

Georg Müller-Christ, Bastian Behrens, Brigitte Nagler

**Best-Practice, Kommunikation und Effizienzfalle:  
Ein Problemaufriss der Transferschwierigkeiten von  
Umweltmanagementsystemen in die Praxis**

**artec-paper Nr. 123**

**Mai 2005**

**ISSN 1613-4907**



artec – Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
Postfach 330 440  
28334 Bremen  
<http://www.artec.uni-bremen.de>



Das vorliegende artec-Paper ist im Rahmen des Projekts „Integriertes Kleinbetriebsmanagementsystem EcoStep“ erstellt worden. EcoStep wird durch das EU-LIFE Programm gefördert (LIFE04 ENV/DE/000052 – EcoStep). Das Bremer Teilprojekt „Transfer und Verbreitung des Integrierten Kleinbetriebsmanagementsystems“ wird vom Bremer Senator für Bau, Umwelt und Verkehr kofinanziert.

## **Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec)**

Universität Bremen  
Seminar- und Forschungsverfügungsgebäude (SFG)  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
Postfach 33 04 40  
D-28334 Bremen

Telefon: +49-421-218-2435

Telefax: +49-421-218-4449

e-Mail: [sek@artec.uni-bremen.de](mailto:sek@artec.uni-bremen.de)

[www.artec-uni-bremen.de](http://www.artec-uni-bremen.de)

Ansprechpartnerin: Andrea Meier Tel: +49-421-218-4501

e-Mail: [andrea.meier@artec.uni-bremen.de](mailto:andrea.meier@artec.uni-bremen.de)

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit ist eine Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bremen. Es wurde 1989 zunächst als Forschungszentrum **Arbeit** und **Technik** (artec) gegründet. Seit Mitte der 90er Jahre werden Umweltprobleme und Umweltnormen in die artec-Forschung integriert. Das Forschungszentrum bündelt heute ein multidisziplinäres Spektrum von - vorwiegend sozialwissenschaftlichen - Kompetenzen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung. „artec“ wird nach wie vor als ein Teil der Institutsbezeichnung beibehalten.

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit gibt in seiner Schriftenreihe „artec-paper“ in loser Folge Aufsätze und Vorträge von MitarbeiterInnen sowie ausgewählte Arbeitspapiere und Berichte von durchgeführten Forschungsprojekten heraus.

## **Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) – Kurzportrait**

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit bündelt ein multidisziplinäres Spektrum von - vorwiegend sozialwissenschaftlichen - Kompetenzen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung. Im Mittelpunkt stehen dabei zwei Fragen:

- **Was kann erkannt und getan werden, um die Verletzlichkeit sozialer und natürlicher Systeme zu reduzieren?**
- **Was ist nötig, um deren „Abwehrkräfte“ zu steigern?**

Die Hauptkompetenzen liegen in den Bereichen: Arbeitswissenschaft, Technikfolgenabschätzung und Technikbewertung, Managementlehre, Umweltsoziologie und Umweltpolitik.

Integration, Interdisziplinarität und Gestaltungsorientierung bilden die Leitorientierungen für Forschung und Beratung und es werden verschiedene konzeptionelle Zugänge zur Nachhaltigkeitsproblematik quer zum Disziplinbezug verfolgt. Die Forschung wird gegenwärtig in vier interdisziplinär ausgerichteten Forschungsfeldern durchgeführt:

### **1. Soziale Nachhaltigkeit und Arbeit**

Decent Work, Regulierung von Arbeitsbedingungen in globalen Wirtschaftsstrukturen und Arbeitsgestaltung in Organisationen.  
(Guido Becke, Eva Senghaas-Knobloch)

### **2. Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensentwicklung**

Effizienz und Nachhaltigkeit; Probleme der strategischen Planung nachhaltiger Unternehmensentwicklung und Kooperationsperspektiven.  
(Georg Müller-Christ, Brigitte Nagler)

### **3. Nachhaltigkeitsorientierte Technikentwicklung und -bewertung**

Stoffstrommanagement und Kreislaufwirtschaft, technikorientierte Leitbildforschung und sozialwissenschaftliche Untersuchung der Technikgenese und -regulierung mit Blick auf moderne Schlüsseltechnologien.  
(Arnim von Gleich, Hans Dieter Hellige, Ulrich Dolata)

### **4. Nachhaltigkeit in Kommune und Region**

Entwicklung nachhaltiger Handlungsmuster und Strukturen in Politik und Verwaltung, Routinen der persönlichen Alltagsgestaltung und -organisation, Konsummuster und Lebensstile.  
(Hellmuth Lange, Ines Weller)

# **Best-Practice, Kommunikation und Effizienzfalle: Ein Problemaufriss der Transferschwierigkeiten von Umweltmanagementsystemen in die Praxis**

## **Inhaltsverzeichnis**

**Vorwort: Ganz schön erstaunlich! ..... 1**

### **I. Teil: Unternehmen und Umweltschutz: Win-Win-Illusion und Effizienzfalle Georg Müller-Christ**

**1. Der Transfer von Managementsystemen ..... 10**

1.1. Welches Problem sollen Managementsysteme lösen? ..... 11

1.2. Das Effizienzargument: Aufwand und Nutzen von  
Umweltmanagementsystemen ..... 13

1.3. Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für Umweltmanagement systeme ..... 14

1.4. Der blinde Fleck: Widersprüchliche Entscheidungsprozesse ..... 16

1.5. Fazit I: Fehlendes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ..... 19

**2. Win-Win-Prämisse oder Effizienzfalle?..... 20**

2.1. Kosten und ihre negative Wahrnehmung ..... 21

2.1.1. Die positiven Effekte der Effizienzsteigerungen für den  
Unternehmenserfolg ..... 25

2.1.2. Die negativen Effekte der Effizienzsteigerungen ..... 26

2.2. Fazit II: Die Effizienzfalle ..... 27

**3. Lösungsaussicht: Statt einer Win-Win-Situation wird ein dualer  
Erfolgsbegriff benötigt ..... 30**

**4. Literatur ..... 32**

**II. Teil: Best Practice als Transfermodell oder:  
Mehr des Gleichen ist nicht genug**  
Brigitte Nagler

<b>1. Das Erfolgsmodell Best Practices .....</b>	<b>34</b>
<b>2. Grenzen des Best Practice Transfers .....</b>	<b>35</b>
2.1. Unschärfen, fehlende Problemsicht und mangelnde Ressourcen .....	36
2.2. Der Kontextbezug von guten Praxisbeispielen.....	38
2.3. Funktionen von Best Practices .....	41
<b>3. Best Practice Transfer in Unternehmen.....</b>	<b>42</b>
3.1. Die Mainstream-Philosophie .....	43
3.2. Transfer von Best Practices als betrieblicher Veränderungsprozess .....	43
<b>4. Perspektiven für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen .....</b>	<b>46</b>
<b>5. Resümee: Neun Thesen .....</b>	<b>49</b>
<b>6. Literatur .....</b>	<b>50</b>

**III. Teil: Umweltmanagementsysteme:  
Kommunikationsprobleme verhindern den Transfer in die Unternehmenspraxis**  
Bastian Behrens

<b>1. Der Transfer als Kommunikationsproblem.....</b>	<b>54</b>
1.1. Die verweigerte Akzeptanz .....	56
1.2. Emotionen ersetzen Argumente? .....	57
1.3. Eine neue Positionierung im Kontext des dualen Erfolgsbegriffs.....	59
1.4. Fazit 1: Den Bestand sichern.....	61

<b>2. Bestandssicherung erfolgreich kommunizieren.....</b>	<b>62</b>
2.1. Erfolgreiche Kommunikation ist spezifisch .....	62
2.1.1. Zielgruppenanalyse .....	63
2.1.2. Vier weitere Zielgruppen.....	64
2.1.3. Zielgruppenspezifische Kommunikation.....	66
2.2. Kommunikation ist Wissensvermittlung .....	70
2.3. Neue Institutionen schaffen .....	71
2.4. Fazit 2: Eine professionelle Kombination aus Kommunikation und Wissensvermittlung .....	72
 <b>3. Resümee: Acht Thesen zum Kommunikationsproblem der Umweltmanagementsysteme/-ansätze.....</b>	 <b>73</b>
 <b>4. Literatur .....</b>	 <b>75</b>
 <b>Nachwort: ... aber doch nicht nur dekonstruieren: Überlegungen für einen besseren Transfer .....</b>	 <b>78</b>





## **Vorwort: Ganz schön erstaunlich!**

Nach 10 Jahren intensiver wissenschaftlicher Diskussion und politischer Förderung besitzt **0,018% aller kleinen und mittleren Unternehmen einen Umweltmanagement-Ansatz**. Zu diesem Ergebnis kommt das Umweltbundesamt anlässlich einer Konferenz im März 2005 zum Thema: Umweltmanagement-Ansätze in Deutschland. Obwohl Managementlehre und Politik sich einig sind, dass Unternehmen viel mehr Umweltschutz betreiben sollten, bewegt sich die Anzahl der Unternehmen, die nach EMAS validiert sind, im Promille-Bereich und geht auch noch zurück; die Anzahl der Unternehmen, die gezielt nach den vielfältig angebotenen Best-Practice-Lösungen im Umweltschutzbereich suchen, ist verschwindend gering. Der Transfer von Umweltschutzwissen in die Unternehmen ist bislang ganz offensichtlich gescheitert.

Trotz dieser Erfahrung versuchen die Institutionen der Forschungsförderung Nachhaltigkeitskonzepte über denselben Weg in die Wirtschaft zu transferieren. Die Wissenschaft soll mit der Wirtschaft zusammen Nachhaltigkeitskonzepte und -instrumente entwickeln, die dann über ein **intensives Marketing und Best-Practice-Portale** im Internet verbreitet werden sollen. Die Verbreitung der Ergebnisse ist eine Anforderung, die mittlerweile so gut wie jede Institution der Forschungsförderung an ihre Zuwendungsempfänger stellt.

Es ist schon erstaunlich, dass bei der geringen Erfolgsquote in der Verbreitung kaum einer die **Transferbotschaft in Frage** stellt. Bislang gehen die Bemühungen immer noch eher in die Richtung, die Transferbotschaft noch besser zu kommunizieren. So trägt denn auch die oben erwähnte Konferenz des Umweltbundesamtes den Untertitel: Von der Vielfalt zum Mehrwert. Die unterschwellige Botschaft lautet, dass Unternehmen den ökonomischen Nutzen von Umweltmanagement-Ansätzen noch nicht richtig verstanden haben und dieser Nutzen noch besser kommuniziert werden muss. Deswegen wird auch immer wieder versucht, empirisch zu belegen, dass durch nachhaltige Produkte der Umsatz oder der Gewinn gesteigert werden können.

Es ist sicherlich die Wissenschaft selbst gewesen, die durch ihre Postulate und Ergebnisse der Umweltmanagementforschung diese Lösungsprämisse zum allgemeinen Gedankengut gemacht hat: Umweltschutz, Sozialverantwortung und Nachhaltigkeit müssen sich rechnen, damit Unternehmen diese Belange berücksichtigen. In unglaublicher semantischer Vielfalt wird diese **Win-Win-Prämisse** in Veröffentlichungen, auf Tagungen<sup>1</sup> und in Ausschreibungstexten der Forschungsförderungen multipliziert und zu einem Axiom erhoben: Umweltschutz, Sozialverantwortung und Nachhaltigkeit müssen die Effizienz der Unternehmen fördern, ihre Kosten senken oder durch Imagegewinn die Erträge stabilisieren.

Nur wenn man den gesellschaftlichen Anspruch nach rücksichtsvollen Natur- und Sozialbeziehungen in einen unternehmerischen Mehrwert übersetzen kann, so die Prämisse, werden Unternehmen diesen Anspruch befriedigen. Große internationale Unternehmen werben auf ihren Homepages bereits mit dieser Erkenntnis: Sie hätten begriffen, dass Nachhaltigkeit, Sozialverantwortung oder Corporate Social Responsibility „**Treibsätze**“ für **Wertschöpfungsprozesse** seien (so z.B. Volkswagen AG). Da klein- und mittelständische Unternehmen diese Botschaft nicht so schnell aufnehmen können, sollen die Wissenschaft und die Wirtschaftsförderung mit Beratung und anderen Anreizen nachhelfen.

