung durch Ortmann



Quelle: Ortmann, G. (Formen der Produktion), S. 60, 278 (modifiziert)

Schaubild Schneidewind, 1999, S. 147

Im Handlungsbegriff der Theorie von Giddens kommt insgesamt dem Akteur eine konstitutive Rolle im sozialen Reproduktionsprozeß zu. Kategorial wird ausgeschlossen, daß soziale Veränderungsprozesse allein aus einer ökonomischen Determinierung heraus zu verstehen sind. Vielmehr kommt den Regeln, den Routinen, den Ressourcen etc., vermittelt über das Handeln der Akteure, für die rekursive Entstehung systemischer Zusammenhänge besondere Bedeutung zu. Strukturen sind reproduzierte soziale Praktiken. In diesem Zusammenhang kann darauf hingewiesen werden, daß Giddens das Verhältnis von Handlung und Struktur auch nicht auf die Form eines Handlungskorridors beschränken möchte. Der Begriff des Handlungskorridores trifft nicht genau das, was Giddens mit dem Begriff der Strukturation verbindet, die Gleichzeitigkeit von Handlung und Struktur. „Sämtliche verschiedenen Formen

von Zwang sind deshalb in unterschiedlicher Weise auch Formen von Ermöglichung. So gut wie sie bestimmte Handlungsmöglichkeiten einschränken oder negieren, dienen sie dazu, andere zu eröffnen. Diesen Punkt zu betonen, ist von großer Bedeutung, denn hier zeigt sich, daß all jene (...), die die Identität der >Soziologie< mit der Aufspürung strukturellen Zwangs in Verbindung gebracht haben, auf dem Holzweg sind. Explizit oder uneingestanden neigten diese Autoren dazu, in strukturellen Zwängen eine Quelle kausaler Macht zu sehen, die der Wirksamkeit unpersönlicher kausaler Kräfte in der Natur äquivalent ist. Das Ausmaß der den Handelnden offenstehenden >Handlungsfreiheit< sei durch extern wirkende Kräfte begrenzt, die dem, was angestrebt werden kann, scharfe Grenzen ziehen. (...) Die Strukturmomente sozialer Systeme lassen sich, anders gesagt, mit den Wänden eines Raumes vergleichen, aus dem es für den einzelnen kein Entrinnen gibt, innerhalb dessen sich der Handelnde allerdings frei bewegen kann. Die Theorie der Strukturierung ersetzt diese Sichtweise durch eine, die davon ausgeht, daß gerade in jener >Handlungsfreiheit<, wie sie von den unterschiedlichen Spielarten der strukturtheoretischen Soziologie als eine residuale und unerklärte Kategorie behandelt wird, Struktur einbegriffen ist“ (Giddens 1992, S. 227).

Dieser Position von Giddens wird nicht ganz gefolgt. Für die vorliegende Studie kommt dem Begriff des „Entscheidungskorridors“ aufgrund der Realität in Wirtschaftsorganisationen weiterhin eine Bedeutung zu. Allerdings nicht in dem Sinne, daß eine kausale objektive Struktur angenommen wird (im Sinne eines Subjekt-Objekt Dualismus oder eines formal-kausalen Kapitalverhältnisses). Vielmehr verbindet sich mit dem Begriff des „Entscheidungskorridors“ der Tatbestand, daß „strukturelle und situative, objektive und subjektive, interne und externe Restriktionen der Entscheidungsfreiheit“ (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990; S.67) in Organisationen bestehen. Gerade eine Organisationsanalyse muß beachten, daß Handlungsbarrieren aufgrund bestehender organisationaler, technischer, juristischer, kultureller usw. Verfestigungen von Strukturen bestehen. Mikropolitisch bedeutet dies für einen möglichen Entscheidungskorridor, „Lösungen tun sich in dem Maße schwer, wie sie bestehende Ressourcen- und Machtverteilungen tangieren“ (ebenda; S. 67). Allerdings könnte man auch mit Giddens argumentieren, daß es sich bei diesen strukturellen Verfestigungen um eine Verfestigung vorheriger Handlungen handelt.

Giddens erklärt Gewohnheiten und Routinen im Strukturationsprozeß nicht im Sinne einer

Funktion der Stabilisierung sozialer Interaktionsbeziehungen, der Erzeugung reziproker Handlungserwartungen, sondern aus einem „ontologischen Sicherheitsbedürfnis“ heraus, das aus der kindlichen Entwicklungspsychologie von Erik Erikson stammt (vgl. Beckert 1997, S. 366). Insofern sind es gerade auch die mehr oder weniger (un)bewußten Gewohnheiten (Routinen), die ein dominantes Strukturelement für die Stabilität sozialer Ordnungen erbringen. „Dem im praktischen Bewußtsein fundierten Konzept der Routinisierung kommt in der Theorie der Strukturierung eine zentrale Rolle zu. Routinen sind konstitutiv sowohl für die kontinuierliche Reproduktion der Persönlichkeitsstrukturen in ihrem Alltagshandeln, als auch für die sozialen Institutionen; Institutionen sind solche nämlich nur kraft ihrer fortwährenden Reproduktion“ (Giddens 1992, S. 111 f.). Es geht um Vertrauensbeziehungen zur sozialen Gemeinschaft und auch zu der schon immer mit anderen geteilten Welt. Insofern basieren viele Handlungen auf nicht rational gefaßten Entscheidungen. „Akteure produzieren und reproduzieren in ihren Handlungen jene Strukturen, die ihnen als Handlungsbedingungen begegnen, ohne deren konkreten Inhalt jedoch intentional kontrollieren zu können. Nichtintendierte Handlungsfolgen schließen eine Kontrolle des Sozialen durch die Akteure aus“ (Beckert 1997, S. 367). Ihnen kommt aber auch keine funktionale Rationalität zu, „durch die die Akteure zu bloßen Trägern der von ihnen selbst nicht durchschauten sozialen Reproduktionserfordernissen würden“ (ebenda). Sie müssen keinen „heimlichen“ Beitrag zur Funktionserfüllung des Systems leisten.

Gegenüber einem ökonomischen Handlungsbegriff verzichtet Giddens auf die Festlegung von Handlungstypen. Handeln wird insofern nicht durch die Prämissen einer vorherigen theoretischen Entscheidung auf zweckrationales Handeln festgelegt. Strukturen sind dem Handeln nichts Äußerliches, sondern bestehen durch ihre Realisierung im Handeln der Akteure. Sie sind interner Bestandteil der Handlungen der Akteure. Die Bedeutung von Regeln, Ressourcen und Machtstrukturen – aber auch unreflektiertes Alltagswissen, diskursive Strukturen etc. – verweisen auf die Restriktionen gegenüber einem sowohl voluntaristischen Handlungsbegriff als auch gegenüber der primären Orientierung an der Vorstellung unrestringierter individueller Nutzenmaximierung der klassischen Ökonomie. Giddens Theorieansatz kann kurz wie folgt zusammengefaßt werden: „In ihren zeitlich sequenzierten sozialen Praktiken produzieren Akteure - die mit einem vorbewußten praktischen Bewußtsein und der basalen Fähigkeit zur Kontextreflexivität ausgestattet sind - normative und interpretative Regeln sowie

Handlungsressourcen; gleichzeitig wird ihr Handeln durch präexistierende Regeln- und Ressourcen-Strukturen - zuzüglich ihres psychischen Unbewußten - produziert, die eben dieses Handeln sowohl ermöglichen als auch einschränken. Darüber hinaus besitzen die sozialen Praktiken aufgrund ihrer Regelmäßigkeit eine Systemhaftigkeit, die zur Produktion von zeit- und raumübergreifend wirkenden unintendierten Handlungsfolgen führt, welche ihrerseits zu unerkannten Handlungsbedingungen neuer Praktiken werden können“ (Reckwitz 1997, S. 94).

Mikropolitische Prozesse in Organisationen - somit auch die Handlungsfähigkeit von Akteuren - stellen immer ein Handeln in Strukturen dar, die jedoch gleichzeitig durch das kontextualisierte Handeln (re-)produziert werden. Diesen Prozeß der wechselseitigen Konstituierung versucht Giddens in der Terminologie der „Dualität von Strukturen“ und der „Rekursivität“ des Handelns theoretisch zu fassen. Dualität der Struktur skizziert Giddens als „...die wesensmäßige Rekursivität des gesellschaftlichen Lebens, wie es in sozialen Praktiken konstituiert wird. Struktur ist sowohl Medium wie Ergebnis der Reproduktion von Praktiken. Zugleich mit der Konstitution sozialer Praktiken tritt Struktur auf und sie ‘existiert’ in den erzeugenden Momenten dieser Konstitution“ (Giddens 1979, S. 4).

Macht und Handlungsfähigkeit von Akteuren in Organisationen - die Fähigkeit und Möglichkeit auch immer anders-handeln-zu-können - muß immer unter den zwei Aspekten von Handlung und Struktur gesehen und analysiert werden. Innerhalb dieses Theorierahmens ist Macht ein Strukturmoment und nicht ein Ergebnis eines subjektiven Machtstrebens. Insofern ist die (mikropolitische) Handlungsfähigkeit in Organisationen zwar aufgrund ihrer Regel- und Ressourcenabhängigkeit in gewissem Sinne auch vor-bestimmt, aber sie ist nicht kausal determiniert, da letztlich nicht feststeht, was möglicherweise geschieht oder möglich sein könnte (vgl. Neuberger a.a.O. S. 330). Denn dem Handlungsvermögen, der Handlungsmächtigkeit, ist es grundsätzlich immer möglich, in „Ereignisreihen“ einzugreifen und sie zu modifizieren oder gar zu transformieren. Damit bekommt Macht aber auch eine konstitutive Bedeutung für die Fähigkeit zu handeln, und sie unterliegt nicht nur einer negativen Konnotation, die sie in die Nähe der Herrschaft rückt. „...daß Handeln Macht im Sinne eines umgestaltenden Vermögens logisch einschließt. Im weitesten Sinne der Bedeutung von >Macht< ist Macht logisch der Subjektivität, der Konstitution der reflexiven Steuerung des Verhaltens

vorausgesetzt“ (Giddens 1992; S. 66). In dieser Perspektive ist Macht die positive Voraussetzung, um überhaupt handeln zu können. Hannah Arendt geht sogar noch einen Schritt weiter: „Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur so lange existent, als die Gruppe zusammenhält“ (Arendt 1970, S. 45).

In ähnlich positiver Weise skizziert auch Giddens den Begriff der Macht: „Die Dualität von Struktur in Machtbeziehungen [können wir] folgendermaßen ausdrücken. Ressourcen (die mit den Signifikations- und Legitimationsaspekten sozialer Systeme verbunden sind) sind Strukturmomente, auf die sich die handelnden Subjekte in der Produktion ihres Handelns beziehen und die sie auch reproduzieren. Macht ist nicht wesensmäßig mit der Erreichung von partikularen Interessen verbunden. Nach dieser Auffassung charakterisiert der Gebrauch von Macht nicht spezifische Verhaltensweisen, sondern ist für jegliches Handeln typisch. Macht selbst ist keine Ressource“ (Giddens 1992, S. 67). Und weiter schreibt er: „Wir sollten die in sozialen Institutionen eingebauten Herrschaftsstrukturen nicht so begreifen, als brächten sie >fügsame Körper< hervor, die sich, wie die objektivistischen Sozialwissenschaften behaupten, wie Automaten verhalten. Macht innerhalb sozialer Systeme, die sich einer gewissen Kontinuität über Raum und Zeit hinweg erfreuen, setzt geregelte Beziehungen von Autonomie und Abhängigkeit zwischen Akteuren oder Kollektiven in sozialen Interaktionskontexten voraus. Aber alle Formen von Abhängigkeit stellen gewisse Ressourcen zur Verfügung, mit denen die Unterworfenen die Aktivitäten der ihnen Überlegenen beeinflussen können. Dies nenne ich die in soziale Systeme eingelassene „*Dialektik der Herrschaft*“ (ebenda, S. 67).

Für das Begreifen von Organisationen und der Handlungsfähigkeit unterschiedlicher Akteure sollen diese Ausführungen verdeutlichen, daß Organisationen eben nicht die „festen Gehäuse“ (Weber 1972, vgl. auch Baecker 1995) darstellen, die ein „Politisch-anders-handeln-können“ in Organisationen letztlich definitiv ausschließen können.¹⁵ Ein Insistieren auf jeweils

¹⁵ Von Giddens selbst gibt es keine empirische Arbeit, in der er seine theoretische Konzeption einer empirischen Anwendung unterzogen hat. Die gleichzeitige Konstituierung von Handlung und Struktur und ihr rekursives Verhältniss zueinander sind einer empirischen Analytik aber nur schwer zugänglich, da die Gleichzeitigkeit des Konstituierungsprozesses erstens nur ex post beschrieben werden kann und zweitens schon immer in einer Beschreibung chronologischer Ereignisabfolgen geschieht. Dies betrifft somit auch organisationstheoretische empirische Untersuchungen.

einen Aspekt der Strukturierungsmomente ist demnach defizitär. Eine reine handlungstheoretische Analyse (die Auflistung von Einflußmöglichkeiten der Akteure in der Organisation) greift solange zu kurz, wie nicht auch der strukturelle Rahmen mit erfaßt wird. Andererseits muß ebenso gezeigt werden, wie bestimmte Handlungen auch bestimmte Strukturen erzeugen können. In dieser Betrachtung einer ökologischen Betriebspolitik und des Aufzeigens möglicher Handlungskorridore in den Betrieben kann dies nur vermittelt geschehen.

3.3 Kontingenz: Die Chance des Handelns

Es wurde bereits kurz angesprochen, daß sich Organisationsprozesse durch ein hohes Maß an Kontingenz auszeichnen. Kontingenz steht auch als Vermittlungselement zwischen der Handlungs- und Strukturdimension. Zum einen ermöglicht Kontingenz überhaupt Handlungen, da sie einen Raum erschließt, wo das „Auch-anders-sein-können“ regiert. Und nur dort kann auch gehandelt werden, wo die existierenden Sachverhalte es noch zulassen, daß es „auch-anders-sein-könnte“. Nur dort, wo das Handeln aufgrund eines Raumes, in dem nicht alles festgelegt und entworfen ist, stattfinden kann, wo die Dinge nicht unvermeidlich festliegen und mit Notwendigkeit geschehen, kann Handeln und individuell zielgerichtete Aktivität stattfinden (vgl. Bubner 1998). Andererseits kann die Zielerreichung des Handelns aber auch immer mißlingen. Nicht nur, daß die Kontingenz mit dem Zufall in direkter Konkurrenz bzw. in Beziehung steht, sondern aufgrund der Zeitlichkeit des Handelns können auch immer begleitende Faktoren (Akzidenzien = das Mitgegangene), parallele Einflüsse und Ereignisse an Bedeutung gewinnen, die nicht in der Macht der Handelnden liegen. „Kurzum, daß wir im Handeln auf die Struktur des „Auch-anders-sein-könnens“ der Wirklichkeit uns einlassen müssen, impliziert geradewegs, daß wir dem Wirken des Zufalls dabei ausgesetzt sind“ (ebenda, S. 8). Handlungen sind auf jeden Fall kontingent, insofern sie einen Wahlakt darstellen und nicht als Moment purer mechanischer Notwendigkeit ablaufen. Jede einzelne Handlung stellt insofern eine Verwirklichung einer Möglichkeit auf Kosten einer anderen Möglichkeit dar (vgl. Hahn 1998).

Andererseits stellt sich aber auch die Frage, wie über das Handeln eine „Generalisierung“ zur Typisierung von sozialen Situationen entstehen kann, damit die Selbsterhaltung und Stabili-

sierung eines sozialen Systems in seiner Umwelt stattfinden kann. Wenn jede Situation und jedes Handeln immer zugleich etwas völlig anderes als jede frühere Handlung bedeuten würde, dann könnten sich keine festen sozialen Reaktionen zur Stabilisierung des sozialen Systems entwickeln (vgl. Hahn 1998; S. 496). Um trotz kontingenter Situationen zu einer für den Bestand der sozialen Systeme notwendigen Reduktion der Gesamtkontingenz zu gelangen, bedarf es wechselseitiger Erwartungen der Akteure (Alter und Ego), um an sich kontingente Ereignisse miteinander zu verknüpfen. Die Strukturierung erfolgt dadurch, daß zwar jedes Ereignis auch weiterhin kontingent ist, daß aber, wenn ein Ereignis oder eine Entscheidung eingetreten ist bzw. stattgefunden hat, das dann noch Mögliche erheblich einschränkt wird. Jeder erfolgreiche Anschluß, der aufgrund der Erwartungen stattfand, schließt also unendlich viele Alternativen aus (vgl. ebenda, S. 519). Was dann noch übrigbleibt, kann immer noch hoch ungewiß sein, aber die jetzt stattfindenden „Überraschungen“ haben eine Form und sind an eine Struktur gebunden. „Die Verkettung der Kontingenzen führt zu Notwendigkeiten oder Unausweichlichkeiten. Aus Kontingenzen werden durch Verknüpfungen Konditionierungen: Daß etwas geschieht, mag völlig zufällig oder unwahrscheinlich sein und in jedem Fall davon abhängen, daß vorher bereits etwas anderes passiert ist. Aber *wenn* das passiert ist (ob das der Fall ist, mag höchst zufällig sein), dann kann das Anschlußereignis höchst wahrscheinlich oder notwendig werden. Dieser Wandel von >kontingent< läßt sich sehr eindrucksvoll in der englischen Sprache beobachten. Einerseits heißt >contingent< >möglich< oder >zufällig<. Dann aber auch in der Wendung von >contingent on< oder >contingent upon> >abhängig von<, >bedingt durch< oder >verbunden mit<“ (Hahn 1998, S. 519).

Die letzten Ausführungen können dafür sensibilisieren, daß in der soziologischen Theorie, aber auch im alltäglichen Leben, nicht von der totalen Kontingenz gesprochen werden kann („wie sie vor dem ersten Schöpfungstag bestanden haben mag“, ebenda, S. 520). Es sind vielmehr jene relativen Kontingenzen gemeint, die in der Wahl zwischen Alternativen, Folgen und den Voraussetzungen bestehen (vgl. ebenda). Insofern sind zwar die bestehenden Strukturen durch kontingente Handlungsabfolgen entstanden, aber das, was uns im Leben an Ordnungsstrukturen begegnet sind zugleich die abhängigen Variablen von bereits bestehenden Ordnungen. „Wir wissen aber, daß die Realisierung jeder Möglichkeit Anschlußzwänge schafft. Notwendigkeiten und Kontingenzen stehen nicht im Widerspruch zueinander. Sie sind die zwei Seiten einer Medaille, weil der Unendlichkeit der kontingenten Einzelmöglich-

keiten die Knappheit der Möglichkeiten ihrer Verknüpfung korrespondiert“ (Hahn 1998, S. 521). Hier erhält auch der Spielbegriff größere Klarheit. Innerhalb des Spiels sind für den Spieler die möglichen Alternativen und die damit verbundenen Risiken und Ereignisse interessant. Die durch die Spielregeln bereits ausgeschlossenen Möglichkeiten braucht er nicht auch noch zu bedenken. Und dennoch ist das Handeln im Rahmen vorgegebener Ordnungen produktiv. Im Spiel kann immer Neues entstehen und zum Spiel gehören Kreativität und Ereignisse.

Handeln bleibt zurückgebunden an einen umgreifenden Zusammenhang, in dem Handeln und andere Verhaltensweisen und Ereignisse ineinandergreifen. Es gibt kein reines Handeln, was außerhalb eines Strukturzusammenhangs geschehen könnte. Aber, auch wenn Struktur die Existenz des Ganzen voraussetzt, so sind die einzelnen Momente unterschiedlich gewichtet und können zur wechselseitigen Antizipation beitragen (vgl. Waldenfels 1991, S. 87). Auch wenn Handeln immer in Strukturen stattfindet, so gibt es „Spielräume“, die genutzt werden können: „Denkt man Handeln innerhalb einer teleologischen, einer normativen oder einer faktischen Ordnung, so erscheint es als Weg zum Ziel, als *Fall* einer praktischen Regel oder als *Wirkung* einer Ursache. Alles Handeln ist im Grunde *reproduktiv*, was die Ordnung selber angeht, *produktiv* ist es nur im Rahmen vorgegebener Ordnungen, indem es den Spielraum variabler Mittel, wechselnder Situationen und nicht vollständig kalkulierbaren Randbedingungen nutzt“ (ebenda, S. 89 f.). Wollte man diesen Zusammenhang verleugnen, würde Handeln entweder in reinen Luftschlössern oder aber in stählernen Gehäusen enden, weil beide Handlungsbestimmungen (voluntaristische oder deterministische) nicht auf die Wirklichkeit und auf die Produktivität des Handelns bei der Erschaffung von Ordnungen und Wirklichkeiten adäquat rekurrieren. Giddens bekommt diesen Aspekt - wie gezeigt -, im Begriff der Rekursivität zu fassen. In dieser Perspektive bringen wir handelnd genau diejenigen Strukturen hervor, die dann unser weiteres Handeln ermöglichen und restringieren.

Waldenfels weist darauf hin, daß innerhalb der Ordnung des Handelns zwischen produktivem und reproduktivem Handeln unterschieden werden muß. Reproduktives Handeln bewegt sich innerhalb einer Ordnung, bringt deren Regeln zur Anwendung und wiederholt die bestehenden Strukturen. Produktives Handeln verändert die Ordnungen, Regeln und Strukturen (vgl. ebenda, S. 95). Ein Handeln, was selbst eine neue Ordnung mit erschafft, setzt ein Artikulati-

onsfeld voraus, das mit Vokabeln wie Subjekt, Objekt, Instrument etc. nicht adäquat erfaßt werden kann, weil das Zusammenspiel der einzelnen Momente hierdurch bereits einseitig fixiert wäre. Die Veränderungen gehören weder der alten noch der neuen Ordnung an. Die eine ist nicht mehr, die andere ist noch nicht und nichts regelt den Übergang. „Wenn Produktion sich als Umformung und Verformung bestehender Ordnung darstellt, so bedeutet Produktion weder pure Fortsetzung noch pure Setzung, sondern eine *Einsetzung*, eine Institution, die an bestehenden Traditionen arbeitet, sie aufgreift und umformt“ (ebenda, S. 101). Das so entstehende Artikulationsfeld des Übergangs stellt eine handlungspolitische Konfliktzone aufgrund einer letzten Unbestimmtheit dar, die von den unterschiedlichen Akteuren – auch in betrieblichen Auseinandersetzungen - gestalterisch genutzt werden kann.

Das Handeln in Organisationen bewegt sich - wie schon dargestellt - zwischen den Polen der Autonomie (Freiheit) und der Abhängigkeit (Zwang). Für die Ausgestaltung und Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik kommt der Kontingenz im Spannungsverhältnis von „Zwang und Autonomie“ (als Kontingenz im Spannungsverhältnis von zwei gleichzeitig präsenten, aber durchaus gegensätzlichen Handlungslogiken) eine entscheidende Bedeutung zu. „Kontingenz“, somit das „Auch-anders-möglich-sein-können“, ist die Bedingung für mikropolitische Prozesse in Unternehmen. „Kontingenz im radikalen Sinne des Wortes, das heißt, *zugleich* abhängig von einem Kontext, von den darin vorhandenen Gelegenheiten und den von ihm auferlegten (materiellen und menschlichen) Zwängen, *und* unbestimmt, folglich frei“ (Crozier/Friedberg 1979; S. 313).

In organisationalen Entscheidungsprozessen wird permanent versucht - und dies ist für die Stabilisierung von Handlungen in Raum und Zeit notwendig -, die Kontingenz in Eindeutigkeiten zu transformieren. Da der Entscheidungsprozeß als Prozeß - bevor er in Eindeutigkeiten endet - aber selber kontingent ist, entstehen immer wieder mikropolitische Auseinandersetzungen zwischen den Akteuren (vgl. Ortmann 1995; S. 61 ff.). „Unser Argument lautet weder: Anders geht es nicht, noch: Anders geht es effizienter, sondern: Anderes ist möglich. *Dreh- und Angelpunkt* unseres Plädoyers für soziale Rationalität ist *die Kontingenz betrieblicher Entscheidungen*. Daß dagegen der Einwand ökonomischer Zwänge nicht sticht, haben wir gezeigt. Betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten sprechen in vielen Situationen dafür, die Vorzüge der Sichtweisen der anderen anzuerkennen, um Perrows Wendung aufzugreifen.

In anderen Situationen mag das Gegenteil wahr sein. Fast immer aber bleibt es bei einer Ambiguität, Unschärfe und Kontingenz der Entscheidungssituation, die nicht mittels ökonomischer Kalküle, sondern mit der Macht höchst interessierter Akteure in Eindeutigkeit transformiert wird“ (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990, S. 591). Dies trifft auch auf Unternehmen zu, wenn aus unterschiedlichen Interessen heraus um die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Umweltpolitik „gestritten“ wird, da trotz bekannter Restriktionen in der Umweltpolitik erhebliche Bandbreiten (Varianzen) der Ausgestaltung bestehen. „Geschlossen wird diese Kontingenz in mikropolitischen Auseinandersetzungen unter Rekurs auf Interessen, Strategien und Machtmittel, die der bestehenden Herrschaftsordnung entspringen. Noch der schärfste ökonomische Druck will wahrgenommen, interpretiert und in eindeutige Entscheidungen umgesetzt sein. Dies geschieht im Wege der mikropolitischen Transformation von Kontingenz“ (ebenda, S.591 f.).

4. Ansatzpunkte und Konstellationen betrieblicher Umweltpolitik

Werden die potentiell vorhandenen Handlungsmöglichkeiten in den Gestaltungs- und Kontingenzräumen der sozialen Verhältnisse in Unternehmen berücksichtigt, zeigt sich, daß sich ökonomische Institutionen wie Unternehmen nicht entlang einer ökonomisch vorgegebenen autarken Logik, als die jeweils effizienteste Antwort auf ökonomische und technologische Herausforderungen entwickeln. Vielmehr restringieren diese ökonomischen Bedingungen welche Möglichkeiten es gibt. (vgl. Ortmann 1995, S. 254/255). Der Handlungsraum und die unhintergehbare Situation der Kontingenz innerhalb ökonomischer Strukturen beinhaltet Gestaltungschancen und die Möglichkeit der Politisierung zukünftiger Entwicklungswege. Der Begriff des Handlungskorridors, der Gestaltbarkeit innerhalb ökonomischer Rahmenbedingungen, besagt dann lediglich, daß es keinen „one best way“ in den Entwicklungswegen gibt, sondern Lösungen für das Unternehmen gangbar sein müssen, damit sie sich durchsetzen können (vgl. ebenda, S. 271). Für Unternehmen ist damit impliziert, daß ihr Innenleben, aber auch ihre Außenbeziehungen, von politischem und strategischem Handeln mitgeprägt werden und sich nicht auf reine (ökonomische) Strukturdeterminismen begrenzen lassen. Neben Macht und Politik wird das Handeln in Unternehmensorganisationen ebenso von Deutungsmustern (z.B. Paradigmen und Leitbildern wie Lean-Production) und Normen mitbestimmt, die sich nicht nur auf die reine Verfolgung von ökonomischen und politischen Zwecken redu-

zieren lassen. So kommt beispielsweise auch den Leitbildern (z.B. Lean-Production, TQM usw.) eine spezielle Bedeutung zu. „Leitbilder sind wegen ihrer orientierenden, antreibenden, sinnstiftenden, motivierenden, normativ-legitimatorischen Funktion in Innovationsprozessen von großer mikropolitischer Bedeutung. Sie setzen sich nicht machtunabhängig durch, und ihre machtgestützte Etablierung hat machtwirkungen, beeinträchtigt oder fördert die Durchsetzungschancen bestimmter Akteure, Interessen und Innovationskonzepte“ (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990, S. 62). Hierzu zählen aber auch Momente der Konsensfindung, der Kampf unterschiedlicher Rationalitäten (Manager/Beschäftigte) und wechselnde Koalitionen in Unternehmen mit jeweils spezifischen Eigeninteressen und Lösungsperspektiven. Allerdings soll auch nicht verschwiegen werden, daß ökonomische Entscheidungen sehr gewichtig für betriebliche Handlungsmöglichkeiten sind. Einmal getroffene technologische Entscheidungen, die Fixierung von Kapital in Stahl und Beton, erschweren nachträgliche Änderungen aufgrund der notwendigen Amortisierung der getätigten Investitionen bzw. ermöglichen Veränderungen oftmals erst bei Neu- und Ersatzinvestitionen.

Wenn wir die Politikhaltigkeit möglicher betrieblicher Ökologisierungprozesse in Betracht ziehen, wird bereits an diesem Punkt bedeutsam, daß die gängigen Vorstellungen einer ökologischen Betriebspolitik nicht ungebrochen haltbar sind. Wird doch üblicherweise davon ausgegangen, daß ökonomische und technologische Anforderungen an Unternehmen einerseits und externe und ökologische Anforderungen an Unternehmen andererseits einen schrittweisen und planbaren Wandlungsprozeß in Richtung ökologischerer Wirtschaftsweisen und einer Effizienzrevolution ermöglichen (vgl. Huber 1995, Hallay 1996). Die Annahmen über mikropolitische Suchprozesse auf der betrieblichen Ebene, sofern sie überhaupt stattfinden, verdeutlichen dagegen den eher offenen und konflikthaltigen Charakter dieser betrieblichen Wandlungsprozesse (vgl. Birke/Schwarz 1994). Auf der betrieblichen Ebene zeigt sich bei den Versuchen zur Integration ökologischer Entwicklungswege immer wieder, daß es sich hierbei um einen ökonomischen, stofflichen, technischen und zugleich organisatorischen, sozialen und politischen Reorganisationsprozeß handelt (vgl. Birke/Schwarz 1994, Burschel 1996, Dückert/Groth/König 1998). Der Prozeß bleibt immer an die innerbetrieblichen sowie zwischen- und außerbetrieblichen Handlungs- und Konfliktkonstellationen gebunden. Die Suche nach möglichen ökologischen Handlungs- und Produktionsweisen im Betrieb ist somit aufgrund der ökonomischen, der mikro- und makropolitischen Konstellationen, immer ein

machtdurchwirkter und relativ ergebnisoffener Such- und Lernprozeß im Rahmen bestehender kontingenter Handlungsräume. Birke und Schwarz sprechen in ihrer Untersuchung mit Bezug auf Ortmann und Levi-Strauss von einer „strategischen Bricolage“ (vgl. Birke/Schwarz a.a.O., S.152).

All diese Punkte sensibilisieren einerseits dafür, daß die ökologische Umsetzung betrieblicher Handlungsziele auch von den entscheidungsrelevanten Akteuren und ihren Interaktionen im Betrieb abhängt, und es andererseits eine Illusion ist, von der Annahme auszugehen, daß sich derartige Ökologierungsprozesse rein technokratisch lösen und linear planen ließen. Gerade auf der betrieblichen Handlungsebene ist der Umsetzungsprozeß ökologischer Produktionsgestaltung immer geprägt durch:

- „trial and error“ als Ausweg aus dem Dilemma, daß es weder einen technisch-stofflichen, ökonomischen noch organisatorischen Königsweg oder eindeutig-konsistente Gesamtkonzepte für eine Ökologisierung der bestehenden Betriebsstrukturen gibt,
- „muddling through“ als Versuch, den Wust von Konzepten, Problemvorschlägen und Entscheidungsalternativen zu bewältigen,
- „strategische bricolage“ als „... beständige Rekombination von Problemformulierungen, strategischen Zielansätzen, Planungselementen und -methoden und ins Auge gefaßten Lösungsaktivitäten“ (vgl. Birke/Schwarz 1995, S. 157).

Unter den gegebenen ökonomischen Globalisierungstendenzen und Veränderungen innerhalb der Arbeits- und Produktionsstrukturen, die unter dem Schlagwort Lean-Production firmieren, ist es sehr wahrscheinlich, daß nur solche Strategien einer ökologischen Betriebspolitik Aussicht auf Erfolg haben, die mit diesen Managementstrategien kompatibel sind bzw. diese Strategien aufgreifen und mit neuen Anforderungen und Ansprüchen konfrontieren, ohne dabei die schwierige Balance zwischen kurzfristigen ökonomischen und langfristigen sozial-ökologischen Interessen zu verlieren. Für die Entwicklung dieser Strategievarianten wird es entscheidend darauf ankommen, nach möglichen Anknüpfungspunkten im Rahmen neuer Unternehmens- und Managementkonzepte zu suchen (vgl. Hildebrandt 1994, S.151).

In diesem Sinne stellen neben dem ökologischen Handlungsdruck für Unternehmen, der sich

aufgrund gesellschaftspolitischer Veränderungen der Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln ergeben wird bzw. ergeben könnte, neue Anforderungen an Organisationsstrukturen und die damit verbundenen Lernanforderungen an die betriebliche Organisation einen entscheidenden Anknüpfungspunkt für Strategievarianten im Rahmen einer ökologischen Betriebspolitik dar (vgl. Geißler 1995; Pfriem 1995 u. 1995a; Girschner 1990). So wird in der wissenschaftlichen Diskussion oftmals eine Schnittstelle für die mögliche Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes zwischen den ökonomischen Reorganisationprozessen, der Installierung betrieblicher Qualitätssicherungssysteme (TQM u. ISO 9000) und der möglichen komplementären Implementierung eines Ökomanagementsystems im Rahmen der Öko-Audit-Verordnung gesehen (vgl. bspw. Petrick/Eggert 1995). Für eine mögliche Schnittstelle zwischen der Öko-Audit-Verordnung, dem TQM, dem Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000 und einer gleichzeitigen ökologischen betrieblichen Reorganisation kann zunächst formal gesagt werden, daß Umweltpolitik und Umweltmanagementsysteme in Unternehmen ebenso ständige Verbesserungen bedürfen, wie das Qualitätsmanagementsystem. So soll bei der Realisierung des Qualitätsmanagements das Normenwerk der Reihe EN ISO 9000 als Orientierungsrahmen dienen. Die Normen der EN ISO 9000 wurden von privatrechtlich arbeitenden Normenorganisationen erarbeitet. Sie besitzen somit keinen rechtsverbindlichen Charakter. Diese Normsetzung beschreibt aber die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem und gibt Hinweise für die Aufbau- und Ablauforganisation. Beide Systeme - Umweltmanagementsystem und Qualitätsmanagementsystem - dienen der Verbesserung der Ablauforganisation hinsichtlich der Kundenzufriedenheit nach außen und innen und hinsichtlich des Umweltschutzes.

Im Hinblick auf eine ökologisch-soziale Optimierung der Betriebsprozesse kann neben einem „ideologischen“ und „diskursiven“ Anknüpfen an beide Organisationssysteme auch auf strukturelle Gemeinsamkeiten zwischen Qualitätsmanagementsystem und Umweltmanagementsystem hingewiesen werden. Diese sind zum Beispiel: Verpflichtung der obersten Unternehmensleitung zur Einhaltung und Überprüfung des Qualitätssystems, Weiterbildungsmaßnahmen, Planung und Ablauf interner Audits, Durchführung von Korrekturmaßnahmen und Ursachenanalysen und Verbesserungen etc. In dieser Gesamtprozeßanalyse und ihrer Optimierung (intern und extern), die noch intensiver und umfassender in den Visionen eines Total Quality Management bestehen, existieren zumindest potentielle betriebliche Anknüp-

fungspunkte der Verbindung beider Systeme (vgl. Petrick/Eggert 1995; Preßmar 1995). Perspektivisch ginge es insofern auch darum, die für das Qualitätssystem von der ISO (International Organization for Standardization) entwickelten Normen der ISO 9000er Reihe auf ihre Tauglichkeit für Umweltmanagementsysteme hin zu überprüfen und auf der Ebene einer EU-Verordnung für alle Mitgliedsstaaten für verbindlich zu erklären (vgl. Petrick/Eggert 1995). Betriebspolitisch käme es für die Gewerkschaften darauf an, den rein formalen und normierenden Charakter beider Systeme unter politisch-sozialen und ökologischen Aspekten „aufzubrechen“ und mit eigenen Gestaltungsoptionen an die semantischen „Versprechungen“ dieser Managementsysteme (Eigenverantwortung, Denken in Prozessen und nicht in Strukturen, subjektive Aufwertung der Arbeit etc.) heranzutreten.

Qualitätsmanagementsysteme beruhen ähnlich wie Ökomanagementsysteme auf der Grundlage, nicht nur ein Produkt zu betrachten, sondern das gesamte betriebliche System unter Qualitäts- und Umweltgesichtspunkten zu erneuern. Gegenüber der Qualitätskontrolle impliziert das Qualitätssicherungssystem die ständige Kontrolle und Verbesserung der Qualität durch ein bereits in der Planung und Produktion integriertes System der permanenten Qualitätssicherung und der systematischen Qualitätsverbesserung. Auch eine betriebliche Umweltpolitik setzt perspektivisch an der ständigen ökologischen Verbesserung der Produktproduktion, der Produktqualität und der Prozeßabläufe an. Im Übergang von der Kontrolle zur Prävention, wie in der Qualitätssicherung, liegen die offensichtlichen - zunächst rein formalen - Parallelen zwischen Qualitäts- und Umweltmanagementsystem. Auf der Ebene der betrieblichen und politischen Auseinandersetzung wäre ein Anknüpfen an die „visionären“ Begriffe und Überlegungen im Rahmen der Konzepte der Lean-Production insofern sinnvoll, da in ihnen von beständiger Lernfähigkeit und Eigenleistungsfähigkeit, Gruppenkompetenz und Prozeßdenken, Autonomie und Selbstorganisation, kontinuierlicher Verbesserungen etc. ausgegangen wird. Dies sind allemal wichtige politisch-diskursive Anknüpfungspunkte für die Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik (von der „Lean-Production“ zur „Clean-Production“).

Das Schlagwort in der wissenschaftlichen Literatur lautet: „vom nachgeschalteten zum integrierten Umweltschutz“. Unternehmenspolitisch verbinden sich damit weitgehende Anforderungen an einen zu praktizierenden Unternehmenswandel. „Lernen in Organisationen“ bis hin

zum „Organisationslernen“ (vgl. Geißler 1995; Wiesenthal 1995; Schreyögg/Noss 1995; Pfriem 1995) und Neugestaltung von Organisationsstrukturen und -mechanismen mit dem Ziel, ökologische Kriterien in den einzelnen Organisations- und Managementebenen zu integrieren, stellen die neuen Herausforderungen an zukünftige Unternehmensstrategien dar. Daß gerade in den nicht ausreichend entwickelten Organisationsstrukturen Hemmnisse für einen weiteren Fortschritt in der betrieblichen Umweltpolitik liegen, darauf deuten die Untersuchungsergebnisse verschiedener betrieblicher Fallstudien hin (vgl. Birke/Schwarz 1994, Burschel 1996, Dückert/Groth/König 1998).

Die spezifischen betrieblichen Konstellationen und die unterschiedlichen Wahrnehmungen von ökologischen Handlungsanforderungen seitens betrieblicher Akteure heben zugleich die Bedeutung der Mikropolitik hervor. Für die Implementierung ökologischer Handlungsorientierungen in Unternehmen stellen - sobald der rein nachgeschaltete Umweltschutz überwunden werden soll -, politisches Denken und Handeln, die Faktoren Macht, Kontrolle, divergierende Interessen und unterschiedliche Kompetenzen etc. wesentliche und bedeutsame Aspekte dar (vgl. Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Föste 1994). Unter Berücksichtigung soziologischer und umweltpolitischer Überlegungen stehen Unternehmen und ihre bestehenden Organisationsstrukturen vor der Herausforderung, systemische und politische Lernprozesse zu initiieren, die auf mindestens zwei Aspekten basieren müssen, wenn sie erfolgreich verlaufen sollen:

1. Der Mikropolitik muß Rechnung getragen werden, da sie über Macht- und Entscheidungsprozesse wesentlich die konkreten Handlungsmöglichkeiten der Akteure in Unternehmen bestimmt (vgl. Ortmann/Küppers 1992; Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996).
2. Der Wandel von der Industrie- zur Risikogesellschaft (vgl. Beck 1986) bzw. die „Diffusion“ der bisherigen Konstitutionsmomente der Moderne muß beachtet werden (vgl. Wagner 1996), da die Unternehmen in ein politisch und gesellschaftlich gewandeltes Bezugs- und Anspruchsfeld (externe Ansprüche) gesetzt werden (Theis 1994; Ulrich 1987). Darüber hinaus verfügen Unternehmen nicht über eine „höhere“ und „funktionale“ Rationalität - und damit konsistente Problemlösungsfähigkeit - in ihren Entscheidungen, was grundsätzlich den technischen und politischen „Versuchs-, Such- und Konfliktcharakter“ einer ökologischen Betriebspolitik verdeutlicht (vgl. Ortmann 1995 und 1997).

Beide Momente spielen in der betrieblichen Auseinandersetzung um eine ökologische und ökonomische Erneuerung des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Damit die betrieblichen Interessenvertretungen und die Gewerkschaften in der Lage sind, einen solchen Prozeß zu beeinflussen bzw. neue Strategievarianten in betriebliche Veränderungsprozesse einzubringen, müssen sie im Bereich der Organisationsgestaltung, der Produkt- und Technikgestaltung und in ökologischen Fragen zunächst Kompetenzen gewinnen. Dazu sind – wie noch zu zeigen sein wird - nicht zuletzt neue Beteiligungsformen der Beschäftigten, ebenso wie Kooperationen mit betriebsexternen Institutionen und Akteuren erforderlich (Wissenschaftlern, Behörden, Initiativen und gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen etc., vgl. Birke/Schwarz 1994, Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995). Die vorliegende Studie wird die ökologischen Reorganisationsprozesse in Unternehmen innerhalb einer mikropolitischen Fallanalyse betrachten, um so zu möglichst realitätsnahen Aussagen zu gelangen.

5. Methodische Vorbemerkungen zu den Fallstudien

Die Betriebsfallstudien der vorliegenden Studie umfassen zwei Unternehmen aus der Maschinenbaubranche und zwei aus der Nahrungsmittelindustrie. Die vier Unternehmen wurden hinsichtlich ihrer ökologischen Reorganisationsbemühungen innerhalb der bestehenden betrieblichen Organisationsstrukturen untersucht. Analysiert werden auf der Grundlage von vier Fallstudien mittels qualitativer Einzelinterviews und Betriebsbegehungen die spezifischen Problemlagen von Unternehmen im Spannungsfeld ökologischer und ökonomischer Modernisierung. Insgesamt wurden in den Betrieben fünfunddreißig Interviews mit Managern, Betriebsräten und - soweit vorhanden - mit Umweltschutzbeauftragten geführt.¹⁶

¹⁶ Auf der Managementseite wurden bspw. befragt: Vorstandsmitglieder, Produktionsleiter, Verantwortliche für Qualitätssicherung, Einkaufsleiter, Hauptabteilungsleiter der Produktion, Verantwortliche für Umweltschutz und Qualitätssicherung und Umweltschutzbeauftragte der Betriebe. Von den Betriebsratsmitgliedern wurden die Vorsitzenden, stellvertretenden Vorsitzenden und Mitglieder von Arbeitsgruppen interviewt. Darüber hinaus wurden in einer Fallanalyse zusätzlich Interviews in der Deutschland-Zentrale des Konzerns auf Management- und Gesamtbetriebsratsseite durchgeführt. Die externen Interviews fanden mit Vertretern der Gewerkschaften, der Industrie- und Handelskammer sowie eines umweltverantwortlichen Managers aus einem nicht in die Untersuchung einbezogenen multinationalen Unternehmen statt. Die Fallstudien wurden in Unternehmen in Hamburg 1996 im Rahmen eines eigenständig durchgeführten Forschungsprojektes im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt. Letztlich soll noch darauf verwiesen werden, daß bis auf eine Interviewteilnehmerin alle anderen Interviewteilnehmer männlich waren. Dies erklärt den männlichen Sprachgebrauch, der insofern

Unter den Annahmen, daß eine Implementierung ökologischer Unternehmenskonzepte nicht nach dem Muster einer „rational-strategischen Wahl“ stattfindet, in den betrieblichen Wandlungsprozessen erhebliche Unsicherheitsmomente bestehen und dem Management eine hohe „Optionsfähigkeit“ abverlangt wird (vgl. bspw. Küpper/Ortmann 1992; Birke/Schwarz 1994; Ortmann 1995; Friedberg 1995), bieten sich gerade Fallstudien an, einen „Blick“ hinter die Kulissen unternehmensinterner Reorganisationsprozesse und Umweltschutzentscheidungen zu werfen. Die ökologischen Gestaltungsoptionen eines Unternehmens und ihre organisations- und arbeitspolitische Umsetzung sind jenseits idealtypischer Modellannahmen - wie sie oftmals in der ökologisch inspirierten Unternehmenstheorie vorherrschen -, von den entscheidungsrelevanten Akteuren im Unternehmen, ihren Interessen, Fachkompetenzen, betriebspolitischen Durchsetzungsmöglichkeiten und den verschiedenen personellen Allianzen abhängig (vgl. die Studien von Birke/Schwarz 1994; Föste 1994; Burschel 1996). Anhand der Fallstudien und der durchgeführten intensiven Einzelinterviews soll der Versuch unternommen werden, die spezifischen mikropolitischen betrieblichen Handlungs- und Konfliktsituationen im Betrieb im Rahmen ökologischer und ökonomischer Handlungsanforderungen näher zu skizzieren.

Das Schwergewicht der Studie liegt auf Intensivinterviews mit denjenigen betrieblichen Akteuren, die im Rahmen ihrer Funktion als wesentlich für die Umsetzung und Implementierung einer ökologischen Betriebspolitik angesehen werden können. Im Mittelpunkt stehen Fragen zu den Handlungsmotiven und den Umsetzungsstrategien des Managements sowie den Aktivitäten des Betriebsrates im Spannungsfeld ökologischer und ökonomischer Restrukturierungen, der Skizzierung der damit verbundenen Handlungsblockaden, Interessendifferenzen und neuen Beteiligungsformen innerhalb und zwischen den betrieblichen Akteuren. Daneben liegt ein weiterer Aspekt in den notwendigen Organisationsveränderungen einer ökologischeren Betriebspolitik und der damit verbundenen betrieblichen Stellung des Umweltschutzbeauftragten. Angesprochen sind damit - neben organisationsstrukturellen Veränderungen - auch Fragen personaler Allianzen zwischen Betriebsrat und Umweltschutzbeauftragten für eine Organisationsreform des Unternehmens, in denen geschickt ökologische, arbeitspolitische und demokratische Aspekte miteinander verbunden werden (vgl. Bir-

keiner Ignoranz geschuldet ist. Die Länge der einzelnen Interviews betrug im Durchschnitt zwei Stun-

ke/Schwarz 1994; Bundesmann-Janßen/Frerichs 1995 und Föste 1994, bezogen auf den Umweltschutzbeauftragten). So könnten beide Modernisierungsanforderungen potentiell auf der argumentativen Ebene der betrieblichen Diskurse an die betrieblichen und gesellschaftspolitischen Debatten über neue Managementkonzepte anknüpfen.

Obwohl in der Studie sogenannte „Normalfälle“ betrachtet werden, ist die Typisierung „Normalfall“ zunächst eine wissenschaftliche Konstruktion, da alle untersuchten Unternehmen mit ökologischen Anforderungen konfrontiert und in gesellschaftliche (Verantwortungs-)Diskurse über ihre Produktions- und Vertriebspolitik verwoben sind, die sich nur schwer mit der Typisierung „Normalfall“ in dem Sinne decken, daß keinerlei externe oder interne Anforderungen an das Unternehmen gestellt werden. Andererseits stellen die hier betrachteten Unternehmen weder Skandalfälle noch Pionierunternehmen dar, wie sie zum Beispiel in der Studie von Zimpelmann u.a. (1992) untersucht wurden. Der „Skandalfall“ in der untersuchten Akkumulatorenfabrik führte letztlich zur Schließung der Fabrik. Da die hier untersuchten Unternehmen weder den extremen Polen des „Skandalbetriebes“ noch des „Pionierunternehmens“ ungebrochen zugeordnet werden können, werden sie forschungstheoretisch unter die Typisierung des „Normalbetriebes“ gefaßt. Allerdings weisen die einzelnen Fallbeispiele einzelne Aspekte auf, die durchaus auch in die Kategorie des „Skandal-“ und/oder des „Pionierunternehmens“ hineinreichen. Deutlich wird hieran, wie „künstlich“ und zum Teil „willkürlich“ diese Einteilungen sind, wie sie in den Untersuchungen von Zimpelmann und Hildebrandt getroffen werden (vgl. dies.: 1992; 1994). Mit der dort vorgenommenen und wissenschaftlich begründeten „sauberen Aufsplitterung“ unterschiedlicher Phasen der ökologischen und politischen Problematisierung und Themenaufnahme in die Handlungsweisen eines Unternehmens verbindet sich eine szientistische „Phasensetzung“, die zwar über einen gewissen heuristischen Wert verfügt (vgl. Hildebrandt u.a. 1994; kritisch hierzu Burschel 1996, S. 56), aber wenig über die internen politischen Konfliktlinien aussagen kann. Die Fixierung von unterschiedlichen Phasen in der ökologischen Unternehmensentwicklung und die damit verbundene Klassifizierung und Typisierung der jeweiligen Unternehmen verdeckt geradezu, daß grundsätzlich auch „anders gehandelt werden könnte“. Genau diese Möglichkeit, die Kontinenz innerhalb der betrieblichen Handlungs- und Entscheidungsstrukturen, das potentiell „Anders-handeln-können“, macht aber den politischen Charakter dieser betrieblichen Prozes-

den.

se aus. Forschungsstrategisch reicht es nicht mehr aus, sich auf „Skandal“ oder „Pionierbetriebe“ im Umweltschutz zu konzentrieren (wie bspw. Hildebrandt 1994). Denn einerseits ist der ökologische Problemdruck, das Ausmaß und die Normalität der ökologischen Gefährdungen eben schon lange keine Frage des „Skandals“ oder des umweltbewußten „Pioniers“ mehr, und andererseits müssen politische Gestaltungsoptionen hinsichtlich ökologischer Anforderungen in die „Normalität“ betrieblicher Handlungsstrukturen integriert werden. Forschungsstrategisch ist dies insofern von Interesse, als die „Normalfälle“ auch die Normalfälle gewerkschaftlichen, betrieblichen und gesellschaftlichen Handelns sind. Durch die Analyse normaler betriebsökologischer Reorganisationsprozesse aufgrund gesetzlicher und/oder ökonomischer Anpassungsprozesse lassen sich die zukünftigen gewerkschaftlichen Handlungsanforderungen für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung am ehesten skizzieren.

Obwohl letztlich jede Betriebsfallanalyse eine gewisse Einmaligkeit besitzt und nicht dem Kriterium der Repräsentativität entspricht, liegt in der relativen „Normalität“ auch die Möglichkeit ihrer Verallgemeinerung. Trotz der Einzelfallbetrachtung lassen sich aus den Ergebnissen der exemplarischen Analyse der betrachteten Fallbeispiele Rückschlüsse ziehen auf unterschiedliche und gemeinsame Problemkonstellationen auf der Handlungsebene der betrieblichen Akteure und notwendiger Veränderungen der betrieblichen Organisationsstrukturen im Rahmen ökologischer Betriebsanforderungen. Bei der Auswertung der Interviews geht es somit nicht um das statistisch Repräsentative - dies ist schon aus der Anlage der Untersuchung zwingend - sondern um das jeweils Typische und Besondere des einzelnen Falls bzw. der Fallkonstellation. Es handelt sich insofern um einen auf empirische Daten gestützten theoriegeleiteten „approach“, der sich bewußt von einer quantitativen Forschungsweise unterscheidet (vgl. Lamnek 1993). Die dennoch vorhandene Möglichkeit der Generalisierbarkeit der untersuchten Fälle ergibt sich durch die interpretative Darstellung und theoretische Deutung der vorfindbaren Handlungs- und Strukturkonstellationen anhand der erhobenen Interviewergebnisse und der allgemeinen theoretischen Diskussion zur ökologischen Modernisierung. Sicherlich tendieren Betriebsfallstudien zur stärkeren Betonung der „Genauigkeit“ und „Einfachheit“ gegenüber der „Allgemeinheit“ im Forschungsprozeß -, daß sie zuviel „Genauigkeit“ und zu wenig „Allgemeinheit“ aufweisen. Ein Problem, daß sich jeder Sozialforschung stellt, die den drei Forschungsanforderungen von Genauigkeit, Einfachheit und All-

gemeinheit entsprechen will. Obwohl die vorliegenden Fallstudien sicherlich zur größeren „Genauigkeit“ tendieren, so weisen sie aber auch Elemente der „Allgemeinheit“ auf. Die Begriffe Handlungs- und Entscheidungskorridor, Kontrolle, Autonomie, Selbstbestimmung und Fremdbestimmung, Bricolage und Kontrolle etc. fügen der „Genauigkeit“ einfache und allgemeine Konzepte hinzu. Mit Ortmann könnte man auch sagen, daß eine Fallanalyse es sich nicht so einfach macht wie manche andere, „für die Wälder - unter Namen wie Kapitalverwertung, reelle Subsumtion, „betriebliche Strategie“ etc. - immer schon singen“ (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990, S. 595). Insofern ist es ganz sinnvoll, auch weiterhin die Bäume zu sehen.

Auf der Grundlage der Interpretation der betrieblichen Handlungszusammenhänge, in denen immer auch aktors- und systembezogene Elemente miteinander verwoben sind, können zwar einzelne Variablen in der Auswertung hervorgehoben werden. Insgesamt wird es jedoch - soweit dies möglich ist - darum gehen, einen ganzheitlichen Zusammenhang in der Darstellung der Untersuchungsfälle zu erhalten. Für die Darstellung der betrieblichen Handlungszusammenhänge und Problemkonstellationen ist es sinnvoll, die Untersuchungspersonen zunächst anhand ihrer betrieblichen Tätigkeitsbereiche in Gruppen (Typen) einzuteilen, zu unterscheiden und darzustellen. Im Fall der vorliegenden Untersuchung sind dies: Management, Betriebsrat und Umweltschutzverantwortliche bzw. Umweltschutzbeauftragte. Innerhalb dieser Einteilung der interviewten Personen können dann einzelne Einstellungen und mögliche Differenzen untereinander im Rahmen des Forschungsthemas dargestellt werden. Hierbei ist auf das „In-Beziehung-Setzen“ der einzelnen Akteursgruppen innerhalb der Fallbeispiele zu achten, was letztlich den jeweiligen Leser und Leserinnen obliegt.

Bei der Auswahl der Fallbeispiele wurde darauf geachtet, daß es unterschiedliche Einstellungs- und Problemmuster sowie Umgangsweisen in der Frage des betrieblichen Umweltschutzes auf der Seite der Unternehmensführung gibt. So war der Grad der Initiierung einer ökologischen Betriebsführung von Seiten des Managements jeweils unterschiedlich stark entwickelt. Dies bestimmte auch den Intensitätsgrad der ökologisch motivierten oder nicht-motivierten Diskussion und Konflikte im jeweiligen Betrieb. Die Fallbeispiele wurden aufgrund ihres jeweils dominanten Umgangs mit ökologischen und ökonomischen Unternehmens- und Organisationsanforderungen in folgende vier Fallbeispiel-Typisierungen eingeteilt:

- A. Ökonomische Restrukturierungsfälle eines engagierten betrieblichen Umweltschutzes
- B. Betrieblicher Umweltschutz als Pflichtaufgabe
- C. Umweltschutz als Abwehr öffentlicher Kritik und Maßnahme ökonomischer Effizienzsteigerung im Rahmen einer internationalen Konzernstrategie
- D. Vom engagierten inner- und außerbetrieblichen Umweltschutz zur Expertokratie funktionalen Managementhandelns.

In der Durchführung der Studie ergaben sich Probleme, wie sie wahrscheinlich für alle empirischen Untersuchungen gelten, die sich auf qualitative, intensive Einzelinterviews stützen. Dennoch sollen sie kurz erwähnt werden, da sie den Aussagegehalt wissenschaftlicher Wirklichkeitsmodellierung relativieren und gegenüber „geschlossenen“ und „eindeutigen“ Deutungsversuchen letztlich eine höhere Glaubwürdigkeit aufweisen können.

Nicht immer konnten die Interviews stringend anhand des Interviewleitfadens durchgeführt werden, der konzeptionell an die Leitfäden der Studien von Föste (1994), Ulrich/Thielemann (1992) und Schüle/Brunner/Reoger (1994) angelehnt ist. Da bei den Befragten zum Teil ganz unterschiedliche Wissensstände über den betrieblichen Umweltschutz vorhanden waren, konnte der Leitfaden nicht schematisch während des Interviews abgehandelt werden. Gleiches gilt auch für das unterschiedliche Verständnis der Interviewpartner hinsichtlich der Organisationsanforderungen im Rahmen des Umweltschutzes und möglicher Schnittstellen zu den Wandlungsprozessen in den Arbeits- und Produktionsstrukturen im Unternehmen. Dies führte oftmals zu der Notwendigkeit, das Interview flexibel an die Gesprächssituation und -thematik anpassen zu müssen. Der Leitfaden stellte dann nur noch einen groben Orientierungsrahmen dar, um so ein „Anknüpfen“ an die jeweilige Gesprächssituation und -thematik zu ermöglichen. Bei den Interviews mit dem Management bestanden zeitliche Restriktionen. Sie durften oftmals höchstens eine bis eineinhalb Stunde umfassen, so daß Schwerpunktsetzungen im Interview notwendig wurden. Darüber hinaus behandelten die Interviews nicht immer primär die Umweltthematik im Unternehmen. Im Mittelpunkt standen oftmals die Organisationsanforderungen im Rahmen betrieblicher ökonomischer Restrukturierungsprozesse und ihre mögliche Anbindung an die ökologischen Handlungsanforderungen im Betrieb. Dies erklärt sich nicht nur aus dem Forschungsansatz, ökologische und ökonomische Reorganisa-

tionsanforderungen als komplementäre Modernisierungsanforderung zu betrachten. Es ergab sich auch durch die geringe Priorität, die dem betrieblichen Umweltschutz als explizite Themenstellung zukam.

Da man als Forscher die sozialen, politischen und persönlichen Kontexte der Personen und ihre Eingebundenheit in den Betrieb aufgrund der Fremdheit gegenüber diesen Prozessen nur ansatzweise beurteilen kann, ist es besonders schwierig, die Interviewergebnisse richtig zu deuten und in den betrieblichen Kontext einzuordnen. Dieses Interpretationsproblem der Forschungsergebnisse ergibt sich nicht nur aufgrund der „Fremdheit“ des Forschers gegenüber dem Untersuchungsfeld, sondern auch aus den mikropolitischen Handlungskonstellationen in den Unternehmen selbst. Mikropolitische Handlungsprozesse laufen in den Unternehmen oftmals verdeckt ab. Hinzu kommt, daß Mikropolitik im Sinne der Giddenschen Strukturierungstheorie nicht „objektiv“ untersucht und analysiert werden kann, da sie sich erst im Handeln verwirklicht. Neuberger weist insofern darauf hin, daß forschungsmethodisch somit die Interpretation interpretierter Wirklichkeiten - doppelt hermeneutisch - geleistet werden muß (vgl. Neuberger 1995, S. 328). Für Giddens besagt dies: daß sich die Soziologie „sowohl um das Begreifen der Bedeutungsrahmen, die die Produktion des gesellschaftlichen Lebens durch die handelnden Laien enthält, als auch auf deren Nachbildung in den neuen Bedeutungsrahmen der wissenschaftlichen Begriffsschemata bezieht“ (ders. 1984, S. 95). „Soziologie, anders als die Naturwissenschaft, steht in einer Subjekt-Subjekt-Beziehung zu ihrem >Forschungsfeld<, nicht in einer Subjekt-Objekt-Beziehung; sie hat es mit einer vor-interpretierten Welt zu tun, in der die Bedeutungen, die von aktiven Subjekten entwickelt werden, tatsächlich in die reale Konstitution oder Produktion jener Welt Eingang finden; die Konstruktion von Gesellschaftstheorie schließt deshalb eine doppelte Hermeneutik ein, die irgendwo eine Parallele findet; und schließlich ist der logische Status ihrer Generalisierung auf signifikante Weise von dem naturwissenschaftlicher Gesetze unterschieden“ (ebenda, S. 179).¹⁷

¹⁷ An anderer Stelle hat er den Aspekt der doppelten Hermeneutik wie folgt skizziert: „Erstens besitzt jede Sozialforschung einen notwendig kulturellen, ethnographischen bzw.>kulturanthropologischen< Aspekt. Dies ist ein Ausdruck dessen, was ich die doppelte Hermeneutik nenne, die die Sozialwissenschaften charakterisiert. Das Forschungsgebiet der Soziologen umfaßt Phänomene, die bereits sinnhaft konstituiert sind. Bedingungen für den >Eintritt< in dieses Forschungsgebiet ist, sich das anzueignen, was Akteure schon wissen und wissen müssen, um sich in den täglichen Aktivitäten des gesellschaftlichen Lebens >zurechtfinden< zu können. Die Konzepte, die soziologische Beobachter einführen, sind Konzepte >zweiter Ordnung<, insoweit sie bestimmte konzeptuelle Fähigkeiten auf Seiten der Akteure voraussetzen, auf deren Verhalten sie sich beziehen. Doch liegt es in der Natur der Sozialwissenschaften, daß diese zu Konzepten >erster Ordnung< werden können, wenn sie innerhalb des gesellschaftli-

Ein großes Problem besteht in der Wertung der Aussagen bezüglich ihres „Wahrheitsgehaltes“ innerhalb der betrieblichen Praxis. Oftmals wird die theoretische Einsicht bei den Interviewpartnern schon als bestehende Wirklichkeit im Betrieb dargestellt. Zwischen der betrieblichen Realität und der Postulation ökologischer Handlungsabsichten - oder auch nur ihrer rein semantischen Besetzung -, konnte nicht immer eindeutig unterschieden werden. An diese Schwierigkeit knüpft eine konkrete Erfahrung in den Interviews an. Es ist vorgekommen, daß von unterschiedlichen Interviewpartnern darum gebeten wurde, das Aufnahmegerät abzuschalten, um nun „frei von der Leber weg“ über die „wirklichen“ Probleme im Unternehmen, die Organisationsstruktur, dem Verhältnis von Realität und Bekundungen und den Machtbeziehung im Betrieb sprechen zu können. Die hier gewonnenen Informationen sind somit nicht dokumentiert. Allerdings sind sie als „Eindruck“ erhalten geblieben und haben insofern manche Interpretation und Einordnungen der Interviewergebnisse vereinfachen können. Es bestätigte sich mal wieder der Verdacht, daß das vermeintliche „Gesicht“ der Empirie erst im Rahmen einer theoretischen „Spiegelung“ Konturen gewinnt. Man sieht und deutet etwas und trotzdem ist es nicht das „Original“. Diesem Problem sozialwissenschaftlicher Wirklichkeitsmodellierung konnte sich auch die vorliegende Studie nicht entziehen. Hinzu kommt, „in sehr vielen Fällen sind die >Entdeckungen< der Soziologen nur für diejenigen neu, die sich nicht in den Handlungskontexten der untersuchten Akteure befinden“ (Giddens 1992, S.338).

Mit den Erstinterviews begannen die ersten konkreten betrieblichen Erfahrungen. Dadurch ergab sich das paradoxe Gefühl, erst nachträglich mit dem Forschungsprozeß ernsthaft beginnen zu können. Die Personen wurden einem bekannt, sie wurden in den Gesprächen offener und vertraulicher, man lernte den Betrieb besser kennen, eigentlich hätte man im Nachhinein verschiedene Aspekte in den Interviews vertiefen wollen, um die Thematik im Gespräch weiter zu „eröffnen“ und tiefer darin einsteigen zu können. Interessant war auch, daß die Interviewpartner im Gespräch anfangen, das Thema zu reflektieren und Lernprozesse zu vollziehen, die sie in ihrer alltäglichen Praxis eben nicht vollziehen können. Nicht nur, daß die

chen Lebens selbst angeeignet werden. Was ist >hermeneutisch< an der doppelten Hermeneutik? Die Angemessenheit des Terminus leitet sich von dem doppelten Prozeß der Übersetzung bzw. Interpretation ab, der darin enthalten ist. Soziologische Beschreibungen haben die Aufgabe, die Bedeutungssysteme zu vermitteln, an denen die Akteure ihr Verhalten ausrichten. Diese Beschreibungen aber sind interpretative Kategorien, die ebenfalls Übersetzungsanstrengungen verlangen, um sie in das in soziologische Theorien enthaltene Bedeutungssystem und wieder zurück zu transferieren“ (Giddens 1992, S. 338)

Interviewpartner die Umweltthematik in ihrer Betriebspraxis reflektierten und in Beziehung zu globalen Problemen stellten; sie waren auch an den Forschungsergebnissen interessiert, um so möglicherweise etwas Neues über das Forschungsthema zu erfahren. Diese möglichen Lernprozesse selbst und ihre Auswirkungen auf die betrieblichen Strukturen und Handlungen im betrieblichen Umweltschutz lassen sich in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls nicht darstellen.

In der nachfolgenden ausführlichen Dokumentation der einzelnen Fallstudien werden zunächst die Maschinenbaubetriebe und im Anschluß die der Nahrungsmittelindustrie dargestellt. Die unterschiedliche Länge der einzelnen Fallstudien erklärt sich zum einen dadurch, daß versucht wurde, die theoretischen Erklärungsmomente anhand der empirischen Ergebnisse darzustellen. Dies hat fast zwangsläufig zur Folge, daß die ersten Fallstudien ausführlicher ausfallen, da sie zugleich der Illustration theoretischer Überlegungen dienen, die in den nachfolgenden Fallstudien nicht wiederholt werden. Zum anderen hat es aber auch den einfachen forschungspraktischen Hintergrund, daß die einzelnen Fallbeispiele sich hinsichtlich ihrer Interessantheit und Zugangsmöglichkeiten unterscheiden. Letztlich bleibt zu hoffen, daß die Fallbeispiele und ihre ausführliche Interview-Darlegung einen Einblick in die jeweiligen Handlungs- und Strukturkonstellationen der Unternehmen ermöglichen.

II. Fallstudien

Fallstudien in der Maschinenbauindustrie

A. *Die ökonomische Restrukturierungsfalle eines engagierten betrieblichen Umweltschutzes*

1. Das Management

1.1 Anforderungen und Auswirkungen ökonomischer Restrukturierung auf die Betriebsorganisation: Die Paradoxie der Gleichzeitigkeit

Bei der ersten Betriebsfallstudie handelt es sich um ein ehemaliges Familienunternehmen, das vor einigen Jahren in eine AG umgewandelt wurde. Innerhalb dieses Veränderungsprozesses kam es zu einer Unternehmensexpansion mit erheblichen Akquisitionen von Unternehmen. Begründet wurde dieser Konzentrationsprozeß mit der Verschärfung der internationalen Wettbewerbssituation in der Branche, so daß von den ehemals zehn Unternehmen in der Branche sich Ende der 80er Jahre nur noch fünf führende Unternehmen am Markt behaupten konnten. In diesem Konzentrationsprozeß war das Unternehmen gezwungen, eine bestimmte Größe und eine adäquate Produkt- und Leistungspalette aufzubauen, um die vom Markt geforderte entsprechende Produktkompetenz als Konzern im internationalen Wettbewerbskampf anbieten zu können. Im Zuge der Internationalisierung der Unternehmensstruktur wurden Produktionsstätten (Verringerung der Fertigungstiefe) in andere Länder verlagert, einer Beteiligungen an inländischen und ausländischen Unternehmen erworben und ein Joint Venture Unternehmen mit einem nationalen und internationalen Konkurrenten geschlossen. Daneben wurde die gesamte Produktions- und Wertschöpfungskette unter Rationalisierungsgesichtspunkten neu gestaltet („Systemische-Rationalisierung“) und nicht nur auf die Verausgabung der Arbeitskraft und ihrer Optimierung bezogen (vgl. allgemein dazu: Hirsch-Kreinsen 1994 u. 1995; Sauer/Döhl 1994)¹.

Verbunden sind damit unterschiedliche interne und externe Veränderungsdimensionen in der

¹ Mit Verweis auf Faust u.a. (1995) soll hier allerdings einer Hypostasierung des Begriffs „systemische Rationalisierung“ begegnet werden. Einerseits wies auch die Massenproduktion des „Fordismus“ systembezogene Elemente auf, auch sie führte zu Prozeß- und Produktveränderungen, und andererseits kann der Begriff der „systemischen Rationalisierung“ eine Vorstellung einer „Super-Rationalisierung“ suggerieren, die die notwendige Partikularität, Selektivität und begrenzte Rationalität dieses Modells nicht zur Kenntnis nimmt und somit die gleichen irrationalen Folgewirkungen aufweist, nur eben anderer Art, wie das vorherige Rationalisierungsmodell (vgl. ebenda, S. 17 f.).

Unternehmensstruktur. Diese betreffen den doppelten und zeitgleichen Prozeß der Konzentration und Dekonzentration: Es werden sowohl neue Betriebe in den Gesamtkonzern integriert als auch gleichzeitig bestehende Unternehmenseinheiten ausgegliedert (vgl. Flecker/Schienstock 1994, S. 625 ff.). In diesen Restrukturierungsprozessen kann auf zwei Formen betrieblicher Dezentralisierung - die zum Teil zeitgleich stattfinden - hingewiesen werden. Zum einen die „operative Dezentralisierung“, die den Versuch darstellt, die operative Kontrolle, Kompetenz, Verantwortlichkeit aus der Hierarchie bzw. der betrieblichen Funktionsteilung direkt in die operativen Einheiten nach „unten“ zu verlagern. Hierzu zählen Qualitätszirkel, Gruppenarbeitskonzepte und Profit-Centers (vgl. Faust u.a. 1995, S. 23). Zum anderen die „strategische Dezentralisierung“, in der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aus dem Unternehmen ausgelagert oder auf neue selbständige Unternehmenseinheiten übertragen werden (vgl. ebenda, S. 24). Die Globalisierung der Ökonomie macht im Rahmen der Internationalisierung des Unternehmens beide Formen der Dezentralisierung notwendig, da global-zentrale Unternehmensformen nur noch bedingt auf die wachsenden komplexen Anforderungen eines globalen und flexibleren Marktes adäquat reagieren können (vgl. Faust u.a. 1995; Ortmann 1995; Ridder u.a. 1993).

Die Restrukturierung bedurfte einer umfassenden Neuorganisation der Unternehmensabläufe, der Einführung von Produktlinien und weitergehende Veränderungen in der Prozeß- und Organisationsstruktur des Unternehmens. Die Produktivitätssteigerungen wurden durch veränderte Arbeits-, Produktions- und Organisationsstrukturen erzielt. Das Management versuchte mit dem „Redesign“ der Unternehmens- und Produktionsstruktur, eine Reduzierung der Komplexität in der Unternehmensorganisation zu erreichen. Daher stehen in den Interviewaussagen der Managementvertreter drei Aspekte im Vordergrund:

1. die internationale Gestaltung des Produktes in Form von Produktmodulen, die vielfältige Schnittstellen zur Gesamtproduktpalette aufweisen und eine schnellere Produktinnovation ermöglichen;
2. die Entwicklung von Profit-Centern in der Produktionsstruktur, somit die Installierung autonomerer Produktionseinheiten im Unternehmen (Fabrik in der Fabrik) und eine damit verbundene Kontextsteuerung der einzelnen Betriebseinheiten;
3. die Umstellung der Organisationsstruktur von einer tayloristischen Arbeitsorganisation zu mehr Gesamtverantwortungsprozessen der einzelnen Produktionseinheiten (die durchaus

neue Formen „post-tayloristischer“ Arbeitsweisen implizieren können), mit dem Ziel, die Organisation stärker an unternehmerische Prozesse zu orientieren (Einführung von Marktsteuerungselementen).

Die angeführten Veränderungsprozesse implizieren eine Effizienzsteigerung in der Kombinatorik der drei wesentlichen Aspekte: Kosten, Qualität und Zeit im internationalen und nationalen Wettbewerb. Um das Zusammenspiel all dieser drei Faktoren zu optimieren, müssen die einzelnen Arbeitsfunktionen und die indirekten Arbeitsbereiche näher an den Produktionsprozeß und die Produktentwicklung herangeführt werden. In dieser angestrebten „integrierten Arbeitsorganisation“ in den einzelnen Produktlinien werden die Aspekte der „Qualifikation und fachlichen Souveränität“ miteinander verbunden (vgl. Kern/Sabel 1994). Dies bedeutet, daß zum einen ein Funktionszuwachs der Produktionsabteilungen durch eine Anlagerung indirekter Funktionen stattfindet, und zum anderen, die Produktionszentren in dem Sinne „hochgestuft“ werden, daß ihnen qualifizierte Arbeitnehmer direkt zugeordnet werden und die Produktionsmannschaften eigenständig qualifiziertere Arbeiten übernehmen müssen bzw. zukünftig verstärkt übernehmen sollen (vgl. ebenda 1995, S. 607).

Allerdings machte das Management die Erfahrung, daß die angestrebte Neukomposition der Arbeits- und Organisationsstrukturen keinen einfachen, rationalen und funktional umsetzbaren Prozeß darstellt. Vielmehr mußten unterschiedliche Versuche der Implementierung unternommen werden, um eine optimale Abstimmung zwischen den einzelnen Funktionsbereichen zu erzielen. Insbesondere das Zusammenspiel der Fachabteilungen bezogen auf die Produktlinien bedurfte der Verbesserung, um letztlich dem Ziel der Beschleunigung der Innovations- und Produktionszeiten gerecht zu werden. Diesbezüglich wurden unterschiedliche Momente der Kontextsteuerung gegenüber einer hierarchischen „Kontroll-Steuerung“ im Unternehmen implantiert. So kommt z.B. dem Benchmarking die Funktion zu, durch einen jederzeit möglichen Vergleich der jeweils eigenen Produktionseinheiten mit anderen Einheiten im gleichen Unternehmen und/oder in der gleichen Branche, einen kontinuierlichen Prozeß der Rationalisierung und Optimierung anzustoßen. Von der damit geschaffenen permanenten Konkurrenzsituation - einem „offenen Wettbewerb“ zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten, wie ein Manager im Interview sagte - erhoffte sich das Management nicht nur eine permanente Selbstkontrolle und Selbstbeobachtung hinsichtlich der eigenen Lei-

stungserzielung in den Unternehmensabteilungen. Sondern die unterschiedlichen Kontextsteuerungselemente scheinen auch als betriebliche Formalisierungsstrategie wirksamer als jede unternehmensexterne Marktkonkurrenz zu sein (vgl. hierzu Hirsch-Kreinsen 1995). Letztlich fördern sie die Entstehung einer Kultur eines „unternehmerischen Selbst“ bei den Beschäftigten in den „autonomeren“ Unternehmenseinheiten, was sich nicht zuletzt in einer wachsenden Bedeutung der Ökonomisierung der Zeit ausdrückt. Wie komplex und schwierig die Veränderung der Arbeits- und Produktionsstruktur ist, zeigt die folgende Interviewaussage eines Managers. Gleichzeitig wird auf die ökonomischen Kriterien für diese Veränderungsprozesse deutlich hingewiesen:

„Es gibt sozusagen die Optimierung nach drei Kriterien: Nach Kosten, Qualität und Zeit. Und der Faktor Zeit spielt einen zunehmend entscheidenden Punkt. Das heißt, wie schnell gelingt es uns, ein Fahrzeug zum Kunden zu bringen. Oder wie schnell gelingt es, ein neues Produkt am Markt zu bringen. Und wir haben dann verschiedene Anstrengungen unternommen, die Entwicklungszeiten zu verkürzen. Durch Projektgruppen, durch Zusammenfassung entsprechender Teams, durch enge Abstimmung. Es ist immer durch diese Organisationsstruktur behindert worden. Die Produktmanager saßen im Vertrieb und mußten ihrem Vertriebschef berichten und die Entwickler saßen hier und mußten ihrem Entwicklungschef berichten. Und auf der höchsten Ebene haben wir uns dann immer die Köpfe eingeschlagen, welches denn die richtige Spezifikation ist. Und diese Reibungsverluste, daß wir sozusagen die Hierarchie hoch gingen und auf der anderen Seite die Hierarchie runter, die mußten dringend abgebaut werden. Es hat aber auch keinen Sinn gemacht, sozusagen die gesamten Spezialisten nebenher zu sammeln, damit die die einzelnen Produktlinien wieder beraten, denn dann hätten wir das gleiche Problem wieder gehabt. Das heißt, wir mußten die möglichst gnadenlos durchschlagen und sagen, ok, jeder kriegt sein Know-how und wer das Know-how noch nicht hat, muß dafür sorgen, daß er das Know-how möglichst schnell sich verschafft“. (M2/BI)

Die Veränderung der Organisationsstruktur und der damit verbundene Übergang zu mehr Gesamtverantwortung und einer Prozeßorientierung in der Produktionsstruktur, die Aufwertung des „subjektiven“ Gehalts im Übergang von einer tayloristischen zu einer integrierten und prozeßorientierten Produktionsweise, stellte aufgrund des sozialen Gehalts und der Abstimmung an den Schnittstellen der einzelnen Funktionsbereiche den schwierigsten Gestaltungsprozeß dar. Während die Investitionen innerhalb des Restrukturierungsprozesses relativ planbar waren und in der Form von einfachen Managemententscheidungen umgesetzt werden konnten, bedurfte es hier einer Veränderung in den Einstellungen und Wertmustern der Beschäftigten selbst. So zeigen sich nicht nur starke „Verharrungstendenzen“ bei den Beschäftigten, da in diesem Prozeß eingespielte Gewohnheiten und Gewißheiten - die ihnen über

routinisierte Handlungsvollzüge Sicherheit im eigenen Arbeitshandeln gewährten - hinterfragt werden. Auch der Aspekt der sozialen und kommunikativen Qualifizierung spezieller Segmente der Beschäftigten - insbesondere der qualifizierten Beschäftigten, die diesen Organisationswandlungsprozeß umsetzen sollten -, erfährt einen Bedeutungszuwachs. An diesem Punkt des Restrukturierungsprozesses zeigte sich aber, daß die Integration unternehmerischer Momente in die Arbeits- und Produktionsstruktur eben nicht nur zur Komplexitätsreduzierung führt, sondern gleichzeitig die spezifische Komplexität der Unternehmensorganisation als soziales System erhöht. Die Bearbeitung dieser vorher nicht erkannten Problemkonstellationen fand im Unternehmen erst nachträglich statt, da die sozialen Aspekte betrieblicher Restrukturierungen vom Management unterschätzt wurden.

Die Zielsetzung der Komplexitätsreduzierung durch die Implementierung eigenständiger und dezentralerer Produktionsstrukturen führte zu der paradoxen Situation, daß die Auflösung und die Entstrukturierung fest gekoppelter Strukturen und fester Kommunikationswege die Etablierung neuer Kommunikationsformen bei gleichzeitig wachsendem Kommunikationsbedarf und neuer Strukturen zur Absicherung der damit verbundenen Lern- und Kommunikationsprozesse erforderte (vgl. hierzu Kühl 1995, S. 59 ff.). Die gleichzeitige Komplexitätserhöhung in diesem Wandlungsprozeß erklärt sich nicht zuletzt aus der bestehenden berufsfachlichen Fixierung der neuen Linienkoordinatoren, die eben aufgrund ihrer beruflichen Kompetenz vorwiegend in Kategorien ihrer jeweiligen Profession denken und handeln (vgl. auch Kern/Sabel a.a.O.) und damit das Integrationsmoment der neuen Organisationsstruktur blockieren. So wird in der folgenden Aussage des Managements deutlich hervorgehoben, daß die „subjektiven“ Momente des Wandlungsprozesses die schwierigsten Gestaltungsanforderungen darstellten. Gerade hier traten unverhoffte Widerstände auf, die eben nicht über rational planbare Managemententscheidungen auszuschließen waren:

„Das ist von den Investitionen her ganz sicher der Prozeß, der die niedrigsten Investitionen erfordert. Ist allerdings auch eben der Prozeß, der am schwierigsten durchzuführen ist, weil er eben diese, die Paradigmen der Menschen, der Beteiligten über den Haufen wirft, und jeder muß gegen sein lang Erlerntes und Trainiertes arbeiten, und das gibt natürlich Widerstände. Das gibt auch Rückschläge, und dort sind wir gerade eben in dem Prozeß.“ (M1/B1)

Offensichtlich wurde dem Management im Prozeß der Zusammenlegung einzelner Arbeitsfunktionen und der berufsfachlichen Qualifikationsanhebung erst bewußt, daß neben den

fachlichen und organisatorischen Veränderungen das gegenseitige Verständnis der einzelnen Akteure füreinander gefördert werden mußte. Das Ineinandergreifen der neuen Schnittstellen ging über rein technische und organisatorische Planungs- und Anweisungsschritte weit hinaus und bedurfte gleichzeitig eines kommunikativen Verständigungsprozesses zwischen den Akteuren vor Ort. Deutlich wurde auch, daß die Installierung neuer Führungspersonen und neuer Schnittstellen nicht ausreichte, sondern die Beschäftigten mußten integriert und an diesem Prozeß beteiligt werden.

Die Veränderungen der bisherigen sozialen Praktiken im Betrieb, die sich mit den neuen Produktionskonzepten und dem angestrebten Organisationswandel verbanden, sprengten den Rahmen rein technischer Umsetzungsschritte und mußten sozial und kognitiv im Unternehmen verankert werden. Betriebliche Restrukturierungsprozesse, so kann festgestellt werden, sind offensichtlich nicht rein rational planbar, sondern werden aufgrund des sozialen Gehalts betrieblicher Strukturierungsprozesse auch stets durch die sozialen Dimensionen der kommunikativen und normativen Vermittlung beeinflusst. So unterschätzte das Management in dem untersuchten Unternehmen offensichtlich die „sozialen“ Blockierungen in diesem Prozeß. Erst nachträglich wurde nun über Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen das nachgeholt, was sich eben nicht im Selbstlauf des Organisationswandels einstellte. Dieser soziale Aspekt innerhalb betrieblicher Wandlungsprozesse wird in der folgenden Interviewaussage deutlich herausgestellt:

„Das haben wir vielleicht auch ein bißchen unterschätzt. Also im Prinzip haben wir schon gesagt, neue Organisationsform, neue Chefs da rein gesetzt und die sollen es organisieren. Im Prinzip hat es nicht gereicht. Das heißt, wir haben dann entsprechende, einerseits technische und fachliche Schulungen, aber auch rein kommunikative Schulungen machen müssen, damit die mit ihren neuen Schnittstellen zu Rande gekommen sind.“(M2/BI)

An den skizzierten Gesamtkonstellationen wird die wachsende Bedeutung der Organisation als soziales System im Restrukturierungsprozeß deutlich. Die „Akteurshaftigkeit“ innerhalb der scheinbar rein formalen Betriebsorganisation behinderte die Umsetzung eines nach rationalen und linearen Planungskriterien verlaufenden Umstrukturierungsprozesses. Es sind die Menschen und ihre Interaktions- und Handlungsformen, die die vermeintliche Objektivität geplanter Organisationssteuerungsvorhaben durchbrechen.

Bereits die unterschiedlichen Problemfelder im Rahmen der ökonomischen Neukomposition betrieblicher Produktions- und Arbeitsstrukturen unter organisationspolitischen Gesichtspunkten sensibilisieren dafür, daß in Organisationen Herrschaft, Legitimation und Entscheidungen gegenüber dem einfachen Verweis auf die höhere Zweckrationalität betrieblicher Handlungen zur Zielerreichung nicht an sich bereits zur Handlungskoordination ausreichen. Diese unterliegt auch in Unternehmen einer kognitiven Deutung der Welt und wird somit verschiedenen Deutungsmustern unterzogen. Diese differenten Deutungs- und Interpretationsmuster verweisen auf die Politikhaftigkeit der Durchsetzung von strategischen Entscheidungen in Organisationen und Unternehmen, da letztlich um ihre reale Durchsetzung politisch (auf der betrieblichen und gesellschaftlichen Ebene) gestritten werden muß (vgl. auch Ortman 1995).

1.2 Umweltpolitische Anforderungen an das Unternehmen

1.2.1 Aufnahme und Wahrnehmung des Umweltschutzes im betrieblichen Handeln

In der Vergangenheit hatte das Unternehmen, das sich geographisch in einem Wasserschutzgebiet befindet, Abwassergrenzwerte in einer Anlage überschritten. In diesem Zusammenhang kam es zum Einschreiten der Staatsanwaltschaft, da auf behördliche Auflagen nicht adäquat reagiert wurde. Dieser Umweltskandal war ausschlaggebend für das Aufgreifen des Umweltschutzes als betriebliches Thema. Auch die Position des Umweltschutzbeauftragten wurde eingerichtet, obwohl keine gesetzliche Verpflichtung dazu bestand, da keine nach dem Bundes-Immissionsschutzgesetz genehmigungsbedürftigen Anlagen existieren. Während umweltpolitische Auflagen zuvor kaum beachtet wurden, ging das Unternehmen nun zu einer proaktiven Umweltstrategie in bezug auf die Einhaltung behördlicher Auflagen und in der Außendarstellung des Unternehmens über. Umweltschutz wurde nicht mehr als lästige Pflichtaufgabe verstanden, sondern formal in die Unternehmensstrategie integriert. Darüber hinaus drückte sich das gesteigerte umweltpolitische Engagement des Unternehmens auch in seiner Mitgliedschaft in dem „Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltgerechtes Management e.V. „B.A.U.M.“ aus. Es erhielt in der Vergangenheit sogar den Umweltpreis dieses Umweltverbandes. In dieser Perspektive stützt das Fallbeispiel die These, daß infolge einer externen Thematisierung der betriebliche Umweltschutz in offensiver Form vom Unternehmen aufgegriffen und in die Selbstorganisation überführt wird (vgl. Hildebrandt 1994).

Programmatisch beabsichtigt das Unternehmen, den Umweltschutz innerhalb verschiedener Ansätze in die bestehende Unternehmensstrategie zu integrieren. Im Rahmen dieser Absichtserklärung ist es für das Unternehmen zunächst entscheidend, daß die ökologischen gegenüber den ökonomischen Handlungsanforderungen anschlußfähig sind. Anhand der angeführten Restrukturierungsprozesse in der Arbeits- und Produktionsstruktur stellt sich insofern die Frage, inwieweit ökologische Handlungsmaxime quasi komplementär zu den ökonomischen Unternehmenszielen Berücksichtigung finden und ob diese im Handeln der Akteure in den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens bedeutsam und handlungsleitend sind.

Hinsichtlich der ökonomisch-organisatorischen Anschlußfähigkeit des betrieblichen Umweltschutzes bestand die Absicht, den Umweltschutz in das zu entwickelnde Total Quality Management (TQM) zu integrieren. Mit dieser Verfahrensweise sollte zugleich die Komplexität in der Operationalisierung des betrieblichen Umweltschutzes reduziert werden. Integration bedeutet innerhalb dieser Unternehmensstrategie die Integration von Umweltschutzaspekten in das bestehende Qualitätsmanagementsystem und nicht die zusätzliche oder gar übergreifende Installierung eines integrierten Umweltmanagementsystems. Beide Aspekte, daß sich einerseits die Handlungspriorität auf die Einführung eines Qualitätsmanagementsystem bezieht und andererseits eine mögliche ökologische Unternehmensstrategie die ökonomische Restrukturierung nicht mit einer zusätzlichen Komplexitätserhöhung der Unternehmensorganisation belasten darf, werden in der folgenden Interviewaussage eines Managers deutlich benannt:

„In dieser Unternehmensstrategie ist verankert, daß wir eben ein TQM einführen, und in diesem Element ist eben auch angesiedelt, ökologische Kreisläufe, das Umweltbewußtsein, die Prozesse so zu gestalten, daß wir überhaupt die Voraussetzungen schaffen, in Verantwortung, die wir letztendlich als Unternehmen tragen, auch die Weichen zu stellen, daß das überhaupt möglich ist (Ökologische Unternehmensentwicklung; W.R.). Das heißt ganz konkret, wir betrachten die Fahrzeuge oder die Produkte, die wir herstellen, nicht bloß im Herstellungsprozeß, sondern wir betrachten sie auch in dem Betriebsprozeß dann bei unseren Kunden, und wir betrachten sie auch in dem Entsorgungsprozeß von unserem Kunden, ich sag mal, bis zum Recyclingprozeß. Weil wir in dieser Produkt- und Prozeßbegleitung unserer Produkte den Kunden rund um die Uhr begleiten.“(M1/BI)

In dieser Perspektive entwickelt das Top-Management Werte, Ziele und Systeme, um die Hauptziele der ständigen Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Optimierung der Unter-

nehmensergebnisse zu erreichen. Dies entspricht den Grundprinzipien eines TQM-Systems. Obwohl ökologische Kriterien innerhalb dieser Unternehmensstrategie erst „teilweise“ erfüllt wurden, verspricht man sich durch eine Ökologisierung der Produktkette zukünftig strategische Markt Vorteile. Die Umsetzung der Recyclingfähigkeit des Produktes stellt die umweltstrategische Herausforderung des Unternehmens dar, für die adäquate Lösungen gefunden werden müssen, da das zu erwartende Kreislaufwirtschaftsgesetz diese Anforderungen an die Produkt- und Kundenpolitik einfordern wird. Das strategische Ziel und die neue zukünftige Herausforderung liegt in der Organisation eines „ökologischen“ Produktkreislaufes, von dem das Unternehmen nach Aussagen des Managements vielleicht 5-8% des Weges bisher realisiert hat.

Bei der Wahrnehmung ökologischer Herausforderungen im Unternehmen fällt zunächst einmal auf, daß gesetzliche Auflagen und Verordnungen das Handeln des Managements im Unternehmen berühren und im wesentlichen bestimmen. Ausschlaggebend für die Integration des Umweltschutzes in das Unternehmenshandeln waren die gesetzlichen Rahmenbedingungen. In den Interviews wird dies an der immer wieder betonten Recyclingfrage deutlich. So wurde die perspektivisch geplante Entwicklung einer Recyclingkonzeption von dem zu erwartenden Kreislaufwirtschaftsgesetz ausgelöst. Dabei wird gleichzeitig auf die für das Unternehmen notwendige Beachtung der ökonomischen Rahmenbedingungen und der bestehenden Marktgrenzen hingewiesen.

Die Aufnahme ökologischer Handlungsweisen in dem Unternehmen wird zudem dadurch erschwert, daß die ökologischen Anforderungen in den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens in unterschiedlicher Intensität wahrgenommen werden. Dabei geht es nicht um die Frage, ob ein Manager sensibel für Umweltfragen ist, sondern inwiefern innerhalb des eigenen Entscheidungsbereichs und in der funktionalen Gliederung des Unternehmens Umweltschutzfragen integriert aufgenommen und umgesetzt werden. Von der obersten Unternehmensführung wird die Umweltpolitik als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie (TQM) dargestellt. In der Entwicklungsabteilung wird die recyclinggerechte Produktgestaltung aufgrund des zu erwartenden Kreislaufwirtschaftsgesetzes und der sich damit verändernden Kundenbeziehungen ebenso wie im Bereich der Qualitätssicherung bedeutsam. Durch die eigenverantwortliche Freigabe der Produkte (EU Richtlinie) durch das Unternehmen

müssen perspektivisch auch die ökologischen Anforderungen (entspr. der gesetzlichen Auflagen des Kreislaufwirtschaftsgesetzes) an das Produkt berücksichtigen werden, um der zukünftigen Rücknahmeverpflichtung der Geräte entsprechen zu können. Obwohl hier erst zaghafte Ansätze bestehen, scheint die Berücksichtigung umweltpolitischer Aspekte im Bereich der Materialbeschaffung noch nicht vollzogen zu sein. Hier besteht keine gesetzliche Anforderung. Von einem Managementvertreter wird davon ausgegangen, daß unter ökologischen Gesichtspunkten noch nichts Entscheidendes in der Einkaufspolitik des Unternehmens geschehen sei. Die Dominanz reiner Kostenkriterien in der Einkaufspolitik des Unternehmens zeigt sich deutlich in der folgenden Interviewaussage eines Managers:

„Wenn wir uns konsequent mit Umwelt auseinandersetzen würden, wäre es schon ein Unterschied, ob sie eine Batterie made in Germany kaufen, mit all den Auflagen, die wir hier betrieblich in der Umwelttechnik haben, oder ob sie eine Batterie kaufen made in Spain oder made in France. Das sind zwar die gleichen EG-Richtlinien, aber es ist immer die Frage, wie man sie lebt. Wir kaufen innerhalb der EG oder auch außerhalb der EG, hauptsächlich in Osteuropa, nach anderen Gesichtspunkten ein, als zu sagen, zeig' mir doch mal, ob du umweltschonend oder umweltgerecht das Produkt fertigst. Das machen wir nicht. Für uns ist wichtig, kann er die von uns geforderte Qualität bei einem hoffentlich günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis liefern.“ (M3/BI)

Offensichtlich ist das Kostenargument für diese Entscheidung so dominant, daß es in den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens keine anderen Entscheidungen und Handlungsoptionen der Manager ermöglicht. Als Teil einer Integration ökologischer Steuerungsinstrumente in die jeweiligen Funktionsbereiche des Betriebes spielt eine ökologische Produktbetrachtung und eine Berücksichtigung der ökologischen Aspekte in der Produktherstellung innerhalb der gängigen Beschaffungs- und Einkaufspraxis des Unternehmens keine Rolle. Während auf der einen Seite aufgrund von Gesetzes- und Markterwartungen ökologische Kriterien in die Unternehmenspolitik behutsam aufgenommen werden, scheinen auf der anderen Seite, außerhalb der eigenen Betriebsgrenzen, diese ökologischen Anforderungen an die Produktgestaltung wenig bedeutsam zu sein. Zumindest scheinen dann keine anderen Entscheidungen möglich, wenn nicht nach Lösungen gesucht wird, die dem Unternehmen durch kooperative Zulieferernetzwerke und gemeinsame Einkaufsstrategien mit Unternehmen der gleichen Branche - um die Marktstellung und die Einflußnahme auf und gegenüber den Zulieferern mit entsprechenden eigenen ökonomischen Vorteilen zu vergrößern - eine größere Handlungsmöglichkeit eröffnen können.

1.2.2 Schwierigkeiten der Integration des Umweltschutzes in den Prozeß ökonomischer Restrukturierung: Zur Paradoxie unterschiedlicher Logiken

Nach den bisherigen Aussagen basiert die ökologische Unternehmensstrategie auf eine beabsichtigte Integration des Umweltschutzes in das angestrebte TQM System. Damit stellt sich fast zwangsläufig die Frage, ob in den bestehenden Funktionsbereichen des Betriebes ansatzweise ökologische Steuerungsinstrumente vorhanden sind und organisatorische Veränderungen durchgeführt wurden, die die Berücksichtigung ökologischer Aspekte in den routinisierten Handlungsweisen ermöglichen können. Die Verbindung ökonomischer und ökologischer Momente, die Institutionalisierung ökologischer Handlungsanleitungen innerhalb bestehender Funktionsbereiche und die Schaffung intelligenter Schnittstellen zwischen den Teilfunktionen bekommen im Rahmen einer integrierten Unternehmenserneuerung eine besondere Bedeutung, wenn der Umweltschutz nicht nur innerhalb ökonomischer Parameter als nachgelagertes und nachgeschaltetes Moment aufgefaßt werden soll (vgl. bspw. Freimann 1990; Steger 1992; Pfriem 1995). Im vorliegenden Fallbeispiel zeigt sich jedoch, daß die beabsichtigte Integration ökologischer Handlungsanforderungen im betrieblich ökonomischen Alltagshandeln und unter dem Aspekt einer komplementären ökologischen Restrukturierung des Unternehmens noch nicht bzw. erst in Anfängen gelungen ist. Die ökologische Herausforderung und die ökologische Erneuerung industrieller Organisations- und Produktionsstrukturen wird im Verständnis des Managements - bezogen auf ihre eigenen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten - immer wieder auf das Feld der Ökonomie verschoben.

Grundsätzlich kann und soll dem geäußerten Anspruch des Managements, eine Integration ökologischer Kriterien in die alltäglichen Handlungsabläufe des Unternehmens und in die ökonomische Strategie des Unternehmens vorzunehmen, nicht widersprochen werden. Auch innerhalb der theoretischen Diskussion - sofern sie einen ökologischen Diskurs innerhalb ökonomischer Strukturen führt - scheint dies der erfolgsversprechendste Ansatz zu sein (vgl. Birke/Schwarz 1994; Pfriem 1995). Aus Sicht der betrieblichen Praxis verbindet sich mit diesem Ansatz der Versuch, die Komplexität innerhalb des Unternehmens zu reduzieren. Die beabsichtigte Reduktion der Komplexität in den bestehenden ökonomischen und arbeitstechnischen Ablaufstrukturen würde durch eine gesonderte umweltpolitische Organisationsanweisung nach Ansicht des Managements keinesfalls erreichbar sein. Vielmehr würde sich die

Komplexität erhöhen, was in der betrieblichen Praxis zur Nichtbeachtung umweltpolitischer Aspekte im angestrebten ökonomischen Reorganisationsprozeß führen könnte. Insofern muß auch der „Integrationsthese“ - der komplementären ökologischen und ökonomischen Erneuerung der Produktions- und Organisationsstrukturen -, innerhalb des betriebs- und industrie-ökologischen Diskurses punktuell widersprochen werden (vgl. Hallay 1996; Huber 1995; Pfriem 1995). Die konkreten Problemlagen und die damit verbundenen internen Widersprüchlichkeiten der differenten Restrukturierungsanforderungen lassen eine „Gleichzeitigkeit“ beider Managementsysteme – nach Ansicht des Managements - nicht zu. Offensichtlich bedarf es gesonderter Anstrengungen für eine derartige Integration, da ökologische Handlungsanforderungen innerhalb einer dominanten ökonomischen Logik ansonsten nicht adäquat zur Geltung kommen können. So ist es gerade die vermutete Komplexitätserhöhung durch gesonderte ökologische Handlungsanforderungen im System der Arbeits- und Prozeßoptimierung, die eine Integration verhindert, wie der folgenden Interviewpassage zu entnehmen ist:

„Wir dürfen die Gesamtprozesse nicht noch komplexer machen, sondern wir müssen auch Entlastungen wiederherstellen. Und deswegen kann man nicht vor Ort Regelwerke nebeneinander legen. Dann schlägt ein Konstrukteur einmal sein Handbuch für die Umweltprozesse auf, dann für die Gesetzesanforderungen und dann für die Qualitätssicherung. Dann wird er in der Regel gar keins aufschlagen, weil es eben zu komplex geworden ist. Die große Herausforderung besteht darin, diese komplexen Systeme wieder so zusammenzuführen, sie begreifbar zumachen, sie erlebbar zumachen auch für den, der die Prozesse gestalten muß, damit er damit umgehen kann.“(M1/BI)

Der Versuch des Managements, eine Kompatibilität zwischen dem TQM und einem integrierten Umweltmanagementsystem herzustellen, ist mit dem zentralen Problem der Handlungskoordination in der Unternehmensorganisation und den einzelnen Funktionsabteilungen verbunden, wenn diese neben den ökonomischen Zwecksetzungen um ökologische Zwecksetzungen erweitert werden sollen. Einerseits benötigt der ökonomische Restrukturierungsprozeß eine relativ stabile und strukturelle Einschränkung der Entscheidungszusammenhänge. Andererseits müssen die Entscheidungs- und Handlungszusammenhänge unter ökologischen Aspekten erweitert werden, was eine Erhöhung der Varianz des Systems bedeuten würde. Es tritt genau das von Luhmann beschriebene Paradox auf, daß eine Organisation Stabilität und Flexibilität braucht, aber nicht beides zugleich anstreben kann (vgl. Kühl 1995, S. 24). Entsprechend entscheidet man sich in der betrieblichen Praxis für eine vorrangig ökonomische Restrukturierung und eine nachfolgende ökologische Erweiterung betriebli-

cher Handlungsweisen.

