

Umweltschutz in Unternehmen – Einführung zum Schwerpunkt

Andreas Homburg & Christian Hoffmann Unternehmen sehen sich mehr denn je im Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie. Sie stehen vor der Herausforderung, neben Marktleistungs-, Rentabilitäts- und sozialen Zielen auch Umweltschutz als gesellschaftsbezogenes Ziel zu verfolgen. Im neueren gesellschaftlichen Diskurs wird eine über die umweltorientierte Unternehmensführung hinausgehende, nachhaltige Unternehmensführung gefordert¹: Ein Zusammenwachsen von Umwelt, sozialen und wirtschaftlichen Aspekten in ein „Nachhaltigkeitsmanagement“ ist nach Expertenaussagen wahrscheinlich.²

Umweltschutz wird sich also zukünftig noch mehr im Kanon anderer Themen behaupten müssen, behält jedoch eine hohe sachliche Relevanz. Für eine umweltorientierte Unternehmensführung sprechen starke Argumente: „Umweltschutzmaßnahmen weisen nach den vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchungen meist eine hohe gesamtwirtschaftliche Rentabilität auf. In vielen Fällen liegt ihr Nutzen-Kosten-Verhältnis sogar weit über eins: Umweltschutz erhöht also den Wohlstand der Gesellschaft deutlich“ (Umweltbundesamt, 2002, S. 5). Betrachtet man an den Börsen die Performance so genannter Nachhaltigkeitsfonds, in denen nach bestimmten Standards jeweils die nachhaltigsten Unternehmen aufge-

nommen werden, so ist diese vergleichbar mit den „klassischen“ Fonds³, z.T. sogar leicht besser. Hier ist noch ungeklärt, ob Umweltmanagement Ausdruck einer insgesamt nachhaltigen und Erfolg versprechenden Strategie ist oder für sich allein schon wirtschaftlichen Erfolg verursacht - in jedem Fall zeichnet sich jedoch ein Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeits- und ökonomischer Performance ab.

Zur Förderung des Umweltschutzes in Unternehmen werden - je nach Akteursgruppe - verschiedene Mittel genutzt, z.B. ordnungspolitische Maßnahmen (Umweltrecht, behördliche Anordnungen etc.); außerdem marktwirtschaftliche (Anreiz-)Instrumente des Staates (u.a. Abgaben, Pflichtpfand, Zertifikate, steuerliche Förderung, Investitionshilfen etc.). Ferner sind Sanktionen aus dem Privat- und Strafrecht sowie Anforderungen von Kunden, Zulieferern oder Abnehmern (Kostka & Kostka, 1998; Meffert & Kirchgeorg, 1998; Schwaderlapp, 1999) zu finden. Die betriebliche Eigenüberwachung soll insbesondere durch normative Vorgaben, denen sich Unternehmen freiwillig unterwerfen können (EG-Öko-Audit-Verordnung, bzw. EMAS = „Eco-Management and Audit Scheme“ und ISO 14001) und durch die Bestellungspflicht von Umweltbeauftragten gestärkt werden. Nach EMAS sind in den kontinuierlichen Verbes-

serungsprozess der Umweltleistung auch die Arbeitnehmer einzubeziehen. In jüngerer Zeit nutzen immer mehr Unternehmen das Instrument der Nachhaltigkeitsberichterstattung (s. Isenmann, 2004). Schon lange wird die Bindung staatlicher Förderungen, wie z.B. Hermes-Bürgschaften, an Umweltauflagen diskutiert. Zukünftig ist zu erwarten, dass durch starkes wirtschaftliches Wachstum in Schwellenländern immer mehr auch Umweltbelastungen zum Thema der Entwicklungs- und Wirtschaftspolitik werden.

Zur betrieblichen Praxis meinen einige Autoren eher pessimistisch, dass das primäre Interesse des Top-Managements auf kurzfristige Kostenreduzierung, Imagegewinn und Rechtssicherheit gerichtet und zudem eine negative Konnotation der Managementsysteme auf der operativen Ebene zu beobachten ist (Birke, Göbel und Schwarz, 2000, S. 50, s.a. Cordano & Frieze, 2000).