Überall herrscht diesbezüglich **verbale Einigkeit**. Wenn aber die Win-Win-Situation so evident ist, warum müssen die Unternehmen zum Jagen getragen werden? Warum muss ihnen mit von der Öffentlichkeit finanzierten Anreizen die betriebswirtschaftliche Rationalität – eigentlich ihr Kerngeschäft – näher gebracht werden? Warum müssen Partnerschaften und Allianzen finanziert werden, als Bühnen für einen unternehmerischen Austausch darüber, wie die Effizienz der Betriebe verbessert werden kann? Warum verhalten die mit Staatsgeldern finanzierten Werbe- und Marketingmaßnahmen für Umwelt- und

---

<sup>1</sup> So hat das Bayerische Landesamt für Umweltschutz aus dem Wort „Win“ gerade die Formel gemacht: Werte – Innovationen – Nachhaltigkeit.

Arbeitssicherheitsmanagementsystemen sowie sozialer Nachhaltigkeit ungehört an den Werktoeren der kleinen und mittleren Unternehmen? Müssen wir die Marketingmaßnahmen intensivieren, Best-Practice bis zum Abwinken vermitteln und wirklich jedem mit einem Umweltpreislocken, damit Unternehmen Ressourcen schonen, Emissionen reduzieren, Risiken minimieren und Sozialverantwortung steigern?

Wenn man die **Transferschwierigkeiten als ein Wahrnehmungsproblem** wegen unzureichender Informationsverbreitung definiert, dann sind die Lösungen in der Tat nahe liegend: Wir müssen mehr Kommunikationskanäle erschließen und mehr gute Beispiele darüber transportieren, um den Unternehmer von der Tatsache zu überzeugen, dass Umweltschutz und Sozialverantwortung das Unternehmensergebnis verbessern. Dieser Trend lässt sich gegenwärtig durchaus beobachten.

Ein weiterer Trend setzt darauf, den Anspruch zu relativieren und vor allem den kleinen Unternehmen **Light-Versionen der Managementsysteme** anzubieten: In Kleinbetriebsmanagementsystemen werden teure Begutachtungen durch Selbstverpflichtungserklärungen ersetzt, aufwändige Dokumentationen von Stoff- und Energieströmen reduziert und Veröffentlichungspflichten weggelassen. So soll dem allgegenwärtigen Killerargument der kleinen Unternehmen schon im Vorfeld begegnet werden, dass Geld, Zeit und Personal fehlen, um die aufwändigen Managementprozesse zu institutionalisieren. Schließlich frisst der Alltag mit seinem Muddling-through vollständig die mentalen, zeitlichen und finanziellen Kapazitäten des Unternehmers.

Nun sind die Light-Versionen der Managementsysteme schon ein Hinweis darauf, dass die Reduzierung der betrieblichen Nebenwirkungen auf Natur und Mensch vielleicht doch aufwändig und nicht direkt effizienzsteigernd ist. Es gibt nicht nur mehr zu tun durch die Managementsysteme, auch werden die **betrieblichen Entscheidungsprozesse komplexer**: Plötzlich müssen die Unternehmer ihr Handeln nicht nur anhand der Auswirkungen auf die ökonomische Effizienz (Stückkostenreduzierung durch Umweltschutz) bewerten, sondern auch noch anhand der absoluten Auswirkungen auf Mensch und Na-

tur. Und die meisten Unternehmer spüren dank ihrer Erfahrung genau, dass die absolute Reduzierung einer Umweltbelastung doch erst einmal Geld kostet, ohne dass der Kunde dieses Investment honoriert. Die Zusammenhänge zwischen Sozialverantwortung und Unternehmenserfolg sind sogar noch komplexer und schwieriger vorher zu sagen.

Wenn dem so ist, dann hat der Staat, die Wissenschaft und die Forschungsförderung ein großes Problem. Dann wollen die Unternehmen verständlicherweise das Nachhaltigkeitswissen der Universitäten gar nicht haben, auch wenn sie kurzfristig finanzielle Förderung für die Einführung erhalten. Die Auswirkungen auf die Transfervorstellungen sind gravierend. Aus der Idee des Transfers durch finanzielle Anreize wird ein **Pädagogikproblem**. Wie erziehe ich die Wirtschaft, die trotziger Verhaltensveränderungen mit dem Hinweis ablehnt, ihr Effizienzdruck durch den Wettbewerb sei zu hoch: Höhere Kosten für Umweltschutz und Sozialverantwortung lassen sich nicht an den Markt weitergeben; sie reduzieren folglich nur die Gewinne und zwingen zu weiterem Arbeitsplatzabbau. Die Gesellschaft möge sich also entscheiden, ob sie Arbeitsplätze oder funktionierende Ökoystemprozesse haben möchte.

An dieser Stelle findet in der gesellschaftlichen Diskussion entweder ein **Reflexionsabbruch** mit dem Hinweis auf ökonomische Sachzwänge statt oder aber es wird die Ethik bemüht. Sie wird als Korrektiv extremer Ökonomisierung eingeführt, ohne aber die Logik der Argumentation zu verändern. Corporate Social Responsibility wird ethisch fundiert, und ethisch soll sich der Unternehmer verhalten, weil das das Image verbessert und folglich die Gewinne steigert oder stabilisiert. Wie schwer sich die Wirtschaft und die Wirtschaftsförderung mit dem Zusammenhang zwischen Ethik und Ökonomie tut, zeigt die folgende zusammenfassende Aussage des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalens auf seinem neuen Internetportal zum Thema Corporate Citizenship: „Es geht nicht nur um moralische, ethische

oder ökologische Verantwortung, sondern um eine neue, intelligente Form des Wirtschaftens, *also um eine Win-Win-Situation*<sup>2</sup>.

Mit der Win-Win-Situation als intelligente Form des Wirtschaftens wird die alte und eben nicht funktionierende Lösungsprämisse wieder eingeführt und als Randbedingung erhärtet. Nichts anderes macht die EU-Kommission, die davon ausgeht, dass Unternehmen sich **freiwillig sozialverantwortlich** verhalten werden, weil sie erkannt haben, dass Sozialverantwortung zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt.<sup>3</sup> Können Unternehmen das wirklich in so kurzen Zeiträumen erkennen, dass eine so abstrakte Ursache wie Sozialverantwortung so schnell zu einer ganz konkreten Wirkung (mehr monetärer Gewinn) führt?

Umweltschutz und Sozialverantwortung sind Themen, die den Unternehmen jenseits einer verbalen Problembearbeitung schwer zu vermitteln sind. Mehr Rücksicht auf Natur und Gesellschaft heißt im Klartext: weniger Nebenwirkungen des betrieblichen Handelns auf Natur und Gesellschaft. Der Beitrag versteht sich als ein **Problemaufriss zur Transferproblematik**, der in drei Teile untergliedert ist.

Im ersten Teil stellt Georg Müller-Christ die **Transferbotschaft in Frage** und bringt erste Argumente, warum die Win-Win-Lösungsprämisse nicht funktionieren kann. Faktisch wird dies ja schon durch die geringe Anzahl an Umweltmanagement-Ansätzen in der Praxis belegt. Eine Nebenwirkung des betrieblichen Handelns lässt sich nicht durch eine Intensivierung der Hauptwir-

---

<sup>2</sup> Vgl. [http://www.corporate-citizenship.nrw.de/konzepte/cc\\_fs.html](http://www.corporate-citizenship.nrw.de/konzepte/cc_fs.html)

<sup>3</sup> EU-Kommission: „Corporate Social Responsibility ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren, da sie zunehmend erkennen, dass verantwortliches Handeln zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt.“

kung beseitigen. Diese Prämisse bezeichnet Georg Müller-Christ als Effizienzfalle.

Brigitte Nagler zeigt im zweiten Teil auf, dass deswegen auch die Best-Practice-Beispielsammlungen Unternehmen nicht zu mehr Umweltschutz bewegen können. **Best-Practice-Beispiele** sind gelungene Lösungsarrangements in einem bestimmten Kontext, die nur dann übernommen werden können, wenn zum einen ein ähnlicher Kontext gegeben ist. Zum anderen, und das ist die gravierende Transferbarriere, muss ein ähnliches Problembewusstsein vorhanden sein. Best-Practice-Beispiele können doch nur dann gesucht werden, wenn ein Unternehmen sein ökologisches Problem genau definiert hat. Wer aber sein Problem gut definiert hat, hat auch zumeist schon einen eigenen Lösungsansatz. Best-Practice-Beispiele zeigen also der Wirtschaft nur auf, dass es gelungene Lösungen für mehr Öko-Effizienz gibt, nicht aber wie man das Problembewusstsein für mehr Öko-Effizienz anhebt.

Bastian Behrens zieht daraus erste Konsequenzen für die **Kommunikation mit den Unternehmen**. Wie wirbt man für mehr Umweltmanagement-Ansätze, wenn das beliebte Win-Win-Argument, welches in breiter semantischer Vielfalt einsetzbar ist, wegfällt? Die bisherige Positionierung der Umweltmanagementsysteme in der Werbebotschaft muss geändert werden. Ihre Neupositionierung jenseits der Effizienzrhetorik ist eine große Herausforderung für die Kommunikation, die sich von der Werbung zur Wissensvermittlung entwickeln muss.

Abschließend werden einige **Gedanken für die notwendige Transferdiskussion** angestellt. Diese Thesen sind das Ergebnis eines Workshops, den das Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen im April 2005 durchgeführt hat. Der Workshop mit dem Titel „Jenseits von Best-Practice: Innovative Ansätze für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen“ fand im Rahmen der Veranstaltungen „Bremen – Stadt der Wissenschaft 2005“ statt. Mit Vertretern und Vertreterinnen der Forschungs- und Wirtschaftsförderung wurde dieser Problemaufriss diskutiert. Die Problemdefinition der Transfer-

schwierigkeiten hat große Zustimmung gefunden, die Diskussion über die Konsequenzen dieser Problemsicht damit erst richtig begonnen.

Vorwort:

---



**I. Teil:**  
**Unternehmen und Umweltschutz:**  
**Win-Win-Illusion und Effizienzfalle**

Georg Müller-Christ

Prof. Dr. Georg Müller-Christ ist seit 2001 Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Nachhaltiges Management, an der Universität Bremen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. Er ist zugleich Sprecher des Forschungszentrums Nachhaltigkeit an der Universität Bremen. Sein Forschungsschwerpunkt ist: die Fundierung eines rationalitätsbezogenen Nachhaltigkeitsverständnisses, um die Anschlussfähigkeit von Nachhaltigkeit an die Entscheidungslogik wirtschaftender Systeme zu ermöglichen.

## 1. Der Transfer von Managementsystemen

Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit sind Belange, die gegenwärtig über Managementsysteme in den Unternehmen systematisch entscheidbar gemacht und verbessert werden sollen. Wenn von **integrierten Managementsystemen** geredet wird, dann handelt es sich zumeist um das Anliegen, die Auditprozesse der Managementsysteme zusammenzulegen, um Arbeitskosten zu reduzieren. Seltener wird hierbei versucht, Verbesserungen der Qualität, des Umweltschutzes und der Arbeitssicherheit zugleich zu erreichen.

Der Begriff der Managementsysteme ist seit Beginn der 90er Jahre ausgesprochen populär. Gefördert durch die rasche Verbreitung der ISO 9000ff. entstanden in vielen Unternehmen **Qualitätsmanagementsysteme**, deren Ziel es ist, die Qualität von Produkten und Prozessen zu verbessern. Durch die verbesserte Qualität der Zuliefererprodukte konnten Unternehmen die Kosten der Qualitätskontrollen reduzieren, so dass sie einen großen Anreiz hatten, von ihren Lieferanten Qualitätsmanagementsysteme als Voraussetzung für eine dauerhafte Beziehung zu verlangen. Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen war folglich auch eine Möglichkeit, Qualitätskosten zu externalisieren. Es war also kein Wunder, dass sich diese Systeme wie bei einem Schneeballeffekt rasch verbreiteten.

