

Breidenbach

Umweltschutz in der betrieblichen Praxis

Raphael Breidenbach

Umweltschutz in der betrieblichen Praxis

Erfolgsfaktoren zukunftsorientierten
Umweltengagements

Ökologie – Gesellschaft – Ökonomie

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Dr. Raphael Breidenbach ist Unternehmensberater im Bereich Personal-/Organisationsentwicklung und betrieblicher Umweltschutz sowie Dozent für Umweltmanagement, Umweltbildung und Betriebspsychologie an verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Breidenbach, Raphael:

Umweltschutz in der betrieblichen Praxis : Erfolgsfaktoren zur Verbesserung des zukunftsorientierten Umweltengagements : Ökologie – Gesellschaft – Ökonomie / Raphael Breidenbach. - Wiesbaden : Gabler, 1999

ISBN 978-3-409-11443-1

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden, 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1999

Lektorat: Ralf Wettlaufer / Annegret Heckmann



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-409-11443-1

ISBN 978-3-663-11683-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-11683-7

Geleitwort

Wenige Bereiche finden heute in der Öffentlichkeit und damit in den Medien ein so starkes Interesse wie der Umweltschutz. Waldsterben, Verschmutzung von Luft, Wasser und Boden, Verwüstung ganzer Landstriche, Änderung des Klimas usw. sind seit längerem allgegenwärtige Themen, die uns darauf hinweisen, daß die Ökosysteme der Erde vielfach an den Grenzen ihrer Belastbarkeit angelangt sind.

Unstreitig hat die Relevanz der Umweltfrage vielfältige und erhebliche Auswirkungen auf den Bereich der Wirtschaft, auf das einzelne Unternehmen. So hat z.B. das rapide gewachsene Umweltbewußtsein der Bevölkerung, das Entstehen von Protestwellen gegen bestimmte Techniken und Praktiken einzelner Unternehmen, aber auch das Bekanntwerden gravierender wirtschaftsbedingter Umweltbelastungen, den Druck auf Unternehmen anwachsen lassen, sich verstärkt mit Umweltaspekten auseinander zu setzen.

Die Bedeutung der ökologischen Frage für das Unternehmen wird auch durch die verstärkte Hinwendung des Gesetzgebers zu einer Politik der Umweltvorsorge deutlich, deren Instrumente eine vermehrte Einflußnahme auf die Unternehmens-tätigkeit ermöglichen. Wohl kaum ein Unternehmen wird sich deshalb auf Dauer eine Stellung am Markt erwerben oder erhalten können, das die Bedeutung eines betrieblichen Umweltengagements verkennt und seiner Umweltverantwortung nicht nachkommt. Konkret: Ohne eine umfassende Berücksichtigung von Umweltaspekten in allen Planungs- und Entscheidungsprozessen des Unternehmens werden sich wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Akzeptanz kaum dauerhaft sichern lassen.

Eine Reihe von Unternehmen haben mittlerweile Umweltmanagementsysteme aufgebaut und Umweltpolitiken bzw. Umweltprogramme entwickelt und in die Praxis umgesetzt. Auch wurden bedeutende Umweltschutzinvestitionen vorgenommen, um Altanlagen nachzurüsten oder umweltschonende Produktionsverfahren einzuführen. Zu diesen Entwicklungen haben ohne Frage betriebswirtschaftliche Vorteile beigetragen, die sich aus einem effizienten Umweltmanagement ergeben können.