Die Vorstellung einer integrierten ökologischen Erneuerung, möglicherweise sogar die Entstehung von Synergieeffekten einer ökologischen und ökonomischen Unternehmensstrategie, spielt im Entscheidungskalkül der Unternehmensleitung im Fallbeispiel eine eher untergeordnete bzw. nachgeordnete Rolle. Die ökologischen Anstrengungen bleiben gegenüber den ökonomischen Handlungsimperativen ein (wenn auch notwendiges) „Zusatzgeschäft“. Insofern kann auch nicht bzw. nur bedingt von einer komplementären ökologischen und ökonomischen Modernisierung im Unternehmen gesprochen werden. Zwischen der betrieblichen ökonomischen Rentabilität und den zusätzlichen Kosten des betrieblichen Umweltschutzes tritt beständig ein Zielkonflikt auf, der immer wieder neu austarriert werden muß und sich als permanenter Zielkonflikt im Unternehmen nicht aufheben läßt. So weist die folgende Interviewaussage eines Managers insbesondere darauf hin, daß einem ökologischeren Unternehmenshandeln ein entsprechender ökonomischer Rationalisierungseffekt vorausgehen muß, um auf der Grundlage entsprechender finanzieller Rücklagen und betrieblicher Kosteneinsparungen, quasi in einem zweiten Schritt, die Integration ökologischer Handlungsorientierungen im Unternehmen ermöglichen zu können:

„Wir müssen immer einen Balanceakt zwischen den fortschrittlichen und den wirtschaftlichen Ansätzen ausbalancieren. Wir müssen an diesem Standort, der ja sehr teuer ist, genügend Rationalisierung schaffen, um ökologische Vorhaben zu finanzieren. Das ist ein Seilakt. Wir haben zunächst TQM durchgeführt, weil das sofort eben ein Pay-back erzeugt. Jetzt, in der zweiten Stufe, kann die Integration der ökologischen Kreisläufe vorgenommen werden.“ (M1/BI)

Konsequenterweise fand die Integration des Umweltschutzes in das bestehende Qualitätsmanagementsystem aufgrund der ökonomischen Prioritätensetzung zunächst rein formal statt. Innerhalb der Zertifizierung nach ISO 9000 wurden an die bestehenden Handlungsanweisungen umwelpolitische Aspekte angefügt. Die ökonomische und ökologische Restrukturierung des Unternehmens soll zumindest formal analog verlaufen. Was für die Qualitätssicherung gilt, soll von der Handlungsanleitung und vom Verständnis des Produktionszusammenhangs auch für den Umweltschutz gelten, allerdings unter der eindeutigen Prioritätensetzung der ökonomischen Restrukturierung. Wiederholt verwiesen Managementvertreter darauf, wie schwierig die organische Integration des Umweltschutzes in die Betriebs- und vor allem in die konkreten Arbeitsabläufe zu bewerkstelligen sei. Der qualitative Sprung

im betrieblichen Umweltschutz - ökologisches Denken und Handeln in den Betriebsprozessen analog zum TQM zu verankern -, scheint nicht restriktionslos gelingen zu wollen.

Zunächst scheint sich die betriebliche Umweltpolitik im Fallbeispiel auf die Einhaltung von umweltpolitischen Arbeitsschritten mittels formaler Arbeitsanweisungen bezogen auf den einzelnen Arbeitsplatz zu beziehen. Dadurch erklärt sich die Verbindung von umweltpolitischen Handlungsanforderungen und Qualitätsanforderungen. Wenn hier von Integration gesprochen wird, ist zunächst etwas anderes gemeint als die integrierten Umweltschutzkonzeptionen, wie sie bspw. in der umweltpolitischen und betriebswirtschaftlichen Diskussion angeführt werden (vgl. Freimann/Hildebrandt 1995; Hallay 1996). Eine Integration, wie sie unter Qualitätsgesichtspunkten und einer Optimierung der Prozeßkette angestrebt und in den Interviewaussagen angesprochen wird, hat im Betrieb noch nicht zu einer parallelen ökologischen Handlungsorganisation und -integration geführt. Jenseits dieser idealtypischen Konstruktionen findet allerdings innerhalb der ökonomischen Rahmensetzung ein Suchprozeß nach ökologischen und ökonomischen Lösungen statt. Man bewegt sich in kleinen Schritten voran. „Step by step“ versucht man, einerseits pragmatische Lösungen für eine recyclinggerechte Produktpolitik zu finden, während andererseits aufgrund der Beibehaltung bestehender betrieblicher Organisationsstrukturen immer wieder die externe Preisentwicklung und die jeweiligen Abteilungsinteressen das umweltpolitische Engagement im Betrieb bestimmen. Betriebswirtschaftliche Instrumente einer Produktlinienanalyse, des Öko-Controllings etc. existieren nicht. So zeigt gerade die folgende Aussage eines Managers, daß sich letztlich das konkrete Umwelthandeln an den ökologisch induzierten Preisentwicklungen orientiert:

„Das einzige was jetzt im Moment sehr stark eigentlich greift, sind unsere Entsorgungskosten. Also das heißt, Leute die Messing und Stahlschrott zusammenkippen und dann deswegen den fünffachen Entsorgungspreis zahlen, als wenn sie alles getrennt machen würden. Aber das ist natürlich sehr stark ökonomisch angetrieben. Ich denke mal, die Preispolitik der Leute, die so was dann entsorgen, führt dazu, daß wir uns eben ökologischer verhalten, als wir das vielleicht ohne diese Preispolitik täten. Aber, daß ich jetzt sagen könnte, es gäbe eigentlich ein Controlling, so wie man heute betriebswirtschaftlich Controlling macht, das gibt es in der Richtung nicht.“ (M4/BI)

Daraus läßt sich schließen, daß ein proaktiver Umweltschutz nicht innerhalb einer integrierten Unternehmensstrategie stattfindet, sondern im wesentlichen unter ökonomischen und gesetzlichen Gesichtspunkten betrachtet wird. Jenseits eines primär ökonomisch ausgerichteten

Umweltschutzes scheint es keine eigenständige proaktive und prospektive „eingebettete“ Praxis des betrieblich-strategischen Umweltschutzes zu geben.² Anders ausgedrückt, in der Phase der ökonomischen Restrukturierung ist kein Platz für eine parallele, integrierte ökologische Restrukturierung des Unternehmens.

1.3 Von der „Zentralität“ zur „Dezentralität“: Die neue Rolle des Umweltschutzbeauftragten

Die ökonomische Restrukturierung des Unternehmens, wie sie oben geschildert wurde und sich in der relativen Eigenständigkeit der einzelnen Produktionslinien ausdrückt, wird vom Management als Argument für die Nichtdurchführbarkeit einer einheitlichen ökologischen Unternehmenskonzeption angeführt, die über die technischen und rechtlichen Anforderungen hinausgeht. Gleichzeitig wird das Umweltthema aufgrund der ökonomisch induzierten Organisationsveränderung (Profit-Center) aus der Verantwortung des obersten Managements in die einzelnen Linienverantwortungen verlagert und in das dortige Spannungsfeld der ökonomischen Zielerreichung gesetzt. Die Produktionslinien sollen eigenständig den Spannungsbogen zwischen ökologischen Anforderungen und ökonomischen Ertragszielen lösen. Letztlich wird die Ökologisierung des Unternehmens „individualisiert“ und aus dem Verantwortungsbereich des Managements auf den des Umweltschutzbeauftragten³ und der Linien-

² Der Begriff „eingebettet“ - wurde von Polany für die Charakterisierung der Entwicklung moderner Gesellschaften und ihres Verhältnisses zur Ökonomie (von der „entbetteten“ zur wieder „eingebetteten“ Ökonomie in die Gesellschaft) in die gesellschaftstheoretische Debatte eingebracht (vgl. Polany 1978). Es bezieht sich hier auf den Grad der Implementierung von Umweltpolitik in Unternehmen in der Untersuchung von Cebon (vgl. ders. 1996). Die Differenzierung zwischen „eingebettet“ und „nicht eingebettet“ bezieht sich auf die Einführung von Umweltschutztechniken und ihrer „Nähe“ zu dem eigentlichen Produktionsprozeß der Organisation. „Eingebettete“ technische Veränderungen in der Produktion - so ein Ergebnis der Untersuchung -, sind nur unter erheblichen Schwierigkeiten einzuführen und entsprechend schwach entwickelt. In Analogie wird „eingebettet“ für integrierte und ernsthafte Umweltmanagementsystem verwendet, die sich dann auch real in der Produktionspolitik zu manifestieren haben (z.B. im Produktrecycling).

³ Die Bestellung eines Umweltbeauftragten ist für einen Betrieb dann gesetzlich erforderlich, wenn dieser Betrieb umweltgefährdende Anlagen betreibt. Im Fallbeispiel wurde nach einem Umweltskandal die Position des Umweltbeauftragter eingerichtet. Seine Stellung und seine Aufgaben im Unternehmen sind in den gesetzlichen Bestimmungen des Bundesimmissionsschutzgesetzes (BImSchG §§ 53 ff.), des Wasserhaushaltsgesetzes (WHG § 21) und des Abfallgesetzes (AbfG § 11) näher festgelegt. Die gesetzlichen Aufgaben des Umweltschutzbeauftragten stellen lediglich einen Minimalkatalog dar und umfassen im wesentlichen fünf gesetzliche Aufgabenfelder: Überwachungsaufgaben, Aufklärungsaufgaben, Hinwirkungs- und Mitwirkungsaufgaben bei Innovationen, Stellungnahme zu Investitions- und Innovationsentscheidungen, jährliche Berichterstattung (vgl. Matzel 1994, S.67 ff. und Föste 1994, S.58 ff.). In keiner der angeführten Bestimmungen wird ausdrücklich festgelegt, welche Position der Umweltschutzbeauftragte in der Unternehmensorganisation einzunehmen hat. Dennoch kann aus den ein-

verantwortlichen abgeschoben. Während der Umweltschutzbeauftragte ökonomische Aspekte in seinem Handeln berücksichtigen soll, erfolgt für das Top-Management eine ökologische Handlungsentlastung, da diese sich nicht mehr um eine weitergehende ökologische Organisations- und Produktgestaltung bemühen müssen.

Da das Unternehmen beabsichtigt, den Umweltschutz in das TQM zu integrieren, ohne die inhärenten Paradoxien zwischen einer ökonomischen und einer ökologischen Reorganisation auflösen zu können, kommt im umweltpolitischen Alltagshandeln des Unternehmens dem Umweltschutzbeauftragten eine entscheidende Bedeutung zu. Er ist letztlich für die innerbetriebliche Umsetzung ökologischer Betriebskonzeptionen verantwortlich. Insofern interessiert im Untersuchungszusammenhang, welche Erwartungen das Management an den Umweltschutzbeauftragten hat und welche Aufgaben dieser zukünftig erfüllen soll.

Die Konflikthaftigkeit der betrieblichen Anforderung, die ökonomische und die ökologische Reorganisation miteinander zu verbinden, zeigt sich indirekt auch in den Ansprüchen des Managements an den Umweltschutzbeauftragten und den Erwartungen an sein betriebliches Handeln. Zwar wird das Verhältnis zum Umweltschutzbeauftragten vom Management als „gut“ bezeichnet, zugleich wird jedoch eingestanden, daß das Verhältnis nicht konfliktfrei sei. Offensichtlich stoßen hier zwei unterschiedliche Handlungslogiken aufeinander. Der Umweltschutzbeauftragte ist zwar aus der Sicht des Managements der Promotor des betrieblichen Umweltschutzes. Sein ökologisches Engagement stehe jedoch oftmals einer adäquaten Berücksichtigung der betrieblichen, ökonomischen Belange des Unternehmens im Wege. Das Management ist nach eigenen Aussagen gezwungen, den Umweltschutzbeauftragten in seinem ökologischen Engagement zu „reglementieren“. So schildert ein Managementvertreter dieses schwierige Verhältnis folgendermaßen:

„Ich bezeichne es als gut, er würde es sicher als etwas zu schwach betrachten, weil natürlich er als Promotor eine höhere Geschwindigkeit in der Umsetzung gerne erreichen will. Und ich bin nun der oberste Umweltbeauftragte genauso wie eben Qualitätsbeauftragter, und ich muß es eben in Einklang bringen mit dem Machbaren des Unternehmens. Und deswegen finde ich es gut, daß unser Umweltbeauftragter da relativ dynamisch und relativ hart einklagt, daß wir noch nicht weiter sind. Und ich muß es ausbalancieren, daß es noch in machbarer Gestalt bleibt.

zelenen Aufgabenfeldern geschlossen werden, daß er innerhalb der Betriebshierarchie nahe der Führungsebene angesiedelt sein muß, damit er gegenüber den unteren Organisationseinheiten die gesetzlich fixierten Aufgaben überhaupt wahrnehmen kann. In dem Fallbeispiel hat der Umweltschutzbeauftragte eine Stabstellenfunktion, die dem Vorstandsbereich Technik zugeordnet ist.

Wenn wir überziehen, dann bricht das in sich zusammen und dann sitzen wir eben in der Situation, daß wir Werke schließen müssen. Das macht dann keinen Sinn. Und das gibt natürlich hin und wieder dann mal Frust bei unserem Umweltbeauftragten, der da sagt: Mein Gott noch mal, wir könnten das doch jetzt alles viel schneller machen. Gut, da sind Diskussionen sinnvoll, und da muß ein vernünftiger Weg gefunden werden.“ (M1/BI)

Diese Aussage des Managementvertreters belegt die These, daß der Umweltschutzbeauftragte nicht einseitig die Interessen des Managements wahrnimmt. Er ist zumindest in diesem Fall nicht der „Mann des Unternehmens“ (vgl. Föste 1994), sondern konfrontiert das Management immer wieder mit seinen weitergehenden Vorstellungen und Überlegungen einer ökologischen Betriebspolitik. Umgekehrt erwartet das Management vom Umweltschutzbeauftragten, daß er auf die spezifische ökonomische Situation des Unternehmens Rücksicht nimmt. Er soll einerseits nicht als Ankläger im Umweltschutz gegenüber den Behörden oder anderen Betriebsdritten auftreten, und er soll andererseits den „ökonomisch-ökologischen Kampf“ im Unternehmen im Sinne einer angemessenen und mit Augenmaß betriebenen Umweltpolitik aufnehmen. Aus der Sicht des Managements ist der Umweltschutzbeauftragte ein „Einzelkämpfer“ und ein „Mahner“ in der Frage des betrieblichen Umweltschutzes. Erwartet wird von ihm jedoch, daß er unter Berücksichtigung der betriebsökonomischen und betriebspezifischen Perspektiven nach gangbaren Lösungen im Umweltschutz sucht. Maßstab umweltgerechter Lösungen in den Fachabteilungen solle der ökonomische Realismus und nicht der ökologische Rigorismus sein.

In diesem Spannungsverhältnis der ökonomischen und ökologischen Reorganisation wird aus Sicht des Managements vom Umweltschutzbeauftragten wesentlich mehr als das Einbringen seiner fachspezifischen ökologischen Qualifikationen erwartet. Er solle sich selbst die Kompetenzen und Durchsetzungsmöglichkeiten gegenüber den Fachabteilungen hinsichtlich seiner betriebs- und/oder produktökologischen Vorhaben erarbeiten, indem er sich geschickt durch die bestehenden Organisationsstrukturen im Unternehmen durcharbeitet. Nur so könne er die Anerkennung in den Fachabteilungen und Linienstrukturen erlangen, die er benötigt, um ökologische Gesichtspunkte auch in den einzelnen Teilsegmenten des Unternehmens implementieren zu können. Es reicht insofern nicht mehr aus, daß der Umweltschutzbeauftragte gegenüber dem Management „optimale“ ökologische Lösungen für die betrieblichen Probleme benennt. Er muß sich vielmehr selbst mit den Fachabteilungen bzw. den Profit-Centers über mögliche ökologische Handlungsschritte auseinandersetzen. Wie die nachfolgende In-

interviewaussage eines Managers belegt, orientiert sich der Umweltschutzbeauftragte offensichtlich noch zu sehr an der zentralen Stellung des Managements innerhalb der Betriebshierarchien,⁴ ohne zu bemerken, daß sich diese aufgrund der ökonomischen Restrukturierung in einigen Punkten gewandelt hat. Umweltschutz läßt sich nicht mehr unvermittelt im Sinne eines „top down“ Ansatzes von dem obersten Management im Unternehmen qua Verordnung einführen, sondern muß in einer pragmatischen Suche nach ökonomisch gangbaren Lösungen innerhalb der Produktionslinien vollzogen werden. In der Interviewaussage eines Managers wird dieses Selbstverständnis des Umweltschutzbeauftragten gegenüber den Betriebsstrukturen beklagt. Gegenüber einem ökologischen Rigorismus wird versucht, über Projektgruppen „peu à peu“ ökologische Aspekte in den Betrieb und in die Produktgestaltung einfließen zu lassen:

„Im Unternehmen funktioniert es nicht, daß sie dem Vorstand irgendetwas vorlegen, sagen, unterschreib mal, und wenn er es unterschrieben hat, dann funktioniert es überall. Das ist Quatsch. Sondern man muß in die verantwortlichen Bereiche rein und muß die überzeugen. Eigentlich muß der sich sozusagen Mehrheiten schaffen, die ihn unterstützen. Und dann muß so ein Linienfürst halt aufstehen und sagen: der Umweltschutzbeauftragte hat mit uns dieses Projekt da durchgezogen, und wir haben die und die Erkenntnisse gesammelt, und das und das ist in das Produkt eingeflossen, und das war zu teuer für dieses Produkt, aber eigentlich hätten wir es auch tun müssen. So funktioniert es bei uns, die andere Anweisungssituationen gibt es nicht in der Form. Und der Vorstand wird sich auch nicht dazu durchringen, jetzt zu sagen, ab morgen habt ihr danach zu arbeiten. Und dann kriegt er ständig auf den Tisch, das Fahrzeug wird 1000 Mark teurer und das wird 300 Mark teurer. Und der Vorstand muß sich dann anhören, daß er selber Schuld daran ist, denn er hat ja gesagt, das darf nur so und so sein. So wird ein Vorstand sich ja nicht verhalten. Der wird ja die Eigenverantwortlichkeit der Bereiche schon versuchen, immer aufrecht zu erhalten.“
(M4/BI)

Genau an diesem Punkt, daß der Umweltschutzbeauftragte Maß halten und nicht nur optimale Lösungen, sondern Lösungen in Bezug auf ökonomische Rahmenbedingungen aufzeigen soll, brechen immer wieder Konflikte auf. Dennoch hat der Umweltschutzbeauftragte im Unternehmen eine wichtige Funktion. Er ist das unruhige Moment, der „Querdenker“, der sich den eingespielten Wahrnehmungsweisen und Routinen entzieht und so den Umweltschutz im Unternehmen voranbringen kann. Wenn es keine verbindliche ökologische Handlungsanweisung im Unternehmen für die einzelnen Fachabteilungen gibt, ist die Implementierung

⁴ Dies kann sich aber auch aus der Stabstellenfunktion des Umweltschutzbeauftragten heraus begründen (vgl. Fußnote 3 in diesem Abschnitt). Darüber hinaus ist auch nicht einsichtig, woher der Umweltschutzbeauftragte die „Legitimation“ gegenüber den dezentralen Organisationseinheiten erhalten

ökologischer Handlungsorientierungen im Unternehmen nicht nur von der Anschlußfähigkeit gegenüber ökonomischen Parametern abhängig, sondern ebenso von dem Geschick und der sozialen Kompetenz des Umweltschutzbeauftragten, dem es gelingen muß, durch persönliche Überzeugungsarbeit und betriebspolitischen Pragmatismus entsprechendes Gehör in den einzelnen Unternehmensbereichen zu finden. Er soll sich durch die Organisationsstrukturen durchwurschteln und nicht mehr primär als Stabsstelle, sondern als Service- und Beratungsstelle für die Linien und Profit-Center fungieren.

In der Konsequenz muß sich der Umweltschutzbeauftragte strategische Allianzen in den ökonomischen Kernbereichen des Unternehmens aufbauen. Obwohl einerseits vermutet wird, daß er aufgrund seines eigenen Selbstverständnisses (starke zentralistische Orientierungen im Umweltschutz) dazu nur schwer in der Lage sein wird, ist andererseits auch nicht ersichtlich, wie er sich ohne Weisungskompetenzen und Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Fachabteilungen und den Produktionslinien - die in reinen Kostenstrukturen handeln - durchsetzen soll. Das Problem ist dem Management zwar bekannt, aber mögliche und notwendige Veränderungen werden nicht angestrebt.

Die ökonomische Restrukturierung des Unternehmens, wie sie oben geschildert wurde und sich in der relativen Eigenständigkeit der einzelnen Produktionslinien ausdrückt, wird also vom Management als Argument für die Nichtdurchführbarkeit einer einheitlichen ökologischen Unternehmenskonzeption angeführt. Als „Einzelkämpfer“ ist es dem Umweltschutzbeauftragten dabei kaum möglich, in allen betrieblichen Funktionsbereichen intervenieren zu können und ihnen das an ökologischen Handlungsorientierungen nachträglich zu vermitteln, was diese von selbst nicht einhalten. Dies wird aber vom Management von ihm erwartet. Die notwendigen Strukturen soll er sich dafür eigenständig aufbauen. Obwohl es für die Durchsetzbarkeit des betrieblichen Umweltschutzes, des „Standings“ des Umweltschutzbeauftragten in der Unternehmensorganisation, ein Vorteil ist, wenn der Umweltschutz offensiv von höchster Managementebene mitgetragen wird und „Umweltschutz als Chefsache“ firmiert, so zeigt sich in der Interpretation der Managementaussagen doch, daß der Umweltschutz sich im Übergang von der „Chefsache“ zur „Organisationssache“ befindet. Die dezentrale Unternehmensorganisation, die Einführung von direkten Marktanforderungen in die Produktionsstrukturen, macht auch einen zentralen Zugriff des betrieblichen Umweltschutzes auf die

soll, wenn er nicht mehr die „Legitimation“ und „Autorität“ als Stabsstelle in der Linienstruktur besitzt.

Produktionsgestaltung nicht mehr möglich. Auch der Umweltschutz im Unternehmen - dies zeigt das vorliegende Fallbeispiel - muß von der zentralen Stabstellenfunktion in die Kontextsteuerungselemente und Eigenverantwortung der Produktionsabteilungen überführt werden, wenn er innerhalb der ökonomischen Restrukturierung nicht weiter an Bedeutung verlieren soll.

Aber auch in dieser Perspektive besteht ein Problem. Nur durch die Vorgabe gewisser „fester“ Richtlinien im Umweltschutz ist eine eigenverantwortliche und ernsthafte Beachtung ökologischer Momente in den teilautonomen Funktionsbereichen des Unternehmens erreichbar. Bei einer Prioritätensetzung auf Kostenreduktion und der Produktions- und Entwicklungsbeschleunigung in den einzelnen Produktionsabteilungen lassen sich ökologische Handlungsanforderungen nur über zentrale Rahmenvorgaben in den Zielkatalog der teilautonomen Produktionseinheiten in Ansätzen integrieren. Obwohl vom Umweltschutzbeauftragten erwartet wird, daß er den Umweltschutz in die Organisationsstrukturen integriert und eine Kompatibilität mit der stattfindenden ökonomischen Restrukturierung im Unternehmen herstellt, weiß das Management zugleich, daß er ohne ihre Unterstützung kaum eine Chance hat, dieses auch umzusetzen. Man steht vor einer paradoxen Situation. Die Dezentralisierung des Unternehmens läßt einen weitergehenden zentralen Umweltschutz nicht mehr zu, gleichzeitig ist in den dezentralen Unternehmenseinheiten aufgrund des Kostenmanagements nur noch begrenzt (ein weitergehender) Umweltschutz integrierbar. Sobald der Umweltschutzbeauftragte versucht, an einem Punkt betriebsökologisch aktiv zu werden, stößt er auf die Begrenzungen der jeweils anderen Anforderungsmomente im Unternehmen. Diese „doppelte Blockierung“ führt letztlich zu einer Festschreibung des Status quo im betrieblichen Umweltschutz.

Wenn das Profit-Center zum Maßstab der betrieblichen Zielbestimmung wird, kann Ökologie in den bestehenden Strukturen und betrieblichen Steuerungsinstrumenten schwer über den Bereich gesetzlicher Bestimmung hinaus als eigenständige Zielbestimmung wirken. Die Dezentralisierung des Unternehmens, bei gleichzeitiger Ökonomisierung der Produktionsabteilungen, steht einem zentral initiierten Umweltschutz entgegen und begrenzt gleichzeitig eine dezentrale Integration des Umweltschutzes. Die Analogie zur ökonomischen Restrukturierung ist verblüffend. Auch hier scheint der Spannungsbogen zwischen einer größeren Dezentralität und Eigenverantwortung der

einzelnen Produktionszentren und der notwendigen organisatorischen Einheit (Zentralität) noch nicht gelöst zu sein.

An diesem Punkt kann auch auf spezifische mikropolitisch begründbare Blockierungen in betrieblichen Veränderungsprozessen hingewiesen werden. In der geschilderten Situation drückt sich der strukturell angelegte Konflikt zwischen der betrieblichen Routine und den angestrebten (ökologischen) Innovationen aus. Im Sinne von Crozier/Friedberg stehen sich zwei unterschiedliche Spiele gegenüber: „Innovationsspiele“, die auf die Veränderung von „Routinespielen“ abzielen. Sie verlangen von den Organisationen und ihren Akteuren Flexibilität und Risikobereitschaft (vgl. zur näheren Betrachtung Ortmann 1995; S. 63 ff.). Innerhalb der Routinespiele können die Mitspieler Gewinne aus der soliden Erfüllung ihrer normalen Aufgaben erzielen. „Der mikropolitische Witz der *Innovationsspiele* liegt nun darin, daß ihr Inhalt gerade darin besteht, die Routinespiele zu verändern und zu reorganisieren, mit dem prekären Effekt, daß dieses zarte Gewebe der Routinespiele zerstört oder doch zumindest gefährdet wird“ (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990; S. 59). Die Situation des Umweltschutzbeauftragten kann insofern auch so gedeutet werden, daß er ein „Innovationsspiel“ betreibt, ihm aber sowohl nach oben (Top-Management) als auch nach unten (Linienverantwortliche), mit „Routinespielen“ geantwortet wird und ihm keine Transmissionsebenen in der Betriebsorganisation für seine Umweltschutzinitiativen zur Verfügung stehen. Gegenüber den Innovationsbemühungen des Umweltschutzbeauftragten versuchen die anderen Organisationsebenen ihre Handlungsfähigkeit unter den Aspekten größter Wirtschaftlichkeit zu bewahren. Letztlich führen die differenten Logiken (Routine versus Innovation - ohne Transmission) zur Blockierung und Verengung des Handlungskorridors im betrieblichen Umweltschutz. Darüber hinaus kann „die ungünstige Verkettung beider Spielarten in Zeiten zunehmender Innovationsdynamik und wachsender Veränderungsgeschwindigkeit zum organisatorischen Dauerproblem werden“ (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990; S. 59).

1.4 Jenseits der Funktionalität: Zum sozialen und politischen Gehalt des Organisationswandels

In der wissenschaftlichen Literatur wird zur Entwicklung einer ökologischen Unternehmensstruktur und -kultur auf die Bedeutung einer adäquaten Mitarbeiterbeteiligung hingewiesen

(vgl. Teichert 1995, Hildebrandt 1992; 1993)⁵. Begründet wird dies einerseits aus dem vermuteten kollektiv und individuell vorhandenem Know how der Beschäftigten über die konkreten ökologischen Bedingungen ihrer Arbeitsplätze. Andererseits verbindet sich mit einer ökologischeren Unternehmensstruktur auch ein Wandel in den bestehenden Organisationsstrukturen des Unternehmens. Neue Schnittstellen zwischen den einzelnen Abteilungen, dezentrale Verantwortungswahrnehmung etc. machen ein Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure im Unternehmen erforderlich (vgl. Steger 1992; Birke/Schwarz 1994). Eine größere Mitarbeiterbeteiligung in den Unternehmen wird zudem auch unter ökonomischen Aspekten gefordert. Verantwortungsverlagerungen und Abflachung von Hierarchien im Rahmen von TQM-Prozessen erfordern für die damit stärker eigenverantwortlich tätigen Beschäftigten mehr Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten innerhalb der Arbeits- und Produktionsorganisation. Im Rahmen einer ökologischen Betriebspolitik müssen sie nun auch befähigt werden, neben einer ökonomisch ausgerichteten Optimierung den Produktionsprozeß auch unter ökologischen Gesichtspunkten verantwortlich zu betrachten und zu gestalten.

Eine wesentliche Schwierigkeit bzw. Unwegsamkeit in einer partizipativen und verantwortlichen Beteiligungskultur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen wurde in den „mangelhaften“ Kontrollmöglichkeiten und den sich möglicherweise entwickelnden betrieblichen und demokratischen Ansprüchen der Beschäftigten in diesem Prozeß gesehen. Dem Spannungsverhältnis zwischen der gewollten Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Beschäftigten und der notwendigen Fremdorganisation im Rahmen betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen und den managerellen Führungsaufgaben kommt in den betrieblichen Auseinandersetzungen um unterschiedliche Beteiligungsmodelle eine macht- und entscheidungsrelevante Bedeutung zu. Diese geschilderten Konstellationen in den sozialen Auseinan-

⁵ Unter dem Aspekt einer ökologischen Betriebspolitik gilt es allerdings auch zu beachten, daß eine Ausweitung der betrieblichen Beteiligungsstrukturen nicht zwangsläufig zu einer erhöhten Problemlösungskompetenz des Betriebes gegenüber umweltschädigenden Produktionsauswirkungen führen muß. Hinsichtlich eines ökologischen Strukturwandels in modernen Gesellschaften müßten Steuerungsformen und Institutionen gefunden und entwickelt werden, die mit pluralen Rationalitäten umgehen können und nicht in neue Partikularitäten verfallen. Erhöhte Partizipation in den Unternehmen ist unter ökologischen Kriterien nicht gleichbedeutend mit einer größeren Problemlösungskompetenz und -kapazität gegenüber multiplen Rationalitäten gesellschaftlicher Funktionsprinzipien. Wenn im Prozeß größerer Beteiligung nicht zugleich auf die unterschiedlichen Steuerungsprobleme der gesellschaftlichen Entwicklung rekurriert wird, dann können sich neue partikuläre Arrangements entwickeln, die eher zur „Verfestigung“ gesellschaftlicher Entwicklungsprobleme führen können. Als Beispiel dafür kann auf die Betriebsräte der Atomindustrie und zum anderen auf die Unterstützung der Pharmaindustrie durch die IG Chemie-Papier-Keramik hinsichtlich des Widerstandes gegenüber gesellschaftlichen und/oder staat-

dersetzungen im Betrieb verdeutlichen den theoretischen Gehalt der strategischen Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg (1979). So kann die Zurückhaltung des Managements hinsichtlich einer erweiterten Mitarbeiterbeteiligung auch über die damit verbundene Veränderung in den Machtbeziehungen der Betriebsakteure erklärt werden, die sich durch die Verschiebung in den „vier Machtquellen“ der Unsicherheitszonen ergeben können. Zu den vier Machtquellen der Unsicherheitszonen zählen Crozier/Friedberg:

- Expertenwissen - Sachverstand;
- Beziehungen zwischen Umwelt und Organisation;
- Kontrolle von Informations-, Kommunikations- und Interaktionsprozessen;
- Verfahrensvorschriften und Verfahrensstrukturen allgemeiner Organisationsregeln. In letzter Konsequenz könnte es gar zu einer Veränderung der bis dahin geltenden „Spielregeln“ im Betrieb kommen.

Trotz zum Teil positiver Einschätzungen des Managements gegenüber einer größeren Mitarbeiterbeteiligung ist dem Management zugleich bewußt, daß es sich um einen schwierigen Balanceakt zwischen der angestrebten Selbstverantwortung und den notwendigen Kontroll- und Regulierungsmöglichkeiten innerhalb eines erweiterten Beteiligungsprozesses handelt. Das Auffinden dieser Balance stellt das eigentliche schwierige Problem dar. Die Möglichkeit einer Verselbständigung des Anspruchsniveaus der Beschäftigten an ihren Arbeitsprozeß und an ihrer sozialen Stellung im Betrieb, sobald sie die Möglichkeit der Einflußnahme und der (begrenzten) Selbstgestaltung und der Problematisierung von Mißständen im Betrieb erfahren haben, hätte sich zu einem nicht mehr kontrollierbarem Führungsproblem für das Management entwickeln können. Zwar wünscht sich das Management kritische und selbstbewußte Mitarbeiter. Das gehört zu jeder modernen Managementphilosophie und ist aufgrund einer verstärkten kontextualen Arbeits- und Prozeßsteuerung in einem gewissen Rahmen auch notwendig. Doch der Prozeß muß von den Führungskräften letztendlich steuerbar bleiben. Er muß wieder in die „richtige“ Richtung überführbar sein, das heißt, es müssen neue Formalisierungen und Klassifizierungen implementiert werden, die die soziale Machtposition des Managements bei gleichzeitiger Erhöhung der Handlungsautonomie der Beschäftigten gewährleisten kann. So wird von einem Managementvertreter in der Interviewaussage deutlich

lichen Steuerungsansprüchen verwiesen werden (vgl. Wiesenthal 1990).

darauf verwiesen, daß nur innerhalb klarer Zielsetzungen und/oder einer rahmensetzenden Kontextsteuerung eine stärkere „Selbständigkeit“ der Beschäftigten erwünscht ist:

„Also was man schaffen muß, ist einerseits klare Vorgaben und klare Zielsetzungen zu machen, und daß zumindest die allgemeine Ausrichtung klar ist, wo in gewissen Zeiträumen gewisse Sachen hingehen. Im Prinzip kann man über die entsprechenden Planungsprozesse, über die entsprechenden Schwerpunktprogramme, über die entsprechenden Vorgaben schon diese Prozesse ausrichten, das ist schon mal wichtig. Damit die sozusagen den Rahmen kennen, wo es eigentlich hingehen muß. Also das heißt, Zielvorgaben, Zielrichtungen zu geben und auch deutlich zu machen, falls sich das mal ändert. Das ist einer der schwierigen Prozesse zu sagen, ok, wir sind bis jetzt dahin gelaufen, ab heute laufen wir dahin. Und das sozusagen dann einheitlich zu machen, nicht daß die einen nach dahin, die andern dahin laufen, sondern daß man schon so eine große Organisation geordnet in Veränderung bringt, das ist schon durch die entsprechenden Vorgaben notwendig und wichtig und auch nicht immer ganz leicht.“ (M2/BI)

Die Mitarbeiterbeteiligung bleibt ein diffiziles Problem für das Management: wie kann bei den Beschäftigten und innerhalb der Unternehmensstruktur ein Kulturwandel bewirkt werden, wenn bislang die Eigenständigkeit der Beschäftigten gerade nicht gefördert wurde und die geplanten Organisationsveränderungen immer vor dem Hintergrund ökonomischer Zwecksetzungen geschahen. Einerseits bedarf es hierfür einer Vertrauens- und keiner Mißtrauenskultur. Andererseits läßt sich dies aber schwer bewerkstelligen, wenn letztlich nur ein globalisierter Leistungsvergleich der Beschäftigten unter rein ökonomischen Kriterien in den betrieblichen Bewertungsstrukturen stattfindet. Auch dieser schwierige Spagat zwischen einer ökonomisch inspirierten „Leistungskultur“ und neuen sozialen „Anerkennungsformen und Partizipationsmöglichkeiten“ für die Beschäftigten scheint dem Management noch nicht gelungen zu sein. Es wird zwar eine neue „Leistung- und Betriebskultur“ angestrebt, jedoch ohne substanzielle Partizipationsangebote und neue Formen der sozialen Absicherung für die Beschäftigten in diesen Wandlungsprozeß einzubringen.

In diesem Zusammenhang wird vom Management auf die betriebspolitische Bedeutung der Interessenvertretung verwiesen, da die konkrete Ausgestaltung einer neuen Arbeitsorganisation einem machtvollen Aushandlungsprozeß unterliegt, da offensichtlich keine „optimale und eindeutige Lösung“ existiert, die für alle Akteure gleichermaßen verbindlich und akzeptabel sein kann. Insofern wird sich dieser Wandlungsprozeß unvermeidlich gegenüber einer politisch motivierten Interpretationsmöglichkeit öffnen. In der Konsequenz deutet sich hier an,

daß derjenige Betriebsakteur zukünftig an Macht im Betrieb gewinnen wird, der wesentlich die Differenzierungen und die Integrationsmomente des betrieblich sozialen Raumes gestalten wird. Die „hegemoniale Position“ in der Auseinandersetzung um die Gestaltung des betrieblichen Wandlungsprozesses ist politisch „strittig“ und stellt das „umkämpfte Terrain“ im Betrieb dar. Das Management weiß, daß es sich bei der Restrukturierung des Unternehmens um einen Such- und Austarrierungsprozeß handelt, da keine problemlos umsetzbaren Konzepte existieren. Gleichzeitig wird es zu einer „Machtkonfrontation“ mit der Interessenvertretung im Betrieb kommen, da bisherige Regulierungsformen hinterfragt und neu ausgehandelt werden müssen. Die folgende Interviewaussage eines Managers verdeutlicht nicht nur den offenen Such- und Versuchsprozeß in der Neukomposition der betrieblichen Arbeitsorganisation, sondern verweist explizit auf die damit zusammenhängenden Machtauseinandersetzungen im Betrieb:

„Der Betriebsrat ist ja sehr stark aus auf neue Formen der Zusammenarbeit. Schwierig wird sein, die für uns angemessenen Modelle zu entwickeln. Das wird sicherlich eins der großen Schwierigkeiten sein, weil Lean-Management, Lean-Production, Simultaneous-Engineering, das waren ja nur Schlagworte. Daß vieles unter dem Stichwort segelt, daß aber auch nicht alles funktioniert. Das heißt, wir werden schon die für uns richtige Form, die für uns richtigen Möglichkeiten finden müssen, um zu sehen, was paßt in unsere Kultur rein, was paßt in unsere Arbeitsorganisation rein. Und das wird sicherlich ein interessanter Diskussionsprozeß werden. Das größte Problem ist sicherlich die Machtfrage. Das haben Sie schon sehr richtig gesagt. Bei Akkord ist die betriebliche Mitbestimmung sehr hoch, gerade über die ganz konkreten Einzellöhne. Das aufzubrechen, wird mit eine der schwierigsten Machtfragen sein, die in dieser Firma steht. Und das wird auch, schätze ich mal, nicht alleine in dieser Firma gelingen, das wird sicherlich mit den Gewerkschaften zusammen sein. Aber das ist eigentlich die, die kritische Frage.“(M2/BI)

Die Erwartungen des Managements an die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates sind recht ambivalent. Wird dem Betriebsrat einerseits Offenheit (aus der Position des Managements) gegenüber neuer Gruppenarbeitsmodelle zugesprochen, so wird ihm andererseits weiterhin eine „klassische Interessenpolitik“ innerhalb betrieblicher Diskussionen unterstellt. Insofern ist es interessant, an dieser Stelle die Betriebsräte selber darüber sprechen zu lassen, wie sie sich in diesen Prozessen verorten.

sein. Aber das ist eigentlich die, die kritische Frage.“(M2/BI)

Die Erwartungen des Managements an die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates sind recht ambivalent. Wird dem Betriebsrat einerseits Offenheit (aus der Position des Managements) gegenüber neuer Gruppenarbeitsmodelle zugesprochen, so wird ihm andererseits weiterhin eine „klassische Interessenpolitik“ innerhalb betrieblicher Diskussionen unterstellt. Insofern ist es interessant, an dieser Stelle die Betriebsräte selber darüber sprechen zu lassen, wie sie sich in diesen Prozessen verorten.

2. Der Betriebsrat

2.1 Die Ambivalenz ökonomischer Restrukturierungen: Der Spagat des Betriebsrates zwischen Gestaltungs- und Verteidigungsposition

Auch für den Betriebsrat stehen die ökonomischen Reorganisationsprozesse im Mittelpunkt seiner betrieblichen Aktivitäten. Mögliche Gestaltungschancen innerhalb dieser Umstrukturierung, die sich auch für die Beschäftigten durch eine Aufwertung ihrer Arbeit und einer größeren Selbständigkeit in der Arbeit ergeben könnten, werden im Betriebsrat zum Zeitpunkt der Untersuchung intensiv diskutiert. In der Implementierung von Gruppenarbeitsprozessen und einer gemeinsamen Projektgruppe mit dem Management sieht der Betriebsrat durchaus Chancen, seine Überlegungen zur Ausgestaltung der Gruppenarbeit einfließen zu lassen. Im Vordergrund steht für ihn zunächst die Absicherung des Lohn- und Qualifikationsniveaus der Beschäftigten.¹ Darüber hinaus bemüht sich der Betriebsrat, eine größere Selbstbestimmung und erhöhte Partizipations- und Beteiligungschancen der Beschäftigten im Arbeitsprozeß zu erreichen (Stichwort: Demokratie am Arbeitsplatz). Die neuen Gestaltungsanforderungen an die betriebliche Interessenvertretung haben dazu geführt, daß man sich gezwungen sah, den „alten Interessenstandpunkt“ als reines Gegensatzverhältnis von Kapital und Arbeit zu verlassen bzw. ihn zu modifizieren, da man in der Ausgestaltung der neuen Arbeitsstrukturen auf eine Zusammenarbeit mit dem Management angewiesen ist und sich den strukturellen Arbeitsveränderungen nicht einziehen kann. Die jeweils anderen Interessen müssen in den Verhandlungen mit dem Management reflektiert und anerkannt werden, ohne

¹ Vgl. zu den vielfältigen Reorganisationsbemühungen und zum Stellenwert der Leistungsregulation

jedoch den Widerstreit über die jeweiligen Positionen in der diskursiven Auseinandersetzung zu negieren. In Ansätzen drückt sich damit einerseits ein auf gegenseitige Anerkennung basierendes Politikverständnis aus.² Andererseits werden aber die möglichen Gefahren in diesem Prozeß nicht nur in den strategischen Absichten des Managements gesehen - Aneignung des Eigen- und Produktionswissens der Beschäftigten zur Produktionssteigerung ohne Lohnausgleich -, sondern auch in den möglichen „Entsolidarisierungsprozessen“ der Beschäftigten durch die Etablierung einer neuen (individuellen) Leistungskultur, - so die folgende Aussage eines Betriebsratsmitgliedes:

„Also die Risiken sehe ich darin, daß man an das Gold in den Köpfen möchte. Und daß, wenn dieses Gold rausgelassen wird, daß das dazu führt, daß ein wahnsinniger Beschleunigungseffekt eintritt. Die Kollegen noch mehr arbeiten müssen, noch mehr Streß haben und daß die Gruppenmitglieder sich gegenseitig, ich nenne das mal in Anführungsstrichen „bespitzeln“. Du bist alt und schwach, du bist krank und behindert, und du hast Urlaub gehabt, und wegen dir ist unser Durchschnitt runter gegangen. Also daß man mit dieser Methode die Kontrolle der Kollegen untereinander erhöht. Daß Kollegen dann lieber nicht krank werden, weil sie dann nicht mehr vom Chef diszipliniert werden, sondern von ihrer eigenen Hierarchieebene, also von sich selbst, von ihrer eigenen Kollegenschaft. Und da sehe ich also eine ganz große Gefahr drin. Ich meine, damit Menschen, die in der Gruppe so arbeiten, wie ich mir das vorstelle, wie es also in den Lehrbüchern steht, dafür muß auch ein gesellschaftlicher und betrieblicher Prozeß stattfinden, der von einem „Ich“ weg zu einem „Wir“ führt.“(B3/BI)

Die Gefahren einer neuen Leistungskultur in den Gruppenarbeitskonzepten liegen offensichtlich ebenso in der mangelnden Solidarität der Beschäftigten untereinander, in dem Egoismus

durch und für den Betriebsrat auch die Ergebnisse der Untersuchung von Dörre/Neubert 1995.

² Einerseits kann dies im gewissen Sinne mit den theoretischen Überlegungen der von Honneth dargelegten Kategorie der Anerkennung mit ihren verschiedenen Dimensionen und Formen der Beziehungen und Wertschätzungen erklärt werden (vgl. Honneth 1992), andererseits kann aber auch auf eine gleiche strukturelle Interessenstruktur des Managements und der betrieblichen Interessenvertretung verwiesen werden. Nicht nur im Sinne der früheren Korporativismustheorie wurde auf die Interessenkompatibilität und zum Teil Interessengleichheit von „Kapital und Arbeit“ hingewiesen. Auch in den Marxschen Begriffen des „Profit- und Lohneinkommeninteresses“ drückt sich eine strukturelle Interessengleichgerichtetheit von „Kapital und Arbeit“ an der Sicherung der Einkommensquellen („Revenuequellen“/Marx) aus. Entscheidend ist, daß zwar prinzipiell ein Antagonismus zwischen „Kapital und Arbeit“ besteht, aber dieser Antagonismus nur als Gegensatz von prinzipiell ausgleichbaren Interessen gilt. In dem anschließenden Verteilungskampf (Lohneinkommen und Profiteinkommen) sind die Interessenvertretungsorgane der Arbeiterschaft und des Kapitals nicht nur wechselseitig anerkannt, sondern auch institutionalisiert (Vgl. Müller 1973). Zurückkommend auf Honneth könnte argumentiert werden, daß diese grundsätzliche Gemeinsamkeit den Disput divergierender aber nicht grundsätzlich differenter Interessen bei grundsätzlicher sozialer Anerkennung des jeweils anderen erst ermöglichen kann. Insofern müssen beide Momente - strukturelle Interessengleichgerichtetheit (Marx) und soziale Anerkennung (Honneth) - nicht in einem unvermittelten Widerspruch stehen (in Form eines einfachen Gegensatzes), sondern in ein „Ermöglichungsverhältnis“ gesetzt werden.

der Leistungsstarken gegenüber den Leistungsschwachen und einer wachsenden Individualisierung der Beschäftigten. Nach beiden Seiten, sowohl zur Seite des Managements als auch zur Seite der Beschäftigten, versucht der Betriebsrat, ein neues Selbstverständnis im Handeln der betrieblichen Akteure zu entwickeln, das bezeichnenderweise in der Gegenüberstellung eines „Ich“- und eines „Wir“- Bezuges gefaßt wird. Die Notwendigkeit der Auflösung bestehender egoistischer Selbstbezüge in der Arbeitsverausgabung der Beschäftigten deutet für den Betriebsrat auf gesellschaftspolitisch und sozialisationspolitisch bedingte Indikatoren eines neu zu entwickelnden solidarischen Gemeinschaftsbezuges hin, der über den engen Bereich des Betriebes hinausweist. Um dieses Ziel erreichen zu können, bedarf es nach Ansicht des befragten Betriebsrates eines gesellschaftlichen Wandels, der bisherige Verhaltensweisen, Selbstbezüglichkeiten und Eigeninteressen in neue Gemeinschaftsformen integrieren kann und eine gelungene Kombinatorik utilitaristischer und solidarischer Verhaltensweisen konstituieren soll. An politischer Gestaltungsfähigkeit wird genau das eingefordert, was mit der Auflösung der „organisierten Moderne“ so schwer zu machen ist und wofür erst noch neue gemeinschaftsverpflichtende Politikstrukturen unter „liberalisierten und pluralisierten“ Modernitätsverhältnissen entwickelt und erdacht werden müssen - dies auch für die bisherigen kollektiven Vertretungsstrukturen im Betrieb. Die Gefahren der Entsolidarisierung der Beschäftigten aufgrund einer primär leistungsbezogenen Selbstkontrolle und der einseitigen Verteilung des Produktivitätszuwachses werden vom Betriebsrat als die zentralen Herausforderungen in der Auseinandersetzung um die Gestaltung der Gruppenkonzepte angesehen.

Aber vom Betriebsrat wird durchaus antizipiert, daß es im Rahmen neuer Produktionskonzepte auch zu einer neuen Verantwortungsübernahme der Beschäftigten im Produktionsprozeß selbst kommen muß, was zwangsläufig eine neue Form der Integration und der Formierung der Arbeitskraft im Produktionsprozeß bedingt. Allerdings soll dies nicht zulasten der Solidarität der Leistungsträger mit den Schwächeren geschehen, und die Beschäftigten sollen in ihrer Verantwortungsübernahme nicht in die Rolle des „Unternehmers“ versetzt werden. Einer einseitigen Unternehmenskultur des „unternehmerischen Selbst“ wird aufgrund der Zersetzung solidarischer und kollektiver Arbeitnehmerbeziehungen widersprochen. Diesbezüglich bemüht sich der Betriebsrat um die Vereinbarung neuer Regelungen mit dem Management, damit eine stärkere Marktorientierung in der Arbeitsorganisation (bspw. Profit-Center; Kontextsteuerungselemente, Kundenbeziehungen usw.) nicht einseitig in den Ver-

antwortungsbereich der Beschäftigten fällt. Der Betriebsrat versteht sich nicht nur als Vermittler zwischen den Beschäftigteninteressen (der Absicherung bestehender Lohn-, Qualifikationsstrukturen und Sozialstandards) und den Interessen des Managements (mehr Eigenverantwortung und Produktivitätserhöhung). Ihm geht es auch um eine sozial orientierte Vermittlung der anstehenden Veränderungsprozesse in die Belegschaft hinein. Insofern bemüht er sich, im Spagat zwischen individualisierten und kollektiven Formen der Arbeitsgestaltung neue Formalisierungsmomente zu erdenken und zu implementieren, die möglicherweise eine Vermittlung zwischen den beiden Extremen darstellen könnten.

Schon aus dieser Zielsetzung heraus ist eine Beteiligung des Betriebsrats an einer gemeinsamen Projektgruppe mit dem Management zur Gruppenarbeit im Unternehmen sinnvoll und notwendig. In einem bereits abgeschlossenen Gruppenarbeitsmodell im Betrieb sieht der Betriebsrat allerdings wesentliche Elemente der Gruppenarbeit (bspw. größere Selbstorganisation und Abbau von Hierarchieebenen) noch nicht verwirklicht. Im wesentlichen handelte es sich bei dem Gruppenarbeitsprojekt um ein Modell der größeren Eigenverantwortung der Produktlinien im Sinne von Profit-Center-Strukturen und Kontextsteuerungselementen (Qualitätssicherung). Die von den Betriebsratsmitgliedern erhobenen Einwände richten sich aber nicht gegen die größere Selbstverantwortung der Beschäftigten im Produktionsprozeß, sondern gegen den entsolidarisierenden Effekt in den rein an Gewinninteressen orientierten Produktionsgruppen, die für ihren Markterfolg selbst verantwortlich gemacht werden sollen. Gleichzeitig wird von einem Betriebsratsmitglied auf die Schwierigkeiten der Wahrnehmung von Gruppenaufgaben jenseits der allgemeinen Produktionsanforderungen in den Produktionslinien hingewiesen (z.B. Gesundheitsschutz, Umweltschutz), wenn in den Gruppen nur unter Kostengesichtspunkten und Qualitätsoptimierungen Entscheidungen getroffen und Gruppensitzungen stattfinden:

„Ich bin dagegen, daß die Arbeitnehmer immer unternehmerische Verantwortung übernehmen - also als Unternehmer im Unternehmen. Das darf nicht entstehen. Wenn die Arbeitnehmer für die Ergebnisse verantwortlich gemacht werden, ob das, was sie machen, wirtschaftlich ist oder unwirtschaftlich, dann werden sie versuchen, wie die anderen Unternehmer, Lösungen zu finden und Wege zu finden, um wirtschaftlicher zu sein. Dann werden sie die Arbeitsbedingungen, die unmenschlich sind, vergessen. Die Veränderungen, die Geld kosten, die aber für die Umwelt zum Beispiel besser sind, werden sie nicht durchführen, weil sie auch für die Kosten verantwortlich sind.“ (B2/BI)

Die Ambivalenzen der Gruppenarbeit und die darin enthaltenen zwei unterschiedlichen Logiken größerer Selbständigkeit und einseitiger Produktivitätssteigerungen sind dem Betriebsrat bewußt. Ihm kann insofern nicht unterstellt werden, er würde die neuen Anforderungen an die Arbeitsorganisation aufgrund eines klassischen Interessenstandpunktes einseitig negieren. Vielmehr ist er mit den realen „Wirren“ und Machtkonstellationen - und deren Verschiebungen und Modifizierungen - im Prozeß der konkreten Umsetzung der Gruppenarbeit konfrontiert, die sich eben nicht mit einseitig „harmonisierenden“ Partizipationsvorstellungen idealtypischer Theorieannahmen decken. So werden wesentliche Schwierigkeiten für die Durchsetzung eines Gruppenarbeitskonzeptes in dem Hierarchiedenken des Managements und der möglichen einseitigen Auslegung der Gruppenarbeit auf Produktivitätsgewinne und einer damit verbundenen Arbeitsverdichtung gesehen.

Die Schwierigkeiten, denen sich der Betriebsrat ausgesetzt sieht, liegen in der detaillierten Festschreibung und Ausarbeitung von Gruppenarbeitsprozessen und der damit verbundenen „Neubestimmung“ seiner betrieblichen Interessenvertretungsfunktion. Werden bspw. die zum Teil mitbestimmungspflichtigen Einzelpunkte zu starr gefaßt, widersprechen sie den Flexibilisierungsbemühungen des Managements. Werden sie zu locker gefaßt, unterlaufen sie die kollektiven Schutzvereinbarungen und schwächen die betriebliche Interessenvertretung. Die Austarrierung von „individualisierten“ und „kollektiven“ Formen der Arbeitsgestaltung haben noch nicht zu einer für beide Seiten akzeptablen vermittelnden Lösung bzw. „Bewegungsform“³ gefunden. Der Betriebsrat ist gezwungen, eigene Regulierungsmodi und Gestaltungsformen zu entwerfen, da er sich nicht auf geltende tarifliche oder gesetzliche Rahmenvereinbarungen berufen kann. In dieser Regulierungsfrage muß jeweils unter Berücksichtigung der spezifischen betrieblichen Konstellationen nach adäquaten und flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten gesucht werden.

Für den Betriebsrat ist es in diesen Aushandlungsprozessen entscheidend, daß die neuen Formen der Eigenverantwortung in der veränderten Arbeitsorganisation und den damit ein-

³ Der Begriff der „Bewegungsform“ (Vgl. Marx 1975) ist insofern vielleicht sehr treffend, weil er ein Verhältnis bezeichnet, in dem die Gegensätze nicht aufgehoben, sondern sich in einer adäquaten Form in ihrer Gegensätzlichkeit bewegen können. Die Gleichzeitigkeit von „Zwang“ und „Freiheit“, von „Selbstorganisation“ und „Fremdorganisation“ wird sich im Betrieb wie in der Gesellschaft ja nicht gänzlich aufheben lassen, aber das Verhältnis beider Pole zueinander wird ein jeweils spezifisches sein, um das politisch gerungen wird.

hergehenden Produktivitätsgewinnen für die Arbeitnehmer sowohl größere Freiräume in der Arbeitsgestaltung ermöglichen als auch eine Beteiligung der Arbeitnehmer an eben diesen Produktionszuwächsen gewährleisten. Neben der formalen (theoretischen und semantischen) Anerkennung dieser Ansprüche durch das Management in der gemeinsamen Projektgruppe zur Gruppenarbeit macht der Betriebsrat auch die Erfahrung, daß zwischen den Verlautbarungen auf der Verhandlungsebene - den theoretischen Einsichten und Diskursen - und der betrieblichen Praxis zum Teil erhebliche Differenzen bestehen. Das Verfahren an sich, die theoretische Diskussion über eine neue „Beteiligungskultur“, gewährleistet noch nicht deren Absicherung in der betrieblichen Praxis. Auf diese Offenheit, auf die Chance und gleichzeitige Konflikthaftigkeit in der konkreten Umsetzung und den Aushandlungsprozessen über die betrieblichen Gruppenarbeitsstrukturen wird von einem Betriebsratsvertreter im Interview aufmerksam gemacht:

„Also das Management, das in diesem Projektteam mitarbeitet, ist dafür offen. Das ist aber eine sehr theoretische Diskussion. Wenn ich die gleichen Leute betrachte, wie sie mit anderen Dingen in der Praxis umgehen, da sehe ich natürlich schon eine große Differenz. Man muß das abwarten, man muß das begleiten, man muß das mit seinen Mitbestimmungsrechten einfangen und dann muß man gucken. Das Projekt ein Jahr lang laufen lassen. Und wenn es nichts wird, muß man es stoppen. Nur, es ist eine Chance. Aber ich glaube, daß die Leute offen sind, weil sie sich Produktivitätsvorteile und Rationalisierungseffekte durch diese Methoden in der Produktion selber erhoffen, die sie selbst noch nicht erkannt haben, die aber die Kollegen, die ständig damit umgehen, kennen. Und an diese Rationalisierungseffekte wollen sie ran. Und sie sagen natürlich, daß sie auch motivieren wollen, Freiräume geben wollen. Und jetzt müssen wir das so einspannen, daß es eben halt dann auch dazu kommt.“(B3/BI)

Für beide Seiten scheinen also Gestaltungschancen vorhanden zu sein. Die konkrete Ausgestaltung der Gruppenarbeitskonzepte aber wird auch zukünftig die betrieblichen Sozialbeziehungen stärker politisieren. Aufgrund der Modifizierung kollektiver Arbeits- und Sozialbeziehungen im Unternehmen werden die betrieblich (politisch) strittigen Gestaltungsoptionen die Gestaltungsanforderungen an das Management und den Betriebsrat gleichermaßen erhöhen. Welcher Sprengsatz, welcher politische Haushaltungsbedarf in dem Herauslösen der Gruppenarbeitsmodelle aus dem einseitigen Zweck der Produktivitätserhöhung liegt, ist un schwer auszumalen. Derjenige, der in diesem Prozeß und in diesem Kontingenzraum wesentliche Teile einer neuen sozialen Formierung innerbetrieblich ausgestalten und für sich entscheiden kann, wird gestärkt aus diesem Wandlungsprozeß hervorgehen. Ebenfalls scheint

offensichtlich zu sein, daß die differenten Vorstellungen über die konkrete Ausgestaltung ein nicht einschließbares antagonistisches Element enthalten. Ihre politische Strittigkeit und die differenten Interessenlagen lösen sich nicht in harmonisierende Sozial- und Interaktionsbeziehungen betrieblicher Gemeinschaftsformen auf. Andererseits sind die angesprochenen betrieblichen Streitpunkte im Reorganisationsprozeß nur innerhalb einer betrieblichen Gemeinschaft ansprechbar. Die Interdependenz dieser beiden Momente (Antagonismus und Betriebsgemeinschaft) macht den spezifischen Gehalt der betriebspolitischen Diskurse aus.

2.2 Neue Schnittstellen zwischen Umweltschutz und betrieblicher Restrukturierung

2.2.1 Arbeitspolitische und innerorganisatorisch-strukturelle Dimensionen im Umweltschutz und das Verhältnis des Betriebsrates zum Umweltschutzbeauftragten

Die Erwartungen des Betriebsrates an den Umweltschutzbeauftragten entsprechen zunächst den Anforderungen, die sich aus den allgemeinen gesetzlichen Aufgabenbestimmungen für den Umweltschutzbeauftragten ergeben.⁴ Gleichzeitig ist dem Betriebsrat aber auch bewußt, daß diese Aufgabenstellungen nur die „Papierlage“ im betrieblichen Umweltschutz darstellen. Entscheidend ist der praktische und faktische Einfluß des Umweltschutzbeauftragten auf das Betriebsgeschehen. Um auf den betrieblichen Prozeß einen weitergehenden Einfluß zu gewinnen, wäre eine Zusammenarbeit des Umweltschutzbeauftragten mit der betrieblichen Interessenvertretung über die institutionalisierte Zusammenarbeit im Arbeitssicherheitsauschuß hinaus erforderlich. Dies geschieht allerdings nur auf der informellen Ebene. Das heißt, es finden zwar immer wieder einzelne Gespräche zwischen Betriebsratsmitgliedern und Umweltschutzbeauftragten statt, aber daraus entwickelt sich keine institutionalisierte betriebliche Kooperation im Umweltschutz. Allerdings besteht die Möglichkeit für den Umweltschutzbeauftragten, punktuell auf Betriebsversammlungen über Umweltschutzaspekte zu berichten.

⁴ Die Aufgaben des Umweltschutzbeauftragten ergeben sich aus dem Bundes-Immissionsschutzgesetz, dem Wasserhaushalts- und dem Abfallgesetz. Er ist für die Einhaltung und Überwachung der entsprechenden Gesetze zuständig. Auf der Grundlage dieser Gesetze wirkt er auf Veränderungen und Neuerungen im Umgang mit Problemstoffen hin und benennt bei Neu- und Ersatzinvestitionen umweltpolitische Gesichtspunkte.

Zum Teil können diese schwachen Kooperationsbeziehungen zwischen Umweltschutzbeauftragten und Betriebsrat dadurch erklärt werden, daß anfänglich Vorbehalte des Umweltschutzbeauftragten gegenüber dem Betriebsrat und den Gewerkschaften bestanden, die erst über eine an praktischen Fragen orientierte Zusammenarbeit abgebaut werden konnten. Heute hat sich seine Einstellung soweit verändert, daß der Umweltschutzbeauftragte auch auf Schulungsveranstaltungen des gewerkschaftlichen Initiativkreises E.F.E.U. („Eintreten Für Engagierten Umweltschutz“)⁵ über den betrieblichen Umweltschutz berichtet. Dies hat jedoch keine konkreten Auswirkungen auf die Formen der betrieblichen Zusammenarbeit.

Eine stärkere Verankerung des Umweltschutzes in den einzelnen Funktionsbereichen des Betriebes kann nach Auffassung des Betriebsrates vom Umweltschutzbeauftragten nur dann erreicht werden, wenn er auch über die dafür notwendigen personellen Kapazitäten verfügt. Sowohl über die Themenbehandlung als auch über die Diskussion der Ausgestaltung der Stabstelle für den Umweltschutz greift der Betriebsrat in die Diskussion über die betriebliche Organisation des Umweltschutzes ein. Letztlich beschränkt sich das umweltpolitische Engagement des Betriebsrates jedoch im wesentlichen auf eine reaktive Unterstützung des Umweltschutzbeauftragten. Auch der Betriebsrat, ähnlich dem Management, delegiert so letztlich den Umweltschutz auf den Umweltschutzbeauftragten.

2.2.2 Beschäftigungspolitische Dimension im Umweltschutz

Obwohl der Betriebsrat im wesentlichen den Umweltschutz an den Umweltschutzbeauftragten delegiert, wurde er im Rahmen der ökonomischen Restrukturierung des Unternehmens mit umweltpolitischen Fragen konfrontiert, die direkt in Bezug zu arbeitspolitischen Veränderungen standen. Auch im Rahmen des nachgeschalteten Umweltschutzes und seiner Wahrnehmung innerhalb des Arbeits- und Gesundheitsschutzes fand bereits eine erweiterte „Reflexion“ des Betriebsrates auf die „Umwelt“ des Betriebes statt. Dies läßt sich an den zwei folgenden Punkten aufzeigen:

⁵ Der Initiativkreis wurde 1989 von der IG Metall Verwaltungsstelle Hamburg von engagierten Gewerk-

- Einerseits bestand die Notwendigkeit einer Reduzierung des Produktionslärmes, mit dem der Betriebsrat sowohl innerhalb des Gesundheitsschutzes als auch aufgrund von Anwohnerprotesten konfrontiert war. Dies verdeutlichte die Dimension externer umweltpolitischer Ansprüche gegenüber dem Unternehmen, die tendenziell eine Auflösung der „Betriebsgrenzen“ im Umweltschutz bewirken (vgl. Hildebrandt u.a. 1994, Zimpelmann u.a. 1992). Der Betriebsrat war nun gezwungen, über den einzelnen Arbeitsplatz hinauszudenken und er versuchte zugleich, den Umweltschutz frühzeitig in die Werksplanung zu integrieren. Schon hier zeigte sich ein Wandel in der Wahrnehmung ökologischer Handlungsanforderungen beim Betriebsrat. Verstärkt wird dies ebenso durch die öffentliche umweltpolitische Diskussion und die damit verbundene allgemeine ökologische Sensibilisierung, die nicht nur den Umweltschutz innerbetrieblich aufwertet, sondern ihn auch auf Fragen des Produktionsprozesses und der Produktgestaltung ausweitet.
- Andererseits wird im Prozeß der ökonomischen Restrukturierung das Ineinandergreifen von Umweltpolitik und betrieblicher Rationalisierungsstrategie vom Betriebsrat hinsichtlich der Verringerung der Fertigungstiefe und der JIT-Konzeption deutlich wahrgenommen.

Auch wenn am Ende der folgenden Interviewaussage von einem Betriebsratsmitglied stark auf die umweltpolitischen Beweggründe für das Verhalten des Betriebsrates hingewiesen wird, hierfür sicherlich weiterhin arbeitspolitische Gründe ausschlaggebend waren, so ist doch die Schnittstelle ökologischer Gestaltungsanforderungen an die Produktion und an den Prozeß der ökonomischen Restrukturierung unüberhörbar und für die Handlungsoption der betrieblichen Interessenvertretung bedeutsam:

„Es waren für uns Anfänge, wo wir gesagt haben, also nicht nur den Betrieb sauberhalten, sondern auch außen. Dies haben wir auch bezüglich von Just-In-Time diskutiert. Bei der Werksplanung war geplant, daß die Fließfertigung eingerichtet wird, so daß die Lagerhaltung minimiert und die Arbeitsplätze direkt von außen bestückt werden konnten. Und da haben wir auch ständig die Just-in-Time Belieferung kritisiert. Wir haben es nicht verhindern können. Wir haben auch das Thema betriebliche Verlagerung der Motorenfertigung in die Tschechische Republik genauso aufgenommen, und da genauso argumentiert. Aus Umweltgründen hatten wir das auch abgelehnt, nicht aus Beschäftigungsgründen, sondern auch aus Umweltgründen.“ (B2/BI)

schaftsmitgliedern gegründet. Zur Geschichte und zu den Zielen des Initiativkreises vgl. Müllner 1992.

Im vorliegenden Betriebsbeispiel hat die Thematisierung des Umweltschutzes das klassische Feld des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verlassen und wurde in die Diskussion über die betrieblichen Rationalisierungs- und Restrukturierungsprozesse einbezogen. Dies zeigt sich nicht nur in der Problematisierung der Fertigungstiefe und der damit verbundenen Zunahme der LKW-Verkehre (bis zu 200 täglich), sondern auch in der innerbetrieblichen Auseinandersetzung über die Recycelfähigkeit des Produktes. Hinsichtlich des Produktrecyclings verfolgte der Betriebsrat die Strategie, die Produkte in einem von der Schließung bedrohten Produktionsstandort des Unternehmens zu recyceln.

Im Rahmen der Recycling-Projektgruppe hatte der Betriebsrat - ebenso wie der Umweltschutzbeauftragte - engagiert mitgearbeitet. Die Umsetzung des Recyclingkonzeptes scheiterte am oberen Management, an der Tagesroutine und an den mit dem Konzept verbundenen weitergehenden Veränderungen in den betrieblichen Handlungsstrukturen. Das Konzept des Produktrecyclings wäre innerhalb der bestehenden Betriebsstrukturen nicht einfach umsetzbar gewesen. Insbesondere hätte es Schulungen der Konstrukteure hinsichtlich ökologischer Konstruktionsweisen und einer veränderten Einkaufspolitik bedurft, um die Recycelfähigkeit schon in der Entstehung des Produktes gewährleisten zu können. Wie komplex die Implementierung und Entwicklung eines Recyclingkonzeptes ist, und welche möglichen organisatorischen und innovationshemmenden Blockierungen in den bestehenden Organisationsstrukturen vorhanden sein können, deutet sich in der folgenden Aussage eines Betriebsratsmitgliedes an:

„Wir hatten vor Jahren angefangen, daß wir ein Kunststoff-Konzept versucht haben zu erarbeiten. Es ist aber letztlich nie so zum Muß im Betrieb geworden. Also bereits beim Konstruieren nur noch ganz bestimmte Kunststoffe zu verwenden, die recycelbar sind und wenn sie auch nur granuliert werden können, um zu Fußmatten verarbeitet zu werden. Aber solche Gedanken haben wir gehabt. Nur alleine an Kapazität und auch an der Durchsetzungsfähigkeit oben im Management ist es letztendlich gescheitert. Es ist nicht zu einer Anweisung im Betrieb geworden, daß man gleich bei der Konstruktion nur noch die und die Sachen einsetzen darf usw.. Ich hatte so das Gefühl, daß es dann im Endeffekt nicht mehr mit dem nötigen Ernst verfolgt wurde, weil das Tagesgeschäft, in dem man eingebunden ist, einfach zu wichtig ist, also Stückzahlen, Umsatz und man hätte Schulungen machen müssen.“(B3/BI)

Die Initiative ist sprichwörtlich „versickert“. Das Management hatte zwar zugesagt, den Vorschlag zu prüfen, aber gleichzeitig konnte so auch der Legitimationsdruck vom Management

gegenüber der Recycling-Projektgruppe abgewendet werden. Im gewissen Sinne kann der Umgang mit der Recyclingkonzeption im Unternehmen auch als mangelnde Innovationsfähigkeit charakterisiert werden. So drückt sich hierin auch die institutionelle Lernschwäche des Unternehmens aus, die Unfähigkeit, die gemachten Erfahrungen und Ansätze zur Entwicklung neuer Lösungen adäquat zu verarbeiten und hierfür die notwendigen Organisationsvoraussetzungen zu schaffen (vgl. Weltz 1995; Geißler 1995). Technisch und organisatorische Innovationen zeichnen sich oftmals dadurch aus, daß sie quer zu den bestehenden Strukturen und eingefahrenen Abläufen liegen und insofern besonders schwer umsetzbar sind. Die Tagesroutine (routinisierte Handlungsabläufe/Giddens) verhinderte die Umsetzung der Recyclingstudie und führte zur Verfestigung der bestehenden Strukturen. Dies gerade auch deshalb, da die damit verbundenen Entscheidungsstrukturen und Handlungsorientierungen quer zu den geltenden Handlungsweisen in den einzelnen Funktionsbereichen (Einkauf, Entwicklung, Konstruktion etc.) liegen. Darüber hinaus war auch der Druck von außen (die externen Constraints) auf das Unternehmen nicht so stark, daß von daher ein Zwang zum weitergehenden Produktrecycling bestand. Die verschiedenen Kombinationen, die in der Wissensverwertung, den Macht- Interessen- und Organisationsstrukturen im Unternehmen bestehen, damit eine innerbetriebliche Handlungskonstellation der kontinuierlichen Veränderung und Innovationsfähigkeit zum Tragen kommen kann oder blockiert wird, werden von Weltz (1995) im Rahmen der doppelten Natur der Krise der Unternehmen skizziert. Neben der „externen“ Strukturkrise, Absatzmärkte, Wettbewerbsfähigkeit etc. kommt nach Weltz auch der „internen“ Strukturkrise, die sich in der Innovationsfähigkeit, der Reagibilität und den Handlungsfähigkeiten der Akteure in den Unternehmensstrukturen ausdrückt, besondere Bedeutung für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie zu. Insofern kann an dieser Stelle konstatiert werden, daß es gerade auch die ausbleibende innere Organisationsveränderung und das mangelnde Eingehen des Managements auf mögliche Produktinnovationen waren, die zum Scheitern eines umfassenderen Recyclingskonzeptes führte. Dies war „hausgemacht“ und eben nicht nur den vermeintlich unüberwindbaren harten externen ökonomischen Rahmenbedingungen geschuldet.

Für den Betriebsrat war an dieser Stelle die Umweltproblematik direkt mit der Frage der Sicherung von Arbeitsplätzen im Betrieb und im Konzern verbunden. Unabhängig von der Frage, was der tiefere Beweggrund des Betriebsrates für dieses Engagement war, so ergibt sich

aufgrund der veränderten Produktionskonzepte und staatlicher Regulierung in Form des Kreislaufwirtschaftsgesetzes eine Schnittstelle zur betrieblichen Umweltpolitik und der Sicherung von Arbeitsplätzen im Unternehmen. Deutlich wird auf die möglichen positiven Beschäftigungswirkungen im Umweltschutz in der Interviewaussage eines Betriebsratsmitglieds hingewiesen:

„Als der Standort W. aufgelöst werden sollte, war die Frage, was sollte da gemacht werden. Unser Vorschlag war im Aufsichtsrat, dort ganz neue Arbeitsplätze einzurichten. Daß da die Fahrzeuge, die von den Kunden zurückgenommen werden, auseinander genommen und daß die Teile da wiederverwendbar gemacht und wiederverwendet werden. Das hatten wir vorgeschlagen. Der Arbeitgeber hat gesagt: ich bin kein Schrotthändler, ich will das nicht machen, so ungefähr. Die Kapitaleseite hatte das abgelehnt.“ (B2/BI)

Hierin wird deutlich, daß der Betriebsrat auch unter arbeitspolitischen Aspekten gezwungen wird, Fragen der betrieblichen Umweltpolitik aufzugreifen. Umweltschutz wird nicht mehr nur im Sinne klassischer Schutzpolitik innerhalb des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verstanden, sondern der betriebliche Umweltschutz steht direkt im Spannungsfeld zwischen umweltpolitischen und ökonomischen Zielsetzungen des Betriebes. Es sind die Unsicherheiten und Ambivalenzen einer integrierten ökologischen Unternehmensstrategie im Prozeß einer ökonomischen Restrukturierung der Arbeits- und Produktionsstrukturen, die ein weitergehendes betriebsökologisches Handeln des Managements verhindern. Andererseits werden aber auch die notwendigen organisatorischen Innovationen im Rahmen der Umsetzung eines Projektrecyclings nicht gesondert vom Betriebsrat betriebspolitisch und diskursiv in den betrieblichen Auseinandersetzungen aufgegriffen.

2.3 Strukturelle Blockaden im Umweltschutz und die Notwendigkeit einer neuen Betriebspolitik

Obwohl der Betriebsrat einerseits konstatiert, daß das Management einen größeren Handlungsspielraum in der betrieblichen Umweltpolitik nutzen könnte, sieht er gleichzeitig die strukturellen Beschränkungen einer rein betrieblichen Umweltpolitik. So bedarf es für einen weiteren qualitativen Sprung im Umweltschutz nicht nur der Entwicklung funktionaler Unternehmensnetzwerke. Letztlich stehen sich zwei Handlungslogiken in den Unternehmenszielen gegenüber, die nur schwer miteinander zu vermitteln sind. Der Zwang des Managements die Profitabilität beständig zu erhöhen, erlaubt keine (unsicheren) ökologischen Expe-

rimente. Damit sich innerbetrieblich ein stärkeres ökologisches Engagement gegenüber diesen Zwängen überhaupt entwickeln kann, ist für den Betriebsrat ein stärkerer gesellschaftlicher ökologischer Diskurs sowie wachsende externe ökologische Ansprüche und Auflagen an den Betrieb erforderlich. Auch hier zeigt sich, daß der betriebliche Umweltschutz nach drei Seiten hin erweitert werden muß:

- Zum einen ist er auf eine industriepolitische Vernetzung und eine gesellschaftspolitische Rahmensetzung angewiesen.
- Zum anderen bedarf eine weitergehende betriebsökologische Umsetzung organisationspolitische Veränderungen (im Einkauf, der Konstruktion, Vertriebs usw.),
- Darüber hinaus wird auf die Handlungsstrukturierung durch routinisierte Handlungsvollzüge verwiesen (Giddens). Es ist nicht nur die „Dummheit“ des Managements, die eine Ökologisierung der Produktion verhindert, sondern die Strukturen generierende Kraft der alltäglichen Routine. Mit Giddens könnte auch von der „Rekursivität“ der Handlungsvollzüge im Unternehmen gegenüber einem notwendigen Umwelthandeln gesprochen werden. Ein ökologisches Handeln könnte sich erst jenseits dieser ökonomisch routinisierten „Rekursivität“ einstellen.

All diese wechselseitig sich bedingenden Aspekte im Umweltschutz kommen in der folgenden Interviewaussage eines Betriebsratsmitglieds zum Ausdruck:

„Wenn man ein Kunststoff verwenden will, der eine bestimmte Härte braucht, eine bestimmte Standzeit hat, dann kann man nicht jeden verwenden. Und da gehören leider halt die Kunststoffe, in denen diese Kohlenwasserstoffe enthalten sind, oftmals dazu. Aber auch da müßte vielleicht auch die chemische Industrie mehr von sich aus anbieten. Ich glaube das ist ein Kreislauf vom Hersteller, von Zwischenprodukten bis zum eigentlichen Anwender. Insofern glaube ich nicht, daß das Management bewußt sagt, wir wenden die neuen Erkenntnisse nicht an. Das wäre richtiggehend dumm und dumm ist unser Management nicht, sondern ich glaube, das ist so eine Alltagsgeschichte. Man hat so viele Prioritäten, die gesetzt sind, die einem ganz bestimmten Denken von heute und von gestern entsprechen. Und das neue Denken, seine Ressourcen entsprechend einzuteilen, ist widersprüchlich zu dem Denken, daß man Umsätze, Profite macht, weil man dann Investitionen treffen muß, die oftmals den Interessen der Unternehmer, sprich der Eigner und Aktionäre, entgegenwirken. Wenn mehr Leute und noch mehr Leute über dieses Thema reden und von der Politik noch mehr Weichen gestellt werden in die Richtung, ich glaube dann wird die Notwendigkeit noch größer sein. Also es ist nicht so, daß das Management bewußt sagt, das wollen wir nicht. Sondern da stehen sich die neuen Ideen und das Profitdenken gegenüber. Und auch die Kapazitäten die man hat.“(B3/BI)

Interessant ist zudem, daß die Praxis des betrieblichen Umweltschutzes vom Betriebsrat nicht allein auf technische Lösungen reduziert wird. Auch wenn der technische Umweltschutz weiterhin eine hohe Bedeutung in der alltäglichen Behandlung von betrieblichen Umweltfragen hat, wird gleichzeitig erkannt, daß mit der Umweltschutzthematik etwas im sozialen Verhältnis der Akteure zueinander angesprochen wird, was über die bisherigen Handlungsrationitäten und sozialen Identitäten im Unternehmen hinausgeht. Eine adäquate Behandlung von Umweltaspekten muß mit einem Bewußtseinswandel gekoppelt werden, der jenseits bisherigen Interessenhandelns die neuen Fragestellungen im Umweltbereich überhaupt erst einmal ans „Licht“ bringen kann. Für alle betrieblichen Akteure ist dies mit einem Lern- und Umdenkungsprozeß verbunden. Die ökologische Thematik spricht offensichtlich etwas an, was im üblichen Interessenhandeln, aber auch in den alltäglichen Handlungsroutinen der betrieblichen Akteure und ihres wechselseitigen Bezugs aufeinander bisher nicht adäquat zur Geltung kommt. Es paßt nicht in das übliche Muster der industriellen Beziehungen, da im ökologischen Diskurs auch immer etwas „Gemeinsames“ angesprochen wird - was sich im gemeinsamen Weltbezug der Menschen, als einen schon immer geteilten Handlungsraum zwischen den Menschen ausdrückt -, was sich nicht im interessenpolitischen Gegensatz der betrieblichen Akteure gänzlich einfangen läßt und nicht in einem reinen Interessesbezug des Handelns aufgeht. Auch dieser Aspekt verdeutlicht nochmals die Notwendigkeit, in der betrieblichen Umweltpolitik eine Thematisierbarkeit dieser Frage zu ermöglichen, in der die Betriebsakteure sich gemeinsam auf eine praktikable Lösungssuche begeben und ebenso nach geeigneten Organisationsstrukturen für einen betrieblichen Umweltschutz suchen. Allerdings bleibt trotz der angesprochenen „gemeinsamen Lösungssuche“ ein antagonistisches Moment bestehen, wie es ein Betriebsrat im Interview ausdrückte. Dieser Antagonismus drückt sich in der Paradoxie der Vermittlung von langfristigen Überlebensfragen und kurzfristigen Rentabilitätsfragen innerhalb der Zwecksetzung des Betriebes aus und dem weiterhin bestehenden sozialen Abhängigkeitsverhältnis der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen. Insofern müssen die Gemeinsamkeiten einer ökologischeren Umweltpolitik in den betrieblichen sozialen Differenzen der einzelnen Akteure und in der bestehenden antagonistischen Struktur dieses Verhältnisses artikuliert werden. So sieht der Betriebsrat sowohl das Gemeinsame aber auch das strukturell Trennende in der Frage des Umweltschutzes gegenüber dem Management:

„Das ist nicht einfach zu beantworten, weil ich von meiner Grundüberzeugung schon sage, das es einen ganz knallharten Interessengegensatz durchgängig in den betrieblichen Auseinandersetzungen gibt. Nur in bestimmten Fragen, etwa der Qualifizierung oder des Umweltschutzes, ist das nicht so einheitlich und eindeutig ausgeprägt. Die Investitionen, beispielsweise der Abwasseraufbereitung und des Entsorgungszentrums waren kein Kampf von uns gegen jemanden, sondern das waren gemeinsame Beratungen und Erkenntnisse, daß etwas geändert werden muß, wobei es sicherlich immer im wesentlichen ein Erfüllen von gesetzlichen Auflagen war, was den Rahmen und den Anlaß gegeben hat. Es war dann aber auch kein Kampf, das durchzusetzen, sondern das wurde vom Management auch eingesehen. Was die Erfüllung des gesetzlichen Rahmens angeht, ist im Management durchaus Bereitschaft da, alles, was darüber hinaus geht und was das Tempo der Erfüllung angeht, das ist wieder geprägt von diesem Grundinteresse des Unternehmens, eben der Maximierung der Gewinne. In dem Bereich finden wieder klassische Auseinandersetzungen statt. Es läßt sich auch nicht feststellen, ein rigoroses Blocken und Verhindern von Aktivitäten im Umweltschutz, das kann man überhaupt nicht feststellen. Insofern muß man da eine ganz differenzierte Betrachtungsweise in dem Bereich haben und entsprechend auch seine eigenen Aktivitäten ausrichten.“ (B1/BI)

Grundsätzlich besagen die bisherigen empirischen Aussagen zwar nichts über das Umweltbewußtsein des Betriebsrates, sondern verdeutlichen die entstandene Verbindung zwischen der betrieblichen Umweltpolitik und der Arbeitsplatzsicherung im Unternehmen. Dies zeigt sich deutlich an dem Spannungsbogen zwischen der Recyclingsdebatte und der Arbeitsplatzsicherung im Betrieb. Auch wenn der Betriebsrat primär Arbeitsplätze im Unternehmen sichern will, so ist er zugleich und zwangsläufig mit Fragen der ökologischen Produktgestaltung und einer ökologischeren Produktionsform konfrontiert. Das eine läßt sich nicht mehr eindeutig von dem anderen trennen. In welcher Form die Auflösung beider Fragestellung letztlich geschieht, ist eine Frage der politischen Auseinandersetzung im Unternehmen, des umweltpolitischen Bewußtseins der betrieblichen Akteure und ihrer gesellschaftspolitischen Flankierung.

2.4 Schwierigkeiten des Betriebsrates mit der „Umweltpolitik“: Zur Notwendigkeit ihrer arbeitspolitischen Verknüpfung

Faßt man die bisherigen empirischen Ergebnisse zusammen, so kann festgestellt werden, daß die strategische Bedeutung des Umweltschutzes in den betrieblichen Auseinandersetzungen über die zukünftigen Organisationsanforderungen und -strukturen liegt, die eine ökologische Betriebsorganisation an ein Unternehmen stellt. In dieser Perspektive ist eine ökologische Unternehmensorientierung mit Überlegungen zu neuen Managementkonzepten und dem ökonomisch motivierten Organisationswandel punktuell verknüpfbar. Für die betriebliche In-

teressenvertretung käme es dann darauf an, geschickt eine Verbindung zwischen diesen beiden organisationspolitischen und betriebsdemokratischen Anforderungen in den betrieblichen Diskussionen herzustellen.

In der Recyclingdebatte des Unternehmens zeigte sich bereits, daß die betriebliche Umweltpolitik einerseits immer an organisationsstrukturelle und damit machtbezogene und funktionale Grenzen ihrer Umsetzbarkeit stößt und andererseits auch unter arbeitspolitischen Gesichtspunkten in den Handlungs- und Politikbereich des Betriebsrates hineindringt. Zwar kann bezogen auf die Organisation des Umweltschutzes zunächst festgestellt werden, daß nur sofern die betriebliche Umweltpolitik substantiell zur „Chefsache“ wurde, es größere qualitative Sprünge in der betrieblichen Umweltpolitik gab. Andererseits bestehen in der Umsetzung und der Ausfüllung ökologischer Ansätze innerhalb des Betriebes Blockaden aufgrund der funktionalen und zweckspezifischen Ausdifferenzierung der Organisationsstruktur, die sich nicht nur aus der „Machtstellung“ des „Chefs“ (im Sinne eines dichotomischen Machtbegriffs) begründen lassen. Insbesondere in den einzelnen Abteilungen greifen umweltpolitische Überlegungen nicht, da die verantwortlichen Abteilungsleiter den Umweltschutz als nachrangigen Aufgabenbereich begreifen.⁶ Die Paradoxie ökonomischer Leistungserstellung und ökologischer Leistungsmodifizierung innerhalb ihres Handlungsbereiches bleibt unvermittelt und die Produktionseinheiten unterliegen zunächst dem Primat ökonomischer Leistungserstellung.

Die Initiierung einer betrieblichen Umweltpolitik wird zudem durch die inhärente Komplexität des Themas erschwert. Das Auffinden von Lösungen im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes erfordert ein hohes zeitliches Engagement und eine hohe Wissenskompetenz von den Akteuren. Allein um diesen Anforderungen in Ansätzen gerecht werden zu können, wäre nicht nur eine Kooperation mit anderen betrieblichen Akteuren, z.B. der Betriebsärztin, sondern auch mit außerbetrieblichen Akteuren, z.B. den Zulieferern von Lacken und anderen Gefahrstoffen, erforderlich. Darüber hinaus entwickelt sich die Behandlung umweltpolitischer

⁶ Dieser Aspekt läßt sich auch mittels der funktionalen Ausdifferenzierung im Sinne der Luhmannschen Systemtheorie erklären. Demnach ist es den einzelnen Subsystemen, den ausdifferenzierten Teilsystemen unmöglich, außerhalb ihrer originären Aufgaben und ihrer entsprechenden Codierungen darüber hinausgehende Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrzunehmen. Die Nichtaufnahme dieser weiteren Aufgaben, legitimiert ja gerade ihre Existenz und ihre funktionale Leitungsfähigkeit im Sinne von idealtypischen Bereichslogiken der betrieblichen Funktionsbereiche, die zugleich eine weitergehende Re-

Fragen im Betrieb nicht qua rationaler Einsicht bei den Akteuren, sondern ist immer in die konjunkturell und politisch aktuellen Konstellationen des Unternehmens, den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen und den betrieblichen und außerbetrieblichen Diskursen eingebunden. Im jeweiligen Austarieren dieser Konstellationen auf der Ebene des Betriebes, in der „Langatmigkeit“ in der Behandlung umweltpolitischer Fragen und im politischen Geschick ihrer Thematisierung gegenüber der Geschäftsleitung liegt ein weiteres Moment für erfolgreiches Handeln innerhalb der betrieblichen Umweltpolitik durch die Betriebsräte:

„Man braucht unendlich viel Geduld. Wer da eine kurze Kampagne fährt und dann dem Unternehmen die Maske vom Gesicht reißt, der wird nie was für die Belegschaft letztlich rausholen. Man muß so eine Sache über drei, vier, fünf Jahre fahren. Wir haben für eine nahezu optimale Versorgung mit Kühl- und Schmierstoffen bestimmt sechs Jahre verhandelt, um dahin zu kommen. Das kennzeichnet eigentlich so die Arbeit in dem Bereich und auch die Zusammenarbeit mit den betrieblichen Fachleuten, also Sicherheitsfachkräften und Betriebsärztin. Weil die Lösungen schwierig sind und zum anderen, weil all diese Lösungen viel Geld kosten oder Kostenbelastung bringen, so daß man immer wieder günstige Gelegenheiten und Situationen abpassen muß. Wenn sowieso eine Veränderung einer technischen Anlage ansteht, dann macht man dies zum Schwerpunkt und sagt, wenn aber schon, dann jetzt. Wir haben ja keine Mitbestimmung in wirtschaftlichen Kernentscheidungen. Da kann man dann sehr viel lamentieren, aber man muß die Zielsetzung dann behalten und versuchen, doch zum richtigen Zeitpunkt den Druck aufzumachen.“ (B1/BI)

Nicht nur das „Durchwurschteln“ durch die ökologischen Problemanforderungen und das Auffinden geeigneter und gangbarer Lösungen stellt sich für den Betriebsrat als besonders schwierig heraus. Er muß auch geschickt innerhalb ökonomischer und betriebspolitischer Konstellationen versuchen, seine eigenen Gestaltungsansätze an die jeweiligen betriebsspezifischen aktuellen Handlungs- und Strukturkonstellationen anknüpfbar zu machen. Ein Beispiel hierfür waren die Auseinandersetzungen um das Produktrecycling im Rahmen der ökonomischen Reorganisation des Unternehmens. Auch wenn der Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit weiterhin in den aktuellen Problemen und Anforderungen im Rahmen der ökonomischen Restrukturierungsprozesse liegt, so sind gleichzeitig auch ökologische Bezüge in diesen Auseinandersetzungen (Produktrecycling) feststellbar. Trotz dieser ersten zaghaften Schnittstellen von ökologischen und ökologischen Handlungsanforderungen im betrieblichen Umweltschutz, wird letztlich vom Betriebsrat der Umweltschutz immer noch vorwiegend auf der Skandalebene und in einem naturwissenschaftlichen äußeren Naturbezug betrachtet („wir sind kein Chemiebetrieb“) und weniger auf der Ebene der sozialen und organisationalen Aus-

sonanzfähigkeit dieser einzelnen Teilbereiche verhindert.

gestaltung betrieblicher Zusammenhänge verortet. Die „Zweitrangigkeit“ des betrieblichen Umweltschutzes innerhalb der Anforderungen des Betriebsrates wird in dem folgenden Zitat angesprochen:

„Das ist kein Betrieb wie in der chemischen Industrie, der in wesentlichen Auseinandersetzung zu Umweltschutzfragen steht. Umweltschutz ist hier ein Aspekt unter vielen anderen auch im Betrieb. Wenn man sich das zweite Halbjahr ansieht und Betriebsräte oder Gewerkschafter oder in der Belegschaft fragt, was müßten wir jetzt in diesem zweiten Halbjahr anfassen, dann wird man viele Antworten im Bereich Beschäftigungsabsicherung bekommen, weil Dinge in die neue Tochterfirma nach Bayern verlagert werden. Man bekommt Fragen wie: Was ist mit der Mitarbeitererfolgsprämie, deren Vereinbarung gekündigt ist. Was ist mit der Betriebsrente, die seit vielen Jahren gekündigt ist usw.. Gruppenarbeit muß strategisch wirklich als Schwerpunkt angefasst und diskutiert werden. D.h., man wird viele Antworten bekommen, was vordringlich ist. Da wird nicht vordringlich im Bewußtsein das Thema Umweltschutz sein. Also, ohne daß ich das als unwichtig hinstellen will, aber es ist irgendwo nicht das, was als akut empfunden wird.“(B1/BI)

Diese Interviewaussage verdeutlicht, daß eine gewerkschaftliche Umweltpolitik in den Betrieben nur schwer als eigenständige „Umweltpolitik“ aufgegriffen werden kann, wenn sie nicht im direkten Bezug zu den klassischen betrieblichen Interessenkonfliktkonstellationen steht. Insofern ist für die Weiterentwicklung der betrieblichen Umweltpolitik das Anknüpfen an organisationspolitische Fragen im Betrieb unabdingbar. Genau hier liegt die Schnittstelle von ökonomisch induzierten und ideologisch postulierten Wandlungsprozessen, wie sie vom Management hinsichtlich der ökonomischen Restrukturierung vertreten werden, und den gleichsam notwendigen ökologischen Wandlungsprozessen in den Betriebsstrukturen. Allerdings ist den betrieblichen Akteuren die Bedeutung eines organisationspolitischen Verständnisses der Entwicklung einer ökologischen Betriebspolitik nicht bewußt. Hier besteht ein Dualismus in den Handlungsorientierungen der Betriebsakteure, in dem die ökologische und ökonomische Erneuerung und die Modernisierung der Betriebsstrukturen noch nicht miteinander (als komplementäre Handlungsanforderungen) vermittelt sind.

Ein weitergehendes ökologisches Engagement des Betriebsrates im betrieblichen Umweltschutz wird unter zwei Aspekten im Betrieb abgelehnt. Beide sind bezeichnend dafür, daß der organisationstheoretische Gehalt der betrieblichen Umweltpolitik - als neue Qualität in der Umweltdebatte - noch nicht als betriebliches Gestaltungsmoment erfaßt wurde.

- Einerseits bezieht sich der Betriebsrat auf das sehr gute Verhältnis zum Umweltschutz-

beauftragten, das ein gesondertes ökologisches Mandat des Betriebsrates nicht erforderlich mache. Durch die Verortung ökologischer Fragen beim Umweltschutzbeauftragten hat sich der Betriebsrat selbst von der Problematik und möglichen Handlungsanforderungen in der betrieblichen Umweltpolitik entlastet. An dieser Einstellung des Betriebsrates zeigt sich auch die Bedeutung von persönlichen, vertrauten und intersubjektiven Konstellationen für das Handeln der Betriebsakteure und die konkrete Ausgestaltung mikropolitischen Strukturen in Betrieben. Neuberger weist mit Bezug auf Kilminster an dieser Stelle darauf hin, daß „Giddens (...) in seinem Handlungs-Struktur-Konzept begriffstrategisch weder auf Emotionalität noch auf Interdependenz Bezug genommen (hat)“ (Neuberger 1995, S. 323). Eine Realtheorie kann aber in der Skizzierung mikropolitischen Handelns auf diese Kategorien nicht verzichten.

- Andererseits zeigt sich in den Interviews aber auch, daß jenseits des Gesundheitsschutzes und des hohen technischen Umweltschutzniveaus im Unternehmen die Bedeutung und der mögliche betriebspolitische Gehalt einer weitergehenden organisationspolitischen Umweltpolitik dem Betriebsrat nicht bewußt sind. Die betriebsdemokratische Dimension einer Verbindung von ökonomischen und ökologischen Organisationswandelungsprozessen hat in den betriebsstrategischen Überlegungen des Betriebsrates somit keine aktuelle Bedeutung.

Daraus folgt dann auch: Taucht der Umweltschutz als „konkretes und (scheinbar) objektives“ (naturwissenschaftliches) Problem auf, dann entsteht konkreter Regelungsbedarf. Wird der Umweltschutz aber als diskursiver Suchprozeß einer über den „Objekt-Schutz“ Umwelt hinausgehenden (politischen und sozialen) Organisationsanforderung verstanden, versagt das Handlungs- und Problemverständnis der betrieblichen Interessenvertretung. Eine weitergefaßte gewerkschaftliche Umweltpolitik, die zudem für ökonomische und arbeitspolitische Restrukturierungsaspekte anschlussfähig ist, kann jedoch erst entstehen, wenn die betriebliche Umweltpolitik diesen funktionalen Bezug (eines „äußeren“ Umwelt-Schutz-Verständnisses im Sinne eines szientistischen Subjekt-Objekt-Verhältnisses) verloren hat und sich auf die politischen und sozialen Auseinandersetzungen um eine adäquate Veränderung der betrieblichen Organisationsstrukturen verstärkt bezieht.

In den Interviews mit den Betriebsratsmitgliedern kommt insgesamt deutlich zum Ausdruck,

daß die zunehmende Brisanz der Beschäftigungssicherung und weiterer sozialpolitischer Aspekte im Betrieb die unterschiedlichen Ansätze einer gewerkschaftlichen Umweltpolitik in den Hintergrund drängen. Gleichzeitig steckt in der Verkopplung der Arbeitsplatzfrage mit der ökologischen Frage auch eine Beschränkung in der betrieblichen Umweltpolitik. Sie bleibt eben nur innerhalb ökonomischer Grenzen vermittelbar. Andererseits verdeutlicht dies aber genau die neue Qualität, wenn Umweltschutz betrieblich mit der Veränderung bestehender Organisations- und Hierarchieformen zusammengebracht wird. Verdeutlichen läßt sich diese notwendige Verbindung an dem betrieblichen Gesundheitsprojekt, das insbesondere unter betriebsdemokratischen und politischen Gesichtspunkten als beispielhaft für eine ökologische Betriebspolitik angesehen werden kann.