Mit dieser Erfahrung im Blick wurden dann die **Umweltmanagementsysteme nach EMAS** entwickelt. Die Belange des Umweltschutzes sollten systematisch in die Unternehmensprozesse integriert werden. Hierbei wurde aber übersehen, dass es einen erheblichen Unterschied gibt zwischen den Belangen von Qualität auf der einen Seite, Umweltschutz und Arbeitssicherheit auf der anderen. Qualität ist eine der Hauptwirkungen von Unternehmen; der Wettbewerb zwingt die Unternehmen dazu, immer bessere und kundenorientiertere Produkte anzubieten. Umweltschutz und Arbeitssicherheit zielen auf die Reduzierung von Nebenwirkungen der betrieblichen Tätigkeit und liegen somit nicht im Hauptinteresse der Unternehmen. Es sind die Umwelten des Unternehmens - der Staat, die NGO und institutionelle Arbeitnehmervertreter -, die die Reduzierung der Nebenwirkungen auf Mensch und Natur einfordern. Sie

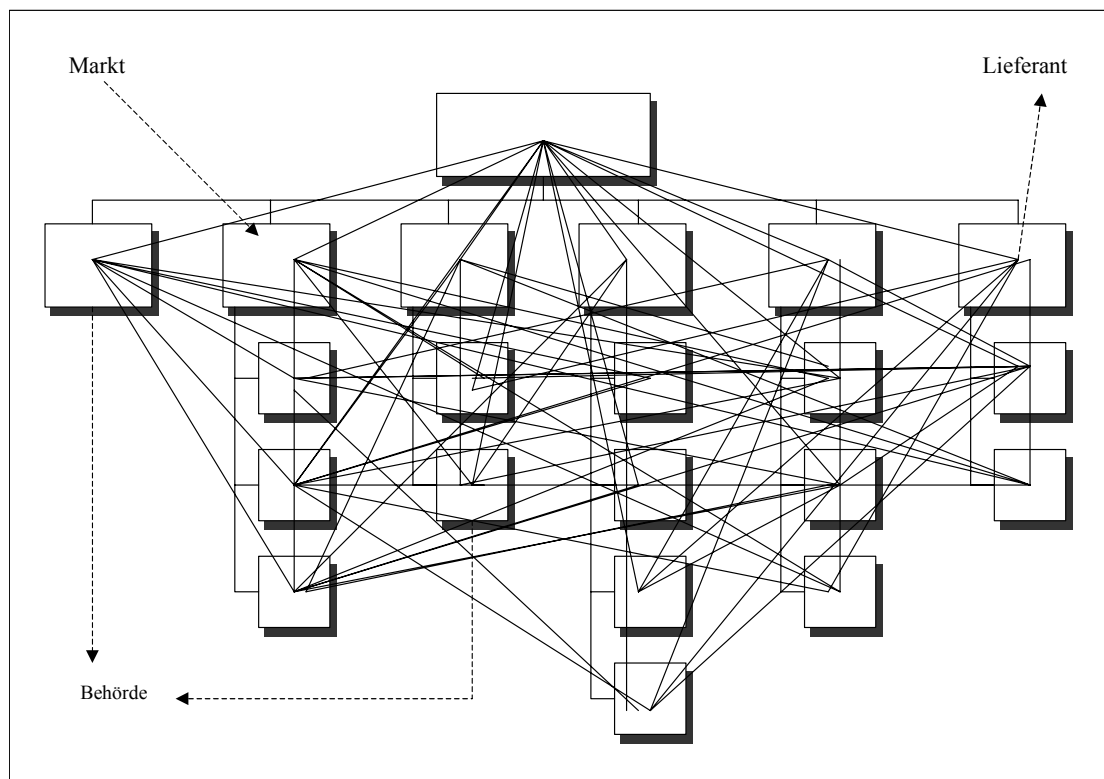
werden deshalb im Unternehmen als Restriktion oder erzwungene Selbstbeschränkung wahrgenommen, die zusätzliche Kosten hervorrufen oder die Ausweitung der Erträge verhindern. Qualitätsmanagementsysteme waren also ein Instrument der Kostenverlagerung, Umweltmanagementsysteme erhöhen dagegen auf Dauer die Kosten.

### **1.1. Welches Problem sollen Managementsysteme lösen?**

Managementsysteme sind allgemein der Ansatz, eine **Querschnittsfunktion im Unternehmen** zu implementieren. Über die vorhandene zweckorientierte Managementstruktur (nicht allein Organisation) soll eine weitere, zum zweckorientierten Handeln querliegende Struktur gelagert werden. Existieren mehrere Querschnittsfunktionen (z.B. Qualität, Umweltschutz, Gesundheit oder Arbeitssicherheit), nimmt die Anzahl der neuen Schnittstellen erheblich zu (vgl. nachfolgende Abbildung.). An den Schnittstellen müssen Informationen ausgetauscht und Abwägungen vorgenommen werden, so dass sich die Mitarbeiter auf veränderte Verfahrenshinweise und Arbeitsanweisungen einstellen müssen.

Sitzen Mitarbeiter auf Stellen, an denen mehrere Querschnittsfunktionen sich kreuzen, kann die **Komplexität der Arbeit** erheblich zunehmen. Zwar weist die Managementtheorie und die Beratungspraxis immer wieder darauf hin, dass durch Umweltschutz und Qualitätsmanagement die Unternehmensziele (Marktziele, Imageziele, Gewinnziele) besonders gut erreicht werden können, für den einzelnen Mitarbeiter entsteht in der betrieblichen Realität jedoch immer wieder der Eindruck, dass trotz Umweltschutz- und Qualitätsverbesserungsbemühungen Umsätze und Gewinne erwirtschaftet werden müssen.

Abbildung 1: Die Überlagerung der zweckorientierten Unternehmensstruktur durch Querschnittsfunktionen



Quelle: Müller-Christ (2001a), S. 206.

Inhaltlich wird unter der Bezeichnung Umweltmanagementsystem der Teil des gesamten Managementsystems bezeichnet, der die Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, Verfahren, Abläufe und Ressourcen für die Festlegung und Durchführung der Umweltpolitik umfasst. Die Nähe zur Unternehmensorganisation wird schnell deutlich, obwohl das Managementsystem über die bloße Entwicklung von Rollenerwartungen (instrumenteller Organisationsbegriff) weit hinausgeht. Das politische Anliegen der ideellen und materiellen Förderung der Einrichtung von Umweltmanagementsystemen, wie es die EMAS-Verordnung verlangt, ist es, **kleinere und mittelständische Unternehmen** zu einem proaktiven und damit selbstbestimmten Handeln in allen umweltrelevanten Belangen zu führen. In einem Umweltmanagementsystem wird daher in Analogie zu Qualitätsmanagementsystemen der normale Managementproblemlösungs- und -entscheidungsprozess systematisch auf die Verwirklichung von Umweltschutz ausgerichtet (Müller-Christ 2001a).

## 1.2. Das Effizienzargument: Aufwand und Nutzen von Umweltmanagementsystemen

Die Aufrechterhaltung der Managementsysteme stellen einen erheblichen organisatorischen Aufwand dar: Es fallen zahlreiche neue Aufgaben an, die zusätzlich zu den herkömmlichen erledigt werden müssen und die Integration der Umwelt-, Qualitäts- und Arbeitssicherheitsinformationen in die betrieblichen Entscheidungsprozesse machen diese aufwändiger und komplexer. Weil dem so ist und **Effizienz die Leitrationalität** ist, versuchen die Protagonisten der Managementsysteme dem zusätzlichen Aufwand verschiedene Nutzenkategorien gegenüberzustellen. Anfänglich wurde mit den folgenden Nutzenkategorien geworben:

- ▶ Reduzierung der Stückkosten der Produktion: geringere Abfall-, Energie- und Materialkosten
- ▶ höhere Rechtssicherheit wegen der Transparenz und Einhaltung aller relevanten Umweltgesetze
- ▶ angemessenes Risikomanagement wegen verbesserten Verfahrensanweisungen
- ▶ besseres Image am Markt

Die anfängliche Argumentation für die Einführung von Umweltmanagementsystemen war so angelegt, dass aus der Sicht der Unternehmen Kosten und Nutzen intern entstehen und verrechnet werden können. Die Kosten von Zeit- und Personaleinsatz sollten durch den Nutzen geringerer Abfall-, Energie- und Materialkosten kompensiert werden. Da sich die Kosten von Zeit- und Personaleinsatz selten genau quantifizieren lassen, wurden als **Erfolgsausweis die Kosteneinsparungen** genommen (Gege 1997). Erfolgsausweise auf der Ertragsseite im Sinne einer Steigerung von Umsatz oder Marktanteilen durch das bessere Image am Markt ließen sich kaum finden. Im Übrigen setzt diese ökonomische Argumentation voraus, dass die Unternehmen ein gutes Kostenrechnungssystem besitzen, um die Kostenreduzierung nachzuweisen.

Viele kleine und mittelständische Unternehmen dürften hier noch nicht so weit sein, erst recht nicht im Nachweis der Umweltentlastungen durch ein Ökocontrolling.

Trotz dieser relativ starken „ökonomischen“ Argumente stößt EMAS weiterhin auf Skepsis: Die Wirtschaft sieht immer noch einen **Mangel an externen Anreizen** und ein Ungleichgewicht zwischen Kosten und Nutzen, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Die Tatsache, dass die Unternehmen externe Anreize für die Einführung von Umweltmanagementsystemen fordern, ist ein starker Indikator dafür, dass sie Umweltschutz als Restriktion begreifen. Sie möchten für die Unterlassung oder Reduzierung einer Nebenwirkung des betrieblichen Handelns eine Art Entschädigung oder Ausgleich haben. Das passende Denkmodell ist hier das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht.

### **1.3. Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für Umweltmanagementsysteme**

Nachdem die Rationalisierungspotenziale ausgeschöpft waren, mussten neue Nutzenkategorien eingeführt werden. Ansonsten stände den laufenden Kosten für die Managementsysteme kein Ertrag gegenüber. Die **neuen Anreize**, die gefordert werden, sind verschiedene Arten von Erleichterungen in den Kontrollen und Genehmigungsprozessen der Behörden: Es geht um die Straffung von Antragsverfahren, Berichtspflichten, staatliche Kontrolle, es geht um die Förderung von umweltorientierter öffentlicher Beschaffung, Anhebung der Fördermittel und technischer Hilfe sowie verbessertem Informationszugang. Das politische Bekenntnis zu EMAS müsste sich durchgängig in der Förderungs- Vergabe- und Beschaffungspolitik ausdrücken, um die Wettbewerbschancen der EMAS-Teilnehmer zu steigern. (EMAS-Aktuell, Nr. 5/April 2005).

Der Aushandlungsprozess des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes um die Einführung von Umweltmanagementsystemen wird härter. Eine große Schwierigkeit liegt darin, dass die neuen Anreize nicht mehr wie die Kosteneinsparungen einfach zu quantifizieren sind: Aufwands-Nutzen-Relation von Umweltmanagementsystemen werden fast vollständig zu einem **qualitativ-verbale**

**Abwägungsprozess.** Der höhere interne Organisationsaufwand und die komplexeren Entscheidungsprozesse müssen überkompensiert werden durch die Reduzierung der Beziehungskosten zu den Behörden: Das ist schlichtweg nicht mehr rechenbar. Der stärkste Einflussfaktor im Abwägungsprozess werden die Erfahrungen des Managements: Welche Beziehungen zu den Behörden liegen vor, welche Erfahrungen wurden bislang mit den Behörden gemacht? Nicht alle Unternehmen, die noch erhebliche Umweltentlastungspotenziale haben, können durch flexiblere und schnellere Behördenbeziehungen zum Handeln motiviert werden, wenn Behördenbeziehungen keinen Engpass darstellen.