Auch die EMAS-Entwicklung stimmt skeptisch: EMAS fand seit 1995 zunächst regen Zuspruch. Die Zuwachsraten nahmen in den letzten Jahren allerdings ab. Aktuelle Daten weisen darauf hin, dass der Gesamtbestand der nach EMAS validierten Organisationen insgesamt rückläufig war und sich nur langsam erholt: „Während zwischen Dezember 2000 (2544 Eintragungen) und Dezember 2001 (2683 Eintragungen) noch Steigerungen zu verzeichnen waren, so war im Dezember 2002 (2389 Eintragungen) ein Tiefstand zu vermelden. Allerdings waren es (...) Januar 2003 nach Auskunft der EU-Kommission bereits wieder 2486 Eintragungen“ (Ökoradar, 2003).

Umweltschutz ist in der betrieblichen Praxis also kein Selbstläufer: Es handelt sich zwar um ein gesellschaftlich wichtiges Anliegen, ist aber für Unternehmen oft nur sekundär

(ökologisch-soziales Dilemma, vgl. Ernst, 1997), relativ neu und wird im Betrieb zu meist nur von einer Minderheit aktiv verfolgt: Umwelthandbücher werden zwar erstellt, in der Praxis aber oft zu „Schränkbüchern“; Umweltmanagement ist nur eines von vielen Managementsystemen und wird nicht „gelebt“.

Umso wichtiger erscheint es aus Sicht von Experten⁴, Umweltschutz nicht nur als technischen oder juristischen Prozess zu betrachten. Als „Stakeholder“ sind diverse Gruppen beteiligt: der Staat, VerbraucherInnen, der Handel, betriebliche EntscheiderInnen und MitarbeiterInnen, Zulieferer, Versicherungen, Medien etc.

Es bietet sich also an, Umweltschutz in Unternehmen auch als soziales Phänomen zu betrachten, das von diesen Akteuren - bzw. von deren Wahrnehmen, Bewerten, Verhalten und Handeln - abhängig ist.

Aktuelle Studien zu dieser Perspektive stellt die Fachzeitschrift *Umweltpsychologie* mit ihrem Schwerpunkt „Umweltschutz in Unternehmen“ vor. In vier Beiträgen werden psychologische Aspekte des Umweltschutzes an verschiedenen Stationen des „Lebenszyklus von Produkten“ (d.h. von der Marktforschung über Produktentwicklung bis zur betrieblichen Produktionspraxis) betrachtet und für die Umsetzung von Umweltschutz förderliche Faktoren beschrieben:

Im ersten Beitrag wird von *Brocke, Holling & Thoring* demonstriert, wie anwendungsorientierte psychologische Forschung schon bei der *Entwicklung* mehr oder weniger umweltverträglicher Produkte einen wichtigen Beitrag leisten kann: Es wird erkundet, ob die Umweltverträglichkeit *potentieller* Produkte bei potentiellen Kunden eine Rolle

spielt und wie Anbieter dieses Produktmerkmal neben anderen Merkmalen positionieren können. Die AutorInnen leiten aus ihrer Studie ab, dass Produkte mit ökologischen Merkmalen eher dann eine Chance am Markt haben, wenn dieses Attribut mit anderen zentralen Produktmerkmalen kombiniert wird (z.B. der „Sicherheit“).

Auch der zweite Schwerpunktbeitrag (*Wiese, Sauer & Rüttinger*) geht der Frage nach den Marktchancen ökologischer Produktvarianten nach. Die Arbeit zeigt methodische Herausforderungen für Marktforschungsstudien auf und macht vertiefend eine zentrale Schwierigkeit bei der Entwicklung ökologischer Produkte deutlich: Ökologische Merkmale spielen im Vergleich zum Preis noch eine eher untergeordnete Rolle.

Neben den beiden Artikeln zum Thema „Produktentwicklung“ umfasst dieser Schwerpunkt zwei Beiträge, die umweltrelevantes Handeln im Unternehmen aus praktischer und theoretischer Perspektive betrachten:

Kraft und Neubeck geben in ihrem Beitrag einen spannenden Einblick in die betriebliche Praxis des Umweltschutzes in einem Großunternehmen. Dabei wird die Rolle einer systematischen Umweltkommunikation betont und an einem Fallbeispiel anschaulich vorgestellt.