2.5 Neue Sichtbarkeiten: Ansätze zur Neufindung des Politischen in betrieblichen Handlungskontexten

2.5.1 Der Ansatz des Gesundheitsprojektes und die soziale und politische „Öffnung“ bestehender Betriebsstrukturen

Das Unternehmen zählt zwar zu dem modernsten geführten Unternehmen der Branche, gleichwohl war der Krankenstand unverhältnismäßig hoch. Die Geschäftsleitung entschloß sich aufgrund dieses Tatbestandes zur Initiierung eines Gesundheitsprojektes. Es dauerte zwei Jahre und wurde anschließend einseitig vom Management in der ursprünglich Form für beendet erklärt. Das Projektteam in dem Projekt „Gesund & Fit“ setzte sich aus Mitarbeiter/innen verschiedener Bereiche und des Betriebsrates zusammen. Ein Projektbeirat aus Vertretern des Vorstandes begleitete die Arbeit der Projektgruppe. Entscheidungen mußten einvernehmlich getroffen werden (vgl. Arbeit gesund machen 1994).

Zunächst zeichnete sich das Projekt durch einen offenen Suchprozeß nach möglichen gesundheitspolitischen Ansätzen aus. Dieser Ansatz führte bei allen Beteiligten zu neuen Sichtweisen und zu Lernprozessen hinsichtlich der Wahrnehmung des Phänomens „Krankheit im Betrieb“. Die Notwendigkeit, sich in der Projektphase aufeinanderbeziehen zu müssen, veränderte die bisherigen betriebspolitischen Identitäten der Mitglieder des Projektteams zueinander (Verhältnis der Vorarbeiter, Arbeiter, Betriebsräte und Manager zueinander). Diese Erfahrung machten nicht nur die Vertreter des Managements, sondern auch die Vertreter des Betriebsrates im Projektverlauf. Die Bedeutung des Projektes liegt insbesondere in der Er-

möglichkeit dieser neuen „Sichtbarkeiten“ in der Betriebspolitik. An diesen neuen „Sichtbarkeiten“⁷, diesen „Er-Öffnungen“, könnte auch eine über den nachgeschalteten Umweltschutz hinausgehende ökologische Betriebspolitik in einigen Punkten anknüpfen. Die Auseinandersetzungen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsprojektes können insofern als beispielhaft für mikropolitische Betriebsprozesse - somit auch für eine ökologische Betriebspolitik - angesehen werden, weil sie als ein Beispiel für gewandelte oder modifizierte Betriebsstrukturen gelten können. In Giddens Theorie der „Dualität von Struktur“, in der die Strukturen das Handeln der Akteure nicht nur begrenzen, sondern auch erst ermöglichen und die Strukturen nur (rekursiv) aus den Handlungen der Akteure, der Verstetigung ihrer sozialen Praktiken in Raum und Zeit entstehen, spielen die einzelnen Strukturdimensionen eine wichtige Rolle für die Machtbeziehungen in sozialen Systemen und somit auch in Organisationen. Demnach bestehen soziale Strukturen aus Regeln und Ressourcen. Letztere umfassen bspw. die „allokativen Ressourcen“ (z.B. Verfügung über Produktionsmittel und/oder Geld) und die „autoritativen Ressourcen“ (Mittel zur Organisation von Raum und Zeit und von Menschen; z.B. in der Arbeitsorganisation) (vgl. Ortmann 1995, S. 55).

Ortmann weist in Anlehnung an Giddens nun darauf hin, daß sich Macht auch über die normative und kognitive Ordnung in einem sozialen System vermittelt. Insofern kommt für die Strukturierung von sozialen Praktiken und den damit verbundenen Machtrelationen in Organisationen gerade auch den Regeln und der Regelveränderung durch die diskursive Verschiebung von normativen und kognitiven Ordnungsmustern (hierauf hat Foucault immer wieder hingewiesen; vgl. ders. 1974) eine ebenso wichtige Stellung wie den Ressourcen zu. Sie umfassen die Signifikation, die Regeln der Sinnkonstitution (bspw. Interpretationsmuster, Symbole etc.), und bestimmen die kognitive Ordnung eines sozialen Systems, des weiteren Regeln der Legitimation, die soziales Handeln sanktionieren (vgl. Ortmann a.a.O., S. 55 ff.). Im Rahmen des Gesundheitsprojektes läßt sich die Bedeutung der Regeln für mikropolitische Strukturierungsprozesse in den Betrieben und einer zeitlich begrenzten Verschiebung in den Machtbeziehungen der Akteure verdeutlichen, ohne daß es zu grundlegenden Veränderungen

⁷ Der Terminus „Sichtbarkeiten“ soll ausdrücken, daß gerade durch die bestehenden Wahrnehmungen und Zuordnungen von Elementen innerhalb bestehender Diskursformen bestimmte Momente und Sachverhalte nicht gesehen bzw. in ihrem gewandelten Aussagegehalt nicht thematisierbar sind. Neue Sichtbarkeiten besagt insofern, daß Diskurselemente innerhalb der Wahrnehmungsstrukturen durch eine neue Positionierung in den Diskursen neue Sinnzusammenhänge und Wahrnehmungsweisen ermöglichen und damit gleichzeitig die gesamte Struktur bestehender Diskurse verändern.

in den Ressourcen hat kommen müssen. Gleichzeitig verschoben sich durch diese Veränderungen die hegemonialen Stellungen der Akteure im Betrieb. Die vermeintlichen Identitäten, die sich mittels des einseitigen rationalen Bezugs auf die Produktionsinteressen oder auf die Arbeitnehmerinteressen begründeten, brachen unter dieser neuen Fragestellung auf. Der Projektgruppe war von Anfang an bewußt, daß es nicht darum gehen konnte, das Problem des Krankenstandes einseitig auf Rückkehrgespräche zu reduzieren. Insofern galt es, Krankheit in einem weitergefaßten Zusammenhang wahrzunehmen.

Nicht nur die Themenstellungen in den Gesundheitszirkeln waren weit gefaßt und bezogen sich dabei auf psychologische und demokratisch-soziale Aspekte im Führungsverhalten, sondern auch die Zusammensetzung der Zirkel fand in einem demokratischen Verfahren statt. So wurden die Beschäftigten schon frühzeitig in das Projekt eingebunden und direkt von der Projektgruppe angesprochen. Nur aufgrund der damit entstandenen innerbetrieblichen Öffentlichkeit war es möglich, eine neue Art der „Aufmerksamkeit“ innerhalb der betrieblichen Wahrnehmungen für die Krankheitsthematik herzustellen. Besonders interessant ist in dem Zusammenhang der anders gearteten Thematisierung von Krankheit, daß durch die neue „Verortung“ von Krankheit innerhalb der betrieblichen Diskursstrukturen Krankheit jetzt nicht mehr individualisiert und als ein reines Organisations- und Restriktionsproblem behandelt und somit aus den sozialen und betriebspolitischen Kontext externalisiert werden konnte. Letztlich wurden die gängigen Umgangsweisen mit Krankheit auf der betrieblichen Handlungs- und Wahrnehmungsebene hinterfragt. Die neue Aufmerksamkeit, das Nicht-Verschieben-Können in andere Wahrnehmungs- und Handlungsbereiche des Unternehmens, stellte Krankheit in den neuen Kontext gemeinsamer Verantwortlichkeiten:

„Also wir haben zum Beispiel eine bestimmte Art von Führungskräfte-Workshops angeschoben, um sie mit der Problematik Krankheit zu befassen. Hat man sich früher nicht drum gekümmert, weil bei den Führungskräften meist die Mentalität herrscht, die da lautet: der hat einen Krankenschein, jetzt habe ich zwar ein organisatorisches Problem, aber es ist zumindest die Sache für mich erledigt. Und wenn dann Leute auffälliger wurden, hieß es, Personalabteilung mach mal was, kauf den raus oder schmeiß den raus. Dieses Nicht-Verantwortung-tragen oder tragen wollen, das ging nicht mehr.“ (M6/BI)

Da eine eindeutige Kausalität in der Ursachenbestimmung von Krankheiten nicht möglich war, setzte die Projektgruppe auf einen offenen Themenzugang (die Mitarbeiter konnten selbst Themen der Projektgruppe bestimmen) und rekurrten auf das Wissen und die Erfah-

rungen der beteiligten Mitarbeiter. Die Selbstorganisation und Selbstthematisierung von Fragestellungen im Gesundheitsprojekt fand innerhalb einzelner Projekt- und Abteilungsgruppen statt. Zudem hatten die Beschäftigten in den Gesundheitsgruppen als Projektgruppe auch Zugang zum Vorstand. Sie stellten ihre Ergebnisse dem Vorstand vor und erfuhren so ihre persönliche Bedeutsamkeit für betriebliche Handlungs- und Veränderungsprozesse. Die soziale und persönliche Anerkennung in der Projektgruppe veranlaßte die Beschäftigten nach Aussage eines Projektgruppenmitglieds zu einem besonders starkem Engagement:

„Also die Mitarbeiter haben sich teilweise am Wochenende hingesetzt und haben Folien mitgebracht, haben Arzttermine⁸ umgelegt und ich weiß nicht was alles. Es war ein ganz starker Drang, jetzt haben wir gearbeitet, jetzt wollen wir es auch zeigen. Also, diese Selbstorganisation war relativ hoch ausgeprägt bei dem Ganzen.“ (M6/BI)

Die Gesundheitszirkel haben mit ihrem neuem Verständnis des Umgangs der betrieblichen Akteure miteinander und der Behandlung von sozialen betrieblichen Problemen die politische Ordnungs- und Wahrnehmungsstruktur im Betrieb punktuell und zeitweise verändert. Hier wurde etwas angesprochen und in der Umsetzungsform erfahrbar gemacht, was sich nicht in den bisherigen Politikstrukturen des Betriebes artikulieren konnte. In dieser Verschiebung, die auch zur Veränderung der politischen Identitätsbezüge der Beteiligten führte, lag das „Eröffnende“ gegenüber den bisherigen Umgangsweisen mit diesen Problemen im Unternehmen. Diese neue Erfahrung im gemeinsamen Umgang miteinander entstand zunächst im Projektteam selbst. Die Behandlung des Themas, ihre Positionierung in den betrieblichen Wahrnehmungsformen, führte zu einem Gruppenbildungsprozeß, der jenseits fest fixierter Interessenpositionierungen stattfand, der neue Erfahrungen in der Zusammenarbeit erst möglich machte. Dieser Prozeß ergab sich nicht zuletzt durch die starken betriebsinternen Angriffe, denen sich das Projektteam ausgesetzt sah. Ein Managementvertreter in der Projektgruppe äußert sich hierzu wie folgt:

„Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, das war das sehr Positive. Zum einen Vertrauensbildung für das Gremium, aber zum anderen, daß Entscheidungen, wenn die durch waren, hatten wir das Gefühl, sie waren auch durch. So wie wir angegriffen und angefeindet wurden für Entscheidungen (von der Unternehmensleitung; W.R.), die wir getroffen haben, sag' ich mal auf der einen Seite, haben die Teammitglieder vom Betriebsrat auch Feuer gekriegt für Entscheidungen, die getroffen wurden auf der anderen Seite (innerhalb des Betriebsrates; W.R.). Das war ganz interessant auf einmal. Das war ein völlig neues Verhältnis. Die sagten auf Teamtreffen, wir finden das und das gut und brauchen die und die Daten. Und da

⁸ Der Hinweis, daß Arzttermine verschoben wurden, zeigt ja, daß es schon längst nicht mehr um konkrete Krankheiten ging. Vielmehr traten die Elemente der politischen und sozialen Anerkennung, die Hoffnung gehört zu werden und etwas verändern zu können, in den Vordergrund.

gibt es natürlich auch die Hardliner, wie es sie überall gibt, sowohl auf der Unternehmensseite als auch auf der Betriebsratsseite. Die sagen, ist nicht, gibt es nicht aus den und den Gründen. Und die Hardliner zu überzeugen, war natürlich auch ein Problem.“(M6/BI)

Das Projektteam machte sowohl an sich selbst als auch in dem Abgrenzungsprozeß gegenüber den bestehenden Identitätsformen und den jeweiligen Anspruchsgruppen gemeinsame Erfahrungen und einen neuen Identitätsbildungs- bzw. Identitätsverschiebungsprozeß durch, der mit den bestehenden Zuordnungen der betriebspolitischen Fixierungen brach. Man mußte sich in der Gruppe aufeinander beziehen, einen „Zwischenraum“ eröffnen, der dieses aufeinander beziehen überhaupt erst ermöglichen konnte. Damit sprengte die Gruppe aber auch die bisher geltenden innerbetrieblichen Wahrnehmungs- und Beziehungsmuster. Vielleicht kann sogar gesagt werden, daß die anders geartete Thematisierung der Krankheit im Betrieb etwas dem betrieblichen Interessendiskurs „Vorausliegendes“ in die Diskursordnung und die Sinnkonstitution im Betrieb hinein holte, was als nicht gänzlich negierbares „Außen“ zwar präsent bzw. existent ist, aber in den bestehenden betriebspolitischen Interessenstrukturierungen nicht repräsentiert und angesprochen werden konnte. Dieses neue Ansprechen von nicht lagermäßig „abschließbaren“ Problemstellungen und politischen Identitätsfixierungen mußte von der Gruppe in den jeweiligen politischen Zuordnungsgruppen durchgesetzt werden, wie die folgende Interviewaussage eines Managementvertreters verdeutlicht:

„Man erwartet vom Betriebsrat, daß geblockt wird. Und man erwartet von der Arbeitgeberseite, ich mache das mal ganz platt, daß Arbeiter ausgebeutet werden und nicht beteiligt werden. Das sind bestimmte Positionen, die sind einfach da. Und das macht es so schwierig, daß häufig nicht der Sache wegen entschieden wird, sondern positions- und interessengerecht.“(M6/BI)

Die Gruppe mußte sich gegenüber der jeweils anderen Anspruchs- und Interessengruppe in gewisser Weise „abschließen“, um das sehr sensible Thema des Krankenstandes überhaupt bearbeiten zu können. Die politische und soziale Dimension, die sich mit der veränderten diskursiven Zuordnung von Krankheit im Betrieb entfaltete, hat insofern die Handlungsmöglichkeiten erweitert, da vermittelt über die Projektgruppe die Hintergrundfolie der betrieblichen Auseinandersetzungsweisen über die vermeintlichen Krankheitsursachen ein Stück verändert wurden. Durch die eigenständige Teamarbeit der Kollegen in den Gesundheitszirkeln wurden diese nicht nur motiviert, sich für ihre Belange selbst einzusetzen, sondern die jetzt ermittelten Ergebnisse rückten andere Themen in den Mittelpunkt der betriebli-

chen Auseinandersetzung. Krankheit wurde nicht mehr ausschließlich als persönliches Fehlverhalten und als individuelles Abweichen von der Arbeitsnorm angesehen, sondern es wurde zugleich über das „krankmachende“ Führungsverhalten der Vorgesetzten, über die mangelnden Kommunikations- und Informationsstrukturen und über die Arbeitsbedingungen im Betrieb diskutiert. Der Gesundheitsdiskurs war so direkt an die betrieblichen Macht- und Hierarchiestrukturen „angekoppelt“ und setzte auch die Mitarbeiter punktuell in eine andere Machtposition, da sie mit ihren Gruppenergebnissen eine legitimierte Position der Vorgesetzten-, Hierarchie- und Arbeitsplatzkritik einnahmen und so neue Handlungsmöglichkeiten erlangen konnten.

Damit wird der politische Gehalt diskursiver Formierungen deutlich. War Krankheit zuvor an die Sinnstruktur und den Bedeutungsgehalt individuellen Fehlverhaltens gekoppelt, so wurde in der diskursiven Formierung Krankheit jetzt auf die gemeinsamen und sozialen Verantwortlichkeiten und Autoritätsstrukturen im Betrieb verschoben. Dem lag keine kognitive Kausalitätsstruktur, keine Substantialität in der Bestimmung von Krankheit zugrunde, sondern dies verdankte sich einzig und allein den Modifizierungen in den diskursiv vermittelten Sinnstrukturen in den betrieblichen Wahrnehmungsweisen. Der performative Gehalt in diesen Diskursen sensibilisiert dafür, daß der Gebrauch der Sprache immer auch an eine Handlungsdimension gekoppelt ist und insofern der Bereich des Politischen eine ihm spezifische Handlungsebene aufweist. Die Gruppensituation schaffte eine Situation, in der man sich erstmals aufeinander bezog - man konnte nicht mehr nur für sich sprechen, sondern man mußte sich auf den jeweils anderen beziehen -, um so zu neuen Erfahrungen zu kommen. Es ist gerade das Spezifikum der Gruppe, daß die Selbstbezogenheit schon immer in der Antwortdimension auf den anderen hin geöffnet ist und einen Zwischerraum eröffnet, der sich jenseits einseitiger Identitätsbestimmung befindet. So entsteht über die (Pluralität der) Gruppe ein gemeinsamer Bezugsraum, der mehr als den einzelnen umfaßt und sich auch nicht auf die Summe der vielen reduzieren läßt.

Die Arbeitsweise der Projektgruppe und die Problematisierung der Hierarchiestrukturen tangierte die mikropolitischen Machtstrukturen im Unternehmen. Der Diskurs über Krankheitsursachen war somit nicht nur ein rationaler Verständigungsdiskurs über mögliche Lösungsperspektiven, sondern zugleich ein machtbetzter Legitimationsdiskurs einzelner Betrieb-

sakteure. Die folgende Interviewaussage verdeutlicht, daß die (Macht-)Stellung der Vorgesetzten durch die Beteiligung der Beschäftigten hinterfragt wurde. Die Aufwertung des Wissens der Beschäftigten in den betrieblichen Entscheidungs- und Anweisungsstrukturen kann nach der Theorie von Crozier/Friedberg (1979) als klassischer Punkt des Machtgewinns analysiert werden. Innerhalb der von ihnen benannten vier Unsicherheitszonen (Expertentum; Umweltbeziehungen; Informationen; Organisationsregeln) kann die hier angesprochene Modifizierung in den betrieblichen Machtstrukturen an drei Punkten festgemacht werden. Erstens verschiebt sich die Machtquelle, die aus der Beherrschung eines spezifischen Sachwissens und der funktionalen Spezialisierung herrührt (Expertentum); zweitens kommt es zur Verschiebung in der Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen (Informationskontrolle); und drittens, können sich durch eine größere Beteiligung der Beschäftigten auch die allgemeinen Organisationsregeln selbst verändern (Organisationsregeln). Insgesamt kam es zu einer Verschiebung in den eingespielten betrieblichen Hierarchieebenen und „Handlungserlaubnissen“ in den Betriebsstrukturen:

„Zu sehen, daß Mitarbeiter einen Haufen Know-how haben, war für viele Vorgesetzte neu. Unterschwellig wissend war das wohl da, aber es war nicht abgefragt worden. Weil das natürlich was zu tun hat mit eigener Autorität antasten. Der Vorgesetzte, der eigentlich alles weiß, alles möglicherweise auch besser weiß. Daß Mitarbeiter dann sagen, aber so nicht, weil wir können uns das und das vorstellen und da ist ein Verbesserungspotential. Das war schon ein interessanter Ansatz.“ (M6/BI)

Im Ergebnis läßt sich feststellen, daß das Gesundheitsprojekt im Betrieb eine vielschichtige Diskussion über die sozialen, ergonomischen und zum Teil auch stofflichen Aspekte des Krankheitsphänomens eröffnete.⁹ Gleichzeitig wurden damit ebenfalls die bestehenden mikropolitischen Machtstrukturen des Betriebs tangiert, in den Diskurs einbezogen und zum Teil modifiziert. Letztlich führten diese Veränderungen in den sozialen Strukturbeziehungen des Betriebes zur Beendigung des Gesundheitsprojektes durch die Intervention des Managements.

2.5.2 Die „Schließung“ betrieblicher Sozial- und Politikstrukturen

⁹ Innerhalb des Gesundheitsprojektes gab es an einem Punkt auch einen direkten Bezug zur betrieblichen Umweltpolitik: an der Schnittstelle der Gesundheit („Körperlichkeit“) der Beschäftigten und der Verwendung von Gefahrstoffen im Betrieb. Obwohl der Umweltschutzbeauftragte nicht direkt an dem Gesundheitsprojekt beteiligt war, führte die Arbeit des Projektteams zur Entwicklung eines Gefahrstoffkatasters im Unternehmen und zur Substitution von Gefahrstoffen im Betrieb.

In den bisherigen Ausführungen wurden im wesentlichen die innerbetrieblichen „Öffnungen“ der betriebspolitischen Strukturen angesprochen, die sich über die Arbeit des Gesundheitsprojektes ergaben. Bereits dabei wird an einigen Stellen von den Interviewpartnern auf die Gründe der Einstellung des Projektes hingewiesen. Ausschlaggebend für die Nichtfortsetzung des Projektes scheint die bereits angesprochene Verschiebung des Themas Krankheit in den betrieblichen Wahrnehmungs- und Zuordnungsweisen zu sein. Sie stellte die bestehenden betrieblichen Hierarchie- und Autoritätsstrukturen mit in das Feld der innerbetrieblichen Auseinandersetzungen um „Krankheit“ hinein und fand gleichzeitig in den machtbesezten mikropolitischen Arenen des Betriebes statt. Mit Giddens kann man sagen, daß sich innerhalb des Sets von Regeln und der kognitiven Wahrnehmungsmuster (Ebene der Signifikation), sich durch die diskursiven Verschiebungen diese Ordnungsmuster selbst ein Stück weit verändert haben. Dies ergab sich nicht dadurch, daß der Diskurs nun explizit in „unverantwortlicher“ Art und Weise einzelne Individuen der Kritik aussetzte, sondern weil das Gesundheitsprojekt über diese Form der Thematisierung einen überschüssigen Gehalt innerhalb der betrieblichen Diskursformen freisetzte, der somit jenseits des Gesundheitsdiskurses auch für einen herrschaftskritischen und demokratischen Diskurs im Betrieb anschlussfähig wurde. Wer nun im Betrieb über Krankheit sprach, der sprach zugleich über etwas anderes. Gleichzeitig folgte die Projektgruppe als Gruppe einer anderen Logik, als der immanenten Logik der bestehenden betrieblichen Organisations- und Machtstrukturen. Dies machte sie tendenziell unkontrollierbar und konnte innerbetrieblich eine Debatte über bestehende Organisations- und Interaktionsstrukturen eröffnen, die bei gleichzeitiger punktueller Praktizierung in den Gesundheitszirkeln zu einem selbständigen Prozeß und zu einem wachsenden Anspruchsniveau der Beschäftigten gegenüber den eingespielten Betriebspraktiken führte. Mit der Ausweitung der betrieblichen Diskussion über mögliche Krankheitsursachen waren für das Management gleichzeitig Rechtfertigungsnotwendigkeiten gegenüber den Mitarbeitern verbunden, da die eingespielten Legitimationsstrukturen ihre sozialen Räume strukturierende und -stabilisierende Funktion einbüßten.

So wird in einer Interviewaussage eines Betriebsratsmitglieds der Projektgruppe das Moment des Gruppenverständnisses, der anderen Logik im Selbstverständnis und in der Selbsterfahrung der Gruppe, ebenso thematisiert, wie das „Anstoßen“ an bestehende Hierarchiestrukturen des Betriebes. Beides zusammen bildeten die Gründe für die Beendigung des Projektes:

„Für manche Hierarchiechefs und deren Vertreter sind wir zu selbständig geworden, zu eigenständig. Und das wollten sie einfach nicht, daß es neben ihren persönlichen Entscheidungen, die sie fällen und auch gewohnt sind zu fällen, da so ein Wir-Projekt gibt, sag' ich jetzt mal, die dann also auch fundiert begründen können warum so und so. Und weil wir auch natürlich in den zwei Jahren, wo wir da gearbeitet haben, den Krankenstand nicht auf Null gebracht haben. Einen Kollegen oder eine Kollegin, die einen schwer kranken Rücken hat, die kann man nicht wieder gesund beten. Und die haben wohl geglaubt, daß wir uns auch auf diese Schiene der Krankenrückkehrgespräche bringen lassen und das wollten wir nicht. Wir wollten also nicht den einzelnen in die Lage versetzen sich zu outen.“ (B3/BI)

Insbesondere aufgrund der Kritik am Führungsverhalten wurden im mittleren Management Blockaden gegenüber dem Gesundheitsprojekt ausgemacht. Und hier waren es dann nicht zuletzt persönliche Konstellationen, die neue betriebspolitische Ansätze und Interaktionsformen verhindern konnten, wie die folgende Aussage verdeutlicht:

„Also wir haben einen Vorstand, der eigentlich relativ modern im Denken ist. Mit dem man auch gut verhandeln kann und die, so meine Meinung, also auch bestimmte Zugänglichkeiten haben. Immer natürlich zielorientiert auf Produktion und Umsatz. Nur dann gibt es das mittlere Management, und dazu gehören natürlich einige Hierarchien, die auch schon sehr lange im Betrieb sind und die so eingefahren und so konservativ sind, daß sie einfach nicht wollen, daß Menschen sich einbringen, daß Mitarbeiter mitdenken, daß Mitarbeiter solidarisch miteinander umgehen. Sie wollen einfach dieses von oben nach unten und nicht dieses breitgefächerte und gemeinsam ein Produkt herstellen und dann auch vertreten, das wollen sie nicht. Sie sind einfach so strukturiert.“ (B3/BI)

Allerdings wird gerade auch von einem Vertreter des mittleren Managements darauf hingewiesen, daß das Projekt auch aufgrund der „Nichtkompatibilität“ mit den bestehenden Kommunikations- und Organisationsstrukturen im Unternehmen scheiterte. Insofern stellte zwar das mittlere Management eine Blockade in der Projektumsetzung dar, aber darüber hinaus waren auch die strukturellen Begrenzungen der Projektfortsetzung nicht zu unterschätzen. Die neue Form der innerbetrieblichen Kommunikation, die bewußt quer zu bestehenden Hierarchie-, Informations- und Kommunikationsstrukturen des Betriebes aufgebaut wurde, war, so die Aussage eines Projektgruppenmitglieds, auf Dauer mit den Strukturen nicht zu vereinbaren:

„Das war der Ansatz von der Projektstruktur, zu sagen, wenn ich was ändern möchte, was in Richtung Kommunikation, auf anderen Wegen zu arbeiten und zu denken geht, dann schaffe ich das nach meiner Auffassung nicht, wenn ich mich in die ehrwürdige Organisation begeben. Das heißt, wenn ich genau in die Wiesen reingehe, von denen ich weiß, daß sie

Lehm-Schichten beinhalten und daß die Kommunikationswege nicht offen sind, sondern verstopft. Wenn ich mit diesen Mitteln arbeiten will, dann ist das Ding von vornherein zum Scheitern verurteilt, wenn Kommunikation Bestandteil des Projekts ist. Also mußten wir uns überlegen, ja bauen wir in der Tat so eine kleine Organisation neben der Organisation auf.“(M6/BI)

Im Sinne der strukturellen Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg (1979) wird in der Interviewaussage angedeutet, daß sich die Organisationsregeln und die Informations- und Kommunikationsstrukturen im Prozeß der Durchführung des Gesundheitsprojektes verändern, was zur Verschiebung in den bisherigen Macht- und Organisationsstrukturen führt. Ein weiterer entscheidender Grund für das Scheitern des Gesundheitsprojektes lag darin, daß die Zielsetzung, den Krankenstand zu senken, nicht erreicht wurde. Dies war die eigentliche Zielsetzung des Managements und nicht die Eröffnung partizipativer Diskurse und die Reflexion über die bestehenden Arbeits- und Hierarchiestrukturen im Betrieb. Daneben wurde das Projekt von den betrieblichen Rationalisierungs- und Umstrukturierungsprozessen eingeholt, in die der Gesundheitsdiskurs direkt intervenierte und zum Teil auch erhebliche Investitionen an den Arbeitsplätzen auslöste, die den Kostensenkungsbemühungen diametral entgegenstanden. Gesundheit wurde jetzt vom Management wieder in die Struktur individuellen Fehlverhaltens und restriktiver Reaktionsmuster zurückverlagert. Letztlich scheiterte das Gesundheitsprojekt durch die Einbindung in die Verantwortlichkeit der Produktionslinien:

„Es mußte immer auf die Umsetzbarkeit geachtet werden. Zum Beispiel wurden in einem Zirkel Vorschläge gemacht, die Umbauten von ca. 1,4 Millionen Mark erforderten. Insgesamt war es sehr positiv. Auch Gespräche und Kommunikationen haben stark zugenommen. Kommunikation, wie bei vielen anderen Unternehmen auch, scheint ein Manko zu sein. Man hätte noch mehr machen können. Nur dann kam die Phase, wo das Projekt übergeleitet wurde in die Verantwortlichkeit der Linien, wie es so schön hieß.“(M6/BI)

Innerhalb der diskursiven Verortung und Wahrnehmung, aber auch innerhalb der Funktionsbereiche des Betriebes (Linienstruktur und Profit-Center) wurde Krankheit wieder in den Verweisungs- und Reglementierungszusammenhang ökonomischer Effizienz der Produktionslinien gestellt. Gleichzeitig waren damit auch die alten Hierarchiestrukturen in den betrieblichen Auseinandersetzungsformen wieder hergestellt.

Trotz dieser restriktiven Schließung neuer betrieblicher Kommunikations- und Umgangsformen, ist ein überschüssiger „Rest“ erhalten geblieben. Es wird nicht nur von einem Managementvertreter vermutet, „daß es inzwischen einigen Leuten leid tut, was gelaufen ist“, da das

zerstörte Vertrauen bei den Beschäftigten und die positiven Ansätze, die im Projekt liefen, nur schwer wieder aufzubauen seien; Krankheit bleibt auch weiterhin im betrieblichen Diskurs nicht einseitig abschließbar. „Krankheit ist kein Tabu-Thema mehr“ (M6/BI), wie es ein Projektgruppenmitglied sagte.

Insofern hat das Projekt die Betriebskultur in Ansätzen verändert, obwohl der Beteiligungsdiskurs unter rein legitimatorischen und motivationssteigernden Absichten des Managements initiiert wurde, was die eine Seite eines immer auch machtbessetzten Diskurses und einer Organisationsentwicklung im Unternehmen bildet. Der klare Macht- und Interessenbezug von Organisationsentwicklungsprozessen in wirtschaftlichen Leistungsorganisationen zeigt sich letztlich auch in dem Gesundheitsprojekt. Auch in diesem Projekt stellt die Organisationsentwicklung nicht nur die Anstrengung zur Veränderung dar, die sich geplant, systemübergreifend und von der Spitze her „gemanagt“ vollzieht, sich dabei der Methoden der angewandten Sozialwissenschaften und Psychoanalyse bedient, um die Effizienz und Leistungsfähigkeit der Organisation (hier bezogen auf die Verminderung des Krankenstandes) zu erhöhen. Organisationsentwicklung ist ebenfalls eine Antwort auf den immer höheren Bedarf an Steuerungskapazität in modernen Organisationen, der sich eben nicht einseitig partizipativ äußert, sondern auf normierten Verfahren in den Organisationen beruht und als Legitimations- und Veränderungsstrategie des Managements (in der internen Rolle des „Change Agents“) angesehen werden kann. Die vermeintlichen Partizipationsmöglichkeiten sind in dieser Perspektive zum Teil Fiktionen, da die Steuerungsfrage die Zielbestimmung verdrängt und die Beteiligten in ein Verfahren einbindet, in dem sie letztlich die vermeintliche Notwendigkeit von Entscheidungen nachvollziehen. Organisationsprozesse sind somit zwangsläufig machtbessetzte Steuerungsversuche des Managements innerhalb der beabsichtigten Wandlungsprozesse in dem sozialen System der Organisation (vgl. Sievers/Slesina 1979).

Unter ökologischen Gesichtspunkten ist das Gesundheitsprojekt insofern von Bedeutung, da einerseits auf die blockierenden Macht- und Organisationsformen des Betriebes verwiesen wird und andererseits die wahrnehmungsverändernde und wirklichkeitsstrukturierende Kraft betrieblicher Diskurse aufgezeigt werden. Die neuen Formen betrieblicher Auseinandersetzungen, die Beteiligung der Mitarbeiter - ohne jedoch den widerspenstigen Gehalt betrieblicher Herrschaftsstrukturen einseitig zu harmonisieren -, hat punktuell die sozialen Praktiken im Betrieb verändert und ist hinsichtlich einer potentiellen Politisierung betrieblicher Verän-

derungsprozesse ebenso beispielhaft für die Entwicklung einer ökologischen Betriebspolitik. Denn beide zielen letztlich auf die Veränderung bestehender Organisations- und Hierarchiestrukturen.

Kraft betrieblicher Diskurse aufgezeigt werden. Die neuen Formen betrieblicher Auseinandersetzungen, die Beteiligung der Mitarbeiter - ohne jedoch den widerspenstigen Gehalt betrieblicher Herrschaftsstrukturen einseitig zu harmonisieren -, hat punktuell die sozialen Praktiken im Betrieb verändert und ist hinsichtlich einer potentiellen Politisierung betrieblicher Veränderungsprozesse ebenso beispielhaft für die Entwicklung einer ökologischen Betriebspolitik. Denn beide zielen letztlich auf die Veränderung bestehender Organisations- und Hierarchiestrukturen.

3. Der Umweltschutzbeauftragte

3.1 Allgemeine strukturelle und mikropolitische Handlungskonstellationen des Umweltschutzbeauftragten

Die Arbeitsfelder des Umweltschutzbeauftragten beziehen sich zunächst auf eine Bestandsaufnahme der relevanten Umwelanforderungen an das Unternehmen. Klassische Betätigungsfelder sind die Durchführung einer Gefahrstoffanalyse und der Aufbau eines Gefahrstoffkatasters. Damit verbunden ist zugleich die Kontrolle über die verwendeten Gefahrstoffe und die Reduzierung der Gefahrstoffe im Unternehmen. Darüber hinaus werden Lösungen für die sachgerechte Aufbewahrung, Sammlung und Entsorgung der Gefahrstoffe entwickelt und in die betrieblichen Handlungsabläufe integriert. Weitere Arbeitsschwerpunkte des Umweltschutzbeauftragten befassen sich mit der Abfallentsorgung, der Abwasserreinigung und mit Problemen der Luftreinhaltung. Wie bereits erwähnt, ist der Umweltschutzbeauftragte für die Einhaltung der gesetzlichen Umweltschutzaufgaben zuständig. In einzelnen Bereichen des betrieblichen Umweltschutzes ist er somit gezwungen, entsprechend den gesetzlichen Anforderungen Neuerungen sowohl im betrieblichen Umgang mit bestimmten Problemstoffen etc. einzuführen, als auch im Rahmen von Ersatz-, Neu- und Erneuerungsinvestitionen umweltpolitische Aspekte gegenüber der betrieblichen Entscheidungsstruktur zu artikulieren. Hier kommt es dann auch in Ansätzen zu einem vorsorgenden Umweltschutz.¹ Des Weiteren übt der Umweltschutzbeauftragte innerhalb des Betriebes eine beratende Funktion bei Investitionsentscheidungen aus, wie es nach dem Umweltrecht (§ 56 Bundesimmissionsschutzgesetz, § 11d Abfallgesetz und § 21d Wasserhaushaltsgesetz) vorgesehen ist. Nachfolgend sollen

¹ Dies betraf vor allem den Bereich der Installierung „sicherer“ Anlagen. In beiden Fallbeispielen der Metallindustrie wurde beispielsweise eine Pulverlackieranlage installiert.

die Konfliktfelder, die sich innerhalb der Betriebsstrukturen für den Umweltschutzbeauftragten ergeben, genauer dargestellt werden. Hieran läßt sich nicht nur die Dominanz der ökonomischen Prioritäten im Unternehmenshandeln aufzeigen, sondern ebenso das Feld der internen und externen Konstellationen im Rahmen der Konzeption der Mikropolitik eröffnen.

Bezogen auf die Handlungskonstellationen im Betrieb und den damit verbundenen Durchsetzungschancen des Umweltschutzbeauftragten hinsichtlich einer ökologischeren Betriebspolitik spielen einerseits die mikropolitischen Elemente, andererseits die bestehenden formalen Strukturen der Kompetenzzuweisungen des Umweltschutzbeauftragten eine bedeutsame Rolle. Und zwar deshalb, weil eine formale Handlungszuweisung noch keinerlei Aussage über die tatsächliche Handlungsausführung ermöglicht und umgekehrt, weil trotz bestehender Handlungsbeschränkungen sich immer wieder Handlungschancen aufgrund persönlicher Kompetenzen und Kontakte ergeben, die genutzt werden können.

Dieser Sachverhalt drückt sich nicht nur auf der Ebene der unterschiedlichen Kompetenzausstattung innerhalb der bestehenden Strukturen aus - hier sind durchaus Variationsbreiten vorhanden -, sondern auch in der unterschiedlichen Einschätzung von Handlungskorridoren innerhalb bestehender ökonomischer und organisationaler Strukturen des jeweiligen Betriebes. Nicht nur objektive Fakten der ökologischen Handlungsdringlichkeit bestimmen das innerbetriebliche Feld der Auseinandersetzung, sondern auch die unterschiedliche Interpretation der betrieblichen Handlungsmöglichkeiten hinsichtlich möglicher Umsetzungsschritte sind ein ständiges „Kampffeld“ (Burawoy 1985) der betrieblichen Umweltpolitik. Neben den bereits angesprochenen betrieblichen Konstellationen spielen in der Ausgestaltung und der jeweiligen Positionierung in der Auseinandersetzung um das „Niveau“ der betrieblichen Umweltpolitik auch die externen, behördlichen Anforderungen an das Unternehmen eine bedeutsame Rolle. Sie können im Feld der mikropolitischen Betriebskonstellationen den Umweltschutzbeauftragten stützen oder auch schwächen. Auch hier handelt es sich nicht nur um eine formale Anforderung. Da der Umweltschutzbeauftragte gegenüber der Umwelt des Unternehmens eine „Relaisfunktion“ wahrnimmt, kann er auch diesen Bereich über persönliche, vertrauensvolle und informelle Kontakte für sein eigenes Handeln im Betrieb strategisch und taktisch nutzen. Die Kontrolle über die Umwelt des Unternehmens, die Außenkontakte einer Organisation - darauf weisen Crozier/Friedberg (1979) hin - stellen eine entscheidende Machtquelle

auch im Inneren des Unternehmens dar. Innerhalb dieser Unsicherheitszone, der nicht absoluten Kontrollierbarkeit durch die Unternehmensführung, nimmt der Umweltschutzbeauftragte in dem Sinne eine Relaisfunktion wahr, daß er zwar einerseits die Organisation gegenüber externen Turbulenzen absichert und abschirmt, aber andererseits ihm dadurch auch eine spezielle Machtquelle im Unternehmen zukommt. So kann er zum Beispiel die externen Umweltauflagen an das Unternehmen für seine umweltpolitischen Zielsetzungen (dokumentiert) einsetzen.

3.2 Ökonomische, organisations- und mikropolitische Restriktionen im Handeln des Umweltschutzbeauftragten: Zur Notwendigkeit einer weitergehenden Umweltschutzpolitik

Wie bereits erwähnt, geht der betriebliche Umweltschutz im Fallbeispiel auf der programmatischen Ebene über die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen hinaus. Die Einhaltung der gesetzlichen Umweltschutzbestimmungen ist für das Unternehmen eine Selbstverständlichkeit und erklärt sich u.a. aus den konflikthafter Erfahrungen des Unternehmens mit den Behörden. Die Ausrichtung an den bestehenden gesetzlichen Bestimmungen wird auch in dem hohen Stand des technologischen Umweltschutzes, dem die Produktionsanlagen des Unternehmens entsprechen, dokumentiert. Der an den technischen und rechtlichen Normen orientierte Umweltschutz stellt die erste Phase der Implementierung betrieblicher Umweltschutzpraktiken dar. Gleichzeitig verweist diese erste Phase aber auch auf die Schwierigkeiten, die in dem Übergang zu weitergehenden integrierten Umweltschutzkonzepten bestehen. Die Konzentration des Umweltschutzes auf technische und rechtliche Anforderungen, die damit verbundene Herstellung einer inneren und äußeren relativen Stabilität und Handhabbarkeit innerhalb des betrieblichen Umweltschutzes, die Reduzierung der Varianz, das „Ständig-in-Frage-gestellt-werden-könnens“, führt zu einer spezifischen innerbetrieblichen „Verr(i)eglung“ (Burschel 1996, S. 166) des betrieblichen Umweltschutzes, die von der formalen Ausrichtung und der damit verbundenen Trennung der Entscheidungs- und Fachkompetenzen integrierte ökologische Organisationsentwicklungsprozesse verhindert. Diese „Verr(i)eglung“ überführt die weitere betriebliche Ausgestaltung des Umweltschutzes und die Handlungsmöglichkeiten des Umweltschutzbeauftragten in die mikropolitischen Struktu-

ren des jeweiligen Betriebes.

So kann der Umweltschutzbeauftragte zwar zurecht darauf verweisen, daß man sowohl im Bereich der Umweltschutzelemente des Unternehmens eine formale Festschreibung erreicht als auch im Bereich der Anlageverfahren eine qualitativ hochwertige Umweltschutztechnik umgesetzt hat. Aber die Festschreibung der Umweltschutzpolitik in Umweltschutzelementen sagt noch nichts über ihre faktische und über den technischen Umweltschutz hinausgehende Umsetzung aus. Konsequenterweise werden vom Umweltschutzbeauftragten im gelebten, praktizierten Alltagshandeln im Umweltschutz der einzelnen Verantwortungsbereiche und in dem externen Bereich der Zuliefererstrukturen die größten umweltpolitischen Herausforderungen für die Weiterentwicklung der betrieblichen Umweltschutzkonzeption gesehen, die sich eben nicht in den bestehenden Umweltschutzelementen oder in der technischen und juristischen Ausrichtung des Umweltschutzes dokumentieren. Gegenüber den technischen und rechtlichen Anforderungen ist darüber hinaus die Verankerung des Umweltschutzes in den einzelnen Führungsebenen notwendig:

„Die Verfahren und die Anlagen haben wir in den letzten Jahren alle auf den besten Stand der Technik gebracht. Es gibt eigentlich einen Nachholbedarf, Handlungsbedarf darin, daß auch in den Führungsebenen ein kleines Umdenken in die Richtung des Umweltschutzes stattfindet; daß ein klein bißchen mehr die Priorität, die Wichtigkeit des Umweltschutzes auch dort durchgreift; daß auch immer allen Leitenden klar ist, welche Verantwortung sie auf diesem Gebiet eigentlich wahrnehmen. Da ist eigentlich immer noch Handlungsbedarf, der hier auf jeden Fall baldmöglichst abgedeckt werden muß.“ (UBI/BI)

Die Interviewaussage bestätigt den Eindruck aus den Gesprächen mit dem Management, daß offensichtlich die Wahrnehmung von und die Verantwortung gegenüber umweltpolitischen Handlungsanforderungen durch die Verantwortlichen in den einzelnen Funktions- und Führungsbereichen nicht in dem Umfang stattfinden, wie es sich der Umweltschutzbeauftragte aufgrund seiner Kenntnisse wünscht. Dies verstärkt geradezu die These, daß die betriebliche Umweltschutzpolitik aufgrund ihres Querschnittscharakters die mikropolitischen und die bestehenden Organisationsstrukturen des Betriebes direkt tangiert (vgl. Birke/Schwarz 1994; Föste 1995; Burschel 1996). Überlegungen und Konzepte betrieblicher Umweltschutzpolitik erweisen sich als substanzlos, wenn sie nicht in den einzelnen Funktions- und damit Entscheidungsbereichen praktiziert werden. Im gesamten Interviewverlauf ist die Differenz auffallend, die zwischen dem Gesagten und Nichtgesagten, aber doch Angesprochenem besteht: die Diffe-

renz zwischen dem postulierten Umweltschutz und den innerbetrieblichen Blockaden aufgrund der bestehenden funktionalen Differenzierung im Unternehmen und den Entscheidungs- und Hierarchiestrukturen bei gleichzeitiger Überlagerung ökologischer Handlungsanforderungen durch die ökonomischen Reorganisationsprozesse.

Auf die Bedeutung von informellen persönlichen Kontakten einerseits und auf die Notwendigkeit der Etablierung von industriellen und branchenbezogenen Netzwerkstrukturen für die Arbeit des Umweltschutzbeauftragten andererseits, wird von diesem sowohl in der Frage des Produktrecyclings als auch in dem Aneignen des notwendigen ökologischen Wissens für seine Arbeit hingewiesen. Das Zusammenarbeiten des Umweltschutzbeauftragten mit entsprechenden Experten aus anderen Unternehmen hat sich für die Bearbeitung von ökologischen Problemen als sehr positiv herausgestellt. Diese Zusammenarbeit funktioniert jedoch nicht innerhalb der Branche. Hier überwiegen Konkurrenzgesichtspunkte. Für die nähere Skizzierung der betrieblichen Umweltpolitik scheinen zwei Momente für die Deutung dieser allgemeinen Zusammenarbeitsformen wichtig zu sein:

- Einerseits sind diese Kooperationen nicht institutionalisiert und hängen direkt von dem persönlichen Engagement des Umweltschutzbeauftragten ab.
- Andererseits versucht der Umweltschutzbeauftragte, seine relative Isolierung im eigenen Betrieb durch Formen der externen Kooperation zu überwinden. Da er in der Organisationsstruktur des Betriebes ein „Einzelkämpfer“ ist, ist er gezwungen, sich einen externen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu organisieren, um seine innerbetriebliche Fach- und Problemlösungskompetenz erhöhen zu können.

Faktisch handelt es sich um informelle oder halbformelle Netzwerke, die sich der Umweltschutzbeauftragte aufgebaut hat. Bezogen auf die innerbetriebliche Machtstellung des Umweltschutzbeauftragten im Unternehmen kann auch hier wiederum mit Crozier/Friedberg (1979) argumentiert werden: Die eigene Position im Unternehmen verstärkt der Umweltschutzbeauftragte einerseits durch die Aneignung eines spezifischen Fachwissens im Austausch mit anderen Umweltschutzbeauftragten. Andererseits ergibt sich durch den beständigen Austausch mit externen Unternehmen eine Verschiebung in den Umweltbeziehungen der Organisation. Der Umweltschutzbeauftragte erfährt als „Relaisfunktion“ (Crozier/Friedberg

1979) ein machtpolitische Aufwertung im Sinne der „Kontrolle“ der Umweltbeziehungen des Unternehmens zu den Außenbeziehungen. Er hat quasi eine „Umweltnahtstelle“ besetzt. In beiden Unsicherheitszonen kommt dem Umweltschutzbeauftragten eine starke Stellung zu. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, daß von der Unternehmensleitung ein direkter Austausch mit den Marktkonkurrenten nicht gewollt wird. Es handelt sich schließlich um eine relevante Umwelt des Unternehmens - die eigene Existenz hängt von der gelungenen Differenzsetzung zum Marktkonkurrenten ab. Daher ist es konsequent, daß in der Kooperation und in der personellen Besetzung (wer aus welchen Betrieben) dieser Formen der Zusammenarbeit eindeutige Grenzen gesetzt werden. Es ist eben nicht möglich, einen substanziellen Erfahrungsaustausch innerhalb der eigenen Branche zu betreiben. An der bestehenden Marktkonkurrenz scheitert die Schaffung intelligenter Netzwerke im Rahmen einer auch ökologisch orientierten Industrie- und Branchenpolitik. Die Nichtexistenz gemeinsamer Branchenstrategien, die versäumte Bündelung von Potentialen zur Entwicklung ökologischer Lösungskonzepte, die auch über eine verstärkte Marktmacht ökonomisch tragbarer wären bzw. das ökonomische Risiko zumindest minimieren könnten, ist insbesondere unter dem Gesichtspunkt einer praktikablen Recyclingstrategie fatal. Der Umweltschutzbeauftragte würde dagegen nicht nur eine gemeinsame Branchenstrategie, sondern auch eine enge Zusammenarbeit mit benachbarten Produktherstellern und Zulieferern präferieren, die für die Konstruktion einzelner Bauteile und Komponenten zuständig sind:

„Es gibt dann natürlich auch im Konkurrenz-Konzern den Herrn X. Ich bin ab und zu mit ihm zusammen, da wird praktisch auch ein Austausch vorgenommen, aber es geht nicht so weit in Interna, welche Grundstoffe hervorragend sind usw.. Wobei ich eigentlich diesen Punkt mal angestrebt habe, weil ich der Meinung bin, daß wir, wenn wir eines Tages ähnlich wie in der Automobilbranche gleiche Verwertungszentren wahrnehmen wollen, dafür branchenspezifische Absprachen treffen müssen. Aber das ist ein bißchen schwierig. Meine Vorstellung ist ja auch zur ganzen Frage Recycling, daß man da viel enger zusammenarbeiten müßte, nicht nur bei dem Produkt A und dem Produkt B. Die gleichen Probleme gibt es auch bei weiteren anderen Produkten in benachbarten Branchen. Im Grunde sollte man heutzutage sich Gedanken machen, wie und wo man diese Produkte eines Tages überhaupt zurücknehmen kann und konstruktiv von vornherein die richtigen Weichen stellen.“(UBI/BI)

Innerhalb des Interviewverlaufs sind gewisse Spannungen in den Aussagen des Umweltschutzbeauftragten nicht zu übersehen und zu überhören. Zum einen wird berechtigt darauf hingewiesen, daß die gesetzlichen Bestimmungen und damit auch die technischen Anforde-

rungen an den Umweltschutz erfüllt werden, zum anderen wird immer wieder angedeutet, wie notwendig weitergehende Maßnahmen – die das Produkt, die Stoffverwendung und letztlich eine konsequente Umsetzung der Recyclingkonzeption umfassen - im Rahmen einer betrieblichen Umweltstrategie wären. Dies begründet der Umweltschutzbeauftragte nicht zuletzt damit, daß auch der nachgeschaltete Umweltschutz weiterhin große ökologische Unsicherheitsmomente in sich birgt. Dem Umweltschutzbeauftragten geht es perspektivisch um eine ökologische Betrachtung der Stoffverwendung, die über rein nachgeschaltete Umwelttechniken hinausgehen:

„Mit einem Filter allein ist es nicht getan, denn irgendwie gehen vor dem Filter ja auch Emissionen verloren, die man nicht festhalten kann. Nachgeschaltet hat nicht immer den entsprechenden Effekt. Man hat zwar ein gutes Gewissen, aber es wäre manchmal zu spät.“(UB1/BI)

In der aktuellen Umweltpolitik des Unternehmens ist der technische Umweltschutz weitestgehend ausgereizt. Der weitergehende Anstoß in der betrieblichen Umweltpolitik, die Fokussierung der betrieblichen Anstrengung auf eine recyclinggerechte Produktgestaltung, ergibt sich nach Ansicht des Umweltschutzbeauftragten auf der Grundlage des Kreislaufwirtschaftsgesetzes. Auch diesbezüglich kann konstatiert werden, daß eine proaktive und prospektive Umweltpolitik auf einen externen Anstoß angewiesen ist und daß dieser Effekt die innerbetriebliche Position und Stellung des Umweltschutzbeauftragten stärken kann (es kommt dann zu einer Verschiebung in den Umweltbeziehungen/der Unsicherheitszonen der Organisation). Allerdings bleibt dies von der Dringlichkeit der zu treffenden Entscheidungen und von den innerbetrieblichen Politikkonstellationen abhängig. In dem vorliegenden Betriebsbeispiel konzentriert sich die innerbetriebliche Auseinandersetzung über weitergehende Umweltstrategien - nach Ansicht des Umweltschutzbeauftragten - auf die Umsetzung der erarbeiteten Recycling-Richtlinie.

Abgesehen von der Implementierung geeigneter Prozesse im Rahmen bestehender gesetzlicher Auflagen in die betrieblichen Handlungs- und Entscheidungsstrukturen ist die Entwicklung einer Recyclingkonzeption und das Auffinden praktikabler Lösungen an sich bereits ein schwieriger und zeitaufwendiger Prozeß, in dem Ressourcen und neue Wissensnetzungen mit internen und externen Akteuren gebündelt werden müssen. Welche Anforderungen sich letztlich für die Betriebsorganisation ergeben würden, verdeutlicht die folgende Interviewaus-

sage:

„Das war ein langwieriger Prozeß (Erstellung des Recyclingkonzepts; W.R.), der eigentlich schon fast fünf Jahre zurückreicht. Wir haben in diesen fünf Jahren praktisch mit allen Interessenten viele Gespräche geführt. Wir haben viele Einzeluntersuchungen durchgeführt. Auch Externe mit eingebunden, auch Hochschulen zum Teil mit eingeschaltet. Und diese ganzen Ergebnisse haben wir im vergangenen Jahr zusammengetragen. Das Ganze praktisch so aufgebaut, daß direkt produktspezifisch für den Anwender, sprich Konstrukteur, Einkäufer, Kundendienstmitarbeiter ganz klare Aussagen getroffen werden, wie mit dem Produkt umzugehen ist, in allen Phasen seines Lebens - von der Entwicklung, von der Fertigung, Instandhaltung, einschließlich der Rücknahme.“(UBI/BI)

Für den Umweltschutzbeauftragten verbindet sich damit ein umfassender Anspruch an das Unternehmen. Die Recycling-Richtlinie soll nicht nur für die deutschen, sondern auch für die weiteren europäischen Fertigungsstätten des Konzerns gelten. Bisher wurde lediglich eine Kennzeichnung der verwendeten Kunststoffe umgesetzt. Eine Substitution oder einen Austausch gegen andere Kunststoffe, weniger umweltschädigende, fand noch nicht statt, so daß der Umweltschutzbeauftragte einräumen muß, daß die Richtlinie bisher lediglich auf dem Papier existiert. Daraus läßt sich folgern, daß sich der Umweltschutzbeauftragte innerhalb der gegebenen Konstellationen der betrieblichen Umweltpolitik mit seinen umweltpolitischen Vorstellungen nicht durchsetzen kann.

3.3 Zwischen Betriebsloyalität und Neufassung der Rolle des Umweltschutzbeauftragten

Der Umweltschutz kann in der betrieblichen Umsetzung nicht als Moment einer „höheren positiven Rationalität“ (im Sinne einer jetzt auch wirksamen ökologischen Vernünftigkeit) und einer rein „formalen Operationalisierung“ angesehen werden. Vielmehr bewegt er sich im Spannungsfeld mikropolitischer Politikstrukturen und ökonomischer Reorganisationsstrategien. Eine Rekonstruktion dieser Feinstrukturen im Betrieb, die sich eigentlich nur über indirekte Rückschlüsse (vermutend) analysieren lassen, können in Ansätzen durch die strategischen Interaktionsannahmen und -beziehungen der Akteure im Betrieb - in diesem Fall des Umweltschutzbeauftragten - näher skizziert werden. Wie sieht sich der Umweltschutzbeauftragte in den Hierarchien, mit wem kooperiert er und welche zukünftigen Kooperationsformen und Entwicklungsmöglichkeiten sieht er? Wie verläuft seine Argumentation und was verschiebt sich in dieser Argumentation? Insofern ist die Betrachtung der Verantwortung

in der formalen Organisationsstruktur des betrieblichen Umweltschutzes nur bedingt aussagekräftig, da sie nichts über die faktische Umsetzung und die möglichen Blockierungen im Umweltschutz besagt. Zwar kann eine formale Organisationsstruktur und die Implementierung umweltpolitischer Instrumentarien eine im gewissen Sinne sicherlich stärkere Berücksichtigung ökologischer Aspekte im unternehmerischen Handeln festlegen und fördern. Nur sollte man nicht dem Fehlschluß unterliegen, daß die Formalorganisation tatsächlich die Realität der Funktionsabläufe in der Organisation schon repräsentiert (vgl. Friedberg 1995).

Von seinem eigenen Selbstverständnis her, ist der Umweltschutzbeauftragte nicht der „Mann des Unternehmens“ (vgl. Föste 1994). Er nimmt somit nicht eine einseitig legitimierende unternehmerische Funktion gegenüber externen ökologischen Ansprüchen wahr. Dennoch ist er in seiner beruflichen Existenz und aufgrund seines Arbeitsverhältnisses von dem Unternehmen abhängig und zur Loyalität verpflichtet. Dieses „zwiespältige Verhältnis“ der Doppelloyalität zwischen dem Selbstanspruch im betrieblichen Umweltschutz und den Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmen äußert sich auch im Interviewverlauf. Das Verhältnis zum Unternehmensvorstand und die Bedeutung des Umweltschutzes in der Unternehmenspolitik wird eher „salomonisch“ beantwortet. Mit dem Verweis auf die formale Verabschiedung umweltpolitischer Leitlinien des Unternehmens wird der Geschäftsführung und ihrer betrieblichen Handlungspraxis in der folgenden Interviewaussage zwar eine umweltpolitische Verantwortlichkeit unterstellt, doch dies wird sehr zurückhaltend geäußert:

„Muß ich mit Ja beantworten, da die Umwelleitlinien vom Gesamtvorstand in einer zwei-stündigen Sitzung in dieser Form gemeinsam formuliert wurden. Ich hatte eine Vorlage dazu eingebracht vor dreieinhalb Jahren und das wurde dann gemeinsam diskutiert und gemeinsam Änderungen an den Texten vorgenommen und in dieser Form auch freigezeichnet vom Gesamtvorstand. D.h., ich setze voraus, daß der Gesamtvorstand sich mit diesen Zielsetzungen ökologischer Art des Unternehmens auch voll inhaltlich identifiziert.“(UB1/BI)

Auf die Frage, ob dies im Unternehmen auch gelebt und entsprechend praktiziert werde, ob es sich in der betrieblichen Praxis real wiederfinde, werden mögliche Zweifel an der Umweltpolitik des Unternehmens hörbar, die durch den Gebrauch des Konjunktivs in der Interviewaussage angedeutet werden:

„Müßte man da ja eigentlich annehmen.“(UB1/BI)

Die Arbeit des Umweltschutzbeauftragten bzw. der politische Gehalt seiner ökologischen

Handlungsanstrengungen im Betrieb zerfällt in zwei Dimensionen:

- Einerseits gibt es den Bereich der relativ unkomplizierten Implementierung ökologischer Maßnahmen (nachgeschaltete Umweltschutztechniken aufgrund externer und meist gesetzlicher Anforderungen, die sich zu dem auch noch mit geplanten technischen Innovationen (Rationalisierungseffekt) gut verbinden lassen) in die betriebliche Praxis,
- Andererseits gibt es aber immer die Ebenen, die über diesen Bereich hinausgehen und eben nicht so einfach in die gängige Betriebspraxis zu überführen sind und einen potentiell konfliktären Charakter beinhalten (Maßnahmen die zu Lasten des Gewinns gehen und/oder direkt die Organisationsstruktur betreffen - z.B. integrierte Umweltschutzsysteme).

Das, was an Umweltschutzmaßnahmen mit der ökonomischen Unternehmensstrategie kompatibel ist, kann von dem Umweltschutzbeauftragten auch umgesetzt werden. Innerhalb dieser restriktiven Rahmensetzung, so seine Interviewaussage, gibt es dann keine Konfliktsituationen mit dem Vorstand:

*„Alles was dem Unternehmen nutzt, kann auch von mir durchgeführt werden. D.h. Öffentlichkeitsarbeit, ja überwiegend Öffentlichkeitsarbeit, auch interne Veränderungen. Veränderungen, die durchaus ins Programm hineinpassen, die sich kurzfristig miteinfügen lassen.“
(UBI/BI)*

In seiner alltäglichen Praxis versucht der Umweltschutzbeauftragte zwar, praktikable Lösungen im Rahmen der Umweltschutzziele und der ökonomischen Bedingungen des Unternehmens zu entwickeln. Dies findet jedoch nicht jenseits divergierender Interessen im Unternehmen statt. Die weitere Formulierung in der Interviewpassage, „...die Sie sich selbst auf die Fahne geschrieben haben...“, läßt den Schluß zu, daß er geschickt versuchen muß, die Geschäftsführung immer wieder legitimatorisch an ihren eigenen Ansprüchen zu messen und zu binden. Hier versucht er, den formalen Rahmen auszunutzen, der ihm mit den Umweltleitlinien gegeben ist. Er muß berücksichtigen, was dem Unternehmen betriebswirtschaftlich nützt und was sich in die laufenden Programme des Unternehmens einfügen läßt. Dies deckt sich jedoch nicht mit seinen persönlichen Umweltzielen, die über die festgeschriebene Umweltpolitik des Unternehmens hinausgehen.

Grundsätzlich wird der Umweltschutzbeauftragte nach eigenen Aussagen in allen Projekten des Betriebes und bei umweltrelevanten Entscheidungen frühzeitig miteinbezogen. Sein Ein-

fluß, und damit die frühzeitige und prospektive Berücksichtigung umweltpolitischer Aspekte, auf die Planung und die Etablierung der zukünftigen Betriebsstrukturen, sind dagegen begrenzt. Gerade dann, wenn die ökonomischen und organisationalen Strukturen noch nicht verfestigt sind, wenn quasi bereits im Vorfeld ökologische Parameter im Restrukturierungsprozeß des Unternehmens eingeführt werden könnten, wird er oftmals aus diesen Entscheidungen und Diskussionsprozessen ausgeschlossen. Innerhalb des ökonomischen Restrukturierungsprozesses des Unternehmens, in dem produktionstechnische und arbeitsteilige Strukturen des Gesamtkonzerns verfestigt werden, unterbleibt eine ökologische Reflexion der anstehenden Entscheidungsprozesse. Insofern kann geschlußfolgert werden, daß der Umweltschutzbeauftragte im Rahmen der ökonomischen Restriktionen und unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und gesetzlicher Rahmenbedingungen ex post umweltpolitische Optimierungsaufgaben im Betrieb übernehmen soll. Eine frühzeitige Berücksichtigung ökologischer Anforderungen innerhalb betriebswirtschaftlicher Entscheidungsstrukturen bereits in der Unternehmensplanung würde möglicherweise deren Entscheidungsfindung eingrenzen und verkomplizieren. Mögliche Handlungsspielräume im betrieblichen Wandlungsprozeß würden sich so verschieben. Offensichtlich ist Ökologie gegenüber der Ökonomie immer noch das wesentlich Differentere. So wurde vom Umweltschutzbeauftragten vorsichtig eingeräumt, daß er in seiner Arbeit durchaus auch auf Behinderungen gestoßen sei:

„Ja, das kann durchaus mal vorkommen. Wenn irgendwelche Dinge noch in der Überlegung sind, daß da natürlich dann in der ersten Phase meine Mitarbeit nicht unbedingt gewünscht wird, weil eventuell diese ein klein bißchen eingeengt werden könnten.“ (UBI/BI)

Der Umweltschutzbeauftragte wird weder in den ökonomischen Restrukturierungsentscheidungen des Konzerns entsprechend miteinbezogen, noch kann er gegenüber den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens ausreichend Einfluß ausüben. Die Verantwortlichen in den Abteilungen haben den Umweltschutz noch nicht in der Konsequenz in ihren Handlungen berücksichtigt, wie es für die Umsetzung einer betrieblichen Umweltpolitik notwendig wäre. Gründe liegen nicht nur in den bereits dargestellten Dezentralisierungsprozessen im Unternehmen, sondern auch darin, daß der Umweltschutzbeauftragte als Einzelperson überfordert ist, wenn er nachträglich den Fachabteilungen das an ökologisch orientierter Entscheidungsgrundlage hinzufügen wollte, was diese aufgrund der Kostenvorgaben nicht entwickeln können. Innerbetrieblich ist auch kein abteilungsübergreifendes Gremium vorgesehen, was von seiner Konstituierung und Institutionalisierung im Unternehmen diese „Leerstelle“ ausfüllen

könnte. So wird vom Umweltschutzbeauftragten der Einfluß auf die einzelnen Abteilungen auch nur als sporadisch bezeichnet. Zwischen den Zeilen des Gesagten und des Nicht-Gesagten wird das Bedauern des Umweltschutzbeauftragte über die mangelnde Verankerung des betrieblichen Umweltschutzes in den bestehenden Organisationsstrukturen des Unternehmens wahrnehmbar. In den folgenden Ausführungen wird auch deutlich, daß der Umweltschutzbeauftragte es als Einzelkämpfer kaum leisten kann, die Produktionslinien und deren Verantwortliche zu verstärktem Umwelthandeln zu bewegen:

„Es gibt kein ständiges Gremium, wo auf allen Ebenen ständig jetzt Gespräche stattfinden. (...) Das würde wahrscheinlich meinen Zeitfaktor total überschreiten (Gelächter). Gut, das wäre der Part (betriebliche Umweltpolitik; W.R.) der eigentlich mitgezogen werden müßte von den Leitern in allen Ebenen. Daß die auch diese Dinge sich zwar auf die Fahnen geschrieben haben, allerdings aus Zeitfaktorgründen natürlich zum Teil das nicht so intensivieren. Aber die müßten das mehr zum täglichen Bestandteil ihrer Arbeit machen. Das ist eigentlich mein Wunsch auf Dauer, um das mehr umsetzen zu können. Das kann nicht alles auf einem Beauftragten liegen bleiben, daß der praktisch jeden Mitarbeiter jederzeit erreichen kann. Das geht einfach nicht.“(UBI/BI)

Betrachtet man die Gesamtaussagen des Umweltschutzbeauftragten, so ist die mangelnde Veränderung der bestehenden Organisationsstrukturen im Betrieb ein wesentliches Hindernis für eine ökologische Betriebspolitik. Es fehlt gerade an den Elementen in den Betriebsstrukturen, die für eine ökologischere Entwicklung notwendig wären. So findet keine Initiierung von betrieblichen Lernprozessen, die Schaffung neuer Schnittstellen im Unternehmen und eine ökologisch orientierte strategische Unternehmensentwicklung unter explizit ökologischen Kriterien statt. Selbst in dem relativ weit entwickelten betrieblichen Umweltschutz des vorliegenden Beispiels verharrt der Umweltschutz in den bestehenden rechtlichen und technischen Strukturen („Verr(i)egelungsthese“). Die umweltpolitischen Aktivitäten des Betriebes sollen damit nicht herabgesetzt werden. Entscheidend in der gegenwärtigen Entwicklung wäre jedoch die Fähigkeit des Unternehmens, eine ökologische Unternehmensentwicklung zu ermöglichen und hierfür mögliche Synergieeffekte aus den arbeitspolitischen Veränderungsanforderungen zu ziehen. Aber dieses Beispiel belegt auch, daß eine rational funktionale Organisationsentwicklung und -betrachtung, die auf der Monokausalität strategischer Planungsprozesse basiert, der Realität wenig gerecht werden kann. Gleichzeitig sind auch die Kontextualitäten der Akteure in ihren mikro- und makropolitischen Konstellationen zu reflektieren.

von den Leitern in allen Ebenen. Daß die auch diese Dinge sich zwar auf die Fahnen geschrieben haben, allerdings aus Zeitfaktorgründen natürlich zum Teil das nicht so intensivieren. Aber die müßten das mehr zum täglichen Bestandteil ihrer Arbeit machen. Das ist eigentlich mein Wunsch auf Dauer, um das mehr umsetzen zu können. Das kann nicht alles auf einem Beauftragten liegen bleiben, daß der praktisch jeden Mitarbeiter jederzeit erreichen kann. Das geht einfach nicht.“(UBI/BI)

Betrachtet man die Gesamtaussagen des Umweltschutzbeauftragten, so ist die mangelnde Veränderung der bestehenden Organisationsstrukturen im Betrieb ein wesentliches Hindernis für eine ökologische Betriebspolitik. Es fehlt gerade an den Elementen in den Betriebsstrukturen, die für eine ökologischere Entwicklung notwendig wären. So findet keine Initiierung von betrieblichen Lernprozessen, die Schaffung neuer Schnittstellen im Unternehmen und eine ökologisch orientierte strategische Unternehmensentwicklung unter explizit ökologischen Kriterien statt. Selbst in dem relativ weit entwickelten betrieblichen Umweltschutz des vorliegenden Beispiels verharrt der Umweltschutz in den bestehenden rechtlichen und technischen Strukturen („Verr(i)egelungsthese“). Die umweltpolitischen Aktivitäten des Betriebes sollen damit nicht herabgesetzt werden. Entscheidend in der gegenwärtigen Entwicklung wäre jedoch die Fähigkeit des Unternehmens, eine ökologische Unternehmensentwicklung zu ermöglichen und hierfür mögliche Synergieeffekte aus den arbeitspolitischen Veränderungsanforderungen zu ziehen. Aber dieses Beispiel belegt auch, daß eine rational funktionale Organisationsentwicklung und -betrachtung, die auf der Monokausalität strategischer Planungsprozesse basiert, der Realität wenig gerecht werden kann. Gleichzeitig sind auch die Kontextualitäten der Akteure in ihren mikro- und makropolitischen Konstellationen zu reflektieren.

B. Betrieblicher Umweltschutz als Pflichtaufgabe

1. Das Management

1.1 Organisations- und betriebspolitische Schwierigkeiten ökonomischer Restrukturierungsversuche

Bei dem zweiten Fallbeispiel aus der Maschinenbaubranche handelt es sich um eine Tochterfirma eines internationalen Konzerns. In dem Stammwerk des Tochterunternehmens in Ham-

burg sind über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Hinzu kommen noch die Beschäftigten der weltweiten Niederlassungen, zahlreiche Kundendienstmonteure und die Belegschaften zweier Produktionswerke in Deutschland und Frankreich, die ebenfalls zu dem Tochterunternehmen gehören. Bevor näher auf die mikropolitischen und organisationsstrukturellen Konstellationen im betrieblichen Umweltschutz eingegangen wird, sollen zunächst die ökonomischen Restrukturierungsprozesse in der jüngsten Vergangenheit dargestellt werden.

Das Hauptgewicht der bisherigen Veränderungen umfaßte auch in diesem Fallbeispiel die Verringerung der Fertigungstiefe und die Neustrukturierung der Arbeitsorganisation im Rahmen der Lean-Production-Konzeption. Auch in diesem Unternehmen standen im Mittelpunkt der angestrebten Veränderungen die Momente der Kostenreduktion, der Konzentration auf ausgewählte, global wettbewerbsfähige Fertigungsbereiche und der Organisationsveränderung mit dem Ziel, die internen Prozesse der Organisation stärker nach marktwirtschaftlichen Handlungsmustern zu organisieren (vgl. beispielhaft Kühl 1995 S. 51). Zielsetzung ist die Optimierung der gesamten Prozeßkette und eine Neukomposition der gesamten Prozeß- und Arbeitsorganisation (vgl. hierzu: Altmann 1986; Bechtle 1994; Hirsch-Kreinsen 1994; Sauer/Döhl 1994).

Neben der Neuorganisation der Logistik-Konzeption, einer dem JIT Konzept entsprechenden synchronen Belieferung mit Zulieferteilen entsprechend dem Produktionsfluß (wobei im vorliegenden Fallbeispiel noch konjunktur- und koordinierungsbedingte Abstimmungsprobleme existieren), geht es insbesondere um einen Neuzuschnitt der innerbetrieblichen Arbeits- und Organisationsstrukturen. Analog zum Materialfluß sollen auch die einzelnen Funktionen direkt an das Arbeitsgeschehen herangeführt werden. In den geplanten Produktzentren sollen die bisher getrennten Funktionsbereiche der Arbeitsvorbereitung, der Qualitätssicherung etc. zusammengeführt werden. Dadurch erhofft sich das Unternehmen nicht nur eine Reduktion von Komplexität und von Schnittstellenverlusten, sondern auch einen schnelleren Informationsfluß und eine erhöhte Verantwortung der Beschäftigten in den Produktionszentren zur Optimierung des Produktionsprozesses.

Auch in diesem Fallbeispiel ist die angestrebte Komplexitätsreduzierung und Prozeßoptimie-

runge mit einer ansteigenden Komplexität in der Organisation verbunden. Neben der sozialen und politischen Komplexitätssteigerung durch die (teilweise) Auflösung fester tayloristischer Arbeits- und Organisationsstrukturen wird der Komplexitätsgrad auch durch die Installierung teilautonomer Produktionsbereiche im System des Betriebes selbst erhöht. Für die Organisation entsteht damit das bereits angesprochene Problem, wie die Kooperation zwischen den Teilbereichen funktionieren kann, ohne einerseits deren Autonomie zu stark zu beschneiden und andererseits die Einheitlichkeit des Unternehmens und die weiterhin notwendige Kooperation zwischen den Teilen zu gewährleisten (vgl. auch Kühl a.a.O. S. 70). Die erhofften Synergieeffekte einer Kontextsteuerung über Profit-Center sind für das Gesamtunternehmen dann dysfunktional, wenn die Entstehung von Abteilungsegoismen dadurch zu stark befördert wird. Dies kann schon allein deshalb eintreten, weil die Wahrnehmung möglicher Gesamtaufgaben für das Unternehmen in dem jeweiligen Profit-Center direkt als Kostenbelastung auftritt, die es zu minimieren gilt. Die autonomen oder teilautonomen Einheiten, die sich „selbst-organisieren“ sollen, müssen in einem übergeordneten Rahmen eingebunden bleiben und verweisen damit auch auf die Notwendigkeit der Beibehaltung von Hierarchiestrukturen im Unternehmen. Insofern müssen sich die Kontroll- und Regulierungsformen der Produktions- und Arbeitsorganisation zu einer auch innerbetrieblich marktkonformen Kontextsteuerung wandeln (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995; Sauer/Döhl 1994). Diese Problematik in der Neukomposition der betrieblichen Organisationsstrukturen kommt in der folgenden Interviewaussage eines Managers deutlich zum Ausdruck:

„Man kann ja nicht alles öffnen. Wir leben ja auch von Investitionen, wir leben auch von den ganzen Abläufen hier. Und diese Entscheidung kann man nicht auf einer Ebene belassen, denn jeder würde es dann nur aus seinem Blickwinkel - er hat ja nur einen partiellen Blickwinkel -, betrachten. Und das kann nicht sein. Es muß ein Durchschnitt gefunden werden für die ganze Firma, sonst würden hier ja einige Abteilungen abschmieren und einige würden besonders rauskommen. Und die Investitionen, die wir machen, müssen gerechnet werden, es müssen Kontrollsysteme sein, sonst ufert das Ganze aus. Das heißt also: das sind zwar kleine Firmen, die wir hier so betrachten, die auch denken wie eine kleine Firma, und es gibt auch Kunden-Lieferanten-Beziehungen von einer Abteilung zur anderen. Nur, darüber ist ein Kontrollsystem gestülpt, da gibt es Organisationsanweisungen.“ (M1/BII)

Für die entstehenden Vernetzungsprobleme, die sich innerhalb der Organisationsveränderungen ergeben, ließen sich noch viele Beispiele aus den Interviewaussagen anführen. Darüber hinaus stellt sich dieser angestrebte Wandlungsprozeß auch unter den sozialen und politischen Interaktionsstrukturen im Betrieb als schwierig dar. Dazu wird die Mitarbeit und das

Vertrauen der Beschäftigten benötigt. Zum anderen gibt es jedoch reale Verharrungstendenzen in den noch bestehenden Hierarchieebenen aufgrund der betrieblichen Macht- und Wissenspositionen bestehender Berufsrollen (vgl. Kern/Sabel 1994). Zudem wird vom Management auf die Blockierung durch das mittlere Management ebenso verwiesen, wie auf mögliche Konflikte mit dem Betriebsrat. Der angestrebte Organisationswandel ist gegenüber einer tayloristischen Organisationssteuerung auf Einsicht und Überzeugung angewiesen, bedarf somit der Unterstützung und Legitimierung durch die Beschäftigten und läßt sich nicht von der oberen Hierarchieebene top-down einfach verordnen. Andererseits kann sich der Prozeß aber auch nicht gänzlich den Ansprüchen der Mitarbeiter öffnen. Auf die widersprüchlichen Momente in den stattfindenden betrieblichen Reorganisationsprozessen, die sich zwischen traditionellen Rationalisierungsanstrengungen und neuen Partizipationsangeboten des Managements an die Beschäftigten bewegen, weist Wolf in einer kritischen Diskussion industri soziologischer Forschungsergebnisse hin (vgl. ders. 1994). Daß dieser Wandlungsprozeß aber auf neue Formen der Konfliktaustragung und -regulierung, insofern auf Kompromißbildung und Zustimmung der betrieblichen Interessenvertretung und der Beschäftigten angewiesen ist und eine Politisierung der bestehenden Betriebsstrukturen impliziert, darauf haben Dörre und Neubert (1995) hingewiesen.

So führen beispielsweise die arbeitsorganisatorischen Eingriffe in die bestehende Fertigungstiefe des Unternehmens zu einer Abwehrhaltung bei den Beschäftigten gegenüber weitergehenden Konzepten einer Gruppenarbeit. Um dennoch eine Einbeziehung der Beschäftigten in die beabsichtigten neuen Arbeits- und Produktionsstrukturen zu gewährleisten, bedarf es eines neuen betrieblichen „Sozial-Arrangements“, das den Beschäftigten eine soziale und arbeitsplatzbezogene Sicherheit garantiert. Dies kann (im vorliegenden Fall) vom Management jedoch nicht garantiert werden. Statt dessen werden die Veränderungsprozesse zeitlich gestreckt, um die möglichen Konflikte stückweise abzuarbeiten. So können für die jeweiligen Veränderungsprozesse Teillegitimationen erreicht werden, ohne den Gesamtreorganisationsprozeß zu gefährden. Dieser Aspekt weist auf die Bedeutung von Managementstrategien und -entscheidungen hin. Zwischen einer definierten Ausgangssituation und den konkreten betrieblichen Handlungsmustern steht ein Entscheidungsprozeß des Managements, der die weiteren Handlungsspielräume einengt. Auch wenn nun nur Segmente der fixierten Unternehmensstrategie umgesetzt werden, so ist das Ziel bereits festgelegt und mög-

liche Veränderungsbemühungen betrieblicher Akteure in diesem Prozeß sind insofern schon im Vorfeld begrenzt. Mikropolitische Prozesse setzen somit zum Teil erst dann ein, wenn diese Grundsatzentscheidungen schon längst gefällt sind. Sie können nur auf Ausschnitte dieser Gesamtstrategie reagieren (vgl. Freriks u.a. 1993). In Anlehnung an Luhmann kann dieser Prozeß auch als „Legitimation durch Verfahren“ gekennzeichnet werden (vgl. ders. 1983). Durch die zeitliche Streckung des Wandlungsprozesses lassen sich mögliche Widerstände bei den Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung weitestgehend verhindern, so die Aussage eines Managementvertreters:

„Wenn sie so etwas machen wollen, müssen sie sehr genau sagen, welchen Arbeitsplatz jeder Betroffene in Zukunft hat. Und das kann ich heute nicht. Ich kann nur sagen, aufgrund der Produktionssteigerung werden wir durch die Fertigungsverlagerung keine Arbeitsplätze in der Summe verlieren. Aber ich kann heute noch nicht zu jedem sagen, wo er bleibt. Und wenn ich eine intensive Gruppenarbeit einführe, mit weitestgehender Organisationsverantwortung innerhalb der eigenen Gruppe, da muß ich schon jedem einzelnen exakt sagen können, wo er arbeitet. Ich muß ihm ja ein hohes Maß an Sicherheit geben, sonst ist er überhaupt gar nicht bereit, sein Wissen auszuspucken. Und diese Situation, die haben wir im Moment, daß sich da zwei Interessen des Unternehmens diametral eigentlich gegenüberstehen und wir deshalb gesagt haben, wir schieben das Thema Gruppenarbeit anderthalb Jahre auf und versuchen, erstmal den anderen Weg zu gehen. Und das funktioniert auch.“ (M3/BII)

Der politische Gehalt der Veränderungen der Arbeits- und Organisationsstrukturen zeigt sich gerade in dem Prozeß der Einführung der Gruppenarbeit. Machtkonstellationen, Kompetenzverlust und -gewinn und der Grad der Verantwortungsverlagerungen an die unteren Hierarchieebenen verdeutlichen die Risikobefangtheit und den Politikcharakter betrieblicher Restrukturierungsprozesse. Die Grenzen von Selbstorganisation und Fremdorganisation einerseits, somit die Sicherung des Herrschafts- und Kontrollanspruchs des Management und die mit diesem Prozeß verbundenen „Auflösungen“ bisher geltender Machtkonstellationen innerhalb der industriellen Beziehungen andererseits, sind die unwegsamen Pole in diesem Veränderungsprozeß. Innerhalb dieses Prozesses kommt auch der Macht und Einflußmöglichkeit des Betriebsrates eine besondere Bedeutung zu. Einerseits ist das Management auf das Mitwirken und auf die Vermittlungsfunktion des Betriebsrates angewiesen, da das Management die Kompromißbereitschaft des Betriebsrates für den Abschluß einer Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit benötigt, andererseits würde die bisherige (Macht)Stellung des Betriebsrates innerhalb der Betriebskonstellation durch weitergehende Gruppenarbeitskonzepte aber auch negativ tangiert. Im Sinne der Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg

(1979) kann an dieser Stelle explizit darauf hingewiesen werden, daß es durch die Veränderung der Arbeits- und Organisationsstruktur für beide Seiten zu einer Verschiebung ihrer Machtstellung hinsichtlich der Kontrolle von Unsicherheitszonen kommen wird, was den relationalen Charakter von Macht verdeutlicht. Alle Momente zusammen führen letztlich dazu, daß entwickelte Konzeptionen von Gruppenarbeit aufgrund der verschiedenen und sich entgegenstehenden Zangenbewegungen blockiert werden.

Ganz deutlich wird in diesem Zusammenhang von Vertretern des Managements darauf hingewiesen, daß der Betriebsrat einen erheblichen Teil seiner Macht an die Gruppe abzugeben habe. Die unterschiedlichsten Regelungsbereichen, die durch Tarifverträge geregelt sind (Lohnprämien, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit etc.) sollen perspektivisch in die Gruppen über Betriebsvereinbarungen verlagert werden. Selbst wenn dieser Prozeß nicht idealtypisch umgesetzt werden kann, wird es zu erheblichen Modifikationen in der Ausgestaltung und in der Regulierungsreichweite der bisherigen Struktur der industriellen Beziehungen kommen. In einer bereits durchgeführten Projektphase zur Gruppenarbeit machte das Management jedenfalls bereits sehr positive Erfahrungen. Dies betraf zunächst die Leistungssteigerung durch eine verstärkte Eigenkontrolle der Gruppe. Die Gruppe ist für die Zielerreichung externer Rahmensetzungen selbst verantwortlich und an der Zielerreichung bemißt sich die Höhe der Prämie und damit das Lohnniveau. Der leistungssteigernde und gleichzeitig selbstreglementierende Aspekt der Gruppenarbeit ist ein wichtiger Punkt in den strategischen Bemühungen des Managements:

„Wir kennen schon Gruppeneffekte, wir haben ja hier die Gruppenentlohnung, nicht Gruppenarbeit, aber Gruppenentlohnung. Und da sagt die Gruppe schon, wenn sie ihr Prämienziel nicht erreicht und sie da einen faulen Gesellen drin haben, daß sie sagen, Meister, nimm den aus der Gruppe raus. Dieser Selbstbereinigungsprozeß - oder daß die Gruppe mal den einen oder anderen selbst reglementiert -, der wird funktionieren, darin sehe ich gar kein Problem.“ (M2/BII)

Wenn der Gruppe mehr Verantwortung für die Zielerreichung zugesprochen wird, die Gruppe als eigenständige Organisationseinheit quasi Marktstrukturen ausgesetzt wird, dann verbinden sich damit perspektivisch auch weitgehende Deregulierungsanforderungen im Bereich der Personalpolitik und der industriellen Beziehungen. Zur Legitimations- und Akzeptanzbeschaffung wird der Betriebsrat frühzeitig in das Verfahren einbezogen, um möglichen Inter-

essenblockierungen zu entgehen, wobei die Zielsetzung der Organisationsveränderung nicht zur Disposition steht:

„Deshalb war er (der Betriebsrat; W.R.) auch in allen Projektteams mit dabei. Nicht wir machen jetzt einen Arbeitgebervorschlag, und der wird dann rübergeschmissen über den Zaun, dann fängt die Arbeitnehmerseite an, diesen Vorschlag zu hinterfragen und zu sagen: Wo wollen die uns über den Tisch ziehen. Sondern daß sie im Prozeß mit dabei sind, daß es ein gemeinsames Baby ist.“ (M4/BII)

In dieser und einigen vorherigen Interviewaussagen klingt an, wie durch die frühzeitige Einbindung in die Organisationsveränderung eine Legitimation des Prozesses selbst besteht und das Akzeptieren dieses Wandlungsprozesses auch im Falle negativer Betroffenheit gewährleistet werden kann. Durch die Projektteams, die zeitlich befristet sind, werden bindende Entscheidungen erarbeitet, die abschließend zu Selektionsleistungen führen, die nicht mit den managerellen (organisatorischen) Entscheidungsprozessen identisch sind, aber mit ihnen synchron geschaltet werden. Im Sinne der verfahrensmäßigen Legitimation (vgl. Luhmann 1983) kann im betrieblichen Wandlungsprozeß die Akzeptanz von Entscheidungen ohne Rückgriff auf persönliche Motive und Reflexionen auf das zugrundeliegende soziale System dadurch erzielt werden, daß eine Trennung des personalen und sozialen Systems über das persönliche Engagement der Teilnehmer der Projektgruppe zeitweise aufgehoben wird. In derartigen Verfahrensweisen ist aber nicht ausgeschlossen, daß die Akteure gegenüber den strukturellen Vorbedingungen des dominanten sozialen Systems relativ wehrlos sein können (vgl. Gabriel/Kiessler 1979). Diese Strukturierungsleistung wird durch die sich entwickelnde Verfahrensgeschichte in der Projektgruppe selbst erbracht, in die die Beteiligten involviert sind. Die Ergebnisse der Projektgruppe gelten als frei gewählt und als faktische Notwendigkeit des Prozesses. Luhmann würde dies als das Moment der „heimlichen Theorie des Verfahrens“ bezeichnen, das von ihm wie folgt skizziert wurde: „daß man durch die Verstrickung in ein Rollenspiel die Persönlichkeit einfangen, umbilden und zur Hinnahme von Entscheidungen motivieren“ kann (Luhmann 1983; zitiert nach Gabriel/Kiessler 1979, S. 47). Letztlich ist das Ergebnis dann, wie die Interviewaussage eines Managers zeigt, „ein gemeinsames Baby.“ (M4/BII)

währleistet werden kann. Durch die Projektteams, die zeitlich befristet sind, werden bindende Entscheidungen erarbeitet, die abschließend zu Selektionsleistungen führen, die nicht mit den managerellen (organisatorischen) Entscheidungsprozessen identisch sind, aber mit ihnen synchron geschaltet werden. Im Sinne der verfahrensmäßigen Legitimation (vgl. Luhmann 1983) kann im betrieblichen Wandlungsprozeß die Akzeptanz von Entscheidungen ohne Rückgriff auf persönliche Motive und Reflexionen auf das zugrundeliegende soziale System dadurch erzielt werden, daß eine Trennung des personalen und sozialen Systems über das persönliche Engagement der Teilnehmer der Projektgruppe zeitweise aufgehoben wird. In derartigen Verfahrensweisen ist aber nicht ausgeschlossen, daß die Akteure gegenüber den strukturellen Vorbedingungen des dominanten sozialen Systems relativ wehrlos sein können (vgl. Gabriel/Kiessler 1979). Diese Strukturierungsleistung wird durch die sich entwickelnde Verfahrensgeschichte in der Projektgruppe selbst erbracht, in die die Beteiligten involviert sind. Die Ergebnisse der Projektgruppe gelten als frei gewählt und als faktische Notwendigkeit des Prozesses. Luhmann würde dies als das Moment der „heimlichen Theorie des Verfahrens“ bezeichnen, das von ihm wie folgt skizziert wurde: „daß man durch die Verstrickung in ein Rollenspiel die Persönlichkeit einfangen, umbilden und zur Hinnahme von Entscheidungen motivieren“ kann (Luhmann 1983; zitiert nach Gabriel/Kiessler 1979, S. 47). Letztlich ist das Ergebnis dann, wie die Interviewaussage eines Managers zeigt, „ein gemeinsames Baby.“ (M4/BII)

1.2 Umweltschutz im Unternehmen

1.2.1 Umweltschutzbedingungen des Betriebes

Auch dieses Unternehmen zeichnet sich zunächst dadurch aus, daß es keine genehmigungspflichtige Anlage nach dem Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG) mit stark umweltbelastenden Emissionen betreibt und bedingt durch eine geringe Fertigungstiefe (keine Gußherstellung, keine Galvanik, geringer Chemikalieneinsatz) bei den verbleibenden Emissionen mengenmäßig geringe Umweltbelastungen innerhalb der erlaubten gesetzlichen Bestimmungen aufweist. Dies kann unter anderem auf die in der Vergangenheit wirkungsvollen Eigenleistungen zur Verminderungen von Luftverunreinigungen zurückgeführt werden. Diese Anstrengungen bezogen sich insbesondere auf die FCKW-Substitution und die Installation einer Pulverlackierungsanlage. Gleiche Eigenleistungen sind auch im ersten Fallbeispiel aus der

Metallverarbeitung durchgeführt worden.

In der formalen Organisationsstruktur ist der betriebliche Umweltschutz in der Stabstelle des Umweltschutzbeauftragten verankert, die dem Vorstandsmitglied „Technik“ unterstellt ist. Die Organisationseinheit des Umweltschutzes ist auch in diesem Unternehmen klein gehalten. Der Umweltschutzbeauftragte ist der einzige feste Mitarbeiter, er kann jedoch bspw. über Praktikantenverträge eine zeitlich begrenzte Unterstützung für seine Arbeit erhalten. Darüber hinaus ist der Bereich der Abfallentsorgung, unterteilt in die Entsorgung von Sonder- und Gewerbeabfall einerseits und von hausmüllähnlichen Gewerbeabfällen andererseits, zwei fachkundigen Mitarbeiter auferlegt worden.

Zwar stand der Betrieb in der Vergangenheit weder aus Arbeits- noch aus Umweltschutzgründen im Brennpunkt des öffentlichen Interesses, doch auch hier existierten externe Anforderungen an den betrieblichen Umweltschutz. Die Umweltbehörde verlangte die Erstellung der Einleitorte und der Teilströme nach Abwassermenge, Schadstoffkonzentration und Schadstofffracht, die zu einem vollständigen Abwasserkataster zusammengefaßt werden sollten. Da der Betrieb die Abwasser in das städtische Siedernetz einleitet und die Behörde eine Überwachung der Indirekteinleiter anstrebte, mußte im Unternehmen ein Abwasserkataster erstellt werden. Zuvor konnte nicht ausgeschlossen werden, daß es zu zeitweiligen Überschreitungen der festgesetzten Grenzwerte kam. Darüber hinaus gab es auch bei betriebsbedingten Bodenverunreinigungen - mit der Gefahr der Grundwasserschädigung - keine Auflistung der sanierungsbedürftigen Altlasten. Eine fachgerechte Gefahrenabschätzung der Altlasten wird jedoch gegenwärtig nicht in Erwägung gezogen.

Obwohl der Betrieb kein „Skandalbetrieb“ ist, gibt es verschiedene Gründe, die den Betrieb zur Aufnahme einer Umweltpolitik veranlassen. Sie sollen nachfolgend dargestellt werden.

1.2.2 Wahrnehmung und Pflichtenhandeln im betrieblichen Umweltschutz

Die Situation des betrieblichen Umweltschutzes kann als relativ „normal“ bezeichnet werden. Bezogen auf den betrieblichen Kontext kann aber auch in diesem Fallbeispiel festgestellt

werden, daß über den klassischen Umweltschutz hinaus kein integrierter betriebsökologischer Handlungsansatz im Betrieb angestrebt wird. Umweltschutz wird im routinisierten betrieblichen Alltagshandeln und in der betrieblichen Wahrnehmung als externes, äußerliches „Schutzhandeln“ begriffen. Insofern ist es nicht verwunderlich, daß im vorliegenden Fall die Vertreter des Managements ihr ökologisches Verständnis, bezogen auf den Betrieb und die berufliche Praxis, überwiegend an der Einhaltung bestehender Gesetze festmachen. Es sind die verschiedenen Gesetze und Verordnungen, die als *externe* Handlungsanforderungen ihr Umwelthandeln direkt im Betrieb bestimmen. Gleichzeitig werden von den befragten Managern hinsichtlich ihrer Handlungsweisen aber auch Selbstzweifel dahingehend geäußert, ob diese alltägliche Praxis den ökologischen Herausforderungen adäquat ist. Nicht die notwendige Weitsicht, die sich im eigenen Handeln gegenüber den globalen Umweltproblemen einstellt, wird hier deutlich, sondern das reaktive Entsprechen auf rechtliche Anforderungen. Eine mündige Selbstreflexion des subjektiven Handelns auf die ökologischen Auswirkungen dieser Handlungen findet in der Berufsrolle nicht bzw. nur marginal statt. Ohne daß dieser Aspekt explizit in der Untersuchung näher analysiert wurde, verdeutlicht sich im Spannungsbogen zwischen persönlichen und beruflichen Lebenssphären und den jeweiligen umweltpolitischen Ansprüchen die konflikthafte Berufsrolle der Manager, die dem Fortschritts-optimismus der industriegesellschaftlichen Entwicklung einerseits (in der privaten Lebenssphäre) entgegensteht, während in der Berufsrolle diesem andererseits entsprochen werden muß. Dies bestätigt die Ergebnisse der Studie von Baethge/Denkinger/Kadritzke (1995).

Diese Handlungsweise gegenüber dem Umweltschutz schließt nicht aus, daß bei Investitionsentscheidungen ökologische Aspekte im Rahmen technischer und gesetzlicher Auflagen berücksichtigt werden, sofern ökologische Kriterien bei den Investitionsentscheidungen innerhalb einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung vertretbar sind. Aber damit verbindet sich keine über die direkten Anforderungen hinausgehende ökologisch orientierte Erneuerung bestehender Fertigungsbereiche. Die Fixierung auf die Einhaltung technischer und rechtlicher Vorschriften und Bestimmungen im Umweltschutz verringert den potentiellen Spielraum auf der Ebene der konkreten Ausgestaltung der betrieblichen Umweltpolitik bzw. führt dazu, daß die Implementierung betrieblicher Umweltschutzmaßnahmen innerhalb der rechtlichen, technischen und ökonomischen Vorgaben verbleiben (vgl. Burschel 1996). Nur solche Maßnahmen, die aus unausweichlichen externen Anforderungen herrühren, werden entschieden durchgeführt. Kleinere Mängel und Abwei-

chungen von den Rechtsvorschriften, deren Beseitigung die Behörden nicht unmittelbar einfordern, werden oft nicht beachtet und zeitlich verschoben. Einerseits betrifft dies technische Anlagen, von denen Luftverschmutzungen ausgehen, für die zwar keine Grenzwerte bestehen, aber Einrichtungen nach dem Stand der Technik gesetzlich vorgeschrieben sind. Andererseits zeigt sich dies auch in dem weiterhin bestehenden nicht adäquaten Umgang mit Lacknebel- und Schleifstaubemissionen in bestimmten Produktionsbereichen. Zwar werden - wie bereits erwähnt - bei Neuinvestitionen ökologische Kriterien berücksichtigt, soweit dies aufgrund der externen Anforderungen (Gesetze, Verordnungen) notwendig ist, doch geschieht dies innerhalb ökonomischer Entscheidungsindikatoren und nicht aufgrund einer ökologischen Unternehmensstrategie zur ökologischen Produktionserneuerung.

Letztlich kommt auch in diesem Betrieb dem technischen Umweltschutz eine große betriebspraktische Bedeutung zu. Auf diesem Feld versucht man, die besten technischen Lösungen im Unternehmen umzusetzen. So wurde bspw. auch in diesem Betrieb die Lackiererei auf Pulverlackierung umgestellt, wodurch weitgehend auf Lösungsmittel verzichtet und Emissionen erheblich gesenkt werden konnten. Die nachfolgende Interviewaussage verdeutlicht aber auch, daß diese technischen Neuerungen nicht aufgrund ökologischer Aspekte eingeführt wurden, sondern ökonomische Gründe ausschlaggebend waren, nämlich Einsparungen im Materialverbrauch bei den notwendigen Lackierungsarbeiten:

„Wir pulvern unsere Teile, das heißt, da wird ein Pulver darauf gesprüht und das wird dann erhitzt und schließt sich dann rundherum um das Produkt. Wir haben da eine Ausnutzung von 98% des Pulvers. Wenn sie Farbe nehmen, können sie anschließend 40% aus dem Regal ziehen. Das heißt, das ist damals auch unter diesem Aspekt entschieden worden. Das ist schon ein paar Tage her, und es ist richtig, aber nicht aus ökologischen Gesichtspunkten.“(M1/BII)

Obwohl einerseits der betriebliche Umweltschutz sich gerade über die Einhaltung der bestehenden Verordnungen bestimmt, wünscht man sich doch mehr Eigenständigkeit und einen geringeren bürokratischen Aufwand im Umgang mit den Behörden. Trotz der Forderung nach einer größeren Eigenständigkeit und Eigenverantwortung im Umweltschutz gegenüber den Behörden - wie es die Industrie zum Teil im Rahmen von Selbstverpflichtungen gegenüber dem Gesetzgeber im Umweltschutz diskutiert und fordert -, ist der Umweltschutz nicht als eigenständiges und gleichrangiges Ziel im Unternehmen verankert. Die Auflagen der Behörden werden eher als ein Eindringen

unternehmensexterner Handlungsanforderungen empfunden, die den eigentlichen Zwecken der Betriebsproduktion entgegenstehen. Gleichzeitig werden die gesetzlichen Regelungen einer Kritik unterzogen, die sich an ihren uneffizienten und überbürokratisierten Regelungen festmacht. Obwohl diese Tendenzen zur Überbürokratisierung und Unübersichtlichkeit in den unterschiedlichen Umweltgesetzen und Verordnungen sicherlich ein reales Problem darstellen, scheint die Kritik an den staatlichen Reglementierungen im Umweltschutz letztlich anderen Motiven geschuldet zu sein. Einerseits wird zwar eine größere Eigenverantwortung und Eigenständigkeit im Sinne einer Deregulierung und Selbstverpflichtung im Umweltschutz gefordert, die auch im eigenen Unternehmen bereits praktiziert werden. Andererseits wird auch unumwunden zugegeben, daß der Umweltschutz noch nicht zum Unternehmensziel gehört. Dies würde dessen klare Verankerung in den bestehenden Unternehmensstrukturen implizieren, um so überhaupt eine gesteigerte und prospektive Eigenverantwortung im betrieblichen Umweltschutzhandeln wahrnehmen zu können.