Da die **Reduzierung der Beziehungskosten zu den Behörden** in den allermeisten Fällen Gesetzesänderungen voraussetzt, müssten Unternehmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt riskante Vorleistungen bringen: heute den Aufwand zur Einrichtung eines Umweltmanagementsystems tragen und morgen den Nutzen schnellerer und flexiblerer Behördenbeziehungen realisieren. Nun sind die Kontrollen und Genehmigungsverfahren der Behörden kein Selbstzweck oder eine Schikane, sondern bereits ein staatliches Instrument der Reduzierung der ökologischen Nebenwirkungen betrieblichen Handelns. Es wird immer wieder berichtet, dass Gesetze und Verordnungen die wirkungsvollste Methode sind, um Unternehmen zu mehr Umweltschutzhandeln zu bewegen.

Wenn Kontrollen reduziert und Genehmigungsverfahren beschleunigt werden sollen, dann müsste sichergestellt sein, dass die betrieblichen Umweltmanagementsysteme die Nebenwirkungen anhaltender und intensiver reduzieren als die staatlichen Ge- und Verbote. Diesen Nachweis sind die Unternehmen wohl bis heute schuldig geblieben. Von daher müsste auch der Staat eine **riskante Vorleistung** bringen; er muss heute Gesetze und Verordnungen ändern im Vertrauen, dass Unternehmen zunehmend Umweltmanagementsysteme einrichten und durch Eigenverantwortung ihre Umweltbelastungen drastisch reduzieren. Von daher ist auch die Aushandlung zwischen Unternehmen und dem Staat über ein ausgeglichenes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht in den

Unternehmen ein komplexer Prozess, von dem nicht erwartet werden darf, dass er schnell vorangeht.

Nur selten wird in diesem Diskussionsprozess gefragt, ob Deregulierung wirklich einen spürbaren Nutzen für Unternehmen bringt. Welcher Aufwand muss betrieben werden, um die **Eigenverantwortung** in ausgewählten Umweltschutzbelangen zu leben? Vermutlich wird es auch nicht zu wenige Unternehmen geben, die lieber klare und für alle verbindliche Behördenvorgaben und -spielregeln haben, als die mit der Eigenverantwortung verbundene höhere Entscheidungsunsicherheit bewältigen zu müssen.

#### **1.4. Der blinde Fleck: Widersprüchliche Entscheidungsprozesse**

Die bislang tief verinnerlichte Harmonieannahme von Verbesserungen im Umweltschutz und neuerdings auch der Intensivierung von Sozialverantwortung und Gewinnsituation im Unternehmen verhindert bislang den Blick auf die **Entscheidungssituation im Unternehmen**. Was passiert, wenn durch das Umweltmanagementsystem sich der Mitarbeiter zwischen höheren Kosten und der Reduzierung von Umweltbelastung entscheiden muss? Die herkömmliche Organisationsstruktur ist in den meisten Unternehmen darauf angelegt, derartige Entscheidungen zu vermeiden: Automatisierte und erfolgswährte Routinen, Techniken, Systeme, Schemata usw. dominieren, die das Alltags Handeln der Organisationsmitglieder steuern und die Organisation von riskanten Entscheidungen einzelner entlastet (Neuberger 2000).

Riskant aus Sicht der Zweckvertreter des Systems Unternehmen, also des Management, sind alle die Entscheidungen, die nicht in der Form Ja-Nein-Alternativen oder teurer-billiger-Abwägung auftauchen. **Widersprüchliche oder dilemmatische Entscheidungsalternativen** sind für die meisten Unternehmen sehr irritierend. Was passiert, wenn über Kostensenkungsprogramme und Umweltmaßnahmen, die Geld kosten, gleichzeitig entschieden werden muss: Beides ist wichtig und beides muss getan werden. Die Alternativen schließen sich allerdings aus. Unternehmen können mit solchen widersprüch-



lichen Entscheidungsprämissen schlecht umgehen. Aus diesem Grund lässt sich auch beobachten, dass viele Unternehmen nach Abschluss eines geförderten Projekts zum Thema Umweltschutz nach kurzer Zeit wieder in alte Entscheidungsprozesse zurückfallen und ökonomische Entscheidungsprämissen zum Letztkriterium erheben. Schließlich wurde in den meisten Projekten durch die Kooperation mit anderen Unternehmen und Universitäten die Entscheidungsverarbeitungskapazität für das Unternehmen durch die externen Kapazitäten deutlich erhöht.

Umweltmanagementsysteme sind nicht darauf ausgerichtet, mit der Widersprüchlichkeit zwischen ökonomischen und ökologischen Entscheidungsprämissen umzugehen. Sie stellen einen **standardisierten und formalisierten Managementprozess** dar, der beschreibt, wie Ziele formuliert, Zuständigkeiten festgelegt, Programme realisiert und Audits durchgeführt werden. Dieser stofflich-orientierte Umweltmanagementprozess läuft quer zum herkömmlichen monetär-orientierten Managementprozess und ist eben sehr schwer zu integrieren.

Weder die Managementlehre noch die Förderpraxis hat bislang auf diese Tatsache ausreichend Rücksicht genommen. Trotz der Omnipräsenz des **Integrationsbegriffs** lassen sich kaum systematische Ansätze finden, was Integration – also die Wiederausammenführung zuvor getrennter Dimension – wirklich bedeutet. Auf keinen Fall bedeutet eine dauerhafte Integration, den Umweltschutz für den ökonomischen Erfolg zu instrumentalisieren: Gewinn durch Umweltschutz.

Ein Blick auf die geförderten Projekte zeigt, dass diejenigen Projekte Geld erhielten, die schon im Ansatz die Widersprüche zwischen Umweltschutz und Gewinnerwartung aus der Problemstellung herausdefiniert hatten. Und die Umweltmanagementlehre fängt erst langsam an, die **Widersprüchlichkeit zwischen Umweltschutz und finanziellem Unternehmenserfolg** oder zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz anzuerkennen und nach Gestaltungsempfehlungen zu suchen (Müller-Christ 2003; Hülsmann 2003).

Dieser **blinde Fleck der Managementlehre** hat gravierende Folgen für die Transferproblematik. Vielleicht spüren Unternehmen genau, dass der gesellschaftliche Anspruch auf mehr Umweltschutz sich nicht ohne eine Reduzierung der Gewinnerwartungen realisieren lässt. Sie fordern deshalb den Ausgleich, am Besten einen finanziellen, solange es noch geht. Und sie bewegen sich erst dann in Richtung Umweltschutz, wenn der Druck groß genug ist. Die Erfahrung zeigt genau in diesem Sinne, dass die größten Umweltleistungen von Unternehmen durch die Umweltgesetzgebung erzielt worden sind – mithin also durch Zwang. Im Falle des gesetzlichen Zwanges gibt es auch keine widersprüchlichen Entscheidungsprämissen: der vorgegebene Standard muss möglichst kostengünstig realisiert werden. Auf ein solches Entscheidungsproblem ist die Unternehmensstruktur hervorragend vorbereitet.

Es gibt in der Managementlehre noch kaum Wissen darüber, wie man ein System dazu bewegt, sich **freiwillig Restriktionen zu unterwerfen** und bestimmte Handlungen zu unterlassen, um Nebenwirkungen auf andere Systeme zu reduzieren. Der Einsatz von Umweltmanagementsystemen setzt diese Bereitwilligkeit voraus. Ob und wie diese Bereitwilligkeit durch Anreize, wie sie oben erwähnt wurden, gefördert werden kann, ist m.E. noch eine völlig offene Forschungsfrage. Der Realitätstest ist freilich schon gelaufen: Es scheint nicht zu funktionieren.

Ein besonderer Blick muss hier auf die **Situation in klein- und mittelständischen Betrieben** geworfen werden, die mittlerweile die Hauptzielgruppe der Wirtschafts- und Forschungsförderer geworden ist. KMUs sind hierarchisch auf die Person des Eigentümers oder Geschäftsführer ausgerichtet. Das Maß der im Unternehmen verarbeiteten Komplexität ist gleichzusetzen mit den Fähigkeiten der Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen. Da es in diesen Unternehmen meistens eine geringe Herrschaftsteilung gibt, sind die Eigentümer chronisch quantitativ überlastet. Sie müssen zuviel entscheiden. Zudem hängt es von ihrer Persönlichkeit ab, wie sie mit dem bereits jetzt schon vorhandenen Nichtwissen über Handlungsalternativen und die Konsequenzen ihrer Entscheidungen umgehen.

Betriebliches Entscheiden ist immer ein **Entscheiden unter Unsicherheit**. Diese Unsicherheit wird drastisch erhöht, wenn ökologische Informationen entscheidungsrelevant werden. Die Unsicherheit liegt zum einen in der geringen Anschlussfähigkeit der betriebsinternen Umweltinformationen an die ökonomischen Entscheidungsprämissen; sie liegt zum anderen auch darin begründet, dass Umweltwissenschaft und -politik keine absoluten und dauerhaft gültigen Bewertungen der Umweltauswirkungen liefern können. Somit kann auch dem Unternehmen nicht nach außen handhabbares und anschlussfähiges Wissen vermittelt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass unter den **Knappheitsbedingungen von Kognition, Geld und Zeit** Nichtwissen im Wesentlichen im Kernbereich des Interesses entfernt wird. Im Randbereich des Interesses – und hier gehört für den Unternehmer sicherlich Umweltschutz dazu – wird Nichtwissen durch die Rezeption von Überschriften oder die Aktivierung von Vorurteilen vermindert (Kreibe, 2004). Die Geschäftsführer nehmen vielleicht die Informationen über die Vorteile einer freiwilligen Einführung von Umweltmanagementsystemen wahr, sie bleiben aber im Randbereich ihres Interesses hängen und dringen aufgrund der Zeitknappheiten nicht in den Kernbereich des Interesses.

### **1.5. Fazit I: Fehlendes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht**

Das freiwillige EMAS als zukunftsfähiges Instrument strategischer Umweltplanung ist für die Bundesregierung weiterhin ein sehr wichtiges umweltpolitisches Instrument (EMAS-Aktuell, Nr. 5/April 2005). Solange das Instrument freiwillig ist, sind die **passenden Anreizstrukturen** der entscheidende Erfolgsfaktor für EMAS: Damit Unternehmen freiwillig die umweltbelastenden Nebenwirkungen ihres Handelns reduzieren – um das effektiv bewältigen zu können brauchen sie ein Umweltmanagementsystem – fordern sie starke Anreize in der Form von Gegenleistungen von der Politik. Bislang – so zeigt die EMAS-Bilanz - ist dieses Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht nicht gegeben. Es lässt sich nicht einmal mit erheblichen Fördergeldern herstellen, wie die Er-

fahrungen der zahlreichen finanziellen Initiativen auf Bund- und Länderebene zur Einführung von EMAS zeigen.

Die Unsicherheit in der Schaffung dieser Anreizstrukturen ist vielleicht auch der Grund, warum letztlich doch das **ökonomische Effizienzargument** in all seinen Erscheinungsformen nicht aufgegeben wird. Die Win-Win-Hypothese (mehr Gewinn durch mehr Umweltschutz) ist allgegenwärtig und wird auch weiterhin als stärkstes Transferargument eingesetzt. Wenn immer Fördergelder für die Intensivierung des betrieblichen Umweltschutzes ausgeschrieben werden, findet sich diese Lösungsprämisse: Unternehmen sollen durch Umweltschutz ihre Kosten senken oder gar ihre Erträge steigern. Es lohnt sich daher, diese Hypothese noch einmal genauer unter die Lupe zu nehmen: Kann sie Unternehmen dazu motivieren, die Nebenwirkung Umweltschutz dauerhaft zu reduzieren?

## 2. Win-Win-Prämisse oder Effizienzfalle?

Auf ihren reinen Aussagegehalt reduziert, bedeutet die Win-Win-Prämisse, die in den 80er Jahren als **Ökologie durch Ökonomie** eingeführt wurde, folgendes:

- ▶ Das **erste „Win“** ist der herkömmliche und unveränderte Erfolgsbegriff von erwerbswirtschaftlich tätigen Unternehmen, der den ökonomischen Gewinn umschreibt. Der Gewinn ergibt sich aus der Differenz von Erträgen und Aufwendungen. Mit Win ist aber nicht nur gemeint, dass das Unternehmen Gewinn macht, sondern dass der „Gewinn gewinnt“; es wird also mehr Gewinn als im Bezugszeitraum zuvor gemacht.
- ▶ Das **zweite „Win“** ist eine Reduzierung der Umweltauswirkungen des Unternehmens. Es gewinnt also die Natur, weil sie weniger Rohstoffe hergeben und weniger Emissionen aufnehmen muss. Dieses Win wird im Unternehmen zumeist als eine Reduzierung der Umweltauswirkungen pro Produkteinheit abgebildet.