Trotz der unbestreitbar positiven Entwicklungen der letzten Jahre zeigt die nüchterne Bestandsaufnahme, daß das freiwillige Engagement von Unternehmen zur Vermeidung, zumindest aber zur Reduktion von Umweltbelastungen und –risiken keinesfalls selbstverständlich und Bestrebungen nach umfassender Wahrnehmung ihrer Umweltverantwortung, nach einem Umweltmanagement, das eine kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes sicherzustellen vermag, in der Praxis vielfach noch am Anfang stehen. Allerdings sind Pauschalurteile über Reichweite und Wirkung des Umweltengagements „der“ Wirtschaft wenig

dienlich. Vielmehr bedarf es einer sorgfältigen Betrachtung des einzelnen Unternehmens hinsichtlich der Umweltauswirkungen seiner Aktivitäten, der in der Umweltpolitik zum Ausdruck kommenden Umweltorientierung und der Qualität der Umweltschutzleistungen.

Berücksichtigung müssen aber auch Schwierigkeiten bei der Realisierung betrieblicher Umweltvorsorge finden. Nicht zu Unrecht weisen z.B. Vertreter kleinerer und mittlerer Unternehmen mit Sorge auf die wachsende Regeldichte im Bereich des Umweltschutzes und auf die Unsicherheit ständig veränderter Umweltschutzbestimmungen hin. Vielfach wird hier der (monetäre) Nutzen eines formalen Umweltmanagementsystems und dessen Eignung für betriebliche Abläufe angezweifelt. Zu bedenken ist auch, daß die gegenwärtigen Kosten des Umweltschutzes vor allem in den Betrieben, die sich einem starken Wettbewerbsdruck auf den globalen Märkten ausgesetzt sehen, zu Belastungen der Wettbewerbsfähigkeit bzw. des Betriebsergebnisses führen können. Wenn es auch keine Alternative zu einer verstärkten Hinwendung zum umweltverträglichen Wirtschaften gibt, so müssen doch diese Hemmnisse und Probleme wahrgenommen und angemessen berücksichtigt werden.

Das vorliegende Buch möchte Bemühungen zu einem verstärkten betrieblichen Umweltengagement unterstützen und zu einem Mehr an Umweltorientierung in Planungs- und Entscheidungsprozessen auffordern. Es setzt an der Schnittstelle Umwelt-Wirtschaft-Gesellschaft an, dort wo aktives Umweltmanagement seinen Platz hat und seine größte Wirkung entfalten kann und bereitet theoretisch abgesicherte Grundlagen betrieblichen Umweltschutzes praxisnah und interdisziplinär auf. Das Buch gibt konkrete Hilfestellungen, Umweltschutz zur Verbesserung der unternehmerischen Situation zu nutzen und diesen in den alltäglichen Betriebsablauf zu integrieren.

Prof. Dr. Schlagheck

Vorwort

Moderne, zukunftsoffene Unternehmen integrieren heutzutage Umweltschutzaspekte in ihre Gesamtplanung und in ihr Zielsystem. Sie betrachten dies u.a. als Anreiz für Innovation, Mitarbeitermotivation und Steigerung der Effektivität. Zugleich geht es aber auch um die nachweisbare Fähigkeit, mindestens gesetzlich bestimmte Umweltleistungen systematisch und fortwährend zu erbringen.

Die Umweltqualitätsfähigkeit von Organisationen unter Berücksichtigung ökonomischer, sozial-gesellschaftlicher und ökologischer Rahmenbedingungen entwickeln helfen, dies ist ein zentrales Anliegen dieses Buches. Es richtet sich an Verantwortliche in der betrieblichen Praxis, Studierende verschiedenster Fachrichtungen oder ganz allgemein an der Ökologie-Ökonomie Problematik Interessierte.

Das *erste Kapitel* nimmt zunächst eine Positionsbestimmung vor, indem nach wirtschaftsbedingten Umweltbeeinträchtigungen, nach umweltbezogenen Anforderungen externer Anspruchsgruppen an das Unternehmen und nach ersten Reaktionen von Unternehmensverantwortlichen auf kritische Anfragen aus der Öffentlichkeit gefragt wird. Inwieweit Umweltschutzaktivitäten in dem Maße wettbewerbsrelevant sind, als daß sie die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens am Markt beeinflussen und welche beschäftigungspolitischen Impulse vom Umweltschutz ausgehen, wird kritisch nachgefragt.