1.2.3 Ansätze und Restriktionen im betrieblichen Umweltschutz

Ansatzweise zeichnet sich ein prospektives Umwelthandeln auch in diesem Betrieb in den Überlegungen zum Produktrecycling aufgrund des Kreislaufwirtschaftsgesetzes ab. Dieser staatlich vermittelte ökologische Handlungsdruck führt innerbetrieblich in Anfängen dazu, daß die Anforderungen des Kreislaufwirtschaftsgesetzes und die damit verbundene Recyclingfähigkeit des erstellten Produktes in die Arbeitsanforderungen der Konstrukteure einfließen. Sowohl Fragen der verwendeten Kunststoffe als auch ihrer Kennzeichnung stehen hierbei im Vordergrund - eine gleiche Problemkonstellation wie im ersten Fallbeispiel. Auch hier existieren ebenfalls noch keinerlei konkrete Umsetzungsschritte für ein praktikables Produktrecycling. Der Hauptantrieb für diese Überlegungen in der Konstruktion ist die Reduzierung der Herstellungskosten. Insofern sind für die betrieblichen Entscheidungsprozesse die „Jetzt-Kosten“ interessant und irgendwann später erhalten auch die Recyclingkosten eine Bedeutung für die betrieblichen Entscheidungsprozesse und die betriebliche Kostenrechnung.

Es wurden zwar erste Konstruktionsverbesserungen durch den Einbau von Ablasschrauben für Öle und Kraftstoffe vorgenommen, aber dahinter verbirgt sich noch kein konsistentes ökologisches Redesign des Produktes. So wird gar die teilweise Verwendung von Stahl gegenüber Kunststoffelementen für bestimmte Bauelemente explizit aus ökonomischen - nicht aus ökologischen -

Handlungsentscheidungen begründet. Aufgrund der globalen Wettbewerbssituation und einer nachfrageseitig nicht präferierten ökologischen Produktgestaltung hat das Management nach eigenen Aussagen keine andere Handlungsalternative jenseits einer harten Kostenrechnung. Eine Alternative könnte sich lediglich über eine staatliche Herstellung gleicher Wettbewerbs- und Produktionsbestimmungen ergeben - die gesetzliche Festlegung klarer Konstruktionsbestimmungen der Produkte für den nationalen und europäischen Markt - und/oder durch den Aufbau von Recyclingnetzwerken im Rahmen einer Branchenkooperation, die durch eine geschickte Industriepolitik zu fördern wäre. Die Interviewaussage verdeutlicht nochmals den ökonomischen Entscheidungshintergrund des Managements:

„Wir stehen hier im ganz harten Wettbewerb zu Japanern, zu Engländern, zu Amerikanern, im wesentlichen aber zu Japanern und zu Italienern, die schon mal einen Währungsvorsprung von 15% haben. Und dann kommen die normalen, branchenüblichen Rabatte. Das heißt, wenn der eine 30 gibt, müssen sie schon 45 geben, um den gleichen Bereich zu halten. Und sie wollen ja nicht Geld wechseln, sie wollen Geld verdienen. Und solange dieses nicht, entweder vom Gesetzgeber vorgeschrieben ist, daß es alle gleichermaßen trifft, ist das überhaupt kein Thema. Oder wenn es kostengünstiger ist. Und wir haben im Moment das Glück, daß Blech kostengünstiger als Kunststoff ist. Ich führe den Blechtank - um bei dem Beispiel zu bleiben - aus Kostengesichtspunkten ein und kann ihnen gleichzeitig sagen, damit haben wir umweltökologisch noch was Vernünftiges getan.“(M3/BII)

Trotz dieser offensichtlich harten ökonomischen Restriktionen hat es aufgrund einzelner Kundenwünsche auch wesentliche ökologische Produktinnovationen gegeben. Würde eine staatlich und/oder privat (Käuferverhalten) geförderte Marktfähigkeit einer ökologischeren Produktgestaltung hergestellt bzw. eine derartige Produktausrichtung verlangt, könnte zumindest vermutet werden, daß auch entsprechende Entwicklungs- und Innovationspotentiale entstünden, um diesen Marktanforderungen zu entsprechen. Die folgende Interviewpassage eines Managers soll verdeutlichen, daß alles produziert wird, was der Markt verlangt, daß es Innovationspotentiale gibt, die aber immer von ihrer ökonomischen Marktfähigkeit abhängen:

„Wir produzieren einen sehr hohen Anteil Elektrofahrzeuge. Was die Umweltbelastung angeht, wir produzieren Verbrennungsmotoren für die Fahrzeuge, wo Dieselmotoren drin sind, die den neusten Abgasnormen entsprechen. Wir tun als Hersteller also das, was heute für uns möglich ist. (...)Und wenn ein Kunde von uns ein Fahrzeug haben will, das mit Rapsöl fährt, oder mit Frittenöl, oder was weiß ich, kann er es auch bei uns kaufen.“(M3/BII)

Die in dem Unternehmen geplanten und zum Teil schon umgesetzten tiefgreifenden Verände-

rungen in der Produktions- und Arbeitsstruktur drücken sich auch in einer starken Verringerung der Fertigungstiefe aus. Unter ökologischen Gesichtspunkten ist die Verlängerung der Werkbank auf die Straße jedoch kontraproduktiv, da dieses Vorgehen mit einem immensen Anstieg des Verkehrsaufkommens verbunden ist. Dies wird auch von den Managern durchaus kritisch gesehen. Die Überlegungen, dem damit verbundenen möglichen Verkehrskollaps und der Zunahme der CO₂ Emissionen durch betriebsnahe Zulieferstrukturen und durch eine Beschränkung der Verringerung der Fertigungstiefe schon heute zu begegnen, werden zwar unter ökologischen aber aus ökonomischen Gesichtspunkten nicht akzeptiert. Deutlich drückt sich in dieser Position der bestehende Widerspruch zwischen den privaten Überlegungen und Ansichten des Managers und seinen beruflichen Anforderungen aus. Würden in der Entscheidung ökologische Anforderungen berücksichtigt, so wäre die Entscheidung der Reduzierung der Fertigungstiefe und einer JIT Belieferung der Produktion fragwürdig. Es ist primär eine betriebliche Kostenüberlegung, die letztlich für diese Entscheidung verantwortlich ist. Outsourcing und Global-sourcing werden nicht an sich favorisiert, sondern aus harten ökonomischen Berechnungen heraus begründet. In der Interviewaussage wird die bereits angesprochene Diskrepanz zwischen einzelbetrieblichen Rentabilitätsinteressen, der Möglichkeit der Externalisierung und gesamtgesellschaftlichen Interessen mit den Problemen der Folgekosten betont:

„Das ist alles eine Rechnung, das ist eine reine Rechnung. Das hat mit der Umwelt gar nichts zu tun. Wenn man das alles durchzieht, rechnet sich das nicht mehr für Deutschland. Aber für die Firmen schon, und das nutzt der Firma gar nichts, wenn sie was für Deutschland macht, und die Firma ist pleite anschließend. Das nützt ja nichts. Heute werden Gegengewichte von Ungarn, von Polen quer durch Europa angekarrt, und das sind Plus-Broken, und selbst der Transport und alles drum und dran ist so günstig, daß wir hier nicht dagegen ankommen. Das heißt, Umweltschutz ist dabei nicht berücksichtigt.“(M!/BII)

Sehr häufig werden in den Interviews die globale Wettbewerbssituation und den damit verbundenen Kostendruck für den Betrieb thematisiert. Diese Verschärfung der Wettbewerbssituation habe sich nach Aussagen des Managements einerseits durch die im asiatischen Raum aufstrebenden Ökonomien und andererseits durch die Auflösung des ehemaligen Ostblocks ergeben. Die in den osteuropäischen Ländern bestehenden Industriestrukturen, die - nach Aussage der Manager - in einigen Produktionsbereichen dem Niveau und der Qualität der deutschen Produktion bei weitaus geringeren Löhnen entsprächen, sowie die relative Nähe zur Bundesrepublik drängten im Rahmen einer einzelwirtschaftlichen Logik eine Auslagerung ganzer

Produktionsabteilungen geradezu auf. Umweltpolitische Überlegungen spielen bei diesen Entscheidungsprozessen und den gegebenen Entscheidungsgrundlagen (keine Öko-Steuer; keine Verkehrsgebühren etc.) keine Rolle. Ausschlaggebend ist allein die Erweiterung der Verwertungsperspektive des einzelnen Unternehmens und der damit verbundenen Verknüpfung des inner- und überbetrieblichen Produktionssystems im Rahmen der Optimierung der Wertschöpfungskette (hierauf haben Sauer/Döhl 1994 in ihrer Analyse hingewiesen).

Auffällig an der bisherigen Argumentation ist zunächst, daß der Kostendruck in der internationalen Wettbewerbssituation immer wieder herangezogen wird, um die mögliche Organisationsveränderung im Umweltschutz und die Implementierung ökologisch orientierter betriebswirtschaftlicher Instrumente abzuweisen bzw. zu relativieren. Die Frage einer möglichen umweltschutzorientierten Unternehmensführung wird immer wieder auf das Feld der Ökonomie verschoben. Ebenso trifft die Frage nach einer stärkeren staatlichen Regulierung im Bereich des Umweltschutzes auf ein analoges Argumentationsmuster. Das Management sieht sich im Umweltschutz im internationalen Vergleich relativ „weit vorne“. Nationale Regelungen werden nur dann als akzeptabel erachtet, wenn sie zu keinen Wettbewerbsverschlechterungen führen. Deutschland wird als weltweiter Spitzenreiter im Umweltschutz betrachtet, so daß die Überlegungen stärkerer staatlicher Regulierungen im Umweltschutz - obwohl persönlich durchaus gewollt - mit Verweis auf den Konkurrenzkampf eher skeptisch und zurückhaltend beurteilt werden.

An den Antworten des Managements zeigt sich allerdings auch, daß nicht nur auf eine reale „Verengung des Handlungskorridors“ im betrieblichen Umweltschutz durch den verstärkten internationalen Wettbewerb bezug genommen wird, sondern es wird ebenso auf die erwartete Gewinnhöhe verwiesen, die die Konzernmutter im internen Konzernvergleich von diesem Tochterunternehmen erwartet. Möglicherweise bestehen mehr Spiel- und Handlungsfreiräume im betrieblichen Umweltschutz als in den Interviews zugestanden werden. Andererseits lassen sich diese Spielräume aufgrund unternehmensübergreifender Vorgaben durch den Konzern und des ständigen Rentabilitätsvergleichs der einzelnen Produktionsbetriebe untereinander kaum einzelbetrieblich nutzen. Dezentralisierte Konzernstrukturen entwickeln aufgrund ihrer direkten Marktanbindung und der ständigen internen Konzernkonkurrenz, bei gleichzeitig zentraler indirekter Kontextsteuerung, offensichtlich partikuläre Orientierungen,

die sich vorwiegend auf ökonomische Größen wie „speed“, „result“ und „profit“ beziehen (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995).

Eine Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse läßt den Schluß zu, daß der ökologische Diskurs noch kein integrierter Diskurs innerhalb der ökonomischen Funktionslogik ist. Damit ist allerdings auch noch nicht gesagt, inwiefern eine Wachstums- und Konkurrenzökonomie, deren Regulierung über anonyme Marktgesetze und durch innerbetriebliche Marktsteuerungsmechanismen (Kontextsteuerung) vollzogen wird, ökologischen Kriterien gerecht werden kann.¹ Zwar ist es grundsätzlich möglich, sich auf der einzelbetrieblichen Ebene ökologischer Kriterien und Instrumente im Sinne einer auch ökonomisch interessanten Effizienzsteigerung zu bedienen, aber eine weitergehende Ökologisierung der Produktion bleibt im wesentlichen von außermärklichen Regulierungen abhängig. Insofern ist der Verweis auf eine europaweite Regulierung berechtigt. Gleichzeitig wird aber auch angesprochen, daß das Unternehmen der Strategie und den Rentabilitätsbewertungen des Konzerns entsprechen muß und insofern nur einen geringen betrieblichen Handlungsspielraum für ökologischere Entscheidungen hat.

Insgesamt muß für das Umweltverständnis und die daran orientierten dominanten Handlungsweisen des Managements jedoch festgestellt werden, daß die „Umwelt“ vorwiegend außerhalb der Betriebsgrenzen wahrgenommen wird. Die Umwelt, bleibt etwas Externes, Äußerliches, dem durch die Reduktion der Natur auf Umwelt - einer spezifisch modernen Form der „Inwertlosigkeit-Setzung“ - keine besondere Bedeutsamkeit für das alltägliche betriebliche Handeln zukommt. Die betriebswirtschaftliche Rationalität und die betriebliche Differenzsetzung zur Natur stellt genau die Antwort auf die Unwegsamkeiten der ökologischen Handlungsanforderungen auf der betrieblichen Ebene dar, die erst ein ökonomisch rationales Handeln der Betriebssubjekte in ihren betrieblichen Handlungsanforderungen möglich macht.

¹ So bezweifelt Binswanger (vgl. 1995) grundsätzlich die Möglichkeit einer abstrakten privat kapitalistischen Geld- und Produktionsökonomie, ökologische Arbeits-, Lebens- und Konsumstile im Sinne eines „Sustainable Development“ entwickeln zu können. In diesem Sinne ist die moderne Ökonomie eine Akkumulationsökonomie und eben genau keine Naturökonomie, die es möglicherweise überhaupt nicht gibt. Es ist nur das eine moderne Ökonomie, die im Sinne der modernen abstrakten Akkumulationstheorie auch Mehrwert produziert. Insofern sind bestimmte Annahmen einer ökologischen Ökonomie, auch im Rahmen der Konzeption der „Sustainable Development“, falsch, wenn sie suggerieren, daß die Ökonomie etwas sei, was den Menschen qua bedürftigem Naturwesen behilflich sein will. Den Platz der Haushaltsökonomie, des „Oikos“ in der Aristotelischen Philosophie, hat in der modernen Ökonomie der „Wert“ eingenommen.

1.2.4 Umweltschutz im Rahmen interner und externer ökonomischer Rahmenbedingungen

In den vorherigen Ausführungen wurde gezeigt, daß der betriebliche Umweltschutz vorwiegend unter betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Kriterien im Unternehmen praktiziert wird. Trotz dieses eingeschränkten Ansatzes, könnten sich positive Effekte für eine ökologische Reorganisation auch über eine Integration des Umweltschutzes in die bestehenden betrieblichen Organisationsstrukturen ergeben, ohne direkt die Kostensituation negativ zu tangieren. In den Interviews zeigt sich, daß einerseits konkrete betriebliche Handlungsanforderungen im Umweltschutz existieren und andererseits für deren Umsetzung Varianzen bestehen, die von der jeweiligen Bewertung und den mikropolitischen Macht- und Beziehungskonstellationen abhängen. Dies betrifft sowohl die internen als auch die externen Beziehungskonstellationen (Entscheidungskorridore), in denen der Betrieb und seine Akteure konkret eingebunden sind.

Gegenüber dem ersten Fallbeispiel unterscheidet sich dieses Unternehmen dadurch, daß keine explizit strategischen Überlegungen existieren, den Umweltschutz in die betriebliche Strategie des TQM zu integrieren. Aber es wird ebenfalls überlegt, inwieweit der Umweltschutz und insbesondere eine mögliche Zertifizierung im Rahmen der Öko-Audit-Verordnung in das formale Qualitätsmanagementsystem (QMS) integriert werden könnte. In diesem Diskussionsprozeß sind unterschiedliche Faktoren für das Management bedeutsam. So wird vermutet, daß zukünftig sowohl das Qualitätssystem als auch die langfristige Überlebensstrategie eines Unternehmens verstärkt umweltpolitische Kriterien beachten müsse.

Interessant für das betriebliche Umwelthandeln ist die Berücksichtigung zukünftiger ökologischer Kriterien und Standards bei geplanten Neuinvestitionen. Hier zeigt sich, daß auch bei betriebswirtschaftlich orientierten Investitionsentscheidungen ökologische Kriterien berücksichtigt werden können, die über den Bereich des rein nachgeschalteten Umweltschutzes hinausgehen. Sicherlich basieren die Entscheidungen für diese Umweltschutzinvestitionen auf der Grundlage der „Ökonomie des konstanten Kapitals“ (vgl. hierzu Marx 1979, Bd. 25, S. 87 - 114) und somit der stofflichen und kostenmäßigen Effizienzerhöhung des Produktionsprozesses, aber in diesem Aspekt bestehen durchaus Spielräume, die für eine ökologischere Unternehmenspolitik Gestaltungsoptionen eröffnen können:

„Nicht nur dort, wo es unheimlich - sagen wir - ins Geld geht, muß man überlegen, wie weit man in die Zukunft vorausschauend investiert. Wir haben ja auch hier Beispiele, wo wir schon zukunftsorientiert investiert haben und dann halte ich es auch für richtig, wenn man heute was Neues macht, daß man dann an die zukünftigen Jahre schon denkt, weil man sonst von den Vorschriften überrollt wird. Und da kostet das von der Investition nicht allzu viel. Aber andere Sachen, wo wir eigentlich weder einen Kundennutzen von haben noch einen Unternehmensnutzen, wo es nur Geld kostet, würde ich es im Moment nicht befürworten. Es geht halt alles betriebswirtschaftlich. Und wir müssen uns ja auch im Konzernverbund nachher messen und wir müssen das Produkt kostengünstig absetzen.“(M2/BII)

Als selbstverständlich wird es betrachtet, bei allen Investitionen die geltenden Bestimmungen im Umweltschutz zu beachten. Interessant wird es genau in dem Moment, in dem im Rahmen betrieblicher Investitionen über die geltenden Bestimmungen hinaus Umweltschutzziele gefördert werden könnten. Gegenüber einer reinen einzelbetrieblichen Kostenrechnung und der internen und externen Konkurrenzsituation des Betriebes können insbesondere staatliche Subventionen neue Handlungsspielräume für zukunftsweisende Investitionen auch unter ökologischen Gesichtspunkten ermöglichen. Der positiven Bedeutung staatlicher Subventionen hinsichtlich der betrieblichen Pay-back-Berechnungen für ökologische Investitionsentscheidungen steht andererseits jedoch auch ein extremes Negativbeispiel für eine gescheiterte Umweltschutzinvestitionen in diesem Betrieb gegenüber. Im Unternehmen bestanden konkrete Investitionsüberlegungen, eine eigenständige Energieversorgung aufzubauen, was Hamburger Industrieunternehmen grundsätzlich möglich ist. Geplant war die Errichtung eines eigenen Blockheizkraftwerk, um neben dem produzierten Strom (bis zu 60% Eigenproduktion) auch die Abwärme in der Produktion zu verwenden. Nach Aussagen des Managements hätte sich bei den gegebenen Strompreisen und den möglichen ökonomischen Einsparpotentialen diese Investition in der vorgesehenen Größenordnung auch innerhalb einer einzelwirtschaftlichen Kostenrechnung gerechtfertigt.

Nachdem diese Pläne der HEW bekannt wurden, scheiterte dieses Vorhaben an einem neuen verbilligten Strompreisangebot der HEW. Auf der Grundlage verbilligter Strompreise war die Investition nicht mehr rentabel und konnte gegenüber dem Konzern nicht mehr vertreten werden. Obwohl eine ökologisch orientierte Energiepolitik durchaus vorstellbar und umsetzbar gewesen wäre, orientierte sich die HEW einzig an ihrem Geschäftszweck, möglichst viel Energie zu verkaufen. Zielsetzung der HEW-Energiepolitik ist nicht die Förderung von öko-

logischen, dezentralen Formen der Energieversorgung mit entsprechenden Einspareffekten, sondern eine möglichst hohe Gewinnrealisierung. Durch diese negative Intervention eines öffentlichen Unternehmens wurde die ökologisch sinnvolle Investition zu einer ökonomisch unrentablen und daher auch nicht realisiert. Dieses Beispiel verdeutlicht einerseits, wie abhängig eine ökologische Betriebspolitik von externen, flankierenden Maßnahmen ist und andererseits, wie wichtig die Umstrukturierung von Energieunternehmen zu Energiedienstleistern unter der Zielsetzung der Reduzierung des Energieverbrauchs ist.² Darüber hinaus verdeutlicht dieses Beispiel auch, wie eine kontingente Organisationsentscheidung, als Ermöglichung von Handlungsoptionen im Sinne des „auch-anders-machen-zu-können“, nämlich sich konkret für ein Blockheizkraftwerk zu entscheiden, durch restringierende (hier externe), der ökonomischen Struktur verpflichteten Aspekte blockiert wurde und sich so der Entscheidungskorridor einengte. Während Kontingenz „Ermöglichendes“ und „Eröffnendes“ beinhaltet, weist der Entscheidungskorridor auf die historisch konkreten kontextualen „Restriktionen“ innerhalb einer historisch entstandenen kapitalistischen Eigentümergesellschaft hin (vgl. Ortmann 1995, S. 62 f.).

Für das Management zeigt sich an diesem Beispiel, daß es für den Einzelbetrieb kaum möglich ist, eine größere gesamtgesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, wenn die Rahmensetzungen dafür politisch nicht vorhanden sind oder gar dieser Zielsetzung diametral entgegenstehen. Der Verantwortungsbereich des Einzelunternehmens reicht nicht weiter, als es die Reichweite des eigenen Handlungsbezuges zuläßt. Die betriebswirtschaftliche Rationalität kann nicht nachträglich das einlösen, was der volkswirtschaftlichen Rationalität abhanden gekommen ist - was allerdings auch umgekehrt gilt. Insofern wird von Teilen des Managements Kritik an den staatlichen Rahmensetzungen geübt, wie es in der Interviewaussage eines Managers unverholen zum Ausdruck kommt:

„Da würde ich sagen, große Scheiße, was mit der HEW passiert. Man kann das hier nicht durcheinandermengen. Wir sind doch nur dafür da, uns innerhalb der politisch vorgegebenen Rahmenbedingungen zu bewegen. Und wenn es nicht gelingt, in der sozialdemokratischen Fraktion in der Hamburger Bürgerschaft mit 72% HEW-Anteilen aus einer Aktien-

² Zum Zeitpunkt der hier dargestellten Diskussionen im Unternehmen, war die Stadt Hamburg Mehrheitsaktionär (71,4%) an der HEW und hätte damit Einfluß auf den energiepolitischen Kurs des Unternehmens (HEW) nehmen können. Zu den Möglichkeiten einer veränderten Energiepolitik der HEW in Hamburg - zum Zeitpunkt der hier dargelegten betrieblichen Diskussionen - sei auf Hoffmann u.a. 1993 verwiesen.

gesellschaft eine andere Unternehmensform zu machen, die nicht gewinnorientiert arbeitet, dann ist das nicht eine Sache, die sie dem einzelnen Betrieb vorwerfen können, sondern dann können sie das dem Gesetzgeber vorwerfen.“(M3/BII)

Es besteht unter diesen Bedingungen keine ökonomisch realistische Chance der Verwirklichung einer ökologischeren Energieversorgung. Selbst wenn das Unternehmen diese Investition dennoch tätigen wollte, steht es unter dem Legitimationsdruck und in der Abhängigkeit des Konzerns. Innerhalb des Konzerns wiegt das Rentabilitätskriterium um so schwerer, als sich das Unternehmen mit anderen Produzenten in der gleichen Branche innerhalb der Konzernstrukturen messen muß. Daher wird der eigene Handlungsspielraum doppelt von externen Bedingungen begrenzt, worauf die folgende Managementaussage schließen läßt:

„Wir haben ja eine Konzernmutter und der sind wir Rechenschaft schuldig. Das heißt, wir müßten also die Investitionen beantragen, und bei der Beantragung dieser Investitionen würden ja diese ganzen Themen diskutiert. Und der technische Vorstand, dem wir das damals erzählt haben, der war schon aufgeschlossen. Aber die Marge wäre nun zu klein geworden, also, die HEW wußte schon, wo sie hinlegen mußte.“(M1/BII)

Der innere Konkurrenzkampf der einzelnen Betriebe innerhalb der Konzernstrukturen verhindert zudem den Aufbau kooperativer und umweltpolitisch orientierter Zulieferstrukturen und eine weitergehende Kooperation mit den Branchenwettbewerbern. Aufgrund der Wettbewerbsbedingungen innerhalb und außerhalb des Konzerns orientiert sich die Einkaufs- und Beschaffungspolitik des Betriebes einzig an Qualitäts- und Kostenkriterien. Ökologische Produktionsanforderungen an die Zulieferbetriebe werden nicht erhoben. Es genügt, daß sich diese Betriebe an die bestehenden Umweltschutzbestimmungen des Landes halten. Lediglich unter Qualitätsaspekten werden Anforderungen an die Zulieferbetriebe gestellt. Zudem erhalten die Qualitätsstandards unter den Bedingungen der Prozeßkettenoptimierung eine wichtige Querschnittsfunktion zur Sicherung der notwendigen Funktionsvoraussetzungen für den Produktionszusammenhang innerhalb der Kontextsteuerung der Produktions- und Arbeitsorganisation. Innerhalb einer verstärkten Produktionsauslagerung stellt die Qualitätssicherung ein über das Einzelunternehmen hinausgehendes Element der Kontextsteuerung des Gesamtprozesses und seiner Kontrollmöglichkeit dar. Diese Form der Prozeßkettensteuerung wird unter ökologischen Aspekten jedoch nicht aktiviert:

„Wir stellen Qualitätsstandards an die Zulieferer. Die unterliegen alle den bundesrepubli-

kanischen Umweltschutzaufgaben und müssen alle nach den selben Standards produzieren. Als Abnehmer interessiert mich dann der Preis des Teils und die Qualität des Teils. Wir machen zwar Begehungen - logischer Weise - bei unseren Lieferanten. Aber wir gucken nicht nach den Fertigungsbedingungen oder Umweltschutzbedingungen, sondern gucken im wesentlichen auf die Art und Weise wie produziert wird, die Qualität sichergestellt und ob die Fertigungsqualität gleichbleibend ist. Das sind für uns Kriterien.“(M3/BII)

Betrachtet man die bisherigen Aussagen hinsichtlich den Anforderungen, die eine integrierte Umweltpolitik an das Unternehmen stellen würde, so ist auch in diesem Betrieb die real praktizierte Umweltpolitik auf die Funktion des Umweltschutzbeauftragten reduziert. Ihm kommt für die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Umweltpolitik die Promoter-Rolle zu. Insofern interessiert gerade, welche Erwartungen das Management an seine Aufgabenerfüllung stellt.

1.2.5 Aufgaben und Erwartungen an den Umweltschutzbeauftragten aus der Sicht des Managements

Die bisherige Betrachtung der Behandlung des Umweltschutzes in dem Betrieb läßt den Umweltschutz - trotz unbestreitbarer Aktivitäten - als eine „profitable Restgröße“ in den Handlungsorientierungen des Managements erscheinen (vgl. Birke/Schwarz 1995), der man sich annimmt, wenn es sich für den Betrieb ökonomisch rechnet und die umweltpolitische Maßnahme mit der Unternehmensstrategie vereinbar ist. Dies drückt sich auch in den Erwartungen des Managements an den Umweltschutzbeauftragten aus. Ihm wird keine eigenständige Funktion zur Implementierung eines weitergehenden Umweltschutzes zugesprochen. Er soll vielmehr im Rahmen der gesetzlichen Auflagen die Funktion eines „Frühwarnsystems“ zur Risikominimierung wahrnehmen und dabei ökonomische Machbarkeiten und gesetzliche Notwendigkeiten beachten. Wobei unter ökonomischer Machbarkeit immer zu verstehen ist, daß sich diese an den Gewinnerwartungen (der Konzernmutter) bemißt - eben nicht einer den Handlungen und Entscheidungen vorhergehenden Objektivität unterliegt - und sich nicht an den möglicherweise vorhandenen ökonomischen Handlungsspielräumen des Betriebes orientiert. Ökologische Handlungsanforderungen stehen nicht nur im systemtheoretischen Sinne einer ökonomischen Systemlogik gegenüber, sondern im System der Ökonomie wird eine wohl definierte Gewinnerwartung als Restriktion zur Grundlage möglicher umweltpolitischer Handlungen gelegt.

In dieser Perspektive wird vom Umweltschutzbeauftragten erwartet, daß er in seinen Handlungen und Forderungen gegenüber dem Management der ökonomischen Prioritätensetzung

genügend Beachtung beimißt. An diesem Punkt treten aus Sicht des Managements immer wieder Konflikte auf, da der Umweltschutzbeauftragte ein „Überzeugungstäter“ sei. Sein Engagement für den Umweltschutz führt zu einer unterschiedlichen Bewertung von Dringlichkeit und Machbarkeit in der Frage des betrieblichen Umweltschutzes. Da es sich hierbei immer um eine Frage der Bewertung handelt, es somit kein objektives Maß für den betrieblichen Umweltschutz und mögliche weitergehende Umweltschutzstrategien gibt, eröffnet sich das mikropolitische Feld des Aushandelns, des Interpretierens und der Konfliktaustragung zwischen den betrieblichen Akteuren. Umgekehrt kann aber auch gesagt werden, daß der Umweltschutzbeauftragte immer wieder versucht, das Feld zwischen problemlos gangbaren Ansätzen und konfliktbeladenen weitergehenden Forderungen im betrieblichen Umweltschutz auszureizen.

Zwar wird das Engagement des Umweltschutzbeauftragten vom Management durchaus positiv bewertet, doch unter Produktions- und Kostengesichtspunkten, vom Standpunkt der eigenen betrieblichen und beruflichen Funktion aus, wird dieses ökologisch konsequente Engagement eher negativ beurteilt. Die Reibungen und Konflikte, die zwischen dem Umweltschutzbeauftragten und der eigenen Managementfunktion entstehen, werden für den persönlichen Handlungsbereich der Produktionsleitung als störend empfunden. Nur wenn die Handlungslogik des Umweltschutzbeauftragten der eigenen ökonomischen und produktivitätsbezogenen Handlungslogik entspräche, wenn Umweltschutz somit stärker aus der Warte der klassischen betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung erfolgte, wäre das Verhältnis zum Umweltschutzbeauftragten harmonischer vorstellbar.

Trotz der Tatsache, daß es auch gemeinsame Bemühungen des Umweltschutzbeauftragten und des Managements gibt, Umweltschutzinvestitionen mittels staatlicher Subventionen zu ermöglichen, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen (z.B. für eine Metall-Reinigungs- und Entfettungsanlage), läßt sich letztlich aufzeigen, daß es auch in diesem punktuell gemeinsamen Handlungsfeld immer wieder zu Konflikten kommt. Diese entzündeten sich in der Frage der Gewinnerwartungen - bzw. der erwarteten Auswirkungen auf die mögliche Reduzierung des Gewinns - durch die geplanten Umweltschutzinvestitionen. Aus Sicht des Managements verliert der Umweltschutzbeauftragte in der Abwägung sinnvoller umweltpolitischer Vorhaben und ökonomischen Zielen des Unternehmens immer wieder das eigentliche Unternehmensziel aus den Augen:

„Das ökonomische Augenmaß verliert er schon. Ich weiß, daß er mich also mehrfach über dieses Blockheizkraftwerk angesprochen hat. Und das ist natürlich eine Sache, die stinkt ihm ganz genauso wie mir jetzt als Umweltpolitiker, daß jetzt die HEW dort einen Energiepreis machen, daß sich so ein Ding plötzlich nicht mehr rechnet. Und das gibt dann schon Konflikte. Aber wir leben alle nur von dem Ergebnis was übrigbleibt, und nicht von dem, was schön ist oder so.“(M3/BII)

Auch hier zeigt sich innerhalb der Interviews, wie sehr der betriebliche Umweltschutz durch das Engagement des Umweltschutzbeauftragten vorangetrieben werden kann und wie stark dieses Engagement von den mikropolitischen Machtstrukturen des Betriebes und den ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen abhängig ist. So liegt ein wesentliches Moment der Handlungsfähigkeit und -möglichkeit des Umweltschutzbeauftragten für eine ökologische Betriebspolitik in den materiellen externen Rahmenbedingungen der Betriebsökonomie. Der mikropolitische Ansatz von Crozier/Friedberg (1979) hat zwar die Frage der Macht unter dem Aspekt der Kontrolle von Unsicherheitszonen in den Organisationen hervorgehoben und insofern verdeutlicht, wie sich aufgrund von Organisationsstrukturen eine Ungleichverteilung von Ungewißheitszonen mit den entsprechenden Begünstigungs- und Benachteiligungsverhältnissen für die jeweiligen Organisationsmitglieder ergeben, aber das Entstehen von Machtverhältnissen und Handlungsmöglichkeiten wird nicht auf die materiellen Rahmenbedingungen bezogen. Gerade für das ökologische Agieren eines Betriebes spielen aber die Kapital- und Akkumulationsverhältnisse eine ebenso bedeutsame Rolle in der Bestimmung von Handlungsmöglichkeiten der Betriebsakteure wie die jeweils mikropolitisch aktuellen Konstellationen (vgl. Traxler 1989, S.22 ff.). Insofern muß für die Entwicklung einer ökologischen Betriebspolitik das spezielle Wechselspiel zwischen den betrieblichen Handlungskonstellationen (mikropolitische Handlungschancen) und den *strukturellen* ökonomischen, gesellschaftspolitischen und technischen Handlungsbedingungen (makropolitische und mesopolitische Handlungschancen) beachtet werden. Aber auch hier muß im Sinne einer betriebspolitischen Handlungsfähigkeit weiterhin konstatiert werden, daß es im Wechselspiel von Handlung und Struktur, in der konkreten Ausprägung dieser spezifischen sozialen Praktiken, Gestaltungsvariationen gibt. Innerhalb dieser Interdependenz von Handlungs- und Strukturmomenten - wenn nicht einseitig einem Voluntarismus das Wort geredet werden soll - kann Weltz zugestimmt werden, wenn er hervorhebt: „Innerbetriebliche Handlungskonstellationen und die aus ihr ableitbaren Vermittlungsmechanismen heben selbstverständlich die Wirksamkeit der allgemeinen Handlungsbedingungen nicht auf - wie natürlich der innerbe-

triebliche Interessenpluralismus nicht den grundsätzlichen Interessengegensatz von Kapital und Arbeit aufhebt. Aber sie bestimmen doch, sozusagen quer zu dieser, das betriebliche Geschehen in vielfältiger und subtiler Weise“ (ders. 1986, S.153). Insofern bleibt eine letzte „Unbestimmtheit“ der konkreten Handlungsausprägungen auch in betrieblichen Handlungskontexten bestehen.

Frage der Macht unter dem Aspekt der Kontrolle von Unsicherheitszonen in den Organisationen hervorgehoben und insofern verdeutlicht, wie sich aufgrund von Organisationsstrukturen eine Ungleichverteilung von Ungewißheitszonen mit den entsprechenden Begünstigungs- und Benachteiligungsverhältnissen für die jeweiligen Organisationsmitglieder ergeben, aber das Entstehen von Machtverhältnissen und Handlungsmöglichkeiten wird nicht auf die materiellen Rahmenbedingungen bezogen. Gerade für das ökologische Agieren eines Betriebes spielen aber die Kapital- und Akkumulationsverhältnisse eine ebenso bedeutsame Rolle in der Bestimmung von Handlungsmöglichkeiten der Betriebsakteure wie die jeweils mikropolitisch aktuellen Konstellationen (vgl. Traxler 1989, S.22 ff.). Insofern muß für die Entwicklung einer ökologischen Betriebspolitik das spezielle Wechselspiel zwischen den betrieblichen Handlungskonstellationen (mikropolitische Handlungschancen) und den *strukturellen* ökonomischen, gesellschaftspolitischen und technischen Handlungsbedingungen (makropolitische und mesopolitische Handlungschancen) beachtet werden. Aber auch hier muß im Sinne einer betriebspolitischen Handlungsfähigkeit weiterhin konstatiert werden, daß es im Wechselspiel von Handlung und Struktur, in der konkreten Ausprägung dieser spezifischen sozialen Praktiken, Gestaltungsvariationen gibt. Innerhalb dieser Interdependenz von Handlungs- und Strukturmomenten - wenn nicht einseitig einem Voluntarismus das Wort geredet werden soll - kann Wetzl zugestimmt werden, wenn er hervorhebt: „Innerbetriebliche Handlungskonstellationen und die aus ihr ableitbaren Vermittlungsmechanismen heben selbstverständlich die Wirksamkeit der allgemeinen Handlungsbedingungen nicht auf - wie natürlich der innerbetriebliche Interessenpluralismus nicht den grundsätzlichen Interessengegensatz von Kapital und Arbeit aufhebt. Aber sie bestimmen doch, sozusagen quer zu dieser, das betriebliche Geschehen in vielfältiger und subtiler Weise“ (ders. 1986, S.153). Insofern bleibt eine letzte „Unbestimmtheit“ der konkreten Handlungsausprägungen auch in betrieblichen Handlungskontexten bestehen.

1.2.6 Strukturelle und organisatorische Hemmnisse in der Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes

Wenn der betriebliche Umweltschutz im Fallbeispiel auch vorwiegend innerhalb rechtlicher und technischer Anforderungen und betriebsökonomischer Machbarkeiten verharret, so stellt sich aus arbeits- und organisationspolitischer Sicht doch die Frage nach möglichen Schnitt-

stellen innerhalb der beabsichtigten ökonomischen betrieblichen Reorganisation des Unternehmens und einer möglichen ökologischen Betriebspolitik. In theoretischer Perspektive könnten sich Synergieeffekte für eine ökologischere Betriebspolitik ergeben, die ihre Ausgangspunkte in den Modernisierungsprozessen der bestehenden Arbeits- und Produktionsstruktur haben. Schlankere Organisations- und Produktionsstrukturen implizieren auch eine funktionsübergreifende Organisationsform. Ob dies allerdings auch im Zuge einer ökologischen Betriebspolitik (z.B. in der Umsetzung der Öko-Audit-Verordnung) zu einem integrierten Umweltmanagementsystem führt, muß nach den bisherigen Aussagen stark bezweifelt werden. Zudem ist bei einer solchen Annahme zu bedenken, daß ohne substantielle ökologische Veränderungen in den Produktionsformen und der Entwicklung einer ökologischen Produktpolitik nicht an sich schon eine ökologischere Produktionsweise entsteht.

Die notwendige Erneuerung der Unternehmensstrukturen und somit auch die Aufhebung der bestehenden Funktionstrennungen im Unternehmen werden in Ansätzen auch unter dem Aspekt der Implementierung eines QMS und der Zertifizierung nach ISO 9000 diskutiert. Dies trifft jedoch noch nicht mit gleicher Intensität für eine komplementäre ökologische Unternehmensmodernisierung und Entwicklung eines Umweltmanagementsystems zu. Aus persönlichen Eindrücken während der Interviews läßt sich jedoch auch nicht ausschließen, daß seitens des Management kaum Wissen über Umweltmanagementsysteme und über neuere Ansätze ökologischer Managementsysteme vorhanden sind. Ungeachtet dieses Sachverhaltens sollen nun die Ansätze einer stärkeren Mitarbeiterbeteiligung im Produktionsprozeß im Rahmen arbeitsorganisatorischer Restrukturierungen näher betrachtet und in Bezug zu möglichen ökologischen Strukturveränderungen gesetzt werden. In dieser Perspektive lassen sich dann weitere strukturelle und organisatorische Hermmnisse einer ökologischen Betriebspolitik identifizieren.

Hinsichtlich möglicher ökologischer Anforderungen an die Organisationsstruktur des Betriebes kann zunächst gesagt werden, daß der Umweltschutz auf der höheren Managementebene angesiedelt ist, auf der Stabstelle des Umweltschutzbeauftragten aufbaut und sich inhaltlich auf einen (allerdings) „ernstgenommenen“ technischen Umweltschutz beschränkt. Die ökologischen Anforderungen an das Managementsystem werden überhaupt nur als eine Anforderung an „das Management“, nicht aber als eine Anforderung an die Organisationsstruktur verstanden. Überlegungen zu

einer Installierung eines „Ökozirkels“, analog zum Qualitätszirkel, werden in diesem Fallbeispiel in reinen Kostenkategorien vom Management beurteilt und entsprechend abgelehnt. Umweltschutz wird zwar in den Verantwortungs- und Handlungsbereich des Managements aufgenommen, allerdings impliziert dies keine weitergehende Beteiligung der Beschäftigten und keine umfassende Organisationserneuerung im Sinne eines integrierten Umweltmanagementsystems. Die Förderung der Eigenverantwortung und Motivation der Beschäftigten für betriebliche Zielsetzungen beziehen sich lediglich auf den Bereich der Produktionsverbesserung unter ökonomischen Gesichtspunkten. Obwohl in der Qualitätssicherung die Verantwortung und das Produktionswissen der Beschäftigten gefördert und bewußt für den Arbeitsprozeß nutzbar gemacht werden sollen, wird den Beschäftigten im Umweltschutz keine besondere ökologische Sensibilität unterstellt. Entgegen der Qualitätssicherung und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses soll sie auch nicht speziell gefördert werden.

Die Umsetzung erhöhter Eigenverantwortung der Beschäftigten stößt schon unter ökonomisch ausgerichteten Reorganisationsprozessen an Vorbehalte und Widerstände bei den Beschäftigten. Von den Managementvertretern wurde in den Interviews auf die Schwierigkeit aufmerksam gemacht, eine verstärkte und verantwortlichere Qualitätseigenkontrolle innerhalb der bestehenden Arbeitszeit- und Lohnstrukturen bei den Beschäftigten zu erzielen. Denn auch dem Management ist bewußt, daß die zusätzlich erbrachte Leistung der Qualitätskontrolle für die Beschäftigten erhöhte Leistungsanforderungen bedeuten und damit zu den vom Management erhofften Produktivitäts- und Rationalisierungsgewinnen führen (vgl. Dörre/Neubert 1995). Diese erhöhten Leistungsanforderungen würden sich unter ökologischen Arbeitsanforderungen für die Beschäftigten nochmals erhöhen und müßte dementsprechend mit Zeitkontingenten oder Lohnzulagen vergütet werden. Dabei ist der gesamte Wandlungsprozeß aufgrund der inhärenten Konfliktpotentiale für das Management schon unter rein ökonomischen Aspekten schwierig zu gestalten. Dies betrifft nicht unwesentlich den Autoritäts- und Machtverlust und den notwendigen Aufgabenwandel in den Tätigkeiten der bisherigen Meister im Produktionsbereich. Bereits mögliche Motivationsanreize für die Beschäftigten, um veränderte und zusätzliche Aufgaben aus den ökonomischen Restrukturierungsprozessen wahrzunehmen, stellen ein ungelöstes Problem dar. Unter Einbeziehung ökologischer Handlungsanforderungen würde sich die Problemdimension nochmals erhöhen:

„Da kommt natürlich noch ein anderer Gesichtspunkt rein. Was auch eine Hemmschwelle

ist oder - sagen wir mal - eine Barriere ist. Das ist die Frage für den Mitarbeiter, wenn wir dem jetzt sagen, und jetzt machst Du das so, daß der fragt: ja, und was habe ich nun davon? Bisher brauchte ich das nicht und ich habe mein Geld gekriegt, und zukünftig mache ich das, ich kriege aber nichts anderes. Meine Prämie bleibt die gleiche - wir haben ja Prämienlohnsystem - und in dem Prämienlohnsystem ist keine Qualitätskomponente verankert. Warum sollte er eigentlich? Jedes Stück Qualitätseigeninitiative könnte dazu führen, daß die Stückzahl nicht geschafft wird und da gibt's eine Barriere, obwohl das eigentlich nicht stimmt. Er kann genaugenommen über Zuschläge, die ihm zugeschrieben werden können, das Geld wieder einfangen und das kriegt er dann auch, steht ihm ja auch zu. Nur, da ist eben die Barriere.“(M2/BII)

Der betriebliche Reorganisationsprozeß befindet sich im Anfangsstadium und beinhaltet für das Management eine Fülle von Unsicherheitsmomenten, die es zu bewältigen gilt. Im Vordergrund stehen immer wieder Fragen der konkreten Ausgestaltung der Gruppenarbeit, des Selbstbestimmungsgrades der Gruppen, Fragen der Motivations-, Vertrauens- und Akzeptanzerreichung, aber auch Fragen der Organisationsveränderung und der Veränderung bestehender Hierarchieformen im Unternehmen. Gerade die überkommenen Hierarchieformen blockieren beabsichtigte Reorganisationsprozesse im Unternehmen - nicht zuletzt aufgrund des permanenten Informationsverlustes durch die hohen Reibungsverluste in den bestehenden Hierarchiestrukturen. Gesucht werden Hierarchieformen, die dem geplanten Wandlungsprozeß adäquat sind und gleichzeitig die gewandelten Ablaufstrukturen im Betrieb nicht behindern.

An diesem Punkt stellen sich die inhärenten Problemlagen betrieblicher Dezentralisierungen ein (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995; Faust u.a. 1996). Wie kann das Management teilautonome Betriebsbereiche etablieren, ohne den notwendigen Gesamtzusammenhang zu gefährden und/oder die Autonomie wieder zu stark einzuschränken. Die Möglichkeit einer Implementierung eines funktionsübergreifenden Schnittstellenmanagements, wie es insbesondere auch unter ökologischen Gesichtspunkten vorteilhaft ist, wird von Seiten des Managementvertreters jedoch abgelehnt. Ein Versuch, funktionsübergreifende Arbeitsstrukturen und eine höhere Flexibilität in den bestehenden Organisationsstrukturen dennoch zu erreichen, stellen die punktuell eingerichteten Projektgruppen dar, die funktionsübergreifend spezielle Fragestellungen bearbeiten. Perspektivisch wird eine Lösung der organisationsstrukturell bedingten Blockaden in der Einführung autarker Produktlinien gesehen. Allerdings besteht dann das bekannte Problem, wie das Unternehmen insgesamt die möglicherweise divergierenden Kräfte der Produktlinien wieder zusammenführen kann:

„Wir haben ja in der Fahrzeugmontage Eigenverantwortungstafeln kreiert, das sind die kürzesten Korrekturkreise, die man sich vorstellen kann. Also, dort wöchentlich vor Ort hingehen, die Probleme aufnehmen, sie verteilen und dann möglichst in kurzer Zeit lösen. Wir haben auch für bestimmte Dinge Arbeitskreise, wo ein Konstrukteur, ein Qualitätssicherer, ein Arbeitsvorbereiter, Werkstattmann, Meister usw. zusammensitzen und ein Thema bearbeiten. Nur das muß immer wieder inszeniert werden, es kommt nicht so von allein. Anders sieht es aus, wenn man zum Beispiel produktorientiert eine Produktlinie voll autark - einschließlich Produktion - alles zusammen hätte: einen Konstrukteur plus der Produktion, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung, Teile des Einkaufs, wenn wir absolut autark wären, wie so eine kleine Fabrik. Ein anderes Problem ist aber dann, daß sie wieder übergreifende Funktionen brauchen, die die Produktlinien in Schach halten, daß nachher wirklich eine Einheit herauskommt, sonst zerfleddert das wieder. Das sind die anderen Gefahren, daß sich so eine Produktlinie verselbständigen kann, je nachdem wie stark sie ist.“(M2/BII)

Diese Koordinierungsprobleme und die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems absorbieren gegenseitig die Überlegungen des Managements für eine komplementäre ökologische Reorganisation der Unternehmensstrukturen. Auch der Betriebsrat fordert die ökologische Reorganisation nicht als komplementäre Modernisierungsaufgabe im Reorganisationsprozeß des Unternehmens ein. Außer dem Umweltschutzbeauftragten gibt es keinen weiteren Betriebsakteur, der ökologische Organisationsanforderungen innerhalb der betrieblichen Diskurse konsequent artikulieren würde.

Wir haben auch für bestimmte Dinge Arbeitskreise, wo ein Konstrukteur, ein Qualitätssicherer, ein Arbeitsvorbereiter, Werkstattmann, Meister usw. zusammensitzen und ein Thema bearbeiten. Nur das muß immer wieder inszeniert werden, es kommt nicht so von allein. Anders sieht es aus, wenn man zum Beispiel produktorientiert eine Produktlinie voll autark - einschließlich Produktion - alles zusammen hätte: einen Konstrukteur plus der Produktion, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung, Teile des Einkaufs, wenn wir absolut autark wären, wie so eine kleine Fabrik. Ein anderes Problem ist aber dann, daß sie wieder übergreifende Funktionen brauchen, die die Produktlinien in Schach halten, daß nachher wirklich eine Einheit herauskommt, sonst zerfleddert das wieder. Das sind die anderen Gefahren, daß sich so eine Produktlinie verselbständigen kann, je nachdem wie stark sie ist.“(M2/BII)

Diese Koordinierungsprobleme und die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems absorbieren gegenseitig die Überlegungen des Managements für eine komplementäre ökologische Reorganisation der Unternehmensstrukturen. Auch der Betriebsrat fordert die ökologische Reorganisation nicht als komplementäre Modernisierungsaufgabe im Reorganisationsprozeß des Unternehmens ein. Außer dem Umweltschutzbeauftragten gibt es keinen weiteren Betriebsakteur, der ökologische Organisationsanforderungen innerhalb der betrieblichen Diskurse konsequent artikulieren würde.

2. Der Betriebsrat

2.1 Betriebsrat zwischen Risiko und Chance: Zur sozialen Pathologie ökonomischer Restrukturierung

Auch für die betriebliche Interessenvertretung des zweiten Betriebes liegen in den stattfindenden ökonomischen Umstrukturierungsprozessen die Arbeitsschwerpunkte und die eindeutige Arbeitsgewichtung der Betriebsratsarbeit. Geplant ist z.B. der Aufbau von dezentralen Produktionszentren und die Umstellung der Einzelproduktion zu einer Systemproduktion. Innerhalb dieser Produktionszentren sollen Formen der Gruppenarbeit, des kontinuierlichen Verbesserungswesens etc. installiert werden. Gleichzeitig wird eine Verringerung der Fertigungstiefe angestrebt, die zum Teil bereits umgesetzt wurde und direkt und indirekt bestehende Arbeitsplätze bedroht. Perspektivisch vermutet der Betriebsrat, daß die angestrebten Veränderungen im Unternehmen weitreichende Konsequenzen auf die bestehenden Arbeits- und Sozialstrukturen des Betriebes haben werden und durchaus etwas Anderes und Neues gegenüber den rein technologisch bedingten permanenten Reorganisations- und Rationalisierungsprozessen in der Vergangenheit darstellen werden.

Neben der Problematisierung drohender Arbeitsplatzverluste, steigender Überstunden und Fremdarbeit im Unternehmen, versucht der Betriebsrat, Mehrverantwortung und Mehrbelastungen im Arbeitsprozeß und die damit verbundene höhere Produktivität für die Beschäftigten in entsprechende Lohnzuwächse umzuwandeln. Ein weiterer Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit liegt darin, die Rechte der Beschäftigten - insbesondere die Position und den Wahlmodus des Gruppensprechers - in den geplanten Gruppenarbeitsformen über eine entsprechende Betriebsvereinbarung festzuschreiben. Insbesondere in der Aufteilung des Produktivitätszuwachses existieren erhebliche Differenzen mit dem Management.

Bevor die Ausgestaltung der Arbeitnehmerrechte in den Gruppen und die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung näher dargestellt werden, soll kurz das Selbstverständnis des Betriebsrates gegenüber den geplanten Umstrukturierungsprozessen aufgezeigt werden. Aufgrund des externen und konzerninternen Konkurrenzkampfes ist auch die betriebliche Interessenvertretung von der Notwendigkeit betrieblicher Umstrukturierungsprozesse zur Standortsicherung überzeugt. Nicht alle derzeit von der Unternehmensleitung geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen werden daher negativ beurteilt. Dabei wird von Teilen der Betriebsratsmitglieder auch anerkannt, daß das Management den Gewinnerwartungen und vorgegebenen Zielen des Konzerns entsprechen muß. Punktuell besteht ein gewisser „Standortsicherungspakt“ zwischen dem Management und Teilen des Betriebsrats. Allerdings bricht dieser „Pakt“ immer wieder an der Stelle demokratischer und ökonomischer Anerkennungsfragen der Beschäftigten auf. Anhand einiger Interviewaussagen wird dies nachfolgend aufgezeigt werden können. Obwohl sich der Betriebsrat den Handlungsrestriktionen des Managements aufgrund der Konzerndirektiven bewußt ist, werden durch diese externen Anforderungen an das Management mögliche gemeinsame Kooperationsformen bezüglich der betrieblichen Restrukturierungen zwischen dem Betriebsrat und dem Management punktuell begrenzt.

In der Vermittlung der betrieblichen Veränderungsprozesse und den Ansprüchen der Beschäftigten muß die betriebliche Interessenvertretung immer wieder einen Balanceakt vollziehen und gegenüber der Belegschaft substantielle Erfolge vorweisen können. Obwohl sie den Restrukturierungsprozeß aus Standortsicherungsmotiven grundsätzlich unterstützt, steht sie einer verstärkten Verantwortungsübernahme der Beschäftigten in der Produktion ohne quan-

titative und qualitative Zugewinne ablehnend gegenüber. Diese Ablehnung begründet sich nicht zuletzt auch dadurch, daß eine ökonomische Anerkennung dieser „Mehrleistung“ der Beschäftigten nicht stattfindet. Dieses politische Spannungsverhältnis in der Arbeit des Betriebsrates verdeutlicht die folgende Interviewaussage eines Betriebsratsmitglieds:

*„Das ist so ein schwieriger Balanceakt, weil ein Mitarbeiter hat eine Familie zu ernähren. Er sagt, wenn ich mehr Verantwortung übernehme, wenn ich bessere Qualität abliefern, dann will ich auch mehr Geld sehen. Und dann beginnt wieder die Geschichte. Da müssen wir wieder mit dem Unternehmen in den Clinch gehen und sagen, ihr bekommt ein verbessertes Produkt, auch in einer kürzeren Zeit und ihr könnt den Gewinn nicht alleine einstreichen. Und da tut sich eben jeder Konzern schwer, weil ja der Gewinn nicht geschmälert, sondern ausgebaut werden sollte. Das ist ja deren Strategie, deren Sicht. Sie sagen zwar immer, wir sind auf der Mitarbeiterseite, aber das ist ein frommer Spruch, finde ich.“
(B2/BII)*

Bezogen auf zukünftige Gruppenstrukturen ist der Betriebsrat sich des möglichen Kontrollverlustes gegenüber immer autarkeren Gruppen in der Belegschaft bewußt, gleichzeitig weiß er jedoch auch, daß er den Prozeß nicht verhindern kann. Insofern versucht die betriebliche Interessenvertretung, in diesem Prozeß eigene Gestaltungsansprüche zu formulieren und durch eine Betriebsvereinbarung abzusichern. Die mögliche Schwächung der interessenpolitischen Positionierung im Betrieb durch die Einführung von Gruppenarbeitsprozessen soll durch eine verstärkte Politisierung der Beschäftigten in den Gruppen aufgefangen werden. Der Gestaltungsanspruch der betrieblichen Interessenvertretung kann gegenüber diesem Prozeß nur darüber abgesichert werden, daß sie einerseits die Belegschaft über die Veränderungsmomente aufklärt, sie verstärkt in diesen Prozeß miteinbezieht, und andererseits versucht, Rahmenbedingungen für die konkreten Ausgestaltungen der Gruppenarbeitsstrukturen mit der Betriebsleitung verbindlich auszuhandeln. Für die betriebliche Interessenvertretung muß eine Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit eine größere politische Autonomie der Gruppe einerseits und deren weitere Anbindung an betriebliche Gewerkschaftsstrukturen andererseits ermöglichen. In den Überlegungen des Betriebsrates kommt daher den Vertrauensleuten als mögliche Gruppensprecher eine strategische Schnittstellenfunktion in diesem Veränderungsprozeß zu. Gleichzeitig sieht der Betriebsrat jedoch die Differenzen, die zwischen der politischen und der produktionstechnischen Funktion des Gruppensprechers bestehen, was in der folgenden Interviewaussage ersichtlich wird:

„Wir wollten festschreiben, daß der Gruppensprecher grundsätzlich gewählt wird, daß es

kein Vetorecht des Unternehmens gibt. Da gibt es dann natürlich sofort die Frage, und was passiert, wenn es nicht funktioniert. Das sind so Konfliktfelder, die noch nicht zu Ende diskutiert sind. Wo wir zwar unsere Vorstellungen haben, aber diese Vorstellungen sind mit Sicherheit nicht deckungsgleich mit denen, die das Unternehmen hat. Wir haben uns das so vorgestellt, daß unsere Vertrauensleute, die sowieso schon mal gewählt worden sind innerhalb einer Gruppe, daß die natürlich auch die Gruppensprecher machen. Nun hat die andere Seite die Vorstellungen, daß der Gruppensprecher der Koordinator und auch der Hauptverantwortliche sein muß und da wird es natürlich Konfliktpotentiale geben, und da wird man sich überlegen müssen, ob man dort nicht eine Arbeitsteilung macht.“ (B1/BII)

Der mögliche Konflikt in der Position des Gruppensprechers macht sich für den Betriebsrat gerade an der Differenz seines politischen Mandats und seiner Produktionsfunktion fest. Er soll einerseits die Interessen der Gruppe vertreten und muß andererseits diese Gruppe kontrollieren und ist dem Unternehmen gegenüber für die Produktion verantwortlich. Der Betriebsrat möchte diese Funktionen voneinander trennen und jeweils zwei voneinander unabhängigen Personen übertragen. Im Mittelpunkt seiner Bemühungen steht der Versuch, die gewerkschaftspolitische Interessenvertretung in der Gruppe abzusichern, ohne für das Produktionsergebnis verantwortlich gemacht zu werden. Nur so scheint ihm eine Schwächung seiner institutionellen Rolle in einer zukünftigen Interessenvertretungsstruktur auffangbar. Dem Machtverlust des Betriebsrates muß ein Machtgewinn der Gruppen gegenüberstehen.

2.2 Problematiken in der Arbeit des Betriebsrats im Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz

2.2.1 Dominanz ökonomischer gegenüber ökologischer Handlungsorientierungen und die Rolle des Umweltschutzbeauftragten in der Alltagsarbeit des Betriebsrates

Für die Arbeit des Betriebsrats haben ökologische Handlungsanforderungen keine Priorität. Vielmehr kommt der Sicherung der Arbeitsplätze die höchste Priorität zu. Globalisierung, Lean-Production und die ökonomische Reorganisation haben den Betriebsrat beständig mit drohenden Entlassungen, Produktionsverlagerungen, Umsetzungen, Eingruppierungsfragen etc. konfrontiert. Allein in den letzten vier Jahren waren ca. 650 Beschäftigte von Entlassungen und/oder Umsetzungen betroffen. Diese existentiellen Arbeitsplatzfragen haben die Vernachlässigung der Wahrnehmung ökologischer Handlungsanforderungen verstärkt.

Ebenso wie das Management ist auch nach der Auffassung der Betriebsratsmitglieder der

Umweltschutzbeauftragte allein für die Fragen des Umweltschutzes zuständig. Das Problem wird delegiert, die Bedeutung umweltpolitischer Fragen unter arbeits- und organisationspolitischen Aspekten wird vom Betriebsrat nicht gesehen. So wurde bspw. die Recyclingfähigkeit des Produktes allein vom Umweltschutzbeauftragten thematisiert. Die fehlende Kooperation zwischen Betriebsrat und Umweltschutzbeauftragten führte dazu, daß der Betriebsrat bei dieser auch arbeits- und produktionspolitisch bedeutsamen Fragestellung nicht einbezogen wurde. Daß der betriebliche Umweltschutz kein eigenständiges Aufgabenfeld der Betriebsratsarbeit bildet, läßt sich nicht allein durch eine fehlende subjektive Wertschätzung und Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema begründen, sondern auch durch eine für diese fachpolitische Diskussion fehlende notwendige persönliche Kompetenz. Die Arbeit des Betriebsrates orientiert sich an den betrieblichen Restrukturierungsanforderungen, denen er in der zeitlichen Abfolge seiner Handlungen schrittweise von Minute, Stunde, Tag, Woche und Monat begegnet. Dieser alltägliche, sequenzielle, routinisierte und punktuelle Umgang mit den betrieblichen Reorganisationsanforderungen schafft nicht nur Handlungssicherheit, sondern entspricht den „Normalformen“ des täglichen (auch außerhalb des Betriebes) Handelns. Ökologische Handlungsanforderungen werden demgegenüber nicht in der Dringlichkeit der „Jetzt-Zeit“ erfahren, so als wären sie auf einmal, gewissermaßen unvermittelt und handlungsstrukturierend und -leitend vorhanden.

An diesem Punkt kann nochmals auf die Vermittlung von Struktur und Handlung in der Giddenschen Theorie der „Dualität von Struktur“ verwiesen werden. Die routinisierten Handlungsweisen entsprechen dem Begriff der Rekursivität in der Giddenschen Theorie. Konkretes Handeln wird zwar immer durch die Strukturen geformt, begrenzt und auch ermöglicht, dies geschieht aber nicht durch reine Macht- und Herrschaftsbeziehungen oder durch eine einseitige, naive ökonomische Handlungsdeterminierung, sondern durch die rekursiv produzierten Handlungsweisen. „Der Wiederholungscharakter von Handlungen, die in gleicher Weise Tag für Tag vollzogen werden, ist die materiale Grundlage für das, was ich das rekursive Wesen des gesellschaftlichen Lebens nenne. (Unter rekursivem Wesen verstehe ich, daß die Strukturmomente des sozialen Handelns - mittels der Dualität von Struktur - aus eben den Ressourcen, die sie konstituieren, fortwährend neu geschaffen werden)“ (Giddens 1992). Diese Rekursivität im Handeln des Betriebsrates bedingt dann auch, daß er seine mögliche „Handlungsmächtigkeit“ - in der Giddenschen Theorie der Vermittlungsbegriff zur Struktur-

dimension Herrschaft - als transformative Fähigkeit in Ereignisreihen einzugreifen und ihren Verlauf möglicherweise auch zu verändern, nicht zur Geltung bringt. Insofern stabilisiert der Betriebsrat (aber auch das Management) durch sein rekursives Handeln die Dominanz ökonomischer Strukturen und Handlungsorientierungen gegenüber einer möglichen ökologischen Modifikation dieser Handlungsstrukturen. Durch sein Handeln stabilisiert er die Strukturen und bringt sie immer wieder aufs neue hervor, die dann wiederum sein Handeln definieren – sich selbst setzende Voraussetzungen.

Der mögliche Verlust von Arbeitsplätzen hat gegenüber den schleichenden ökologischen Veränderungen den Vorteil der sinnlichen Unmittelbarkeit. Diese Grundtendenz in der Handlungsorientierung des Betriebsrates kommt in der folgenden kritischen Sichtweise eines Betriebsratsmitglieds zum Ausdruck, die nicht unerwähnt bleiben sollte:

„Für mich wird auch die Umweltfrage zuwenig im Betriebsrat diskutiert, weil wir eben so viele andere Probleme haben. Und wenn das dann angerissen wird, dann heißt es gleich: Ach, wir haben noch das und das. Und da ist es eben schwierig, bei allen Problemen, die wir hier haben, die Mehrheit des Betriebsrates zu überzeugen, daß Umweltauflagen, Umweltschutzdinge für den Erhalt, für den Bestand des Betriebs so wichtig sind, daß wir uns jetzt intensiv damit auseinandersetzen müßten, weil ansonsten der Betrieb pleite geht. Denn daran orientieren sich ja viele und sagen: Das, was wir hier machen, damit tragen wir mit dazu bei, daß die Arbeitsplätze gesichert werden, daß Lohn und Gehalt stimmen, daß die Arbeitsbedingungen als solche stimmen. Und da stellt man das weniger auf Umwelt ab, dann wird nicht diskutiert: Belastet diese Entwicklung, alles was an diesem Gerät dran ist, in 10 oder 15 Jahren die Umwelt'. Dahinter zu schauen, das fällt auch dem Betriebsrat sehr schwer, weil die Dinge, die im Moment anstehen, ja immer irgendwo im Vordergrund sind.“(B2/BII)

Diese eindeutig ökonomischen Handlungsprioritäten des Betriebsrates werden durch die Standortkonkurrenz der einzelnen Unternehmen des Konzerns noch verstärkt. Der konzerninterne Kosten- und Rentabilitätsvergleich der einzelnen Produktionsstandorte - das permanente Benchmarking zwischen den Standorten nach Kosten, Produktivitätszahlen und Rationalisierungserfolgen - behindert eigenständige Umwelanstrengungen auch dann, wenn sie am externen Markt noch vertretbar wären. Eine mögliche Verbindung zwischen der ökologischen Organisationserneuerung und der ökonomisch bedingten Umstrukturierung des Unternehmens herzustellen, strategische Allianzen vielleicht auch mit dem Umweltschutzbeauftragten hinsichtlich einer Reorganisation der Unternehmensstrukturen aufzubauen, wird seitens des Betriebsrats ebenfalls nicht als Aufgabenstellung begriffen.

Die alltägliche Arbeit des Betriebsrates im Bereich des Umweltschutzes konzentriert sich auf den Arbeitsschutzausschuß, in dem gemeinsam mit dem Sicherheitsbeauftragten und dem Umweltschutzbeauftragten über diesbezügliche betriebliche Probleme beraten wird. Auch damit verbindet sich keine weitergehende strategische Debatte über die organisationalen und strukturellen Anforderungen einer ökologischen Betriebspolitik. Im wesentlichen wird der Umweltschutz im Sinne einer Schutzpolitik bei konkreten Mißständen begriffen. Letztlich verharret der betriebliche Umweltschutz im klassischen Bereich der Arbeitssicherheit und wird nicht in einer politisch strategischen Diskussion über die betrieblichen Organisationsstrukturen aufgegriffen, die dann auch einen Bezug zur ökonomischen (G)Runderneuerung des Betriebes aufweisen könnte.

2.2.2 Vertane Chance in der Betriebsratsarbeit: Ansätze und Abbrüche im Umweltschutz

Einen möglichen Ansatzpunkt für eine weitergehende ökologische Handlungsoption des Betriebsrates bietet die Diskussion über eine Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz, die von der IG Metall - und hier insbesondere durch den Arbeitskreis E.F.E.U. der Verwaltungsstelle Hamburg - in die Betriebe hineingetragen wird. Der Betriebsrat setzt sich jedoch aus unterschiedlichen Gründen nicht für eine Betriebsvereinbarung „Umweltschutz“ ein. Zunächst wird diese ablehnende Haltung des Betriebsrates mit den bekannten Argumenten anderer dringlicher Handlungsanforderungen begründet. Allein in den letzten vier Jahren waren – wie bereits dargestellt - ca. 650 Beschäftigte von Entlassungen und/oder Umsetzungen etc. betroffen. Bei diesen existentiellen Arbeitsplatzfragen stehen ökologische Fragen für die betriebliche Interessenpolitik im Hintergrund.

An dieser Position gibt es aber auch Kritik eines ehemaligen Betriebsratsmitgliedes. Zwar wird in der Interviewaussage anerkannt, daß anstehende Entlassungen für jeden Betriebsrat zum Kerngeschäft gehören, andererseits aber ökologische Herausforderung nicht auf ökonomische Aspekte reduzierbar sind. Insofern wird vermutet, daß der Betriebsrat durchaus in Fragen des betrieblichen Umweltschutzes eingreifen kann, wenn er es will¹ und wenn er Pro-

¹ Nur am Rande soll darauf hingewiesen werden, daß „gewollt“ hier durchaus im Sinne von „wollen“, eines „Willens“ verstanden werden soll. Gerade politisches Handeln basiert neben der Urteilskraft expli-

blembewußtsein hinsichtlich des betrieblichen Umweltschutzes besitzen würde:

„Wenn ich diese Geschichte mit den 600 Entlassungen sehe, dann ist das schon eine elementare Sache für den Betriebsrat. Nur die Folge, wenn man sich nur auf diese 600 konzentriert, könnte ja sein, daß eines Tages der Globus abschmiert. Dann ist die Frage, überspitzt gesagt, stehen die 600 gegen den ganzen Globus. Das wird einfach nicht gesehen. Man sieht nur sein Ding und das war es dann. Ich bin der Meinung, man hätte trotz dieser Entlassungswelle eine gewisse Kapazität hierfür bereitstellen sollen, aber der Betriebsrat hat es nicht getan.“(B3/BIII)

Die Position ist nicht nur insofern interessant, da sie das Argument des vermeintlichen Sachzwangs der Ökonomie dahingehend modifiziert, daß man sich bei entsprechender Organisation der Betriebsratsarbeit trotzdem der ökologischen Thematik hätte zuwenden können. Darüber hinaus verfestigt diese Aussage nochmals den Eindruck, daß der Betriebsrat die Umweltpolitik nicht als gleichgewichtiges Thema seiner Arbeit auffaßt. Umweltschutz geht oftmals schon deshalb im Handeln des Betriebsrates unter, weil er gar nicht im Wahrnehmungshorizont betriebsrätlicher Handlungsanforderungen steht. Insofern kann gesagt werden, daß entgegen den gewerkschaftspolitischen Positionen im gesellschaftlichen Diskurs, auf der betrieblichen Ebene eine politische Vermittlung zwischen ökonomischen und ökologischen Ansatzpunkten erst noch herzustellen ist. Allerdings drückt sich in der Polarität von „Arbeitsplatzzerhalt versus Welterhalt“ auch das reale Problem - die Paradoxie der Nicht-Kompatibilität von Ökonomie und Ökologie - von kurzfristigen Lohn- und langfristigen Überlebensinteressen unter der Bedingung einer relativ verselbständigten und „entbetteten“ Ökonomie aus, die einer vorschnellen Versöhnung ökologischer und ökonomischer Funktionsweisen entgegensteht (vgl. Altvater/Mahnkopf 1996; Berger 1995). Deutlich wird, daß der Betriebsrat sich in erster Linie den Arbeitsplatzerhaltungsinteressen der Beschäftigten gegenüber verpflichtet fühlt und der Erfolg seiner Arbeit auch von den Beschäftigten vorrangig hieran bemessen wird. Bei anstehenden Entlassungen hätte die Belegschaft ein erfolgreiches ökologisches Engagement des Betriebsrates wohl kaum honoriert, wenn er gleichzeitig seine Kernaufgaben – Verteidigung von Arbeitsplatz- und Einkommensinteressen - vernachlässigt hätte.

zit auf einen Willen, tatsächlich strukturelle und/oder politische Veränderungen – im Sinne von Handlungsmöglichkeiten – herbeizuführen. Wobei damit noch nichts über die tatsächliche und aktuelle Handlungsmächtigkeit der jeweiligen Akteure ausgesagt ist.

Aber es gibt auch noch weitere Argumente des Betriebsrates gegen eine Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz. So wird vom Betriebsratsvorsitzenden vermutet, daß eine formale Vereinbarung den betrieblichen Umweltschutz nicht unbedingt substantiell voranbringen werde. Seiner Meinung nach kommt es vielmehr darauf an, über politischen Druck durch Aktionen in den Betrieben Umweltschutzhandeln einzuklagen. Diesbezüglich verweist er auf die Kampagne „Tatort Betrieb“ der IG Metall.² Bei diesem Argument muß jedoch berücksichtigt werden, daß die Betriebe aufgrund einer Kampagne der Gewerkschaftsorganisation mehr oder weniger konkret veranlaßt wurden, die Kampagne „Tatort Betrieb“ durchzuführen. Des weiteren werden Betriebsvereinbarungen zum Umweltschutz insofern abgelehnt, da eine erweiterte Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung und/oder der Beschäftigten zur Zeit in den Betrieben nach Auffassung der interviewten Betriebsräte politisch nicht durchsetzbar sei. Inwieweit dies eine Schutzargumentation ist, die zwar den Abschluß von Betriebsvereinbarungen grundsätzlich an ihre betriebspolitische Durchsetzbarkeit zurückbindet, aber gleichzeitig auch eine Legitimation für die Nichtberücksichtigung der Umweltpolitik in den Arbeitsschwerpunkten und im betriebspolitischen Selbstverständnis des Betriebsrates darstellt, kann nur vermutet werden.

Dennoch kann der mangelnden politischen Durchsetzbarkeit von erweiterten Mitwirkungs- oder gar Mitbestimmungsmöglichkeiten auch nicht direkt widersprochen werden. Und diese Argumentation ist zumindest auf der theoretischen und auch auf der Ebene der persönlichen Erfahrungen der Betriebsräte stichhaltig. So wurde dargelegt, daß erstens die Unternehmen nicht bereit seien, Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates auszuweiten, und zweitens Betriebsvereinbarungen auf die neuen Produktions- und Arbeitsorganisationsstrukturen abgestimmt und zugeschnitten werden müßten. Vereinbarungen über den betrieblichen Umweltschutz müßten aus politisch-strategischen Gesichtspunkten über andere zu regelnde Fragen

² 1988 hat die IG Metall mit einem Pilotprojekt in Baden-Württemberg „Tatort Betrieb“ konkret versucht, den Umweltschutz als praktisches Handlungsfeld einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik in den Betrieben zu verankern. Nach der Pilotphase wurde diese Kampagne auch in anderen IG Metall Bezirken durchgeführt. Im Mittelpunkt dieser Kampagne standen die Gesundheitsbelastungen der Beschäftigten im Betrieb und die vom Betrieb ausgehenden Umweltbelastungen, die jeweils durch die gleichen Gefahr- und Schadstoffe verursacht werden. In der Kampagne wurde aktionsbezogen der Arbeits- und Umweltschutz miteinander verbunden. Insgesamt waren diese Aktionen Versuche der Gewerkschaften, die betrieblichen Auseinandersetzungen um einzelne Gefahrstoffe im Arbeitsschutz mit der Entstehung einer Betriebsökologie und einer gesellschaftsbezogenen Umweltpolitik zu verbinden (vgl. zur genaueren Darstellung der Kampagne „Tatort Betrieb“: Leisewitz/Pickshaus 1992; Hildebrandt/Zimpelmann 1992).

vereinbart werden, bei denen Mitbestimmungsrechte bestehen. Das hieße im konkreten Fall, sie mit dem Prozeß der ökonomischen Umstrukturierung zu verknüpfen:

„Betriebsvereinbarungen sind ja im Moment noch auf die Strukturen, wie sie heute üblicherweise noch in den Betrieben vorhanden sind, zugeschnitten. Das gilt ja nicht nur für eine Betriebsvereinbarung für Umweltschutz, das gilt ja auch für Entlohnungsfragen, für Arbeitszeitfragen. Wir werden das Betriebsvereinbarungswesen so ohne weiteres gar nicht aufrecht erhalten, weil wir das differenzierter auf einzelne Produktionszentren abstimmen müssen. Wir müssen dort Rahmen vorgeben und innerhalb dieser Rahmen wird man dann vor Ort ganz bestimmte Dinge regeln müssen. Da ein so allgemein gehaltenes Mandat nur dann von der Geschäftsführungsseite oder von der Konzernseite unterschrieben wird, wenn es nicht die Mitbestimmungsfragen ausweitet. Denn da haben sie immer am meisten Angst vor. So muß man, wenn das so ist und man trotzdem was erreichen will, das mit anderen Dingen verbinden, wo es Mitbestimmungsfragen berührt. Und das kann man sehr konkret und präzise, in dem man z.B. in einer autarken Fertigung einen Teil einer Zeit am Tage in Form eines Lohnscheines, Beseitigung von Umweltgeschichten usw. verbindet. Oder Zeitkontingente für Umweltschutz in Fragen der Erwachsenenbildung festschreibt. Und zwar unter der Devise, der Produktivitätsfortschritt an der Position wird zu einem Teil für Weiterbildung, unter anderem auch für solche Weiterbildung verwendet. Da haben wir wieder Mitbestimmung. Das kann man ja über so einen Weg verbinden.“(B1/BII)

Die Verknüpfung ökologischer Mitwirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten mit der ökonomischen Restrukturierung ist, wie bereits erwähnt, ein richtungsweisender Ansatzpunkt in der weiteren Entwicklung einer ökologischen Betriebspolitik. Aber auch hier handelt es sich lediglich um eine Absichtserklärung des Betriebsrates. Für die Realisierung bedarf es eines Bruchs mit der primären Fixierung auf die ökonomisch begründeten Arbeitsbedingungen in der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung und eine ebenso ernsthafte ökologische Gestaltungsabsicht sowohl des Betriebsrates als auch der Gewerkschaften selbst, die diesen Prozeß über Tarifvereinbarungen und gesellschaftlich initiierte Diskussionsprozesse wesentlich stärker flankieren müßten.

2.3 Ansätze und Bausteine für eine ökologische Betriebspolitik

Ansätze einer Thematisierung ökologischer Handlungsanforderungen in der Arbeit des Betriebsrates gibt es dennoch. Neben der Beteiligung an der IG Metall Kampagne „Tatort Betrieb“ findet auch in diesem Unternehmen regelmäßig eine von der IG-Metall Jugend und der

Jugend - und Auszubildenden Vertretung - organisierte „Umwelt-Rallye“ statt.³ Einerseits dient die Umwelt-Rallye den neu eingestellten Auszubildenden zum Kennenlernen des Betriebes und andererseits ist damit eine Sensibilisierung der Jugendlichen gegenüber den ökologischen Schwachstellen und Gefahren im Betrieb verbunden. Es besteht zwar keine direkte Verbindung zur Betriebsratsarbeit, dennoch ist sie ein wichtiger Ansatzpunkt für eine ökologische Betriebspolitik, da sie die Auszubildenden versucht einzubinden, und über die Präsentation der Ergebnisse eine ökologische Sensibilisierung der Beschäftigten und des Managements erreicht. Zugleich zeigt sich an der Form der Thematisierung ihrer Ergebnisse, daß Beteiligungsmöglichkeiten und Engagement der Beschäftigten konkreter und organisierter Möglichkeiten bedarf. Nur so kann der Indifferenz gegenüber den ökologischen Auswirkungen der Produktion in Ansätzen entgegengewirkt werden.

Ein weiterer Versuch, Umweltschutz im Betrieb aufzugreifen, wurde über die Gründung einer Arbeitsgruppe Umweltschutz mit interessierten Beschäftigten angestrebt. Ihr Ziel war es, über eine Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der Initiativgruppe E.F.E.U. der IG Metall Informationen und Fachwissen zu umweltpolitischen Fragen in den Betrieb und in die Belegschaft hineinzutragen. Obwohl dieser Arbeitskreis aufgrund der Brisanz anderer betrieblicher Themen - insbesondere der Beschäftigungssicherung - heute im Unternehmen nicht mehr existiert, lassen sich dennoch an dieser Form einer betrieblichen gewerkschaftlichen Umweltpolitik zwei wichtige Aspekte aufzeigen. Zum einen stellte man hinsichtlich der Wahrnehmung von ökologischen Problemen bei den Beschäftigten im Betrieb fest, daß sich ihr Problembewußtsein zunächst an kurzfristigen und sinnlich wahrnehmbaren ökologischen Mißständen festmachte, nach der Devise: „Irgendwo stinkt was, hier mach mal“. Und zum anderen machte man aber auch die Erfahrung, daß man von Leuten angesprochen und positiven Zuspruch erhielt, von denen der Betriebsrat normalerweise nicht angesprochen wird (Angestellten und Ingenieuren). Beide Reaktionen hatten aber eines gemeinsam, aus ihnen entwickelte sich kein eigenständiges und engagiertes Bewegungsmoment, das zu einer Belebung der Arbeitsgruppe und der Thematik über den Kreis ihrer Mitglieder hinausführte. Die Erfahrungen der Arbeitsgruppe Umweltschutz lassen auf drei Momente schließen, die für die Behandlung von Umweltfragen im Betrieb für die betriebliche Interessenvertretung bedeutsam sind:

³ Diese „Umwelt-Ralley“ fand auch in dem ersten Unternehmen – ebenfalls mit positiven Erfahrungen –

Erstens: Ökologische Fragen müssen einen konkreten Bezug zur Arbeitswelt der Beschäftigten haben. Rein theoretisch könnte diese Vermittlung auch über die Partizipationsmöglichkeiten im Arbeitsprozeß geschehen, wie sie sich im Rahmen der ökonomischen Umstrukturierung im Betrieb stellen (z.B. durch die Implementation von Qualitäts- und Ökozirkeln in der Gruppenarbeit).

Zweitens: Der lebensweltliche Bezug, wie er in der ökologischen Thematik implizit enthalten ist, macht das Thema offensichtlich auch für die Arbeitnehmergruppen interessant und ansprechbar, die ansonsten der betrieblichen Interessenvertretung kritisch gegenüberstehen. Gleichzeitig gilt es den ordinären Arbeitsschutz perspektivisch in einen Arbeitsumweltschutz weiterzuentwickeln (Ansätze bietet sowohl die Kampagne „Tatort Betrieb“ als auch die EU Gesetzgebung zum Arbeitsumweltrecht; vgl. Bücken/Feldhoff/Kohte 1994).

Drittens: Aus der umweltpolitischen Sensibilität der Beschäftigten entsteht noch kein Selbstverständnis hinsichtlich ihres Beteiligungswillens im betrieblichen Umweltschutz. Offensichtlich bedarf es hierfür - wobei es sich im Rahmen und auf der Datenbasis der Studie zunächst um eine Spekulation handelt - einer ernsthaften Verankerung der Umweltpolitik in der Organisationsstruktur und -kultur des Betriebes und des Betriebsrates.

Zumindest zwei Momente lassen sich an der Kampagne „Tatort Betrieb“ bestätigen. Einerseits gab es eine Vermittlung der Inhalte dieser Kampagne zur sinnlich wahrnehmbaren Arbeitswelt der Beschäftigten, nämlich die Verbindung von Gesundheits- und Umweltschutz. Sie waren unmittelbar aufgrund ihres Arbeitswissens in die Kampagne einbezogen und wurden vor allem auch direkt angesprochen. Andererseits war die Kampagne aber auch an den Betriebsrat angebunden, so daß innerhalb der betrieblichen Organisation und im Betriebsrat selbst die Thematik verankert war. Darüber hinaus bestand für den Betriebsrat aufgrund der externen Begleitung dieser Kampagne durch die Gewerkschaftssekretäre und Wissenschaftler nicht mehr das immer wieder in den Interviews beklagte Informations- und Wissensdefizit in den Fragen des betrieblichen Umweltschutzes. Dieser Wissenstransfer, der dem Betriebsrat auch Sicherheit in den betrieblichen Auseinandersetzungen ermöglichte, kommt als zusätzliches Moment noch hinzu. Die Aussage eines Betriebsrats bestätigt die Bedeutung der Mitarbeiterbindung in der umweltpolitischen Diskussion des Betriebes:

statt.

„Gerade die Kollegen und Kolleginnen fanden das („Tatort Betrieb“; W.R.) gut, weil sie gesehen haben, da kümmert sich jemand um uns, um die Belastung, die sie am Arbeitsplatz haben. Denn sonst geht man immer nur durch den Betrieb und irgendwann sagt mal jemand: Hier, guck Dir doch mal den Scheiß an, die Suppe stinkt schon wieder. Dann ist es meistens schon zu spät. Wenn Kühlschmierstoffe anfangen zu stinken, dann sind sie schon verseucht. Dann hat der Kollege vielleicht schon tagelang mit einer verseuchten Suppe gearbeitet. Wenn das dann direkt mal hinterfragt wird, dann sind ja alle anderen auch irgendwo miteinbezogen und dann kommt auch eine Diskussion zustande.“ (B2/BII)

An der Kampagne „Tatort Betrieb“ können noch weitere Aspekte einer gewerkschaftlich ökologischen Betriebspolitik verdeutlicht werden. Nicht nur, daß der Betriebsrat im untersuchten Fallbeispiel über eine Befragungsaktion im Rahmen der Kampagne das Thema Umweltschutz für sich erkannte und in seine Arbeit zeitweise aufnahm, sondern die Herstellung einer betrieblichen Öffentlichkeit und die damit verbundene Eröffnung einer neuen Wahrnehmbarkeit in den Diskursen des Betriebes erhöhte letztlich auch die Durchsetzbarkeit ökologischer Forderungen des Betriebsrates gegenüber der Geschäftsführung. Das Unternehmen versuchte zunächst, mit dem Kostenargument der Forderung nach einer kontinuierlichen Überwachung der Kühlschmierstoffe zu begegnen. Erst aufgrund des innerbetrieblichen Drucks des Betriebsrates und durch die Unterstützung in der Belegschaft und des Umwelt- sowie des Arbeitssicherheitsbeauftragten konnte die betriebliche Interessenvertretung ihre Position durchsetzen:

„Dann haben wir gesagt, die Entsorgung der Kühlschmierstoffe und auch die Vorsorge, das muß konzentriert werden entweder auf eine betriebliche Stelle, die da absolut für verantwortlich ist, oder auf eine Fremdfirma, die auch in die Pflicht genommen wird, daß die Kühlschmierstoffe immer in einem einwandfreien Zustand sind. Und ihr habt für die Zulieferung, Anlieferung, für die Qualität während des Einsatzes und für die Entsorgung hinterher geradezustehen. Und der Betrieb hat dafür dann auch die Voraussetzungen geschaffen. Und diese Voraussetzungen, das war ja auch ein großes Problem, daß die auch installiert wurden. Die kosteten nämlich viel Geld, und das haben sie dann letztlich gemacht. Und ich sage mal, daß es nachher zügiger gelaufen ist, dazu hat auch diese Umfrage (im Rahmen der Kampagne „Tatort Betrieb“; W.R.) beigetragen.“ (B2/BII)

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der Einbeziehung der Beschäftigten in betriebliche Politikprozesse. Zwar wird vom Betriebsrat versucht, die Beschäftigten in Form von Abteilungsversammlungen an betrieblichen Diskussionen zu beteiligen, aber nach Ansicht eines Betriebsratsmitglieds geschieht dies nicht häufig genug. Oftmals versteht man sich als Stellvertreter der Beschäftigteninteressen. Ihre Einbeziehung in betriebliche Auseinander-

setzungen kommt einem funktionalen Machtfaktor gleich, der sich je nach Dringlichkeit auf „Knopfdruck“ aktivieren läßt. Damit ist auch eine wachsende Distanz zwischen dem Betriebsrat und den Beschäftigten verbunden, die letztlich auch eine Glaubwürdigkeitslücke in der Betriebsratsarbeit gegenüber der politischen Vertretung der Beschäftigteninteressen aufweist. Analoges betrifft auch eine stärkere Einbeziehung des betrieblichen Vertrauenskörpers in die betrieblichen Politikprozesse durch den Betriebsrat:

*„Dann würde die Belegschaft mit Sicherheit - ja eigentlich tut es Not - feststellen und auch überzeugt sein, der Betriebsrat kümmert sich wirklich echt um die Belange. Das tun wir auch so. Man hat aber nicht den Rückhalt. Das Bedürfnis, mit dem Betriebsrat oder mit einzelnen des Betriebsrates zu reden, ist viel größer. Und dieser Anspruch, den einige von uns haben: „wenn einer was will, dann soll er zu uns kommen, die wissen ja wo wir sitzen,“ der ist aus meiner Sicht falsch. Ich lerne die Probleme nur kennen, wenn ich vor Ort bin.“
(B2/BII)*

Trotz der positiven Ansätze in der Umweltpolitik des Betriebsrates muß abschließend festgestellt werden, daß es ihm in der bisherigen Behandlung von Umweltfragen nicht gelungen ist, und auch nicht in seinem Handlungshorizont und betriebspolitischen Ansatz lag, die ökologischen Modernisierungsanforderungen mit der ökonomisch bedingten Umstrukturierung im Unternehmen dauerhaft zu verbinden. Perspektivisch wäre eine Vermittlung auf der Ebene der Organisationsentwicklung und den damit verbundenen Momenten neuer Arbeits- und Führungsformen möglich gewesen. Solange aber der ökologische Diskurs im Betrieb nicht an dem ökonomischen Modernisierungsdiskurs im Unternehmen angekoppelt wird, bleibt Ökologie immer ein Randbereich in der Arbeit des Betriebsrates, verharret der Umweltschutz im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und verliert seine Gestaltungschancen gerade dadurch, daß er nicht als integriertes Moment innerhalb stattfindender betrieblicher Restrukturierungsprozesse verstanden wird.

Allerdings müßte ein über den Arbeits- und Gesundheitsschutz hinausgehender Umweltschutz vom Betriebsrat als politische Gestaltungsaufgabe in seiner konfliktorischen Dimension wahrgenommen werden. Solange im Betriebsrat die gleichzeitig ablaufende ökologische und ökonomische Modernisierung und die Bedeutung des betrieblichen Umweltschutzes nicht als „Chefsache“ akzeptiert wird, der Betriebsratsvorsitzende dies nicht selbst als wichtige Chefsache und Aufgabe im Betriebsrat begreift, wird der Umweltschutz im Betriebsrat als „Kür“ und nicht als „Pflicht“ angesehen. Die Zuteilung des Umweltschutzes als einen Unter-

bereich in der Aufgabenstellung einer Arbeitsgemeinschaft des Betriebsrates läßt den Umweltschutz letztlich auch als nachrangige Aufgabe in der Arbeit des Betriebsrates erscheinen. Auch hier gibt es die „organisierte Unverantwortlichkeit“ (Beck 1988), bei der jeder es auf die Verantwortung des jeweils anderen schiebt, und letztlich niemand mehr Verantwortung trägt. Für eine ökologische Betriebspolitik ist einerseits die Sensibilisierung und Qualifizierung der betrieblichen Interessenvertretung hinsichtlich neuer Organisationsanforderungen im Unternehmen und andererseits die damit verbundene strategische Anbindung an den Prozeß der betrieblichen Restrukturierung bedeutsam. Für die Wahrnehmung dieser neuen Aufgabenstellung müßten die Betriebsräte im Sinne einer Empowermentstrategie zunächst qualifiziert werden.

nicht an dem ökonomischen Modernisierungsdiskurs im Unternehmen angekoppelt wird, bleibt Ökologie immer ein Randbereich in der Arbeit des Betriebsrates, verharret der Umweltschutz im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und verliert seine Gestaltungschancen gerade dadurch, daß er nicht als integriertes Moment innerhalb stattfindender betrieblicher Restrukturierungsprozesse verstanden wird.

Allerdings müßte ein über den Arbeits- und Gesundheitsschutz hinausgehender Umweltschutz vom Betriebsrat als politische Gestaltungsaufgabe in seiner konfliktorischen Dimension wahrgenommen werden. Solange im Betriebsrat die gleichzeitig ablaufende ökologische und ökonomische Modernisierung und die Bedeutung des betrieblichen Umweltschutzes nicht als „Chefsache“ akzeptiert wird, der Betriebsratsvorsitzende dies nicht selbst als wichtige Chefsache und Aufgabe im Betriebsrat begreift, wird der Umweltschutz im Betriebsrat als „Kür“ und nicht als „Pflicht“ angesehen. Die Zuteilung des Umweltschutzes als einen Unterbereich in der Aufgabenstellung einer Arbeitsgemeinschaft des Betriebsrates läßt den Umweltschutz letztlich auch als nachrangige Aufgabe in der Arbeit des Betriebsrates erscheinen. Auch hier gibt es die „organisierte Unverantwortlichkeit“ (Beck 1988), bei der jeder es auf die Verantwortung des jeweils anderen schiebt, und letztlich niemand mehr Verantwortung trägt. Für eine ökologische Betriebspolitik ist einerseits die Sensibilisierung und Qualifizierung der betrieblichen Interessenvertretung hinsichtlich neuer Organisationsanforderungen im Unternehmen und andererseits die damit verbundene strategische Anbindung an den Prozeß der betrieblichen Restrukturierung bedeutsam. Für die Wahrnehmung dieser neuen Aufgabenstellung müßten die Betriebsräte im Sinne einer Empowermentstrategie zunächst qualifiziert werden.

3. Der Umweltschutzbeauftragte

3.1 Strukturelle und personelle Handlungsblockierungen des Umweltschutzbeauftragten

Schon innerhalb der formalen Handlungszuweisungen, die der Umweltschutzbeauftragte im Betrieb im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen ausführt, treten immer wieder Konflikte mit einzelnen Abteilungen des Unternehmens auf. Da der Umweltschutzbeauftragte auf der Grundlage der bestehenden Gesetze zwar eine sachgerechte umweltpolitische Beratung im

Unternehmen durchführen soll, den einzelnen Fachabteilungen gegenüber jedoch nicht weisungsberechtigt ist und keine konkrete Organisationsanweisung der Geschäftsführung dahingehend existiert, wie eine formalisierte Beteiligung des Umweltschutzbeauftragten bei den einzelnen Entscheidungen der Fachabteilungen erfolgen soll und welche Verpflichtungen diese selbst im Umweltschutz wahrzunehmen haben, werden seine ökologischen Initiativen immer wieder von den einzelnen Fachabteilungen ignoriert. Obwohl er eine mögliche Implementierung ökologischer Steuerungselemente innerhalb der veränderten Produktionsstrukturen im Rahmen ökologisch-ökonomischer Abwägungen mit dem Management diskutiert, gibt es immer wieder unterschiedliche Einschätzungen zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen, dem Umweltschutzbeauftragten und Teilen des Managements hinsichtlich der zumutbaren ökonomischen Belastungen für das Unternehmen bei Umweltschutzmaßnahmen. Um seine Position innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen stärker zu verankern, drängt der Umweltschutzbeauftragte konsequenterweise auf eine klare Organisationsanweisung im betrieblichen Umweltschutz, in der die Verfahrensweisen bei Unternehmensentscheidungen, seine frühzeitige Beteiligung bei diesen Entscheidungsprozessen und die Verantwortlichkeiten in den einzelnen Fachabteilungen festgeschrieben werden. Nur so lassen sich seiner Meinung nach die Blockaden in der Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes aufgrund der Funktionstrennungen im Unternehmen verhindern:

„Das ist einmal die rein technische Mitwirkung bei Investitionen, bei der Beschaffung von Anlagen. Mitwirkung aus der ökologisch-ökonomischen Sicht. Da gibt es aber immer Hakereien, daß eben die Fachabteilungen meinen, sie wären doch kompetent und ausreichend personell besetzt, das alleine zu tun. Daß ich da immer aufpassen muß, und dann auch Querverbindungen zu anderen Abteilungen, die dann auch beteiligt werden, von denen man erfährt, da läuft wieder was, so gibt es immer Reibungsverluste. Ich dränge darauf - das ist aber noch nicht vollendet -, daß wir eine spezielle Organisationsanweisung, Auslösung von Investitionen, bekommen, wo dann meine Mitwirkung auch formalistisch eindeutig abgesichert ist. Das ist von der Geschäftsführung in Auftrag gegeben worden, die Organisation ist aber noch nicht spruchreif.“(UBI/BII)

Neben der nicht ausreichenden Beachtung ökologischer Anforderungen in den einzelnen Abteilungen, insbesondere bei den Einkaufsentscheidungen, sind für das Umwelthandeln die spezifischen Personenkonstellationen im Betrieb bedeutsam. Die Indifferenz einzelner Fachabteilungen hinsichtlich ökologischer Handlungsanforderungen läßt sich systemtheoretisch erklären. Die „Selbstreferenzialität“ (Luhmann 1986) der einzelnen Organisationsbereiche des Unternehmens verhindert geradezu die Aufnahme ökologisch externer Handlungs-

anforderungen. Dieser Umstand verdeutlicht auch nochmal die Unzulässigkeit, letztlich die betrieblichen Beziehungen allein auf die Machterzielung zu reduzieren. Bei den Betriebsakteuren handelt es sich nicht um lauter „kleine Machiavellis“, wie Friedberg treffend hervorhebt (1996), sondern die angesprochene klassische Konfliktstruktur zwischen den einzelnen Funktionsabteilungen entsteht zum überwiegenden Teil einfach dadurch, daß die jeweiligen Abteilungen sich in ihrer Funktionsweise durch die jeweils anderen Abteilungen gestört fühlen. Im Sinne der Strukturationsanalyse von Organisationen wird gerade auf diese negativen Strukturmomente verwiesen, die sich nur über das Handeln der Akteure und ihre Reaktionen beobachten und erschließen lassen. Analog zu Giddens Theorie der Dualität von Strukturen (1992) kommt hier ebenfalls zum Ausdruck, daß es sich um einen wechselseitigen Konstitutionsprozeß handelt, in dem der Begriff der Struktur weiterhin bedeutsam, aber zugleich handlungsorientiert ist. Struktur ist untrennbar mit Handeln verbunden; ist zugleich Zwang für und Produkt von Handeln und Interaktion (Friedberg 1996; S. 145). Insofern ist zwar der Macht- und Handlungsbegriff in dieser Theorie weiterhin bedeutsam, aber es geht dieser Theorie im wesentlichen um das Verstehen und Aufzeigen von Strukturen, ihr Wirken auf die Handlungsmöglichkeiten und ihre Entstehung.