Der Begriff, der die beiden Win-Situationen klammert, lautet **Öko-Effizienz**. Der Charme des Begriffs liegt darin, dass mit der Vorsilbe „Öko“ sowohl die Ökonomie als auch die Ökologie gemeint ist. Gleichwohl rekurriert der Begriff in seiner Effizienzperspektive nur auf das Minimalprinzip: eine gegebene Wertschöpfung mit einem Minimum an Schadschöpfung erreichen. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine Minimierung der Schadschöpfung zugleich eine Reduzierung der Kosten bedeutet, weil weniger Energie und Material eingesetzt und weniger Abfall erzeugt wurde.

Wie weit trägt diese Lösungsprämisse? Kann man wirklich davon ausgehen, dass die deutliche Reduzierung der betrieblichen Nebenwirkungen (Umweltbelastung) zugleich ein Beitrag zur Zweckrationalität des Unternehmens darstellen kann? Eine Antwort hierauf verlangt eine intensivere Betrachtung des Kostenbegriffs.

## 2.1. Kosten und ihre negative Wahrnehmung

Alle gesellschaftlichen Bereiche werden von der **Semantik der Ökonomisierung** erfasst, ohne dass im Einzelnen immer geklärt wird, was unter dieser Ökonomisierung verstanden wird. Bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass es erhebliche sprachliche Grenzen in der Verwendung der Semantik der Ökonomie gibt. Das gemeinsame Grundverständnis lautet vielleicht: In Zeiten zunehmend knapper Mittel ist es wichtig, die vorhandenen Ressourcen immer effizienter einzusetzen. Dies bedeutet folglich, dass der gewünschte Output eines Systems mit einem geringeren Input erzeugt werden soll, weil für den Input Kosten anfallen.

Kosten werden in dieser semantischen Aufwertung der Ökonomie zum **Feind aller Überlebensfähigkeit**: Weder können von den sozialen Systemen Kostenübernahmen akzeptiert werden, noch kann das gegenwärtige Kostenniveau als überlebenstauglich angesehen werden. Indikator für diese Wahrnehmung sind die vielen Presseberichte über Unternehmen, in denen Gewinne – und teilweise Rekordgewinne – verkündet werden und zugleich eine weitergehende Reduzierung der Personalkosten. Politisch wird diese Sichtweise

erst langsam in Frage gestellt. Dennoch ist der Gegenstand von Reformen weitgehend die Entlastung der Unternehmen von zu hohen Kosten in der Form von Steuern und Lohnnebenkosten. Es dominiert auf der wirtschaftspolitischen Bühne die neoklassische Angebotsperspektive, die hohe Kosten als Investitionshemmnis und folglich als Barriere eines anhaltenden Wirtschaftswachstums definiert.

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre werden **Kosten als bewerteter Leistungsverzehr** definiert. Die negative Konnotation des Kostenbegriffs ist also auch hier angelegt, war aber vermutlich zu einem früheren Zeitpunkt auch ein Fortschritt: Unternehmen mussten lernen, effizient zu wirtschaften und das hieß: Fokussierung der Kosten und ihrer Reduzierung. Es gab erhebliche Rationalisierungspotenziale und gibt sie wahrscheinlich auch noch heute. Zumindest wird in der Umweltmanagementlehre davon ausgegangen, dass Unternehmen noch enorme Potenziale besitzen, um Material- und Energiekosten zu reduzieren.

Wenn Kosten bewerteter Leistungsverzehr sind, dann bedeutet eine Reduzierung von Kosten,

- ▶ dass bei gleich bleibender Leistung deren **Bewertung reduziert** wurde (bspw. Gehaltskürzungen oder niedrigere Einkaufspreise) oder aber
- ▶ dass bei gleich bleibender Bewertung die **Leistung gesenkt** wurde, um einen bestimmten Output zu erzeugen.

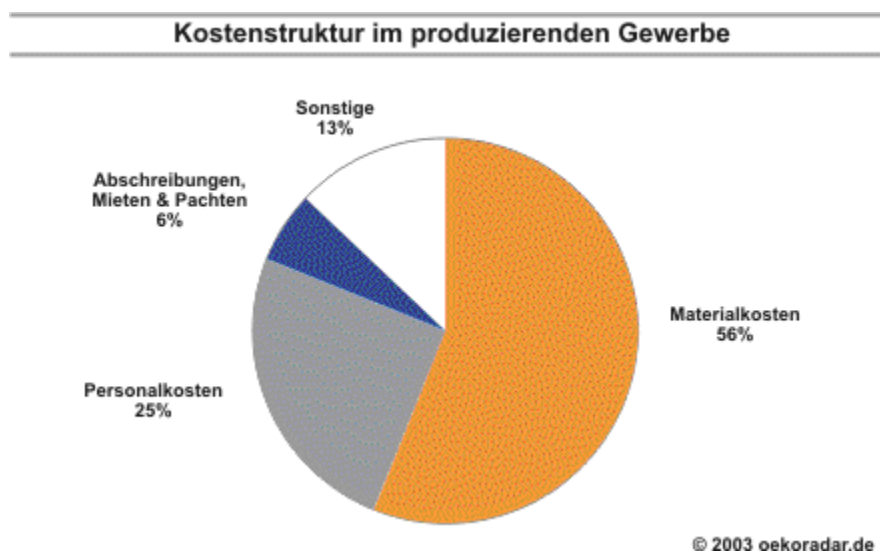
Letzter Punkt ist wegen des Leistungsbegriffs umschreibungsbedürftig. Gemeint ist, dass für die Herstellung eines Outputs (Produkt, Dienstleistung) weniger Material, weniger Energie, weniger Arbeitskraft, weniger Prozessschritte eingesetzt werden. Da ein Großteil dieser Leistungen von außen bezogen wird, heißt eine Kostenreduzierung im Unternehmen immer auch, dass die **Einnahmen und Umsätze der Arbeitnehmer und der Lieferanten reduziert** werden. Mit jedem Kostensenkungsprogramm werden den betrieblichen

Umwelten lebenswichtige Einnahmen entzogen, die diese wiederum dazu zwingen, selbst Kosten zu reduzieren, was wiederum auf deren Umwelten einwirkt. Der Effizienzdruck zieht seine Schleifen und verbreitet sich in einer Art Schneeballsystem.

Die **verschiedenen Kostenarten** sind in dem Kontext der Effizienzsteigerung durch Kostenreduzierungen nicht gleich zu bewerten.

- ▶ **Kapitalkosten** tauchen in der Diskussion um Kostenreduzierungen selten auch. Sie werden scheinbar als dominante Kostenart angesehen, die weitgehend kaum in der Höhe zu beeinflussen ist. Ganz im Gegenteil vielleicht: hohe Kapitalkosten kann auch bedeuten, viel Kapital – wenn auch Fremdkapital – zur Verfügung zu haben, und damit ein relativ hohes Gestaltungspotenzial. Möglicherweise sogar werden Kapitalkosten in den Köpfen der Manager gar nicht als bewerteter Leistungsverzehr wahrgenommen, weil das geliehene Kapital nicht unmittelbar in die Produktion der Dienstleistung oder des Produktes fließt. Es wäre sicherlich eine sehr interessante Untersuchung, inwiefern Kapitalkosten in den Köpfen der Manager und Managerinnen eine andere Bewertung erfahren als Arbeits-, Material- und Vertriebskosten.

Abbildung 2:



- ▶ Fakt scheint aber zu sein, dass Effizienzsteigerungen im Wesentlichen über die Reduzierung der direkten Produktionskosten erreicht werden sollen. Mit dem gedanklichen Wegfall der Variable Kapitalkosten wird der Unterschied von **Arbeits- und Materialkosten** bedeutsam. Durch technologische Innovationen sollen die Material- und Energiekosten in der Produktion, die wie Abbildung 2 zeigt, den größten Anteil an den Unternehmenskosten haben, reduziert werden. Dies sind die klassischen Aufgaben des produktionsintegrierten Umweltschutzes. Hier lassen sich oft schnell erste Ökoeffizienzsteigerungen erzielen, alle weiteren Phasen hängen von der Produkt- und Dienstleistungsart ab. Grundsätzlich gilt aber, dass der Materialeinsatz sich nur sehr beschränkt reduzieren lässt, der Energieeinsatz zumeist nur über Technologiesprünge. Hier gibt es klare physikalische und finanzielle Grenzen. Die Grenzkosten für jede zusätzliche gesparte Einheit Material und Energie werden immer höher. Aus diesem Grund konzentrieren sich die Bemühungen um Kosteneinsparungen im Material- und Energiebereich auf die Abfallwirtschaft des Unternehmens. Je teurer die Entsorgung wird, um stärker ist der Anreiz aus Abfällen Sekundärrohstoffe zumachen. Diese Tendenz wird durch das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz erheblich beschleunigt.

**Kosteneinsparungen im Material- und Energiebereich** werden in der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Denkweise über Preisnachlässe im Einkauf erzwungen. Nun kann es natürlich sein, dass über den Druck auf den Lieferanten schnellere und höhere Kostenreduzierungen erzielt werden können als über die Umstellung der Produktionsprozesse und Produktzusammensetzungen. Damit tritt keine Umweltentlastung ein. Der Kostendruck auf die Lieferanten führt zudem dazu, dass deren Spielräume für eine umweltfreundliche Produktion reduziert werden, eine Entwicklung, die sich in der Lieferantenkette immer weiter fortsetzt. Aus der Netzwerkforschung ist bekannt, dass in den kleinen und mittelständischen Unternehmen am Ende der Lieferantenkette die schlechtesten ökologischen und



Ende der Lieferantenkette die schlechtesten ökologischen und sozialen Produktionsbedingungen herrschen.

- ▶ Die unter gegenwärtigen Bedingungen unter Druck stehenden **Personalkosten** werden im Umweltschutzkontext nicht diskutiert. Hier gibt es auch keine erkennbaren und signifikanten Zusammenhänge zwischen Reduzierung der Personalkosten und Erhöhung der Ökoefizienz. Tatsache ist aber, dass in herkömmlichen Effizienzsteigerungsbemühungen die Personalkosten die bevorzugte Variable ist.

### **2.1.1. Die positiven Effekte der Effizienzsteigerungen für den Unternehmenserfolg**

Die positiven Effekte der Effizienzsteigerungen sind schnell beschrieben: Sie sind ein dominantes Ziel jedes Managements. Gewinne entstehen, wenn die Erträge höher sind als die Kosten (begrifflich genauer: wenn die Erträge höher sind als die Aufwendungen). Gewinne lassen sich demnach steigern, wenn die Kosten reduziert und/oder die Erträge gesteigert werden. Die positiven Effekte der Effizienzsteigerung finden hauptsächlich in der **geldwirtschaftlichen Sphäre des Unternehmens** statt, die gegenwärtig das betriebliche Handeln dominiert. Sie finden dann in der güterwirtschaftlichen oder stofflichen Sphäre des Unternehmens statt, wenn durch Kostenreduzierungen Emissionen gesenkt, Rohstoffe geschont und Risiken minimiert werden. Die dann eintretende Entlastung der Natur ist ein positiver Effekt der Öko-Effizienzsteigerung und die klassische Win-Win-Situation, die Politik und Managementlehre als Lösungsideal vor sich hertragen. Es sind aber immer nur relative Entlastungen, weil die Bezugsgröße der Material- und Energieverbrauch pro Produkteinheit ist. Absolut kann der Verbrauch eines Unternehmens weiter steigen, wenn die Produktion ausgeweitet wird, weil das Unternehmen wächst.