Das Potential psychologischen Wissens zur Förderung des Umweltschutzes wird im Artikel von *Homburg* vorgestellt. Kernthese dieses Beitrags ist, dass psychologisches theorie- und interventionsorientiertes Wissen schon heute einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes leisten kann. Um einen Beitrag zur

Erschließung dieses Potentials zu leisten, wurde ein heuristisches Strukturmodell umweltschonenden Handelns in Unternehmen entwickelt.

Insgesamt lässt sich schon aus der Perspektive dieser vier Arbeiten festhalten, dass psychologische Momente einen wesentlichen Beitrag zur organisationalen Umsetzung von Umweltschutz bzw. Umweltverhalten leisten. Das ist nicht weiter verwunderlich, wird doch das Handeln in und von Organisationen stark geprägt durch Prozesse wie Gefahren- und Potenzialabschätzung, Motivation, (Organisations-)Kulturentwicklung oder Entscheidungsfindung. Doch auch hier ist noch ein weiter Weg zu gehen, zumal viele Themen erst in einzelnen Aspekten erschlossen wurden, sich wirtschaftliche Wachstums- und Entwicklungsprozesse stark beschleunigen und Umweltschutz bzw. Nachhaltigkeit wieder zunehmend in einer starken (scheinbaren) Konkurrenz zu wirtschaftlichen Zwängen stehen. Die Kommunikation von Nachhaltigkeit bzw. der Dialog⁵ zwischen politischen Organisationen, Wirtschaft, Verbänden und der Bevölkerung dürfte in Zukunft weiter zunehmen - mit steigenden Ansprüchen an Qualität und Ergebnisse.

Mit dieser Ausgabe der Umweltpsychologie möchten wir die Wissenschaft ermutigen, ihre bisherigen viel versprechenden Ansätze weiter zu verfolgen; Unternehmen sowie politische und verbandliche Akteure möchten wir auffordern, (weiter) Forschungs- und Beratungsbedarf an die Psychologie zu formulieren.

So kann im Wechselspiel von technischen Möglichkeiten und psychologischen Faktoren wirksamer Umweltschutz entstehen.

Endnoten

- 1) Siehe z.B: Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen der EU (CSR) heißt es in Abschnitt 3.2 Soziale Verantwortung - Berichterstattung und Audit“ oder <http://www.nachhaltigkeit.aachener-stiftung.de/1103304265338855/Akteure/Wirtschaft/Nachhaltigkeitsberichterstattung/EU-Gruenbuch%20CSR.htm>
- 2) Mündliche Expertenäußerung auf der Podiumsdiskussion des 23. IPU-Kongresses (Freitag 16.07.2004, Bonn)
- 3) Siehe etwa www.sustainability-indices.com
- 4) Mündliche Expertenäußerung auf der Podiumsdiskussion des 23. IPU-Kongresses (Freitag 16.07.2004, Bonn)
- 5) Siehe hierzu auch www.nachhaltigkeitsdiskurs.de, www.dialog-nachhaltigkeit.de

Ökoradar (2003). *EMAS*. [Online verfügbar unter] <http://www.oekoradar.de/de/gesetze/norm/02438/> (Stand: 12.07.2004)

Schwaderlapp, R. (1999). *Umweltmanagementsysteme in der Praxis*. München: Oldenbourg.

Umweltbundesamt (Hg.) (2002). *Erfolgreich durch Umweltschutz. Mit Nachhaltigkeit den Wirtschaftsstandort stärken*. Berlin. [Online verfügbar unter] <http://www.umweltbundesamt.org/fpdf-1/2195.pdf> (Stand: 12.07.2004).

Literatur

Birke, M., Göbel, M. & Schwarz, M. (2000). Umweltmanagement-Beratung. Wie zeitgemäß ist sie? *ForUM* 1 (2), 46-50.

Cordano, M. & Frieze, I.H. (2000). Pollution reduction preferences of U.S. environmental managers: applying Ajzen's theory of planned behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 627-641.

Ernst, A. (1997). *Ökologisch-soziale Dilemmata. Psychologische Wirkmechanismen des Umweltverhaltens*. Weinheim: Beltz, PVU.

Isenmann, R. (Ed.) (2004): Special Edition on „Corporate Environmental and Sustainability Reporting“. In: *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3.

Kostka, C. & Kostka, S. (1998). Betriebliche Umweltschutzinitiativen. In G. Winter, (Hrsg.), *Das umweltbewusste Unternehmen* (S. 421-444). München: Vahlen.

Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998). *Marktorientiertes Umweltmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.