Gleichsam wird in dem Fallbeispiel aber auch deutlich, daß die persönlichen Konstellationen der einzelnen Handlungsakteure im betrieblichen Umweltschutzes ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Implementierung einer betrieblichen Umweltpolitik erhalten. In der folgenden Interviewaussage des Umweltschutzbeauftragten weist dieser deutlich darauf hin, daß die mangelnde Kooperation mit den einzelnen Fachabteilungen und die noch nicht beschlossene Organisationsanweisung „Umweltschutz“, sich nicht zuletzt auch aus den personalen Konstellationen im Betrieb heraus erklären:

„Da zielt sich insbesondere die Produktionsleitung. Liegt auch an der personellen Konstellation dort. Wir haben eigentlich vom Arbeitsschutz her immer schon unsere Kontroversen gehabt, daß wir da unterschiedliche Auffassungen haben, und die setzen sich eben nun im Umweltbereich fort. Da gibt es einfach Diskrepanzen, die nicht auflösbar sind.“(UBI/BII)

Die personalen Konstellationen beeinflussen nicht nur mögliche Blockaden in der Umsetzung betrieblicher Umweltschutzkonzepte, sondern dieser stark personengetragene Umweltschutz - das persönliche Engagement des Umweltschutzbeauftragten - ist in vielen Fällen auch die Grundlage für spezielle Umweltschutzmaßnahmen im Unternehmen. Allerdings bleibt das über gesetzliche

Anforderungen hinausgehende Engagement im Umweltschutz auch immer an den ökonomischen Vorentscheidungen des Unternehmens gebunden. Entscheidend ist jedoch, daß die ökonomische Handlungsmöglichkeit sich nicht nur über die „Ökonomie qua Ökonomie“ allein definiert, sondern gerade auch hinsichtlich ökologischer Handlungsmöglichkeiten von der Einsicht der Entscheidungsträger in mögliche ökologische Handlungschancen abhängt. Der persönlichen Einsicht und dem Bewußtsein in und über umweltpolitische Dringlichkeiten und Handlungsnotwendigkeiten kommen insofern eine besondere Bedeutung zu, da in der Entscheidungssituation selbst, wie Berger anhand der theoretischen Annahmen der Systemtheorie verdeutlicht hat (vgl. Berger 1995), ökologische Aspekte eben nicht zur Entscheidungsgrundlage gehören. Werden sie also nicht nachträglich, extern von außen in die Entscheidungsfindung eingeführt (z.B. über gesetzliche Auflagen), so kann dies nur über eine verantwortungsbewußte Reflexion der verantwortlichen Akteure über ökologisch notwendige Verhaltensänderungen in den Entscheidungsfindungsprozessen der Organisationen selbst geschehen.

Eine weitere Facette in der konkreten Ausgestaltung der betrieblichen Umweltpolitik stellen die personalen und funktionsbezogenen Konstellationen in den einzelnen Managementbereichen dar. Die Erfahrungen des Umweltschutzbeauftragten weisen gegenüber der Argumentation der vermeintlich rein ökonomischen Handlungsbegrenzungen des Managements in der Ausgestaltung der betrieblichen Umweltpolitik auf die inneren Blockaden in den Managementstrukturen selbst hin, die sich neben ihrer funktionalen Differenzierung auch durch persönliche Interessen, Kompetenzen und Machtformen begründen lassen. Hier kommt die empirische Betrachtung an ihre immanente Grenze, da eine Beurteilung dieser informellen Strukturen, die sich zwar durchaus durch theoretische Reflektionen ergründen lassen, von außen nicht leistbar ist. Allerdings wird in der Interviewpassage von Blockaden innerhalb der Managementstrukturen gesprochen und betont, daß das „Gehörtwerden“ (die akroamatische Dimension in der Politik) des Umweltschutzbeauftragten im betrieblichen Umweltschutz neben der reinen Fachkompetenz auch von der Sensibilität und Offenheit im Management gegenüber ökologischen Fragen abhängig ist:

„Vor einem Jahr etwa ist da ein Geschäftsführer nach 20 Jahren Tätigkeit in den Ruhestand gegangen. Ein neuer Mann ist hergekommen, der den Dingen schon sensibel und aufgeschlossen gegenübersteht, aber es gelingt ihm innerhalb der Geschäftsführung zur Zeit nicht, diesen großen Wurf, der ja Voraussetzung der EG-Öko-Audit war, daß man also erst mal eine Erklärung macht: für uns ist zum Beispiel der ökologische Gesichtspunkt, das Produktrecycling gleichwertig mit dem finanziellen Ergebnis, so was. Es muß ja nicht überrangig sein, aber daß

das doch aufgewertet wird für den Betrieb und dies für alle nachfolgenden Hierarchien auch erkennbar macht. Und diese Stufe haben wir noch nicht erreicht wegen dieser inneren Blockade innerhalb der Geschäftsführung. Die blockieren sich gegenseitig auf der Geschäftsführungsebene, weil da eine unterschiedliche Sichtweise noch herrscht. Der Finanzmann ist relativ sensibel, was mich überrascht. Der ist so von der persönlichen Struktur, obwohl er nicht mehr so jung ist, recht aufgeschlossen. Aber der Vertriebsmann, der ist wohl so kostenbedrückt oder so kostenbewußt, wie auch immer, der sieht also hier immer nur die Belastungen, die daraus erwachsen.“(UBI/BII)

Schon aufgrund der schwierigen Handlungsvoraussetzungen innerhalb der betrieblichen Strukturen, der Vielzahl der Themenbereiche und der ökonomischen Prioritätensetzungen des Managements sind die Durchsetzungschancen des Umweltschutzbeauftragten nicht gerade hoch einzuschätzen. Erschwert wird diese Situation durch die unzureichenden personellen Kapazitäten des Umweltschutzbereichs im Unternehmen. Als Einzelkämpfer ist er außerstande, allen Handlungsanforderungen und eigenen Handlungsansprüchen auf allen Ebenen gerecht zu werden:

„Die fehlende Zeit, die Vielzahl der Probleme, letztlich alle abzuarbeiten, das gelingt als Einzelkämpfer einfach nicht. Die Kapazitätsfrage ist einfach das, was einen ärgert, wo man eben sagt, da sind Entscheidungen gelaufen, da hat sich was entwickelt, und da hättest du eigentlich was zu sagen müssen, aber das konntest du nicht auch noch bewerkstelligen. Das ist eher das Problem, wenn man also die Stabstelle mit einem Mann besetzt, ist die einfach unterbesetzt. Das müßte ergänzt werden. Aber bei der derzeitigen Diskussion über Kosten und schlanke Produktion mache ich mir da keine Illusionen.“ (UBI/BII)

Das Kostenmanagement und die Verschlankung der Organisations- und Produktionsstrukturen blockieren die personelle Ausweitung des Organisationsbereichs Umweltschutz im Unternehmen. Für den Umweltschutzbeauftragten sind die persönlichen internen und externen Kontakte wichtige Anknüpfungspunkte für die Umsetzung seiner umweltpolitischen Ziele im Betrieb. Als Einzelkämpfer ist er besonders auf seine langjährigen Kontakte und auf sein internes Wissen über die betrieblichen Strukturen angewiesen. Will er trotz aller Restriktionen etwas erreichen, so muß er nicht nur seine politischen und behördlichen Kontakte nutzen, sondern auch in den Betriebsstrukturen nach personellen Verbündeten suchen. Auch die Behördenkontakte spielen nicht nur hinsichtlich der betrieblichen Auflagenpolitik eine Rolle, sondern der Umweltschutzbeauftragte kann sie nach seinen taktischen und strategischen Einschätzungen für die innerbetrieblichen Auseinandersetzungen dosieren. Das persönliche Vertrauen und die Bekanntheit, die er als Person bei den Behörden genießt, sind für sein betriebsökologisches Agieren zum Teil wichtiger als die reinen ordnungspolitischen Auflagen. Allerdings gilt dies nur unter der Voraussetzung, daß der ordnungspo-

litisch begründete Handlungsdruck innerbetrieblich präsent ist. Wenn dies der Fall ist, kann er die externen Behördenanforderungen an das Unternehmen geschickt als Machtquelle seines Expertenwissens gegenüber dem Management einsetzen. Seine spezielle „Relaisfunktion“ (vgl. Crozier/Friedberg 1979) gegenüber der äußeren Umwelt der Organisation dient dann nicht nur dazu, die Organisation vor diesen externen Umwelteinflüssen zu bewahren, sondern auch dazu, die ihm dadurch möglichen Informationen und seine persönlichen Kontakte zu den Behördenvertretern für die Durchsetzung umweltpolitischer Positionen im Unternehmen geschickt einzubringen. Gerade diese Strukturen sind es dann, die ihm neue Handlungsfelder eröffnen können.

Grundsätzlich ist für die Verharrungstendenzen innerhalb betrieblicher Wandlungsprozesse im Rahmen ökologischer Handlungsanforderungen zudem auf den Faktor Zeit hinzuweisen. Bei betrieblichen Investitionsentscheidungen werden nach Aussage des Umweltschutzbeauftragte oftmals deshalb keine ökologisch optimaleren Lösungen vollzogen, weil ökologische Probleme innerhalb der „Jetzt-Zeit“ im Unternehmen nicht entscheidungsrelevant in Erscheinung treten. Diese Zeitkomponente, die Nichtrelevanz von ökologischen Entscheidungen in der „Jetzt-Zeit“, trifft nicht nur für die Unternehmensentscheidungen, sondern auch für die Entscheidungsverantwortlichkeit in der jeweils persönlichen Zeit der Manager und anderer Betriebsverantwortlicher zu. Die verantwortlichen Entscheidungsträger werden möglicherweise mit den zeitlich verzögerten Auswirkungen ihres Handelns in ihrer individuellen Berufs- und/oder Lebenszeit nicht mehr konfrontiert. Vielmehr orientieren sie sich an den kurzfristigen ökonomischen Anforderungen innerhalb ihres Berufshandelns:

„Wenn jetzt vorgeschlagen wird, generell den Einsatz von PVC zu überwinden, weiß ich nicht, ob das zum Tragen käme. Weil dann immer gleich die Kaufleute kämen und sagen würden: Ah, das PVC-Rohr, das ist ja nur halb so teuer wie die PE-Leitungen und die Verarbeitung ist auch aufwendiger. Das eine können wir kleben, das andere muß geschweißt werden. Also, ich denke schon, da wird dann eine Klippe erreicht werden, wo meine guten Argumente dann nicht durchschlagen, weil das ja eine Perspektive auf die Zukunft ist. Das Problem haben wir nicht jetzt. Die kurze Lebensspanne des Menschen ist das Problem. Der erkennt nicht die langfristigen Auswirkungen seines Handelns. Er ist egoistisch auf den Tag orientiert oder auf die ganz nahe Zukunft. Ganz kurze Perspektive nur, und diese Rückkopplung der Auswirkungen seines jetzigen Handelns, die sind ihm nicht plausibel zu machen“. (UB1/BII)

Auf den Zeitaspekt in den betrieblichen Entscheidungen und auf die kurze individuelle Lebenszeit - man wird mit den Auswirkungen des eigenen Handelns nicht mehr konfrontiert - als ein grundsätzliches Problem für ökologisches Handeln ist auch im ersten Betriebsbeispiel

hinsichtlich des Produktrecyclings aufmerksam gemacht worden. Auch dort ist die Umsetzung des Produktrecyclings für das Management aufgrund der langen Lebensphase des Produktes in der „Jetzt-Zeit“ der Entscheidungsfindung nicht relevant.

3.2 Strukturelle und ökonomische Restriktionen im Umweltschutz

Als bedeutsamstes Element für die Weiterentwicklung der betrieblichen Umweltpolitik wird eine Veränderung der Organisationsstruktur und Integration von ökologischen Handlungszielen und Handlungsorientierungen in die einzelnen Funktions- und Aufgabenbereiche des Unternehmens erachtet. In dieser Frage kulminiert die neue Qualität betrieblicher Umweltpolitik, da der technische und nachsorgende Umweltschutz, so wie er gesetzlich vorgeschrieben ist, weitgehend im Unternehmen erfüllt ist und zudem an ökonomische Grenzen zu stoßen scheint. Darüber hinaus kommen in der Forderung nach einer veränderten Organisationsstruktur im betrieblichen Umweltschutz auch die Erfahrungen des Umweltschutzbeauftragten zum Ausdruck, der immer wieder mit einzelnen Aktivitäten an den bestehenden Organisationsstrukturen scheiterte. Eine wesentliche Blockade für einen Organisationswandel stellen auch unter ökologischen Aspekten - analog zu den arbeitsorganisatorischen Veränderungen - die bestehenden betrieblichen Hierarchieebenen dar:

„Jetzt sind mehr diese Strukturveränderungen notwendig. Über ein Schneeballsystem, daß eben viele Leute das ökologische Denken für sich selbst eigenständig anwenden, nicht darauf angewiesen sind, daß ich ihnen Hinweise gebe. Die kann ich bei der Vielzahl der Prozesse und der Abläufe, die ja ständig im Gange sind, gar nicht geben überall. Ich muß mir halt den Partner suchen, muß sehen, daß ich Leute gewinne, die meine Denke mit draufhaben, und die dann bei Entscheidungen auch selbsttätig in diese Richtung laufen. Bloß, das setzt voraus, daß die wissen, daß das auch gegeben ist, daß die nicht mit solchen Vorstellungen in der Hierarchie weiter oben dann auf Widerstand treffen und auf Mißfallen. Das ist ja auch eine Frage der persönlichen Situation im Unternehmen.“(UBI/BII)

An der Organisationsfrage und den etablierten Hierarchiestrukturen macht sich auch die Frage der persönlichen Verantwortung und der Handlungsbereitschaft unterschiedlicher betrieblicher Akteure fest. Veränderungen bestehender Organisationsstrukturen reichen für sich genommen nicht aus, da die Subjekte von ihrem individuellen verantwortungsvollen Handeln in den Organisationsstrukturen nicht entbunden werden können. Neben der starken Betonung der Entwicklung ökologischerer Organisationsstrukturen im Unternehmen wird daher auch die Bedeutung einer Bewußtseinsveränderung der Subjekte für diesen Gestaltungsprozeß hervorgehoben. Der

Umweltschutzbeauftragte verbindet damit zunächst das Nachvollziehen eindeutiger Handlungsanweisungen zum Umweltschutz durch die Beschäftigten. Vielleicht begründet sich diese Position - restriktive Handlungsanweisungen über eine Organisationsanweisung zu implementieren - nicht zuletzt aus der Desillusionierung des Umweltschutzbeauftragten, die er aufgrund seiner Erfahrungen und Niederlagen die auf seine relative Handlungsschwäche im Betrieb zurückzuführen sind, gemacht hat.

Das Vollzugsdefizit, die mangelnde Ernsthaftigkeit und Handlungsbereitschaft bei den betrieblichen Entscheidungsträgern in der Umsetzung der betrieblichen Umweltpolitik wird auch in der Recyclingfrage und in der Behandlung der Öko-Audit-Verordnung beklagt. So wurde im Unternehmen zwar in Vorbereitung auf das Kreislaufwirtschaftsgesetz intern eine Recyclingstudie erarbeitet, die jedoch nicht zu entsprechenden Konsequenzen in der Produktpolitik und zur Festlegung strategischer Umsetzungsschritte führte. Der Umweltschutzbeauftragte bemühte sich schon vor dem Inkrafttreten des Kreislaufwirtschaftsgesetzes um die Integration einer ökologischen Produktverantwortung in die betriebliche Produktionspolitik - was der Zielsetzung eines integrierten Umweltschutzes entspricht. Mit Verweis auf die damalige Gesetzeslage wurde seine Initiative zum Produktrecycling nicht in das unternehmerische Handeln aufgenommen. An der Frage der Umsetzung einer betrieblichen Strategie des Produktrecyclings dokumentiert sich einerseits die Bedeutung gesetzlicher Auflagen für die Ausgestaltung der betrieblichen Umweltpolitik, andererseits manifestiert sich aber auch die „Verr(i)egelung“ (d.h., daß der betriebliche Umweltschutz zwischen den rechtlichen Bestimmungen und der technologischen und ökonomischen Zweckmäßigkeit verregelt und im Sinne seiner Entwicklungsfähigkeit verriegelt ist) des betrieblichen Umweltschutzes, die eine strategisch orientierte Selbstthematization im Unternehmen blockiert (vgl. Burschel 1996).

An diesem Punkt kann auf spezifische Innovationsblockaden in Unternehmen hingewiesen werden, wie sie von Weltz im Rahmen seines theoretischen Ansatzes der innerbetrieblichen Handlungskonstellationen skizziert werden. So wird nochmals deutlich, daß es sich nicht lediglich um „Versäumnisse“ des Managements handelt, sondern daß auch systemimmanente Hemmnisse, die auf der Ebene der Wissensverwertung und der innerbetrieblichen Machtstrukturen liegen ebenfalls für dieses „Nicht-Handeln“ verantwortlich sind. Damit sind direkt organisationale und mikropolitische Aspekte in Unternehmensstrukturen angesprochen.

Ohne näher auf die Erklärungen von Weltz an dieser Stelle einzugehen, können kurz die Punkte benannt werden, die für Innovationshemmnisse seiner Meinung nach bedeutsam sind:

- Restriktive Wissensverwertung (hierbei geht es um das Verfügbarmachen von Wissen in Organisationen und somit nicht um das Problem der Informationsübertragung),
- Mangelhafte Wissenslogistik (das Wissen muß zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein - JIT der Wissenslogistik),
- Institutionelle Lernschwächen (sie betrifft die Fähigkeit der Organisation gemachte Erfahrungen zur Entwicklung neuer Lösungen zu verarbeiten, diese stehen aber oftmals quer zu den bestehenden Strukturen in den Unternehmen),
- Verdrängung von Fehlern (die selektive Lernschwäche, die Fehler nicht wahrnimmt und nicht konstruktiv verarbeitet, trägt zur Verfestigung des „Status quo“ bei).

Weltz führt noch weitere Punkte an (bspw. Probleme der Selbstorganisation, die Doppelwirklichkeit in Organisationen etc.), von denen besonders sein Insistieren auf die Machtrelevanz von Veränderungen hervorzuheben ist. Einerseits ist das Wissen für Veränderungen unabdingbar, andererseits kann Wissen zu Machtverschiebungen in den Organisationen führen. Soll dieses Wissen dennoch freigesetzt werden, so müssen dem „Lieferanten“ von Wissens-elementen - z.B. durch eine Beteiligung an Entscheidungen - Vorteile entstehen (ein wichtiger Aspekt bei der Einführung von Gruppenarbeitsmodellen). Die Machtrelevanz betrieblicher Veränderungen bedeutet letztlich, daß nur die betrieblichen Maßnahmen zu dauerhaften Veränderungen führen, die auch durch entsprechende Machtstrukturen getragen werden. Theoretisch richtige Maßnahmen - z.B. das Produktrecycling - können de facto falsch sein, wenn sie nicht von einer mit ihr kompatiblen (machtvollen) Handlungskonstellation im Unternehmen getragen und gestützt werden (vgl. Weltz 1995, S. 241 - 258). Insofern scheidet die Umsetzung des Produktrecyclings in den Untersuchungsbetrieben eben nicht an der Boniertheit des Managements, sondern an den systemimmanenten Hemmnissen der strukturell bedingten Handlungskonstellationen aufgrund der bestehenden Macht- und Hierarchieebenen in den Unternehmensstrukturen.

Dieses „Nicht-Entscheiden“ und „Nicht-Handeln-Wollen“ hinsichtlich des Produktrecyclings des Managements läßt sich auch für die betriebliche Diskussion über mögliche Umsetzungs-

schritte der Öko-Audit-Verordnung feststellen. So leitete der Umweltschutzbeauftragte zwar die notwendigen Schritte für eine ökologische Zertifizierung im Auftrag der Geschäftsleitung ein, es schlossen sich jedoch keinerlei Maßnahmen zur konkreten Umsetzung an. Eine Erklärung, warum die ökologischen Handlungsanforderungen nicht in die strategischen Unternehmensplanungen einfließen, findet der Umweltschutzbeauftragte letztlich in dem mangelnden Willen der Geschäftsführung. Damit der Umweltschutz verstärkt in das betriebliche Handeln einfließen könnte, wäre Einvernehmlichkeit über die Bedeutung des Umweltschutzes in der obersten Firmenleitung und eine Initialzündung der Firmenleitung für den betrieblichen Umweltschutz erforderlich. Beides kann der Umweltschutzbeauftragte nicht feststellen. Von hierher erscheint die Position, daß der Umweltschutz zur Chefsache erklärt wird, in einem sehr ambivalenten Licht. Zwar verweist auch der Umweltschutzbeauftragte auf die Notwendigkeit der Verankerung des Umweltschutzes in der obersten Betriebshierarchie, aber gleichzeitig entsteht bei einer nicht adäquaten Aufnahme dieser Handlungsanforderungen eine innerbetriebliche Umsetzungsblockade gerade aufgrund der bestehenden Organisations-, Wahrnehmungs- und Hierarchiestrukturen im betrieblichen Umweltschutz. Das, was den Umweltschutz befördern kann, kann ihn auch blockieren, da das Management den Umweltschutz innerhalb ökonomischer, rechtlicher und technischer Dimensionen wahrnimmt und nicht in der Dimension einer gleichgewichtigen betrieblichen Reorganisationsanforderung mit entsprechenden Organisationsveränderungen.

Wie schwierig die Handlungssituationen des Umweltschutzbeauftragten in den gegebenen Betriebsstrukturen sind, läßt sich auch an den Diskussionen für mögliche Umweltschutzinvestitionen festmachen. Da diese im wesentlichen von deren Pay-back abhängen und die Rentabilitätsberechnung sich nicht nur auf die Marktposition gegenüber externen Konkurrenten, sondern der Kosten- und Konkurrenzkampf sich ebenso auf die interne Konzernkonkurrenz bezieht, darf der Umweltschutz unter Beachtung dieser doppelten Kostenrestriktionen nicht zu monetären Mehrbelastungen im Betrieb führen. Durch die Festlegung von klar bestimmten Kapitalrücklaufzeiten durch den Konzern sind größeren Umweltschutzinvestitionen eindeutige Grenzen gesetzt. Um diese dennoch zu ermöglichen, bemüht sich der Umweltschutzbeauftragte durch das Einwerben von staatlichen Subventionen um eine verbesserte einzelbetriebliche Pay-back-Berechnung für Umweltschutzinvestitionen. Die strukturelle Entscheidungsmacht des Managements

Investitionen zu bewilligen, hat zu einer veränderten Handlungsorientierung des Umweltschutzbeauftragten geführt. Das Wissen von Umweltproblemen und das Aufzeigen adäquater Lösungen reicht für das Auslösen einer Umweltschutzinvestition nicht aus. Will der Umweltschutzbeauftragte die Geschäftsführung für seine Vorhaben gewinnen, muß er selbst deren strategische Überlegungen bzw. Argumentationsweise übernehmen. Er muß seine Handlungen innerhalb strategischer und ökonomischer Indikatoren begründen. Allerdings führen die unterschiedlichen strategischen Einschätzungen, dies kommt im Interview mehrmals zum Ausdruck, zu Differenzen zwischen dem Umweltschutzbeauftragten und der Geschäftsführung.

Erschwert wird die Integration ökologischer Handlungsorientierungen in die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens nach Aussagen des Umweltschutzbeauftragten nicht nur durch die Schwerfälligkeit routinierter Handlungsweisen, sondern ebenso durch das praktizierte Lean-Management. Durch die personelle Unterbesetzungen und die stärkeren Belastungen des Managements bleibt kaum noch Zeit für die notwendigen Gespräche und Reflektionen über weitere Entwicklungsschritte im betrieblichen Umweltschutz. Der betriebliche Umweltschutz verharrt also - so kann zusammengefaßt werden - im Rahmen ökonomischer Vertretbarkeiten und rechtlicher Notwendigkeiten. Der Umweltschutzbeauftragte plädiert daher für eine veränderte Verankerung des Umweltschutzes in den Organisationsstrukturen des Betriebs. Nur so könnten sich seiner Ansicht nach Handlungsmöglichkeiten im betrieblichen Umweltschutz trotz bestehender ökonomischer Restriktionen erhöhen.

Erschwert wird die Integration ökologischer Handlungsorientierungen in die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens nach Aussagen des Umweltschutzbeauftragten nicht nur durch die Schwerfälligkeit routinierter Handlungsweisen, sondern ebenso durch das praktizierte Lean-Management. Durch die personelle Unterbesetzungen und die stärkeren Belastungen des Managements bleibt kaum noch Zeit für die notwendigen Gespräche und Reflektionen über weitere Entwicklungsschritte im betrieblichen Umweltschutz. Der betriebliche Umweltschutz verharrt also - so kann zusammengefaßt werden - im Rahmen ökonomischer Vertretbarkeiten und rechtlicher Notwendigkeiten. Der Umweltschutzbeauftragte plädiert daher für eine veränderte Verankerung des Umweltschutzes in den Organisationsstrukturen des Betriebs. Nur so könnten sich seiner Ansicht nach Handlungsmöglichkeiten im betrieblichen Umweltschutz trotz bestehender ökonomischer Restriktionen erhöhen.

Fallstudien in der Nahrungsmittelindustrie

C. Umweltschutz als Abwehr öffentlicher Kritik und Maßnahme ökonomischer Effizienzsteigerung im Rahmen einer internationalen Konzernstrategie

1. Das Management

1.1 Ökonomisch-ökologische Ausgangslagen: Rahmenbedingungen, Produktivitätssteigerung und Wandel in der Arbeitsorganisation

In dem folgenden Fallbeispiel handelt es sich um einen Süßwarenbetrieb eines multinationalen Nahrungsmittelkonzerns. In der auf der Konzernebene festgelegten Umweltpolitik wird ein klares Bekenntnis zum verantwortungsbewußten Umweltverhalten abgelegt, das sich in entsprechend umweltschonenden Produktions- und Geschäftspraktiken ausdrücken soll. Mit der damaligen Übernahme des Hamburger Betriebes in den Konzernverbund waren umfangreiche arbeitspolitische Veränderungen im Betrieb verbunden. Im Rahmen der Einsetzung eines konzerneigenen Produktivitätsteams wurde eine Steigerung der Produktivität und eine Verringerung der Hierarchieebenen erzielt, die starke Personalreduzierungen im Produktionsbereich bewirkt haben. Im Rahmen der Restrukturierung wurde auch in diesem Fallbei-

spiel eine Form von Gruppenarbeit eingeführt, die aber aufgrund der weiterhin bestehenden Fließbandarbeit nicht als autonome Produktionsgruppe zu verstehen ist, die sich durch eine größere Selbständigkeit in der eigenverantwortlichen Erstellung der Arbeitsprodukte und einer autonomeren Organisation der konkreten Arbeitsausgestaltung auszeichnet. Die Arbeitsorganisation ist durch die Fließfertigung auch weiterhin (post)tayloristisch vorbestimmt. Die Einführung der Fertigungsgruppen verfolgte ausschließlich die Zielsetzung der Kostensenkung, da die Fertigungsgruppen zwar keine größeren Freiheitsgewinne hinsichtlich größerer Selbstorganisationsmöglichkeiten erhielten, aber sehrwohl die Reduzierung der Vorge-setztenstrukturen und den vollzogenen Personalabbau (nun allerdings eigenständiger) ausgleichen mußten.

Deutlich zeigte sich dieser Aspekt bei der Einführung von Fertigungsgruppenleiter/innen in der Produktion. Ursprünglich war die Einsetzung qualifizierter Handwerker als Fertigungsgruppenleiter geplant, die einerseits bei betrieblichen Störungen eigenständig Reparaturarbeiten durchführen und andererseits die arbeitsorganisatorische Verantwortung für die Fertigungsgruppe wahrnehmen sollten. Damit war aber eine spezifische Komplikation in der Arbeitsorganisation verbunden, da in der Praxis diese Doppelbelastung - Reparaturtätigkeiten und Personalführungsaufgaben - zu einer Überforderung der entsprechenden Mitarbeiter und zu Unstimmigkeiten unter der Gruppe der Facharbeiter führte. Die Fertigungsgruppenleiter entschieden sich bei betrieblichen Störungen oftmals nach ihrer Neigung - ob sie sich vorrangig für die Reparatur oder für die Umsetzung der Mitarbeiter zuständig fühlten - und nicht nach den objektiven Produktionsanforderungen. Neben dieser Doppelbelastung - Reparaturtätigkeiten und Personalführungsaufgaben - und den persönlichen „Vorlieben“ der Fertigungsgruppenleiter kam es auch zu Spannungen zwischen den Gruppenleitern und dem zentralen Werkstattbereich. Die früheren Kollegen aus dem Handwerkerbereich akzeptierten oftmals nicht die neue Hierarchiefunktion des Gruppenleiters, der eigentlich einer von ihnen war. Diese waren jetzt in der Rolle der „Arbeitsuntergebenen“ des früher gleichberechtigten Kollegen und mußten nach seinen Anweisungen die notwendigen Reparaturarbeiten vollziehen. Die Schwierigkeiten, die sich durch die gleichzeitige Stellenanforderung der Führung der Gruppe und der Durchführung von Wartungs- und Reparaturarbeiten ergaben, wurden schließlich durch eine Neubesetzung der Stelle der Fertigungsgruppenleiter und -leiterinnen gelöst. Die qualifikatorischen Stellenanforderungen erforderten höher qualifizierte Mitarbei-

ter. Die Funktionen wurden nun mit Lebensmitteltechnikern besetzt.

Für die politische Dimension, die sich durch die betrieblichen Restrukturierungsprozesse und den Abbau von Hierarchieebenen und deren Rückverlagerung in die Gruppe der Beschäftigten selbst ergab, ist besonders bedeutsam, daß eine rein gewerblich-technische Qualifikation für die Anforderungen in den neuen Hierarchiefunktionen nicht ausreichte. Fragen der sozialen und kommunikativen Kompetenz im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - und deren wechselseitige Akzeptanz - erhielten ein höheres Gewicht gegenüber rein gewerblich-technischen Qualifikationsanforderungen. Da die neuen Führungskräfte aus dem Kreis der Beschäftigten rekrutiert wurden und nicht bereits „qua Amt“ Akzeptanz in der eigenen Gruppe erfahren hatten, sondern hierfür eine gewisse Zustimmung der früher gleichberechtigten Kollegen/innen benötigten, ergab sich die Notwendigkeit, diesen Veränderungsprozeß durch ein umfassendes Schulungs- und Qualifizierungsprogramm zu unterstützen. Dieser soziale Gehalt der betrieblichen Restrukturierung hat sich dem Management erst ex post eröffnet:

„Also die Menschen selber, die hatten ja ein Riesenproblem zunächst mal aus der Gruppe heraus und jetzt bin ich euer Chef. Das ist ja für den Menschen schon mal selbst eine Riesenhürde. Und die sind zum Teil auch nicht geschult gewesen. Beziehungsweise die haben sich nie damit befaßt. Und aus dieser Idee heraus war an dieser Stelle, was Menschenführung anbetrifft, ein erheblicher Nachholbedarf. Und wir haben einmal Führung geschult mit externen Trainern. Und fachlich intern mit internen Leuten aus dem Labor oder aus den Fachbereichen. Was also Kostendenken und Qualitätsdenken und Sicherheitsgeschichten und Personalführung, Betriebsverfassungsgesetz und solche Sachen angeht, damit haben die sich ja vorher nie befaßt.“(M4/BIII)

Im Rahmen einer mikro- und betriebspolitischen Analyse kann hinsichtlich der ökonomischen Restrukturierung gesagt werden, daß erst die umfassende Schulung und die soziale Befähigung der Fertigungsgruppenleiter die Rationalisierung der Schichtleiterstellen von vormals drei auf jetzt eine Stelle ermöglichte. Darüber hinaus wurden auch themenbezogene Projektgruppen vom Management initiiert, um für die anstehenden Probleme im Restrukturierungsprozeß Lösungen zu entwickeln. Man war auf das Wissen der Beschäftigten angewiesen und hat bewußt die Problemlösungsgruppen mit Personen unterschiedlicher Qualifikationen zusammengesetzt. Zum Teil wurden Personen in den Projektkreis einbezogen die gänzlich andere Wissenshintergründe hatten und aus problemfremden Abteilungen kamen, um so einge-

schliffene Wahrnehmungs- und Deutungsmuster aufzubrechen. Diese Befunde verweisen somit auf die immense Bedeutung extrafunktionaler und sozial kommunikativer Bestandteile innerhalb ökonomischer Restrukturierungsprozesse.

1.2 Umweltschutzpolitik des Konzerns

1.2.1 Umweltschutz als Schutzmaßnahme des Konzerns

Für die Wahrnehmung und letztendlich auch für die praktische Umsetzung von umweltpolitischen Anforderungen an das betriebliche Handeln kommt im Fallbeispiel der Konzernstrategie die entscheidende Bedeutung zu, da der Betrieb als operativer Bereich nur innerhalb bestimmter Grenzen in seiner Entscheidungsfindung autonom ist. Aufgrund einer Matrixstruktur auf der Konzernebene ist der Betrieb von den Entscheidungen fachlich zentraler Stellen des Konzerns abhängig bzw. können auf der betrieblichen Ebene nur in Absprache mit der Konzernzentrale weitreichende Entscheidungen getroffen werden. Hirsch-Kreinsen (1995) weist darauf hin, daß die Matrixorganisation sich verstärkt bei international agierenden Unternehmen mit weltweiten Produktionsstandorten durchsetzt. In einer derartigen Organisationsstruktur überlagern sich produkt- und marktbezogene mit funktionalen Organisationsdimensionen oder eine produktgruppenorientierte wird mit einer nationalen oder regionalen Dimension kombiniert. Mit einer Matrixorganisation ist oft eine ökonomische und technologische Hierarchisierung der Produktionsstätten verbunden. Die einzelnen operativen Bereiche unterliegen jedoch weiterhin einer betriebswirtschaftlichen Eigenverantwortung für ihren Absatz, die Kostenentwicklung etc. Die Organisationszentrale bestimmt aber im wesentlichen über die Entwicklung der Produkte und der Produktion im Konzernverbund. Auf eine ökologische Betriebspolitik bezogen heißt dies, daß die zentrale Umweltschutzpolitik auf der Konzernebene festgelegt wird und die einzelnen Produktionsstandorte diese dann entsprechend umsetzen und lediglich die betriebspezifische Konkretisierung der Maßnahmen innerhalb der vorgegebenen Rahmensetzungen bei ihnen liegt. Insofern werden nachfolgend die umweltpolitischen Überlegungen auf der Konzernebene dargestellt, um anschließend einzelne Aspekte des Umweltschutzes auf der Betriebsebene zu betrachten.

Der betriebliche Umweltschutz hat zunächst eine direkte Nähe zur Qualitätssicherung in der Produktion und drückt sich in den hohen Hygienebestimmungen der Lebensmittelindustrie aus. Darüber hinaus konzentriert sich die Wahrnehmung von Umweltaufgaben zunächst auf die Abwehr öffentlicher Kritik¹. Gerade im Lebensmittelbereich reagiert der Markt sehr sen-

¹ Im Einleitungsteil der Studie wurde auf die negativen Erfahrungen des Unternehmens hinsichtlich öffentlicher Proteste hingewiesen. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn das Unternehmen Umweltschutz aus Eigenschutz gegenüber öffentlichen Protesten praktiziert und in einem Risk-management für unternehmerische Entscheidungen institutionalisiert hat.

sibel auf etwaige Umweltbelastungen oder gesundheitsgefährdende Lebensmittel. Öffentliche Kritik, ein Skandal in der Lebensmittelerzeugung, führt unmittelbar zu Absatzeinbußen, die aufgrund des harten Konkurrenzkampfes in der Branche nur schwer wieder zurückgewonnen werden können. Die zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit gegenüber industriell verursachte Umweltgefahren führt im Umkehrschluß aber nicht zu einer offensiven öffentlichen Darstellung der Umweltschritte des Konzerns. Vielmehr geht es um eine gut ausbalancierte Darstellung der eigenen Umweltpolitik. Für diese Form einer wohl dosierten öffentlichen Selbstdarstellung der Unternehmensumweltpolitik spielen zwei Aspekte eine entscheidende Rolle. Einerseits ist der Konzern gezwungen, jeweils öffentlich Stellung zu beziehen, wenn man in der Frage des Umweltschutzes unter Druck gerät, andererseits will er aber bewußt kein übertriebenes Umwelthandeln zur Schau stellen, um nicht dadurch möglicherweise erst potentielle Kritiker auf den Plan zu rufen. Das, was man macht, muß überprüfbar sein, und wer sich nicht öffentlich äußert, setzt sich auch keiner möglichen öffentlichen Kritik aus. In der Aussage des verantwortlichen Managers auf der Konzernebene wird nicht nur die technische Ausrichtung des Umweltschutzes, sondern auch der Sicherheitsgedanke zum Schutz der Marken - Umweltpolitik als Qualitätssicherung - deutlich hervorgehoben:

„Wir wollen natürlich nie in einen Skandal verwickelt sein. Das ist einfach eine Art Sicherheitspolitik für die Marke. Wir wollen, was der Konzern immer sagt, „good Citizen“ sein. Das heißt, wenn wir irgendwo ein Problem haben, dann werden wir das abstellen. Wir wollen nicht, daß in der Zeitung steht, daß wieder die Fische aus dem Wasser springen, nur weil der Konzern halt mal 2 oder 3 Millionen Mark sparen will. Das machen wir nicht. Und der Umweltschutz ist sehr stark technisch getragen. Das heißt, der Umweltschutz hier im Hause ist von der technischen Schiene her gedacht. Also von der Wissenschaft her. Und wenn ich heute einen Umweltbericht anderer Unternehmen lese, dann meine Kommentare dazu schreibe, wenn ich dann nachrechne und sehe, daß die Produktion sich verändert hat, oder daß sie das Verfahren geändert haben und sich das dann hoch anrechnen. Sagen wir mal ein bißchen viel fishing for compliments. Das haben wir uns bisher nicht auf die Fahnen geschrieben.... Aber ich habe immer wieder mal festgestellt, daß das eigentlich kurzweilig ist, was die Herren da machen. Es kommt der Tag, wo eine qualifizierte Gruppe nachfragt.“(M1/BIII)

Ausgangspunkte der Umweltpolitik des Konzerns sind zum einen die Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen, und zum anderen die größere öffentliche Bedeutung des Umweltschutzes und das damit verbundene (potentielle) Risiko für die eigene Produktion, falls man in die öffentliche Kritik geraten sollte. Der Konzern hat schon in den 70er Jahren Leitlinien zur Umweltpolitik festgelegt, insofern stellt die Behandlung von Umweltfragen nicht etwas gänzlich Neues dar. Die gesellschaftspolitische Sensibilisierung in dieser Frage hat den Konzern

jedoch dazu veranlaßt, sein umweltpolitisches Engagement zu erhöhen. So wurde in die Organisationsstrukturen eine Umweltschutzabteilung mit der Konsequenz integriert, daß Umweltschutz nun innerhalb der bestehenden Strukturen einen offizielleren Charakter erhielt. Darüber hinaus fand eine interne Zertifizierung von Umweltmaßnahmen in zunächst sehr sensiblen Produktionsbereichen wie bspw. in dem Bereich Baby-Food statt. Gleichzeitig wurde ein weltweites Risk-assessment etabliert, mit dem Ziel, Handlungsmöglichkeiten und -anforderungen zu ermitteln, die über die direkten gesetzlichen Anforderungen hinausgehen, und somit in den heutigen Entscheidungen bereits zukünftige gesetzliche Umweltauflagen zu berücksichtigen. Ausdruck fand dies in einigen Investitionsentscheidungen des Konzerns. So hat man bspw. im Rahmen einer Neuinvestition im Bereich der zentralen Kühlanlagen eine Umstellung von FCKW- auf Ammoniakbasis vorgenommen. Darüber hinaus bestehen zentrale Projekte zur Abfallvermeidung und zur Abwasserentsorgung.

Umweltschutz und die Wahrnehmung von Umweltschutzanforderungen konzentriert sich im wesentlichen auf das technisch und ökonomisch Machbare. Die Aussagen in den unterschiedlichen Interviewpassagen eines verantwortlichen Managers verdeutlichen, daß Umweltschutz als technische und ökonomische Anforderung begriffen wird. Insofern ist der betriebliche Umweltschutz in die ökonomische Funktion und Strategie des Konzerns eingebunden und letztlich eine von der Ökonomie abhängige Variable. Zugleich vermittelt diese technische Fassung des Umweltschutzes eine gewisse Seriösität und Rationalität in der Argumentation des Managers. Allerdings nur, wenn Umwelt technisch industriell aufgefaßt wird:

„Wir machen natürlich keinen Umweltschutz nur weil er chic ist und ein Wahnsinnsgeld kostet und der ökologische Effekt ist null. Deshalb sage ich, wir machen das sehr technisch. Wir machen es nicht, weil irgendein paar grüne Abgeordnete dann Lärm machen. (...)Also man muß schon sagen, wir sind ja hier da, um einen Betrieb zu betreiben. Wir mehren das Kapital des Aktionärs, hoffentlich. Und es ist nicht unsere Aufgabe, unmäßig jetzt Dinge im Umweltschutz zu machen. Wir haben genug zu tun, wo wir einen Beitrag leisten, der auch dann relevant ist. Ich würde fast sagen, wir machen es wirtschaftlich. Wo Förderungsgelder im Umweltschutz am meisten bringen, dort investieren wir es.“ (M1/BIII)

Bei den Investitionen werden jährlich ca. 10% für Umweltschutzinvestitionen eingeplant. Hierunter fallen aber auch Investitionen, die im Rahmen von Neu- und/oder Ersatzinvestitionen bereits zukünftige Umweltauflagen berücksichtigen. Insofern gelten auch ökonomisch bedingte Rationalisierungsinvestitionen als Umweltschutzinvestitionen, wenn in der Neuanlage aufgrund neuer technischer Entwicklungen oder der Vorwegnahme zukünftiger gesetzli-

cher Auflagen ein höherer Umweltschutzeffekt als vorher erreicht wird. Allerdings bewirkt die Festlegung von 10% der Investitionssumme explizit für die Umsetzung von Umweltschutzvorhaben, daß im Rahmen der Pay-back-Berechnungen der Spielraum für kostspieligere ökologische Erneuerungsprozesse größer wird. Aufgrund des festgelegten Investitionsvolumens für Umweltschutzaufgaben wird, so die Interviewaussage des verantwortlichen Managers auf Konzernebene, entsprechend nach dem jeweils größten zu erzielenden Umwelteffekt, der Dringlichkeit und der ökonomischen Zweckmäßigkeit („Step by step“) entschieden.

Wie bereits erwähnt, ist für die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes die zentrale Stellung des Konzerns gegenüber den operativen Einheiten das entscheidende Merkmal. Der Konzern hat weltweite Leitlinien zur Umweltpolitik festgelegt. Diese Umweltpolitik orientiert sich zunächst an den jeweils geltenden nationalen Umweltstandards. Bestehen keine Standards, so gelten die im Konzern festgelegten Standards, die sich an einem Mittelwert orientieren und unter dem Aspekt der ökologischen und ökonomischen Praktikabilität umgesetzt werden (Selbstverpflichtung in der Art von „Codes of Conducts“). Insofern wird Umweltschutz nicht nur als nationale Aufgabe, sondern auch als internationale Handlungsmöglichkeit angesehen. Gleichzeitig erklärt sich hieraus aber auch die Ablehnung des verantwortlichen Managers gegenüber einem - seines Erachtens nach - falsch verstandenen ökologischen Rigorismus und einer stärkeren staatlichen Regulierung im Umweltschutz. Die Höhe der bundesdeutschen Umweltauflagen und die erklärten Reduktionsziele z.B. im CO₂-Ausstoß sind seines Erachtens nicht mit einer realistischen Umweltpolitik vereinbar. Deutschland sei kein abgeschlossenes Ökosystem und die Wirtschaft könne innerhalb globaler Wettbewerbsstrukturen keinen Alleingang im Umweltschutz unternehmen. Darüber hinaus seien die erzielten ökologischen Effekte vieler Maßnahmen in Deutschland unter globalen Kriterien äußerst gering. Bezogen auf die CO₂-Diskussion wäre es viel sinnvoller den CO₂-Ausstoß in Indien zu halbieren, was darüber hinaus auch wesentlich kostengünstiger herzustellen wäre. Einerseits drückt sich hier zwar die globale Umweltdimension aus, die innerhalb der Umweltpolitik des Konzerns länderspezifisch analysiert wird. Andererseits kann dieses Globalisierungsargument jedoch ebenfalls zur argumentativen Stützung eines Ökodumpings verwendet werden, um entsprechenden nationalen Auflagenverschärfungen in Deutschland entgegenzuwirken.

1.2.2 Organisation und Ausrichtung des Umweltschutzes: Top-down Strategie im Rahmen hierarchischer Organisationsstrukturen

Die Organisationsstruktur des Umweltschutzes in den einzelnen Werken des Konzerns ist auf die Zentrale des Konzerns zugeschnitten. Hier werden die einzelnen Umsetzungsschritte des Umweltschutzes festgelegt und anschließend auf die einzelnen operativen Einheiten übertragen. Entsprechend gibt es in der nationalen Konzernzentrale eine zentrale Umweltschutzorganisationseinheit, die sich an den technisch-wissenschaftlichen Umsetzungsmöglichkeiten orientiert und die ökonomische Rentabilität der einzelnen Maßnahmen bewertet. Seit 1989 wurden in einzelnen Werken des Konzerns interne Umwelt-Audits durchgeführt oder geplant, um einerseits die Schwachstellen zu evaluieren und andererseits unternehmensstrategisch entscheiden zu können, inwieweit man den ökologischen Gesetzesanforderungen entspricht und zukünftig entsprechen wird. Anhand dieser ständigen Rückkopplung der bestehenden Umweltpolitik an die sich verändernden externen Anforderungen werden entsprechende Umweltprojekte für festgelegte Ziele aufgelegt, die dann zentral vom Konzern in den einzelnen Werken durchgeführt werden. Im Rahmen eines festen Budgets für Umweltschutzmaßnahmen können die einzelnen Betriebe gegenüber der Konzernzentrale Vorschläge für Investitionen im Umweltschutz machen. Die Entscheidung über die durchzuführenden Maßnahmen findet jedoch in der Zentrale statt. Hier wird auch ein Vergleich der einzelnen Maßnahmen - wo existieren schon vergleichbare Aktivitäten, wo würden die vorgeschlagenen Maßnahmen einen größeren umweltpolitischen aber auch ökonomischen Effekt erzielen etc. - für den Gesamtkonzern vorgenommen. Die Umweltschutzinvestitionen unterliegen einer ständigen Kontrolle auf der Konzernebene. Die Wirtschaftlichkeitsanalyse und Budgets, sollen eine formale Rationalität von Entscheidungsprozeduren garantieren, die eine ordnungstiftende und politisch-symbolische Funktion im Unternehmen übernehmen. An diesem Beispiel der Wirtschaftlichkeitsberechnung, kann nochmal auf das Ineinandergreifen der Dimension der Strukturierung: Kommunikation, Legitimation und Macht hingewiesen werden. „Sie sind sowohl interpretative Schemata als auch Mittel der Legitimation von Entscheidungen oder Handlungen, als auch Machtmittel“ (Ortmann/Windeler/ Becker/Schulz 1990; S. 72). Damit wird ein „Rationalitätsschleier“ vor die mikropolitischen Entscheidungsprozesse gezogen, der als Mythos formaler Rationalität nach innen eine sozialintegrative Kraft entwickeln kann (vgl. ebenda).

Die Organisation des Umweltschutzes im Konzern ist bis zu den einzelnen Werken streng hierarchisch gegliedert. An der obersten Stelle steht das Vorstandsmitglied „Technik“ des Konzerns. Ihm ist auf der Konzernebene ein Umwelt-Expertenteam zugeordnet, um die Entwicklung und Umsetzung der jeweiligen Umweltvorhaben in den einzelnen Werken sicherzustellen. In ihm werden Fachleute aus den Bereichen: Gewässerschutz, Immissionsschutz, Abfallwirtschaft, Gefahrstoffe, Transport, Störfall etc. zusammengefaßt. In dieser Abteilung werden auch die einzelnen Umweltstrategien des Konzerns für die deutschen Produktionsstandorte festgelegt. In den einzelnen Standorten gibt es jeweils Umweltschutzbeauftragte oder -referenten, die für die Durchführung und Überwachung der Maßnahmen zuständig sind. Diese Umweltschutzbeauftragten bzw. -referenten existieren auch in den Werken, die nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz (BImSchG) nicht dazu verpflichtet sind, Umweltverantwortliche zu benennen. Sie haben in diesen Fällen jedoch auch andere Managementaufgaben wahrzunehmen. Die Implementierung von Umweltschutzmaßnahmen in den operativen Bereichen wird in direkter Zusammenarbeit mit den Expertenteams aus der Zentrale vollzogen.

Da direkt unterhalb der Vorstandsebene „Technik“ die Leitungen der jeweiligen operativen Bereiche der einzelnen Produktionsstandorte angesiedelt sind, besteht insofern auf der einen Seite ein „Umweltmanagementsystem“ parallel zu dem jeweiligen operativen Bereich (in dem Sinne, als dem Vorstandsmitglied Technik als oberstem Umweltschützer die Leiter der operativen Bereiche zugeordnet sind) und ergänzend dazu, ein unterstützendes Umweltexpertenteam. Diese zweigliedrige Aufbaustruktur setzt sich bis in die jeweiligen Betriebe fort. Auf der operativen Ebene des einzelnen Betriebes existiert eine analoge Organisationsstruktur. In den einzelnen Werken sind den verantwortlichen Betriebsleitern des Managements für die einzelnen Produktlinien betriebliche Umweltteams in Form von Beauftragten oder Betriebsreferenten zugeordnet. Im Rahmen dieser Strukturen setzt das oberste Umweltexpertenteam die jeweiligen Vorhaben in Zusammenarbeit mit den Linienverantwortlichen und den dortigen Umweltverantwortlichen in den jeweiligen Betrieben um. Das „Umweltmanagementsystem“ verläuft also analog zum operativen Aufbau und wird durch die „Hilfsanordnung einer Umweltschutzorganisation“ unterstützt. Grundsätzlich entspricht der Aufbau der Praxis eines top-down Ansatzes. Umweltschutz wird auf der jeweils obersten Ebene angesiedelt und wird durch eine Stabstelle, oder wie in diesem Fall durch Umweltverantwortli-

che in den operativen Bereichen unterstützt. Eine mögliche Vernetzung des Umweltschutzes mit den produktiven Funktionsbereichen der jeweiligen Betriebe hängt von dem personellen Engagement der Personen ab, die sich an den Knotenpunkten des operativen Bereichs und der zentralen Umweltorganisation befinden. Wenn die Produktionsverantwortlichen - als Schnittstelle zwischen dem einzelnen Betrieb und dem zentralen Vorstandsbereich - umweltverantwortlich und -bewußt sind, hat der betriebliche Umweltschutz bessere Verwirklichungschancen, als wenn dies nicht der Fall ist.

Allerdings darf man sich die Umsetzung geplanter Umweltschutzmaßnahmen nicht als einfachen, rational planbaren und umsetzbaren Implementationsprozeß vorstellen. Die Implementierung von Umwelttechniken in der Lebensmittelbranche ist oftmals eine diffizile Angelegenheit, die ein Suchen und Tüfteln nach praktikablen Lösungen voraussetzt. Nur selten gibt es für die einzelnen Produktlinien des Konzerns Umweltlösungen „Taylor-made“. Allerdings stellt die Größe des Konzerns einen nicht zu unterschätzenden Vorteil für die Entwicklung entsprechender Umwelttechniken dar. Nicht nur deshalb, weil der Konzern über ein großes Maß an technischem Know-how bei seinen Ingenieuren verfügt, sondern auch deshalb, weil viele Umweltlösungen und -techniken in der Grundkonzeption auch von anderen Werken des Konzerns übernommen werden können, was die Kosten der einzelnen Umweltmaßnahmen für den Konzern senken kann.

Um dem „Kosten-take off“ des nachgeschalteten Umweltschutzes zu begegnen, wird verstärkt versucht, eine Verbindung des Umweltschutzes mit den ökonomisch induzierten Unternehmensstrategien herzustellen. Unter den ökonomischen Wettbewerbsbedingungen wird erwartet, daß Umweltlösungen auch einen ökonomischen Effekt aufweisen und zur Kostenreduktion beitragen können. Insofern liegen die Schwerpunkte der bisherigen Umweltprogramme im Bereich der Reduzierung von Energie, Abfall und des Rohstoffverbrauchs etc. bezogen auf die spezifischen - und nicht auf die absoluten - Verbrauchswerte. Diese Effizienzsteigerungen tangieren somit nicht absolute Verbrauchsgrößen.

Dennoch werden Entscheidungen über Umweltschutzinvestitionen in der betriebswirtschaftlichen Investitionsberechnung unter zwei Gesichtspunkten erweitert. Zum einen ist die Payback Berechnung für Umweltschutzinvestitionen zeitlich verlängert worden. Umweltschutzinvestitionen oder Investitionen, die mit Umweltschutzmaßnahmen gekoppelt sind,

unterliegen nicht den gleichen Amortisationszeiten wie reine Rationalisierungsinvestitionen. Darüber hinaus ist die Investitionsentscheidung im Umweltschutz nicht allein an die „Pay-back“-Berechnung gebunden. Gerade im Umweltschutz wird die Wirtschaftlichkeitsberechnung um eine Risiko-Abschätzung erweitert. Diese Entscheidungsstruktur im Umweltschutz bestimmt auch die Umsetzungsschritte in der Umweltpolitik des Konzerns. Umweltschutzmaßnahmen mit einem guten Pay-back werden prioritär durchgeführt. Diese betreffen vor allem die möglichen Einspareffekte, die sich mit der Reduzierung der Abfallmengen und des Energie- und Wasserverbrauchs ergeben („Ökonomisierung des konstanten Kapitals“). Hierbei werden durchaus zukünftig erwartete Preisentwicklungen dieser Segmente in die Berechnungen für die Umweltmaßnahme einbezogen. Anschließend werden die Maßnahmen in Angriff genommen, deren Pay-back ungünstiger ausfallen oder gar nicht nach geltenden Mustern berechenbar sind, die aufgrund gesetzlicher Auflagen oder internationaler Abkommen jedoch eine Umsetzung erforderlich machen:

„Es hat ja keinen Sinn, wenn sich die Leute jeden Tag über eine Fabrik ärgern, und ich sage, ja, aber ich darf das. Das macht keinen Sinn. Dann wird man sagen, das ist eine politische Erwägung, die geht auf Kosten des Gewinnes. Und das ist so typisch Staub, Geruch, Lärm. Das sind natürlich Sachen, da erwirtschaften sie nichts. Wo sie aber was erwirtschaften, ist bspw. Wasser - aufgrund der hohen Wassergebühren. Da versuchen wir, eine Pay-back Berechnung zu machen. Bei Energie-Investitionen gehen wir heute auf das doppelte bis dreifache der „Pay-back“-Zeiträume gegenüber anderen Investitionen. Wir haben zum Beispiel eine Kraftwärmekopplung aufgestellt, also ein Heizkraftwerk gebaut. Da war der „Pay-back“ etwa das Dreifache einer Produktinvestition, die ich normalerweise in eine Anlage für ein Produkt geben würde. Weil wir sagen, Energie wird man immer brauchen. Die Fabrik wird noch 100 Jahre stehen. Also dann, wenn der „Pay-back“ länger ist, ist es immer noch interessant. In der Regel zahlt uns sogar die Preissteigerung mehr. In der Regel, muß nicht immer sein, aber bei Wasser ist der kontinuierlich steigende Wasserpreis schneller als wir rechnen. Wenn wir es heute rechnen, kriegen wir es meistens schneller zurück. Bei Energie nicht, momentan steigen die Energiepreise ja nicht so.“(M1/BIII)

Innerhalb dieser ökonomischen und rechtlichen Einbindung des Umweltschutzes kommt insbesondere seiner technischen Ausgestaltung, der Prozeßoptimierungen, eine herausragende Bedeutung zu. Ökonomisch verbindet sich mit der Optimierung des Produktionsprozesses zugleich ein Rationalisierungseffekt, der die Kostenstruktur der Umweltmaßnahme verbessern kann. Gleichzeitig drückt sich in den möglichen zukünftigen Kostenentwicklungen für einzelne Naturverbräuche und ihrer Kalkulation in den Investitionsvorhaben des Konzerns die Bedeutsamkeit politisch induzierter „Umwelt-Preis-Regulationen“ aus, die die Umwelt-

maßnahmen des Konzerns direkt beeinflussen können. Darüber hinaus darf der Einfluß öffentlicher Kritik auf die Investitionsentscheidungen im Umweltschutz - wie das Fallbeispiel zeigt - nicht gering veranschlagt werden. Damit wird die vermeintlich hermetisch ökonomische Abgeschlossenheit des Unternehmens gegenüber einer umweltpolitischen Handlungserweiterung relativiert.

Das Schwergewicht des Umweltschutzes liegt - im vorliegenden Fallbeispiel wie bereits erwähnt - im technischen Bereich. Der Begriff des integrierten Umweltmanagementsystems begrenzt sich hauptsächlich auf die Implementierung von Umwelttechniken. Das System ist insofern „integriert“, als bei Investitionsentscheidungen die Expertengruppe auf der Konzernebene umwelttechnische Aspekte berücksichtigt. In dem vorliegenden Beispiel wurde der Umweltschutz über entsprechende Arbeitsanweisungen dem Qualitätsmanagement angegliedert. Begründet wurde diese Vorgehensweise vom Management mit dem Verweis auf die grundsätzlich zu beachtende Praktikabilität in den betrieblichen Abläufen. Ein gesondertes Umweltmanagementsystem würde die Betriebsabläufe verkomplizieren und sie in den einzelnen Arbeitsschritten nicht mehr handhabbar machen. Es handelt sich aber nicht um eine „Integration“ in das Qualitätsmanagement, sondern um eine Ergänzung der bestehenden Ablaufstrukturen um Umweltaspekte in den Bereichen, wo sie für eine mögliche spätere Zertifizierung nach der Öko-Audit-Verordnung erforderlich sind.

1.2.3 Ökonomische Einbindung des ökologischen Managementhandelns: Globalisierungsdruck und Marginalität der Mitarbeiterbeteiligung im Umweltschutz

Bereits die bisher geschilderte Praxis des betrieblichen Umweltschutzes läßt entgegen vielen gewerkschaftlichen und betriebspolitischen Diskussionen eine eher funktionale Beteiligung der Beschäftigten in der Ausgestaltung des Umweltschutz vermuten. Nach Ansicht des befragten Managements wird in der Lebensmittelindustrie die nur marginale und funktionale Einbeziehung der Beschäftigten in den Umweltschutz durch die Fließbandproduktion und das geringe Qualifikationsniveau der Beschäftigten verstärkt. Aber auch unabhängig vom konkreten Ausbildungs- und Tätigkeitsniveau der Beschäftigten gibt es für das Management Gründe für die geringfügige Einbeziehung der Beschäftigten in den betrieblichen Umweltschutz. Zum einen stehen spezielle Schulungen im Umweltschutz immer in Konkurrenz zur

produktiv verwendeten Arbeitszeit. Entsprechend konzentrieren sich die betrieblichen Schulungen hauptsächlich auf Produktionsschulungen und nicht auf die Qualifizierung der Beschäftigten für den betrieblichen Umweltschutz. Zum anderen ist es nach Meinung des Managements absolut unproduktiv, Beschäftigte über Umweltschutzaktivitäten zu informieren oder sie in solche einzubeziehen, wenn sie aufgrund ihrer mangelnden Kenntnisse und ihrer geringen beruflichen Qualifikation nichts zur Problemlösung beitragen können. Nur punktuell, anlässlich konkreter Problemstellungen, werden sie hinzugezogen. Insbesondere bei der Suche nach Einsparpotentialen in konkreten Arbeitsbereichen kommt den Kenntnissen bestimmter Beschäftigtengruppen eine große Bedeutung zu. Für einzelne Problembereiche wurden entsprechende Projektgruppen mit den direkt Verantwortlichen und Betroffenen in den jeweiligen Werken gebildet. Auch hier zeigt sich für die weitere Umsetzung einer betrieblichen Umweltpolitik, daß Motivation und soziale Kompetenz der Beschäftigten gegenüber einer funktional von oben gesteuerten und implementierten Umweltpolitik für den Erfolg der betrieblichen Umweltpolitik wichtiger wird.

Durch die hierarchische Struktur des Umweltschutzes im Konzern ist die Mitarbeiterbeteiligung im Umweltschutz auf der betrieblichen Ebene bereits mehr oder weniger vorentschieden. Durch die technische, juristische und ökonomische Fixierung im Umwelthandeln ist eine darüber hinausgehende Mitarbeiterbeteiligung im Umweltschutz schon im Vorfeld ausgeschlossen bzw. stark begrenzt. Dies zeigt sich auch in der strategischen Einschätzung des Umweltschutzes für den Konzern. Allerdings wird zu Recht auf ein Strukturprinzip moderner Ökonomien verwiesen. Zu ihnen gehört eine abstrakte Akkumulationsdynamik und eine zeitliche Limitierung für zutreffende Entscheidungen. Das Argument der Entwicklung von Selbstreflexionsstrukturen im Rahmen betrieblicher Entscheidungsfindungen verkennt die geringen zeitlichen Kapazitäten, die für die Entwicklung derartiger Strukturen zur Verfügung stehen. Beliebig lange Reflexionsphasen können angesichts der Markterfordernisse nicht eingelegt werden. Unter dem Aspekt der Globalisierung, sowohl unter ökologischen als auch unter ökonomischen Kriterien ist darüberhinaus zu berücksichtigen, daß einerseits globale ökologische Probleme nicht einzelbetrieblich lösbar sind und andererseits sich entsprechende Vorleistungen im Umweltschutz aufgrund der globalisierten Marktkonkurrenz nur bedingt durchführbar:²

² Insofern ist der Slogan der Umweltbewegung „think globally - act locally“ nur bedingt nachvollziehbar. Letztlich muß beides geschehen. Auch das lokale Handeln muß einen globalen Bezug aufweisen,

„Es geht um unsere Umweltauswirkungen. Und wenn sie die sehen, sind die bei uns in vielen Fällen schon deutlich reduziert, weil wir schon seit Jahrzehnten strenge Vorschriften haben. Ich habe zum Beispiel in Brasilien gearbeitet. Sie können mit dem Geld, das sie investieren in Brasilien in vielen Fällen den mehrfachen Effekt erzielen. Also diese Art von Illusionen, die müßten einmal aufhören, daß wir sagen, wir werden hier das Ozonloch lösen. Das werden wir nie lösen. Das ist eine Illusion. Wir können sicher irgendeinen Beitrag leisten, aber darüber hinaus, das wird uns am Schluß sehr viel Geld kosten. Das macht keinen Sinn. Aber wir können uns um unsere Probleme kümmern: bspw. Wasser, Abwasser, Lärm, Stau, Verkehrswege etc., da gebe ich Ihnen recht, da kann man sich mal drüber unterhalten. Leider bin ich gezwungen, Vergleiche innerhalb von europäischen Produktionsstätten zu machen. Umweltkosten können ein Wettbewerbsnachteil sein, die jetzigen deutschen Umweltkosten.“(M1/BIII)

Ökologisches Denken und Handeln im Unternehmen wird nicht als Wert an sich begriffen, als verantwortungsvoller Beitrag des Unternehmens im Rahmen gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse unter globalen ökologischen Gefährdungslagen, sondern muß sich mit den zentralen Erwerbszielen des Betriebes als kompatibel erweisen. Darüber hinaus erinnert die Argumentation stark an die Rational-Choice-Theorie (vgl. Wiesenthal 1987 u. 1991). Demnach hat es keinen Sinn, Vorleistungen im Umweltschutz zu erbringen, wenn ich weder weiß, ob es zu einer ökologischen (Gesamt-)Verbesserung kommt, noch, ob andere diesem Beispiel folgen. Tue ich es nicht, so habe ich dadurch keinen direkten Nachteil. Tun es die anderen, so habe ich einen Vorteil ohne deren Nachteile zu haben. Um diesem Dilemma zu entgehen, wird vom Management immer wieder die Notwendigkeit einer zumindest im europäischen Rahmen einheitlichen Umweltpolitik betont. Entsprechende Marktunterschiede und Kostenstrukturen sollen so potentiell ausgeglichen werden.

Eine mögliche Branchenkooperation, die in Selbstorganisation Synergieeffekte und eine größere Marktmacht und somit auch Gestaltungsmacht ermöglicht, um so einen höheren Öko-standart zu erreichen, wird aber unter den bestehenden Konkurrenzbedingungen abgelehnt. So wäre es theoretisch durchaus denkbar, daß Produktionslizenzen vergeben werden, um das Transportniveau in der Lebensmittelbranche zu reduzieren. Die Überlegung, daß ein ortsansässiger Betrieb das eigene Produkt auf Lizenz erstellt, wurde bspw. von der Neumarkter Lammsbräu-Brauerei unter ökologischen Gesichtspunkten praktiziert. Diese Möglichkeit und

bzw. weist diesen schon immer auf. Gerade unter dem Aspekt der Globalisierung ist es zudem fraglich, ob ein lokales Handeln in seiner Ausschließlichkeit überhaupt noch im originären Sinn möglich ist. Letztlich weist auch dieses Handeln einen globalen (Außen-)Bezug auf.

weitere Formen vernetzter Produktions- und Vertriebsstrukturen könnten auch innerhalb einer globalen Wettbewerbsstruktur positive ökologische und ökonomische Effekte hervorbringen, ohne in einem Nullsummenspiel enden zu müssen. Aufgrund reiner Wettbewerbs- und Marktfixierungen werden diese Überlegungen - auch wenn hier die Möglichkeit der Internalisierung bisher externalisierten Kosten angesprochen wird -, vom Management jedoch abgelehnt:

„Da kommen sie in die Planwirtschaft. Das ist doch genau das, was wir schon hatten. Außerdem waren die auch nicht effizienter im System. Was heißt das denn dann. Das wir das Verfahren von Müller, oder Müller unser Verfahren verwendet oder was. Und dann geben wir ihn jedes mal unsere Erfindungen und sagen, Müller darfst auch. Ist doch unsinnig. Wer die großen Verkehrsströme hat, hat die hohen Kosten. Ist doch viel einfacher. Die Kosten sind doch herrlich. Das ist Marktwirtschaft: Kosten.“(M1/BIII)

In den Antworten des Managements zeigt sich eine paradoxe Haltung. Einerseits wird hervorgehoben, daß über den Preis ökologisches Verhalten honoriert bzw. bestraft werden soll, und andererseits wird darauf verwiesen, daß in Deutschland höhere ökologische Standards ökonomisch nicht mehr zugemutet werden können. Je nach Fragestellung wird das Problem auf den einen oder anderen Bereich verschoben. Unternehmen mit hohen Transportleistungen sollten einerseits auch ökonomisch mit entsprechenden Kosten für ihren Umweltverbrauch belastet werden, während andererseits in Deutschland (im eigenen Handlungsfeld) die ökologischen Belastungen der Unternehmen aus Standortaspekten nicht weiter ansteigen dürften. Unbestreitbar ist, daß das Paradox in den individuellen und einzelbetrieblichen Handlungsbezügen real besteht.

sind doch herrlich. Das ist Marktwirtschaft: Kosten.“(M1/BIII)

In den Antworten des Managements zeigt sich eine paradoxe Haltung. Einerseits wird hervorgehoben, daß über den Preis ökologisches Verhalten honoriert bzw. bestraft werden soll, und andererseits wird darauf verwiesen, daß in Deutschland höhere ökologische Standards ökonomisch nicht mehr zugemutet werden können. Je nach Fragestellung wird das Problem auf den einen oder anderen Bereich verschoben. Unternehmen mit hohen Transportleistungen sollten einerseits auch ökonomisch mit entsprechenden Kosten für ihren Umweltverbrauch belastet werden, während andererseits in Deutschland (im eigenen Handlungsfeld) die ökologischen Belastungen der Unternehmen aus Standortaspekten nicht weiter ansteigen dürften. Unbestreitbar ist, daß das Paradox in den individuellen und einzelbetrieblichen Handlungsbezügen real besteht.

1.3 Betriebliche Anforderungen im Umweltschutz

1.3.1 Betrieblicher Umweltschutz innerhalb konzerninterner Vorgaben und Konkurrenzstrategien

In der Umsetzung der betrieblichen Umweltschutzpolitik ist der Betrieb, wie bereits angesprochen, von den umweltpolitischen Vorgaben des Konzerns abhängig. Daher stehen zunächst die Einspareffekte im Ressourcenverbrauch im Vordergrund. Der Hauptschwerpunkt des betrieblichen Umweltschutzes liegt in der Abfallvermeidung. Für das Auffinden von Lösungen bei der Vermeidung von Verpackungsabfall wurde im Betrieb eine Arbeitsgruppe gebildet, an der Beschäftigte aus dem Ingenieurbereich, dem technischen Einkauf und aus dem Entsorgungsbereich beteiligt waren. Darüber hinaus wurden für die Verarbeitung der angefallenen Abfälle spezielle Maschinen (Ballenpresse, Folienpresse) beschafft und innerhalb des Betriebes entsprechende Entsorgungsplätze eingerichtet. Obwohl die Absicht bestand, direkt mit den Kartonagenlieferanten und den Zulieferern der Rohstoffe nach adäquaten Lösungen zur Abfallminimierung zu suchen, stießen diese betrieblichen Diskussionen und Überlegungen jedoch an die Zuständigkeitsgrenzen des Betriebes. Für die Fragen der zentralen Beschaffung und des Zentraleinkaufs ist die Konzernzentrale zuständig. Über die zentrale Vergabe von Aufträgen an Zulieferfirmen eröffnen sich dem Konzern größere Spielräume in der Preispolitik gegenüber seinen Lieferanten:

„Die Packmittel, das ist mehr eine Frage des Zentraleinkaufs. Die Überlegungen gehen in der Preispolitik dahin, daß man sagt, einmal von sechs auf zwei Lieferanten zu gehen und einmal eine working capital Bindungsgeschichte beim Lieferanten zu bewirken. Die haben dann 100.000 Packeinheiten bspw. dort zu halten, und der Konzern ruft sie dann je nach Auftragslage ab.“(M5/BIII)

Die Handlungsmöglichkeiten des Betriebes in der Umweltpolitik werden durch die ökonomischen Zwänge, die direkt und über den Konzern vermittelt in das betriebliche Geschehen eingreifen, begrenzt. Will der Betrieb seine begrenzten Handlungsmöglichkeiten im betrieblichen Umweltschutz nutzen, bedarf es hierfür auch der verantwortlichen Mitarbeit der Beschäftigten. Unter dem Aspekt möglichst hoher Produktivitätssteigerung gerät die Politik der Abfalltrennung jedoch in Widerspruch zur Produktivität. Was für den Abfallbeauftragten Kostenminimierung ist - Abfalltrennung schon in der Produktion - ist für den Produktionsleiter Kostensteigerung, da er für diese Tätigkeit den Beschäftigten zusätzliche Zeit zur Verfügung stellen müßte. Der Produktionsleiter steht konzernintern unter einem gänzlich anderen Erwartungsdruck als der Abfallbeauftragte:

„Ich habe ja hier eine Meßlatte, an der ich mit der Produktion zusammen gemessen werde. Diese Meßlatte heißt, wieviel Menge Produkt kriege ich raus und wieviel Arbeitsstunden, wieviel Lohnstunden brauche ich dafür. Das heißt, da habe ich ganz klare Vorgaben. Ich sage mal ein Beispiel. Eine Tonne herzustellen benötigt zwanzig Mitarbeiterstunden oder zwanzig Personalstunden. Daran werde ich gemessen. Wenn ich jetzt 22 Stunden für eine Tonne brauche, dann mache ich irgendwo einen schlechten Job. Wenn ich 18 brauche, bin ich gut. Eine Mülltrennung in der Produktion zusätzlich einzuführen, ist natürlich eine Personalbelastung. Man ist aber von der höheren Managementseite nicht bereit gewesen, zu sagen, paß auf, jetzt kriegst Du statt 20 Stunden Vorgabe für eine Tonne 21 Stunden, weil du ja den Müll entsorgen mußt. Das passiert natürlich nicht. Im Gegenteil. Mit dem Ziel fürs nächste Jahr ist dann noch mal gesagt worden, so jetzt müssen wir noch mal ein bißchen rationalisieren. Jetzt kriegst Du nur noch 19 und oben drauf noch den Müll.“ (M4/BIII)

Dieser Rationalisierungs- und Produktivitätsdruck wird aber nicht nur durch die Konkurrenz innerhalb der Branche hervorgerufen, sondern ist zu einem nicht unerheblichem Teil konzernbedingt. So ist der stärkste Konkurrent in den gleichen Marktsegmenten ein britischer Betrieb des Konzerns. Die Kostenstruktur und die Produktivität des Betriebes hat sich insofern nicht nur am Markt zu behaupten, sondern sie muß sich innerhalb des Konzerns mit den anderen Standorten vergleichen lassen. Für den Konzern besteht die Möglichkeit, die einzelnen Standorte untereinander „auszuspielen“ und auszutauschen, wenn die jeweiligen Gewinne nicht mehr den Erwartungen und Vorgaben des Konzerns entsprechen. Diese interne Kon-

zernkonkurrenz erhöht damit den Kosten- und Produktivitätsdruck im Betrieb:

„Wir in Deutschland, speziell wir hier in unserem Werk, sind noch einem ganz entscheidenden weiteren Druck ausgesetzt. Wir haben zunächst mal unsere Konkurrenz im eigenen Hause. Denn in England werden auch (die gleichen Produkte; W.R.) produziert. In England werden zum Beispiel 50.000 Tonnen pro Jahr produziert. Nur für den englischen Markt. Wir hier machen 15.000 Tonnen. Die Engländer würden ganz gerne unsere Menge noch mit übernehmen. Das heißt, wir stehen auch im ständigen Vergleich, Kostenvergleich, zu unseren Kollegen in England oder in anderen europäischen Ländern. Das zwingt dann noch mal dazu, gerade Personalkosten dementsprechend niedrig zu halten oder zu senken.“(M4/BIII)

Der Kostendruck und das damit verbundene Kostenmanagement im Betrieb stellt eine externe und zugleich interne Begrenzung der betrieblichen Umweltpolitik dar. Dennoch ist der Betrieb aus ökonomischen Gründen gezwungen, Umweltmaßnahmen zu ergreifen. Am konkreten Beispiel der Abfallvermeidung zeigt sich, wie unter Kostengesichtspunkten der Handlungsdruck im betrieblichen Umweltschutz an die Beschäftigten weitergegeben wird, ohne daß dies für den Betrieb zu Kostensteigerungen führt. Die viel zitierte Mitarbeiterbeteiligung drückt sich – sehr funktional - in einer einseitigen Mehrbelastung der Beschäftigten aus - bspw. durch die zusätzliche Mülltrennung während des Arbeitsprozesses, ohne daß sie hierfür eine entsprechende Vergütungen erhalten würden. Auf diese negativen Auswirkungen des betrieblichen Umweltschutzes für die Beschäftigten - Steigerung der Arbeitsbelastung ohne adäquate arbeitsorganisatorische Entlastung und/oder Entlohnung -, hat bereits Burschel aufmerksam gemacht (vgl. Burschel 1996, S. 198). Dieser Aspekt kann im vorliegenden Fallbeispiel an den Fertigungsgruppen in der Produktion aufgezeigt werden. Neben dem Fertigungsgruppenleiter wurde ein Entsorgungsbeauftragter benannt, der die Produktionsgruppe hinsichtlich ihrer Abfalltrennung kontrolliert. Der umweltpolitische Handlungsdruck wird an die Gruppen weitergegeben:

„Das kann man nur organisieren, indem man wieder diese Gruppen nimmt. Mit diesen Gruppen Motivationsarbeit leistet. Wir haben also dann innerhalb einer Gruppe den Fertigungsgruppenleiter und einen Entsorgungsbeauftragten, der innerhalb der Gruppe sich so ein bißchen darum kümmert und den Kollegen sagt, schmeiß das doch in den Papierkorb, die Folie gehört doch da in den Container und das andere da rein.“(M4/BIII)

Die zukünftigen Anstrengungen des betrieblichen Umweltschutzes werden sich nach Aussagen des Managements auf die Minimierung des Rohstoffverbrauchs, die Verbesserung der Abwassersituation und weiterer Energieeinsparungen bezogen auf die spezifischen Ver-

brauchswerte und auf die Optimierung der Logistikstrukturen konzentrieren. Derartige produktionsbezogene Umweltschutzmaßnahmen bewegen sich im klassischen Bereich des unternehmerischen Umweltschutzes, da sie eindeutige ökologisch-ökonomische Synergieeffekte aufweisen. Ökologische Maßnahmen, denen dieser Bezug zur Betriebsökonomie fehlt, werden nicht angegangen. Letztlich verbleibt man im klassischen Bereich betriebswirtschaftlicher Effizienzerhöhung - im Sinne der Ökonomisierung in der Anwendung des konstanten Kapitals (Marx) - und geht nicht zu einer weitergehenden ökologischen Betriebsorganisation über.

1.3.2 Organisatorische und ökonomische Rahmenbedingungen des betrieblichen Umweltschutzes

Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes gliedert sich in die Bereiche des Abfall- und des Emissions- und Gefahrstoffverantwortlichen. Sie sind direkt dem Betriebsleiter verantwortlich. Darüber hinaus gibt es auch in diesem Unternehmen keine weiteren Instrumentarien zur Operationalisierung des betrieblichen Umweltschutzes und zur Integration ökologischer Indikatoren in die betriebswirtschaftlichen Steuerungs- und Informationsinstrumente (z.B. Öko-Bilanzen; Öko-Controlling, Produktlinienanalyse). Der betriebliche Umweltschutz findet - wie bereits beschrieben - in den eher klassischen Formen statt: Einhaltung von Auflagen, Beachtung ökologischer - auch zukünftiger - Gesetzesanforderungen bei technischen ökologischen Innovationen und Einsparungen von Produktionsbestandteilen im Sinne einer ökologisch-ökonomischen Effizienzsteigerung.

Entsprechend der festgelegten Umweltpolitik des Konzerns bezieht sich die Beachtung ökologischer Aspekte in der Produktion im wesentlichen auf die Vermeidung von Produktionsrisiken und damit verbundenen möglichen Marktnachteilen im Rahmen der Qualitätssicherung im Unternehmen. Besondere Bedeutung hat die Risikoanalyse der Produktionsverfahren:

„Wir haben natürlich viele Diskussionen über ein präventives Qualitätsmanagement. Es geht ja vieles in die Überlegung des Risk-Management, also sich im Sinne der Prävention einmal hinzusetzen und zu sagen, was müssen wir tun, damit gewisse, sagen wir mal Problemstellungen erst gar nicht entstehen. Sehr intensiv machen wir das im Bereich der Qualitätssicherung. Überall da, wo wir gegebenenfalls gesundheitsschädigende Wirkungen über Produkte auf Verbraucher haben können. Und hier haben wir natürlich auch unsere ent-

sprechenden Systeme und wissen auch, daß die zumindest bis heute greifen.“ (M3/BIII)

Auf die Frage nach einer präventiven Umweltpolitik wurde vom Management geantwortet, daß sich zwar der Qualitätsbegriff auch unter ökologischen Kriterien insgesamt wandeln und erweitern werde, aber ein integriertes Umweltmanagementsystem, wie es in der ökologisch orientierten Betriebswirtschaft diskutiert wird, damit nicht verbunden sei. Zwar könnte der Qualitätsbegriff unter ökologischen Kriterien aufgewertet werden, aber ein ökologischer Qualitätsbegriff einerseits und ein an ökonomischer Effizienz und Effektivität orientierter Qualitätsbegriff andererseits unterliegen zwei unterschiedlichen Logiken. Will letzterer die Produktivität und die Kapitalrentabilität erhöhen, geht es ersterem unter der Beachtung ökologischer Produktions-, Distributions- und Entsorgungsstrukturen nicht ausschließlich um in Geldwerte fixierbare Optimierungen der Produktionstätigkeiten. Insofern ist es nicht verwunderlich, daß eine ökologische Umorientierung in den betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten nicht zur Diskussion steht.

Die Fixierung auf mögliche Einspareffekte bei den verwendeten Rohstoffen, beim Energieverbrauch etc. bedingt auch eine starke Orientierung auf die technischen Aspekte des Umweltschutzes. Die Bewertbarkeit von Umweltschutzaktivitäten in der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung ist am ehesten in der Kombination von technischen Innovationen und ökonomischen Einspareffekten gegeben. Zuordnungen und Bewertungen sind so innerhalb der betriebswirtschaftlichen Informationsgewinnung und der vorhandenen Steuerungsinstrumente möglich. Für die Handlungsorientierung des Managements ist es auch auf der Betriebsebene immer noch entscheidend, daß Umweltschutzinvestitionen einer ökonomischen Rentabilitätsberechnung standhalten und sich in ökonomisch quantifizierbare Daten ausdrücken lassen müssen:

„Wir sagen relativ häufig, was bringt uns das, kann man das rechnen, ist das etwas, was seine Kosten wieder hereinspielt usw. usf. Also auch eine ziemlich starke Ausrichtung auf den rein ökonomischen Sektor. Also es gibt vor allen Dingen die Grenze des Bezahlbaren. Technische Lösungen müssen in dem Sinne akzeptabel sein, daß sie ihren Aufwand auch in einer Bilanz rechtfertigen können.“(M3/BIII)

Noch drastischer wird diese betriebswirtschaftlich orientierte Entscheidungsstruktur über die Ausgestaltung der Zulieferbeziehungen in der folgenden Managementaussage auf den Punkt gebracht. Die Vermeidung einer vorwiegend einzelbetrieblich rationalen Kostenentscheidung

und den damit verbundenen möglichen gesamtwirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Irrationalitäten (die Diskrepanz von einzelbetrieblicher und gesamtgesellschaftlicher Vernunft) ist in den einzelbetrieblichen Entscheidungsstrukturen nur in sehr begrenzten und den Betrieb direkt tangierenden Momenten umsetzbar (bspw. in der Abfallreduktion und der Energieeinsparung):

„Also bei uns ist das ganz klar, wenn wir morgen den Zucker zwei Pfennig billiger kriegen, dann kaufen wir den da. Das ist für uns eigentlich überhaupt keine Frage. Selbst dann, wenn der dann nicht mehr aus Uelzen, sondern aus München kommt und die Umwelt belastet durch den LKW, der auf der Autobahn fährt. Das ist uns als Wirtschaftsunternehmen vollkommen egal.“ (M4/BIII)

Dennoch wächst der Anforderungsdruck in verschiedenen Betriebsbereichen, sich stärker mit ökologischen Fragen zu befassen. Dies geschieht nicht in Form einer gewollt ökologisch motivierten Entscheidung im Unternehmen, sondern ergibt sich für das Unternehmen aus der schleichenden (auch ökonomischen) Ökologisierung bestimmter Produktionsmomente. Die Verteuerung des Produktionsabfalls zwingt den Betrieb zur ständigen Optimierung in der Abfallreduktion. So gibt es zwar keine spezielle Organisationsstruktur bzw. keinen sukzessiven ökologischen Organisationswandel, aber die Bearbeitung von Umweltproblemen in speziellen vom Management initiierten und geleiteten Projektgruppen steigt. Ökologische Anforderungen werden ad hoc, je nach Dringlichkeit und zeitlich befristet, bearbeitet. So wird auch vom Management – wie bereits erwähnt - das Fehlen einer ökologischen Organisationsreform durchaus gesehen. Kompensiert werden soll dies über die Einsetzung entsprechender Projektgruppen, die funktionsübergreifend aktuelle ökologische und ökonomische Handlungsanforderungen bearbeiten sollen. Nur Projektgruppen scheinen gegenüber der Matrixorganisation des Konzerns in der Lage zu sein, quasi quer zu dieser Struktur, schnell und flexibel auf den Betrieb bezogen entsprechende Lösungen erarbeiten zu können.

Kritisch wird in der Interviewaussage eines Managers darauf verwiesen, daß man in der Frage der ökologischen Unternehmens- und Organisationsentwicklung noch zu sehr am reinen Kostenmanagement orientiert ist. Die Wahrnehmungssensibilität gegenüber ökologischen Handlungsanforderungen sei entsprechend schwach entwickelt. Dem entspreche auch, daß viele ökologische Anforderungen innerbetrieblich nicht bewertbar seien, da sie sich nicht in ökonomisch quantifizierte Zahlenspiele integrieren ließen:

„Ich glaube, wir sind heute doch sehr stark auf Kostenmanagement getrimmt. Und ich glaube, wir tun uns sehr schwer damit, Dinge im ökologischen Sinne bewertungsfähig zu machen. Wie bewerte ich denn den Vorteil für eine Anwohnerin aus der Umgebung, daß die nachts nicht geweckt wird durch eine laute Hupe oder Produktionslärm. Wie bewerte ich so etwas. Ich glaube, da fehlen uns noch gewisse Entscheidungskriterien. Das ist ja einfacher, wenn wir über das Einsparen von Strom oder Energie uns Gedanken machen. Das sehen wir sofort immer auf Heller und Pfennig.“(M3/BIII)

Gegenüber dieser nicht eindeutigen Quantifizierbarkeit und Bewertbarkeit von Umweltschutzmaßnahmen spielt aber auch der Zeitfaktor für das eingeschränkte Handeln im betrieblichen Umweltschutz eine wesentliche Rolle. In geldvermittelten Markt- und Konkurrenzbeziehungen besteht nicht die Zeit (als individuelle Entscheidungs-Zeit), sich langwierig mit ökologischen Handlungsanforderungen zu befassen. Man steht unter einem zu starken ökonomischen Erfolgs- und Zeitdruck, als daß man gravierende ökologisch induzierte und motivierte Veränderungen in der Unternehmensstrategie umsetzen könnte.

1.3.3 Funktionale Mitarbeiterbindung in der Umweltpolitik des Betriebes

Trotz der angeführten Restriktionen im betrieblichen Umweltschutz kann unter strategischen Gesichtspunkten zur qualitativeren Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes neuen Kooperationsformen zwischen Management und Beschäftigten eine wichtige Bedeutung zukommen. Analog zu den Qualitätszirkeln könnten durch „Ökozirkel“ auch unter dem Gesichtspunkt der Kostenneutralität im Umweltschutz betriebliche Handlungserweiterung gegenüber den starren Konzernregulierungen erzielt werden. So wird in der ökologischen Diskussion immer wieder auf das gemeinsame Lösungspotential der betrieblichen Akteure für den Umweltschutz verwiesen.

Im wesentlichen beschränkt sich die Mitarbeiterbeteiligung im Umweltschutz im vorliegenden Fallbeispiel jedoch auf das Anhalten der Mitarbeiter zur konsequenten Abfalltrennung und zum sparsamen Umgang mit Rohstoffen. Damit sind keine partizipativen und Freiheitsräume eröffnenden Momente für die Beschäftigten verbunden. Ein Aspekt, auf den bereits im Rahmen ökonomischer Restriktionen der Gruppenarbeit hingewiesen wurde. Dieser reglementierende Charakter der Mitarbeiterbeziehung in den betrieblichen Umweltschutz zeigt sich auch an dem Fehlen gesonderter Maßnahmen der Mitarbeiterqualifikation und -

sensibilisierung im betrieblichen Umweltschutz¹; so werden z.B. im betrieblichen Verbesserungswesen Vorschläge im Umweltschutz nicht gesondert gefördert. Das Management begründet das Fehlen gesonderter Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere mit der spezifischen Beschäftigtenstruktur. Die hauptsächlich gering qualifizierten, un- und angelernten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen seien erstens nicht genügend ökologisch sensibilisiert und könnten zweitens durch ökologische Handlungsanforderungen im Arbeitsprozeß überfordert werden. Lösungen im betrieblichen Umweltschutz werden durch Projektgruppen punktuell erarbeitet. Für ihre Tätigkeiten erhalten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine „Anerkennungsprämie“.

Es ist die Aufgabe der Produktionsleitung, so die Interviewaussage des verantwortlichen Managers, die Mitarbeiter zu einem umweltgerechten Verhalten anzuhalten. Umweltgerechtes Verhalten bedeutet für die Mitarbeiter daher oftmals Mehrarbeit bzw. eine Arbeitsverdichtung. Finanzielle Vergütungen werden dafür nicht gewährt:

„Also meine Aufgabe ist, diese Umwelteinflüsse in die Köpfe der in der Produktion arbeitenden 800 Leute reinzukriegen, und sie zu beeinflussen, sich umweltgerecht zu verhalten: wie Mülltrennung, wie Sparen oder sorgfältiges umgehen mit Verpackungsmaterial und was weiß ich alles. Den Einfluß, den habe ich. Das wird meine Aufgabe sein.“ (M4/BIII)

Die ökonomische Funktionalität der Mitarbeiterbeziehung in den betrieblichen Umweltschutz kommt auch in der Absicht des Managements zum Ausdruck, unproduktive Arbeitszeiten zu verkürzen, selbst wenn dadurch negative ökologische Auswirkungen entstehen könnten. So lassen sich einerseits Kosten durch die unbezahlte Mehrarbeit (Arbeitsverdichtung pro Arbeitsstunde) der Beschäftigten, die sie durch die Abfalltrennung in ihrer produktiven Arbeitszeit zu leisten haben, reduzieren, und andererseits läßt sich die produktive Arbeitszeit durch ökologisch schädlichere Verfahren erhöhen. Der Hintergrund beider Entscheidungen ist jeweils ein rein ökonomischer:

¹ Held weist bspw. gegenüber einem rein funktionalen „Natur-Zugang“ gerade auf die Bedeutung von umwelterzieherischen Voraussetzungen für ein gewandeltes Umweltverhalten der Akteure hin (vgl. ders. 1992). So ist es für das Betriebssubjekt geradezu notwendig, einen „Natur-Zugang“ überhaupt erst einmal zu erlernen. Gleiches ist ja auch aus der Gesundheitspolitik bekannt. Auch hier herrscht oftmals ein völlig indifferentes und entfremdetes Verhältnis gegenüber dem eigenen Körper vor. Insofern muß eine betriebliche Umweltpolitik jenseits organisatorischer Voraussetzung auch umwelterzieherische, umwelterlernende und -pädagogische Elemente aufweisen.

„Ich sage Ihnen eins. Wenn es eine Möglichkeit gibt, durch ein stärkeres Reinigungsmittel Reinigungszeiten zu verkürzen, dann wird das getan.“ (M4/BIII)

2. Der Betriebsrat

2.1 Gewerkschaftliche Interessenvertretung und ökologische Handlungsanforderungen

2.1.1 Verteidigung statt Mitgestaltung: Ambivalenzen und Verharrungen des Betriebsrates im Rahmen ökonomischer Restrukturierungen

Die Handlungs- und Einflußmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung sind ebenfalls von den Entscheidungen auf der Konzernebene abhängig. Auch in der Betriebsratsarbeit kann, so zumindest die verbreitete Meinung der Betriebsratsmitglieder des hier untersuchten Werkes, wenig im Betrieb selbst entschieden und gestaltet werden. Die wesentlichen Entscheidungen finden in der Konzernzentrale statt und insofern ist es auch der Gesamtbetriebsrat, der als eigentlicher „Gestalter“ und Akteur in der Betriebspolitik fungiert.

Gegenüber den vorherigen Fallbeispielen spielen die möglichen partizipativen Potentiale der Gruppenarbeit keine bzw. keine positive und eigenständige Rolle innerhalb der Arbeit und den strategischen Diskussionen des Betriebsrates. Dies erklärt sich zum einen dadurch, daß die Zielsetzung des Konzerns nach Ansicht des Gesamtbetriebsrats nicht in der Einführung der Gruppenarbeit im partizipativen Sinne besteht, sondern es sich hierbei lediglich um eine Form von Fertigungsgruppen handelt, die über keine größeren eigenverantwortlichen Arbeitsgestaltungsaufgaben verfügt. Es ist vielmehr eine spezifische post-tayloristische Arbeitsform, die zwar in Gruppen organisiert ist, aber auf routinisierte Fließbandarbeit fußt, insofern eher eine Re-Taylorisierung darstellt. Erklärbar ist dies zum einen aufgrund der typischen Produktions- und Beschäftigtenstrukturen in der Lebensmittelproduktion (geringes Qualifikationsniveau und tayloristische Arbeitsstrukturen), wie sie auch im Betriebsbeispiel vorfindbar waren. Zum anderen wird dies aber auch mit dem Handlungsdruck anderer Themenstellungen erklärt, die für den Betriebsrat in seiner Arbeit bedeutsamer waren und sind. Für den Gesamtbetriebsrat war die Einführung der Fertigungsgruppen kein Gestaltungsthema in seiner Aufgabenwahrnehmung, da es aus seiner Sicht keine einheitliche Ausgestaltung gab, sondern konkrete betriebliche, so daß im Gesamtbetriebsrat kein Handlungsbedarf gesehen wurde. Allerdings war man gezwungen, die Frage der Fertigungsgruppen in Zusammenhang mit den Problemlösungsgruppen aufzugreifen.

Die Umstrukturierungen im Konzern wurden zentral von „Productivity-Teams“ vorbereitet und dann in den einzelnen operativen Einheiten umgesetzt. Dies geschah zeitnah zur Einfüh-

rung des Qualitätsmanagements, bei dem es sich im wesentlichen um die Einhaltung und Nachprüfbarkeit der Hygienestandards in der Lebensmittelproduktion handelt. In diesem Zusammenhang erfolgten die ersten Überlegungen in der Konzernleitung, Gruppenarbeitsformen einzuführen. Obwohl derartige Umstrukturierungsprozesse sicherlich je nach Betrieb differieren - jedes Gruppenarbeitsmodell in unterschiedlichen Produktionswerken weist zu regelnde Besonderheiten auf -, hätte der Gesamtbetriebsrat theoretisch eine Rahmenvereinbarung über Mitgestaltungsmöglichkeiten des Betriebsrates auf der jeweiligen Betriebsebene vereinbaren können. Diese Möglichkeit wurde aber aufgrund anderer Problemkonstellationen im Rahmen der Umstrukturierungsprozesse nicht in Erwägung gezogen, wie es der Gesamtbetriebsratsvorsitzende in der Interviewaussage deutlich formuliert:

„Auf die Idee sind wir noch gar nicht gekommen, weil für uns im Prinzip das Thema als solches noch gar nicht da war. Wir haben ganz andere Strukturprobleme. Wir haben das Problem, wir als Betriebsräte, als Arbeitnehmervertreter, daß im Prinzip die Arbeit falsch verteilt wird, daß im Prinzip viele Tätigkeiten nach draußen vergeben werden. Das Thema Fremdarbeit ist bei uns ein Strukturproblem inzwischen.“ (B1/BIII)

Der Problemdruck des Gesamtbetriebsrates innerhalb der Umstrukturierung liegt auf den Feldern der Fremdvergabe von Arbeitsbereichen und den damit verbunden Arbeitsplatzverlusten im Konzern. Hiervon ist nicht nur die Stammebelegschaft in den Produktionsabteilungen betroffen, sondern ebenso qualifizierte Facharbeiter, die für den Wartungsbereich in der Produktion zuständig sind. Die Problematik stellt sich in allen Betrieben des Konzerns, daher wurde es auf der Ebene des Gesamtbetriebsrates generalisiert. Seit über vier Jahren wird versucht, hierüber eine Vereinbarung mit der Konzernleitung abzuschließen. Allerdings waren die Bemühungen bisher nicht erfolgreich.

Konsequenterweise stehen auch auf der betrieblichen Ebene diese Fragestellungen im Vordergrund der Arbeit des Betriebsrates. Wesentliche Themenstellungen im Betrieb umfassen Fragen der Arbeitszeitregelungen, der Eingruppierungen und der wachsenden Fremdarbeiten im Unternehmen. Die Veränderungen in der Produktion beinhalteten, eine Verringerung der Lagerbestände und der Lagerzeiten (von vormals zwei bis drei Monaten auf vier bis sechs Wochen) mit dem Ziel, möglichst frische Ware auszuliefern und zugleich eine Verkürzung der Kapitalbindung zu erreichen. Dadurch ergaben sich weitreichende Konsequenzen in der Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten. So bestand vor der Verkürzung der Lagerzeiten die

Möglichkeit, Nachfrageschwankungen durch eine Aufstockung der Lagerkapazitäten auszugleichen. Gleiches war auch durch die innerbetriebliche Umverteilung von Arbeiten möglich. Diese Kompensationsmöglichkeiten gegenüber nachfragebedingten Produktionsschwankungen sind heute nicht mehr realisierbar. Dies hat zur Konsequenz, daß Marktschwankungen direkt auf die Produktions- und Arbeitsauslastung des Betriebes durchschlagen und zu einer produktionsbedingten Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Unternehmen führen.

Die Vereinbarung über neue Arbeitszeiten hatte die Arbeitskapazitäten des Betriebsrates weitgehend ausgefüllt. Darüber hinaus mußte auf der betrieblichen Ebene mit der Werksleitung ein konkretisiertes Eingruppierungsschema vereinbart werden, da sich aus dem geltenden Manteltarif nicht eindeutig ergab, wer aufgrund der aktuellen Veränderungen in der Arbeitsorganisation welcher Tarifgruppe zuzuordnen war. Der Betriebsrat wird durch diese Themenstellungen vor neue Herausforderungen gestellt. Er wird daher immer mehr gezwungen, übergeordnete Rahmenvereinbarungen abzuschließen. Allerdings wurde während der Interviews mit verschiedenen Betriebsräten deutlich, daß es sich bei dem Verweis auf die neuen Themenstellungen auch um eine Fixierung auf die klassischen Bereiche der Betriebsratstätigkeit handelt (Lohn- und Eingruppierungsfragen). Fragen des Qualitätsmanagements werden nicht als übergeordnetes Thema behandelt. Genauere Kenntnisse hierüber sind beim Betriebsrat nicht vorhanden. Insgesamt bestätigten die Interviewaussagen den Gesamteindruck, daß der Betriebsrat keine eigenständige Gestaltungspolitik im Betrieb verfolgt und sich im wesentlichen mit Fragen der Entlohnung und der Regelung flexiblerer Arbeitszeiten im Betrieb befaßt. Die Bedeutung dieser Themen soll hier nicht in Frage gestellt werden. Doch reagiert der Betriebsrat auf die Herausbildung neuer Betriebsstrukturen nicht politisch. Er sieht keine Verbindung von politischen Gestaltungsansprüchen und der betrieblichen Reorganisation in seiner betriebspolitischen Handlungsausrichtung.