**Positive Effekte auf Mensch und Gesellschaft** durch Kostenreduzierungen mögen sich ebenfalls finden lassen, sie sind jedoch Einzelfälle und häufig ambivalent angelegt. Die Verbesserung für die eine Zielgruppe wird von einer

Verschlechterung für eine andere Bezugsgruppe begleitet. (Technologische Verfahren werden durch Vereinfachung enttoxifiziert und preiswerter, das Gesundheitsrisiko für die Arbeitnehmer sinkt, aber die Gefahrenzulage wird abgeschafft; Rationalisierung in der Produktion schafft körperlich belastende Arbeiten ab, reduziert aber die Anzahl der Arbeitsplätze.)

### **2.1.2. Die negativen Effekte der Effizienzsteigerungen**

Die negativen Effekte der Effizienzsteigerungen wirken sich in der geldwirtschaftlichen Sphäre des Unternehmens nur mittelbar aus. Kostenreduzierungen stellen immer Einkommenssenkungen von Lieferanten oder Mitarbeitern dar, weil weniger Geld pro bezogene Leistung aus dem Unternehmen abfließt. Hierdurch wird zum einen – wie oben beschrieben – die **Effizienzspirale** angetrieben; zum anderen wird den Ressourcenquellen (Lieferanten, Mitarbeiter) des Unternehmens ein Teil ihrer Ressourcen genommen, die sie für ihre eigene Überlebensfähigkeit benötigen. Wenn Unternehmen Gewinne international verschieben, um Steuerzahlungen zu reduzieren, wird auch der Staat in die Effizienzspirale gezwungen, weil er seine Aufgaben, die Unternehmen als wichtige Voraussetzung ihrer Lebensfähigkeit ansehen (Bildung, Rechtssicherheit, Infrastruktur usw.), mit immer weniger Einnahmen bestreiten muss.

Die Natur wird durch Effizienzsteigerungen immer dann belastet, wenn aus Kostengründen **zuviel Material- und Energie** eingesetzt werden, lange Transportwege eingerichtet werden, um kulturell bedingte Kostenvorteile auszunutzen, Produkte nicht repariert, sondern fortgeworfen und neugekauft werden. Wenn zusätzlich aus Ertragsgründen der Vertrieb Preisschlachten initiiert und damit auch durchaus hochqualitative Produkte entwertet (Markenproblematik), dann kaufen die Konsumenten die Produkte über ihre persönliche Nutzungsfähigkeit hinaus: die Produkte werden viel zu wenig genutzt, bevor sie weggeworfen werden.

Erhebliche Nebenwirkungen auf die Gesellschaft ergeben sich durch Effizienzsteigerungen beispielsweise, wenn Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden, um die **kulturell bedingten Kostenvorteile** auszunutzen, im Inland

dadurch die Arbeitslosigkeit steigt und das Sozialversicherungssystem übermäßig belastet wird.

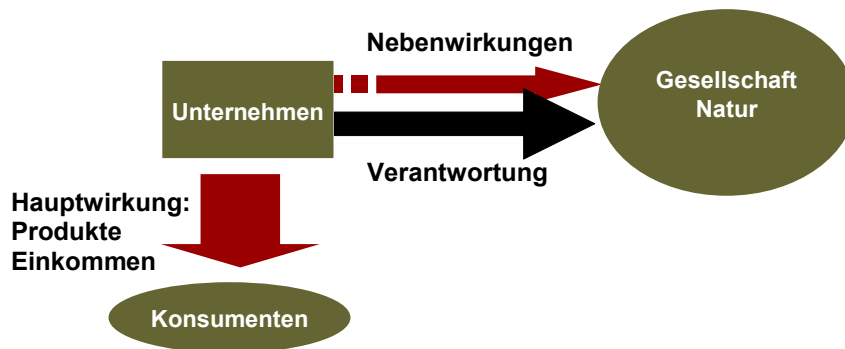
Werden Managementsysteme eingeführt, ohne dass zusätzliche Arbeitskraft geschaffen wird, werden faktisch auch Arbeitskosten gesenkt. Die Mitarbeiter müssen für denselben Lohn mehr leisten. Müssen Mitarbeiter – auch wegen effizienzmotivierten Reorganisationsmaßnahmen - immer mehr arbeiten, steigt durch hohe Arbeitsintensität das **gesundheitliche Risiko** und das Gesundheitssystem wird immer mehr belastet. Müssen Mitarbeiter mehr und intensiver arbeiten, können sie nicht mehr alle ihre gesellschaftlichen Rollen gleichermaßen spielen. Sie haben als Eltern (Kinder) weniger Zeit und Geduld für ihre Kinder (Eltern), können sich weniger ehrenamtlich engagieren und fallen als Akteur in Freundeskreisen aus. Das Umfeld der Mitarbeiter muss diese Nebenwirkung abfedern.

Auch die Verschlechterung der Produkte durch Effizienzsteigerungen und insbesondere die **Beschleunigung der Produktentwicklungen** ist eine Nebenwirkung auf die Gesellschaft. Die Zusammensetzungen industriell gefertigter Produkte sind für den Konsumenten nicht mehr transparent, ihre Nebenwirkungen kaum noch nachvollziehbar. Dies gilt ganz besonders in der Lebensmittelbranche, in der Kosmetik- und Hygienebranche oder in der Pharmaindustrie.

## 2.2. Fazit II: Die Effizienzfalle

Anhand der nachfolgenden Abbildung kann man sehr schön erklären, warum der Schutz der natürlichen Umwelt und die Rücksichtnahme auf die Gesellschaft für erwerbswirtschaftlich-geführte Unternehmen eine **widersprüchliche Anforderung** darstellt. Die Hauptwirkung des sozialen Systems Unternehmung, mithin sein Zweck, ist die Erstellung absatzfähiger Güter und Dienstleistungen. Ausreichender Absatz ist die Voraussetzung dafür, Einkommen für Mitarbeiter, Lieferanten und Kapitalbesitzer zu schaffen.

Abbildung 3: Haupt- und Nebenwirkungen von Unternehmen



Unternehmen werden heute über die Geldsphäre geführt. Was einst eine Nebenbedingung eines Unternehmens war – gesunde Finanzen – wird heute zur Hauptwirkung. Begründet wird dies mit Wettbewerbsdruck, der durch die Globalisierung mit der Möglichkeit, kulturell bedingte Kostenvorteile auszunutzen, noch erheblich zugenommen hat. Kostendruck ist immer auch **Kostenexternalisierungsdruck und Kosteninternalisierungsverweigerung**: Wo immer es geht und rechtlich möglich ist, werden Kosten auf Lieferanten, Gesellschaft, Mensch und Natur abgewälzt. So legt es die ökonomische Rationalität der Effizienz nahe, so wird es im Alltag als ökonomischer Sachzwang umschrieben. Die gerade laufende Diskussion um den Rußfilter für Dieselmotoren zeigt dies deutlich. Unternehmen wollen nicht freiwillig die Nebenwirkungen ihres Handels reduzieren, wenn dies unvorhersehbare Wirkungen auf den Absatz haben könnte.

Mit klaren Worten: Um die Hauptwirkung des Unternehmens möglichst gut – also möglichst effizient - zu erreichen, ist es betriebswirtschaftlich rational, **legale Nebenwirkungen** in Kauf zu nehmen. Diese Nebenwirkungen erhöhen die Effizienz des Unternehmens, weil beispielsweise die ökologischen Schäden, also ein Leistungsverzehr, wenn auch ein schwer bewertbarer, nicht in der internen Kostenrechnung auftauchen muss.

In diese Situation des hohen Wettbewerbsdruck hinein argumentieren nun Managementlehre und Politik, dass Unternehmen Umweltschutzmaßnahmen

durchführen sollen, um die Kosten zu senken. Während Unternehmen Umweltmaßnahmen unterlassen, um Kosten zu senken oder nicht steigen zu lassen, argumentiert die Politik genau mit der gegenteiligen Logik. So kommt es unter der Lösungsprämisse der Öko-Effizienz zu der Vorstellung, man könnte durch Kostendruck erzeugte Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns durch noch mehr Effizienz, also noch mehr Kostensenkung wieder heilen: Dies ist eine **Effizienzfalle**. Man kann nun mal ein Problem nicht mit denselben Mitteln heilen, die es hervorgerufen haben.

So zeigt auch der **Realitätstest**, dass die Unternehmen nicht freiwillig in diese Effizienzfalle tappen. Umweltmanagement als ein systematischer Ansatz zur Reduzierung der Umweltauswirkungen spielt jenseits der gesetzlichen Vorgaben eine völlig untergeordnete Rolle: Wie eingangs erwähnt haben geschätzte 0,018% der Unternehmen einen Umweltmanagementansatz implementiert. Die Unternehmen durchschauen vermutlich direkt, dass ihnen durch die Einführung eines Umweltmanagementsystems zwar Effizienzsteigerungen versprochen werden, auf Dauer entstehen aber Kosten für die Erreichung der Umweltziele und für die Durchführung des Managementsystems.

Die Reduzierung einer Nebenwirkung des betrieblichen Handelns ist nämlich in den allerwenigsten Fällen einfach eine zu unterlassene Handlung oder ein optimierter Inputprozess, die Kosten sparen. Und Wertschöpfungsprozesse basieren immer auf Energie- und Materialeinsatz, auch im Dienstleistungsbereich. Folglich kann durch **Wirtschaftswachstum** auch keine deutliche Reduzierung des natürlichen Ressourceneinsatzes erfolgen, wie es für funktionsfähige ökosystemare Prozesse unabdingbar wäre.

Aus der Effizienzfalle kommt man nur heraus, wenn die Unternehmen akzeptieren, dass es „Schutzmaßnahmen“ gibt, die sie ohne Blick auf die Marktrelevanz durchführen müssen. Mit anderen Worten: **Reduzierung der Nebenwirkungen des betrieblichen Handelns und Markterfolg müssen unabhängig von einander gedacht werden.**

### 3. Lösungsaussicht: Statt einer Win-Win-Situation wird ein dualer Erfolgsbegriff benötigt

Was **ökologisch falsch** ist, kann **ökonomisch nicht richtig** sein, sagt der EU-Kommissar Verheugen. Diese Aussage ist nur dann wahr, wenn ökonomisch richtig nicht mit ökonomisch effizient gleichgesetzt wird. Vielmehr gilt:

- ▶ Ökologisch falsch ist es, die **Substanz der Natur** zu zerstören; ökonomisch richtig wäre es folglich die Substanz der Natur zu erhalten. Die Substanz der Natur wird dann erhalten, wenn die Emissionen und Schadstoffeinträge aus dem Produktions- und Konsumprozess in die Natur soweit reduziert werden, dass die Assimilationsfähigkeit ökologischer Prozesse erhalten bleibt.
- ▶ Sozial falsch ist es, die **Substanz der Gesellschaft** auszuhöhlen. Wer beständig Vertrauen, Gerechtigkeit und Legitimation verbraucht, aber auch Rechtssicherheit, Bildung, Konsumfähigkeit sowie –willen, der vernichtet die Funktionsfähigkeit wichtiger Ressourcenquellen. Ökonomisch richtig ist es, die Substanz der Gesellschaft zu erhalten und seinen Beitrag zur Reproduktion der Ressourcen zu leisten, von denen man abhängt.

Ökonomisch richtiges Verhalten ist dann relevant, wenn langfristig oder dauerhaft gewirtschaftet werden muss. Davon können wir ausgehen: Alle weiteren Generationen werden mit den vorhandenen knappen Mitteln ihre Bedürfnisse befriedigen müssen. Das können sie nur, wenn sie über die dazu notwendigen materiellen und immateriellen sozialen, ökologischen und ökonomischen Ressourcen verfügen können. Das Umweltschutzproblem ist erst dann gelöst, wenn wir alle Güter und Dienstleistungen mithilfe regenerativer Energiequellen herstellen und die Stoffe im Kreislauf führen können. Diese Lösung wird jedoch nicht über die Intensivierung der Effizienzstrategie erreicht. Investitionen in den Nachschub an ökologischen und sozialen Ressourcen ist vielmehr das Wesen der Vernunft, die gegenwärtig als **Nachhaltigkeit** diskutiert wird.