Eine angemessene Auseinandersetzung mit der Umweltfrage schließt stets ökologische Aspekte mit ein. Wichtige ökologische Grundlagen der Umweltproblematik werden deshalb im *zweiten Kapitel* angesprochen und am Beispiel der anthropogenen Klimaveränderung erläutert.

Können im Anschluß an das zweite Kapitel Überschreitungen von Belastungsgrenzen der Ökosysteme als unmittelbare Ursache für Umweltzerstörungen ausgemacht werden, wird im *dritten Kapitel* der Frage nachgegangen, welche Entwicklungen und Prioritätensetzungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft diesen wenig pfleglichen Umgang mit den natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen begünstigen. Die Beschäftigung mit sozial-gesellschaftlichen Aspekten im Zusammenhang mit der Ursachenforschung bei Umweltproblemen relativiert übrigens keinesfalls die Relevanz der Ökonomie im Gesamtgeschehen. Hier wird lediglich die Einordnung und Erörterung der ökologischen Frage in dem umfassenden Rahmen vorgenommen, der gemäß ihrer vielfältigen Bedingungs- und Ursachenfaktoren angemessen erscheint.

Weil die Analyse umwelt- und entwicklungsrelevanter Problemstellungen das Bild einer Weltproblematik entstehen läßt, das gleichzeitig ökologische, soziale,

ökonomische, und politische Elemente beinhaltet, müssen Problemlösungsansätze entsprechend umfassend angelegt sein. Dies wird von dem Konzept des „Sustainable Development“ erwartet, das seit der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro in 1992 die umweltpolitische Agenda beherrscht. Das *vierte Kapitel* stellt wichtige sozial-, umwelt- und wirtschaftspolitische Implikationen des Konzepts des Sustainable Development bis hin zu umweltethischen Aspekten dar und verdeutlicht deren Relevanz für das Unternehmen. Desweiteren werden Prinzipien und Instrumente staatlicher Umweltpolitik vorgestellt und in ihren Auswirkungen diskutiert.

Das *fünfte Kapitel* wendet sich schwerpunktmäßig der Praxis betrieblichen Umweltschutzes zu. Zunächst wird nach Nutzenpotentialen des Umweltengagements gefragt und Möglichkeiten der Feststellung von Umweltauswirkungen der betrieblichen Praxis vorgestellt. Es folgen Grundlagen für die Entwicklung von Umweltzielsetzungen und Handlungsgrundsätzen sowie Hinweise zur Integration des Umweltschutzes in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation.

Neue Impulse für die Praxis des betrieblichen Umweltschutzes bzw. für die Einrichtung von Umweltmanagementsystemen brachten sicherlich die im Sprachgebrauch mit EG-Öko-Audit bezeichnete Verordnung des Europäischen Rates Nr. 1836/93 und die 14000er-Normenreihe der International Organization for Standardisation (ISO), die u.a. Umweltbetriebsprüfungen mit der Möglichkeit einer Zertifizierung des Betriebes vorsehen. Die ISO-Normen und die EG-Verordnung werden ausführlich vorgestellt bzw. miteinander verglichen und in ihren einzelnen Prozessschritten dargestellt. Eine erste Bestandsaufnahme über die Auswirkungen der ISO-Normen und der EG-Verordnung schließt sich an.

Ohne Frage wird die Fähigkeit des Unternehmens, sein Umweltengagement der interessierten Öffentlichkeit, aber auch den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern plausibel zu machen, ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmung sein. Zeitgemäße Umweltkommunikation und Umweltberichterstattung, die hier vorgestellt werden tragen entscheidend dazu bei, die Umweltleistungen des Unternehmens angemessen darzustellen und damit zugleich glaubwürdiger, vertrauenswürdiger zu werden.