Dieser Aspekt kommt auch darin zum Ausdruck, daß der Betriebsrat in den eingerichteten und punktuell arbeitenden Problemlösungsgruppen in den Fertigungsgruppen vorwiegend eine Gefährdung seiner Stellung im Betrieb sieht. So befürchten die Betriebsratsmitglieder einerseits, daß, je besser diese interne Gruppenstruktur funktioniert, der Betriebsrat als Institution für die Interessenvertretung der Beschäftigten an Bedeutung verlieren werde, und andererseits, daß die Problemlösungsgruppen dem betrieblichen Verbesserungswesen entgegen-

stehen. Auf zwei Arten bemüht sich der Betriebsrat diesen Tendenzen zu begegnen. Zum einen versucht der Betriebsrat, auf die Themenstellungen in den Problemlösungsgruppen Einfluß zu nehmen. So hat er zum Beispiel eine Gruppe zum „Abbau von Mehrarbeit“ im Betrieb einrichten können, und er achtet insbesondere darauf, daß in den Problemlösungsgruppen zur Qualitätsverbesserung und zur Taktzahl der Maschinen etc. keine negativen Auswirkungen (Arbeitsplatzabbau durch die Aufdeckung von Rationalisierungspotentialen) für die Beschäftigten entstehen. Die Problematik möglicher Rationalisierungseffekte durch „Qualitätszirkel“ oder „Problemlösungsgruppen“ ist eine Thematik, die bei allen Betriebsräten der untersuchten Betriebe auftaucht. Zum anderen versucht der Betriebsrat, die Beschäftigten für das bestehende betriebliche Vorschlagswesen zu sensibilisieren. Anders als in den Problemlösungsgruppen, in denen das Wissen der Beschäftigten ohne eine adäquate Vergütung zur Produktivitätserhöhung genutzt wird, bietet das Vorschlagswesen dem einzelnen Beschäftigten eine Honorierung seiner Verbesserungsvorschläge. In den Interviewaussagen der Betriebsratsmitglieder wurde deutlich, daß die Problemlösungsgruppen letztlich nicht offensiv in eigene betriebspolitische Gestaltungsabsichten einbezogen werden. Obwohl einerseits ein Druck auf die bestehenden Interessenvertretungsstrukturen nicht zu leugnen ist, wird andererseits die mögliche Gestaltungspotentialität dieser Problemlösungsgruppen für eine neue Form der betrieblichen Interessenpolitik nicht offensiv genutzt.

Andererseits existieren durchaus ambivalente Erfahrungen mit den Problemlösungsgruppen, die einer eindeutigen Funktionalisierung durch die Betriebsleitung widersprechen. So hat der Betriebsrat durch die bereits erwähnte Arbeitsgruppe zur Mehrarbeit neue Erkenntnisse und Informationen über diese Problemstellung im Betrieb erhalten. Während der Betriebsrat vormals davon ausging, Mehrarbeit träte nur bei bestimmten Beschäftigtengruppen verstärkt auf, wurde nun sichtbar, daß Mehrarbeit ein durchgängiges Problem darstellt. Dieses Beispiel verdeutlicht, daß eine Beteiligung der Beschäftigten an bestimmten Problemlagen auch für die betriebliche Interessenvertretung positiv sein kann. Natürlich finden Beteiligungsprozesse immer in gegebenen Konstellationen und unter festgelegten Themenstellungen statt und sind - bezogen auf ihre betrieblichen Auswirkungen - machtpolitisch sehr ambivalent. Insofern sind Gruppenkonzepte und Formen der Qualitätszirkel nicht per se positiv zu bewerten, aber sie können durchaus zu einer Belebung der betrieblichen Interessenspolitik beitragen und bestehende Machtstrukturen modifizieren. Abgesehen davon, stehen die Beschäftigten dem Beteiligungsangebot der Geschäftsleitung eher positiv als ablehnend gegenüber, da sie dadurch

persönliche Anerkennung durch das Management erfahren.

Aufgrund der „Janusköpfigkeit“ der Problemlösungsgruppen im Machtgefüge des Betriebes hat der Betriebsrat, trotz zum Teil positiver Erfahrungen, keine entwickelte betriebliche Strategie zum zukünftigen Umgang mit diesen Problemlösungsgruppen erarbeitet. Er kann das theoretisch vorhandene „demokratische und partizipative“ Potential der Problemlösungsgruppen nicht aufgreifen, da zum einen eine Instrumentalisierung durch die Geschäftsleitung nicht auszuschließen ist und zum anderen der Betriebsrat um den Stellenwert des betrieblichen Vorschlagswesens fürchten muß. Möglicherweise hat die Festlegung des Gesamtbetriebsrates darauf, eine Vereinbarung über ein neues Vorschlagswesen abzuschließen zu wollen, auch die betrieblichen Gestaltungsoptionen und Politisierungsmöglichkeiten des Betriebsrates hinsichtlich der betrieblichen Problemlösungsgruppen bereits im Vorfeld aus den politischen Überlegungen der Interessenvertretung ausgeschlossen. Letztlich werden diese Gruppen als Gefahr für die eigene interessenpolitische Position im Betrieb angesehen. Diese Befürchtung des Betriebsrates ist zwar einerseits berechtigt, führte aber im vorliegenden Fall auch dazu, daß bestehende betriebliche Veränderungsprozesse im Sinne eigener Gestaltungsabsichten nicht aufgegriffen werden und das Management mit diesen eigenen Gestaltungsansprüchen nicht konfrontiert wird.

2.1.2 „Fallstricke“ betrieblicher Beteiligungsprozesse für die Interessenvertretung

Die Einstellungen des Gesamtbetriebsrates zu den betrieblichen Problemlösungsgruppen, wie sie weiter oben schon kurz angesprochen wurden, erhalten an dem Punkt möglicher Beteiligungs- und Partizipationsmöglichkeiten im Rahmen einer ökologisch orientierten Betriebspolitik neue Brisanz. Aus der Erfahrung des Betriebsrates zeigt sich die Ambivalenz der betrieblichen Beteiligungskonzepte beispielhaft in der Diskussion über neue Führungsstile - und in diesem Zusammenhang auch über den Stellenwert der Problemlösungsgruppen - im Konzern.

Unter dem Motto „Führen und Motivieren“ sollte im Konzern ein neuer Führungsstil etabliert werden, bei dem die Beschäftigten mehr Eigenverantwortung erhalten und die Führungs-

kräfte eine Vorbildfunktion im demokratischen Umgang mit den Beschäftigten übernehmen sollten. Für die Erarbeitung eines neuen Führungsstils im Unternehmen wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, in denen auch der Gesamtbetriebsrat mitarbeitete. Zwar wurden neue Führungsleitlinien festgeschrieben, aber nach Ansicht des Betriebsrates haben sich diese in der Praxis noch nicht niedergeschlagen, so daß der Gesamtbetriebsrat den möglichen Demokratisierungspotentialen neuer Führungs- und Managementkonzepte eher skeptisch gegenübersteht.

In diesem Zusammenhang muß die Frage der Problemlösungsgruppen nochmals diskutiert werden. Einerseits begründet der Betriebsrat die Ablehnung dieser Gruppen damit, das betriebliche Vorschlagswesen nicht „aushebeln“ lassen zu wollen, andererseits macht sich an diesem Punkt der Mitarbeitereinbindung auch der Rollenkonflikt der Interessenvertretung innerhalb betrieblicher Organisationsentwicklungsprozesse fest. Der Betriebsrat befürchtet, daß durch die gemeinsamen Gespräche mit den Vorgesetzten in diesen Gruppen und durch die externe Themenvorgabe, „Fremdsteuerung“ und „Manipulation“ der Beschäftigten stattfinden könnten:

„Wir wollten nicht die Konkurrenz von diesen Problemlösungsgruppen zum Vorschlagswesen haben. Das andere war, daß im Prinzip die Themen, die es bis jetzt gab, die man uns mitgeteilt hat, die man vielleicht in sogenannten Problemlösungsgruppen erarbeiten könnte, die paßten eindeutig fürs Vorschlagswesen. Das Problem war, wir wollten im Prinzip nicht, daß unsere Mitarbeiter hier in so einen Diskussionsprozeß reingezwungen werden und quasi mit ihren Vorgesetzten oder mit Kollegen Meinungen verarbeiten müssen, wo sie eigentlich, wenn sie das selbst überlegen könnten, zu anderen Überlegungen kommen würden.“ (B1/BIII)

Von Seiten des Konzerns war darüber hinaus beabsichtigt, die Betriebsräte in den Problemlösungsgruppen als Moderatoren agieren zu lassen. Ihnen wurden entsprechende Moderatorenschulungen angeboten. Aus der Angst heraus, vom Konzern instrumentalisiert zu werden und die eigene interessenpolitische Position und Positionierung im sozialen und politischen Gefüge des Betriebes zu verlieren, lehnte der Betriebsrat dieses Angebot allerdings ab:

„Als Gesamtbetriebsrat haben wir gesagt, wenn sie Moderatorenschulungen machen, dann können sie das machen. Das können wir ihnen nicht verbieten. Aber wir als Betriebsräte sollten uns nicht zu Moderatoren machen lassen, weil wir dann im Prinzip involviert sind in die Vorgaben des Managements. Das erschwert sicher das Problem, dann eine neutrale Haltung als Betriebsrat in den jeweiligen Themen einzunehmen.“ (B1/BIII)

Die Position des Gesamtbetriebsrates bezüglich dieser neuen Einbindungsstrategie des Konzerns gegenüber den Beschäftigten und des Betriebsrates resultiert nicht allein aus einer ideologischen „Blockierung“ im Sinne eines traditionellen Verständnisses der Interessenvertretungspolitik - als reine Entgegensetzung innerhalb eines Gegenmachtmodells zum Management -, sondern fußt auf konkreten betrieblichen Erfahrungen. Während der Mitarbeit des Gesamtbetriebsrates an der Erarbeitung des Konzeptes „Führen und Motivieren“ versuchte der Betriebsrat erfolglos, seine inhaltlichen Vorstellungen zum Bereich der Mitarbeitergespräche einzubringen. Die Form der Arbeitsgruppen in Organisationsentwicklungsprozessen bringt den Betriebsrat in ein Legitimationsdilemma, dem er sich unter den vorhandenen strukturellen Rahmenbedingungen nur schwer, in diesem Fall offensichtlich gar nicht, entziehen kann.

Dieses Phänomen ist in der soziologischen Theorie - wie bereits angesprochen - durch Luhmanns Verweis auf eine „Legitimation durch Verfahren“, wie er es für Wahlverfahren und Rechtsverfahren ausgeführt hat, bekannt (vgl. Luhmann 1975). Entscheidend ist zunächst, daß das Verfahren der Beteiligung als Gruppenprozeß die Qualität eines „eigenen sozialen Systems“ erhält, das vom übrigen Sozialsystem der Organisation scheinbar entkoppelt ist. Innerhalb dieses Systems vollziehen sich jene „koordinierten Lernprozesse“, in denen die Umwandlung persönlicher Einstellungen und Positionen geschieht, indem der Betroffene eine spezielle Verfahrensrolle einnehmen muß. Luhmann bringt diese Umwandlung der Persönlichkeit auf den Punkt, wenn er schreibt: „In der Rollenübernahme liegt die `heimliche Theorie des Verfahrens´ begründet: `daß man durch Verstrickung in ein Rollenspiel die Persönlichkeit einfangen, umbilden und zur Hinnahme von Entscheidungen motivieren könne´ (Luhmann 1975, S. 87; vgl. auch Gabriel/Kiessler 1980). Organisationsentwicklungsprozesse beinhalten demnach auch immer das Moment, spezifizierte und ausdifferenzierte Lern- und Wandlungsverfahren zu strukturieren, die Erwartungen und Einstellungen nach Maßgabe systemspezifischer Prämissen umstrukturieren können. Diesem Dilemma war offensichtlich auch der Gesamtbetriebsrat ausgesetzt:

Wir haben ja vorhin schon das Konzept „Führen und Motivieren“ im Konzern erwähnt. Wir haben dieses Papier erarbeitet, also diese Arbeitsgruppen konnten Vorschläge machen, und der Vorstand hat dann irgendwo dieses Papier verabschiedet. Nach eineinhalb Jahre haben wir diese Arbeitsgruppe neu installiert und wir hatten als Betriebsratsvorschlag das Thema „Mitarbeitergespräche“ versucht zu verbessern. Da sehen wir Defizite. Also haben wir Vorschläge gemacht und haben dann die Arbeitsgruppe gebildet. Ich konnte mich zwar einbrin-

gen usw., aber wir sind jetzt in einer Phase, wo man ein neues Konzept „Mitarbeitergespräche“ installieren will. Obwohl ich in der Arbeitsgruppe war und ich immer wieder meine Argumente mit eingebracht habe, wurde es halt anders gemacht. Ich stehe jetzt in großem Konflikt gegenüber meinem Betriebsrat und stehe vor der Frage, aus der Arbeitsgruppe auszuscheiden. Das ist ein konkretes Beispiel, wo man einfach in Konflikte kommt, wenn man quasi die eigene Position nicht mehr merkt. Das ist ein konkretes Beispiel für einen Konflikt, eine Konfliktsituation.“ (B1/BIII)

Zwar steht der Betriebsrat einer Kooperation mit dem Management bei Organisationsentwicklungsprozessen nicht grundsätzlich skeptisch gegenüber, aber in diesem konkreten Fall schätzte er die möglichen Gefahren für die betriebliche Interessenvertretung höher als die möglichen Chancen einer Kooperation ein. Die mögliche Unterminierung der interessenpolitischen Position des Betriebsrates im Unternehmen ist der ausschlaggebende Punkt für seine ablehnende Haltung. Allerdings führt diese Ablehnung auch dazu, daß der Betriebsrat potentielle Politisierungs- und Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten innerhalb dieser Wandlungsprozesse nicht aufgreift oder stärker im Unternehmen in die Diskussionsprozesse einbringt.

2.2 Blockaden und Ambivalenzen bei der Aufnahme umweltpolitischer Aspekte in die Betriebsratsarbeit

Auch hinsichtlich der Umweltsituation des Unternehmens und der Wahrnehmung von Umweltaufgaben muß zwischen Gesamtbetriebsrat und Werksbetriebsrat unterschieden werden. Während der Gesamtbetriebsrat das ökologische Engagement des Konzerns kritisch beurteilt und das Fehlen einer umfassenden Strategie einer ökologischen Lebensmittelproduktion bemängelt, beschränkt sich der Werksbetriebsrat weitgehend auf die positive Skizzierung der Momente, die von der Betriebsleitung im Rahmen von Umweltschutzinvestitionen bereits praktiziert bzw. im Unternehmen aktuell diskutiert werden, für den Werksbetriebsrat verbinden sich aber damit keinerlei weitergehende Überlegungen oder Forderungen zum betrieblichen Umweltschutz. Sein umweltpolitisches Bewußtsein bezieht sich letztlich auf den Nachvollzug dessen, was die Betriebsleitung gerade praktiziert.

Für den Gesamtbetriebsrat ist der Umweltschutz nicht in den Unternehmenszielen verankert. Für ihn ist Umweltschutz an sich kein Handlungsmotiv des Konzerns. Das umweltpolitische

Engagement des Konzerns - und das wurde auch von den Vertretern des Managements in den Interviews geäußert - mache sich zunächst an den Bemühungen zur Vermeidung öffentlicher Kritik fest. Im wesentlichen ist für diese Handlungsorientierung die Marktsicherung der eigenen Produkte bedeutsam. Zwar unternimmt der Konzern, wie bereits dargestellt, vielfältige Umweltschutzaktivitäten, jedoch wird eine öffentliche Darstellung dieser Aktivitäten abgelehnt. Für den Gesamtbetriebsrat ist dies ein Zeichen dafür, daß der Konzern sich einer öffentlichen Debatte und möglichen Kritik seiner Umweltpolitik entziehen will. Diese Position des Unternehmens ist vor dem Hintergrund starker öffentlicher Proteste in der Vergangenheit in bezug auf eine konkrete Produktpolitik zu sehen und insofern durchaus verständlich und nachvollziehbar. Als ein weiteres Argument für die kritische Einschätzung der Umweltpolitik des Konzerns durch den Gesamtbetriebsrat wird neben der Schutzpolitik für die Produktmarken des Konzerns auch eine fehlende Strategie für eine ökologische Lebensmittelproduktion angeführt.

Gerade unter ökologischen Gesichtspunkten sieht der Gesamtbetriebsrat das Problem einer zukünftigen Lebensmittelproduktion in den sich verschlechternden Rahmenbedingungen in der Agrarwirtschaft. Für den Konzern wäre es demnach auch im Rahmen seiner Sicherheitspolitik unter diesem Aspekt erforderlich, in Kooperation mit seinen Lieferanten eine Konzeption der Umweltschutzvorsorge in der Landwirtschaft in Form eines kontrollierten Lebensmittelanbaus zu entwickeln. Zwar bestehen starke Eingangskontrollen zur Qualitätsprüfung der Vorprodukte, aber ein ökologisches Gesamtkonzept existiert nicht. Als Nahrungsmittelhersteller wird das Problem auf die Lieferanten übertragen. Der Konzern kontrolliert die Vorprodukte und Rohstoffe, aber er sieht es nicht als sein Geschäft an, auf die Anbaumethoden selbst Einfluß zu nehmen. „Wir kontrollieren das, und die machen das für uns“, so faßt der Gesamtbetriebsrat den Tenor der Konzernleitung zusammen. Obwohl der Gesamtbetriebsrat durchaus für eine ökologische Konzernpolitik sensibel ist, die über den „Status quo“ der momentanen Umweltpolitik hinausreicht, verbindet sich für ihn damit nicht die Aufnahme des Umweltschutzes als eigenständigen Gestaltungsbereich in seiner Arbeit als gewerkschaftliche Interessenvertretung.

Die bisherigen Ausführungen lassen es nur konsequent erscheinen, daß zwischen dem Gesamtbetriebsrat und den Verantwortlichen im Umweltschutz des Unternehmens keine For-

men der Zusammenarbeit und der Kooperation bestehen. Gleiches trifft auch für den Betriebsrat auf der Betriebsebene zu. Der Gesamtbetriebsrat hat sich in seiner bisherigen Arbeit weder explizit - im Sinne eigener Gestaltungsansprüche - mit Umweltschutzfragen noch mit Beteiligungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung und der Beschäftigten im Rahmen der Öko-Audit-Verordnung hinsichtlich einer qualitativ veränderten Betriebspolitik und neuer Organisations- und Managementstrukturen befaßt. Die gewerkschaftliche, soziologische und betriebswirtschaftliche Debatte zu möglichen Gestaltungschancen im Rahmen der Öko-Audit-Verordnung und der Einführung von Umweltmanagementsystemen ist dem Betriebsrat bislang unbekannt.

Dessen ungeachtet befaßt sich der Gesamtbetriebsrat dennoch mit Umweltfragen. Allerdings geschieht dies im wesentlichen nur dann, wenn durch ökologische Ereignisse bestehende Arbeitsplätze negativ tangiert werden könnten. In diesem Punkt betreibt der Gesamtbetriebsrat, ähnlich wie das Management, eine Schutzpolitik und eine Risikoabschätzung gegenüber den eigenen Produkten, um mögliche Arbeitsplatzgefährdungen durch öffentliche Proteste und Umweltvergehen abzuwehren:

„Mit Sicherheit befassen wir uns mit der Frage des Umweltschutzes, wenn der Konzern bestimmte Dinge nicht einhält und die vorhin zitierte Pressemitteilung kommt, daß was mit den Produkten nicht stimmt. Das kann ja Einfluß auf die Arbeitsplätze haben. Von daher wird das von uns schon vorangetrieben, daß der Konzern gute Produkte herstellt. Das hat schon eine Bedeutung, daß wir darauf auch immer Wert legen und bei verschiedenen Anlässen auch darauf hinweisen. Weil das wiederum mit der Beschäftigungspolitik zusammenhängt.“ (B1/BIII)

Für die Zukunft wird eine wichtige Problemstellung in der Haltung der Lebensmittelindustrie zur Gentechnologie gesehen. Auch hierüber existiert eine breite und kritische Debatte in der Öffentlichkeit, von der perspektivisch negative Auswirkungen auf den Konzern ausgehen könnten. So macht man sich in der Nahrungsmittelindustrie schon seit längerem Gedanken über mögliche Akzeptanzstrategien gegenüber der Öffentlichkeit hinsichtlich der Verwendung von gentechnisch-manipulierten Nahrungsmitteln.¹ Auch hier erwartet der Gesamtbetriebsrat zukünftig verstärkte Diskussionen und Auseinandersetzungen. An dieser Stelle wird explizit auf ein Wissens- und Informationsdefizit hingewiesen, was gleichermaßen auch auf die inhaltlichen, strategischen und in-

¹ So versucht bspw. ein anderer Nahrungsmittelkonzern über gemeinsame Diskussionsforen mit Kritikern der Gentechnologie sukzessive eine größere Akzeptanz für diese Technologie in den gesellschaftlichen Diskursen zu erreichen.

strumentellen Aspekte einer ökologischen Betriebspolitik zu beziehen ist. Obwohl in der Frage der Gentechnik externe Experten zur eigenen Qualifizierung einbezogen werden, was indirekt auch Aufschlüsse über den Dringlichkeitsgrad dieser Thematik zuläßt, finden, so die Interviewaussage eines Gesamtbetriebsratsmitglieds, externe Kooperationen bezogen auf eine Konzeptionierung einer ökologische Betriebspolitik nicht statt:

„In den angesprochenen Fragen zum Umweltschutz (Organisationswandel und integrierte Umweltmanagementsysteme; W.R.) eigentlich zu diesem Zeitpunkt nicht, das muß man klar und kurz beantworten. Ich habe eigentlich vor ein paar Monaten begonnen, zum Thema Gentechnik Kontakte zu den Kollegen von der Technischen Hochschule aufzunehmen. Um uns da etwas kundiger zu machen, weil ich merkte, daß wir auch zu diesem Bereich fast nichts wissen. Das reicht nicht aus für die Zukunft. Da wird einiges auf uns zu kommen.“ (B1/BIII)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß nach den bisherigen Aussagen - sowohl des Gesamtbetriebsrates als auch des Werksbetriebsrates - dem Umweltschutz keine strategische Bedeutung in den jeweiligen Aufgabenbereichen der Betriebsräte zukommt. Die Fragen weitergehender Anforderungen an die Organisationsstruktur und -entwicklung im Rahmen einer ökologischen (G)Runderneuerung der Betriebsstrukturen, liegen außerhalb der Handlungsüberlegungen des Betriebsrates. Die wesentlichen Argumente hierfür sind bereits benannt worden. Die Prioritäten der betrieblichen Interessenvertretung liegen auf den Feldern der Beschäftigungssicherung, der Entlohnung und der Regulierung betrieblicher Arbeitszeitflexibilisierungen. Umweltschutz wird als zusätzliche Arbeitsbelastung begriffen, der man sich in der momentanen Situation nicht gewachsen fühlt. Eben weil die gewerkschaftliche Umweltpolitik die Vermittlung zur Arbeitspolitik nicht hergestellt hat, scheint eine betriebliche Umweltpolitik außerhalb des originären Tätigkeitsbereichs des Betriebsrates zu liegen. Potentiell wäre diese Vermittlung in einer auch gewerkschaftspolitisch zu führenden Debatte über die Neukomposition bestehender Organisationsstrukturen in Unternehmen denkbar. Diese Debatte müßte auch die „Politisierung“ der Beteiligungsformen der Mitarbeiter/innen in Unternehmen beinhalten, da nur ein offensives Artikulieren eigener Ansprüche in diesen Prozessen eine auch ökologische und soziale Mitarbeiterbeteiligung ermöglichen kann. Berücksichtigt man die Organisationsblockaden in der weiteren Entwicklung des Umweltschutzes aufgrund der bestehenden Unternehmensstrukturen, so liegt in der gelungenen Vermittlung einer arbeitspolitischen und ökologischen Reorganisation der Organisationsstrukturen der qualitative Sprung hin zu einer ökologischen Organisationsentwicklung und Betriebspolitik.

gische Bedeutung in den jeweiligen Aufgabenbereichen der Betriebsräte zukommt. Die Fragen weitergehender Anforderungen an die Organisationsstruktur und -entwicklung im Rahmen einer ökologischen (G)Runderneuerung der Betriebsstrukturen, liegen außerhalb der Handlungsüberlegungen des Betriebsrates. Die wesentlichen Argumente hierfür sind bereits benannt worden. Die Prioritäten der betrieblichen Interessenvertretung liegen auf den Feldern der Beschäftigungssicherung, der Entlohnung und der Regulierung betrieblicher Arbeitszeitflexibilisierungen. Umweltschutz wird als zusätzliche Arbeitsbelastung begriffen, der man sich in der momentanen Situation nicht gewachsen fühlt. Eben weil die gewerkschaftliche Umweltpolitik die Vermittlung zur Arbeitspolitik nicht hergestellt hat, scheint eine betriebliche Umweltpolitik außerhalb des originären Tätigkeitsbereichs des Betriebsrates zu liegen. Potentiell wäre diese Vermittlung in einer auch gewerkschaftspolitisch zu führenden Debatte über die Neukomposition bestehender Organisationsstrukturen in Unternehmen denkbar. Diese Debatte müßte auch die „Politisierung“ der Beteiligungsformen der Mitarbeiter/innen in Unternehmen beinhalten, da nur ein offensives Artikulieren eigener Ansprüche in diesen Prozessen eine auch ökologische und soziale Mitarbeiterbeteiligung ermöglichen kann. Berücksichtigt man die Organisationsblockaden in der weiteren Entwicklung des Umweltschutzes aufgrund der bestehenden Unternehmensstrukturen, so liegt in der gelungenen Vermittlung einer arbeitspolitischen und ökologischen Reorganisation der Organisationsstrukturen der qualitative Sprung hin zu einer ökologischen Organisationsentwicklung und Betriebspolitik.

D. Vom engagierten inner- und außerbetrieblichen Umweltschutz zur Expertokratie funktionalen Managementhandelns

1. Das Management

1.1 Kostendruck und Wiederentdeckung des Mitarbeiterpotentials

Bei dem letzten Fallbeispiel handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie mit ca. 240 Beschäftigten am Hamburger Standort und ca. 200 Beschäftigten an einem weiteren Standort in Norddeutschland. Das Unternehmen gehörte zum Zeitpunkt der Untersuchung zu einem multinationalen US-Konzern¹. Bevor auf die Umweltpoli-

¹ Zum Zeitpunkt der Untersuchung (1996) war das Unternehmen im Besitz des US-Suppenherstellers

tik des Unternehmens näher eingegangen wird, sollen auch in diesem letzten Fallbeispiel die arbeitspolitischen Veränderungen kurz skizziert werden. Vor fünf Jahren gab es im Unternehmen ein Projekt „Humanisierung der Arbeitswelt“, das mit Mitteln des Bundesforschungsministeriums gefördert und mit einer wissenschaftlichen Begleitforschung im Unternehmen umgesetzt wurde. In dieser Zeit wurden neben Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung auch Beschäftigtengruppen eingeführt, die sich mit möglichen Verbesserungen ihrer Arbeitsbedingungen befaßten. Mit dem Auslaufen der Förderungsmittel und dem Ausscheiden der Begleitforscher, „schliefen“ diese Mitarbeiterarbeitsgruppen ein. Erst im Zusammenhang mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems und der Zertifizierung nach ISO 9000 wurden die Mitarbeitergruppen von Seiten des Managements wieder ins Leben gerufen. Der Qualitätsgedanke wurde nach Aussage eines Managers in die Gruppen hineingetragen und die Mitarbeiter sollten aufgrund ihres Produktionswissen das „Gute durch das Bessere“ ersetzen. Neben der ständigen Qualitätsverbesserung im Arbeits- und Produktionsprozeß ging es immer auch um eine Optimierung der Arbeitsorganisation und der Ablaufstrukturen mit dem Ziel der Kostenreduktion.

Die größten Arbeits- und Produktionsveränderungen ergaben sich in den letzten zwei Jahren. Ausschlaggebend war eine neue EG-Hygienevorschrift für die Produktionsbereiche in der Nahrungsmittelindustrie. Für den Betrieb ist damit die Notwendigkeit der Veränderung der gesamten bisherigen Ablauforganisation verbunden. Dieser Umbau- und Umstrukturierungsprozeß der bisherigen Produktionsorganisation umfaßt ein Finanzvolumen von mehreren Millionen DM. Gegenwärtig befindet sich der Betrieb in der letzten Umsetzungsphase. Dies war einer der Gründe der verstärkten Verfahrensänderungen im Unternehmen. Der andere Grund ergibt sich aus den Ertragserwartungen des Konzerns und den damit verbundenen Zwang zur permanenten Kostenreduktion. Das Suchen nach ständigen Rationalisierungs- und Kosteneinsparungsmöglichkeiten hat die Bedeutung der Arbeitsgruppen für das Management erhöht:

„Wir sind aufgefordert von unserer Muttercompany, jedes Jahr ein entsprechendes Volumen an Kosteneinsparungsprogrammen anzulegen. Das geht jedesmal also weit über eine Million. Programme, die wir uns dann entsprechend erarbeiten müssen und die wir auch durchführen müssen, um die entsprechenden Kosten einzusparen. Man wundert sich, daß es immer wieder möglich ist. Und man muß auch dann kreativ sein, um die Möglichkeiten auf-

Campbell. Seit Sept./Okt. 1997 besitzen vier Geschäftsführer 25% der Unternehmensanteile und 75% sind im Besitz einer niederländischen Investment-Gesellschaft, die das Hamburger Traditionsunternehmen von dem US Konzern übernommen hat.

zuspüren, und auch ein gewisses Auge für diese Dinge haben. Und deswegen vor allen Dingen setzen wir auch auf unsere Leute und haben ein Verbesserungsvorschlagssystem. Wir sprechen mit ihnen über ihre Abläufe, die Dinge, die wir verbessern wollen. Und da machen die auch aktiv mit. Und die meisten Einsparungen sind natürlich im Materialbereich zu holen, indem man den Einkauf konzentriert, indem man Ausnutzung von Materialien vor Ort verbessert durch andere Maschinen, durch andere Einrichtungen. Und auch eben durch Ablaufverbesserungen.“ (M1/BIV)

Für die beabsichtigten betrieblichen Veränderungsvorhaben stellt somit die Gewinnerwartung des Konzerns eine feste Planungsgröße dar. Bereits hier wird deutlich, daß der Betrieb hinsichtlich seiner Reorganisationsbemühungen unter einem doppelten externen Kostendruck steht. Einerseits muß der üblichen Marktkonkurrenz² und andererseits den Gewinn- und Einsparpotentialen des Konzerns entsprochen werden. Beide Momente wirken sich auch auf die Handlungsmöglichkeiten im betrieblichen Umweltschutz aus.

² Diese Situation verschärft sich noch dadurch, daß seit 1993 die Umsätze in der Feinkostbranche stagnieren. Obwohl das Unternehmen in seinem Produktbereich deutscher Marktführer ist, war eine Rentabilitätsverbesserung und Kostensenkung über kostenüberkompensierende Wachstumsprozesse nicht möglich, was den Druck zur internen Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung nochmals erhöhte.

zuspüren, und auch ein gewisses Auge für diese Dinge haben. Und deswegen vor allen Dingen setzen wir auch auf unsere Leute und haben ein Verbesserungsvorschlagssystem. Wir sprechen mit ihnen über ihre Abläufe, die Dinge, die wir verbessern wollen. Und da machen die auch aktiv mit. Und die meisten Einsparungen sind natürlich im Materialbereich zu holen, indem man den Einkauf konzentriert, indem man Ausnutzung von Materialien vor Ort verbessert durch andere Maschinen, durch andere Einrichtungen. Und auch eben durch Ablaufverbesserungen.“ (M1/BIV)

Für die beabsichtigten betrieblichen Veränderungsvorhaben stellt somit die Gewinnerwartung des Konzerns eine feste Planungsgröße dar. Bereits hier wird deutlich, daß der Betrieb hinsichtlich seiner Reorganisationsbemühungen unter einem doppelten externen Kostendruck steht. Einerseits muß der üblichen Marktkonkurrenz¹ und andererseits den Gewinn- und Einsparpotentialen des Konzerns entsprochen werden. Beide Momente wirken sich auch auf die Handlungsmöglichkeiten im betrieblichen Umweltschutz aus.

1.2 Umweltschutz im Managementhandeln

1.2.1 Geschäftsführer als „Promotor“ eines engagierten und ökonomisch „eingebetteten“ Umweltschutzes

Der Betrieb hat sich bereits sehr früh und mit einer offensiven Herangehensweise den ökologischen Anforderungen im Unternehmen gestellt. In erster Linie ist dies dem ökologischen Engagement des früheren Geschäftsführers zu verdanken, auf den sich in den Befragungen alle Interviewteilnehmer positiv bezogen. In diesem Fallbeispiel kann die Bedeutung eines „Promotors“ für den Umweltschutz auf der höchsten Managementebene herausgestellt werden. Umweltschutz als positiv verstandene „Chefsache“ stellt eine wichtige Voraussetzung für die Initiierung betrieblicher Umweltstrategien dar. Das Aufgreifen des betrieblichen Umweltschutzes als Thema und die Einbeziehung betriebsübergreifender umweltpolitischer Aspekte, war im Vergleich zum branchenüblichen Vorgehen herausragend.

Nach der Umweltkonferenz von Rio de Janeiro (1992) initiierte der damalige Geschäftsführer eine öffentliche Veranstaltung zum Thema „Sustainable Development“ mit einem Vertreter

¹ Diese Situation verschärft sich noch dadurch, daß seit 1993 die Umsätze in der Feinkostbranche stagnieren. Obwohl das Unternehmen in seinem Produktbereich deutscher Marktführer ist, war eine Rentabilitätsverbesserung und Kostensenkung über kostenüberkompensierende Wachstumsprozesse nicht möglich, was den Druck zur internen Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung nochmals erhöhte.

des Wuppertal-Instituts. Des Weiteren hat das Unternehmen gemeinsam mit dem BUND eine öffentlichkeitswirksame Aktion unter dem - bewußt doppeldeutigem - Motto „uns geht's um Meer“ veranstaltet. Da der Betrieb für seine Produkte Meeresfische verarbeitet, wurde in dieser Kampagne explizit auf die zunehmende Meeresverschmutzung hingewiesen und die Bedeutung der ökologischen Gefährdung der eigenen Vorprodukte für die Produktion hervorgehoben. Innerbetrieblich hat der Geschäftsführer seine Mitarbeiter umfassend für ökologische Anforderungen sensibilisiert. Im Rahmen einzelner betrieblicher Projekte, die sich beispielhaft mit der Abfallthematik, der Rohstoffbeschaffung und mit Fragen der Energie- und Wassereinsparung befaßten, wurden „Step by step“ ökologische Problembereiche im Betrieb angegangen. Insgesamt kann somit festgestellt werden, daß das Unternehmen eine öffentlichkeitswirksame ökologische Unternehmensstrategie verfolgte und damit am Markt ein ökologischer Vorreiter und zugleich ökonomisch erfolgreich war. Im nachhinein wird von den befragten Managern festgestellt, daß der erzielte Unternehmenserfolg dieser Strategie recht gegeben habe.

Obwohl mittlerweile ein Wechsel in der Geschäftsführung stattfand und das ökologische Engagement des Betriebes dem damaligen nicht mehr im gleichen Umfang entspricht, hat dieses frühe ökologische Engagement des Betriebes ein umweltpolitisches Fundament gelegt, das nach wie vor in wichtigen Elementen vorhanden ist und grundlegende umweltpolitische Verhaltensweisen innerbetrieblich bestimmt. Besonders hervorzuheben ist die im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten stattfindende ökologische Bewertung der Rohstoffe. So wird z.B. Lachs aus Norwegen nicht für die Produktion verwendet, aufgrund der norwegischen Walfangpolitik. Darüber hinaus hat man sich aufgrund ökologischer - aber auch marktstrategischer Überlegungen - bereits vor Jahren für eine naturnahe Verarbeitung der Produkte entschieden (z.B. keine Konservierungsstoffe oder andere chemische Zusätze in den Lebensmitteln zu verwenden) und man versucht weitgehend, eine ökologische Beurteilung der Zulieferer vorzunehmen.

Aktuelle Umweltherausforderungen des Unternehmens umfassen im wesentlichen die Bereiche der Abfallminimierung und die Verbesserung der Energie- und Rohstoffbilanz. Der Schwerpunkt einer größeren Umweltinvestition lag zuletzt in der Inbetriebnahme einer neuen Abwasseranlage. Aufgrund behördlicher Auflagen über die zugelassenen Höchstwerte für die

Einleitung lipophiler Stoffe in das Abwassersystem, sah man sich gezwungen, eine der modernsten Abwasseranlagen - eine Ultrafiltrationsanlage - zu installieren. Trotz dieser aufgrund behördlicher Auflagen notwendigen Investition, werden vom Management die behördlichen Regulierungsanstrengungen im Umweltschutz allgemein begrüßt.

Aber auch in diesem Unternehmen beziehen sich die pragmatischen Umsetzungsanforderungen im betrieblichen Umweltschutz im wesentlichen auf die damit verbundenen Kosten für das Unternehmen. So hat es auch bei der Entscheidung für die Ultrafiltrationsanlage zunächst einen Suchprozeß innerhalb ökologischer und ökonomisch vertretbarer Lösungsmöglichkeiten gegeben. Mögliche Restriktionen in bezug auf ökologische Investitionsentscheidungen ergeben sich für das Unternehmen zudem aus der Konzernzugehörigkeit. Investitionen müssen einer festen „Pay-back“ Berechnung unterzogen werden und unterliegen ab einer bestimmten Höhe der Zustimmung der amerikanischen Konzernzentrale. In diesem Spannungsverhältnis von ökologischer Notwendigkeit und ökonomischer Vertretbarkeit muß gegenüber dem Konzern im Betrieb die geeignete Balance gefunden werden. Deutlich kommt diese externe Abhängigkeit bei (ökologischen) Investitionsentscheidungen ab einer gewissen Höhe in der folgenden Interviewaussage eines Managers zum Ausdruck:

„Die Problematik bei Umweltschutzinvestitionen besteht bei uns, da wir ein konzerngeführtes Unternehmen sind, in erster Linie im Geld. Umweltfreundlich zu agieren und aufzutreten am Markt, ist nunmal nicht ganz preiswert zu haben. Und das unserer Konzernmutter klarzumachen, stößt so ein bißchen auf Schwierigkeiten. Unsere Konzernmutter will bei jedem Investitionsvorhaben wissen, wie ist der Pay-back. Und wenn es da keinen Pay-back gibt, dann sagt unsere Mutter, das gibt es nicht. Das machen wir nicht. Und da ist also schon immer so ein Kampf, Gelder zu kriegen. Was wir eigentlich immer insofern aushebeln konnten, daß wir eben das Pferd von der anderen Richtung aufgezümt haben. Dann machen wir eben eine Kostenrechnung auf, wo wir eben sagen können, in drei Jahren hat sich das aus den und den Gründen bezahlt gemacht.“ (M2/BIV)

So hatte man sich in diesem Fall zunächst für eine kostengünstigere Flotationsanlage entschieden, die auch schon vom Konzern genehmigt war, bis man feststellte, daß diese Anlage zwar den Auflagen entsprach, aber auch weiterhin zu entsorgende Sonderabfälle anfallen würden. Erst im Überlegungsprozeß selbst, zu dem man auch externen Sachverstand hinzuzog, hat man sich für die ökologisch sinnvollste, aber gleichzeitig auch teuerste Variante der Ultrafiltrationsanlage entschieden. Der Konzern mußte nun mithilfe einer veränderten Kostenrechnung von dieser modifizierten Investitionsentscheidung überzeugt werden. „Das

Pferd von der anderen Richtung aufzäumen“ hieß in diesem Fall, die möglichen Entsorgungskosten für den Sonderabfall der Flotationsanlage in die Vergleichsrechnung der Ultrafiltrationsanlage miteinzubeziehen. Befördert wurde diese Entscheidung für die Ultrafiltrationsanlage zudem durch Subventionszusagen der Stadt Hamburg und der Europäischen Union. An diesem Beispiel zeigt sich zum einen, daß erst im Prozeß selbst Lösungen entstehen und sich auch verändern können, und zum anderen, daß das betriebliche Management gegenüber dem Konzernmanagement durchaus Handlungsmöglichkeiten besitzt, da auch die Kostenrechnung bei Investitionsentscheidungen im gewissen Rahmen interpretationsfähig und für das Management des Unternehmens taktisch verwendbar ist.

Ortmann verdeutlicht dieses Phänomen mit dem „Kleist-Theorem“. Anhand des Aufsatzes von Kleist „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Kleist 1996) zeigt Ortmann, wie damit eine „Lösungsmöglichkeit“ für das Platonische „Suchparadoxon“ gegeben wird. Das Auffinden von Lösungen ist insofern ein Paradox, weil Unbekanntes gefunden werden soll, von dem man eben nicht wissen kann, wo es sich befindet (vgl. Ortmann 1997, S. 51). In Anlehnung an Kleist argumentiert Ortmann, daß Reden nicht auf der Basis bereits fertiger Gedanken erfolgt, die Gedanken sich vielmehr erst beim Reden verformen, unser Handeln insofern auch nicht einem fertigen Plan folgt. Ebenso folgt auch die Ökonomie nicht einem ein für allemal feststehendem Prinzip, z.B. der Effizienz, sondern auch in ökonomischen Leistungsorganisationen folgt ein Schritt auf den anderen (vgl. ebenda, S. 50). Insofern kann sich auch immer etwas Neues durch das Handeln ergeben. Allerdings bleibt auch dieses Handeln in den Unternehmen von einer anfänglich zu treffenden Entscheidung abhängig und eingeschlagene „Richtungen“ lassen sich nicht kurzfristig und im evolutionären Selbstlauf korrigieren. Ortmann verdeutlicht an diesem Theorem auch nochmal das Verhältnis von Handeln und Struktur in der Strukturationstheorie von Giddens. Kleists „Reden“ ist eine Metapher für das „Handeln“ und die „Sprache“ eine Metapher für die „Struktur“. Daraus folgt für Ortmann: „Die Struktur, die Kleists Handelnde, nämlich die Redenden, hervorbringen und die ihr Reden restringiert und ermöglicht, ist die der Sprache. Giddens (1993, 125 ff.) hat dann auch dieselbe Analogie gewählt, um zu verdeutlichen, was er mit Strukturation meint: sprechend (re-)produzieren wir, nolens volens, die Sprache. Und Kleist hat wiederum klar gesehen, was fast zwei Jahrhunderte später Giddens so unermüdlich betont hat: daß Strukturen uns nicht determinieren, nicht einmal nur restringieren, sondern unser Handeln

allererst ermöglichen...“(Ortmann 1997, S. 61).

1.2.2 Organisationspolitische und ökonomische Hemmnisse im betrieblichen Umweltschutz

Eine eigenständige Organisationseinheit des betrieblichen Umweltschutzes wurde im Fallbeispiel erst in den letzten Jahren installiert. Heute besteht eine Stabstelle für Umwelt- und Qualitätsmanagement, die zusätzlich noch über eine weitere qualifizierte Mitarbeiterin für den Umweltschutz verfügt. Allerdings besteht noch kein explizites Umweltmanagementsystem, so daß heute je nach ökologischer und ökonomischer Dringlichkeit Problembereiche in Form von Schwerpunktsetzungen abgearbeitet werden. Insofern sollen hier zunächst einige der betrieblichen Umweltprojekte dargestellt werden, um anschließend auf das offensichtlich schwierige Feld der betrieblichen Integration des Umweltmanagementsystems in das bereits bestehende Qualitätsmanagementsystem näher einzugehen.

Angestoßen durch das ökologische Engagement des früheren Geschäftsführers hat sich das Unternehmen stark im Umweltschutz engagiert und auf der Führungsebene gezielt betriebliche Umweltprojekte er- und bearbeitet. Unterstützt wurden diese Initiativen durch eine externe Umweltberaterin,² die einmal wöchentlich im Unternehmen anwesend war und den Beschäftigten nicht nur im betrieblichen Umweltschutz, sondern auch in privaten Umweltfragen beratend zur Verfügung stand. Innerhalb der Umweltprojekte im Unternehmen ging es insbesondere um Verbesserungen in den Bereichen der Rohwarenbeschaffung, speziell der Einführung von Mehrweggebinden, der Mülltrennung in der Warenannahme, der Effizienzsteigerung in der Produktion etc., die direkt mit den Verantwortlichen vor Ort bearbeitet wurden. Die Reduzierung des spezifischen Materialverbrauchs und die Umstellung verschiedener Verpackungsgrößen zu einer Einheitsverpackung mit entsprechenden logistischen Optimierungsmöglichkeiten hat dem Unternehmen zusätzliche Kostenersparnisse erbracht. Dieser ökonomische Effekt betrieblicher Umweltmaßnahmen spielt im Umwelthandeln nach Aussage eines verantwortlichen Managers eine entscheidende Rolle:

² Perspektivisch sollen die Aufgaben der externen Umweltberaterin durch die qualifizierte Mitarbeiterin des Unternehmens auf der Stabstelle „Qualitätsmanagement und Umweltmanagement“ wahrgenommen werden.

„Man muß überhaupt sagen, daß Umweltmaßnahmen nicht immer Geld kosten müssen, sondern wir haben bestimmt über diese Maßnahmen eine Menge Geld eingespart.“ (M1/BIV)

Neben diesen ökonomischen Einspareffekten im betrieblichen Umweltschutz mittels einer Effizienzstrategie wird auch in der Einkaufspolitik sukzessive versucht, ökologische Standards zu integrieren. So kommt dies bspw. im Verzicht auf die Verwendung norwegischen Lachs (aufgrund der norwegischen Walfangpolitik) für die Produktion zum Ausdruck, darauf wurde bereits hingewiesen. Diese Einkaufspolitik hat einerseits zu einer Kostenerhöhung geführt, weil norwegischer Lachs sehr preisgünstig ist, andererseits erzielte das Unternehmen dennoch einen ökonomischen Vorteil, da diese konsequente Einkaufspolitik dem Unternehmen einen Zugang zu einer großen Handelskette eröffnete. Trotz dieses Erfolges können aber auch in der Einkaufspolitik die internen und externen Umsetzungsblockaden nicht übersehen werden.

Die externen Umsetzungsblockaden betreffen einerseits das Verhältnis zu den Zulieferern und andererseits die generellen Produktionsanforderungen, die der Handel vom Produktionsunternehmen erwartet und einfordert. Die generellen Produktionsanforderungen bestimmen sich dadurch, daß von den Abnehmern und Verbrauchern eine gleichbleibende Qualität der Produkte verlangt wird. Obwohl das Unternehmen bestrebt ist, möglichst umweltschonend angebautes Gemüse und andere Rohstoffe zu beziehen, können die extern geforderten gleichbleibenden Qualitätsanforderungen hinsichtlich Aussehen, Konsistenz usw. nicht über das gesamte Jahr von biologisch anbauenden Landwirtschaftsbetrieben oder Demeterbetrieben geliefert werden. Insofern ist es produktionstechnisch und verkaufsstrategisch konsequent, daß das Unternehmen nicht ausschließlich mit ökologischen Anbaubetrieben zusammenarbeitet. Der „eindimensionale“ industrielle Qualitätsbegriff der Warenbestimmung steht den ökologisch natürlich bedingten Variationsbreiten des konkreten (Natur-)Rohstoffs entgegen. Damit wird ein Problem angesprochen, das zu wenig in der Diskussion über Kompatibilität industrieller Qualitätssysteme und natürlicher Rohstoffeigenschaften beachtet wird. Letztlich ist auch dieser Betrieb im wesentlichen gezwungen, über die üblichen Marktbeziehungen einzukaufen, woraus sich eine weitere Schwierigkeit in der Kontrolle der Zulieferbetriebe ergibt: Einerseits sind die Zulieferbetriebe kaum bereit, ihre Anbau- oder Fischfangmethoden offen zu legen, und andererseits ist der Einfluß auf diese Betriebe von der jeweiligen Marktbedeutung,

die der Untersuchungsbetrieb gegenüber dem Zulieferer hat, abhängig. Internationale Einkaufsstrukturen lassen sich in den gegebenen Markt- und Wettbewerbsbedingungen überhaupt nicht mehr kontrollieren.

Über die geringe Wirksamkeit der Einflußnahme auf die Zulieferbetriebe macht sich das Management keine Illusionen. Man bemüht sich zwar, über Gespräche diese zu sensibilisieren, gleichzeitig weiß man aber auch, daß dies noch ein langwieriger Weg sein wird und daß vor allem auch andere Abnehmer auf die Beachtung ökologischer Aspekte hinwirken müssen, um den Druck auf die Zulieferer zu erhöhen. So werden vom Betrieb zwar regelmäßige Lieferantensymposien veranstaltet, aber deren Schwerpunkt liegt auf den Anforderungen, die sich über das Qualitätsmanagement nach ISO 9000 ergeben. Die Schwierigkeiten einer ökologischen Kontrolle der Zulieferer durch ein Einzelunternehmen - bei Anerkennung der Notwendigkeit damit beginnen zu müssen und einen Anfang zu machen - wird in der folgenden Interviewaussage von einem Manager deutlich hervorgehoben:

„Sie müssen die Lieferanten fragen. Sie müssen damit rechnen, daß Sie belogen werden. Zunächst mal. Das ist ganz klar. Da machen wir uns auch nichts vor. Wissen Sie, wenn Sie nicht danach fragen, was machst Du überhaupt, dann sagt der Ihnen von sich aus gar nichts. Aber wenn der merkt, da wird gefragt, dann wird er vielleicht zunächst mal von uns gefragt und belügt uns. Aber mit der Zeit werden immer mehr kommen und werden fragen. Und er wird dann sehen, es ist doch wichtig. Da interessiert sich jemand für, und ich kann das nicht so unterm Deckel halten. Man muß die Leute langsam hinführen.“ (M2/BIV)

Der Betrieb versucht, über eine Lieferantenbündelung und –kooperation seine Stellung gegenüber diesen zu stärken. Während früher mehrere Lieferanten zur Auswahl standen und der Betrieb die Preisunterschiede in der Einkaufsentscheidung ausnutzen konnte, konzentriert man sich heute auch unter Qualitätsgesichtspunkten auf zwei bis drei Lieferanten. Hiervon verspricht sich das Unternehmen zweierlei Vorteile: Einerseits soll gemeinsam nach möglichen Kostenreduktionen gesucht werden, damit Synergieeffekt entstehen können, andererseits kann der hohe betriebliche Qualitätsanspruch nur gehalten werden, wenn die Lieferanten diese ebenfalls einhalten und man selbst dies auch kontrollieren kann. Diese neuen Lieferbeziehungen ermöglichen dem Betrieb, Qualitätsbeurteilungen der Lieferanten vorzunehmen und den Druck, der sich mit dem Qualitätssicherungssystem für die eigene Produktion ergibt, teilweise auf die Zulieferer abzuwälzen. Sauer und Döhl (1994) haben in ihrer Darstellung der systemischen Rationalisierung der unternehmensübergreifenden Produktion auf die Be-

deutung unterschiedlicher Kontextsteuerungselemente zur Prozeßkettenregulierung und zur Steuerung des Gesamtprozesses aufmerksam gemacht. Hierbei kommt auch der Qualitätssicherung eine wichtige Funktion zu. Sie ist für die Sicherung der für den Produktionszusammenhang notwendigen Funktionsvoraussetzungen verantwortlich. Insofern ist perspektivisch möglicherweise die engere Kooperation mit den Zulieferern geradezu eine Notwendigkeit, um die eigene Produktion qualitativ abzusichern. Allerdings geschieht dies nicht unter einer gleichgewichtigen Betrachtung ökologischer Anforderungen an die Prozeßkette.

Darüber hinaus gibt es betriebliche Ansätze, über die eigene Einkaufspolitik im Rahmen der qualitätsbezogenen Zulieferbeurteilung auch stärker auf ökologische Aspekte zu achten. Die substantielle Ausfüllung dieses Anspruchs wird jedoch nicht zuletzt über die bestehenden internen Betriebsstrukturen selbst behindert. Priorität kommt auch in diesem Betrieb der Qualität und dem Preis der Produkte zu und nicht deren ökologischen Eigenschaften. Da der Preis des Produktes - neben der Qualität - bedeutsam bleibt, steht dem Anspruch einer auch ökologisch ausgerichteten Einkaufspolitik die andersgeartete Handlungsrationalität einzelner Funktionsbereiche des Unternehmens entgegen. Obwohl dem Einkauf die Beachtung ökologischer Aspekte nicht abgesprochen werden kann, stehen auch hier eindeutig ökonomisch quantifizierbare Einspareffekte im Vordergrund, die sich schwerpunktmäßig auf die Abfallreduzierung beziehen und nicht eine weitergehende „Ökologisierung“ der Produkte zum Ziel haben. Deutlich wird in der folgenden Interviewaussage eines Managers, daß Umweltpolitik im Kommunikationsmedium des Geldes quantifizierbar sein muß, wenn sie in einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens aufgenommen werden soll:

„Wir haben ja auch im Rahmen des Umweltmanagementsystems mit unseren Einkäufer gesprochen und haben gesagt, bist du in der Lage, das bei dem Zulieferer zu beurteilen. Also bist du auch in der Lage, diese ökologischen Kriterien da einzubauen. Und er macht es eben. Was weiß ich, daß wir so rote Listen haben, wo wir sagen, wir achten besonders auf die und die Schadstoffe, daß die nicht da vorhanden sind und solche Sachen. Und er sagt, er kann es praktizieren. Nur gelebt wird es quasi noch nicht so. Er hat seine Standardsachen, auf die er achtet. Er muß auf Verpackung achten. Verpackung ist momentan das große Thema. Weil es griffig ist, weil er auch dadurch seine ökonomischen Zahlen verbessern kann.“(M3/BIV)

Letztlich ist die Umweltabteilung immer darauf angewiesen, die eigene Argumentation durch ökonomische Fakten zu untermauern. Und sie bleibt auf die Unterstützung wichtiger Perso-

nen im Unternehmen für einzelne Umweltprojekte angewiesen. Da zwar die Einführung eines Umweltmanagementsystems beabsichtigt ist, dies aber noch nicht in die Organisationsstruktur des bestehenden Managementsystem implementiert wurde, bleibt eine konsequentere Umsetzung von Umweltvorhaben immer auf der „Oberfläche“ bestehender betrieblicher Handlungs- und Entscheidungsstrukturen verfangen. Auch hier scheint die primäre ökonomische Handlungsorientierung, wie sie in der folgenden Interviewpassage eines umweltverantwortlichen des Unternehmens anklingt, eine weitergehende betriebsökologische Strategie zu verhindern. Zudem wird die Bedeutung personeller Unterstützung im Rahmen einer mikropolitischen Fundierung in den einzelnen Unternehmensabteilungen für die weitere Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes hervorgehoben:

„Es ist ja so, daß man immer ein bißchen an der Oberfläche kratzt bei einigen Sachen. Wenn man etwas verändern will, braucht man Leute auf seiner Seite, die einen unterstützen. Und für die Unterstützung bestimmter Projekte muß man denen natürlich auch Fakten darlegen. Das und das kannst du erreichen, wenn du mit mir den Weg gehst. Und wenn wir das Mittel Geld reinbringen, dann ist das eben gleich viel leichter. Deswegen ist es schon so, daß man sich natürlich ein bißchen daran orientiert (am Geld; W.R.), weil es die Argumentation für den Umweltschutz viel viel leichter macht. Was sagt unser Chef immer so schön, durch das Umweltmanagement verkaufen wir keinen Salat mehr. Ist nun mal so.“(M3/BIV)

Die substantielle Umsetzung - die „Gelebtheit“ - des Umweltschutzes im Betrieb, die sich sicherlich schon auf einem hohen Niveau befindet, verfängt sich nicht nur in den ökonomischen Orientierungen und Zielen des Unternehmens, sondern auch in den nicht a priori festlegbaren und eindeutig quantifizierbaren positiven Effekten, die durch einen konsequenteren Umweltschutz für das Unternehmen entstehen könnten. Erst im nachhinein, ex post, lassen sich diese beurteilen, während kurzfristige ökonomische Mehrbelastungen durch geplante Umweltvorhaben zum Zeitpunkt der Entscheidung berechenbar sind und direkt als Kostenbelastung im Unternehmen auftreten. Hier sind es dann die jeweiligen kurzfristigen Interessen der einzelnen Betriebsbereiche, die - nicht zuletzt auch über steigende Arbeitskosten - Umsetzungsvorhaben im Umweltschutz blockieren, wenn deren ökonomische Vorteile nicht erkennbar sind.

Auch in diesem Betrieb verhindert letztlich - trotz großer Anstrengungen und positiver Ergebnisse im Umweltschutz - die Nichtverankerung eines Umweltschutzmanagementsystems und das dominante Qualitäts- und Kostenmanagementsystem eine integrierte und konse-

quente Behandlung von Umweltaspekten im Unternehmen. Dafür kommt auch dem Verhältnis des Qualitätsmanagements und der damit verbundenen Zertifizierung nach ISO 9000 sowie den neuen betrieblichen Anforderungen, die sich durch ein Umweltmanagementsystem im Rahmen einer möglichen Zertifizierung nach der Öko-Audit-Verordnung ergeben könnten, eine entscheidende Rolle zu. Zumindest nach Einschätzung der verantwortlichen Manager sind beide Systeme momentan nicht gleichzeitig im Betrieb integrierbar. Zudem bestehen gegenüber dem Öko-Audit auch substantielle Vorbehalte, wie es sich in der weiteren Darstellung des Fallbeispiels noch zeigen wird.

1.3 Kosten, Qualität, normierte Mitarbeiterbeteiligung und die Schwierigkeiten eines integrierten Umweltschutzes

1.3.1 Schwierigkeiten einer partizipativen Mitarbeiterbeteiligung

Dem Qualitätsmanagement nach ISO 9000 kommt auch in diesem Fallbeispiel die Priorität im Managementsystem zu. Zum einen erklärt sich dies durch den Betriebsumbau, der durch die Hygieneverordnung der Europäischen Union notwendig wurde. Damit war die Konsequenz verbunden, daß der Zertifizierungsprozeß in der gesamten Ablaufbeschreibung neu aufgearbeitet werden mußte. Zum anderen bestehen auch in diesem Betrieb interne Umsetzungsprobleme in der Implementierung und der Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagements. So kann das Management zwar eine erste Qualitätszertifizierung nach der ISO-Norm durchführen lassen, aber neben diesem eher instrumentellen und funktionalen Prozeß muß ein kontinuierlicher Qualitätsprozeß entsprechend fixierter Arbeitsanweisungen und Arbeitsweisen durch die Beschäftigten im Betrieb gewährleistet sein. Sowohl in den Prozessen als auch in den einzelnen Arbeitsverrichtungen muß das Qualitätsmanagementsystem von den Beschäftigten dauerhaft praktiziert und eingehalten werden. Für die betrieblichen Arbeits- und Produktionsstrukturen beginnen die eigentlichen Aufgabenbereiche erst nach der ersten Zertifizierung. Die Hauptschwierigkeit liegt dann darin, daß die Beschäftigten in allen Unternehmensbereichen mit ihren eingespielten und zum Teil historisch erlernten routinisierten Arbeitsschritten brechen müssen, um nun die neuen „Normierungen“ des Qualitätssystems zu internalisieren. Diesen Wandlungsprozeß zu steuern und ihm einen kontinuierlichen Prozeßcharakter zu verleihen, stellt für das Management die momentan größte Herausforderung im Restrukturierungsprozeß des Unternehmens dar.

Die Fixierung von festgeschriebenen Arbeitsschritten im Rahmen der Qualitätssicherung führt im Unternehmen zwar einerseits auch zu einer größeren Selbstverantwortung der Beschäftigten im System der Arbeitsorganisation, andererseits findet aber gleichzeitig eine „Re-Taylorisierung“ ihrer Tätigkeiten, bezogen auf den Freiheitsgrad der Arbeitsausführung, statt. Dieser Prozeß der Re-Strukturierung und Re-Normierung verdeutlicht auch, daß eine einseitige und harmonische Vorannahme einer größeren Autonomie und Selbstverantwortung etc. in den Arbeitsverhältnissen als zentrales Gestaltungsprinzip in der Betriebsorganisation mit Vorsicht zu betrachten ist. Vielmehr findet diese Neukomposition der Arbeit in dem Spannungsverhältnis von größerer Selbstverantwortlichkeit und neuartigem hierarchischen Durchgriff mittels direkter Anweisungen des Managements oder durch neue kontextuale Steuerungselemente und ihren inhärenten Normierungen im Arbeitsprozeß statt. Insofern kann nur bedingt von einer „Emanzipation“ in der Arbeit gesprochen werden. Eher handelt es sich um eine neue Strukturierung der jeweiligen Arbeitspraktiken mit ihren sozialen Strukturen und ihren Formalisierungs- und Klassifizierungsmomenten, das sich in der Ausrichtung und Ausgestaltung an dem marktorientierten Gesamtziel des Unternehmens orientiert.

Auf diesen Prozeß der Ausbalancierung zwischen einer größeren Selbstverantwortung der Beschäftigten, der Förderung der Qualitätseigenkontrolle und einer stärkeren Freisetzung ihres Produktions- und Rationalisierungswissens bei gleichzeitiger kontextualer Steuerung ihrer Arbeitstätigkeiten, weist die folgende Interviewaussage eines Managers hin:

„Managementsysteme zeichnen sich grundsätzlich dadurch aus, daß man eben von oben herunter erstmal die Initiative geben muß: den Top-down-Ansatz. Man muß sich von oben herunter in der Geschäftsleitungsebene klar sein, was man will. Man muß die Ziele formulieren und diese Gedanken nach unten tragen und mit den Mitarbeitern sprechen und dann durch entsprechende Schulungsmaßnahmen umsetzen. Ja immer wieder Gespräche, Gespräche und Anstöße, die man immer wieder geben muß, denn ohne Anstöße geht nix. Man muß tatsächlich ein bißchen warten, bis dann eben nach dem Top-down das Bottom-up kommt. Nämlich das Bottom-up von den Mitarbeitern nach oben. Die dann eben sehen, aha, das sind Ziele im Qualitätsbereich, im Umweltbereich. Sie müssen auch merken, und da sind die Mitarbeiter sicherlich auch ein bißchen frei, daß sie ihre Arbeitsplätze selbst gestalten können, selbst in einem Rahmen. Der Rahmen muß ja vorgegeben werden. Wenn sie keinen Rahmen haben, dann kriechen Sie immer im Zickzack herum. Die Eckpfeiler, die müssen schon von oben gesetzt werden. Von unten muß der Rahmen ausgefüllt werden. Das hört sich zwar immer ein bißchen direktiv an „muß ausgefüllt werden“, aber das ist bei aller kooperativen oder demokratischen oder kooperativen und demokratischen Führung so. Sie müssen ganz einfach Anstöße geben und sie müssen definitiv sagen, wo es lang geht und der Mitarbeiter muß sich damit identifizieren.“ (M2/BIV)

Hier zeigt sich, daß das Management zwar den Rahmen und die Anforderungen neuer Managementsysteme im Vorfeld bestimmen muß, aber anschließend auf den sozialen Prozeß der Umsetzung „von unten“ angewiesen bleibt. Gerade die Zustimmungsbedürftigkeit und die Akzeptanz dieser neuen Systemanforderungen zwingen das Management zur Etablierung „konditionierter Lernprozesse“ im Unternehmen. Die Integration der Beschäftigten in die neuen Arbeits- und Produktionsstrukturen ist einerseits von einer klaren Führung durch das Management abhängig, andererseits kann es sich dabei auch nicht nur um eine zwangsmäßige Integration der Beschäftigten handeln. Das Management muß dieses Dilemma lösen und die für diesen Prozeß notwendige bedingte Zustimmung der Beschäftigten erhalten. Die Mitarbeiter sollen sich innerhalb eines vorgegebenen Rahmens bewegen, der wesentlich fremdbestimmt ist, und sie sollen sich gleichzeitig mit diesem Wandlungsprozeß identifizieren. Identifikationsprozesse können aber nicht einseitig über Zwang entstehen. In der sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur wird diesbezüglich oftmals auf die Integrations- und Identifikationsleistung der „Corporate Culture“ verwiesen (vgl. z.B. Müller-Jentsch 1993). Diese stellt eine Form der Bewältigung des aufgezeigten Dilemmas dar, aber damit verbindet sich keine Auflösung des im Arbeitsverhältnis und im Unternehmen enthaltenen antagonistischen Herrschaftsmoments. Immerhin verweisen die integrativen Anstrengungen des Managements aber darauf, daß in den betrieblichen Sozialbeziehungen eine „Lücke“ besteht, die der technischen und rationalen Steuerung und Kontrolle nicht zugänglich ist. Insofern sind die Integrationsbemühungen des Managements auch eine Antwort auf diese Unwegsamkeiten in den realen Veränderungsprozessen im Unternehmen, die zumindest in der Übergangsphase der betrieblichen Etablierung nicht einseitig auf den Kontroll- und Herrschaftsaspekt reduziert werden können. Der Aufbau betrieblicher Gemeinschaftstrukturen und neuer Identifikationsformen muß ein Ansprechen, Einbeziehen und soziales Anerkennen der Beschäftigten beinhalten, was partiell ihre Integration in die betrieblichen Wandlungsprozesse jenseits allein herrschaftsbedingter Arbeitsvollzüge und Sozialbeziehungen gewährleisten kann.

An dieser Stelle soll kurz auf die inhärenten Wechselbeziehungen von Macht, Herrschaft und Anerkennung hingewiesen werden. Von anderen anerkannt zu werden und damit das eigene Selbst erst zu bestätigen, setzt wie Hegel in der „Phänomenologie des Geistes“ zeigt, das

notwendige Herrschaftsverhältnis zwischen dem Herrn und dem Knecht, die sich schon immer gegenseitig für ihre Selbstwerdung (Individuierung) benötigen, als spezifisch Form der Anerkennung voraus. In dieser Perspektive, der Verankerung von Herrschaft in den Beherrschten, der Gleichzeitigkeit von Anerkennung und Herrschaft, kann Foucault sagen: „Gäbe es denn einen Grund, der Macht zu gehorchen, wenn sie nur immer unterdrückend wäre, (...). Was die Macht dauerhaft macht und bewirkt, daß sie akzeptiert wird, ist einfach die Tatsache, daß sie nicht nur auf uns lastet wie eine Kraft, die Nein sagt, sondern, daß sie sich lateral ausbreitet und Dinge hervorbringt, daß sie Freude schafft, Wissen formt und Diskurse produziert“ (ders. 1972, zitiert nach J. Benjamin 1994, S. 219). In diesem Sinne sind auch die betrieblichen Beteiligungsprozesse zu verstehen. Macht ist nicht einfach mit Verbot oder einseitig unterdrückenden Herrschaftsbeziehungen gleichzusetzen, sondern jenseits von Allmacht und Ohnmacht kommt eine spezifische Eingebundenheit der Individuen in ihren sozialen Kontexten zum Ausdruck, in der sie auch immer Formen der Anerkennung, der Liebe und des Halts erfahren (vgl. Benjamin, Jessica 1994). Allerdings kann gegenüber Foucault darauf aufmerksam gemacht werden, daß Macht zwar auch „von unten“ kommt, Macht mehr oder weniger überall existiert und insofern als umfassende Kategorie sozialer Beziehungen und Formierungen gefaßt werden kann, daß sich Macht aber auch irgendwo hinrichten muß. Der Korrespondenzbereich darf eben nicht verloren gehen und verweist auf die weitere Bedeutsamkeit des Herrschaftsbegriffs: Beide gehören zusammen.

Daß eine vollständige Identifikation der Beschäftigten mit dem betrieblichen Wandlungsprozeß nicht gelingen kann, läßt sich aus der Zwecksetzung, die das Management hiermit verbindet, schließen. Beteiligungsformen in den bestehenden Betriebsgruppen und die damit angedeuteten Partizipationsaspekte brechen sich permanent an den angestrebten Rationalisierungsbemühungen der Betriebsleitung. Gerade hier zeigt sich, daß das Managementsystem einer primär ökonomisch motivierten Handlungsorientierungen unterliegt. Insofern muß innerhalb der Beteiligungsformen und der neuen Identitätsfixierungen der Beschäftigten eher ein „Konflikt-“ und „Artikulationsraum“ in den betrieblichen Sozialbeziehungen aufgezeigt werden, als eine Lösung im Sinne einer dauerhaften Schließung dieses sozialen Raumes. Vielmehr wird um die konkreten „Begrenzungen“ dieses Raumes immer wieder neu gestritten werden. Die Frage der betrieblichen Identität und ihrer jetzigen Identitätsmomente verweist somit auch auf einen real bestehenden Spannungsbogen, der sich nicht durch eindeutige

(ökonomische) Identitätsbestimmungen abschließend fixieren und begrenzen läßt. Über die Doppelstruktur und die Zielsetzungen in diesem Wandlungsprozeß, Rationalisierung und gleichzeitige Integration der Beschäftigten in diesen Prozeß, läßt das Management keinerlei Zweifel aufkommen:

„Ein wesentlicher Vorteil von diesen Managementsystemen sind natürlich die Kosteneinsparungen und das Aufdecken von Rationalisierungspotentialen. Aber das decken dann nicht die Betriebsleiter oder die Produktionsleiter auf, sondern das decken dann die Mitarbeiter auf. Vom Prinzip her ist das sehr gut. Wir machen ja nicht Systemeinführung und Systembetriebsführung aus Jux und Dollerei, und auch nicht um jetzt ein Zertifikat auf dem Briefbogen zu haben. Sondern es muß ja auch für das Unternehmen dabei was herauspringen. Wir wollen damit ganz klar Kosteneinsparung erzielen. Wir wollen damit Rationalisierungspotential aufdecken. Wir wollen damit auch - und deswegen heißt es ja Qualitätsmanagementsystem -, unsere Qualität konstant halten. Nicht nur die Qualität der Produkte, sondern eben auch die Qualität der Arbeit, die Qualität der Telefonistin, die Qualität der Auftragsabgabe, der Angebotsabgabe, die Qualität des Vertriebs, die Qualität des Einkaufs.“(M2/BIV)

Innerhalb dieser Rationalisierungsanstrengungen, die sich mit dem Qualitätsmanagementsystem verbinden, besteht zunächst keine Absicht, ein Umweltmanagementsystem als weiteres Managementsystem in die bestehenden Betriebsstrukturen zu etablieren.

1.3.2 Dominanz des Qualitätsmanagements gegenüber Öko-Audit und Umweltmanagementsystem

Die Dominanz des Qualitätsmanagements und der primär ökonomischen Reorganisation des Unternehmens wird vom Management insbesondere auch damit begründet, daß man eine nicht steuerbare Zunahme von Komplexität in den Arbeits- und Ablaufstrukturen befürchtet, falls dem bestehenden Managementsystem ein zweites, ökologisches, hinzugefügt würde. Neben diesem Aspekt, daß zunächst die Einstellungsmuster, die Arbeitsweisen und die Ablaufstrukturen im Sinne eines Qualitätssystems optimal funktionieren und verstetigt werden müssen, wird auch ein zweiter Erklärungsgrund hierfür benannt. Durch die getrennte und zeitlich frühere Einführung der ISO-Norm und der sich erst dann anschließenden freiwilligen Vereinbarung über das Umweltmanagementsystem im Rahmen der Öko-Audit-Verordnung, liegt das Schwergewicht der betrieblichen Aktivitäten auf der primären Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems. Zwar hat der Betrieb auf der obersten Führungse-

bene mit externer Unterstützung ein Umweltmanagementsystem, wie es nach der Öko-Audit-Verordnung vorgesehen ist, für den Betrieb entwickelt, aber es ist nicht beabsichtigt, dies zur Zeit im Unternehmen anzuwenden. Innerhalb dieser Zertifizierungsvorbereitungen wurde einerseits explizit überprüft, inwiefern Parallelen zwischen dem Umweltmanagementsystem und dem Qualitätsmanagementsystem bestehen, um beide Systeme – falls erforderlich - mit einem möglichst geringen Aufwand miteinander verbinden zu können. Andererseits wurden aber auch Anforderungen an die betrieblichen Organisationsstrukturen ermittelt, die sich durch die Durchführung einer Öko-Audit-Zertifizierung ergeben würden, die nicht so einfach mit dem bestehenden Qualitätssystem kompatibel wären und die insofern gänzlich andere Anforderungen an die Organisations- und Ablaufstrukturen des Unternehmens stellen würden. Diese differenten Punkte wurden gesondert herausgearbeitet und bewußt in den betrieblichen Vorhaben zurückgestellt. Eine nachträgliche Integration beider Systeme wird durchaus für möglich erachtet, da das Unternehmen, wie gezeigt, schon über ein umweltpolitisches Fundament verfügt. Die Integrationsbemühungen finden also unterhalb eines offiziellen Umweltmanagementsystems statt und unterliegen auch in diesem Fallbeispiel letztlich dem Primat der Kostenreduktion:

„Wir haben vor zwei Jahren die Priorität auf die Einführung des Qualitätsmanagements gelegt. Das Aufrechterhalten ist bei vielen Firmen das große Problem. Sie müssen erst mal in diesem System die Leute trainieren. Die arbeiten seit 30 Jahren in einer bestimmten Art und Weise. Wenn sie dann in einer solchen Phase noch mit einem anderen System hineinkommen und an die Mitarbeiter herangehen, das versteht dann keiner mehr. Der Endeffekt wäre dann, daß keines der beiden Systeme läuft. Und wenn erst mal ein System in den Sand gesetzt ist, dann können sie praktisch wieder von Null anfangen. Dinge, die wir gleich auf die Schiene bringen können, noch konsequentere Abfalltrennung, Anlegen eines Katasters, wo sämtliche umweltrelevanten Verordnungen und Gesetze drinstehen und ständig parat sind, das ist ein Ding, was wir nebenbei einführen können. Was wir auch schon tun. Allerdings läuft das noch nicht unter der Fahne EG-Öko-Audit oder Umweltmanagement-System, sondern wirklich eben nur unter der Fahne Rationalisierungspotentiale. Oder Verbesserung der Kostensituation - ist so.“(M2/BIV)

Letztlich kann hinsichtlich einer möglichen ökologischen Zertifizierung des Unternehmens und der Implementierung eines Umweltmanagementsystems gesagt werden, daß durch die getrennte Einführung der ISO-Norm und der anschließenden freiwilligen Vereinbarung über ein Umweltmanagementsystem das Schwergewicht des betrieblichen Handelns im ökonomischen Restrukturierungsprozeß auf der Optimierung des Qualitätsmanagementsystems lag. Obwohl der Betrieb auf der obersten Führungsebene mit externer Unterstützung ein Um-

weltmanagementsystem, wie es nach der Öko-Audit-Verordnung vorgesehen ist, entwickelt hatte, kam es nicht zur Anwendung innerhalb der bestehenden betrieblichen Organisationsstrukturen. Neben den bereits benannten Gründen war dafür ebenso ausschlaggebend, daß die Anforderungen des Öko-Audits nicht in allen Punkten bruchlos in das Qualitätssystem übertragbar waren.

Darüber hinaus bestanden substantielle Vorbehalte gegenüber der Öko-Audit-Verordnung in dem Sinne, daß man als Unternehmen schon viel im Umweltschutz bewegt hatte und daß deshalb paradoxerweise die Zertifizierung bestehende Differenzen der in Konkurrenz stehenden Unternehmen in den qualitativen Umweltschreitungen und den bereits erreichten Umweltstandards des Unternehmens nicht adäquat zum Ausdruck gebracht hätte. Strukturell ist demnach (im gegebenen Öko-Audit-Verfahren) dasjenige Unternehmen bevorteilt, das bisher nur wenige Anstrengungen im Umweltschutz unternommen hat, da es nicht nur aufgrund vergleichsweise geringer Investitionen und betrieblicher Veränderungen ein Zertifikat erhalten würde, sondern auch der damit verbundenen Auflage kontinuierlicher Verbesserungen mit einem geringeren finanziellen und organisatorischen Aufwand nachkommen könnte. Dem Verbraucher sind aber diese Differenzen im Umweltlabel nicht ersichtlich, zumal dieses nicht auf der Produktwerbung verwendet werden darf. Insofern fühlt sich der Betrieb als „Umweltponier“ durch das Öko-Audit-Verfahren doppelt benachteiligt. Für das Unternehmen wäre das Öko-Audit betriebswirtschaftlich erst in dem Moment interessant, wenn es die qualitativen Unterschiede in dem Umweltstandard der Betriebe verdeutlichen könnte. Für Umweltponiere wäre damit eine Relativierung der Verbesserungsdynamik gegeben:

„Wir halten uns auch deswegen ein bißchen zurück, weil wir, wie ich schon sagte, schon seit sehr langer Zeit aktiv sind im Umweltschutz und uns aus unseren momentanen Vorstellungen heraus nicht vorstellen können, wie wir ganz einfach ohne große Investitionen etwas bewegen können im Unternehmen. Wohingegen andere Unternehmen, die, ich übertreibe jetzt mal ein bißchen, bis dato noch gar nichts gemacht haben, die schreiben eben ganz einfach auf, ist ja wunderbar, mein Ziel für das nächste Jahr, für die nächste Prüfung ist, daß ich sämtliche Bleistifte durch umweltfreundliche Bleistifte ersetze. So, das ist mein Umweltziel. Das ist für meine Begriffe Kundenbetrug. Der Kunde weiß nicht, wenn jetzt ein Betrieb wie ich ihn eben genannt habe, sich auf die Fahne steckt, ich will jetzt umweltfreundliche Bleistifte einführen, das kostet den ein Appel und ein Ei. Wir hingegen, wenn wir daran teilnehmen - und das wissen Sie selber, das muß ja festgeschrieben werden, was habe ich für Ziele, was will ich erreichen bis zu diesem Zeitpunkt -, da müssen wir schon in die Taschen und richtig in die Tasten greifen. Da müssen wir Hirnschmalz reinstecken. Gut, das machen wir täglich, aber da muß auch Geld rein. Der Kunde, unterm Strich, der sieht nur bei dem

Unternehmen mit den umweltfreundlichen Bleistiften ein Emblem, ein Europa-Emblem, und der sieht bei uns ein Europa-Emblem. Ja, der denkt sich, ja wunderbar, beide Betriebe sind vergleichbar.“(M2/BIV)

Folgt man dieser Argumentation, so ist die Zurückhaltung des Betriebes gegenüber einer Öko-Zertifizierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht durchaus verständlich. Umweltpolitische Abstinenz kann dem Unternehmen nicht vorgeworfen werden und ein Umweltmanagementsystem ist für den Betrieb erarbeitet, so daß es bei einer entsprechenden Marktentwicklung und einer großen Verbreitung des Öko-Audits in der Branche relativ schnell eingeführt werden könnte.

1.3.3 Allgemeine Blockaden in der Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes

Auch in diesem Betrieb kann auf einige Hemmnisse in der betrieblichen Umweltpolitik aufmerksam gemacht werden, die vergleichbar sind mit denen, die bereits in den anderen Fallbeispielen auftraten. Zum einen betrifft dies die Stellung der Mitarbeiter im betrieblichen Umweltschutz. Diesbezüglich wird vom Management eingestanden, daß aufgrund der starken Arbeitsbelastungen in der Produktion schon jetzt eine Überforderung der Mitarbeiter besteht, die durch zusätzliche ökologische Arbeitsanforderungen nicht noch erhöht werden soll. Ohne eine gesonderte Schulung im Umweltschutz und ohne die Bereitstellung von Zeitkontingenten für den betrieblichen Umweltschutz, seien die Mitarbeiter kaum für den betrieblichen Umweltschutz zu gewinnen. Diese Indifferenz der Mitarbeiter gegenüber dem Umweltschutz wird noch dadurch verstärkt, daß die Umweltpolitik im Betrieb nicht offiziell die gleiche Priorität erlangt, wie die Qualitäts- und Kostenpolitik des Unternehmens. Darüber hinaus machen die Beschäftigten aufgrund der dominanten Kostenpolitik im Betriebsalltag die Erfahrung, daß auch die veranlaßten Schritte im Umweltschutz nicht mit der nötigen Konsequenz betrieben werden. So wird in den Interviews mehrmals darauf hingewiesen, daß zum Beispiel - obwohl in der Produktion, allerdings unter ständigen Aufforderungen und Hinweisen, Abfalltrennung betrieben wird - aufgrund der Personalknappheit an der Abfallsammelstelle der bereits getrennte Abfall oftmals nicht in die entsprechenden Trennbehälter gelangt. Die Sensibilisierung der Belegschaft für den Umweltschutz, die zu Zeiten des früheren Geschäftsführers im Unternehmen betrieben wurde, wird heute nicht in gleichem Umfang fortgesetzt und für die Betriebspolitik nutzbar gemacht.

Darüber hinaus besteht das Problem der Funktionstrennungen im Betrieb. Da der Umweltschutz nicht dem Qualitätssystem in der Betriebsorganisation gleichgestellt ist, scheitert ein stärkeres Engagement im Umweltschutz immer wieder an den bestehenden betrieblichen Hierarchien und den einzelnen Organisationsabteilungen. Zwar können Umweltaktivitäten im Unternehmen positiv aufgegriffen werden, wenn diese in den einzelnen Abteilungen entstehen, aber nicht alle Abteilungen beteiligen sich gleichermaßen an der betrieblichen Umsetzung im Umweltschutz. Schwachstellen bestehen hier insbesondere im Vertrieb und in der Marketingabteilung, die allerdings auch den stärksten Außen- und Markteinwirkungen unterliegen. Die Umweltverantwortlichen des Betriebes in der Stabstelle „Qualitätssicherung und Umweltschutz“ haben hierauf keinen direkten Einfluß und oftmals, da der Umweltschutz nicht Teil der „gelebten“ Organisationspolitik des Unternehmens ist, nur sehr beschränkte Beeinflussungsmöglichkeiten.

Offensichtlich werden die Blockierungen durch die Gegenüberstellung und Entgegensetzung des Qualitäts- und des Umweltmanagementsystems weiter erschwert. Auf einige Aspekte dieser polarisierten Sicht gegenüber beiden Managementsystemen ist schon verwiesen worden. Gleichzeitig kommt aber auch der individuellen Wahrnehmung des „System-Gedankens“ in der sozialen Welt des Betriebes eine Bedeutung für das Verständnis der Betriebsakteure in ihrer Umgangsweise mit dem Umweltschutz zu. Der Begriff des „Systems“ erfährt nicht nur auf der Ebene kognitiver Erklärungen und Systematisierungen in der Erkenntnis der Betriebsakteure eine Objektivierung, sondern offensichtlich auch bezogen auf die sozialen Formierungen und Handlungsweisen der Akteure im Betrieb. Zwar gibt es sicherlich ernst zunehmende Begründungen für eine nicht synchrone Einführung des Qualitäts- und Umweltmanagements - entgegen der Meinung vieler ökologisch orientierter Unternehmensberater -, aber offensichtlich ist es auch so, daß bei einer Trennung beider Managementsysteme das Qualitätsmanagement und die ISO-Zertifizierung einen derart normierenden Rahmen vorgeben, daß dieser nur schwerlich für spezifische Umweltanforderungen zugänglich und nachträglich geöffnet werden kann. Offensichtlich muß dann „klammheimlich“ der Umweltschutz in das Qualitätssystem eingeschmuggelt werden:

„Wenn ich jetzt jemanden aus dem Vertrieb hole, der was zu ISO sagen soll, dann weiß kein Mensch was ISO ist. Das sind bestimmte Sachen, die sind ganz schwer umzusetzen. Und

wenn die nicht laufen, dann kann ich nicht mit einem System noch neu kommen und das noch mal überstülpen. Und ich kann vor allen Dingen nicht das System wieder öffnen an bestimmten Stellen und sagen, da kommt jetzt die Umwelt. Das kriegt man erst rein, wenn das eine System läuft. Wenn die Leute sich mit dem System abgefunden haben. Wenn sie das leben. Und dann kann ich es ja ganz klammheimlich reinbringen. Zum Beispiel das, was wir jetzt im Abfall machen. Das ist ja ein Teil vom Umweltmanagementsystem. Das haben wir uns rausgenommen, haben das ein bißchen abgekanzelt und bringen das so langsam rein. Aber bis das richtig lebt, also die Leute ihren Abfall wirklich richtig trennen und das hundertprozentig organisiert ist, das kann noch ein bißchen dauern.“ (M3/BIV)

Die Interviewaussage verdeutlicht einerseits, daß Umweltmanagementanforderungen nur schrittweise in das bestehende Qualitätssystem integriert werden können. Andererseits wird jedoch auch suggeriert, daß man den Umweltschutz „heimlich“ in das bestehende Qualitätssystem einschleust und dann das „Tor“ des Systems verschließt. Als wäre Umweltschutz lediglich eine rein funktionale und systemische Betriebsanforderung (dies ist es im gewissen Sinne auch, aber eben nicht nur). Letztlich muß der betriebliche Umweltschutz von den Mitarbeitern und den einzelnen Organisationsbereichen gelebt werden und der Betrieb selbst muß sich mit dieser Anforderung identifizieren, ähnlich wie es im Qualitätssystem angestrebt wird, wenn ein integriertes betriebliches Umweltmanagementsystem entstehen soll. Mit dieser Absicht stößt man aber unwillkürlich an die betrieblichen Begrenzungen im Umweltschutz. Solange betriebliche Umweltpolitik nicht gleichwertig neben den Ertragszielen offiziell in der Zielhierarchie des Unternehmens verankert ist, wird man sich im Unternehmen durch die dominanten ökonomischen betrieblichen Strukturen „wurschteln“ (muddling through) und über jedes gelungene Umweltprojekt schon erfreut sein:

„Das Umweltmanagementsystem ist ein Blatt, das liegt in der Schublade und mehr noch nicht. Und da muß erstmal unser Geschäftsführer hinterstehen und das öffentlich machen. Und dann muß neben den vielen Geschäftspolitiken dann auch die Umweltpolitik in einem schönen Rahmen hier hängen. Ich komme jetzt wieder auf den blöden Abfall zurück, aber das wird jetzt umgesetzt. Und das ist ja dann quasi so ein kleines Projekt. Und man ist ja immer froh, wenn man ein Projekt hat und das anfängt und auch zu Ende führen kann. Und das mit einigermaßen Erfolg.“ (M3/BIV)

Bedenkt man die bisherigen Blockierungen einer weitergehenden betrieblichen Umweltpolitik, so ist es nicht verwunderlich, daß auch in diesem Betrieb sehr häufig auf den Abfallbereich verwiesen wird, da gerade in diesem Bereich unter Kostensenkungsstrategien erhebliche Einsparungseffekte möglich sind. Allerdings entspricht die sich hierin ausdrückende praktische Initiierung von betrieblichen Umweltprojekten auch der weit verbreiteten Praxis im Umweltschutz. Umweltaforderungen werden eben je nach Dringlichkeit und Umsetzbarkeit,

nicht zuletzt aus ökonomischen und organisatorischen Erwägungen „Step by step“ bearbeitet. Die Fixierung auf das Qualitätsmanagement und die Kostenreduktionsbemühungen verhindern eine weitergehende Integration des betrieblichen Umweltschutzes. Letztlich führt dies dazu, daß gegenüber der früheren „Gelebtheit“ des betrieblichen Umweltschutzes dieser heute in den Fachabteilungen und bei den Mitarbeitern an Bedeutung verloren hat. Umweltschutz wird jetzt auf Expertenhandeln und Managemententscheidungen in dem bestehenden Managementsystem reduziert.

„wurschteln“ (muddling through) und über jedes gelungene Umweltprojekt schon erfreut sein:

„Das Umweltmanagementsystem ist ein Blatt, das liegt in der Schublade und mehr noch nicht. Und da muß erstmal unser Geschäftsführer hinterstehen und das öffentlich machen. Und dann muß neben den vielen Geschäftspolitiken dann auch die Umweltpolitik in einem schönen Rahmen hier hängen. Ich komme jetzt wieder auf den blöden Abfall zurück, aber das wird jetzt umgesetzt. Und das ist ja dann quasi so ein kleines Projekt. Und man ist ja immer froh, wenn man ein Projekt hat und das anfängt und auch zu Ende führen kann. Und das mit einigermaßen Erfolg.“ (M3/BIV)

Bedenkt man die bisherigen Blockierungen einer weitergehenden betrieblichen Umweltpolitik, so ist es nicht verwunderlich, daß auch in diesem Betrieb sehr häufig auf den Abfallbereich verwiesen wird, da gerade in diesem Bereich unter Kostensenkungsstrategien erhebliche Einsparungseffekte möglich sind. Allerdings entspricht die sich hierin ausdrückende praktische Initiierung von betrieblichen Umweltprojekten auch der weit verbreiteten Praxis im Umweltschutz. Umweltauforderungen werden eben je nach Dringlichkeit und Umsetzbarkeit, nicht zuletzt aus ökonomischen und organisatorischen Erwägungen „Step by step“ bearbeitet. Die Fixierung auf das Qualitätsmanagement und die Kostenreduktionsbemühungen verhindern eine weitergehende Integration des betrieblichen Umweltschutzes. Letztlich führt dies dazu, daß gegenüber der früheren „Gelebtheit“ des betrieblichen Umweltschutzes dieser heute in den Fachabteilungen und bei den Mitarbeitern an Bedeutung verloren hat. Umweltschutz wird jetzt auf Expertenhandeln und Managemententscheidungen in dem bestehenden Managementsystem reduziert.

2. Der Betriebsrat

2.1 Neue Erfahrungen des Betriebsrates mit den betrieblichen Veränderungsprozessen

Nach Aussagen des Betriebsrates findet erst seit einigen Jahren eine „qualitativ“ bedeutsame Betriebsratsarbeit statt, vor dieser Zeit habe es sich lediglich um einen „Schein-Betriebsrat“ gehandelt. Dieser qualitative Sprung in der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung wird vor allem mit der damaligen Übernahme des Betriebes durch einen amerikanischen Konzern und den betriebspolitischen Vorstellungen des dann eingesetzten Geschäftsführers erklärt.

Für den Betriebsrat verband sich damit ein neues Verhältnis der Geschäftsleitung zur Belegschaft und zur betrieblichen und politischen Anerkennung der Interessenvertretung. Gegenüber einem vormals als „hierarchisch“ bezeichneten Führungsstil, setzte die Geschäftsführung verstärkt auf eine Kooperation mit der betrieblichen Interessenvertretung und auf eine Beteiligung der Mitarbeiter zur Verbesserung der Betriebsabläufe. Bei der Umsetzung betrieblicher Veränderungsprozesse wird von der Geschäftsleitung bewußt der Betriebsrat miteinbezogen. Die Legitimationsbasis für die angestrebten und bereits dargestellten Wandlungsprozesse im Unternehmen ist gegenüber den Beschäftigten durch die Einbeziehung des Betriebsrates für das Management wesentlich höher. Da die Beschäftigten jetzt eher bereit sind, diese Prozesse auch durch ihr eigenes Verhalten zu unterstützen. Für diese innerbetriebliche Vermittlung zwischen den Interessen der Beschäftigten und der Geschäftsleitung kommt dem Betriebsrat eine wichtige „Scharnierfunktion“ zu:

„Wenn ein neues Projekt kommt, dann ist es positiv, wenn der Betriebsrat sagt, das ist eine gute Sache, das machen wir auch mit, dann haben auch die Mitarbeiter schon Interesse daran. Dann haben Sie keine Angst, dann machen Sie mit. Früher hat man schlechte Erfahrung damit gemacht. Da wurde immer so von oben ein Befehl gegeben. Der Chef hat gesagt, so entscheide ich, so finde ich das richtig, das muß auch so gemacht werden. Aber jetzt ist es nicht mehr so. Jetzt wird erst der Mitarbeiter selber gefragt. Betroffene Personen werden gefragt, was halten Sie davon, wir haben da eine Idee. Vielleicht haben Sie auch andere Ideen, daß man was anderes machen muß usw.“ (B1/BIV)

An dieser verstärkten Einbeziehung der Mitarbeiter und des Betriebsrates bei der Umsetzung betrieblicher Wandlungsprozesse lassen sich unterschiedliche Veränderungsmomente in den Sozialbeziehungen des Betriebes festmachen. So ist die Geschäftsführung auf eine kooperative Zusammenarbeit mit der betrieblichen Interessenvertretung angewiesen. Damit verbindet sich zugleich, daß der Prozeß der Kooperationsgewinnung nicht nur ein symbolisches Übergangsmoment zur besseren Integration der Mitarbeiter darstellt, so als wäre ihre Identität und ihre betriebliche Integration schon immer aus ökonomisch strukturellen Gründen vorgegeben und nur die jeweilige Integrationsstrategie sei jetzt eine andere, sondern die betrieblichen Identitätsstrukturen scheinen nicht mehr so offensichtlich und selbstverständlich zu sein, daß das Management auf die Betriebsidentität fördernde Beteiligungsform verzichten könnte. Gerade die neuen Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation verlangen eine neue Verantwortlichkeit und Selbständigkeit der Beschäftigten im Arbeitsprozeß. Diese „Eigenverantwortung“ kann aber nur gewonnen werden, wenn die Beschäftigten eine soziale Aner-

kennung durch die Geschäftsleitung erfahren, die eben nicht „qua Verordnung“ herzustellen ist¹. Die Verschiedenartigkeit der Spannungen, die sich zwischen einem zwar differenteren aber zugleich gemeinschaftlichen Moment einerseits und einem durchaus antagonistischem Moment andererseits ergeben, macht gerade die Unterschiedlichkeit der betrieblichen Konflikte und Wahrnehmungen der Akteure innerhalb dieser betrieblichen Kooperationsformen aus. Zugleich ist aber auch unüberhörbar, daß es sich auch um die Entstehung eines gemeinsamen Handlungsraumes – eines Zwischenraums - der unterschiedlich betrieblichen Akteure handelt.

Die Mitarbeiter standen den Veränderungen der sozialen Beziehungen und dem veränderten Führungsverhalten im Betrieb zunächst skeptisch gegenüber. Für sie war es in der Vergangenheit eben nicht selbstverständlich, daß sie sich an den betrieblichen Veränderungsprozesse beteiligen konnten. Jetzt werden sie direkt zur Kritikäußerung aufgefordert. Ihre bisherigen Erfahrungen im Unternehmen stehen diesen neuen Beteiligungs- und Integrationsbemühungen des Managements diametral entgegen. Erst als das Kooperationsangebot des Managements real die eigenen Erfahrungen modifizierte, ein Unterschied zu den bisherigen Betriebshierarchien und der eigenen sozialen Positionierung im Betrieb ersichtlich wurde, haben sich die Beschäftigten diesem Prozeß gegenüber geöffnet. Sie entwickeln nicht nur Vertrauen und Selbstbewußtsein gegenüber dem Management in diesem Veränderungsprozeß, sondern es ergab sich auch eine gewisse „Öffnung“ in den betrieblichen Machtstrukturen. Aufgrund der Einbeziehung der Beschäftigtenkompetenz innerhalb der „Verbesserungsgruppen“ und der damit verbundenen „Auflockerung“ der bestehenden Macht- und Hierarchieformen, hatten nun auch die Abteilungsleiter „Angst“, Fehler zu begehen und von den Beschäftigten möglicherweise kritisiert zu werden. Dieser „legitimierte“ Machtgewinn der Beschäftigten aufgrund der gewandelten Führungsstrategie im oberen Management wird in der folgenden Interviewaussage des Betriebsrates deutlich benannt:

„Die Mitarbeiter haben gesagt, der Chef spinnt. Zu Anfang. Der spinnt. Das kann man nicht glauben. Weil wir früher einen konservativen Chef gehabt haben. Die waren konservativ. Er war jetzt genau umgekehrt. Dadurch haben die Mitarbeiter Vertrauen gewonnen und wurden selbstbewußt. Die haben gesagt, da entscheidet nicht nur einer, sondern wir

¹ Daß auch soziale Anerkennungsverhältnisse auf Herrschafts- und Machtbeziehungen basieren, darauf ist bereits in dem vorhergehenden Kapitel mit Verweis auf Foucault und der Hegelschen Darstellung des Herr-Knecht Verhältnisses hingewiesen worden. Formen sozialer Anerkennung implizieren somit keine einseitig harmonischen Sozial- und Interaktionsbeziehungen.

entscheiden auch mit. Daß da nicht ein Abteilungsleiter entscheidet für alles, sondern auch die Mitarbeiter. Sogar die Abteilungsleiter haben Angst vor den Gruppen gehabt. Die haben aufgepaßt, daß sie keine Fehler machen.“ (B1/BIV)

Auf der anderen Seite weiß der Betriebsrat dennoch, daß der kooperative Führungsstil die unterschiedlichen Interessen und Zwecksetzungen des Managements und der betrieblichen Interessenvertretung nicht aufheben kann. Insofern ist der Versuch von Ulrich mit Vorsicht zu betrachten, die diskursethischen Ansätze von Apel und Habermas für die Entwicklung einer konsensual-kommunikativ orientierten Unternehmensethik im Sinne einer Institutionenethik zu entwickeln. (vgl. Ulrich 1987; kritisch dazu: Ortmann 1995, S. 226 ff; Brewing 1995). Vielmehr soll darauf aufmerksam gemacht werden, daß es die Funktionsbedingung des Handelns in und von Unternehmen ist, daß Wert-, Norm- und Interessenkonflikte zu einem gewissen Grad auch immer einvernehmlich gelöst werden. Handlungskoordination ist ohne ein gewisses Maß an (kommunikativer) Kooperation und geteilten (ethischen) Wertvorstellungen nicht denkbar. Aber ob kommuniziert, ob von strategischen zur verständigungsorientierten und ethischen Kommunikation übergegangen wird und ein Konsens angestrebt wird oder nicht, ist in den Unternehmen nicht primär eine Frage ethischer Prinzipien, sondern eine ökonomischer (Funktions-)Prinzipien und Überlebensbedingungen der Organisation (Brewing 1995). Es gibt in Unternehmen und in der von Unternehmen betriebenen Interessenpolitik, keine unschuldigen Bereiche machtfreier Kommunikation und insofern haben Macht und Gegenmacht auch weiterhin eine prominente Stellung in den betrieblichen und auch in den gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen mit Unternehmenspolitiken. Neben den individuellen und positiven Erfahrungen und den Erfahrungen in den betrieblichen Sozialbeziehungen existiert auch weiterhin ein nicht ausschließbarer und aufhebbarer antagonistischer Rest in den Beziehungen der betrieblichen Akteure. Die Mitarbeiterbeteiligung dient eben auch der Ermittlung von weiteren Rationalisierungspotentialen, ohne daß diese Aktivierung des Mitarbeiterwissens mit einer direkten Kostenerhöhung für das Unternehmen verbunden ist. Die negative Seite der produktivitäts- und rationalisierungsorientierten Mitarbeiterbeteiligung ist, trotz der veränderten Führungskonzeption des Managements, für den Betriebsrat jedoch unverkennbar:

„Die Prozesse sind eher negativ für die Mitarbeiter. Weil ständig versucht wird, Sparmaßnahmen durchzuführen und Personal zu reduzieren. Es kommen mehr Maschinen rein als Mitarbeiter. Also werden Mitarbeiter, ein großer Teil von ihnen, einfach überflüssig ge-

macht.“(B1/BIV)

Trotz dieser klaren Tendenz in den betrieblichen Beteiligungsangeboten an die Beschäftigten und an die Interessenvertretung, machte der Betriebsrat in der Vergangenheit innerhalb dieses Prozesses aber auch die Erfahrung, das etwas „Neues“ entsteht, was sich nicht nur auf ein instrumentelles und funktionales Beteiligungsangebot des Managements beschränken läßt und was sich zeitweise im Unternehmen positiv auf den betrieblichen Umweltschutz auswirkte. Zumindest für den Zeitraum, als der damalige Geschäftsführer bewußt eine Beteiligung der Mitarbeiter auch im Umweltschutz anstrebte.