Solange aber **Ökoeffizienz die gesamte Aufmerksamkeit** der wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Öffentlichkeit als alleinige Lösungsprämisse für das Umweltschutzproblem auf sich zieht, kann sich der wesentliche Gedanken der Nachhaltigkeit nicht durchsetzen: Es geht um die Erhaltung der ökologischen und sozialen Substanz der Wirtschaft, eine ökonomische Rationalität, die durchaus nicht neu ist.

Wann verhält sich der Besitzer eines Miethauses ökonomisch rational? Wenn er über Jahre hinweg die Mieteinnahmen als Erträge abzieht und die Substanz des Hauses verkommen lässt? Oder wenn er einen Teil der Erträge in die Substanz des Hauses investiert und damit kurzfristig geringeren Mietgewinn zu haben, langfristig aber die Ertragskraft des Hauses erhalten hat? Was hier langfristig als ökonomisch sinnvoll und widerspruchsfrei erscheint (dauerhaftes Wirtschaften durch Investitionen in die Ertragskraft), stellt sich in der alltäglichen Entscheidungssituation des Hausbesitzers als widersprüchlich dar: Erträge von heute und Erhaltung der Substanz für morgen lassen sich nicht gleichzeitig maximieren. Hier gibt es keine Win-Win-Situation, bezogen auf den heutigen Zeitpunkt. Der **Gewinn der Zukunft muss mit einer Selbstbeschränkung in der Gegenwart** erkaufte werden.

Was sich für Mietshausbesitzer als ein noch relativ überschaubares Entscheidungsproblem darstellt, ist für Unternehmen überaus komplex: Ihre Substanz sind nicht alleine ihre organizational capabilities und ihre Produktionsanlagen, ihre Substanz ist auch die Fähigkeit der Umwelten, Ressourcen dauerhaft und verlässlich zu liefern. Erfolgreiche Unternehmen müssen folglich zum einen ihre Zwecke erreichen und zum anderen zunehmend in ihre Substanz investieren: Dies ist der **duale Erfolgsbegriff** (Müller-Christ 2003a; Müller-Christ/Hülsmann 2003a). Und diese Aufgabe ist – wie oben gezeigt – widersprüchlich. Was ganz bestimmt nicht funktioniert ist, dass Unternehmen alleine über die Steigerung der Effizienz ihre Substanz erhalten. So wird auch das Umweltschutzproblem nur dann gelöst, wenn es unter der Rationalität der Nachhaltigkeit betrachtet wird (Müller-Christ/Hülsmann 2003).

#### 4. Literatur

- Büttner, Th./Schophaus, M. (2004): Definitionen. In: Schophaus, M./Schön, S./Dienel, H.-L. (Hrsg.): Transdisziplinäres Kooperationsmanagement. Neue Wege in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. München 2004, S. 17-41.
- Gege, M. (1997): Kosten senken durch Umweltschutz. 1000 Erfolgsbeispiele aus 100 Unternehmen. München.
- Hülsmann, M. (2003): Management im Orientierungsdilemma. Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit. Wiesbaden.
- Kreibe, S. (2004): Vom Umgang mit Nichtwissen aus Sicht der industriellen Praxis. In: Böschen, S./Schneider, M./Lerf, A. (Hrsg.): Handeln trotz Nichtwissen. Frankfurt, New York 2004, 189-204.
- Müller-Christ, G. (2004): Strategisches Management: Auch Unternehmen selbst müssen nachhaltig werden. In: Hülsmann, M./Müller-Christ, G./Haasis, H.D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Wiesbaden 2004, S. 3-24.
- Müller-Christ, G. (2003a): Nachhaltigkeit und Effizienz. Theoretische Überlegungen zu einem dualen Erfolgsbegriff eines Managements von Umweltbeziehungen. In: Zabel, M. (Hrsg.): Theoretische Grundlagen und Ansätze einer nachhaltigen Umweltwirtschaft. Halle 2003, S. 57-78.
- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003a): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements. In: Linne, E./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen 2003, S. 245-256.
- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003b): Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. In: Die Betriebswirtschaft Heft 3 (2003) S. 257-277.
- Müller-Christ, G. (2001a): Umweltmanagement. Vahlens Handbücher der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. München.
- Müller-Christ, G. (2001b): Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschafts-ökologische Fundierung. Habilschrift. Marburg.
- Neuberger, O. (2000): Dilemmata und Paradoxien im Managementprozess. Grenzen der Entscheidungsrationalität. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Funktionswandel im Management. Berlin 2000, S. 173-219.



**II. Teil:**  
**Best Practices als Transfermodell**  
**oder: Mehr des Gleichen ist nicht genug**  
Brigitte Nagler

Brigitte Nagler ist Arbeitssoziologin und arbeitet seit 1993 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am artec. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind: Betriebliche Veränderungsprozesse und Arbeitskulturen im Wandel; Veränderung von Unternehmens- und Managementkonzepten; Lernende Organisation und Wissensmanagement.

## 1. Das Erfolgsmodell Best Practices

Das Best Practice Modell gilt heute als das unumstrittene - und zugleich un- hinterfragte - Erfolgsmodell für die Verbreitung und den Transfer von Hand- lungswissen. Gute Praxisbeispiele werden für die unterschiedlichsten Anwen- dungsbereiche angeboten und als Garanten dafür angesehen, dass Lernpro- zesse unterstützt und Veränderungen angestoßen werden.

Das Konzept ist einfach: Gelungene Problemlösungen aus einem Anwen- dungsbereich werden auf einen andern (vergleichbaren) Bereich übertragen. Nach dem Motto „**von Anderen lernen**“ werden immer mehr Fallstudien pro- duziert, in denen - mehr oder weniger - meist weniger konkret von der erfolg- reichen Lösung eines Problems berichtet wird, und die meist unter dem Label „**success story**“ der Öffentlichkeit präsentiert werden. Eine andere artver- wandte Variante der success stories sind „**lessons learnt**“ Berichte, in denen zumeist recht allgemein aufgezeigt wird, welche Vorgehensweise sich be- währt hat und mit welchen Schwierigkeiten bei der Umsetzung eventuell zu rechnen ist, so dass - dem positiven Denken verhaftet - letztlich eine Reihe von „Erfolgsfaktoren“ formuliert werden, die, so denn sie eingehalten werden, einen gelungenen Transfer versprechen.

Best Practices unterschiedlichster Herkunft sind zu verzeichnen. Immer mehr Unternehmen stellen interne Projekte vor, in denen gute Praxisbeispiele erar- beitet wurden; Beratungsunternehmen weisen als Referenz gelungene Pra- xisbeispiele aus und bieten die Übertragung der Vorgehensweisen auf ähnli- che Problemstellungen an; und öffentlich geförderte Projekte haben sogar den Auftrag, als Ergebnisverbreitungsstrategie Best Practices zu entwickeln. **Beispielsammlungen** finden sich in Projektberichten, Handbüchern sowie Gestaltungsempfehlungen und inzwischen vermehrt im Internet. Dort steht eine große Anzahl von **Datenbanken** zur Verfügung, in denen die guten Pra- xisbeispiele abgerufen werden können. Die inhaltliche Spannbreite der Ange- botspalette ist weit gesteckt: Ob es um Wissensmanagement, Qualitätsmana- gement, Diversitymanagement oder um Nachhaltigkeitsmanagement geht, zu allen Themen gibt es inzwischen Best practices Sammlungen im Netz. Das

Anbieterprofil ist weit gestreut, Unternehmen berichten von guten Praxisbeispielen und Beratungsunternehmen verweisen auf ihre guten Lösungsansätze. Auch Forschungsinstitute, Ministerien oder die Europäische Kommission sind mit dabei.<sup>4</sup>

Der Trend ist eindeutig: Die Best Practices Produktion wird intensiviert, immer mehr vom Gleichen wird produziert. Trotz der allorts angebotenen Best Practices und der damit verbundenen Überzeugung, dass das Modell „von anderen lernen“ funktioniert, ist über den **tatsächlichen Erfolg des Transfers** von Best Practices jedoch wenig bekannt. Es wird gemeinhin vernachlässigt, die Grenzen des Modells kritisch zu analysieren. Dieser Beitrag beschäftigt sich genau mit diesem Thema, dabei werden drei Argumentationslinien verfolgt: Zum Ersten geht es darum, das Best Practice Lernen selbst auf seine Erfolgchancen hin zu untersuchen. In einem zweiten Schritt setzen wir uns mit Einschränkungen für den Transfer auseinander, die auf Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung basieren. Abschließend werden einige Überlegungen zum Verhältnis von Best Practices im Nachhaltigkeitskontext ausgeführt.

## 2. Grenzen des Best Practice Transfers

Gute Praxisbeispiele sind **keine Selbstläufer**. Eine Reihe von Umständen verhindern, dass sich gute Praxisbeispiele schnell und weitläufig verbreiten. Grenzen des Best Practices Transfers sind zum einen auf der Ebene der Unternehmen angesiedelt zum anderen im Eigenleben, dem Kontextbezug der Best Practices begründet. Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass die Best Practice Schwemme noch eine andere Funktion besitzt als die der Anleitung für Unternehmen etwas gut und/oder besser zu machen.

---

<sup>4</sup> Siehe hierzu exemplarisch:  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm)

Weitere Internetadressen sind im Literaturverzeichnis aufgelistet.

## 2.1. Unschärfen, fehlende Problemsicht und mangelnde Ressourcen

Es gibt kein einheitliches Verständnis darüber, was eine Best Practice Lösung ist. Ist es eine Methode, ist es ein Instrument oder eine Technik? Prinzipiell kann **jede Problemlösung** - egal auf welcher Ebene sie stattfindet – als Best Practice verstanden werden. So finden wir z.B. Best Practices als Beschreibung eines konkreten technischen Verfahrens zur Reduzierung von Schadstoffemissionen. Als Best Practice wird in einem anderen Zusammenhang eine betriebsinterne Wissenslandkarte vorgestellt, aus der hervorgeht, an welcher Stelle des Unternehmens MitarbeiterInnen mit Kenntnissen über Schadstoffemissionen zu finden sind. Oder aber die Einführung eines Umweltmanagementsystems wird als Best Practice ausgewiesen.<sup>5</sup> In den meisten Beispielsammlungen stehen solche Best Practice Beispiele friedlich nebeneinander, ohne dass Differenzierungen oder gar Kommentierungen vorgenommen werden. Die NutzerInnen haben selbst zu entscheiden, ob das konkrete Praxisbeispiel überhaupt auf die eigene Problemsituation passen könnte.

Nur wer sucht, der findet vielleicht. Mit diesem abgewandelten Sprichwort ist eine **wesentliche Einschränkung** für den Transfer von guten Praxisbeispielen auf den Punkt gebracht. Best Practices stellen gelungene Problemlösungen dar. Zuvor war ein Problem erkannt worden, es wurde näher eingegrenzt und es gab in dem Beispielunternehmen eine Zielperspektive, mit welchem Ergebnis das Problem gelöst werden sollte. Dieser Logik folgend muss man wissen, für welches Problem eine Beispiellösung gesucht werden soll. Nur dann besteht auch eine Chance, in den vorhandenen Datenbanken oder in den diversen Fallstudienbeschreibungen fündig zu werden.

---

<sup>5</sup> Diese Unschärfe erschwert die Diskussion um den Best Practice Transfer. Dem vorliegenden Beitrag liegt ein weitgefasstes Best Practices Verständnis zu Grunde, wobei der Bezug auf umwelt- bzw. nachhaltigkeitsrelevante Best Practices für die Auswahl von Beispielen von Bedeutung war.

Es wird somit ein bestimmtes **Vorwissen und ein Interesse vorausgesetzt**, ohne die eine Suche nach guten Praxisbeispielen nicht zustande kommt. Umweltrelevante Best-Practice-Beispiele können nur dann gesucht werden, wenn ein Unternehmen sein ökologisches Problem genau definiert hat. Ein aktives Suchen gepaart mit einem differenzierten Problemverständnis wird verlangt, damit die Best Practices Suche überhaupt beginnen kann.<sup>6</sup> Damit fallen all diejenigen Unternehmen/Verantwortlichen als potentielle NutzerInnen/Kunden von Best Practices aus, die für sich keine Problemsicht entwickelt haben und die mit keinem Handlungsdruck konfrontiert sind, die im Grunde aber die Zielgruppe für Best Practices Anwendungen darstellen.