Das Kapitel schließt mit Vorschlägen zu einer zeitgemäßen Mitarbeiterbeteiligung und Personalförderung. Human Resource Management umweltorientiert – das macht nicht zuletzt deshalb Sinn, da die Umweltpolitik eines Unternehmens nur dann erfolgreich sein kann, wenn möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie mittragen und an ihrer Umsetzung mitwirken. Geeignete Instrumente mit spürbaren motivationalen Effekten müssen deshalb gefunden und in die Praxis umgesetzt werden. Ebenso wird das Unternehmen für eine permanente Aktualisierung von Qualifikation und Kompetenz Sorge tragen müssen.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel I: Zur Klärung der Ausgangslage

1. Problemskizze	1
2. Wirtschaftsbedingte Umweltbelastungen	5
2.1 Erste Reaktionen der Unternehmen	8
2.2 Selbstverpflichtungen der Wirtschaft	13
2.2.1 Struktur der Selbstverpflichtungen	15
2.2.2 Umweltwirksamkeit	16
2.3 Klage der Industrie: Umweltschutzleistungen werden nicht ausreichend anerkannt	18
2.4 Beispiele umweltorientierter Unternehmensführung	21
3. Das Unternehmen im Spannungsfeld seiner Anspruchsgruppen	23
3.1 Gesellschaftliche Ansprüche	26
3.2 Ansprüche der Kunden und Marktpartner	26
3.3 Ansprüche der Behörden	27
3.4 Banken und Versicherungen	27
3.5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	28
3.6 Gewerkschaften	29
3.7 Medien	29
4. Umweltstandort Bundesrepublik Deutschland	30
4.1 Kostenbelastung und Wettbewerbsfähigkeit - einige Argumente	30
4.1.1 Versuch einer kritischen Würdigung	33
4.2 Arbeit und Umwelt - Beschäftigungseffekte des Umweltschutzes	37
4.2.1 Umweltschutz als beschäftigungspolitischer Problemlöser ?	38

Kapitel II: Umweltprobleme - Annäherung an ein komplexes Phänomen

1. Ökologische Aspekte der Umweltproblematik	41
1.1 Einige wesentliche Fachbegriffe	42
1.2 Theorie und Entwicklung von Ökosystemen - eine Einführung	44
2. Umweltprobleme als Folge von Grenzüberschreitungen	48
2.1 Drohende Erschöpfung von Quellen und Senken durch Grenzüberschreitungen	51
2.2 Folgen von Grenzüberschreitungen	52
2.3 Schwierigkeiten der Diagnose	53
3. Anthropogene Klimaveränderungen - ein Beispiel für Grenzüberschreitungen	55
3.1 Folgen der Klimaveränderungen	59
3.2 Erste Reaktionen	60

Kapitel III: Der sozial-gesellschaftliche Hintergrund

1. Umweltprobleme als gesamtgesellschaftlicher Problemkomplex	65
1.1 Zentrale Stellung der Ökonomie	67
1.1.1 Globalisierung unternehmerischer Aktivitäten	69
1.1.2 Wirtschaftliche Entwicklung und sozialer Fortschritt	77
1.2 Umweltschutz und internationaler Handel	79

Kapitel IV: Vorsorgende Umweltpolitik

1. Bewältigung der Umweltprobleme als Gegenwarts- und Zukunftsaufgabe	85
1.1 Auf dem Weg zu einer Politik der Nachhaltigkeit	87
1.1.1 Die Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung von Rio	92
1.1.2 Rio Nachfolgeprozeß	94
1.2 Ökologische, sozial-gesellschaftliche und ökonomische Aspekte nachhaltiger Entwicklung	96
1.2.1 Ökologische Nachhaltigkeit	97
1.2.2 Sozial-gesellschaftlicher Zielbereich	99
1.2.3 Ökonomische Nachhaltigkeit	104
1.3 Entscheidungen mit Blick auf die Folgen treffen - Umweltethische Fragestellungen	107
1.3.1 Ansätze zur ethischen Bestimmung des Mensch-Natur Verhältnisses	109
1.3.2 Elemente für die Entfaltung der ethischen Dimension nachhaltiger Entwicklung	115
1.3.3 Offene Fragen und Probleme	119
2. Zentrale Aspekte vorsorgender Umweltpolitik	120
2.1 Prinzipien vorsorgender Umweltpolitik	121
2.2 Zur umweltpolitischen Zielfindung	126
2.3 Instrumente staatlicher Umweltpolitik	130
2.4 Akteure der Umweltpolitik/des Umweltschutzes	136