2.2 Mangelnde Eigenständigkeit im Umweltschutz: Zur Abhängigkeit des Umweltengagements des Betriebsrates von der Geschäftsleitung

Für das Umweltengagement des Betriebsrates kommt dem früheren Geschäftsführer und seinem umweltpolitischen Engagement einerseits - und dem von ihm initiierten kooperativen Führungsstil andererseits - eine herausragende Bedeutung zu. Immer wieder wird in dem Interview vom Betriebsrat auf die positiven Funktionen und den positiven Einfluß des Geschäftsführers auf diese Entwicklungen hingewiesen. Der Betriebsrat selbst hat keine eigenständige Umweltpolitik entwickelt und sieht sich offensichtlich auch nicht in der Lage, den betrieblichen Umweltschutz nach dem Ausscheiden des Geschäftsführers initiativ in die betrieblichen Diskurse einzubringen und im betrieblichen Handeln einzufordern. Obwohl die Umweltpolitik des Unternehmens heute nicht mehr unter der direkten Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung und der Mitarbeiter stattfindet, können an der früheren engagierten Umweltpolitik des Unternehmens Elemente aufgezeigt werden, die verdeutlichen, unter welchen Konstellationen der betriebliche Umweltschutz auch von den Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung als gemeinsame Aufgabe wahrgenommen wurde. Gleichzeitig lassen sich durch das Scheitern bzw. der Veränderungen im Verhalten gegenüber der einstigen Umweltpolitik auch strukturelle Hemmnisse in der betrieblichen Umweltpolitik benennen.

Der Betriebsrat war in der Aufnahme umweltpolitischer Handlungsweisen auf die Beteiligungsangebote der Geschäftsleitung angewiesen. Die Geschäftsleitung hat den Umwelt-

schutz gegenüber dem Betriebsrat forciert und ihn für diese Themenstellung sensibilisiert. Nach ersten Vorbehalten der betrieblichen Interessenvertretung gegenüber der neuen Unternehmenspolitik, unterstützte der Betriebsrat schließlich die Bemühungen der Geschäftsleitung. Ausschlaggebend war vor allem, daß der Betriebsrat die Ernsthaftigkeit der betrieblichen Umweltpolitik und die „partnerschaftliche“ Behandlung des Themas erfahren hatte. Dies machte sich nicht nur an den veränderten Geschäftspraktiken und den verschiedenen betrieblichen Umweltschutzbemühungen fest, sondern hierfür stand insbesondere die Integrität des Geschäftsführers. Er war es auch, der den betrieblichen Umweltschutz über die Betriebsgrenze hinaus trug. So wurde nicht nur die gemeinsame Aktion mit dem BUND unter dem Motto „uns geht’s um Meer“ durchgeführt, sondern es fanden auch gemeinsame betriebliche Gespräche mit Vertretern der Umweltorganisation Greenpeace über die Meeresverschmutzung und die ruinösen Formen des Fisch- und Walfangs statt. Entscheidend für die anschließende positive Besetzung des Umweltthemas in den betrieblichen Wahrnehmungen war die konsequente Haltung des Geschäftsführers und die auf unterschiedlichen Ebenen stattfindende Einbeziehung sowie das direkte Ansprechen der Mitarbeiter durch das Management für den betrieblichen Umweltschutz.

Insgesamt hatte sich dadurch die Wahrnehmung im betrieblichen Selbstverständnis und bei den Individuen gegenüber dem betrieblichen Umweltschutz gewandelt. Die betrieblichen Thematisierungsfelder und Auseinandersetzungsbereiche verschoben sich auf das gemeinsame Handlungsfeld des Umweltschutzes – tatsächlich und nicht nur propagandistisch. Die Ernsthaftigkeit in den gemeinsamen Handlungsbemühungen mußten die Beschäftigten erst einmal erfahren, damit sich ihre Interessenpositionierung gegenüber der Geschäftsleitung in eine „Gemeinschaftsaufgabe“ - bezogen auf die betriebliche Umweltpolitik - entwickeln konnte. In Anlehnung an Habermas könnte man durchaus von der „Wahrhaftigkeit“ des damaligen Geschäftsführers in seinen Handlungs- und Verhaltensweisen in der betrieblichen Umweltpolitik sprechen (vgl. ders.1981).

Betrachtet man die einzelnen Punkte in der Entstehung der betrieblichen Umweltpolitik, die dazu führten, daß sich die Wahrnehmungs- und Umgangsweisen sowohl gegenüber den ökologischen Anforderungen als auch in den betrieblichen Sozialbeziehungen so stark wandeln konnten, daß der Betriebsrat noch heute anerkennend von dieser Phase berichtet, so muß

zunächst auf die Umweltgruppe im Betrieb hingewiesen werden, an der die Beschäftigten freiwillig teilnehmen konnten und die von einer externen Umweltberaterin betreut wurde. In dieser Gruppe wurden nicht nur betriebliche Umweltfragen und Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert, sondern die Mitarbeiter konnten sich auch in privaten Umweltfragen beraten lassen. Entscheidend war gleichzeitig, daß die Mitarbeit in den Gruppen als Arbeitszeit bezahlt wurde. Darüber hinaus wurde über Aushänge im Betrieb und die regelmäßige Behandlung von Umweltfragen auf den Betriebsversammlungen ein allgemeines Klima im Betrieb geschaffen, das den Umweltschutz aus seiner marginalen Stellung in den betrieblichen Handlungsorientierungen heraushob. Umweltschutz wurde nicht ausschließlich auf rein technische Optimierungsprozesse reduziert. Vor allem wurde der Umweltschutz auch intensiv und glaubhaft nach „innen gelebt“, hatte somit nicht nur einen funktionalen (Ökonomisierung des konstanten Kapitals) und legitimationsschaffenden Außenbezug im Sinne der Befriedigung externer Anforderungen an den Betrieb („greenwash“ und „window-dressing“-Strategie): Umweltschutz war im Geschäftsverhalten des Unternehmens nachweisbar verankert. So hat z.B. der Verzicht auf den preisgünstigeren norwegischen Lachs den Betriebsrat und die Beschäftigten von der Ernsthaftigkeit der Umweltschutzbemühungen des Betriebes überzeugt.

Diese entwickelte und entfaltete Umweltschutzpraxis des Betriebes hat sich mittlerweile in wesentlichen Punkten nach Ansicht des Betriebsrates verändert. Umweltschutz findet nicht mehr in dem Maße nach „innen“ statt wie früher. Der Betriebsrat und die Beschäftigten werden nicht mehr so umfangreich in den betrieblichen Umweltschutz einbezogen. Umweltschutz ist nicht mehr in dem ehemaligen Umfang für die betrieblichen Akteure handlungs- und sinnorientierend im Betrieb. Er wird nun von den betrieblichen Experten im Umweltschutz wahrgenommen und es verbindet sich damit keine allgemeine „Aufbruchstimmung“ für weitere umweltpolitische Entwicklungen. Eine Begründung liegt sicherlich darin, daß der Umweltschutz heute im Sinne eines funktionalen Managementhandelns begriffen wird. Einerseits konzentriert man sich auf das Qualitätssystem, wobei nur kompatible Elemente eines Umweltsystems unter dem Aspekt der Kostenreduktion in das Qualitätssystem integriert werden sollen, andererseits führt die Konzentration auf ein Kostenmanagement zu einer Überlagerung des früheren Konsens in der betrieblichen Umweltpolitik und des gemeinschaftlichen Handlungsbezuges durch die jetzt entstehenden „sozialen Schieflagen“ und Arbeitsplatzgefährdungen, die sich für die Beschäftigten durch die permanenten Rationalisie-

rungsbemühungen ergeben.

Durch den Wandel in der Behandlung von Umweltfragen aufgrund des Wechsels des Geschäftsführers und des verstärkten Kostenmanagements haben sich auch die Aufgabenschwerpunkte des Betriebsrates verändert. Heute konzentriert sich die betriebliche Interessenvertretung im wesentlichen auf die „Abfederung“ der negativen Beschäftigungseffekte der Rationalisierungsanstrengungen des Betriebes. Auffallend ist, daß sie trotz der früheren positiven Erfahrungen im betrieblichen Umweltschutz kein eigenständiges „umweltpolitisches Profil“ entwickeln konnte und auch keine strategischen Anknüpfungspunkte in der betriebspolitischen Arbeit zwischen dem Qualitätsmanagementsystem und einem Umweltmanagementsystem herzustellen wußte. Einerseits kann dafür ein Wissens- und Informationsdefizit verantwortlich gemacht werden, andererseits wird die Arbeit des Betriebsrates heute wesentlich durch die negativen Momente der Rationalisierungsprozesse bestimmt. Er konzentriert sich jetzt wieder mehr auf die Wahrnehmung seiner Schutzfunktion für die Beschäftigten. War vormals der gemeinsame Bezug auf die Umweltpolitik des Betriebes auch für ihn eindeutig einschätzbar - offensichtlich ergaben sich Verschiebungen in den Identitätsmomenten der betrieblichen Akteure, damit überhaupt so etwas wie ein gemeinschaftliches Handlungsfeld im betrieblichen Umweltschutz entstehen konnte -, ist jetzt der Betriebsrat im Rahmen des Qualitätssystems verstärkt mit dessen ambivalenten und zum Teil beschäftigungspolitisch negativen Auswirkungen konfrontiert. Der Betriebsrat sieht gerade im aktivierten Rationalisierungswissen der Beschäftigten die Beschäftigungsrisiken des Qualitätsmanagementsystems:

„Risiken sind für uns, daß die Mitarbeiter selber teilweise ihre Arbeitsplätze abbauen. Das sind die ganz großen Risiken.“ (B1/BIV)

Angesprochen auf das Öko-Audit und auf die damit verbundenen möglichen Veränderungsprozesse hinsichtlich neuer Kooperationsformen im Umweltschutz und im bestehenden Managementsystem, wird erklärt, daß man diese Frage zur Zeit nicht im Betriebsrat diskutiert. Interessant ist hieran zweierlei. Zum einen wartet der Betriebsrat auf die Informationen des Management und auf ein Beteiligungsangebot im betrieblichen Umweltschutz, da dies seine früheren Erfahrungen im betrieblichen Umweltschutz bestimmte. Zum anderen ist der betrieblichen Interessenvertretung nicht bekannt, daß das Management schon ein Umweltmana-

gementsystem erarbeitet hat - und dies zur Zeit nur nicht zur Anwendung kommt. Für ihn handelt es sich nicht um ein Themenfeld, dem man sich auch mit eigenen Gestaltungsansprüchen zuwenden könnte. Er will quasi von der Geschäftsleitung „abgeholt“ werden. Allerdings hat der Betriebsrat auch das Gefühl, daß der Umweltschutz heute kein wirklich ernsthaftes Thema im Betrieb ist. Diese Einschätzung wird damit begründet, daß der Umweltschutz lediglich von einigen Personen verantwortlich betrieben wird und eine Einbeziehung weiterer betrieblicher Akteure - insbesondere der Mitarbeiter - nicht mehr stattfindet. Solange die Belegschaft nicht am Umweltschutz beteiligt wird, hält der Betriebsrat diesen nur für eine „Scheinveranstaltung“ im Unternehmen.

Gerade die Aufnahme und die „Einzwängung“ des Umweltschutzes in systemisch verstandene Managementsysteme führen offensichtlich zur Nichtbeteiligung der Beschäftigten und zu einem Desinteresse des Betriebsrates gegenüber dieser Thematik. Andererseits wäre es aber um so dringlicher, daß die Interessenvertretung in diese Modernisierungs- und Ökologisierungstrategien interveniert. Genau dies findet aber nicht statt. So wird einerseits beklagt, daß man nicht über die notwendige Zeit zur Qualifizierung für diese Fragen im Betriebsrat verfügt, die soziale Absicherung des Arbeitsplatzabbaus und die organisatorischen Anforderungen im Rahmen des Betriebsumbaus eine absolute Priorität haben, andererseits wird aber auch betont, daß man eine direkte Unterstützung in der Frage des betrieblichen Umweltschutzes von Seiten der Gewerkschaft vermißt. So nütze es nichts, wenn Positionspapiere und Beschlüsse der Gewerkschaften in Form von Beschlußlagen in die Betriebe gelangen, sondern die betrieblichen Akteure müßten direkt für eine Umweltpolitik von den Gewerkschaften angesprochen und innerhalb der betrieblichen Strukturen dazu befähigt werden, diese offensiv einzufordern und eigenständig in ihre Arbeit aufzunehmen. Auch in diesem Zusammenhang wird auf die positiven Erfahrungen mit dem damaligen Geschäftsführer verwiesen, der beide Momente - persönliches Ansprechen und die Befähigung der Betriebsmitglieder - in der Entwicklung des betrieblichen Umweltschutz miteinander verbinden konnte.

Die Einschätzung des Betriebsrates, daß der Umweltschutz nur noch von „oben“ - in Form eines funktionalen Managementsystems innerhalb der Qualitätssicherung - betrieben wird, hatte zur Folge, daß er gar nicht weiß, was im Umweltschutz im einzelnen geschieht und welche Gestaltungsfunktion ihm hierbei zukommen könnte. Umweltschutz hat sich wieder

eindeutig auf das Managementhandeln verschoben und die frühere „Öffnung“ der betrieblichen Handlungsstrukturen in dieser Frage wird durch die Dominanz eines Kostenmanagements und entsprechender Rationalisierungen wieder verschlossen, was zu einer Verengung des Handlungskorridors im betrieblichen Umweltschutz führt. Betrieblicher Umweltschutz findet nun wieder im sozialen und diskursiven Feld der Interessengegensätze und betriebsökonomischer Kriterien statt.

III. Fazit: Betriebliche Handlungsbedingungen zwischen Ökonomie und ökologischer Betriebspolitik

1. Ökonomisch-ökologische Handlungsblockierungen

Die betrieblichen Anstrengungen, ein Umweltmanagement zu integrieren und die ökologische Betriebspolitik voranzutreiben, sind in den Fallbeispielen unterschiedlich weit gediehen. Trotz der jeweiligen Besonderheiten weisen sie hinsichtlich vorhandener Blockaden jedoch auch Parallelen auf. Offensichtlich scheint der betriebliche Umweltschutz jenseits seiner technischen Varianten (End-of-the-pipe-Technologien) und dem Aufdecken von direkten Kosteneinsparungsmöglichkeiten (Ökonomisierung der konstanten Kapitalbestandteile) an den spezifischen ökonomischen und organisationalen Anforderungen zu scheitern. Dies muß zumindest in bezug auf Ansprüche der Konzeption einer „nachhaltigen Entwicklung“ festgehalten werden, die ja nicht nur einen weitgehenden technischen Umweltschutz umfaßt, sondern neben der Beachtung umweltmedialer Schäden auf der Verbindung ökologischer, sozialer und ökonomischer Entwicklungskriterien basiert. Für Unternehmen bedeutet dies, daß sie über geeignete Organisationsstrukturen die perspektivischen Ansprüche des Leitbildes einer „nachhaltigen Entwicklung“ in ihre Unternehmensstrukturen aufnehmen und die Lernfähigkeit zur Umsetzung und betrieblichen Operationalisierung dieses Leitbildes entwickeln müssen. Gerade auf diese Aspekte, der Selbstverpflichtung von Unternehmen und der Initiierung von Selbstorganisationsprozessen im betrieblichen Umweltschutz, somit der Entwicklung von endogenen Potentialen zur Wandlungsfähigkeit der Unternehmen und der bestehenden Organisationsstrukturen, beziehen sich die vielfältigen Diskussionen über Möglichkeiten des (ökologischen) Organisationslernens von Unternehmen (vgl. Pfriem 1995; Geißler 1995; Steger 1997). In bezug auf die Ergebnisse der Fallstudien kann allerdings entgegen diesen Annahmen konstatiert werden, daß bisher die gelungene Kombination von Effizienz, Konsistenz und Suffizienz unter ökologischen, ökonomischen und sozialen Kriterien nur begrenzt - primär auf der Ebene der Effizienz und ihrer technischen und betriebswirtschaftlichen Praktizierung - bisher in den Unternehmen zur Anwendung gekommen ist.

Ohne kurzschlüssig auf die alte und/oder unvermittelbare Dichotomie ökologischer und ökonomischer Reorganisationsanforderungen zu insistieren, scheint entscheidend zu sein, daß in Unternehmen nicht nur aufgrund des ökonomischen Globalisierungs- und Wettbewerbsdrucks eine Ökologisierung der Unternehmensstrukturen nur begrenzt geschieht, sondern

auch aufgrund der „realen“ Paradoxien ökologischer und ökonomischer Handlungsanforderungen in den Unternehmen. Gerade diese Paradoxien unterschiedlicher Handlungsanforderungen im (zeitgleichen) Prozeß einer ökologischen und ökonomischen Neukomposition der Unternehmensstrukturen sind bedeutsam für die betriebliche Weiterentwicklung des Umweltschutzes. Mit Bezug auf die untersuchten Fallbeispiele kann dieser letzte, quasi inhärente Begrenzungspunkt einer ökologischen Unternehmenspolitik an betrieblichen Konstellationen festgemacht werden, die auch zeigen, daß real die weitere Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes zu einem integrierten Umweltschutz blockiert ist, was eben der „Nicht-Kompatibilität“ einzelwirtschaftlicher Gewinnorientierung und gesamtgesellschaftlicher Naturverantwortung geschuldet ist. Darüber hinaus sind die Unternehmen keine „subjektlosen“ und rein zweckrationale Organisationen, die mittels funktionaler Politik- und Gestaltungsmodelle einfach verändert werden können, sondern sie sind in die jeweiligen mikropolitischen und strukturellen Kontextbedingungen eingebettet, die gegenüber der Benennung von vermeintlich objektiven und funktional-strategischen Entwicklungswegen die realen Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmen im wesentlichen mitbestimmen. Diese Aspekte gilt es im Rahmen einer ökologischen Betriebspolitik stärker zu beachten.

1.1 Die Fallbeispiele der Maschinenbaubetriebe

An dieser Stelle soll auf die inhärenten und möglicherweise strukturellen Blockierungen und Paradoxien hingewiesen werden, die für die beiden Fallbeispiele durch die unterschiedlichen Handlungsanforderungen der ökologischen und ökonomischen Reorganisation feststellbar sind. Entsprechend der These einer „ökologischen Modernisierung“ der Volkswirtschaft, in der die ökologische Reorganisation der Unternehmen als komplementäre Modernisierung zur ökonomischen Erneuerung begriffen wird, ist es der explizite Anspruch des ersten Maschinenbauunternehmens, den betrieblichen Umweltschutz qualitativ weiterzuentwickeln und den Umweltschutz perspektivisch stärker mit den aktuellen ökonomischen Reorganisationsprozessen zu verbinden. Umweltschutz soll perspektivisch in das sich entwickelnde „Total-Quality-Management“ (TQM) integriert werden. Auch der zweite Maschinenbaubetrieb beabsichtigt, perspektivisch den Umweltschutz an das Qualitätssystem formal anzubinden. Entgegen diesen Ansprüchen muß allerdings konstatiert werden, daß in den untersuchten Fallbeispielen die Integration ökologischer Handlungsanforderungen (im Sinne eines integrierten

Umweltmanagementsystems) im Alltagsgeschäft des ökonomischen Betriebshandelns noch nicht gelungen ist. Die ökologische Erneuerung industrieller Organisations- und Produktionsstrukturen und eine Integration in das Qualitätsmanagement wird in der betrieblichen Praxis offensichtlich immer wieder auf das Feld der dominanten ökonomischen Reorganisation verschoben.

Deutlich wird dies bspw. in der fehlenden Verankerung des Umweltschutzes in den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens. Würde Umweltschutz innerhalb eines Qualitätsmanagements praktiziert, so müßte neben einer ökonomischen auch eine ökologische Bewertung der Produktionskette erfolgen und es müßten innerhalb der Unternehmensabteilungen ökologische Handlungsorientierungen vorhanden sein. Diese Nichtintegration des Umweltschutzes im Sinne einer komplementären und integrierten Unternehmensreorganisation zeigt sich beispielhaft in den Zulieferbeziehungen und den betrieblichen Auseinandersetzungen um das Produktrecycling. So bestehen in den Zulieferbeziehungen keine ökologischen Kooperationsformen oder spezifische Anforderungen an die Produktgestaltung der Zulieferer. Im Vordergrund standen ökonomische Kriterien der TQM-Philosophie: „speed, quality, price, result“. Durch die stetige Reduzierung der Fertigungstiefe ist es für die Unternehmen in den Fallbeispielen aus einzelbetrieblicher Sicht geradezu rational, Fertigungsbestandteile weltweit, besonders aus Osteuropa einzukaufen.

Daß die Unternehmen jenseits des nachgeschalteten Umweltschutzes noch keine eindeutigen Positionen hinsichtlich eines integrierten Umweltschutzes entwickelt haben, zeigt sich auch in der Zurückhaltung gegenüber dem Öko-Audit. Hierfür werden insbesondere Zeit- und Kostenaspekte, aber auch die fehlende Aussagekraft des Öko-Audits benannt (Differenzen im Niveau der unternehmensintern bereits erreichten Umweltstandards werden im Prozeß der ökologischen Zertifizierung nicht berücksichtigt bzw. für den Produktnachfrager nicht ersichtlich). Zudem wird eine mögliche Komplexitätssteigerung in den Ablaufstrukturen befürchtet. Insgesamt sollte der ökonomische Restrukturierungsprozeß nach Meinung des Managements nicht durch zusätzliche ökologische Management- und Organisationsanforderungen verkompliziert werden. Die zeitlich frühere Zertifizierung nach dem Qualitätsmanagementsystem blockiert daher in den Betrieben aufgrund der unternehmensintern gesetzten Prioritäten eine parallele Zertifizierung nach der Öko-Audit-Verordnung.

Der Versuch, eine Kompatibilität zwischen TQM und einem integrierten Umweltmanagementsystem herzustellen, ist also zentral mit dem Problem der Handlungskoordination in der Unternehmensorganisation, den einzelnen Funktionsabteilungen und den Arbeitsabläufen verbunden, die sich aus den ökonomischen Reorganisationsanforderungen und einem rein formalen Qualitätsmanagement heraus ergeben. Denn einerseits bedarf es im Zuge des ökonomischen Restrukturierungsprozesses einer relativ stabilen Einschränkung der Entscheidungszusammenhänge innerhalb der Unternehmensstrukturen und in den Arbeits- und Produktionsanforderungen. Andererseits hätten die Entscheidungs- und Handlungszusammenhänge in diesen Bereichen unter ökologischen Aspekten erweitert werden müssen, was eine Erhöhung der Varianz des Systems bedeutet hätte. Entsprechend entschied sich das Management in der betrieblichen Praxis für eine vorrangige ökonomische Restrukturierung und eine eventuell nachfolgende ökologische Erweiterung betrieblicher Handlungsweisen. Die Möglichkeit der nachfolgenden Integration des Umweltschutzes in die Betriebsabläufe bleibt aber vom ökonomischen Erfolg des Unternehmens abhängig. Die Vorstellung von einer integrierten ökologischen Erneuerung und der Entstehung von Synergieeffekten innerhalb einer ökologischen und ökonomischen Unternehmensstrategie spielen im Entscheidungskalkül der Unternehmensleitung eine eher untergeordnete bzw. nachgeordnete Rolle. Insofern muß auf der Grundlage der Ergebnisse der Fallbeispiele der idealtypischen Vorstellung einer komplementären ökonomischen und ökologischen Modernisierung in Unternehmen widersprochen werden und zugleich die Notwendigkeit externer Vorgaben und externer Anforderungen für die Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes gegenüber dem Selbstverpflichtungsdiskurs der Unternehmen betont werden. Insgesamt kann für die Fallbeispiele festgestellt werden, daß kein ökologisches Managementsystem in den Betrieben in „Reinform“ existiert. Ein ökologisches Engagement der Betriebe findet gerade dann gute Implementierungschancen, wenn ökologische Aktivitäten eine ökonomiefördernde Komponente enthalten. Ökologische Aspekte können dann am ehesten in den Unternehmen aufgenommen werden, wenn sie primär nicht-ökologische Komponenten aufweisen (vgl. Stitzel/Simonis 1988).

Die Bemühungen eines über den rechtlichen und technischen Umweltschutz hinausgehenden Umweltschutzes - so können die Befunde zusammengefaßt werden - verfangen sich immer wieder in den ökonomischen Restrukturierungsanforderungen und, was unter organisatori-

schen und arbeitspolitischen Aspekten bedeutsam ist, unterliegen zum Teil den gleichen Blockierungen wie die ökonomischen Reorganisationsversuche. Auch hier scheint eine Organisationsreform, die zu einer Integration und Komplexitätsreduzierung einzelner Arbeitsabläufe, flacher Hierarchien, neuer Schnittstellen, Funktions- und Aufgabenintegration und zu stärkerer Eigenverantwortung und Dezentralität in der Aufgabenwahrnehmung führen, aufgrund gleichzeitig neu entstehender Komplexitätszuwächse, nicht zu gelingen.

1.2 Die Fallbeispiele der Nahrungsmittelindustrie

Auch in der Lebensmittelindustrie findet die Umsetzung des Umweltschutzes innerhalb klarer ökonomischer Rahmenseetzungen statt. Aufgrund der ökologischen Sensibilität des (Verbraucher-)Marktes gegenüber den hergestellten Lebensmittelprodukten, kommt dem Umweltschutz nicht nur durch die Hygienebestimmungen in der Nahrungsmittelindustrie eine stärkere Bedeutung im betrieblichen Handeln zu, sondern mögliche Umweltschutzinvestitionen der Unternehmen sind auch von einer zusätzlichen speziellen Risikoabschätzung abhängig. So kann hinsichtlich des dritten Fallbeispiels darauf hingewiesen werden, daß aufgrund der ökologischen Sensibilität der Nahrungsmittelmärkte der untersuchte Lebensmittelkonzern schon seit den 80er Jahren eine weltweite Umweltpolitik entwickelt und diese um eine Risikoabschätzung bestehender und zukünftiger Produktionsweisen erweitert hat. Die Umweltpolitik der einzelnen Betriebe ist direkt von den zentralen Vorgaben der Konzernzentrale abhängig, die sich zunächst an den nationalen rechtlichen und technischen Standards orientieren. Existieren diese nicht, so gelten die an einem festgelegten „Mittelwert“ orientierten Umweltbestimmungen des Konzerns.¹

Trotz dieser Erweiterung der Umweltpolitik (eigene Standards, Umweltprogramme etc.) findet der Umweltschutz vorwiegend im Rahmen der „Ökonomisierung des konstanten Kapi-

¹ Welche konkreten Auswirkungen diese Umweltpolitik des Konzerns auf den substantiellen und qualitativen Umweltschutzstandard im internationalen Geschäftsverhalten des Konzerns hat, kann aufgrund der Studie nicht beantwortet werden. Allerdings zeigte sich an diesem Fallbeispiel, daß die Umweltpolitik in der Vergangenheit durch die öffentlichen und weltweiten Proteste gegenüber dem Konzern maßgeblich mit beeinflußt wurde. Insofern war es konsequent, daß der Konzern sich für die Durchführung einer konzernweiten Umweltschutzpolitik entschied, die zumindest vom Niveau gewährleisten muß, daß der Konzern nicht der öffentlichen Kritik ausgesetzt ist. Allerdings ist damit noch nichts über den qualitativen und substantiellen Gehalt dieser Umweltpolitik bezogen auf die bundesdeutschen und/oder eu-

tals“ statt. Um dem Kosten-Take-off im Umweltschutz zu begegnen, versucht der Konzern eine stärkere Verbindung des Umweltschutzes mit der ökonomischen Unternehmensstrategie herzustellen. Umweltlösungen müssen auch einen ökonomischen Vorteil aufweisen; dies insbesondere im Bereich möglicher Einspar- und Rationalisierungseffekte in der Produktion. Aber die Fallstudie zeigt auch, daß Entscheidungen über umweltrelevante Investitionen und Umweltschutzinvestitionen in der betriebswirtschaftlichen Investitionsberechnung unter zwei Gesichtspunkten erweitert wurden. Zum einen gilt ein verlängerter Pay-back-Zeitraum. Umweltschutzrelevante Investitionen oder Investitionen, die mit Umweltschutzmaßnahmen gekoppelt sind, unterliegen nicht den gleichen Amortisationszeiten wie reine Rationalisierungsinvestitionen. Zum anderen ist die Investitionsentscheidung im Umweltschutz nicht allein an den Pay-back gebunden; die Wirtschaftlichkeitsberechnung unterliegt einer zusätzlichen Risk-Abschätzung für den Fall der Nicht-Investition.

Diese Entscheidungsstruktur im Umweltschutz bestimmt auch die Umsetzungsschritte in der Umweltpolitik des Konzerns. Umweltschutzmaßnahmen mit einem guten Pay-back - dies betrifft vor allem Einspareffekte im Sinne einer Effizienzsteigerung - wurden frühzeitig durchgeführt. Dabei werden durchaus zukünftig erwartete Preisentwicklungen - z.B. Wasser-, Energie- und Entsorgungskosten - in die Berechnungen einbezogen. Anschließend wurden die Maßnahmen in Angriff genommen, deren Pay-back ungünstiger ausfällt oder gar nicht nach geltenden Mustern berechenbar ist, aber deren Umsetzung gesetzliche Auflagen oder internationale Abkommen erforderlich machen. Darüber hinaus gibt es aber auch Maßnahmen, die man aufgrund eines zunehmenden öffentlichen Protestes zum Schutz der Marke vornimmt. Innerhalb dieser Einbindung des Umweltschutzes kommt der Prozeßoptimierung eine herausragende Bedeutung zu. Ökonomisch verbindet sich mit dieser Optimierung des Produktionsprozesses zugleich ein Rationalisierungseffekt, der die Kostenstruktur der Umweltmaßnahmen verbessern kann. Auch in diesem Untersuchungsbeispiel kann auf die Bedeutung externer Vorgaben (internationale Abkommen, Gesetze und ökologische Preise als ökonomisches und marktwirtschaftliches Internalisierungsinstrument externer Effekte) für die interne Umsetzung einer Umweltpolitik hingewiesen werden, die innerhalb dieser Rahmenseetzungen dann durchaus in „Selbstorganisation“ und „Selbstverpflichtung“ der Unternehmen durchgeführt wird.

ropäischen Anforderungen in der Umweltpolitik ausgesagt.

Der letzte untersuchte Betrieb der Lebensmittelindustrie zeichnet sich durch eine anfänglich sehr offensive Herangehensweise an ökologische Anforderungen aus. Dies war in erster Linie dem ökologischen Engagement des damaligen Geschäftsführers zu verdanken, was wiederum auf die Bedeutung eines (machtvollen) „Promoters“ auf höchster Managementebene aufmerksam macht. Umweltschutz als positiv verstandene „Chefsache“ bleibt eine wichtige Voraussetzung für die betriebliche Umweltpolitik. Innerbetrieblich sensibilisierte der Geschäftsführer seine Mitarbeiter umfassend für ökologische Anforderungen. Im Rahmen einzelner betrieblicher Projekte, die sich beispielhaft mit der Abfallthematik, der Rohstoffbeschaffung und mit Fragen der Energie- und Wassereinsparung befaßten, wurden „Step by step“ Problembereiche im Betrieb angegangen. Besonders hervorzuheben ist, daß im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten eine ökologische Bewertung der Rohstoffe stattfand. Darüber hinaus wurde versucht, eine ökologische Beurteilung der Zulieferer vorzunehmen.

Trotz des starken umweltpolitischen Engagements existiert noch kein Umweltmanagementsystem. So existiert lediglich eine Stabstelle für Umwelt- und Qualitätsmanagement und je nach ökologischer und vor allem ökonomischer Dringlichkeit (wachsende Entsorgungskosten für Abfall und Verpackungsmaterialien in der Lebensmittelindustrie) werden ökologische Problembereiche abgearbeitet. Zwei Gründe sind zunächst dafür anzuführen, daß die ökologische Betriebspolitik nicht im Sinne eines integrierten Umweltmanagementsystems fortentwickelt wurde:

- Zum einen unterliegt der Betrieb einem verstärkten Kostendruck, der nicht nur einer gestiegenen externen Marktkonkurrenz, sondern im wesentlichen den Ertragsserwartungen des amerikanischen Mutterkonzerns geschuldet ist.
- Zum anderen scheint es im Rahmen der produktionstechnischen Restrukturierungen und der Implementierung eines Qualitätsmanagements schwierig zu sein, gleichzeitig die bestehende Betriebsstruktur um ein integriertes Umweltmanagementsystem zu erweitern. Ein Argument, das bereits aus den anderen Fallbeispielen bekannt ist.

Die frühere „Gelebtheit“² im Umweltschutz, die weit über den Betrieb hinausging und auch

² Zum Beispiel die Wahrhaftigkeit des Geschäftsleiters, die Beteiligung am und die Sensibilisierung der Mitarbeiter für den Umweltschutz, freiwillige, aber entlohnte Umweltschutzbereitschaft; externe Umweltberatung auch für die Mitarbeiter durch eine Umweltberaterin und die Glaubwürdigkeit des Umweltschut-

die Mitarbeiter in die jeweiligen Umweltschutzprojekte miteinbezogen, wickelt die Reduzierung auf ein funktionales Expertenhandeln der Stabsstelle Umweltschutz und Qualitätssicherung. Umweltschutz findet für die Mitarbeiter heute im wesentlichen über reglementierende Arbeitsanweisungen statt und schlägt sich oftmals in zusätzlichen Arbeitsanforderungen nieder, z.B. in der Abfalltrennung während der Produktion. Im Rahmen der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS), das auf Rationalisierungsaspekte abzielt, besteht keine Absicht, ein Umweltmanagementsystem als weiteres Managementsystem zu etablieren. Insbesondere befürchtet auch in diesem Betrieb das Management eine nicht mehr steuerbare Zunahme von Komplexität, falls dem bestehenden Managementsystem ein zweites hinzugefügt würde. Insofern muß hinsichtlich einer weitergehenden Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes - insbesondere bezogen auf eine weitere Verbreitung und nicht nur formale Umsetzung der Öko-Audit-Verordnung - konstatiert werden, daß durch die getrennte Einführung der ISO-Norm und der anschließenden freiwilligen Vereinbarung über ein Umweltmanagementsystem das Schwergewicht des betrieblichen Handelns im Restrukturierungsprozeß eindeutig auf der Optimierung des Qualitätsmanagementsystems liegt. Dies kann für alle untersuchten Betriebe gesagt werden.

Bei einer Zusammenfassung der bisherigen Punkte hinsichtlich der organisationalen Anforderungen für den betrieblichen Umweltschutz kann festgestellt werden, daß aufgrund der Eigenlogik der Fachabteilungen und einer fehlenden zentralen Organisationsanweisung oder Koordinierung der Umweltschutz innerhalb der Unternehmensabteilungen quasi immer zu spät kommt. An diesen strukturellen Hemmnissen des betrieblichen Umweltschutzes treten beständig Konflikte zwischen Managern, einzelnen Abteilungen und den Umweltschutzbeauftragten auf. Die Frage, was letztlich unter ökologischen und ökonomischen Aspekten umsetzbar ist und was nicht, ist interpretationsfähig und insofern politisch strittig. Gerade dieser Aspekt weist nochmals auf die Notwendigkeit einer mikropolitischen Fundierung der betriebsökologischen Handlungsansätze hin. Die Umsetzung einer weitreichenden ökologischen Unternehmensreform und die Übersetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung in operationalisierbare betriebliche Lernphasen ist insofern weniger der Gradlinigkeit konsistenter Modelle geschuldet, als vielmehr den politisch und ökonomisch machtdurchwirkten internen und externen Kontextbedingungen des jeweiligen Unternehmens. Neben den daher notwendigen politischen Rahmenseetzungen ist die Umsetzung des Leitbildes der „Sustainable

zes in der Unternehmenspolitik und -praxis.

Development“ insbesondere von einer wirklichkeitsnahen Mikrofundierung bestehender Unternehmensstrukturen abhängig, um so die skizzierten Nachhaltigkeitsbilder „gesellschafts- und betriebspraktisch“ werden zu lassen.

2. Ökologische Anforderungen an die Organisationsstruktur

2.1 Von der „Zentralität“ zur „Dezentralität“ des Umweltschutzes: Zur Notwendigkeit einer ökologischen Unternehmensreform

In den hier untersuchten Fallbeispielen kommt ebenso wie in weiteren vorliegenden betriebsökologischen Fallstudien (vgl. Birke/Schwarz 1994; Burschle 1996; Dückert/Groth/König 1998) zum Ausdruck, daß ein Übergang vom nachgeschalteten zum integrierten Umweltschutz und eine weitergehende Integration des Umweltschutzes in die Organisationsstrukturen bislang noch nicht gelungen ist. Letztlich kommt auf der betrieblich praktischen Umsetzungsebene dem Umweltschutzbeauftragten eine entscheidende Rolle im betrieblichen Umweltschutz zu (vgl. Föste 1994). Er ist quasi der Vertreter der ökologischen Belange und der Initiator umweltpolitischer Projekte im Unternehmen (vgl. Föste 1994). Im Rahmen ökonomischer Restrukturierungsprozesse werden an den Umweltschutzbeauftragten neue Anforderungen von Seiten des Managements gestellt. Auch er stößt innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen an Handlungsgrenzen. So beklagen die Umweltschutzbeauftragten, daß zwar die technischen und rechtlichen Anforderungen des betrieblichen Umweltschutzes erfüllt wurden, daß aber für einen qualitativen Sprung im Umweltschutz tiefgreifende organisatorische Veränderungen notwendig seien. An diesem Mangel und an der personellen Überforderung als „Einzelkämpfer“ scheiterte das weitergehende ökologische Engagement in ihrer Arbeit.³

Innerhalb dieser Blockierungen einer Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes kann zunächst auf die gewandelten Erwartungen des Managements an den Umweltschutzbeauftragten im Rahmen der betrieblichen Reorganisationsprozesse verwiesen werden. Die Etablierung von Profit-Center im Rahmen teilautonomer Produktionslinien macht es nämlich

³ Auf die sich in diesem Kontext ergebenden neuen Funktionen für den Umweltschutzbeauftragten im betrieblichen Umweltschutz hat Föste in seiner Studie hingewiesen (ders. 1994). Die Bedeutung der technischen und rechtlichen Fixierung im Umweltschutz und der damit verbundenen Blockierungen hat Burschel im Begriff der "Verr(i)egelungsthese" verdeutlicht (ders. 1996).

erforderlich, daß der Umweltschutzbeauftragte nicht nur seine Funktion als Stabstelle gegenüber dem Management wahrnimmt, sondern daß er zugleich in Kooperation mit den ökonomisch Verantwortlichen der Produktionseinheiten nach ökonomisch und ökologisch gangbaren Lösungen sucht. Der Umweltschutzbeauftragte soll ökologische Aspekte "behutsam" in die ökonomische Unternehmensstrategie integrieren. Solange es keine verbindliche ökologische Handlungsanweisung im Unternehmen für die einzelnen Fachabteilungen gibt, ist die Implementierung ökologischer Handlungsorientierungen im Unternehmen nicht nur von der Anschlußfähigkeit gegenüber ökonomischen Parametern abhängig, sondern ebenso von dem Geschick und der sozialen Kompetenz des Umweltschutzbeauftragten, dem es gelingen muß, durch persönliche Überzeugungsarbeit entsprechendes Gehör zu finden. Er soll sich quasi durch die Organisationsstrukturen „wurschteln“, und als Service- und Beratungsstelle für die Linien und Profit-Center fungieren.

Darüber hinaus wird erwartet, daß er sich strategische Allianzen in den ökonomischen Kernbereichen des Unternehmens aufbaut (z.B. zu den Linieverantwortlichen). Offen bleibt dabei allerdings, wie er sich ohne Weisungskompetenzen und Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Fachabteilungen durchsetzen soll. Bei einer Prioritätensetzung auf Kostenreduktion und Produktions- und Entwicklungsbeschleunigung - die zudem als Eigenverantwortung den einzelnen Abteilungen übertragen werden, die sich entsprechend ihrer ökonomischen Zielerreichung zu legitimieren haben -, läßt sich Ökologie nur schwer in die Eigenlogik dieser betrieblichen Subsysteme integrieren. Die ökonomische Restrukturierung des Unternehmens, wie sie oben geschildert wurde und sich in der relativen Eigenständigkeit der einzelnen Produktionslinien ausdrückt, wird vom Management als Argument für die Nichtdurchführbarkeit einer einheitlichen ökologischen Unternehmenskonzeption angeführt. Gleichzeitig wird die Umweltpolitik aus der Verantwortung des obersten Managements in die Linienverantwortung verlagert und in das dortige Spannungsfeld der ökonomischen Zielerreichung gesetzt. Letztlich wird die Aufgabe individualisiert und aus dem Verantwortungsbereich des Managements auf den Umweltschutzbeauftragten abgewälzt. Für das Management erfolgt dadurch eine ökologische Handlungsentlastung, da man sich selbst nicht mehr um die ökologische Organisations- und Produktgestaltung (jenseits des technisch-rechtlich nachgeschalteten Umweltschutzes) bemühen muß.

Obwohl es für die Durchsetzbarkeit des betrieblichen Umweltschutzes in der Unternehmensorganisation ein Vorteil ist, wenn der Umweltschutz offensiv von höchster Managementebene mitgetragen wird, Umweltschutz also als „Chefsache“ firmiert, so zeigt sich, daß der Umweltschutz heute seinen Schwerpunkt im Übergang von der „Chefsache“ zur „Organisationsache“ hat. Die dezentrale Unternehmensorganisation macht einen zentralen Zugriff des betrieblichen Umweltschutzes auf die Produktionsgestaltung nur bedingt möglich. Auch der Umweltschutz im Unternehmen müßte daher von der zentralen Stabstellenfunktion - analog zum Qualitätsmanagementsystem - in die Kontextsteuerungselemente und Eigenverantwortung der Produktionseinheiten überführt werden. Man steht so vor einer paradoxen Situation: Die Dezentralisierung des Unternehmens läßt einen weitergehenden zentralen Umweltschutz nicht mehr zu, gleichzeitig ist aber auch in dezentrale Unternehmenseinheiten aufgrund des Kostenmanagements nur noch begrenzt Umweltschutz integrierbar. Sobald man versucht, an einem Punkt betriebsökologisch aktiv zu werden, stößt man auf die Begrenzungen der jeweils anderen Anforderungsmomente im Unternehmen. Die Dezentralisierung des Unternehmens bei gleichzeitiger Ökonomisierung der Produktionsabteilungen steht einem zentral initiierten Umweltschutz entgegen und begrenzt zugleich eine dezentrale Integration des Umweltschutzes aufgrund einer primär ökonomischer Orientierungen (Kostenmanagement) in den einzelnen Produktionsabteilungen.

Spiegelbildlich wird auch von den Umweltschutzbeauftragten auf die „Organisationsblockaden“ im Umweltschutz verwiesen (vgl. Burschel 1996; Hoffmann/Röhr 1997). Während die Organisationsanforderungen im betrieblichen Umweltschutz vom Management im wesentlichen mit dem Anspruch einer konformerer Einbindung des Umweltschutzes in die betrieblichen Strukturen und in einer stärkeren Orientierung an den ökonomischen Zielen des Unternehmens begründet werden, sehen die Umweltschutzbeauftragten in den bestehenden Hierarchieebenen und der Externalität des Umweltschutzes in den Handlungsorientierungen der einzelnen Fachabteilungen des Unternehmens die größten Hindernisse für eine qualitative Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes. Die Selbstreferenzialität der Organisationsbereiche verhindert geradezu die Aufnahme ökologisch externer Handlungsanforderungen. Gleichzeitig wird deutlich, daß die Umweltschutzbeauftragten immer wieder an den bestehenden Organisationsstrukturen und deren inhärenten Macht- und Akzeptanzstrukturen

scheitern. Die Einrichtung zentraler Stabstellen für Umweltschutz beinhaltet immer auch die Gefahr, der Kanalisierung umweltpolitischer Belange auf diese Stelle. Nicht nur das oberste Management, sondern alle Fachabteilungen des Unternehmens werden von diesem Handlungsbereich entlastet.

Durch die im Rahmen der ökonomischen Restrukturierung stärkere Dezentralisierung und Etablierung von Profit-Centern findet eine Entkopplung von zentralen Funktionsbereichen statt. Die ausschließlich ökonomischen Vorgaben der Profit-Center stehen der Berücksichtigung ökologischer Belange entgegen. Sie wirken de facto wie zwei unterschiedliche Logiken. Daher kann nur eine ökologische Unternehmensreform Impulse für eine Weiterentwicklung einer ökologischen Betriebspolitik liefern. Ansonsten bleibt betrieblicher Umweltschutz vom Engagement, der sozialen Kompetenz und der Durchsetzungsstärke des Umweltschutzbeauftragten allein abhängig, oder wie eine Fallstudie ebenfalls unterstrich, von dem Engagement und der Einsichtigkeit des obersten Managements des Unternehmens, sofern es nicht durch Konzernvorgaben in seinem Handeln restringiert wird.

2.2 Umweltschutz, Reorganisation und betriebliche Interessenvertretung: Organisations- und arbeitspolitische Dimensionen des betrieblichen Umweltschutzes und mögliche Handlungsblockierungen

Die strategische Bedeutung des Umweltschutzes in den betrieblichen Auseinandersetzungen liegt in den Anforderungen, die eine integrierte ökologische Betriebsorganisation an ein Unternehmen stellt. Hier ist eine ökologische Unternehmensreorganisation potentiell an die ökonomischen Reorganisationsprozesse anknüpfbar, da beide Anforderungen einen weitgehenden Organisationswandel voraussetzen. Dies zeigt sich insbesondere an den Schwierigkeiten der Integration des Umweltschutzes in das Qualitätssystem. Unter betriebsökologischen Aspekten wäre es perspektivisch konsequent, wenn beide Organisationsanforderungen miteinander verbunden würden. Hinsichtlich der möglichen betrieblichen Akteure für die Initiierung einer derartigen ökologischen Unternehmensreform, kommt außer dem Management auch dem Betriebsrat, neuen Formen der Mitarbeiterbeteiligung und dem Umweltschutzbeauftragten eine betriebspolitische Bedeutung zu.

Einerseits ist der ökonomische Reorganisationsprozeß auf neue Formen der Mitarbeiterbetei-

ligung und der Mitarbeiteranerkennung angewiesen (größere Eigenverantwortung, selbstverantwortliche und autonomere Gruppenarbeitsformen, Abbau von Hierarchien, adäquate Entlohnung bei wachsenden Aufgaben in den Gruppen, etc.), wenn es nicht zu Reformblockaden kommen soll. Hierfür bedarf es eines neuen Arrangements zwischen der betrieblichen Interessenvertretung, dem Management und den Beschäftigten. Andererseits erfordert die ökologische Organisationsreform das Zusammenspiel vieler Betriebsakteure für das Auffinden geeigneter Lösungen. Nicht nur, daß es sich bei der Ökologisierung von Betriebsstrukturen um einen Suchprozeß handelt, in dem eine spezifische Rekombination der technischen, ökonomischen und kulturellen Momente des Unternehmens gelingen muß, sondern auch auf der zunächst rein pragmatischen Ebene der „ersten Schritte“ in Richtung einer integrierten ökologischen Unternehmenskonzeption zeigt sich, daß die einzelnen Abteilungsverantwortlichen, der Einkauf, die Linienverantwortlichen, die Entwicklungsabteilungen, das Marketing und der Verkauf etc. im Sinne einer ökologischen Gesamtstrategie im Unternehmen verstärkt miteinander kooperieren müssen. Diesbezüglich ist von den Umweltschutzbeauftragten in den angeführten Studien immer wieder darauf hingewiesen worden, daß sie oftmals an den bestehenden Organisations- und Hierarchiestrukturen und den Abteilungsgrenzen im Unternehmen mit ihrem ökologischen Engagement scheitern.

Daß eine Verbindung des betrieblichen Umweltschutzes mit ökonomischen Reorganisationsprozessen möglich ist und teilweise real in den Betrieben stattfindet, zeigt sich in Ansätzen im Rahmen der ökonomischen betrieblichen Reorganisation. Deutlich wird hier das Ineinandergreifen von Umweltpolitik und Restrukturierungsprozessen sowohl hinsichtlich der Verringerung der Fertigungstiefe und der „Just-in-time“ Belieferung (JIT) als auch in der Recyclingdebatte in den hier untersuchten Betriebsfallbeispielen. In beiden Punkten ist der Umweltschutz mit der Sicherung von Arbeitsplätzen verbunden. Anwohnerproteste über den steigenden LKW-Verkehr (bis zu 200 LKWs täglich) werden innerbetrieblich für eine Argumentation gegen die JIT-Konzeption, der damit verbundenen Senkung der Fertigungstiefe und der Beschäftigtenzahlen genutzt. Darüber hinaus argumentiert der Betriebsrat gegenüber der Geschäftsleitung, daß die angestrebte „Qualitätsproduktion“ bei einer geringen Eigenfertigung und einem erhöhten Anteil von Fremdbeschäftigten im Unternehmen nicht zu gewährleisten sei. Gleichzeitig konnte der Betriebsrat die innerbetriebliche Debatte über das Produktrecycling für einen „Beschäftigungssicherungs-Diskurs“ im Unternehmen nutzen. So

soll das Produktrecycling in einem von der Schließung bedrohten Produktionsstandort durchgeführt werden.

So ergibt sich aufgrund der veränderten Produktionskonzepte und staatlicher Regulierung z.B. in Form des Kreislaufwirtschaftsgesetzes eine Schnittstelle zur betrieblichen Umweltpolitik und der Sicherung von Arbeitsplätzen. Der betriebliche Umweltschutz wird perspektivisch in das Spannungsfeld zwischen einer erweiterten ökologischen Unternehmenstrategie und den ökonomischen Zielsetzungen des Betriebes gerückt. Zugleich verdeutlichen diese Veränderungen in der innerbetrieblichen Diskussion über den Umweltschutz, daß der Betriebsrat ökologische Aspekte nicht als „Umweltpolitik“ an sich aufgreifen kann, sondern daß die ökologischen Ziele einen direkten Bezug zu den klassischen betrieblichen Konfliktkonstellationen und Reorganisationsprozessen im Unternehmen haben müssen. Insofern ist für die Weiterentwicklung der betrieblichen Umweltpolitik die konkrete Verknüpfung des Umweltschutzes mit organisations- und arbeitspolitischen Fragen durch den Betriebsrat unabdingbar. Hier liegt eine Schnittstelle von ökonomisch induzierten und gleichsam ökologisch notwendigen Wandlungsprozessen in den Betriebsstrukturen.⁴ Allerdings stoßen die Betriebsräte auf der Ebene einer arbeitspolitisch erweiterten Umweltpolitik immer wieder an die Grenzen der bestehenden unternehmerischen Macht-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen, nicht zuletzt auch aufgrund der mangelnden betrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten in dem Themenfeld „Ökologie“ (vgl. Dückert/Groth/König 1998, S. 76 ff.).

So stehen die Betriebsräte aufgrund der Veränderungen der Arbeits- und Produktionsstrukturen im Rahmen der ökonomischen Reorganisation der Betriebe vor neuen Herausforderungen. Die veränderten Produktionskonzepte führen nicht nur zu einem ständigen Druck auf die Arbeitsplätze, sondern verlangen von den Betriebsräten auch eine Ausrichtung ihrer bisherigen Politikformen an den sich verändernden Organisationsformen im Unternehmen. Insbesondere kann darauf hingewiesen werden, daß die Etablierung produktionsnaher Vertretungs-

⁴ So weisen Birke/Schwarz (1994) bezüglich einer ökologischen Betriebspolitik auf die Notwendigkeit der Erarbeitung betriebspolitischer Entwicklungskonzepte für ein Co-Management der Betriebsräte hin, wenn der betriebliche Umweltschutz über den konventionellen Bereich der Arbeitspolitik hinaus entwickelt werden soll. Darüber hinaus verdeutlicht die Studie von Bundesmann-Jansen/Frerichs (1995), daß die veränderten Unternehmensstrukturen von den Gewerkschaften eine neue Betriebspolitik und neue Formen der Organisationsstrukturen und Beteiligungsmöglichkeiten verlangen, was nicht nur ein neues Verständnis der Betriebspolitik erforderlich mache (Frerichs 1995), sondern tendenziell zu einer politisierten Form des Co-Managements im Unternehmen führen muß. Insofern gilt es, beide Momente mit-

strukturen, die Aufwertung der politischen Funktion des Gruppensprechers und eine entsprechende betriebliche Absicherung dieser Funktion, schließlich auch das verstärkte Setzen auf zeitlich begrenzte Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter in Projektgruppen, zu neuen Anforderungen an die Betriebsratarbeit führen (vgl.: Dörre/Neubert 1995; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995). Das „Insgesamt“ der betrieblichen Veränderungsprozesse wird in der soziologischen Diskussion auch als Indiz für eine „potentielle“ Politisierung der bisherigen betrieblichen Sozialbeziehungen mit weitreichenden Konsequenzen für die einzelnen Akteure und Regulierungsformen gedeutet (beispielhaft Beck 1996; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995; Dörre/Neubert 1995). Allerdings ist der Aspekt als solcher nicht neu. Daß innerhalb der industriellen Beziehungen und in Organisationen politische Prozesse stattfinden, ist ein bekanntes Ergebnis der Organisationstheorie und in der Industriesoziologie, z.B. der Arbeitsprozeß-Debatte (Scott 1986; Küpper/Ortmann 1988; Neuberger 1995; Ortmann 1995; Friedberg 1995). Die Brisanz der aktuellen Debatte liegt eher darin, ob im Sinne der Theorie der „Dualität von Struktur“ von Giddens (Giddens 1992) die reale Möglichkeit der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung (unter modifizierten kollektiven Politikformen) darin besteht, in die Ereignisreihen betrieblicher Restrukturierungsprozesse strukturmodifizierend und transformierend eingreifen zu können. Damit wird aber explizit auf die Politikfähigkeit und Politikorganisierbarkeit der jeweiligen betrieblichen Akteure unter den veränderten Bedingungen verwiesen.

Die von Umweltschutzbeauftragten eingeforderte Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes setzt ebenfalls eine Organisationsreform des Unternehmens voraus. Die Notwendigkeit einer ökologischen Unternehmensreform wird sowohl vom Betriebsrat als auch von Seiten der Umweltschutzbeauftragten gesehen. Analog zum Qualitätsmanagement und der ökonomischen Neukomposition der Unternehmen müßte der Umweltschutz in die ökonomische Prozeßverantwortung der Fachabteilungen integriert und in einer auch ökologischen Betrachtung der Produktionskette überführt werden. Der Umweltschutz müßte neben der zentralen Stabstellenfunktion in die Kontextsteuerungselemente und Eigenverantwortung der dezentralen Produktionseinheiten eingehen, da innerhalb der bestehenden Strukturen die Dezentralisierung des Unternehmens einen weitergehenden zentralen Umweltschutz nicht mehr zuläßt. Eine mögliche Perspektive kann insofern nur noch in einem stetigen Übergang

einander zu verbinden.

des betrieblichen Umweltschutzes von der „Chefsache“ zur „Organisationssache“ bestehen.

Eine personelle betriebspolitische strategische Allianz der betrieblichen Interessenvertretung und des Umweltschutzbeauftragten bietet sich insofern an, als für das Aufzeigen betriebspolitischer Entwicklungskonzepte und ökologischer Reformvorhaben beide Akteure nicht nur von den Vorgaben und Entscheidungen des Managements abhängig sind, sondern mögliche Alternativentwürfe einer zukünftigen Unternehmensentwicklung arbeitspolitische und ökologische Anforderungen gerade aufgrund der ökonomischen Reorganisation in den Unternehmen berücksichtigen müssen. Diese wechselseitige Angewiesenheit der beiden Akteure zeigt sich schon heute darin, daß die Umweltschutzbeauftragten den betrieblichen Umweltschutz nur in der Form einer Organisationsintegration weiterentwickeln können, während die Interessenvertretung für ihren Beschäftigungssicherungsdiskurs auf ökologisch unterstützende Argumente für neue Unternehmenstrategien und Innovationen (Produktrecycling, JIT, regionale Produktionsvernetzungen) angewiesen ist.⁵ Betrachtet man die Ergebnisse aus den verschiedenen Forschungsprojekten (vgl. Föste 1994, Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996, Dückert/Groth/König 1998) so muß allerdings kritisch gesehen werden, daß von den Betriebsräten und den Umweltschutzbeauftragten die betriebspolitische Dimension und die Chancen einer Verbindung der arbeitspolitischen mit einer umweltpolitischen Organisationsreform in Unternehmen im Sinne einer strategischen Allianz und eines Co-Managements einer komplementären Modernisierungsinnovation kaum gesehen und in ihrem betriebspolitischen Handeln nicht berücksichtigt werden.

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, daß diese potentielle betriebspolitische Allianz der betrieblichen Interessenvertretung und des Umweltschutzbeauftragten zum einen an der weiterhin bestehenden Loyalitätspflicht des Umweltschutzbeauftragten gegenüber dem Management⁶ auf der einen Seite und einer weitgehenden ökologischen Indifferenz des Betriebsrates auf der anderen Seite scheitern. Grundsätzlich delegieren auch die Betriebsräte die um-

⁵ Die hier geforderten notwendigen betrieblichen Allianzen beziehen sich allerdings nicht nur auf den Umweltschutzbeauftragten und die betriebliche Interessenvertretung, sondern müßten zudem neue Formen der Zusammenarbeit von Belegschaftsteilen, Technikern und Ingenieuren innerhalb von betrieblichen Arbeitskreisen umfassen.

⁶ Zwar ist der Umweltschutzbeauftragte von seinem umweltpolitischen Engagement nicht „der Mann des Unternehmens“ (Föste 1994), aber es besteht hinsichtlich seiner politischen Aktivitäten und betriebspolitischen Allianzen eine Loyalitätsverpflichtung ein Anhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Management.

weltpolitischen Themen an den Umweltschutzbeauftragten, und der Umweltschutz hat außerhalb des engeren Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die meisten Betriebsräte keine Bedeutung für ihre betriebspolitische Arbeit. Zudem sind den Betriebsräten die mit einem Umweltmanagement verbundenen Organisationsveränderungsprozesse kaum bewußt. Insofern fand eine komplementäre ökologische Modernisierung der Unternehmensstrukturen als Verbindung mit arbeitspolitisch initiierten Organisationsveränderungen im politisch-strategischen Kalkül der Betriebsräte nicht statt. Hier besteht für den Betriebsrat, aber auch für den Umweltschutzbeauftragten, offensichtlich ein hoher Beratungsbedarf.

Letztlich gilt es bezüglich der Implementierung eines Umweltmanagements, die gängigen Rationalitätsannahmen der ökonomischen Theorie (methodologischer Individualismus) - die auf ökonomische Organisationen übertragen wurden - zu revidieren. Dies zeigen nicht nur die Befunde der bereits angeführten Betriebsfallstudien ebenso wie die vorliegende Studie, sondern auch die Studie von Cebon in den USA (vgl. Cebon 1997). Demnach sind Unternehmen eben keine Organisationen, die auf rationale Anforderungen und Inputs rational reagieren. Das Innenleben dieser Organisation bildet für die Entscheidungsprozesse und konkreten Verhaltensweisen eben keine zu vernachlässigende „Black-box“. Auch kann aufgrund der eigenen Untersuchungsergebnisse der vier vorliegenden Betriebsfallstudien Cebon insofern zugestimmt werden, daß Umweltbelange in den Betrieben zwar einen nicht zu vernachlässigenden Teil der Unternehmensaufgaben darstellen, aber die diesbezüglich ergriffenen organisatorischen Aufgaben in Unternehmen oftmals einen symbolischen Charakter haben und nicht zu einer ökologischen Unternehmens- und Organisationsreform führen. Weitere Untersuchungsergebnisse konnten darüber hinaus zeigen, daß „eingebettete“ technische Veränderungen im Umweltschutz gegenüber den „nicht eingebetteten“ - je nach ihrer Nähe zum eigentlichen Produktionsprozeß unterschieden - schwieriger zu implementieren sind (vgl. Dükert/Groth/König 1998). Umweltverantwortliche haben in den bestehenden Betriebsstrukturen nur eine geringe Macht innerhalb der Organisationen und befinden sich gegenüber den „Zentren“ der Organisationsstrukturen in einer eher peripheren Position.

Neben diesen Blockierungen einer politisch-ökologischen Unternehmensreform ist es weiterhin wichtig, die strukturellen Begrenzungen einer rein betriebsbezogenen Umweltpolitik zu betonen. Ohne eine ökologische Prozeßkettenanalyse und einer stärkeren ökologischen Branchenkooperation bei gleichzeitiger ökologisch-politischer Regulierung der ökonomischen

Marktbedingungen auf nationaler und europäischer Ebene stößt der betriebliche Umweltschutz zwangsläufig an die Grenze seiner Gestaltungsfähigkeit. Dieser Gesichtspunkt kann an dieser Stelle nicht näher ausgeführt werden. Es soll jedoch zumindest auf die theoretischen Überlegungen zu einer ökologischen Industrie- und Regionalpolitik hingewiesen werden. Ökologische Industrie- und Regionalpolitik zielt nicht nur auf den Betrieb, sondern umfaßt als Schnittstelle unterschiedliche sektorale Politiken, zum Beispiel.: Infrastrukturpolitik, Umweltpolitik, Arbeitsmarktpolitik, Forschungs- und Technologiepolitik, Finanzpolitik etc. (vgl. Jürgens/Krumbein 1991). Daß eine derartige Politikvorstellung nicht einseitig an die Steuerungsfähigkeit eines omnipotenten Staatsbegriffs gekoppelt sein muß, lassen die theoretischen Überlegungen im Rahmen einer „Netzwerkgesellschaft“ und einer „institutionellen Steuerung in Wirtschaft und Politik“ schließen (vgl. Messner 1995; Kenis/Schneider 1996). So geht es um das Auffinden neuartiger Verknüpfungen von Marktformen, dezentralen Organisationsformen, Selbstorganisationsprozessen und geeigneten Regulierungsmodi auf nationaler und internationaler Ebene, die diesen unterschiedlichen Entwicklungsprozessen angemessen sind und Lern- und Partizipationsmöglichkeiten eröffnen können. Insofern bleibt der gewerkschafts- und betriebsökologische Diskurs auf eine gesellschaftspolitische Referenzebene angewiesen, und setzt staatliche und gesellschaftspolitische Rahmensetzungen für die Entwicklung von Selbstorganisationsprozessen im Rahmen einer ökologischen Selbstverpflichtung der Industrie gerade voraus.

3. Neue Sichtbarkeiten und Anknüpfungspunkte in der Betriebspolitik

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß die Chancen einer ökologischen Betriebspolitik von politischen Momenten bestimmt werden. Eine ökologische Unternehmensentwicklung stellt eine explizit politische Frage dar, nämlich das Austragen und der Streit über differente ökologische Entwicklungsmöglichkeiten und Verhaltensweisen im Unternehmen. Auch die Verbindung der ökologischen und ökonomischen Unternehmensreorganisation deutet auf den immanent politischen Charakter der Interaktion der betrieblichen Akteure in Betrieben. Unternehmen als Wirtschaftsorganisationen unterliegen einer externen Referenzebene, der sie sich aufgrund des Verwertungs- und Akkumulationszwanges nicht entziehen können und der die internen Organisationsbedingungen und deren Ausgestaltung mitbeeinflußt. Die Komplexität und Interdependenz dieser externen und internen Konstitutionsmo-

mente von Organisationen und die Bedeutung der Akteure und der sozialen Kommunikationsprozesse für die konkrete Ausgestaltung des „Innenlebens“ von Organisationen wird von Martens (1989) in einer Modifikation Habermascher handlungstheoretischer und Luhmannscher systemtheoretischer Erklärungsansätze näher skizziert. Damit kommt auch der Person für eine Organisationsanalyse (als weiteren Referenzpunkt in dieser Theorie) unter den zentralen Begriffen der „Akzeptanz“ und der „Attraktivität“ und der damit verbundenen besonderen sozialen und systemischen Strukturform der Kommunikation und Legitimation in Unternehmen eine organisationsstrukturierende Bedeutung zu.

Hinsichtlich der behandelten Problemkonstellationen und den Möglichkeiten für eine realistische und handlungsorientierte ökologische Betriebspolitik liegt ein Hauptaugenmerk einerseits auf den Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten im Produktionsprozeß. Und andererseits auf den Chancen der betrieblichen Interessenvertretung, gegenüber der dominanten Entscheidungsmacht des Managements eigenständig ein politisches Feld der Auseinandersetzung und Thematisierung über mögliche betriebliche Entwicklungsverläufe zu eröffnen. Innerhalb der industriellen Beziehungen wird die Fähigkeit zur Entwicklung einer eigenständigen Betriebspolitik mit dem Begriff der „Partizipationskompetenz“ verbunden, der sowohl fachliche als auch politisch-soziale Aspekte impliziert (vgl. Frerichs 1995; Kißler 1990). Auch eine ökologische Betriebspolitik baut auf diesen beiden Aspekten partizipativer Kompetenzen auf. Da aber ein realistischer Begriff des Politischen im Betrieb immer auf arbeitspolitische Machtressourcen spezieller Akteure im Unternehmen angewiesen ist, basiert analog auch eine ökologische Betriebspolitik auf der positiven Verknüpfung arbeitspolitisch-emanzipativer und ökologischer Momente in den industriellen Beziehungen. Daß auch in ökonomischen Organisationen eine politische Gestaltungsfähigkeit innerhalb kontextueller Handlungskorridore existiert, konnte anfänglich an den organisationstheoretischen Eingangsüberlegungen aufgezeigt werden. Ähnlich wie Giddens die Voraussetzungen und Möglichkeiten von Handlungen in Strukturen rekursiv bestimmt, so stehen auch Freiheit (Gestaltungsmöglichkeiten) und Kontrolle, Normierung (Organisation) nicht mehr in einem reinen Ausschließungsverhältnis, sondern in einem Bedingungsverhältnis.

Die Möglichkeit zur Partizipation in ökonomischen Leistungsorganisationen findet innerhalb des betrieblichen Herrschaftsverbundes statt und muß insofern innerhalb der vorhandenen Machtstrukturen und Hierarchien praktisch und real umgesetzt werden. In diesem Zusam-

menhang wird von Greifenstein/Jansen/Kißler (1990) darauf hingewiesen, daß den Beschäftigten nicht einfach Partizipationsbereitschaft unterstellt werden kann, sondern auf deren Willen zur Teilnahme basiert und innerhalb der betrieblichen Sozialorganisation erst erworben werden muß. Für die Ermöglichung von Partizipationsbereitschaft und Partizipationskompetenz wird von den Autoren zunächst auf die Bedeutung der „objektivorganisatorischen“ Dimensionen in den Betriebsstrukturen verwiesen. Die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, mögliche Partizipations- und Selbstorganisationsprozesse der Arbeitnehmer, beeinflussen die Ausbreitung politischer und innovativer Kompetenzen unter den Arbeitnehmern, da sie die innerbetrieblichen Kommunikations- und Hierarchiestrukturen verändern.

Werden beide Aspekte hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten von Partizipationskompetenz in den Betrieben beachtet, dann gilt es einerseits, Anknüpfungspunkte in den ökonomischen Reorganisationsprozessen zu finden, das heißt, es muß gezielt nach ausbaufähigen „extrafunktionalen Qualifikationsanforderungen“ gesucht werden. Andererseits muß als Voraussetzung für die Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik ein Maß an Organisationsöffentlichkeit hergestellt werden, das in der Lage ist, eine gewisse Transparenz hinsichtlich der betrieblichen Veränderungen herzustellen (vgl. Greifenstein/Jansen/Kißler 1990, S. 29 ff). Offensichtlich scheinen neue Management- und Produktionskonzepte gewisse Partizipationsangebote zu enthalten, da die funktionale ökonomische Reorganisation mit sozialen und kommunikativen Kompetenzanforderungen („extrafunktionalen Qualifikationsanforderungen“) an die Beschäftigten verbunden ist (sozial u. kommunikative Kompetenzanforderungen in der Gruppenarbeit, größere Eigenverantwortung in der Produktion und eine Abflachung der Hierarchien). Gleichzeitig offenbart sich aber auch die „Kehrseite“ dieser Managementkonzepte. Solange es nicht gelingt, diesen Wandlungsprozeß auch hinsichtlich einer Ausweitung der politischen Partizipationskompetenz der Beschäftigten zu gestalten, wird er sich lediglich in seiner funktionalen Variante in den Betrieben auswirken und im Kontrollanspruch des Managements (das Verhalten der Beschäftigten wird neuen Kontroll- und Normierungsformen unterzogen) und in einer einseitigen Abschöpfung des Produktionswissens der Arbeitnehmer ausdrücken.

Die *Doppeldeutigkeit von Freiheit und Zwang* in den Managementprozessen kommt auch in

den Gruppen- und Qualitätszirkelstrukturen in Betrieben zum Ausdruck. Einerseits setzen diese eindeutig auf die Förderung der funktionalen Kompetenzen der Beschäftigten - der Aktivierung ihres Produktionswissens - und sie sind in Form der Projektgruppen und Problemlösungsgruppen zeitlich begrenzt. In dieser Hinsicht stellen sie kontrollierte Freiräume im Arbeitsprozeß für eine begrenzte Gruppe von Beschäftigten dar. Andererseits beinhaltet das „finalisierte Partizipationsangebot“ (vgl. Greifenstein/Jansen/Kißler 1990, S. 30) aber auch eine „Verdichtung“ diskursiver Austauschbeziehungen. Greifenstein u.a. sehen in dieser Doppelstrategie - Finalisierung und Verdichtung diskursiver Austauschbeziehungen - das eigentliche Modernisierungspotential der modernen Managementstrategien (vgl. Greifenstein u.a. 1990, S. 30). Innerhalb des inhärenten Doppelcharakters der modernen Managementstrategien - die Gleichzeitigkeit von Zwang und Freiheit - sind die möglichen Partizipationsausformungen in den Betrieben in die betriebswirtschaftlichen und organisationspolitischen Ziele eingebettet. Insofern kommt für die Entstehung einer partizipativen Betriebspolitik einerseits den (konkret) vorhandenen Handlungskorridoren und andererseits den möglichen mikropolitischen Lernprozessen der Beschäftigten in den betrieblichen Auseinandersetzungen eine wesentliche Bedeutung zu. Da es letztlich um reale „Freiheitsgrade“ und „Gestaltungschancen“ der Beschäftigten innerhalb der Betriebsstrukturen und um ihre Fähigkeiten, eigene Interessen wahrzunehmen und auch umzusetzen, geht, gilt es, nicht nur auf die neuen Verfahren der Arbeitnehmerbeteiligung zu schauen, sondern auch auf die realen Inhalte, die in diesen Verfahren und begrenzten Beteiligungsangeboten des Managements behandelbar sind. Inhalte und Zielsetzungen, die in Arbeits-, Qualitäts- und Projektgruppen behandelt werden können, bilden die neuen Konfliktlinien zwischen den Belegschaften, den Betriebsräten und dem Management. Hierbei kann es durchaus auch zu Konflikten zwischen Belegschaftsteilen und dem Betriebsrat kommen; Konflikte, die quer zu den sogenannten „objektiven Klasseninteressen“ liegen.

Partizipation basiert eben nicht nur auf individuellen oder mit sich selbstidentischen Entitäten (bspw. dem eindeutigen Klassenhandeln der Arbeitnehmer), sondern entsteht aus den wechselseitigen Handlungsbezügen der verschiedenen betrieblichen Akteure, die in ihrer Bezugnahme aufeinander einen gemeinsamen Handlungs- und Möglichkeitsraum eröffnen, in dem so etwas wie Partizipation überhaupt stattfinden kann. Das, was zur Disziplinierung und zur Wissensaktivierung in den Anstrengungen zur Neukomposition der Arbeits- und Organisati-

onsformen in den Unternehmen entsteht, beinhaltet auf der anderen Seite auch die Möglichkeit der Entfaltung von Partizipationspotentialen und Beteiligungsformen bei den Beschäftigten, weil sie in diesem Prozeß Handlungs- und somit Machtressourcen aktivieren können, die sie befähigen, auf die Arbeits- und Organisationsgestaltung Einfluß zu nehmen (vgl. Greifstein u.a. 1990, S. 31). Im Sinne einer partizipativen sowie einer ökologischen Betriebspolitik verbindet sich damit aber auch der Anspruch - und hier liegt eine direkte Verbindung zur Ökologie vor - das Verständnis der Produktivität aus dem unmittelbaren Bezug zum Arbeitshandeln und des Arbeitsproduktes zu lösen.

Auch wenn in den Betrieben die betrieblichen Innovationsprojekte oftmals zentralistisch von oben (top-down) initiiert werden und somit größere Beteiligungsprozesse und ein Mitgestalten an den strategischen Entscheidungen durch die Beschäftigten nicht festgestellt werden können, so kann sich auch innerhalb dieser eher restriktiven und funktionalen Beteiligungsstrukturen in der Planungs- und Umsetzungsphase von Innovationen (Problemlösungsgruppen und Projektgruppen, um die „Kompatibilitätsprobleme“ der angestrebten Innovationen mit der betrieblichen Arbeitsrealität zu lösen) eine Öffnung der bestehenden Organisationsstrukturen und ein größerer Raum für diskursive Prozesse ergeben (vgl. Manz 1990).

Ausschlaggebend hierfür ist die produktionsbezogene Kompetenz der Beschäftigten, die sie für die Entwicklung und Durchsetzung einer partizipativen Betriebspolitik geschickt nutzen müssen. Die produktionsbezogene Kompetenz der Beschäftigten zwingt auch das Management immer wieder zu Beteiligungsofferten gegenüber den Beschäftigten bei betrieblichen Innovationsprozessen (z.B. bei der Einführung von Gruppenarbeitsprozessen). Allerdings, und hierauf macht Manz (1990) mit Bezug auf Giddens aufmerksam, verbinden sich damit noch keine betriebsoffiziellen Kompetenz- und Beteiligungsansprüche der Beschäftigten gegenüber dem Management innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen. Die Aktivierung des Produktionswissens der Beschäftigten ist dermaßen in ihren betrieblichen Alltagshandlungen routinisiert, daß sie über den Stellenwert und die Reichweite ihrer produktionsbezogenen Kompetenzen kein gesondertes Bewußtsein entwickelt haben und dies in den betrieblichen Interaktionszusammenhängen somit auch nicht diskursiv zum Ausdruck bringen können. Manz weist darauf hin, daß Giddens dieses Bewußtsein als „praktisches Bewußtsein“ definiert. Demnach haben die Handelnden ein stillschweigendes Wissen über die sozia-

len Zusammenhänge und über die Bedingungen ihres eigenen Handelns. Dies ist aber ein Wissen, dem sie eben keinen diskursiven Ausdruck verleihen können und insofern verbindet sich damit auch kein Anspruch an die eigene Positionierung in den sozialen Strukturen der Organisation (Manz 1990, S. 90). Für betriebliche Emanzipations- und Partizipationsprozesse ist es aber sehr bedeutsam, daß sich die damit verbundenen Interessen artikulieren können und artikuliert werden. In diesem Sinne hat Borzeix (1990) in einem Beitrag über „Sprachpraxis und Partizipation im Betrieb“ zeigen können, daß Sprache (Kommunikationskompetenz) in modernen Produktions- und Organisationsstrukturen selbst zu einem neuen Produktionsfaktor geworden ist und aufgrund ihrer inhärenten Ambivalenz zur Partizipation in Unternehmen wesentlich beitragen kann (Borzeix 1990, S. 102 ff.).

Die Ausgangsthese, auf die sich Borzeix stützt, geht davon aus, daß die neuen Organisationsformen und Produktionskonzepte in Unternehmen bei den Arbeitnehmern Kommunikationskompetenzen voraussetzen. Hierunter werden auch Formen der Qualitätszirkel, Basisgruppenkonzepte etc. gefaßt, in denen Borzeix Ansätze einer industriellen Demokratie ausmacht, die über ihre Form der Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten auch der Sprache eine neue Funktion in den Betrieben zukommen läßt (vgl. Borzeix 1990). Die stärkere Sprachverwendung in Unternehmen beinhaltet zugleich neue Möglichkeiten der Partizipation der Beschäftigten und der Entwicklung von politischen Prozessen in Unternehmen.⁷ Sprache, bzw. die wachsende Kommunikation der Betriebsakteure, erfüllt in dieser Hinsicht eine ambivalente Funktion. Einerseits dient sie der Reglementierung, ist Steuerungsinstrument und Produktionsfaktor, gleichzeitig ist sie andererseits auch Träger von Partizipation und stärkerer Beteiligung der Beschäftigten in den Unternehmen. Wenn, wie Borzeix mit Bezug auf die angelsächsische Tradition der Sprachphilosophie (Austin/Searle) aufzeigt, Sprache auch zugleich ein Handeln ist, der performative Sprechakt schon immer eine Handlungsdimension impliziert, dann wird durch das Sprechen mit anderen zugleich auf die soziale Wirklichkeit

⁷ Hintergrund der Überlegungen von Borzeix ist das 1982 erlassene französische Auroux-Gesetz zu den „Freiheiten der Arbeiter“. Die Originalität des Gesetzes liegt darin, daß sie Formen der direkten Demokratie auf den Betrieb anwendet und den Arbeitern ein neues Recht zuspricht. Sie können sich jetzt direkt und kollektiv am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit zu ihren Arbeitsbedingungen äußern. Dies ist gerade auch insofern interessant, weil einerseits die Ergebnisse der Fallstudien auf die Notwendigkeit neuer Formen der betrieblichen Mitsprache und der Interessenvertretung verweisen, weil die bestehenden Vertretungsstrukturen immer weniger den veränderten Betriebsstrukturen entsprechen, und andererseits auch in der deutschen Theoriediskussion verstärkt Fragen von Bürgerrechten in den Betrieben diskutiert werden, ohne daß sich dabei auf die bereits vorliegenden und zeitlich früheren französischen Erfahrungen immer bezogen wird (vgl. Müller-Jentsch 1994; Mathies, Hildegard u.a. 1994).

verändernd und handelnd eingewirkt. Darüber hinaus verkörpert sich in der zweifachen Natur der Sprache auch das, was Giddens die Rekursivität von Handlung und Struktur genannt hat. Sie ist sozialen Regeln unterworfen und wirkt gleichzeitig auf das Soziale ein und verändert es, die sprachlichen Äußerungen sind frei und gleichzeitig unterliegen sie Zwängen, sie sind subversiv und abhängig (vgl. Borzeix 1990, S. 104 f.).

In dieser Skizzierung wird bereits ersichtlich, daß Sprache, die Initiierung und das Einwirken in die betrieblichen Diskurse zwischen den sozialen Gruppen im Betrieb, auch Auswirkungen auf die betrieblichen Machtbeziehungen in Unternehmen hat. Unabhängig von den materialen Ergebnissen können Diskurse soziale Dynamiken in den Organisationen auslösen, die Grundbedingung für die Entstehung betriebspolitischer Prozesse in Unternehmen darstellen. Diese Bedeutung der Sprache, die Eröffnung eines neuen Kommunikationsraumes in den Betriebsstrukturen und die Benennung von neuen Themenfeldern - in dem jetzt auch die Beschäftigten zu den Managern sprechen können - und die damit verbundenen Auswirkungen auf die bestehenden Macht- und Hierarchieformen in Organisationen, kommt auch im Rahmen einer mikro- und handlungspolitischen Betrachtung einer möglichen ökologischen Betriebspolitik eine wichtige und politisch-strategisch wachsende Bedeutung zu. Unterschwellig spielt dieser Aspekt einer erweiterten Mitsprache der Beschäftigten - und der damit verbundenen Verschiebung in den betrieblichen Machtstrukturen - auch hinsichtlich der Veränderungen der Arbeits- (Gruppenkonzepte) und Organisationsstrukturen (Hierarchieabbau, Dezentralisierung etc.) eine wesentliche Rolle in den betrieblichen Auseinandersetzungen. Sprache, das Erheben der Stimme und die Artikulation in betrieblichen Sozialbeziehungen kann, so schreibt Borzeix, den Beschäftigten eine „Bühne“ in den Betriebsstrukturen eröffnen, in dem sie einen Teil der vermeintlich ökonomisch fixierten Geschichte selber anfangen zu erzählen. Dieses „Selber-erzählen“ ist aber die Voraussetzung für die Entstehung von kollektiven Vorstellungen und politischen Handlungsmöglichkeiten. Letztlich kann so ein neuer politisch diskursiver Möglichkeitsraum eröffnet werden, in dem darum (politisch) gestritten wird, was als Realität im Betrieb gilt, und der gleichzeitig einer konflikthaften Auseinandersetzung über betriebliche Entwicklungswege offensteht. Diese Bedeutung der Stimme für eine Verschiebung bestehender Ordnungsstrukturen zeigt sich explizit in den philosophischen Reflexionen von Sloterdijk (1988). In seinem Essay „Zur Welt kommen, zur Sprache kommen“ sensibilisiert Sloterdijk für die Notwendigkeit (somit auch einer potentiellen Möglichkeit) des „Sel-

beranfangens“ gegenüber dem einfachen „Anfangenseins“ und der Akzeptanz bestehender Strukturen.

Wolfgang Stark weist in seinem Buch über „Empowerment“ (1996) darauf hin, daß für die Entstehung einer sozialen Utopie und für die Veränderung bestehender Realitäten die Einübung eines neuen Sinns erforderlich ist. Mit Bezug auf Robert Musil wird dieser als Möglichkeitssinn bezeichnet, der dem Wirklichkeitssinn gleichwertig ist: „Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist das oder das geschehen, muß geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte, müßte geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als Fähigkeit definieren, alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist“ (Musil 1978, S. 16, zitiert nach Stark 1996, S. 54). Gerade in dieser Dimension des „Selberanfangens“ durch das Erheben der Stimme, liegt die neue Vision der Betriebspolitik jenseits von Allmacht und Ohnmacht. Trotz der kontextuellen Eingebundenheit der betrieblichen Sozialstrukturen in eine externe ökonomische Dynamik, kann sich ein Möglichkeitsraum für die betrieblichen Akteure eröffnen, der ihnen Handlungschancen gegenüber vermeintlich rein ökonomischen Strukturierungen offerieren kann. Die betriebsöffentliche Benennung von differenten Wirklichkeitsbestimmungen kann als Anstifter für betriebspolitische Delegitimierungen geltender sozialer und arbeitspolitischer Ordnungen in den Betrieben wirken. In Anlehnung an Bourdieu weist Borzeix auf die „kognitive Subversion“ hin, die diese Dynamiken anders gearteter Thematisierungen in den Betrieben freisetzen können. Nur so können unterschiedliche Standpunkte einen Anspruch auf Legitimität zur Interpretation der Realitäten erheben und selbst zum Gegenstand innerbetrieblicher Diskussionen werden (ebenda, S. 122).

Die Entstehung von betriebspolitischen Prozessen - zunächst auch unabhängig von ihrem konkreten Inhalt - ist von der Entstehung neuer Kommunikationsräume, von Zwischenräumen zwischen den betrieblichen Akteuren abhängig, in denen sich der Ort für betriebspolitische „Streitigkeiten“ (über die weiteren ökonomischen und ökologischen Entwicklungspfade) erst entwickeln kann. In dieser Bedingtheit, der schon oftmals angesprochenen Doppeldeutigkeit von Organisationsstrukturen zwischen Freiheits- und Zwangsmomenten, zwischen Fremd- und Selbstorganisationen, liegt ein adäquates Verständnis betrieblicher Partizipationsmo-

mente zwischen reiner Zustimmung und reinem Widerspruch der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung. Das Erheben der Stimme, das konfliktorische Streiten über betriebliche (ökonomische und ökologische) Entwicklungswege und die Freiheit auch anders sprechen und anderes ansprechen zu können, können diese politischen Zwischen- und Kontingenzräume im Betrieb eröffnen, in denen sich die verschiedenen Akteure schon immer aufeinander beziehen müssen, und sich ihre Diskurse nicht mehr nur an sich selbst richten, sondern schon immer an den jeweils anderen gerichtet sind.

Genau diese Potentialität eines anders gearteten betrieblichen Diskurses kann in Ansätzen neue Formen der Betriebspolitik entstehen lassen, in denen etwas den Betriebsakteuren gemeinsames angesprochen wird (eben ihr Public-self - als Handlungsfähigkeit gegenüber der ökologischen Bedrohung und gegenüber einem rein sozialen und politisch geschlossenen betrieblichen Klassen- und Identitätsbezug). Dennoch verschüttet dieser gemeinsame Referenzbereich nicht die politisch antagonistischen Elemente und opfert sie nicht dem Harmonisierungszwang diskursiver Verständigungsimperative wie bei Habermas (vgl. ders. 1981). Insofern könnte die Reflexion auf ein „Verbindendes“ und auf ein den politischen „Realbereich“ transzendierendes politisches Konstitutionsmoment, im Sinne eines neuen politischen „Voice-Verständnisses“, einen neuen politischen Gestaltungsbereich der Betriebsakteure eröffnen, ohne gleich auf gänzlich unvermittelte politische Gegenentwürfe und eindeutige Klassenfixierungen angewiesen und begrenzt zu sein (Sozialismus versus Kapitalismus/ökologische Nachhaltigkeit versus kapitalistische Umweltzerstörung/Arbeitnehmerinteresse versus Kapitalinteresse). Denn auch das „Selbst-neu-Anfangen“ durch das Erheben der Stimme - diese Initiative des Selberanfangens - geschieht ja nicht losgelöst von den Traditionen und der Eingebettetheit in die jeweils spezifischen Kontextbedingungen der politisch sprechenden Subjekte. Neben den klassischen Formen der politischen Interessenvertretung der Gewerkschaften in Betrieben gilt es, diese neue Form des politischen Streites in den Betrieben stärker als eine wirklichkeitsmächtige Politikform aufzugreifen und auch für die Artikulation einer ökologischen Betriebspolitik zu entwickeln. In diese Richtung weist auch der Versuch von Joas (1992), der mit einem „dritten“ Handlungstyp, der Kreativität des Handelns gegenüber den rein rational oder normativ orientierten Handlungsweisen, die Gestaltungsfähigkeit des Handelns betont und so einen Demokratiebegriff vorbereitet, der jenseits der Theorien der funktionalen Differenzierung ansetzt. Eine neue Betriebspolitik

könnte im Sinne des „Selberanfangens“ auch eine Konkretisierung der bereits angesprochenen politischen Partizipationskompetenz beinhalten und überhaupt erst einmal einen Raum in den industriellen Beziehungen und zwischen den betrieblichen Akteuren eröffnen, in dem ökologische Kriterien zur Sprache kommen könnten. In diesem Sinne muß eine gewerkschaftliche ökologische Betriebspolitik „good enough“ sein, um diesen Möglichkeits- und Artikulationsraum immer wieder neu zu eröffnen und um die betrieblichen Akteure zu befähigen, innerhalb der betrieblichen Strukturen eigenständige Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen.

IV. Zehn abschließende Thesen:

1. Der betriebliche Umweltschutz ist von der dominanten ökonomischen Strategie des Unternehmens abhängig. Der reale Gehalt einer ökologischen Unternehmensreform orientiert sich somit primär an einer gelungenen Kombination der ökonomischen und technischen Dimensionen im Unternehmen. Eine integrierte Umweltschutzstrategie und Operationalisierung des Leitbildes des „Sustainable Development“ existiert in den Unternehmen bislang nicht.
2. Die in den Unternehmen stattfindenden ökonomischen und arbeitspolitischen Reorganisationen schaffen neue „Unsicherheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979) in den betrieblichen sozialen Strukturen. In dieser Perspektive erhalten in den betrieblichen Wandlungsprozesse - dies auch unter ökologischen Gesichtspunkten - neben den bereits angesprochenen ökonomischen und technischen Momenten auch sozio-kulturelle und machtpolitische Konstellationen in Unternehmen eine besondere Bedeutung.
3. Die zeitlich vorgelagerte Einführung der ISO 9000 Zertifizierung im Rahmen des Qualitätsmanagements blockiert eine anschließende Öko-Audit-Zertifizierung in den Unternehmen. Die Öko-Audit-Verordnung stellt die substantiellen Unterschiede in den erreichten Umweltstandards der einzelnen Unternehmen nicht heraus. Dies stellt für „Öko-Pioniere“ ein Hinderungsgrund für die Einführung eines Öko-Audits dar. Um weitere umweltpolitische betriebliche Verbesserungen zu erzielen, müssen sie oftmals höhere Investitionen tätigen als Unternehmen, die diesbezüglich ganz am Anfang stehen. Für diese Unternehmen können damit Wettbewerbsverzerrungen entstehen. Damit sind „Öko-Pioniere“ im gängigen Öko-Audit-Verfahren gegenüber umweltpolitisch weniger aktiven Unternehmen doppelt benachteiligt. Ein rein formales Öko-Audit-Verfahren bringt den „Öko-Pionieren“ zunächst nur zusätzliche Belastungen, denen keine ersichtlichen Entlastungen gegenüberstehen.
4. Eine komplementäre ökologische und ökonomische Modernisierung der Unternehmen ist mit dem zentralen Problem der Handlungskoordination im Produktionsprozeß verbunden. Eine ökologische Zertifizierung würde zur Komplexitätssteigerung in den betriebli-

chen Handlungsabläufen führen, da die ökologischen Handlungs- und Organisationsanforderungen die ökonomischen Reorganisationsbestrebungen durch die zeitgleichen zusätzlichen ökologischen Handlungsanforderungen in den Unternehmen verkomplizieren würden.

5. Die Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes bleibt trotz aller Selbstverpflichtungen von Unternehmen auf externe staatliche Vorgaben und auf öffentliches gesellschaftspolitisches Engagement angewiesen. Insbesondere steigende Kosten (Energie-, Abfall-, Wasser- und allg. Entsorgungskosten) und rechtliche Vorgaben im Umweltschutz, die in ihrer zeitlichen Terminierung für die Unternehmen kalkulierbar und somit innerhalb beabsichtigter Investitions- und Strategieplanungen einbeziehbar sind, können den Hauptimpuls dafür bilden. Innerhalb dieser verbindlichen Rahmensetzungen können die konkreten Umsetzungsschritte der Selbstverantwortung den Unternehmen überlassen und ihrer Kreativität anheim gestellt werden. Das Paradox besteht darin, daß Selbstverpflichtung und Selbstorganisation erst nach externer nationalstaatlicher und/oder europäischer Verpflichtung innerhalb klar terminierter und quantifizierter Rahmensetzungen beginnen können.
6. Die stattfindende Dezentralisierung der Unternehmen bei gleichzeitiger Ökonomisierung der einzelnen Produktionsbereiche (Profit-Center) und der Verringerung der Fertigungstiefe (Lean-Production) steht einer Weiterentwicklung entgegen, wenn betrieblicher Umweltschutz organisationszentriert verortet wird. Im Rahmen dieses Wandlungsprozesses in den Unternehmensstrukturen, der stärkeren ökonomischer Eigenverantwortung von Unternehmensbereichen und der Etablierung von (indirekten) Kontextsteuerungselementen wird die Weiterentwicklung des Umweltschutzes von der Überführung des betrieblichen Umweltschutzes in die Organisationsstruktur (von der „Chefsache“ zur „Organisationssache“) und in ökologisch orientierte und sensibilisierte Kontextsteuerungselemente bei klaren Zielvorgaben abhängig sein.
7. Zur Überbrückung bestehender „Organisationslücken“ und fehlender integrierter Umweltmanagementsysteme wird verstärkt auf zeitlich befristete und themenzentrierte Projektgruppen in Unternehmen zurückgegriffen. Hinsichtlich einer emanzipativen Be-

triebspolitik sind damit aber noch keine größeren Beteiligungschancen der Beschäftigten im betrieblichen Umweltschutz verbunden. Die Projektgruppen haben innerhalb begrenzter und finalisierter Veränderungsstrategien in Unternehmen einen vorwiegend instrumentellen Charakter und die Logik funktionaler und zeitlich befristeter Beteiligung steht in einem Spannungsverhältnis zu Interessenvertretungsstrukturen. Sollen die beiden Logiken sich nicht wechselseitig blockieren, müssen die Ergebnisse der Projektgruppen weitgehenden demokratischen innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen unterzogen werden. Betriebspolitisch wäre zu überlegen, inwieweit die Projektgruppen, als neue Akteure in den betrieblichen industriellen Beziehungen, innerhalb bestehender Strukturen als Arbeitsformen institutionalisiert und von den verschiedenen Betriebsakteuren (Umweltschutzbeauftragten, Betriebsräten und interessierten Beschäftigten) unabhängig von der Zustimmung des Managements initiiert werden könnten.

8. Für eine integrierte ökologische Betriebspolitik kommt dem Umweltschutzbeauftragten und möglichen strategischen und personellen Allianzen unterschiedlicher Betriebsakteuren eine besondere Bedeutung zu. Der Umweltschutzbeauftragte ist qua Amt und persönlichem Selbstverständnis (intrinsisches Berufsverständnis) der Promotor des Umweltschutzes im Unternehmen. Da die Umweltschutzbeauftragten die mangelnden Organisationsreformen im betrieblichen Umweltschutz beklagen, und die betriebliche Interessenvertretung diese Kritik hinsichtlich der ökonomischen Reorganisationsanforderungen anführt, wäre eine Allianz beider Akteure im Sinne einer „ökologisch-ökonomischen“ und „arbeitspolitisch-organisatorischen“ Unternehmensreform - als komplementäre Erneuerungs- und Gestaltungsaufgabe bestehender Organisationsstrukturen - geboten. Allerdings fehlt es den Akteuren und insbesondere den Betriebsräten an den erforderlichen Kenntnissen zur Initiierung derartiger Organisationsentwicklungs- und Organisationswandlungsprozesse. Dies wird, bezogen auf eine ökologische Unternehmensreform, noch dadurch verstärkt, daß die Betriebsräte die ökologische Unternehmenserneuerung im Sinne integrierter ökologischer Unternehmenskonzepte nicht als eigenen Handlungsbereich auffassen.
9. Entgegen den theoretischen Diskursen und Debatten zur Umsetzung integrierter ökologischer Unternehmenskonzepte und des Leitbildes des „Sustainable Development“, zeigen

die Fallstudien vorhandene Blockaden für eine Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes auf. Sie sensibilisieren für die notwendige „mikropolitische Fundierung“ von betrieblichen ökologischen Reformprozessen. Um die konkrete Ausgestaltung, um die betriebliche Operationalisierung und um die Richtungsgebung ökologischer Unternehmensprozesse muß politisch gestritten werden, und zwar im Rahmen eines erneuerten und gewandelten politischen Selbstverständnisses der Betriebsakteure. Ein rein auf den ökonomischen Interessenbegriff fußendes Politikverständnis wird gegenüber einer Politik, die auf die ökologische Bedrohung von Welt antworten muß, ökonomistisch verkürzt reagieren.

10. Neben dieser einzelunternehmerischen Perspektive einer ökologischen Unternehmensreform zeigen die Interdependenz und der politische Charakter der Anforderungen für eine ökologische Unternehmensreform, daß auch weiterhin eine ökologische Gesellschaftspolitik und eine ökologische Industrie- und Regionalpolitik für eine substantielle Umsetzung des Leitbildes des „Sustainable Development“ (des Dreiklangles von: Effizienz-Konsistenz-Suffizienz) erforderlich sind. Ohne eine über den Betrieb hinausgehende materielle Umweltpolitik mit klaren Zielvorgaben können die Unternehmen zwar ihre individuellen und standortbezogenen Ökobilanzen möglicherweise verbessern (nicht zuletzt aufgrund der ständigen Verringerung ihrer Fertigungstiefe), aber nicht die Ökobilanz des Produktes entlang der gesamten Produktionskette und des Produktlebenszykluses. Es werden sich auch kaum die gesamtgesellschaftlichen ökologischen Verbesserungen einstellen, die für notwendig erachtet werden. Letztlich müssen Einspareffekte nicht nur innerhalb der Mikroökonomie, sondern auch in der Makroökonomie (ein Einsparen im volkswirtschaftlichen Sinne) erzielt werden. Insofern bleibt auch eine betriebsbezogene Ökologiepolitik von den externen gesellschaftspolitischen Rahmenseetzungen - trotz aller Selbstverpflichtungsbekundungen der Industrie - abhängig.