Kapitel V: Das umweltorientierte Unternehmen – Praxis betrieblicher Umweltvorsorge

1. Betriebliche Umweltvorsorge aktiv betreiben	143
1.1 Nutzenpotentiale	145
1.2 Erfassung und Abschätzung von Umweltauswirkungen	148
1.3 Zusammenschlüsse von Unternehmen mit gemeinsamen Umweltzielsetzungen	155
2. Betriebliche Umweltpolitik – Grundsätze, Leitbilder und Ziele	157
2.1 Umweltziele	157
2.2 Umweltpolitik	159
2.3 Leitlinien und Handlungsgrundsätze	162

2.4 Umweltprogramm	162
2.5 Unternehmensphilosophie	163
3. Organisation des betrieblichen Umweltschutzes	167
3.1 Integration des Umweltschutzes in die Aufbauorganisation	167
3.1.1 Verknüpfung von Geschäftsprozessen des Qualitäts- und Umweltmanagements	169
3.2 Umweltschutzbeauftragte im Unternehmen	171
3.2.1 Eigeninteresse der Unternehmensleitung	172
3.2.2 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	173
3.2.3 Betriebsbeauftragte kraft Gesetz	174
3.2.4 Bestellung	176
3.2.4.1 Persönliche und fachliche Voraussetzungen	177
3.2.4.2 Stellung und Aufgaben	178
3.2.5 Abberufung	180
3.2.6 Situation der Betriebsbeauftragten in der Praxis	180
4. Umweltmanagementsysteme	182
4.1 Förderung von Umweltmanagementsystemen in Deutschland	186
4.2 DIN EN ISO 14001	187
4.2.1 DIN EN ISO 14001 im Praxistest	190
4.3 EG-Öko-Audit-System, VO (EWG) Nr. 1836/93	191
4.3.1 Betriebsprüfung gemäß VO (EWG) Nr. 1836/93	193
4.3.2 Erste Erfahrungen mit der Umsetzung	198
4.4 Das Umweltschutzhandbuch	202
5. Zeitgemäße „Umwelt“-Kommunikation	203
5.1 Kommunikationsgrundsätze	205
5.1.1 Inhalte und Ziele	207
5.1.2 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie	208
6. Umweltberichterstattung	210
6.1 Freiwillige, unfreiwillige und Pflichtberichterstattung	211
6.2 Erstellung von Umweltberichten	213
6.2.1 Zielsetzung	213
6.2.2 Grundsätze der Darstellung	214
6.2.3 Inhalte	215
6.2.4 Zielgruppen	218
6.3 Trends	220
7. Mitarbeiterbeteiligung und Personalförderung; Human Resource Management umweltorientiert	222
7.1 Nutzung des Mitarbeiterpotentials	223
7.1.1 Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung in Umweltfragen	224
7.1.2 Personalmanagement	227
7.2 Umweltschutz in der betrieblichen Aus- und Fortbildung	229
7.2.1 Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	230

7.2.2 Mitarbeiterqualifikation: Entwicklung von Urteils- und Entscheidungsfähigkeit, Handlungskompetenz und Mitverantwortung	230
7.2.2.1 Didaktisch-methodische Fragestellungen	233
7.2.3 Mitwirkung der Personalvertretung	234
7.2.4 Aktuelle Tendenzen	235
Literaturverzeichnis	237