Literaturverzeichnis

- Abelshauer, Werner: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945 - 1980, Frankfurt/M. 1983
- Abromeit, Heidrun; Jürgens Ulrich (Hg.): Die politische Logik wirtschaftlichen Handelns, Berlin 1992
- Adorno, Theodor W.: Negative Dialektik, Frankfurt/M. 1973
- Apel, Karl Otto: Sprechakttheorie und transzendente Sprachpragmatik zur Frage ethischer Normen, in: Ders. (Hg.): Sprachpragmatik und Philosophie, Frankfurt/M. 1982
- Arbeit gesund machen: Forum zu neuen Konzepten der Gesundheitsförderung in Betrieb und Verwaltung, Dokumentation, Herausgegeben von der Geschäftsstelle der Gesundheitsförderungskonferenz, c/o Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales, Oktober 1994
- Arendt, Hannah: Macht und Gewalt, München 1970
- Argyris, Chris. / Schön, Donald A.: Organizational learning: A Theory of Action Perspective; Reading/Mass. 1978
- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Ein „neuer Rationalisierungstyp“ - neue Anforderungen an die Industriesoziologie, in: Soziale Welt, Heft 37, 1986
- Altvater, Elmar: Sachzwang Weltmarkt, Hamburg 1987
- Altvater, Elmar: Die Zukunft des Marktes, Münster 1991
- Altvater, Elmar: Der Preis des Wohlstands, Münster 1992
- Altvater, Elmar; Hoffmann, Jürgen; Semmler, Willi: Vom Wirtschaftswunder zur Wirtschaftskrise. Ökonomie und Politik in der Bundesrepublik, Band 1 u. 2, Berlin 1980
- Altvater, Elmar; Hübner, Kurt; Stanger, Michael: Alternative Wirtschaftspolitik. Jenseits des Keynesianismus, Darmstadt 1983
- Altvater, Elmar; Mahnkopf, Birgit: Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung, Münster 1993
- Altvater, Elmar; Mahnkopf, Birgit: Grenzen der Globalisierung, Münster 1996
- Altvater, Elmar: Ökologisches Tacheles oder ein schöner Traum vom nachhaltigen Umwelt- raum? in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 1/1996
- Ankele, Kathrin: Die EG-Öko-Audit-Verordnung - eine neue Qualität der europäischen Um- weltpolitik? in: Lehmann, Sabine; Clausen, Jens (Hg.): Umweltberichterstattung von Unternehmen, Schriftenreihe des IÖW 57/92, Berlin 1992
- Armington, Klaus: Gewerkschaftliche Entwicklung und ökonomischer, beschäftigungsstruk- tureller und politischer Wandel, in: Soziale Welt, Heft 4, 1988
- Baecker, Dirk: Die Form des Unternehmens, Frankfurt a.M. 1993
- Ders.: Durch diese schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht. Das Experiment der Or- ganisation; in: Managerie, 3. Jahrbuch, Heidelberg 1995
- Baethge, Martin; Denkinger Joachim; Kadritzke, Ulf: Das Führungskräfte-Dilemma. Mana- ger und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt; Frankfurt-New York 1995
- Bechtle, Günter: systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung, in: Beckenbach, Niels; v. Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit; Göttingen 1994
- Beck, Ulrich: Risikogesellschaft, Frankfurt a.M. 1986
- Beck, Ulrich: Gegengifte, Frankfurt a.M. 1988
- Beck, Ulrich: Politik in der Risikogesellschaft, Frankfurt a.M. 1991
- Beck, Ulrich: Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, in: Beck, Ul-

- rich; Giddens, Anthony; Lash, Scott: Reflexive Modernisierung – Eine Kontroverse; Frankfurt/M. 1996
- Beck, Ulrich; Giddens, Anthony; Lash, Scott: Reflexive Modernisierung – Eine Kontroverse; Frankfurt/M. 1996
- Beck, Ulrich: Die neue Macht der multinationalen Unternehmen, in: Frankfurter Rundschau vom 9. Januar 1997
- Beckenbach, Frank; Schreyer, Michaela (Hg.): Gesellschaftliche Folgekosten. Was kostet unser Wirtschaftssystem? Frankfurt/M. – New York 1988
- Beckenbach, Frank (Hg.): Die ökologische Herausforderung für die ökonomische Theorie, Marburg 1991
- Beckenbach, Frank: Ökologisch - ökonomische Verteilungskonflikte. Explorative Überlegungen zu einem vernachlässigten Forschungsgebiet, in: Prokla, Heft 86, März 1992
- Beckenbach, Niels; v. Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit; Soziale Welt - Sonderband 9; Göttingen 1994
- Becker, Egon (Hg.): Soziale Ökologie und Sustainable Development, Jahrbuch für sozial-ökologische Forschung 3; Institut für sozial-ökologische Forschung 1997
- Becker, Egon; Jahn, Thomas; Wehling, Peter: „Civil Society“ und die Krise der gesellschaftlichen Naturverhältnisse; in Prokla, Heft 84, Sept. 1991
- Beckert, Jens: Grenzen des Marktes. Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz, Frankfurt/New York 1997
- Benjamin, Jessica: Die Fesseln der Liebe, Frankfurt am Main 1993
- Berger, Johannes: Wirtschaft und Umwelt – eine soziologische Perspektive; in: Grothe-Senf, Anja; Kadritzke, Ulf (Hg.): Versöhnung von Ökonomie und Ökologie?, Berlin 1995
- Biere, Regina/ Zimpelmann, Beate: Umwelt - Arbeit - Betrieb. Handbuch für den betrieblichen Umweltschutz, Köln 1997
- Binswanger, Mathias: Sustainable Development. Utopie in einer wachsenden Wirtschaft? In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Nr. 1/1995, S. 1-19
- Birke, Martin; Schwarz, Michael: Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung, in: Soziale Welt, Heft 2, 1990
- Birke, Martin: Erforschung sozialer Chancen in der ökologischen Krise, in: Daheim, Hans-Jürgen; Heid, Helmut; Krahn, Karl (Hg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/New York 1992
- Birke, Martin: Betriebliche Technikgestaltung und Interessenvertretung als Mikropolitik; Wiesbaden 1992
- Birke, Martin: Vor einer ökologischen Modernisierungspolitik der Gewerkschaften? unv. Man.; vorgetragen auf einer Tagung der Hans-Böckler-Stiftung zum Umweltschutz im Betrieb, 1994
- Birke, Martin; Schwarz, Michael: Umweltschutz im Betriebsalltag. Praxis und Perspektiven ökologischer Arbeitspolitik, Opladen 1994
- Birke, Martin; Schwarz, Michael: Umweltschutz im Betriebsalltag; Wiesbaden 1994
- Birke, Martin; Schwarz, Michael: Ökologisierung als Mikropolitik; in: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael: Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. Oldenbourg 1997
- Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael: Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. Oldenbourg 1997
- Bogun, Roland; Osterland, Martin; Warsewa, Günter: "Was ist überhaupt noch sicher auf dieser Welt?": Arbeit und Umwelt im Bewußtsein von Industriearbeitern, Berlin 1990
- Bonder, Michael u.a.: Vereinheitlichung und Fraktionierung in der Weltgesellschaft. Kritik des globalen Institutionalismus, in: Prokla, Heft 91, 1993

- Bonß, Wolfgang: Unsicherheit und Gesellschaft – Argumente für eine soziologische Risikoforschung, in: Soziale Welt, Heft 2, 1991
- Borzeix, Anni: Sprachpraxis und Partizipation im Betrieb, in: Kißler, Leo (Hg.): Partizipation und Kompetenz, Opladen 1990
- Brand, Karl-Werner: Probleme und Potentiale einer Neubestimmung des Projekts der Moderne unter dem Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“; in: ders. (Hg.): Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie; Opladen 1997
- Brewing, Josef: Kritik der Unternehmensethik, Bern; Stuttgart; Wien 1995
- Brüggen, Willi; Jäger, Michael: Bündnis für Arbeit mit ökologischem Umbau, in: Das Argument 216/1996
- Bubner, Rüdiger: Die aristotelische Lehre vom Zufall. Bemerkungen in der Perspektive einer Annäherung der Philosophie an die Rhetorik, in: Graevenitz, Gerhart v.; Marquard, Odo: Kontingenz, München 1998
- Buci-Glucksmann, Christine: Gramsci und der Staat, Köln 1981
- BUND/Misereor (Hg.): Zukunftsfähiges Deutschland - Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung; Basel, Boston, Berlin 1996
- Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke: Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik, Düsseldorf 1993
- Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke: Betriebspolitik und Organisationswandel, Münster 1995
- Bundesumweltministerium Umweltbundesamt (Hg.): Handbuch Umweltcontrolling; München 1995
- Bücker, Andreas; Feldhoff, Kerstin; Kohte, Wolfhard: Vom Arbeitsschutz zur Arbeitsumwelt. Europäische Herausforderungen für das deutsche Arbeitsrecht; Neuwied 1994
- Burawoy, Michael: Fabrik und Staat im Kapitalismus, in: Das Argument, Nr. 140, 7/8(1983)
- Burawoy, Michael: Manufacturing Consent. Changes in Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago/London 1979
- Burschel, Carlo: Umweltschutz als sozialer Prozeß; Opladen 1996
- Cebon, Peter: Eine organisationstheoretische Analyse von Maßnahmen gegen Punktquellenverschmutzung, in: Diekmann, Andreas; Jaeger, Carlo C. (Hg.): Umweltsoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 36/1996, Opladen 1996
- Chemiestandort Deutschland, Gemeinsames Positionspapier der SPD und IG Chemie-Papier-Keramik vom 14.12.1993
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard: Macht und Organisation; Königstein/Ts. 1979
- Deléage, Jean-Paul: Jenseits des Scheiterns – die Zukunft der Politischen Ökologie, in: LiFo-Info, Neue Folge 2/93
- Deutschmann, Christoph: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements, in: Soziale Welt, Heft 3, 1989
- Deutschmann, Christoph; Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, Dezember 1996
- Diekmann, Andreas; Preisendörfer, Peter: Persönliches Umweltverhalten. Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 44, 1992
- Dörre, Klaus: Postfordismus und industrielle Beziehungen - Die Gewerkschaften zwischen Standortkonkurrenz und ökologisch-sozialer Reformpolitik, in: Bulmahn, Edelgard; v.Oertzen, Peter; Schuster, Joachim (Hg.): Jenseits von Öko-Steuern; Dortmund 1995
- Dörre, Klaus; Neubert, Jürgen: Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen:

- Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“, in: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 5, Berlin, New York 1995
- Dreher, Sabine: Globalisierung ist nicht nur Schicksal. Zur Erweiterung eines Koordinatensystems, in: Berliner Debatte INITIAL 5/1996
- Dückert, Thea; Groth, Torsten; König, Susanne: Handlungsformen und Handlungsmöglichkeiten von Mitarbeitern bei ökologischem Strukturwandel in den Klein- und Mittelbetrieben der chemischen kunststoffverarbeitenden Industrie. Ein Projekt der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Oldenburg 1998
- Fahs, Markus: Die EG-Öko-Audit-Verordnung aus sozial-ökologischer Perspektive, in: Grothe-Senf; Kadritzke, Ulf (Hg.): Versöhnung von Ökonomie und Ökologie? Berlin 1995
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph: Dezentralisierung von Unternehmen; München und Mering 1995
- Fichter, Klaus: Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement, unv. Manuskript, Berlin 1999
- Fichter, Klaus (Hg.): EG-Öko-Audit-Verordnung, Schriftenreihe des IÖW 81/95, Berlin 1995
- Flecker, Jörg; Schienstock, Gerd: Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz der Arbeitsorganisation, in: Beckenbach, Niels; v. Treeck, Werner: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt - Sonderband 9, Göttingen 1994
- Foucault, Michel: Die Ordnung der Dinge, Frankfurt/M. 1974
- Foucault, Michel. Überwachen und Strafen, Frankfurt/M. 1992
- Föste, Wolfgang: Umweltschutzbeauftragte und präventiver Umweltschutz in der Industrie, München und Mering 1994
- Frankfurter Rundschau vom 22.03.1994,
- Frankfurter Rundschau vom 13.01.1997 und vom 18.01.1999
- Freimann, Jürgen (Hg.): Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990
- Freimann, Jürgen; Hildebrandt, Eckart (Hg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik, Wiesbaden 1995
- Freriks, Rainer; Hauptmann, Peter; Schmid, Josef: Die Funktion von Managementstrategien und -entscheidungen bei der Modernisierung des betrieblichen Produktionsapparats, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 22, Dezember 1993
- Frerichs, Joke: Zum Begriff des Politischen in den industriellen Beziehungen. Demokratietheoretische Überlegungen zu einer vernachlässigten Dimension der Industriesoziologie, in: Arbeit, Heft /1995
- Friedberg, Erhard: Ordnung und Macht; Frankfurt/New York 1995
- Friedberg, Erhard: Mikropolitik und die Organisierung von Handlungsfeldern, in: Brosziewski, Achim (Hg.): Mikropolitik, in: Dokumentation Nr. 8 der Sektion „Politische Soziologie“ der deutschen Gesellschaft für Soziologie, St. Gallen 1996
- Gabriel, Karl; Kießler, Otfried: Organisationsentwicklung als Legitimationsstrategie, in: Sievers, Burkard; Slesina, Wolfgang (Hg.): Organisationsentwicklung in der Diskussion: Offene Systeme und Partizipation, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal, Heft 44, 1980
- Geißler, Harald: Managementbildung und Organisationslernen für die Risikogesellschaft; in: Geißler, Harald (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied; Kriftel; Berlin 1995
- Geißler, Harald (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied; Kriftel; Berlin 1995
- Giegel, Hans-J.: Die ökologische Krise der Arbeitsgesellschaft, in: Hoffmann, Jürgen u.a.

- (Hg.): Der Betrieb als Ort ökologischer Politik, Münster 1992
- Giddens, Anthony: Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt/New York 1992
- Giddens, Anthony: Konsequenzen der Moderne, Frankfurt/M. 1995
- Giddens, Anthony: Jenseits von Links und Rechts, Frankfurt/M. 1997
- Girschner, Walter: Theorie sozialer Organisationen, München 1990
- Gleich, Arnim v.: Regionale Wege zum "guten Leben"? Ansätze einer ökologisch orientierten Strukturpolitik, in: Jürgens, Ulrich; Krumbein, Wolfgang (Hg.): Industriepolitische Strategien, Berlin 1991
- Göhler, Gerhard (Hg.): Institutionenwandel, Leviathan, Sonderheft 16/1996
- Greifenstein, Ralph; Jansen, Peter; Kißler, Leo: Partizipationskompetenz und technisch-organisatorische Innovation. Ergebnisse dreier Fallstudien, in: Kißler, Leo (Hg.): Partizipation und Kompetenz, Opladen 1990
- Habermas, Jürgen: Theorie des Kommunikativen Handelns, Bd. 1u.2, Frankfurt am Main 1981
- Hahn, Alois: Risiko und Gefahr, in: Graevenitz, Gerhart v.; Marquard, Odo: Kontingenz, München 1998
- Hallay, Hendric: Ökologische Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen; Marburg 1996
- Harborth, Hans-Jürgen: Dauerhafte Entwicklung statt globaler Selbstzerstörung, Berlin 1991
- Held, Helmut: Ökologie als Bildungsfrage, in: Zeitschrift für Pädagogik, 38. Jg., 1992
- Heine, Hartwig; Mautz, Rüdiger: Industriearbeiter kontra Umweltschutz?, Frankfurt/New York 1989
- Hilbert, Josef; Schmidt, Josef: Schlanke Produktion – neue Herausforderungen an die Arbeits- und Industriepolitik der Gewerkschaften, in: Weber, Hajo (Hg.): Lean Management – Wege aus der Krise, Wiesbaden 1994
- Hildebrandt, Eckart: Implementation betrieblicher Umweltschutzpolitik. Einige Überlegungen und empirische Hinweise, in: Schmidt, Eberhard (Hg.): Ökologische Produktionskonzepte. Kriterien, Instrumente, Akteure, Schriftenreihe des IÖW 23/89
- Hildebrandt, Eckart; Zimpelmann, Beate: Gesundheitsschutz und Umweltschutz, Düsseldorf 1992
- Hildebrandt, Eckart: Arbeitspolitische Grundlagen und Bezüge von Umweltinformationssystemen, in: Kluge, Norbert u.a. (Hg.) a.a.O. 1993
- Hildebrandt, Eckart u.a.: Politisierung und Entgrenzung - am Beispiel ökologisch erweiterter Arbeitspolitik, in: Beckenbach, Niels; Treeck, Werner van: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt - Sonderband 9, Göttingen 1994
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, Dez. 1995
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 23, Heft 6, Dez. 1994
- Hoffmann, Jürgen; Libbe, Jens; Neitzel, Kerstin; Voegeli, Wolfgang: Stadt am Atomstrom, Marburg 1993
- Hoffmann, Jürgen: Neuer Produktivitätstyp - alte Vertretungsstrukturen. Die industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik zwischen regionaler Dezentralisierung und Internationalisierung, in: Prokla, Heft 86, März 1992 b
- Hoffmann, Jürgen; Matthies, Hildegard; Mückenberger, Ulrich: Der Betrieb als Ort ökologischer Politik, Münster 1992
- Hoffmann, Jürgen; Gewerkschaften in der Globalisierungsfalle, in Prokla, Heft 1., 1997
- Honneth, Axel; Joas, Hans (Hg.): Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' Theorie des Kommunikativen Handelns; Frankfurt a.M. 1986

- Honneth, Axel: Kampf um Anerkennung; Frankfurt/M. 1994
- Huber, Joseph: Grundgedanken des produktionsintegrierten Umweltschutzes, in: Glaser, Jens; Edmund A., Spindler: Produktionsintegrierter Umweltschutz, Oldenburg 1995
- Jänicke, Martin: Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politik in der Industriegesellschaft, München 1986
- Jänicke, Martin: Umweltpolitik 2000. Erfordernisse einer langfristigen Strategie; in: Altner, Günter u.a. (Hg.): Jahrbuch Ökologie 1992, München 1991
- Jänicke, Martin: Zukunftsfähige Entwicklung in Europa, in: Wechselwirkung, Juni 1993
- Joas, Hans: Pragmatismus und Gesellschaftstheorie; Frankfurt a.M. 1992
- Joas, Hans: die Kreativität des Handelns, Frankfurt a.M. 1992
- Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik, Opladen 1984
- Jürgens, Ulrich; Krumbein, Wolfgang (Hg.): Industriepolitische Strategien, Berlin 1991
- Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/New York 1996
- Kern, Horst; Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung?; München 1984
- Kern, Horst; Sabel, Charles F.: Gewerkschaften in offenen Arbeitsmärkten. Überlegungen zur Rolle der Gewerkschaften in der industriellen Reorganisation, in: Soziale Welt, Heft 2, 1990
- Kern, Horst; Sabel, Charles F.: Verblaßte Tugenden - Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, Niels; v. Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit; Göttingen 1994
- Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorie; Stuttgart, Berlin, Köln 1993
- Kitschelt, Herbert: Materiale Politisierung der Produktion, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 3, 1985
- Kißler, Leo (Hg.): Partizipation und Kompetenz, Opladen 1990
- Kleist, Heinrich von: Erzählungen. Kleine Schriften und Journalistische Arbeiten, Werk 3, Köln 1996
- Kluge, Norbert; Obst, Susanne; Schmidt, Eberhard (Hg.): Umweltschutz und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Düsseldorf 1993
- Kluge, Norbert: Beteiligung - Bewältigung des Strukturwandels und Gewerkschaftsreform. Ergebnisse aus Projekten der HBS; in: Hattinger Forum - Beteiligung und Demokratie, Düsseldorf 1993
- Koch, Claus: Die Gier des Marktes; Wien 1995
- Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus, München und Mering 1994
- Krämer, Uwe: Industriepolitik im Vormarsch? Eine Zusammenstellung zur aktuellen industriepolitischen Debatte, in: WSI - Mitteilungen, Heft 5/1992
- Kreuder, Thomas: Neue Managementstrategien und Mitbestimmung, Düsseldorf 1993
- Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren, Frankfurt/New York 1995
- Küller, Hans-Detlev: Öko-Audit: Zu wenige Kriterien der Vergleichbarkeit, in: Die Mitbestimmung, 2/94, Baden-Baden 1994
- Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik, Opladen 1988 und 1992
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung Bd. 1 u.2, Weinheim 1995
- Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg: Umweltmanagement in der metallverarbeitenden Industrie. Leitfaden zur EG-Umwelt-Audit-Verordnung, Karlsruhe 1994
- Lean Production: Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?, (Hg.): Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall, Baden - Baden 1992
- Leisewitz, André; Pickshaus, Klaus: Ökologische Spurensuche im Betrieb, Arbeit & Ökologie-Materialien 4, Frankfurt a.M. 1992

- Luhmann, Niklas: Legitimation durch Verfahren, Frankfurt a.M. 1983
- Ders.: Ökologische Kommunikation, Opladen 1986
- Mahnkopf, Birgit: Die dezentrale Unternehmensorganisation - (k)ein Terrain für neue >Produktionsbündnisse<?, in: Prokla, Heft 76, September 1989
- Manz, Thomas: Akteurspezifische Voraussetzungen für Beteiligung in betrieblichen Innovationsprozessen, in: Kißler, Leo (Hg.): Partizipation und Kompetenz, Opladen 1990
- Martens, Wil: Organisation, Macht und Kritik, in: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik, Opladen 1988
- Martens, Wil: Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung, Frankfurt/ New York 1989
- Marx, Karl: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band 1, in MEW 23, Berlin 1975
- Marx, Karl: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band 3, in MEW 25, Berlin 1979
- Matthies, Hildegard; Mückenberger, Ulrich; Offe, Claus; Peter, Edagr; Raasch, Sibylle: Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt – Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung, Reinbek 1994
- Matzel, Manfred: Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. Eine organisationstheoretische Analyse der betrieblichen Teilfunktion Umweltschutz, Berlin 1994
- Meadows D. u.a.: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972
- Messner, Dirk: Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Problem gesellschaftlicher Entwicklung, Köln 1995
- Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur, München; Mehring 1993
- Müller-Jentsch, Walther: Über Produktivkräfte und Bürgerrechte, in: Beckenbach, Niels; v. Treeck, Werner: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt - Sonderband 9, Göttingen 1994
- Müller, Wolfgang: Der Pluralismus – die Staatstheorie des Reformismus, in: Doecker, Günter; Steffani, Winfried (Hg.): Klassenjustiz und Pluralismus, Hamburg 1973
- Müller, Wolfgang: Geld und Geist; Frankfurt/New York 1981
- Müllner, Johannes: EFEU – Umweltschutz mit neuen Formen, in: Roth, Karin; Sander, Reinhard (Hg.): Ökologische Reform der Unternehmen, Köln 1992
- Muscheid, Jörg: Umweltschutz und betriebliche Interessenvertretung; Angestelltenkammer Bremen, 1993
- Naschold, Frieder: Arbeitspolitik – Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, betriebliches Bezugsproblem und theoretische Ansätze der Arbeitspolitik; in: Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder: Arbeitspolitik, Opladen 1984
- Naschold, Frieder (Hg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985
- Narr, Wolf-Dieter; Schubert, Alexander: Weltökonomie. die Misere der Politik; Frankfurt a.M. 1994
- Neuberger, Oswald: Mikropolitik, Stuttgart 1995
- Nissen, Sylke: Umweltpolitik in der Beschäftigungsfalle, Marburg 1993
- Ortmann, Günther: Formen der Produktion; Opladen 1995
- Ortmann, Günter: Das Kleist-Theorem. Über Ökologie, Organisation und Rekursivität, in: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael: Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik. Oldenbourg 1997
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht; Schulz, Hans-Joachim: Computer und Macht in Organisationen - mikropolitische Analysen; Opladen 1990
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation, Opladen 1997
- Osterloh, Margit: Unternehmensethik und ökonomische Theorie, in: Müller-Jentsch, Walther

- (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur, München und Mering 1993
- Petersen, Jendrik: Organisationslernen als politisches Lernen in der Organisation und der Organisation; in: Geißler, Harald (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung, a.a.O.
- Petrick, K.; Eggert R.: Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme. Eine gemeinsame Herausforderung, München; Wien 1995
- Pfriem, Reinhard: Für die Normierung externer Umweltberichterstattung von Unternehmen, in: Lehman, Sabine; Clausen, Jens (Hg.): Umweltberichterstattung von Unternehmen, Schriftenreihe des IÖW 57/92, Berlin 1992
- Pfriem, Reinhard: Unternehmenspolitik in sozialökologischer Perspektive, Marburg 1995
- Pfriem, Reinhard: Rauschen und Lernen, in: Freimann, Jürgen; Hildebrandt, Eckart (Hg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik, Wiesbaden 1995 a
- Pieper, Rüdiger: Diskursive Organisationsentwicklung, Berlin; New York 1988
- Preßmar, Dieter B. (Hg.): Total Quality Management I; in: Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden 1995
- Pries, Ludger: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft, Opladen 1991
- Probst, Gilbert: Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel; in: Geißler, Harald (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung, a.a.O.
- Rasmussen, Thomas: Der Staat als Umweltschützer und Umwelttäter, in: Altvater, Elmar u.a. (Hg.): Markt, Mensch, Natur: Zur Vermarktung von Arbeit und Umwelt, Hamburg 1986
- Reckwitz, Andreas: Struktur. Zur sozialwissenschaftlichen Analyse von Regeln und Regelmäßigkeiten, Opladen 1997
- Reuter, Norbert: Institutionalismus, Neo-Institutionalismus, Neue Institutionelle Ökonomie und andere „Institutionalismen“, in: Zeitschrift für Wirtschafts- u. Sozialwissenschaften (ZWS) 114, 1994
- Reuter, Norbert: Der Institutionalismus. Geschichte und Theorie der evolutionären Ökonomie, Marburg 1994
- Ridder, Hans-Gerd; Janisch, Rainer; Bruns, Hans-Jürgen (Hg.): Arbeitsorganisation und Qualifikation, München und Mering 1993
- Riester, Walter: Wir müssen stärker für ein Umdenken werben, in: Die Tageszeitung vom 04.12.1993
- Rödel, Ulrich (Hg.): Autonome Gesellschaft und libertäre Demokratie; Frankfurt a.M. 1990
- Roth, Karin; Sanders, Reinhard (Hg.): Ökologische Reform der Unternehmen, Köln 1992
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker: Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion, in: Soziale Welt, Jg. 45, Heft 2, 1994
- Seidel, Eberhard; Strebel, Heinz (Hg.): Umwelt und Ökonomie. Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1991
- Seifert, Eberhard K.; Pfriem, Reinhard (Hg.): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Stuttgart 1989
- Seltz, Rüdiger; Mill, Ulrich; Hildebrandt, Eckart (Hg.): Organisation als soziales System; Berlin 1986
- Scharping, Michael; Görg, Christoph: Natur in der Soziologie. Ökologische Krise und Naturverhältnisse; in: Görg, Christoph (Hg.): Gesellschaft im Übergang, Darmstadt 1994
- Schirmer, Frank; Smentek, Martin: Management contra "Neue Managementkonzepte", in: industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg.1, Heft 1, 1994, Mering 1994
- Schmidt, Eberhard (Hg.): Ökologische Produktionskonzepte, Schriftenreihe des IÖW 23/89, Berlin 1989
- Schmidt, Eberhard: Ökologisch erweiterte Arbeitspolitik. Umweltschutz in Betriebsvereinba-

- rungen und Tarifverträgen, in: Hoffmann, Jürgen u.a. (Hg.), a.a.O. 1992
- Schmidt, Eberhardt: Mitbestimmung beim betrieblichen Umweltschutz, in: WSI 8/1998
- Schmidt, Gert: Einverständnishandeln – ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse, in: Seltz, Rüdiger; Mill, Ulrich; Hildebrandt, Eckart (Hg.): Organisation als soziales System, Berlin 1986
- Schneidewind, Uwe: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur; Marburg 1998
- Schottelius, Dieter: Ein kritischer Blick in die Tiefen des EG-Öko-Audit-Systems, in: Betriebsberater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, Heft 8, 1997
- Schölzel, Günter: Interessenmanagement und Projektarbeit im Betriebsrat, in: Die Mitbestimmung, 9/93, Baden-Baden 1993
- Schreiber, Ulrich: die Politische Theorie A. Gramscis, Berlin 1982
- Schreyögg, Georg; Noss, Christian: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft Heft 2, 1995
- Schülen, J.A.; Brunner, K.-M.; Reiger H.: Manager und Ökologie; Opladen 1994
- Schwanhold, Ernst. Vom Kampf gegen die Supergifte zum ökologischen Management der Stoffströme, in: Frankfurter Rundschau vom 12.04.1994
- Scott, Richard W.: Grundlagen der Organisationstheorie; Frankfurt/ New York 1986
- Sievers, Burkard; Slesina, Wolfgang (Hg.): Organisationsentwicklung in der Diskussion: Offene Systeme und Partizipation, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal, Heft 44, 1980
- Sloterdijk, Peter: Zur Welt kommen – zur Sprache kommen. Frankfurter Vorlesungen, Frankfurt/M. 1988
- Stark, Wolfgang: Empowerment, Freiburg im Breisgau 1996
- Steger, Ulrich: Handbuch des Umweltmanagements; München 1992
- Steinmann, Horst; Löhr, Albert: Unternehmensethik - eine >realistische Idee< Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles, in: Seifert, Eberhard K.; Pfriem, Reinhard: Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsordnung; Bern und Stuttgart 1989
- Steinmann, Horst; Löhr, Albert (Hg.): Unternehmensethik, Stuttgart 1989a
- Stitzel, Michael; Simonis, Udo E.: Ökologisches Management, Wissenschaftszentrum Berlin FS II 88-408, Berlin 1988
- Strutynski, Peter (Hg.): Schlanke Produktion, Regionalentwicklung und Industriepolitik, Graue Reihe - Neue Folge 53, Düsseldorf 1993
- Szankay, Zoltan: Die Politiken der Dritten Welt und die der Gewerkschaften in den Industrieländern. Ihre inneren Konflikte, ihre gemeinsamen Interessen und ihre neuen Frontbildungen infolge der Krise und der „Internationalisierung, in: diskurs. Bremer Beiträge zu Wissenschaft und Gesellschaft, Brmen 1980
- Teichert, Volker: Gewerkschaftliche Beteiligung bei Umweltbetriebsprüfungen, in: Die Mitbestimmung, 2/94, Baden-Baden 1994
- Theis, Anna Maria: Organisationskommunikation, Opladen 1994
- Traxler, Franz: Strategie und Emergenz. Rationalisierung, Arbeitsbeziehungen und das Problem von Handlung und Struktur; in: Aichholzer, Georg; Schienstock, Gerd: Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel; Berlin 1989
- Türk, Klaus: Neuere Entwicklungen in der Organisationstheorie; Stuttgart 1989
- Ulrich, Peter: Die Großunternehmung als quais-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1977
- Ulrich, Peter: Transformation der ökonomischen Vernunft, Bern/Stuttgart 1987
- Ulrich, Peter; Thielemann, Ulrich: Ethik und Erfolg; Bern und Stuttgart 1992
- Ulrich, Peter; Thielemann, Ulrich: Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften,

- in: Die Betriebswirtschaft Heft 5, 1993
- van Dieren, Wouter (Hg.): Mit der Natur rechnen. Der neue Club-of-Rome-Bericht, Basel, Boston, Berlin 1995
- Voelzkow, Helmut: Der Zug in die Regionen. Politische Regionalisierung als Antwort auf die Globalisierung der Ökonomie, in: Berliner Debatte INITIAL 5/1996
- Vollmer, Hendrik: Die Institutionalisierung lernender Organisationen; in: Soziale Welt Heft 47, 1996
- Wagner, Peter: Soziologie der Moderne, Frankfurt/New York 1995
- Waldenfels, Bernhard: Der Stachel des Fremden, Frankfurt/M. 1991
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen 1972
- Weizsäcker, Ernst U. v.: Erdpolitik, Frankfurt a.M. 1990
- Weltz, Friederich; Lullies, Veronika: Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung, in: Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik - Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation, Opladen 1984
- Weltz, Friedrich: Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriosozilogie, in: Soziale Welt Heft 1, 1988
- Weltz, Friedrich: Reengineering oder Evolution. Wissensverwertung, Macht und Innovation in Unternehmen, in: management revue 4/95
- Weick, Karl E.: Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/M. 1985
- Wiesenthal, Helmut: Rational Choice, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, Dezember 1987
- Wiesenthal, Helmut: Ist Sozialverträglichkeit gleich Betroffenenpartizipation? in: Soziale Welt, Heft 1/1990
- Wiesenthal, Helmut: 'Rational Choice', Unsicherheit und ökologische Rationalität, in: Beckenbach, Frank (Hg.): Die ökologische Herausforderung für die ökonomische Theorie, Marburg 1991
- Wiesenthal, Helmut: Lernchancen der Risikogesellschaft, in: Leviathan 1/1994, Opladen 1994
- Wiesenthal, Helmut: Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschläge, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2, April 1995
- Wiesenthal, Helmut: Zwischen Gesellschaftsdiagnose und Handlungsappell: Das schwierige Projekt der Umweltsoziologie, in: Soziologische Revue, Jg. 18, 1995
- Wiesenthal, Helmut: Globalisierung. Soziologische und politikwissenschaftliche Koordinaten eines unbekanntes Terrains, in: Berliner Debatte INITIAL 5/1996
- Winter, Georg: Das umweltbewußte Unternehmen, München 1990
- Wolf, Harald: Rationalisierung und Partizipation; in: Leviathan Heft 2/1994
- Womack, J.P.; Jonas, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York 1991
- WSI 8/1998: Schwerpunkt Öko-Audit – Umweltschutz – Beschäftigung, in: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung, August 1988, 51. Jahrgang
- van Dieren, Wouter: Mit der Natur rechnen, Basel; Boston; Berlin 1995
- Zimpelmann, Beate; Gerhard, Udo; Hildebrandt, Eckart: Die neue Umwelt der Betriebe, Berlin 1992

Anhang

Interviewleitfaden Management

> **Vorstellung**

> **Einleitung**

0. Angaben zur Person und Berufsbiographie:

Bevor ich mit Ihnen über unser eigentliches Gesprächsthema spreche, möchte ich Ihnen zunächst einige Fragen zu Ihrem beruflichen Werdegang stellen.

0.1. Angaben zur Berufsbiographie:

0.1.1 Können Sie mir kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern:

- Studium
- Berufsverlauf

0.1.2. Welche Art der Tätigkeit üben Sie im Unternehmen aus?

0.1.3. Wie würden Sie Ihre Tätigkeit in der betrieblichen Hierarchie einstufen?

- Entscheidungskompetenz

I. Die Arbeits- und Produktionsstruktur:

Ich möchte Ihnen nun einige Fragen zur Arbeits- und Produktionsstruktur in Ihrem Unternehmen stellen. Insbesondere interessiert mich, ob es hier zu qualitativen Veränderungen gekommen ist und welcher Art diese sind bzw. waren.

1.1.0. Hat es in der letzten Zeit Umstrukturierungen in der Arbeitsorganisation gegeben?

- welcher Art
(Gruppenarbeit, Fertigungstiefe, Fremdfirmen, Just in time, Hierarchieverschiebungen...)
- Zf.: Was waren die Gründe dafür und welche strategischen Ziele waren/sind damit verbunden?

- betriebswirtschaftliche

- Förderung des Kompetenzpotentials und der Handlungsautonomie der Mitarbeiter

1.1.1. Orientiert sich Ihr Unternehmen an den Überlegungen eines Qualitätsmanagements?

- Qualitätsmanagement nach ISO 9000 ff; Umweltmanagement; Umweltmanagement nach Öko-Audit; Arbeitsschutz-Organisation, sonstige

Zf.: Verbinden sich damit neue Formen der innerbetrieblichen Vernetzung?

II. Die Umweltsituation des Unternehmens:

Nun zum eigentlichen Thema unserer Untersuchung, dem Umweltschutz im Betrieb.

2.1. In vielen gesellschaftlichen Institutionen, z.B. den Kirchen, Umweltverbänden, aber auch in der Industrie selbst, in freiwilligen Unternehmenszusammenschlüssen und auf der Ebene der Unternehmensverbände, ist die Einsicht weit verbreitet, daß den ökologischen Gefährdungen begegnet werden muß. So hat beispielsweise B.A.U.M., ein ökologischer Unternehmensverband, einen Kodex aufgestellt, in dem der Umweltschutz ein vorrangiges Unternehmensziel darstellt. Verbunden sind damit weitreichende Veränderungen für das Managementhandeln, der betrieblichen Organisations-, Kommunikations- und Interaktionsstruktur. Ich möchte sie zunächst fragen, wodurch Sie für Umweltfragen sensibel geworden sind und woran Sie Ihr Umweltbewußtsein entwickeln?

- Unternehmensverband
- ökologische Unternehmenszusammenschlüsse
- Marktdruck
- Image...

2.1.0. Wo nehmen Sie in Ihrer unmittelbaren beruflichen Umgebung Umweltbelastungen wahr?

(Wahrnehmung von Umwelt im Betrieb, z.B. rechtliche Beschränkungen)

Zf.: Welche Dimensionen bzw. was umfaßt Ihrem Verständnis nach der betriebliche

Umweltschutz?

(Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz, Arbeitszufriedenheit...)

- 2.1.1. Gehört der Umweltschutz zum Unternehmenszielsystem Ihres Unternehmens und wie wirkt diese Zielbestimmung in die Betriebsorganisation hinein?
Zf.: Was war der ausschlaggebende Punkt für die Thematisierung des Umweltschutzes im Betrieb und wie verhält er sich zu anderen Unternehmenszielen?
- Diversifikation, Förderung von Marketing und Absatz, Kostensenkung, Mitarbeitermotivation, Risikominimierung, Investitionen...
- 2.1.2. Was sind heute die größten Umweltproblem in Ihrem Unternehmen?
- Skizze von Umweltproblemen und deren Verursachung:
- Abwasser
- Luftverunreinigung
- (Sonder-)Abfall
- Entsorgung
- Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz, Gefahrstoffe
- 2.1.3. Was wissen Sie über das ökologische Gefährdungspotential Ihrer Produktion?
Zf.: Wie gewinnen Sie Ihr Wissen über die Umweltprobleme?
(Auf welches Wissen können Sie bauen?)
- 2.2.1. Wie gehen Sie mit den behördlichen Umweltschutzaufgaben um, die für Ihr Unternehmen unpraktikabel bzw. schwer umzusetzen sind?
- 2.2.2. Welche Bedeutung haben für Sie die behördlichen Auflagen für den Umweltschutz; sind sie notwendig?
- 2.2.3. Nehmen Sie mit Ihren Überlegungen zum betrieblichen Umweltschutz Einfluß auf die Behörden?
Zf.: Hat es zwischen Ihrem Unternehmen und den Behörden Konflikte im Umweltschutz gegeben?
- wann und welcher Art?
- 2.2.4. Welche Rolle spielen die Medien und die Öffentlichkeit für die ökologischen Entscheidungen des Unternehmens?

III. Die betriebliche Organisation des Umweltschutzes:

Ich möchte mit Ihnen jetzt detaillierter über die betriebliche Organisation des Umweltschutzes sprechen.

- 3.1.0. Können Sie mir kurz schildern wie und wo der Umweltschutz in der Betriebsorganisation angesiedelt ist? Ist der Umweltschutz ein Arbeitsbereich eines Mitglieds der Geschäftsleitung?
Zf.: Existiert eine Stabstelle für den UWS?
- 3.1.1. Gibt es spezielle betriebliche Instrumente zur Überwachung und Steuerung des betrieblichen Umweltschutzes?
a) technische Instrumente
b) betriebswirtschaftliche Instrumente:
- Öko-Bilanz
- Produktlinienanalyse
- Öko-Controlling
- 3.1.2. Gibt es im Unternehmen Überlegungen und Aktivitäten für einen vorsorgenden Umweltschutz?
- nennen Sie bitte Beispiele
(Rohstoff- und Energieverbrauch, recyclingfähige Produkte, umweltfreundliche Arbeits- und Betriebsmittel und chemische Verfahren, Abfallvermeidung, Reduzierung von Transportwegen, Langlebigkeit von Produkten, Bevorzugung heimischer Produkte)
Zf.: Haben Sie für die Gewinnung der notwendigen Informationen ein Kennziffersystem entwickelt?
- 3.1.3. Welche Bedeutung haben für Sie technische Lösungen im Rahmen des betrieblichen Umweltschutzes?
Zf.: Wo liegen mögliche Grenzen für technische Lösungen?

- 3.2.1. Müssen Ihre Zulieferer einen bestimmten ökologischen Produktionsstandard erfüllen?
 Zf.: Kooperieren Sie diesbezüglich mit den Zulieferfirmen?
 Zf.: Können hohe ökologische Standards eigentlich auch mögliche Preisnachteile kompensieren?
- 3.2.2. Kooperieren Sie selbst in der Entwicklung Ihrer betrieblichen Umweltschutzaktivitäten auch mit Unternehmen Ihrer Branche?
 - wenn ja, mit welchen
 Zf.: Findet diese Kooperation auch in Konkurrenzverhältnissen statt?
 Ich möchte sie nun zu den Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten des Umweltschutzbeauftragten befragen.
- 3.3.0. Welche Arbeitsbereiche und Aufgaben umfaßt die Tätigkeit des Umweltschutzbeauftragten in Ihrer Firma?
 (Abfall, Immissionen, Gewässerschutz)
 - Kontrolle der Produktionsabläufe
 - Information der Beschäftigten
 - Wahrnehmung von Außenkontakten (Verhandeln mit Behörden)
- 3.3.1. Wie oft wird die Geschäftsleitung über den Umweltschutz durch den Umweltschutzbeauftragten informiert?
 Zf.: Welche Kompetenzen hat der Umweltschutzbeauftragte innerhalb der betrieblichen Hierarchie?
 - ist er Weisungsberechtigt?
 - kann er direkt auf andere Betriebsabteilungen Einfluß nehmen?
 (Einkauf, F&E, Produktauswahl, Öffentlichkeitsarbeit etc.)
- 3.3.2. Hat der Umweltschutzbeauftragte die Möglichkeit der Weiterqualifizierung?
 (Wo, Wie oft?)
 Zf.: Kann er auch externen Sachverstand heranziehen?
 - wie erfolgt die Auswahl
- 3.3.3. Welche Erwartungen haben Sie an den Umweltschutzbeauftragten?
 - Strenge Kontrolle der Auflagen
 - Meldung von Mißständen an die Geschäftsleitung
 - Eigeninitiative
 - Rücksicht auf den Betriebsablauf
 - Enge Kooperation mit den Abteilungen, dem Betriebsrat
 Zf.: Hat es zwischen der Geschäftsleitung und dem Umweltschutzbeauftragten schon Konflikte gegeben?
 Zf.: Erwarten Sie vom Umweltschutzbeauftragten, daß er selbständig und sehr konsequent ökologische Mißstände des Betriebes publik macht? Wo liegen hier die Grenzen?
- 3.3.4. Welche direkt oder indirekt produktive Funktion hat Ihrer Meinung nach der Umweltschutzbeauftragte für das Unternehmen?
- 3.3.5. Wie werden in Ihrem Unternehmen Entscheidungen über Umweltschutzinvestitionen getroffen?
 Zf.: Welche bedeutsamen Investitionen gab es in der letzten Zeit im UWS und was stand bisher bei diesen Investitionen für den Umweltschutz im Vordergrund?
 Zf.: Wenn Sie jetzt an alltägliche Entscheidungssituationen denken, wann geht ein unternehmensökologisches Engagement eigentlich zu Lasten von Gewinn und Rentabilität und wann nicht? Unter welchen Bedingungen tritt der Konflikt auf, und wie löst er sich auf? Wie versuchen Sie die möglichen Kosten des UWS betriebsintern zu kompensieren?
- 3.4.0. Beabsichtigt Ihr Unternehmen sich an der Verordnung der EU zum Öko-Audit zu beteiligen und in welcher Form soll dies stattfinden?
 - Betriebliche Instrumente, Checklisten, Bilanzierungssysteme.....
 Zf.: Welche Veränderungen erwarten Sie dadurch für die betriebliche Organisation des Umweltschutzes?
- 3.4.1. In der EU Verordnung zum Öko-Audit ist eine gewisse Form der Dynamik und der Prozeßhaftigkeit für die Entwicklung und Verankerung des betrieblichen Umweltschutzes angelegt. Dies betrifft sowohl die regelmäßige Wiederholung der Auditierung

und die damit verbundene stetige Verbesserung der Umweltsituation des Betriebes aber auch die Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems. Darüber hinaus ist auch eine Information der Öffentlichkeit vorgesehen und die kontinuierliche Qualifizierung und Motivierung der Mitarbeiter für den Umweltschutz. Wie werden sich diese Momente zukünftig auf die Organisations- und Interaktionsstrukturen des Betriebes auswirken?

- 3.4.2. Was fehlt Ihrer Meinung nach in den gegebenen Managementstrukturen, um ökologisch effizienter handeln zu können und den Anforderungen Öko-Audit Verordnung gerecht werden zu können?
- 3.4.3. Gibt es innerhalb des Managements unterschiedliche Auffassungen zum betrieblichen Umweltschutz über die Relevanz/Dringlichkeit und Reichweite?
Zf.: Wie wird damit umgegangen?

IV. Die arbeitspolitische Dimension des Umweltschutzes:

Ich möchte mit Ihnen jetzt über die sozialen und industriellen Beziehungen innerhalb des Betriebes reden, die sich mit dem Umweltschutzthema verbinden.

- 4.1.0. In der Literatur wird die These vertreten, daß der betriebliche Umweltschutz, wenn er auf der obersten Ebene festgelegt worden ist (Umweltschutz als Chefsache), auf die aktive Mitarbeit und Beteiligung der Beschäftigten auf der mittleren und unteren Ebene im Betrieb angewiesen ist. Hier gibt es eine Analogie zum QMS. Im Rahmen einer kontinuierlichen Produktionsverbesserung wird ebenfalls davon ausgegangen, daß eine größere Verantwortungs- und Handlungsautonomie an die Beschäftigten delegiert werden soll. Hat es in Ihrem Unternehmen solche Veränderungsprozesse gegeben? Gehört für Sie eine Beteiligung der Beschäftigten zu einem betrieblichen Umweltschutz?
(wenn ja, welche Beteiligungsformen gibt es?)
Zf.: Trifft diese Beteiligung für alle Beschäftigten zu oder gibt es spezifische Beschäftigtengruppen, die verstärkt am Umweltschutz beteiligt werden?
- 4.1.1. Zf.: Was wären oder sind Ihrer Meinung nach die Voraussetzungen dafür, daß die Beschäftigten verstärkt am betrieblichen Umweltschutz beteiligt werden können? Was müssen sie hierfür verinnerlicht haben oder lernen, um auch unter ökologischen Gesichtspunkten eine größere Handlungsautonomie zu erhalten?
- 4.1.2. Mit der Verlagerung von Handlungsautonomie auf die unteren Betriebsebenen werden oftmals die bestehenden Betriebshierarchien tangiert? Dies trifft hauptsächlich das mittlere Management (z.B. Meister, mittlere Abteilungsleiter). Hat es im Rahmen der Einführung von QMS und eines betrieblichen Umweltschutzes auch in ihrem Betrieb eine Verschiebung in der Betriebshierarchie gegeben?
Zf.: Wie sind Sie damit umgegangen? Gab es ein spezielles Programm der Organisationsentwicklung?
- 4.2.0. Glauben Sie, daß die Beschäftigten ein entwickeltes Umweltbewußtsein haben?
- bitte jeweils begründen
- 4.2.1. Wie sorgen Sie dafür, daß die Beschäftigten die Umweltvorschriften Ihres Betriebes einhalten?
- gibt es Handbücher
- Aushänge
- persönliche Handlungsanweisungen etc.
Zf.: Im Rahmen eines QMS kommt der kontinuierlichen Mitarbeiterqualifikation eine besondere Bedeutung zu. Gibt es im Rahmen des betrieblichen Umweltschutzes auch Qualifizierungsprogramme bzw. ökologische Lernprogramme für die Beschäftigten?
(Was müssen die Beschäftigten lernen?)
- 4.2.2. Spielt der betriebliche Umweltschutz innerhalb des betrieblichen Vorschlagswesens eine Rolle?
Zf.: Werden im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens Verbesserungsvorschläge für den betrieblichen Umweltschutz speziell gefördert?
- 4.3.1. Welchen Stellenwert besitzt das Thema Umweltschutz Ihrer Meinung nach in der Arbeit des Betriebsrats?

Zf.: Welche Aufgaben sollte Ihrer Meinung nach der Betriebsrat im Rahmen des betrieblichen Umweltschutzes erfüllen?

(Wo sollte er sich stärker engagieren?)

4.3.2. Gibt es in bezug auf den Umweltschutz neue Erfahrungen und gemeinsame Interessen für Sie in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?

4.3.3. Halten Sie mehr Mitwirkungsrechte der Beschäftigten und des Betriebsrates für die Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes für nützlich?

Zf.: Sind sie möglicherweise Voraussetzungen, um überhaupt den Betriebsrat für den betrieblichen Umweltschutz zu gewinnen?

4.4.0. Ich habe Ihnen jetzt verschiedene Fragen zur Beteiligung der Mitarbeiter und der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat im Rahmen des betrieblichen Umweltschutzes gestellt. Die Überlegung war, daß der betriebliche Umweltschutz einer verantwortlichen Zusammenarbeit aller Mitarbeiter bedarf. Hierfür ist es sicherlich notwendig, daß alle betrieblichen Akteure über den Umweltschutz im Betrieb ausreichend informiert sind. Glauben Sie, daß es auch Grenzen der Information und Öffentlichkeit geben muß?

- wenn ja, wo liegen diese?

4.8.1. Glauben Sie, daß ein kontinuierlicher Austausch und eine kontinuierliche Information über die Umweltprobleme des Betriebes mit Vertretern von Umweltgruppen und Verbrauchergruppen auch ein sinnvolles Instrument für die Weiterentwicklung betrieblicher Umweltkonzepte sein kann?

V. Die persönliche Haltung zum Umweltschutz im Betrieb:

Ich möchte mit Ihnen nun über Ihre persönliche Haltung und Ihre persönlichen Einschätzungen über den Umweltschutz reden. Dies zunächst auf der Ebene Ihres Betriebes.

5.1.1. Glaube Sie, daß der Umweltschutz im Betrieb zukünftig wichtiger wird?

Zf.: Wenn Sie die Debatten über eine Energiesteuer, mögliche Verschärfungen in der Smog-Verordnung oder auch die Frage des Verkehrskollaps bedenken, welche Konsequenzen ergeben sich für Sie dadurch hinsichtlich einer prospektiven Unternehmensstrategie?

Zf.: Auf Ihren eigenen betrieblichen Handlungsbereich bezogen, welche Veränderungen erwarten Sie für Ihren Arbeitsbereich und welche Einflußmöglichkeiten haben Sie auf diesen Prozeß?

5.1.2. Was sind Ihre persönlichen Ziele innerhalb des betrieblichen Umweltschutzes, was könnte verbessert werden und wie soll es vorangetrieben werden?

Zf.: Befinden Sie sich zuweilen in der Situation, in denen Sie als Verantwortlicher Entscheidungen treffen müssen, die Sie eigentlich ökologisch und sozial für bedenklich halten?

An dieser Stelle möchte ich gerne überleiten zu einem anderen Aspekt des Umweltschutzes. Ich möchte Sie nach Ihren privaten Umwelterfahrungen befragen. Zunächst möchte ich Ihnen aber noch einige kurze Fragen zu Ihrer Person stellen.

5.2.0. Angaben zur Person:

5.2.1. Darf ich Sie nach Ihrem Alter fragen?

5.2.2. Können Sie bitte kurz einige Angaben zu Ihrer privaten Lebensform machen?

- Kinder

- Familienstand

5.3.0 Persönliche Haltung zum Umweltschutz außerhalb des Betriebes:

5.3.1. Können Sie mir kurz erläutern, wie das Umweltthema in Ihrem privaten Lebensbereich hereindringt und mit wem Sie darüber reden?

5.3.2. Hat die Behandlung von Umweltthemen in Ihrem privaten Lebensbereich Auswirkungen auf Ihr tägliches Verhalten?

Zf.: Glauben Sie, daß Sie auf die Behandlung der Umweltprobleme durch Ihr Privates Verhalten Handlungsmöglichkeiten im Sinne von Einflußmöglichkeiten haben oder

- fühlen Sie sich eher dem Umweltproblem ausgeliefert?
5.3.3. Für welchen Aspekt von Lebensqualität würden Sie auch eine spürbare Einbuße von materiellem Wohlstand hinnehmen?

VI. Allgemeine Erwartungen über die zukünftige ökologische Entwicklung:

Zum Abschluß unseres Interviews möchte ich noch mit Ihnen über Ihre allgemeinen zukünftigen Erwartungen über die Entwicklung der Umweltthematik reden.

- 6.1.0. Was glauben Sie, wie sich die Umweltsituation und damit die Lebensgrundlagen der Menschen in den nächsten 20 Jahren entwickeln werden?
Zf.: Welche Konsequenzen wird dieses für die Gesellschaft haben?
(Soziale Spannungen, politische Legitimationsprobleme...)
- 6.1.1. Wo sehen Sie die Hauptverursachung für die Umweltgefährdungen?
Zf.: Ist der wissenschaftlich-technische Fortschritt und das damit verbundene wirtschaftliche Wachstum für Sie:
a) ein eigengesetzlicher Prozeß
b) ein politisch gesteuerter Prozeß
c) Voraussetzung für den Umweltschutz
d) Ursache der ökologischen Krise
- 6.1.2. Wie kann Ihrer Meinung nach diesen Problemen entgangen werden?
Zf.: Wer sollte hier besonders aktiv sein?
(Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gewerkschaft)
- 6.1.3. Welche Lösungsstrategie/n würden Sie empfehlen?
Zf.: Was glauben Sie, was letztlich geschehen wird?
- 6.1.4. In letzter Zeit wird vermehrt ein „qualitatives Wachstum“ postuliert. Sind Sie ein Verfechter dieser Idee? Um welche Qualitäten geht es dabei? Wie glauben Sie, kann ein „qualitatives Wachstum“ durchgesetzt werden?
Zf.: Gibt es Bereiche, innerhalb derer staatliche Eingriffe in die Entscheidungsautonomie der Wirtschaftssubjekte Ihr Recht haben? Um welche Bereiche handelt es sich da? Warum sind die Eingriffe Ihrer Meinung nach notwendig?
- 6.1.5. Definitorischer Ausgangspunkt einer Konzeption der „nachhaltigen Entwicklung“, wie sie auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio 1992 behandelt wurde, war die These: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“. Im Vorfeld der UN-Konferenz wurde durch einen Unternehmerrat unter der Führung des Schweizer Unternehmers Stephan Schmidheiny ein Bericht veröffentlicht, in dem es u.a. heißt: „Durch die Kooperation im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung erhält die Unternehmensverantwortung neue zeitliche und räumliche Dimensionen. Die Unternehmen müssen die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf künftige Generationen und auf Menschen in anderen Teilen der Welt in Betracht ziehen“. Wenn Sie diese Aussage überdenken, welche Konsequenzen hat das für Ihr Verständnis des Begriffs des Wirtschaftswachstums?
Zf.: Welche Konsequenzen sind für Sie damit für eine ökologische Unternehmenspolitik verbunden?
(Kreislaufwirtschaft, räumliche Nähe des Produktionsprozesses...)
Zf.: Wo sehen Sie mögliche Handlungsspielräume und wo Handlungsgrenzen?
- 6.1.6. Nach allem, was wir bisher besprochen haben, würden Sie die Zukunftserwartungen eher positiv oder negativ einschätzen?

Möchten Sie dem Interview abschließend noch etwas hinzufügen, was wir vielleicht vergessen haben anzusprechen oder was Ihnen wichtig ist?

Interviewleitfaden Betriebsrat

> **Vorstellung**

> **Einleitung**

0. Angaben zur Person und Berufsbiographie:

Bevor ich mit Dir über unser eigentliches Gesprächsthema reden möchte, habe ich zunächst einige Fragen zu Deiner Berufsbiographie und Deiner Stellung im Betriebsrat.

0.1. Angaben zur Berufsbiographie:

0.1.1. Kannst Du mir kurz Deinen beruflichen Werdegang schildern:

- Studium
- Berufsausbildung

0.1.2. Welche Tätigkeit hast Du zuletzt vor Deiner Betriebsrats Tätigkeit im Betrieb ausgeübt?

0.1.3. Seit wann bist Du in diesem Unternehmen beschäftigt?

0.2. Organisation der Betriebsratsarbeit:

0.2.1. Seit wann bist Du Mitglied des Betriebsrat?

0.2.2. Kannst Du mir bitte kurz den Verlauf Deiner Betriebsrats Tätigkeit bis zu Deiner heutigen Funktion schildern?

- Bist Du freigestellt?

0.2.3. Was ist Deine Haupttätigkeit innerhalb des Betriebsrates?

0.2.4. Seit wann bist Du Mitglied Deiner Gewerkschaft?

0.2.5. Übst Du innerhalb Deiner Gewerkschaft eine weitere Funktion aus?

- Sonstiges Engagement innerhalb der Gewerkschaft
- Sonstiges gesellschaftspolitisches Engagement

0.3. Wieviel Mitglieder hat der Betriebsrat?

- Wieviele Mitglieder sind freigestellt?
- Wie ist er zusammengesetzt?

(Gewerkschaften im Betrieb/Konzern)

0.3.1. Kannst Du kurz die Aufgabenverteilung innerhalb des Betriebsrates darstellen?

I. Arbeits- und Produktionsstruktur:

Bevor wir zum betrieblichen Umweltschutz übergehen habe ich noch einige Fragen zur Arbeits- und Produktionsstruktur des Unternehmens.

1.1.0. Hat es in der letzten Zeit Umstrukturierungen in der Arbeitsorganisation gegeben?

- Welcher Art?

(Gruppenarbeit, Fertigungstiefe, Just in time, QMS, Hierarchieverschiebungen...)

1.1.1. Orientiert sich das Unternehmen an den Überlegungen eines Qualitätsmanagements?

- welche sind das?

1.1.2. Worin hast Du innerhalb dieser betrieblichen Umstrukturierungsprozesse und der Veränderungen der Arbeitsorganisation die größten interessenpolitischen Herausforderungen an den Betriebsrat gesehen?

Zf.: Gab es Konflikte mit dem Management?

1.1.3. Welche neuen Herausforderungen verbanden sich für Dich damit für die Betriebsratsarbeit?

- Chancen, Risiken und Selbstverständnis der Arbeit:

a) Mehr Informationen, größere Handlungsspielräume, Erweiterung der fachlichen und sozialen Qualifikationen, Einfluß auf Rationalisierungsprozesse

b) einseitige Nutzung von Rationalisierungswissen, Segmentierung der Belegschaft, Legitimations- und Befriedungsstrategien

1.2.0. Wie haben die Beschäftigten auf diese Veränderungen reagiert, was war Ihnen wichtig?

Zf.: Gab es Differenzen gegenüber der Position des Betriebsrats?

- 1.2.1. Hat sich durch diesen Prozeß die Form der Betriebsratsarbeit gegenüber den Beschäftigten gewandelt?
Zf.: Spielen für Euch Fragen neuer Formen der Mitarbeiterbeteiligung eine Rolle?

II. Die Umweltsituation des Unternehmens:

Nun zum eigentlichen Thema, dem Umweltschutz im Betrieb.

- 2.1. Mittlerweile sind der Umweltschutz und die ökologischen Gefahrenpotentiale in aller Munde. Nicht nur die unterschiedlichen gesellschaftlichen Institutionen sondern auch die Unternehmensverbände und die Gewerkschaften haben sich dem Umweltthema angenommen. Gerade letztere reden auch immer davon, den Umweltschutz als wichtiges Ziel in die betriebliche Praxis einzuführen. Ich möchte Dich zunächst fragen, was für Dich zum Umweltschutz gehört, was umfaßt für Dich der betriebliche Umweltschutz?
- 2.1.0. Wo nimmst Du in Deiner unmittelbaren Umgebung Umweltbelastungen wahr?
Zf.: Was umfaßt für Dich der betriebliche Umweltschutz?
- 2.1.1. Gehört der Umweltschutz zum Unternehmensziel des Betriebes?
- 2.1.2. Was sind aus Deiner Sicht heute die größten Umweltprobleme des Unternehmens?
Skizze von Umweltproblemen:
(Abwasser, Luftverunreinigung, (Sonder-)Abfall, Entsorgung, Transport, Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz, Gefahrstoffe)
- 2.1.3. Was weißt Du über das ökologische Gefährdungspotential der Produktion?
Zf.: Woher beziehst Du dein Wissen darüber?
- 2.2. Arbeitet Ihr in der Frage des Umweltschutzes auch mit den Behörden zusammen?
(Umweltbehörde, Gewerbeaufsichtsamt, TÜV etc.)

III. Die betriebliche Organisation des Umweltschutzes

- 3.1.1. Gibt es im Unternehmen spezielle betriebliche Instrumente zur Überwachung und Steuerung des betrieblichen Umweltschutzes?
a) technische Instrumente
b) betriebswirtschaftliche Instrumente
- Öko-Bilanz
- Produktlinienanalyse
- Öko-Controlling
- 3.1.2. Gibt es im Unternehmen Überlegungen und Aktivitäten für einen vorsorgenden Umweltschutz?
- nenne bitte Beispiele
(Rohstoff- und Energieverbrauch, recyclingfähige Produkte, umweltfreundliche Arbeits- und Betriebsmittel und chemische Verfahren, Abfallvermeidung, Reduzierung von Transportwegen, Langlebigkeit von Produkten, Bevorzugung heimischer Produkte)
Zf.: Existiert für die Gewinnung der notwendigen Informationen ein Kennziffernsystem?
- 3.1.3. Welche Bedeutung haben für Dich technische Lösungen im Rahmen des betrieblichen Umweltschutzes?
Zf.: Die gesetzlichen Vorschriften für den Umweltschutz orientieren sich oftmals an den neuesten Stand der Technik. Wie löst Du dieses Informationsproblem?
Zf.: Welche Bedeutung haben für Dich technische Lösungen?
- 3.3.3. Was erwartest Du von dem Umweltschutzbeauftragten?
- Kontrolle der gesetzlichen und betrieblichen Auflagen
- Eigeninitiative
- Enge Kooperation mit dem Betriebsrat
- Rücksicht auf die Produktionsabläufe
Zf.: Hat es zwischen dem Betriebsrat und dem Umweltschutzbeauftragten schon

- mal Konflikte in Fragen des Umweltschutzes gegeben?
- 3.3.6. Kannst Du mir das Verhältnis zum Umweltschutzbeauftragten etwas genauer schildern?
- (Wie oft informiert er Euch? Wie häufig hast Du Kontakt zu Ihm? Gibt es einen intensiven Gedankenaustausch? Berichtet er regelmäßig auf Betriebsversammlungen)
- 3.3.5. Welche bedeutsame Investition hat es in der letzten Zeit innerhalb des Unternehmens in Bereich des Umweltschutzes gegeben und wie werden sie getroffen? Zf.: Hatte dies konkrete Auswirkungen auf bestimmte Arbeitsplätze im Unternehmen?
- 3.4.0. Beabsichtigt das Unternehmen sich an der EU Verordnung zum Öko-Audit zu beteiligen und in welcher Form soll dieses stattfinden?
- 3.4.1. In der EU Verordnung zum Öko-Audit ist eine gewisse Form der Dynamik und der Prozeßhaftigkeit für die Entwicklung und Verankerung des betrieblichen Umweltschutzes angelegt. Dies betrifft sowohl die regelmäßige Wiederholung der Auditierung und die damit verbundene stetige Verbesserung der Umweltsituation des Betriebes aber auch die Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems. Darüber hinaus ist auch eine Information der Öffentlichkeit und die kontinuierliche Qualifizierung und Motivierung der Mitarbeiter für den Umweltschutz beabsichtigt. Wie werden sich diese Momente zukünftig auf die Organisations- und Interaktionsstrukturen des Betriebes auswirken? Zf.: Wäre es für Dich überlegenswert diese Frage auch unter Beteiligungsaspekten mit der Betriebsleitung zu diskutieren oder ist es sinnvoller sich als Betriebsrat aus diesem Prozeß herauszuhalten?
- 3.4.2. Was fehlt Deiner Meinung nach in den gegebenen Managementstrukturen, um ökologisch effizienter handeln zu können und den Anforderungen Öko-Audit Verordnung gerecht werden zu können?

IV. Die arbeitspolitische Bedeutung des Umweltschutzes für den Betriebsrat:

- Ich möchte mit Dir nun etwas konkreter über die Arbeit des Betriebsrates im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes sprechen.
- 4.1. Kannst Du mir anhand der Arbeit und konkreter Beispiele verdeutlichen, welchen Stellenwert der Umweltschutz in der Arbeit des Betriebsrats hat? Zf.: Wieviel Zeit verwendet Ihr im Monat während Eurer Arbeit für Umweltthemen? In welchem Verhältnis steht dies zu anderen Arbeitsbereichen?
- 4.6.1. Wer ist als Ansprechpartner für den betrieblichen Umweltschutz innerhalb des Unternehmens für Dich bedeutsam? Zf.: Kooperiert Ihr diesbezüglich auch mit dem Betriebsarzt und der Arbeitssicherheit?
- 4.2. Wie sensibel sind aus Deiner Erfahrung die Kolleginnen und Kollegen gegenüber dem Gesundheitsschutz und dem Arbeitsschutz? Zf.: Wie erklärst Du Dir, daß die Kolleginnen und Kollegen häufig Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz für mehr Lohn in Kauf nehmen?
- 4.4.2. Gibt es im Betrieb eine Auflistung der Gefahrstoffe nach der Gefahrstoffverordnung und ist sie für den Betriebsrat zugänglich? Zf.: Habt Ihr für einzelne Arbeitsplätze schon mal eine Bestandsaufnahme der dort verwendeten Gefahrenstoffe vorgenommen? Zf.: Habt Ihr aufgrund der Krankenstatistik einen Zusammenhang zwischen dem Arbeitsplatz und spezieller Erkrankungen bzw. Krankheitssymptomen festgestellt? Zf.: Welche Rückschlüsse ergeben sich für Dich dadurch auf zu vermutende Umwelteinflüsse?
- 4.3.3. Von Seiten der Gewerkschaften wird beklagt, daß der Betriebsrat innerhalb seiner rechtlichen Stellung im Betrieb kein besonderes ökologisches Mandat hat. Ein Weg für die Verbesserung der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates innerhalb des betrieblichen Umweltschutzes wird in dem Abschluß von entsprechenden Betriebsvereinbarungen gesehen. Welche Bedeutung hat für Dich eine Betriebsvereinbarung für die Umsetzung und die Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates im Umweltschutz?

- Zf.: Ist es sinnvoll, daß der Betriebsrat stärkere Mitwirkungsmöglichkeiten im betrieblichen Umweltschutz bekommt? Muß er dann auch Verantwortung tragen?
- 4.2.0. Wie schätzt Du den Stellenwert des Umweltschutzes bei den Kolleginnen und Kollegen ein:
- wird unter den Beschäftigten darüber diskutiert?
 - gibt es unter den Beschäftigten einzelne Interessierte und Engagierte?
 - hat sich der BR schon mal aufgrund von Anfragen bzw. konkreter Erwartungen seitens der Beschäftigten mit dem UWS befassen müssen?
 - gab es in den Fragen des UWS schon vereinzelt Problemlösungen auf Initiative/unter Beteiligung von Beschäftigten und BR?
- 4.1.2. In welchen Formen drückt sich der UWS innerhalb Eurer Arbeit aus:
- hat es schon mal eine Arbeitsgruppe zum UWS oder zum Gesundheitsschutz gegeben?
 - Wie oft und wie informiert Ihr die Beschäftigten über den betrieblichen UWS?
 - Welche Themen standen hier im Mittelpunkt?
 - Würdest Du die These teilen, daß der Umweltschutz, als Form der Arbeits- und Lebensqualität im Betrieb, Euch auch für Beschäftigtengruppen interessant macht, die Ihr sonst nicht oder nur schwer erreichen könnt?
 - Wie könnte dieses Potential für die Betriebsratsarbeit genutzt werden?
 - Verbinden sich für den Betriebsrat damit neue Arbeitsformen, um diesen Kreis ansprechen zu können?
- (Rückkopplung an den BR, Kompetenzteilung und Aufgabenabgabe des BR, offenen Arbeitskreise etc.)
- 4.2.2. Gibt es ein spezielles Vorschlagswesen für den Umweltschutz?
Zf.: Wieviele Vorschläge zum Thema Umweltschutz gibt es im Monat?
- 4.2.1. Gibt es innerhalb des Unternehmens ein spezielles Qualifizierungsprogramm der Mitarbeiter für den Umweltschutz?
Zf.: In welcher Form findet diese Qualifizierung statt?
Zf.: Welche Qualifikationen wären für Dich wichtig?
- 3.2.2. Kooperiert Ihr in Fragen des Umweltschutzes mit Betriebsräten Eurer Branche?
- Wenn nein, warum nicht?
Zf.: Gibt es in der Frage des Umweltschutzes eine Zusammenarbeit mit den Betriebsräten der Zulieferfirmen und der Fremdfirmen?
- 4.3.6. Inwiefern unterstützt Dich die Gewerkschaft in der Frage des betrieblichen Umweltschutzes?
Zf.: In welcher Art?
Welchen Stellenwert hat diese Unterstützung für Dich?
Wenn nein, welche Art der Unterstützung würdest Du begrüßen?
- 4.8.1. Habt Ihr schon mal mit externen Experten in der Frage des Umweltschutzes zusammengearbeitet?
Zf.: Kann ein kontinuierlicher Austausch und eine kontinuierliche Information über die Umweltprobleme des Betriebes mit Vertretern von Umweltgruppen, Verbrauchergruppen und ökologischen Forschungsinstituten auch ein Instrument für die Weiterentwicklung betrieblicher Umweltkonzepte sein?

Kooperation und Konflikt im Umweltschutz:

- 4.3.2. Gibt es für Dich in bezug auf den Umweltschutz gemeinsame Interessen und neue Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Management?
- 4.5.1. Hat es Deines Wissens schon eine externe Beratung des Managements in der Frage des Umweltschutzes gegeben?
Zf.: Wart Ihr an Diesen Beratungen beteiligt?
- 3.4.3. Gibt es zwischen bestimmten Beschäftigtengruppen und dem Betriebsrat Differenzen in der Frage des Umweltschutzes?
Zf.: Wie wird damit umgegangen?
- 4.5.3. Gibt es innerhalb des Betriebsrates unterschiedliche Vorstellungen über die Dringlichkeit und die Bedeutung des Umweltschutzes?
Zf.: Wenn ja, wie wird mit diesen Differenzen umgegangen?

- 4.5.4. Kannst Du kurz Stellung dazu beziehen, wie Deine Gewerkschaft ihre umweltpolitischen Forderungen begründet und ob Du diese nachvollziehen kannst?
Zf.: Sind für Dich die gewerkschaftlichen Vorstellungen Im Umweltschutz mit Deinen betrieblichen Erfahrungen vereinbar?
- 4.5.5. Inwieweit kann die Tarifpolitik die Umsetzung einer ökologischen Betriebspolitik fördern?
Beispiele
- 4.5.6. Könnt Ihr als Betriebsrat überhaupt eine eigenständige Politik in der Umweltfrage entwickeln oder könnt Ihr nur ad hoc auf Probleme reagieren?

V. Persönliche Haltung zum Umweltschutz im Betrieb:

Ich möchte mit Dir jetzt über Deine persönliche Haltung und Deine Einschätzungen über den Umweltschutz reden. Dies zunächst auf der betrieblichen Ebene.

- 5.1.1. Glaubst Du, daß der Umweltschutz im Betrieb zukünftig wichtiger wird und sich auch die betriebliche Interessenvertretung stärker mit diesem Thema befassen muß?
Zf.: Welche Veränderungen erwartest Du dadurch für Deine Arbeit und welche Einflußmöglichkeiten hast Du darauf?
- 5.1.2. Was sind Deine persönlichen Ziele innerhalb des betrieblichen Umweltschutzes, was könnte verbessert werden und wie soll es vorangetrieben werden?
Zf.: Wo siehst Du mögliche Blockaden für diesen Prozeß?
An dieser Stelle möchte ich auf einen anderen Aspekt des Umweltschutzes überleiten. Es geht um Deine privaten Umwelterfahrungen. Zunächst habe ich noch einige kurze Fragen zu Deiner Person.

5.2.0. Angaben zur Person:

- 5.2.1. Wie alt bist Du?
- 5.2.2. Kannst Du mir kurz einige Angaben zu Deiner privaten Lebensform geben?
- Familienstand
- Kinder etc.

5.3.0. Persönliche Haltung zum Umweltschutz außerhalb des Betriebes:

- 5.3.1. Wie bzw. wodurch werden in Deinem privaten Leben Umweltthemen wahrgenommen und mit wem redest Du darüber?
- 5.3.2. Hat sich durch die Diskussion von Umweltthemen Dein persönliches Verhalten geändert?
Zf.: Fühlst Du Dich dem Umweltproblem ohnmächtig gegenüber oder glaubst Du, daß Du durch Dein Verhalten Einflußmöglichkeiten gegenüber dem Umweltproblem hast?
- 5.3.3. Würdest Du auch eine spürbare Einbuße vom materiellen Wohlstand hinnehmen, um mehr Lebensqualität zu erhalten? Wofür konkret?
Zf.: Konkret, auf wieviel Prozent Deines Lohnes würdest Du verzichten?

VI. Allgemeine Erwartungen an die zukünftige ökologische Entwicklung:

Zum Abschluß unseres Interviews möchte ich mit Dir noch über Deine allgemeinen zukünftigen Erwartungen im Bereich des Umweltschutzes und möglicher Lösungen reden.

- 6.1.0. Was glaubst Du, wie sich die Umweltsituation und damit die Lebensgrundlagen der Menschen in den nächsten 20 Jahren entwickeln werden?
Zf.: Welche Konsequenzen wird dieses für die Gesellschaft haben?
(Soziale Spannungen, politische Legitimationsprobleme...)
- 6.1.1. Wo siehst Du die Hauptverursachung für die Umweltgefährdungen?
Zf.: Ist der wissenschaftlich-technische Fortschritt und das damit verbundene wirtschaftliche Wachstum für Dich:
a) ein eigengesetzlicher Prozeß
b) ein politisch gesteuerter Prozeß
c) Voraussetzung für den Umweltschutz

- d) Ursache der ökologischen Krise
- 6.1.2. Wie kann Deiner Meinung nach diesen Problemen entgangen werden?
Zf.: Wer sollte hier besonders aktiv sein?
(Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gewerkschaften)
- 6.1.3. Welche Lösungsstrategie/n würdest Du empfehlen?
Zf.: Was glaubst Du, was letztlich geschehen wird?
- 6.1.4. In letzter Zeit wird vermehrt ein „qualitatives Wachstum“ postuliert. Bist Du ein Verfechter dieser Idee? Um welche Qualitäten geht es dabei? Wie glaubst Du, kann ein „qualitatives Wachstum“ durchgesetzt werden?
Zf.: Gibt es Bereiche, innerhalb derer staatliche Eingriffe in die Entscheidungsautonomie der Wirtschaftssubjekte Ihr Recht haben? Um welche Bereiche handelt es sich da? Warum sind die Eingriffe Deiner Meinung nach notwendig?
- 6.1.5. Auf der Umweltkonferenz der UN in Rio 1992 wurde das Prinzip einer „dauerhaften“ oder „nachhaltigen“ Entwicklung propagiert. Definitiver Ausgangspunkt einer Konzeption der „nachhaltigen Entwicklung“ war die These: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“. Wenn Du diese Aussage überdenkst, welche Konsequenzen hat das für Dein Verständnis des Begriffs des Wirtschaftswachstums und den damit verbundenen Einkommensentwicklungen?
Zf.: Welche Anforderungen ergeben sich damit für Dich an Deine Betriebsratsarbeit und für die Arbeit der Gewerkschaften?
- 6.1.6. Nach allem, was wir bisher besprochen haben, würdest Du die Zukunftserwartungen eher positiv oder negativ einschätzen?

Interviewleitfaden Umweltschutzbeauftragter

> **Vorstellung**

> **Einleitung**

0. Angaben zur Personen- und Berufsbiographie:

Können Sie mir zunächst einige Angaben zu Ihrem beruflichen Werdegang geben.

0.1. Angaben zur Biographie:

0.1.1. Schildern Sie mir bitte kurz Ihren außerberuflichen und beruflichen Werdegang:

- Studium
- Berufsausbildung
- genaue Bestimmung der beruflichen Qualifikation

I. Tätigkeitsprofil:

1.1.0. Seit wann sind Sie Umweltschutzbeauftragter in diesem Unternehmen?

Zf.: Gab es einen speziellen Anlaß?

1.1.1. Welche Aufgaben umfaßt Ihre Tätigkeit als UWS-Beauftragter?

- Genaue Beschreibung

1.1.2. Sind Sie einer bestimmten Abteilung im Unternehmen zugeordnet?

- genaue Beschreibung der Abteilung

Zf.: Wer ist Ihr direkter Vorgesetzter?

1.1.3. Wie würden Sie Ihre Position innerhalb der Betriebshierarchie bestimmen?

Zf.: Sind Sie weisungsbefugt?

Wem gegenüber?

1.1.4. Verfügen Sie über technische und finanzielle Mittel und Personal?

1.1.5. Haben Sie auch die Möglichkeit Umweltschutzbelange in anderen Abteilungen des Unternehmens einzubringen?

(F&E, Einkauf, Produktauswahl, Fuhrpark etc.)

II. Die Umweltsituation des Unternehmens:

- 2.1. Ich möchte mit Ihnen jetzt etwas genauer über die Umweltsituation im Unternehmen reden. Zuvor möchte ich Sie allerdings noch fragen, woran Sie ihr Umweltbewußsein entwickeln. Haben Sie oder das Unternehmen in Fragen des Umweltschutzes Kontakte zu:
- Unternehmensverbänden
 - Kammern
 - Umweltschutzorganisationen
 - Parteien
 - VBU (Verband der Umschutzbeauftragten)
- Zf.: Orientiert sich Ihr ökologisches Engagement allein an den rechtlichen Vorgaben?
- 2.1.2. Was sind heute die größten Umweltprobleme im Unternehmen?
- Skizze von Umweltproblemen und deren Verursachung:
 - Abwasser
 - Luftverunreinigung
 - (Sonder-)Abfall
 - Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz, Gefahrstoffe
- 2.0. In welchen Bereichen waren Sie im Rahmen des betrieblichen Umweltschutzes in der letzten Zeit besonders aktiv?
- Wo lagen die Schwerpunkte in der betrieblichen Umweltpolitik?
- 3.1.2. Wenn Sie die ökologische Situation des Betriebes überdenken, gibt es Ihrer Meinung nach innerhalb des Betriebes Spielräume für einen präventiven Umweltschutz? (sparsamer Rohstoff- und Energieverbrauch, recyclingfähige Produkte, umweltfreundliche Arbeits- und Betriebsmittel, Abfallreduzierung, Langlebigkeit der Produkte, marktnahe Absatz- und Beschaffungsprojekte)
- Zf.: Haben Sie für die Gewinnung der notwendigen Informationen ein Kennziffersystem entwickelt?
- 2.1.3. Ein Grundproblem in der Abschätzung ökologischer Gefährdungslagen liegt in dem schwer zu ermittelnden Wissen über die Auswirkungen menschlicher Eingriffe in die ökologischen Zusammenhängen. Worauf basiert Ihr Wissen über das ökologische Gefährdungspotential der Produktion?
- Zf.: Fühlen Sie sich auch manchmal unsicher in Ihren Entscheidungen?
- 2.2.1. Wie gehen Sie innerhalb des Betriebes mit nichtpraktikablen Umweltauflagen der Behörden um?
- Zf.: Gibt es zwischen Ihnen und den Behörden eine Zusammenarbeit in der Frage des Umweltschutzes?
- Zf.: Hat es auch schon Konflikte mit den Behörden gegeben?
- 2.2.2. Halten Sie die behördlichen Auflagen für den Umweltschutz für notwendig?
- Zf.: Sind die bestehenden Auflagen ausreichend und dem Problem adäquat?
- 2.2.4. Welche Rolle spielen die Medien und die Öffentlichkeit für die ökologischen Entscheidungen des Unternehmens?
- Zf.: Glauben Sie, daß eine Öffnung des Unternehmens in der Form des Austausches mit Umweltverbänden und ökologischen Forschungsinstituten die Umweltpolitik des Unternehmens verbessern könnte?

III: Die betriebliche Organisation des Umweltschutzes:

Ich möchte mit Ihnen nun konkreter über die betriebliche Organisation des Umweltschutzes sprechen.

- 2.1.0. Ist der Umweltschutz ein Unternehmensziel Ihre Firma und wie wirkt er in die Betriebsorganisation hinein?
- Zf.: Woran machen Sie dieses fest?
- Zf.: Von wem wurde diese Zielbestimmung wann eingeführt?
- 3.1.1. Welche speziellen Instrumente und Steuerungsmöglichkeiten wurden innerhalb des Betriebes für die Überwachung, Umsetzung und strategische Steuerung der

- umweltpolitischen Ziele entwickelt und eingeführt?
- a) technische Instrumente
 - b) betriebswirtschaftliche Instrumente:
 - Öko-Bilanz
 - Produktlinienanalyse
 - Öko-Controlling
 - UVP
- 3.0. Wie wurde in der Frage der Operationalisierung der betrieblichen Umweltpolitik vorgegangen?
- a) Bestandsaufnahme
 - b) Umweltaktionsplan
 - c) Aufbau eines ökologischen Frühwarnsystems
 - d) Umsetzung im Betrieb
- 3.1.3. Welche Bedeutung kommt den technischen Lösungen für den Umweltschutz zu?
Zf.: Sind Ihrer Meinung nach alle Probleme des betrieblichen Umweltschutzes mittels Technik lösbar?
- 3.1.4. Gibt es innerhalb des Unternehmens strategische Überlegungen hinsichtlich einer ökologischen Produktentwicklung?
Zf.: Was verstehen Sie darunter?
- 3.4.0. Plant Ihr Unternehmen, sich an der EU-Verordnung zum Öko-Audit zu beteiligen?
- Wenn ja, in welcher Form soll dies geschehen?
Zf.: Wird diesbezüglich und in Fragen des Umweltschutzes mit externen Beratern zusammengearbeitet?
Zf.: Sind Sie an diesem Prozeß beteiligt? Welche Auswirkungen hatte diese Beteiligung auf Ihre Arbeit?
Wenn nein, würden Sie diese begrüßen? Warum?
- 3.1.6. Welche Veränderungen und welche möglichen Vorteile erwarten Sie für Ihre Arbeit durch die Einführung eines Öko-Audit?

IV. Das Verhältnis zum Management:

- 4.1.0. Wie oft haben Sie in der Woche Kontakt zur Geschäftsleitung in Fragen des Umweltschutzes?
- Mit wem reden Sie konkret?
- 4.1.1. Wie würden Sie die umweltpolitischen Interessen der Geschäftsleitung charakterisieren?
Zf.: Hat die Geschäftsleitung für Sie eine Vorbildfunktion im Umweltschutz?
- 4.1.2. Wissen Sie, welche Erwartungen das Management an Sie stellt?
- Was sollen Sie tun, was können Sie tun?
- 4.1.3. Fallen Ihnen die Verhandlungen über Umweltmaßnahmen mit der Geschäftsleitung schwer?
Zf.: Wer entscheidet letztlich - und in welcher Form - über Umweltschutzinnovationen im Betrieb?
- 4.1.4. Hat es zwischen Ihnen und dem Management schon Konflikte über Umweltschutzmaßnahmen gegeben?
Zf.: Wann geht ein unternehmensökologisches Engagement eigentlich zu lasten von Gewinn und Rentabilität und wann nicht? Unter welchen Bedingungen tritt der Konflikt auf, und wie löst er sich auf?
- 4.1.5. Sind Sie schon mal in Ihrer Arbeit behindert worden?
- 4.1.6. Wie versuchen Sie, das Management für Ihre Ziele zu überzeugen?
Zf.: Müssen Sie hier stets betriebswirtschaftliche Ziele beachten?
- 4.1.7. Was bewegt letztlich den Umweltschutz in Ihrem Betrieb am meisten: gesetzliche Vorschriften oder die Eigeninitiative des Betriebes? (Beispiele)

V. Arbeitsweisen und Kooperationsverhältnisse

- 5.1.0. Gibt es zwischen Ihnen und den Abteilungsleitern eine Zusammenarbeit in der Entwicklung und Umsetzung von Umweltmaßnahmen?
Zf.: Findet hier ein intensiver Gedankenaustausch statt oder lediglich

- Routinegespräche?
- 5.1.1. Mit wem können Sie im Betrieb Fachgespräche über den Umweltschutz führen?
Zf.: Gibt es im Unternehmen einen Umweltausschuß dem z.B. der Betriebsarzt, der Sicherheitsbeauftragte u.a. angehören? Würden Sie dies begrüßen?
 - 5.1.2. Welche Möglichkeiten der Weiterqualifikation haben Sie?
Zf.: Wie oft nehmen Sie diese wahr und wo?
 - 5.1.3. Woher kennen Sie für Ihren Arbeitsbereich den neusten Stand der Technik und die neusten Entwicklungen im Umweltschutzbereich?
Zf.: Orientieren Sie sich in Ihrer Arbeit an diesen Erkenntnissen?
 - 5.2.0. Arbeiten Sie auch mit Umweltschutzbeauftragten anderer Betriebe aus Ihrer Branche zusammen?
Zf.: Kooperieren Sie mit Zulieferunternehmen Ihres Unternehmens?
 - 5.2.1. Inwieweit berücksichtigen Sie in Ihrer betrieblichen Arbeit die umweltpolitischen Auswirkungen Ihres Unternehmens außerhalb des Betriebes?
(Verkehr, weltweiter Einkauf, Anfahrt der Mitarbeiter, Anwohnerinteressen...)

VI. Kooperation mit dem Betriebsrat und der Belegschaft:

- 6.1.0. Wie stellt sich für Sie die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat dar:
 - Unterrichten Sie regelmäßig den Betriebsrat über Umweltschutzfragen im Betrieb? Wie oft und in welcher Form geschieht dies?
 - Gibt es zwischen Ihnen und dem Betriebsrat einen intensiven Gedankenaustausch in Fragen des Umweltschutzes?
 - Welche Erwartung hat der Betriebsrat an Ihre Arbeit?
 - Was erwarten Sie vom Betriebsrat in bezug auf Ihre Tätigkeit?
 - Hat der Betriebsrat Sie bei bestimmten Vorhaben schon mal unterstützt?
 - Steht er bei Konflikten mit dem Management auf Ihrer Seite?
 - Spielt der Umweltschutz für den Betriebsrat eine ernsthafte Rolle und ist der Betriebsrat ein kompetenter Partner für Sie in Umweltfragen?
- 6.1.1. Haben Sie in Fragen des Umweltschutzes Kontakt zur Gewerkschaft?
- 6.2.0. Sehen Sie in den Beschäftigten eigentlich ein Potential für mehr Umweltschutz im Betrieb:
 - Haben Ihnen gegenüber die Beschäftigten schon mal Forderungen oder Beschwerden bezüglich des UWS vorgetragen?
 - Wie oft und in welcher Form werden die Beschäftigten von Ihnen über den UWS informiert?
 - Gibt es besonders interessierte und engagierte Beschäftigtengruppen? Wer unterstützt Sie hier am meisten?
 - Wirken die Beschäftigten bei der Umsetzung des UWS mit?
 - Wie erfahren Sie von Störfällen?
 - Wie kontrollieren Sie die Einhaltung der Umweltvorschriften bei den Beschäftigten?
- 6.2.1. Gibt es bestimmte Instrumente, Einrichtungen, Veranstaltungen und Aktionen im Unternehmen, um das Umwelthandeln und das Umweltbewußtsein der Beschäftigten zu fördern und zu honorieren?
 - Bildungsveranstaltungen
 - Vorschlagswesen
 - Arbeitskreise
 - Umwelttage etc.
 - Qualifikation
 - Azubi-Ausbildung
- 6.2.2. In einigen Untersuchungen wird den Beschäftigten heute gegenüber früheren Zeiten ein entwickelteres Umweltbewußtsein attestiert. Beschäftigte sind demnach heute sensibler gegenüber Umweltgefahren als noch vor 10 oder 20 Jahren. Dennoch gibt es in allen Betrieben das Phänomen, daß die Beschäftigten häufig Gesundheitsbelastungen am Arbeitsplatz heute noch in Kauf nehmen, wenn sie nur einen höheren Lohn erhalten. Wie erklären Sie sich das?

Zf.: Gibt es im Betrieb eine Auflistung der Gefahrstoffe nach der Gefahrstoffverordnung?

Zf.: Haben Sie für einzelne Arbeitsplätze schon mal eine Bestandsaufnahme der dort verwendeten Gefahrenstoffe vorgenommen?

Zf.: Haben Sie aufgrund der Krankenstatistik einen Zusammenhang zwischen dem Arbeitsplatz und spezieller Erkrankungen bzw. Krankheitssymptome festgestellt?

Zf.: Welche Rückschlüsse ergeben sich für Sie dadurch auf zu vermutende Umwelteinflüsse?

VII. Die persönliche Haltung zum Umweltschutz im Betrieb:

Ich möchte mit Ihnen jetzt über Ihre persönlichen Erwartungen im Bereich des Umweltschutzes sprechen. Zunächst auf der Ebene des Betriebes.

7.1.0. Was waren eigentlich Ihre Motive, Umweltschutzbeauftragter zu werden?

Zf.: Haben Sie Freude an dieser Tätigkeit und sind Sie stolz auf Ihre Arbeit?

7.1.2. Haben Sie auch Angst bei der Ausübung Ihrer Arbeit, z.B. vor juristischen Konsequenzen bei Fehlern oder persönlichen Anschuldigungen?

Zf.: Gab es derartige Situationen?

Zf.: Haben Sie Angst um Ihren Arbeitsplatz, wenn Sie sich gegenüber der Geschäftsleitung und den Betriebsinteressen zu stark für den Umweltschutz einsetzen?

7.1.3. Glauben Sie, daß der Umweltschutz im Betrieb zukünftig wichtiger wird?

Zf.: Welche Veränderungen erwarten Sie dadurch für Ihren Arbeitsbereich und welche Einflußmöglichkeiten haben sie auf diesen Prozeß?

7.1.4. Was sind Ihre persönlichen Ziele innerhalb des betrieblichen Umweltschutzes?

(Was kann verbessert werden, wie soll es vorangetrieben werden?)

Zf.: Was müßte Ihrer Meinung nach an den bestehenden betrieblichen Strukturen (Management) verbessert werden, um den Umweltschutz zu befördern?

An dieser Stelle möchte ich gerne überleiten zu einem anderen Aspekt des Umweltschutzes. Dieser betrifft Ihre private Haltung außerhalb des Betriebes und Ihre gesellschaftspolitischen Erwartungen im Umweltschutz. Zunächst habe ich aber noch einige Fragen zu Ihrer Person.

7.2. Angaben zur Person:

7.2.1. Darf ich Sie nach Ihrem Alter fragen?

7.2.2. Können Sie mir bitte kurz einige Angaben zu Ihren privaten Lebensformen machen?

- Kinder

- Familienstand

7.3. Die persönliche Haltung zum Umweltschutz außerhalb des Betriebes:

7.3.1. Können Sie mir kurz erläutern, wie das Umweltthema in Ihrem privaten Lebensbereich hereindringt und mit wem Sie darüber reden?

7.3.2. Hat die Behandlung von Umweltthemen in Ihrem privaten Lebensbereich Auswirkungen auf Ihr tägliches Verhalten?

Zf.: Glauben Sie, daß Sie auf die Behandlung der Umweltprobleme durch Ihr privates Verhalten Handlungsmöglichkeiten im Sinne von Einflußmöglichkeiten haben oder fühlen Sie sich eher dem Umweltproblem ausgeliefert?

7.3.3. Würden Sie auch eine spürbare Einbuße vom materiellen Wohlstand hinnehmen, um mehr Lebensqualität zu erhalten? Wofür konkret?

VIII. Allgemeine Erwartungen über die zukünftige ökologische Entwicklung:

Zum Abschluß unseres Interviews möchte ich noch mit Ihnen über Ihre allgemeinen zukünftigen Erwartungen über die Entwicklung der Umweltthematik reden.

8.1.0. Was glauben Sie, wie sich die Umweltsituation und damit die Lebensgrundlagen der Menschen in den nächsten 20 Jahren entwickeln werden?

- Zf.: Welche Konsequenzen wird dieses für die Gesellschaft haben?
(soziale Spannungen, politische Legitimationsprobleme...)
- 8.1.1. Wo sehen Sie die Hauptverursachung für die Umweltgefährdungen?
Zf.: Ist der wissenschaftlich-technische Fortschritt und das damit verbundene wirtschaftliche Wachstum für Sie:
a) ein eigengesetzlicher Prozeß
b) ein politisch gesteuerter Prozeß
c) Voraussetzung für den Umweltschutz
d) Ursache der ökologischen Krise
- 8.1.2. Wie kann Ihrer Meinung nach diesen Problemen entgangen werden?
Zf.: Wer sollte hier besonders aktiv sein?
(Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gewerkschaft)
- 8.1.3. Welche Lösungsstrategie/n würden Sie empfehlen?
Zf.: Was glauben sie, was letztlich geschehen wird?
- 8.1.4. In letzter Zeit wird vermehrt ein "qualitatives Wachstum" postuliert. Sind Sie ein Verfechter dieser Idee? Um welche Qualitäten geht es dabei? Wie glauben Sie, kann ein "qualitatives Wachstum" durchgesetzt werden?
Zf.: Gibt es Bereiche, innerhalb derer staatliche Eingriffe in die Entscheidungsautonomie der Wirtschaftssubjekte Ihr Recht haben? Um welche Bereiche handelt es sich da? Warum sind die Eingriffe Ihrer Meinung nach notwendig?
- 8.1.5. Definitorischer Ausgangspunkt einer Konzeption der "nachhaltigen Entwicklung", wie sie auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio 1992 behandelt wurde, war die These: "Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können". Im Vorfeld der UN-Konferenz wurde durch einen Unternehmensrat unter der Führung des Schweizer Unternehmers Stephan Schmidheiny ein Bericht veröffentlicht, in dem es u.a. heißt: "Durch die Kooperation im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung erhält die Unternehmensverantwortung neue zeitliche und räumliche Dimensionen. Die Unternehmen müssen die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf künftige Generationen und auf Menschen in anderen Teilen der Welt in Betracht ziehen". Wenn Sie diese Aussage überdenken, welche Konsequenzen hat das für Ihr Verständnis des Begriffs des Wirtschaftswachstums?
Zf.: Welche Konsequenzen sind für Sie damit für eine ökologische Unternehmenspolitik verbunden?
(Kreislaufwirtschaft, räumliche Nähe des Produktionsprozesses...)
Zf.: Wo sehen Sie mögliche Handlungsspielräume und wo Handlungsgrenzen?
- 8.1.6. Nach allem, was wir bisher besprochen haben, würden Sie die Zukunftserwartungen eher positiv oder negativ einschätzen?

LEBENS LAUF

Angaben zur Person

Name: Wolfgang Röhr
Anschrift: Tresckowstr. 41
20259 Hamburg
Telefon: 040 / 43181781
Geburtsdatum: 18. Juli 1959
Geburtsort: Unna
Familienstand: verheiratet
Staatsangeh.: deutsch

Schule, Ausbildung und Studium

1965 - 1969 Grundschule in Hamm (Westfalen)
1969 - 1974 Märkisches Gymnasium in Hamm
1974 - 1977 Realschule in Hamm
8/1977 - 1/1981 Ausbildung als Energieanlagenelektroniker, Bergbau AG Westfalen
4/1983 - 12/1985 WESTFALEN KOLLEG Dortmund; Abschluß der allgemeinen Hochschulreife
4/1986 - 7/1989 Studium der Soziologie, HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND POLITIK in Hamburg (HWP), Abschluß als Diplom-Sozialwirt
6/1989 - 12/1993 Studium der Sozialwissenschaften, UNIVERSITÄT BREMEN, Schwerpunkte: Arbeit und Produktion, Gesellschaftstheorie, Nebenfach Wirtschaftswissenschaften, Abschluß als Diplom-Sozialwissenschaftler
4/1997 – 4/2000 Promotionsförderungsstelle an der HWP im Schwerpunkt „Ökologie – Politische Prozesse“.

Berufstätigkeit

2/1981 - 6/1981 Elektrofacharbeiter bei der Bergbau AG Westfalen in Bönen
7/1981 - 10/1982 Zivildienst beim Verein zur Förderung der Jugendarbeit e.V. in Dortmund
11/1982 - 1/1983 Elektrofacharbeiter bei der Bergbau AG Westfalen in Bönen
7/1992 - 9/1992 Werkvertrag bei ISA-Consult über ökologisch-regionale Strukturpolitik in NRW
1/1994 - 3/1994 Praktikum bei der Hans-Böckler-Stiftung (HBS)
4/1994 - 11/1994 Tätigkeit in der Bildungsarbeit des DGB und Werkvertrag bei der HBS: Evaluation gewerkschaftsrelevanter Forschungstätigkeiten an ausgesuchten deutschen Universitäten

- 12/1994 - 3/1997 Wissenschaftlicher Mitarbeiter der HWP im Forschungsprojekt: „Ökologische Betriebspolitik und neue Managementkonzepte“
- 11/1996 Lehrauftrag in der Weiterbildung „Ökologisches Management“ an der HWP
- 5/1997 – 4/2000 Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Promotionsförderung an der HWP im Schwerpunkt „Ökologie – Politische Prozesse“
- 1/1999 – 12/1999 Werkvertrag im Verbund-Forschungsprojekt „Arbeit & Ökologie“
(Forschungsverbund vom: DIW, Wuppertal-Institut und WZB, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung)
- 3/2000 –heute Mitarbeiter in der Abteilung für Studium und Prüfung, Studienbüro an der HWP und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt „Codes of Conduct“ von Transnationalen Konzernen (befristet bis 2001)

Hamburg, den 22. März 2000