Neben diesem grundlegenden Widerspruch wird der Best Practice Transfer noch durch weitere Momente erschwert: Für eine erfolgreiche Suche sind Kenntnisse im **Umgang mit Suchmaschinen** gefragt und ein nicht zu unterschätzender Zeitaufwand ist erforderlich. Unter dem Stichwort „best practices“ wirft Google<sup>7</sup> 41.800.000 Hinweise aus. Unter „best practice“ + „Umweltmanagement“ sind es immerhin noch 822 Nennungen. Werden noch weitere Suchbegriffe erprobt, muss viel Zeit für die Recherche investiert werden, ohne dass man sicher sein kann, „wirklich“ fündig zu werden. Die Suche nach Best practices wird durch fehlende Ressourcen eingeschränkt, da viele Unternehmen weder Zeit noch qualifiziertes Personal für umfangreiche Recherchen investieren (wollen/können). Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen verfügen nur über sehr eingeschränkte Mittel. Also gerade der Zielgruppe, die heute von allen Seiten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht und für die

---

<sup>6</sup> Als Ironie der Best Practice Bewegung könnte bezeichnet werden, dass für diejenigen, die ihr Problem gut definiert haben, die Suche nach einem guten Praxisbeispiel häufig nicht mehr notwendig ist, da über die Problemdefinition sich schon ein eigener Lösungsansatz herauskristallisiert hat.

<sup>7</sup> Die Recherche wurde am 9.Mai 2005 durchgeführt.

insbesondere Best Practices Portale angeboten werden, hat schlechte Voraussetzungen, von guten Praxisbeispielen überhaupt lernen zu können.<sup>8</sup>

Weiterhin erfordert die gedankliche Übertragung einer Problemlösung auf die eigene Problemsituation ein hohes Maß an **Vorstellungsvermögen** und die Bereitschaft, etwas Fremdes, etwas nicht selbst Entwickeltes im eigenen Unternehmen umzusetzen. Letzteres ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, der immer wieder dazu führt, dass gute Lösungen nicht von anderen übernommen werden. Auch wenn es sich um ein konkretes Praxisbeispiel aus dem Unternehmen XY handelt, wird dies aus der Sicht der betrieblichen Praktiker auf die Ebene der Theorie gehoben. ‚Bei XY mag dies ja wohl klappen, aber bei uns funktioniert das nicht, bei uns ist alles ganz anders‘.<sup>9</sup>

Wir sind hier an einem Punkt angelangt, an dem wir die Ebene der betrieblichen Alltagserfahrungen verlassen und tiefer in das Eigenleben von Best Practices einsteigen wollen. Das oben angeführte „**Theorieargument**“ liefert hierfür die Überleitung. Denn mit dem Argument, bei uns ist alles ganz anders, wird auf den situativen Bezug von Praxisbeispielen verwiesen, der einerseits notwendiger Weise vorhanden sein muss, damit das Beispiel ein Beispiel ist, der andererseits aber auch einen Transfer verhindert, da die Situationen nicht identisch sind.

## **2.2. Der Kontextbezug von guten Praxisbeispielen**

Best Practices, beste zur praktischen Imitation geeignete Beispiele und Modelle, dürfen Bammer und Böhler (2004) zufolge nicht einseitig als beliebig übertragbares Instrument, als formale Methode betrachtet werden. In erster Linie sind sie über ihre konkreten **situationsspezifisch geprägten Inhalte**

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu auch die Studie von Ruth Hillary (1999) in der vergleichbare Transferbarrieren benannt werden.

<sup>9</sup> Diese Phänomen wird auch mit “not invented here” oder NIH Syndrom bezeichnet, vgl. CFAR 1999

definiert. Modell und Beispiel sind ganz wesentlich und jedenfalls primär inhaltlich gebunden. Folgt man den beiden Autoren, so greift die Reduktion auf den Formalaspekt zu kurz, denn sie lässt das reale Fundament außer Acht, welches die Voraussetzung des Gesamtkonzeptes darstellt. Ergebnis wäre ein entkontextualisiertes Beispiel – ein Widerspruch in sich selbst. Dem Beispiel haftet somit per definitionem etwas Individuelles, etwas Kontextuelles oder wenigstens kontextuell Gebundenes an, von dem es nicht getrennt werden kann, wenn es ein Beispiel bleiben will.

Der Transfer eines Beispiels in einen anderen Kontext stellt eine große Anpassungsleistung dar: Die BeispielnutzerIn hat den Kontextbezug des Beispiels zu verstehen, muss eine Reformulierung des Problems vornehmen, indem der **Kontextbezug** des eigenen Problems berücksichtigt wird und muss darauf hin die Beispiellösung anpassen. Das einfache Modell „von anderen Lernen“ entpuppt sich als ein komplexer Prozess.

Ein kurzer Ausflug in das Gebiet des Lernens verdeutlicht dies: Dorsch (1987) spricht dann von **Transfer(lernen)**, wenn bestimmte Vorgänge beim Lernen oder Denken, die in einer ersten Aufgabe erworben sind, auf eine andere übertragen werden, wobei die Übertragung die Erledigung der zweiten Aufgabe förderlich oder hindernd beeinflussen kann (positiver bzw. hinderlicher Transfereffekt). Der Transfereffekt tritt besonders dann ein, je ähnlicher sich die Situationen sind. Auch wenn die Situation neu ist, aber ihre Bewältigung dieselbe Reaktion erfordert, setzt der Transfer ein.

Von anderen lernen bedeutet im Dorschen Sinne die Antizipation, den **Nachvollzug eines Lernprozesses**, der nicht selbst gemacht wurde. Dies funktioniert nur, wenn die erforderlichen Reaktionen in das Handlungsrepertoire der betrieblichen Akteure passen. Die Auseinandersetzung mit einem Best Practice Beispiel setzt somit ein Erfahrungswissen voraus, das passfähig zur angebotenen Problemlösung ist: lerntheoretisch eine nicht ganz einfach zu bewältigende Anforderung.

Weitere Hinweise auf ähnliche Implikationen des Best Practice Lernens erhalten wir, wenn wir uns mit dem Ansatz des „exemplarischen Lernens“<sup>10</sup> auseinandersetzen. Exemplarisches Lernen meint die intensive Auseinandersetzung mit Lerninhalten, die Einsichten in die Grundstrukturen möglichst weiter Gegenstandsfelder ermöglichen. Lerntheoretisch wird dabei von der Annahme ausgegangen, dass für jedes Lernen, das dem einzelnen Menschen Orientierungswissen vermittelt, die Rückbeziehung auf den eigenen Lebenszusammenhang unerlässlich ist. Daraus folgt, dass die einzelnen Exemplare oder Beispiele so beschaffen sein müssen, dass sie für eine möglichst große Anzahl ähnlich gelagerter Gegenstände und Sachverhalte repräsentativ sind, und dass sie mit dem eigenen Problemlösungsbedarf korrespondieren. „Von anderen lernen“ erweist sich als ein komplexer Prozess, der zum einen von den Akteuren ein hohes Reflexionsniveau erfordert. Zum anderen muss das Beispiel auf die situativ spezifischen **Kontexte und Rahmenbedingungen**, unter denen die Problemlösung stattgefunden hat, Bezug nehmen.

Hier genau liegen die **Schwächen von Best practices**, die in Datenbanken oder als Fallbeispiele präsentiert werden: Die allgemeine und verallgemeinernde Beschreibung steht im Vordergrund. Kontextbezüge werden vernachlässigt oder aus Wettbewerbsgründen nicht näher erläutert. Eine detaillierte Beschreibung, unter welchen Rahmenbedingungen wie vorgegangen wurde, unterbleibt und Handlungsanleitungen fehlen in der Regel. Transferlernen oder exemplarisches Lernen werden dadurch erschwert oder gar ganz verhindert.

---

<sup>10</sup> Der kritisch-konstruktive Ansatz, der dem exemplarischen Lernen zu Grunde liegt, ist eng mit Oskar Negt (1975) und Wolfgang Klafki (1976) verbunden. Als Schlüsselqualifikation für eine zukunftsfähige Bildung bezeichnete Negt 1998 folgende Dimensionen: Identitätskompetenz, Ökologische Kompetenz, Technologische Kompetenz, Ökonomische Kompetenz, Gerechtigkeitskompetenz und Historische Kompetenz, vgl. hierzu auch [http://www.learnline.de/angebote/umweltgesundheit/medio/hinter/u\\_e/globalern/gl\\_23.htm](http://www.learnline.de/angebote/umweltgesundheit/medio/hinter/u_e/globalern/gl_23.htm)



### 2.3. Funktionen von Best Practices

Auf den ersten Blick scheint die Anleitung zu einer anderen Praxis die Hauptfunktion von Best Practices zu sein. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass Anderes im Vordergrund steht.

Gute Praxisbeispiele zeigen, dass es möglich ist, effizienter zu produzieren, umweltbewusster mit Ressourcen umzugehen und/oder im Rahmen der sozialen Verantwortung der Unternehmen „Gutes“ für die Gemeinschaft zu tun. Gute Praxisbeispiele zeigen, dass Probleme in einer befriedigenden Weise gelöst werden können. Die Beweisfunktion der **Machbarkeit** ist für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft von großer Bedeutung, um an der Gestaltungsfähigkeit von Zukunft festhalten zu können. So heißt es z.B. auf der INQA-Homepage<sup>12</sup> „Zahlreiche Unternehmen und Institutionen beteiligen sich am INQA Netzwerk und helfen so, Wissen und Erfahrungen über die „Neue Qualität der Arbeit“ zusammenzutragen. Die Beispielsammlung „Guter Praxis“ soll zeigen, dass sichere und gesunde Arbeitsplätze die Wettbewerbsfähigkeit steigern, indem sie Gesundheit, Qualifikation und Kreativität der Beschäftigten fördern.“

Darüber hinaus werden mit Best Practice Lösungen **Vorbilder** geschaffen, Vorbilder für ein gewolltes Handeln. Best Practices sind nicht „neutral“, sie stellen immer auch eine Ansammlung von Werthaltungen und Einstellungen dar. Mit der Vorbildfunktion transportieren Best Practice zugleich Perspektiven, wie die Zukunft aussehen könnte und sollte. Und: Die Vorbilder haben auch Gestaltungsmacht, von daher liegt es im Interesse bestimmter Akteure, diese Vorbildfunktion zu übernehmen.

---

<sup>12</sup> Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist ein Zusammenschluss von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, der Bertelsmann Stiftung sowie der Hans-Böckler Stiftung und Unternehmen. Gemeinsam sehen die Initiativpartner die Förderung einer Neuen Qualität der Arbeit als eine wichtige, zukunftsweisende Aufgabe und Herausforderung an. Die „Gute Praxis“ Seite ist unter folgender Adresse zu finden: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/gute-praxis.htm>

Fazit I: Wenn Beweisfunktion und Vorbildfunktion die Treibkräfte für das Transfermodell Best Practices sind, dann ist auch verständlich, warum dieses eine solche Konjunktur erfährt. Nicht der Transfer des einzelnen Beispiels in einen neuen Anwendungsbezug stehen im Vordergrund, sondern **Best Practices stiften Sinn für die Zukunft** und werden im Sinne einer sich selbst erfüllenden Vorhersage genutzt. Somit rückt die Anleitungsfunktion für eine andere Praxis in den Hintergrund.

### 3. Best Practice Transfer in Unternehmen

Trotz aller Einschränkungen und der aufgezeigten Grenzen des Best Practice Transfers gelten Best Practices in der Managementliteratur als Hebel für die Effektivierung und Effizienzsteigerung von Produktion und Dienstleistungen. Eingebunden in Benchmarking-Konzepte<sup>13</sup> werden gute Praxisbeispiele weltweit präsentiert und beanspruchen wirksam zu sein. **Best Practice Sharing** (BPS) wird dabei als der Grundgedanke jedes Benchmarking bezeichnet: Eine Best Practice, die bei einem Konkurrenten, bei eigenen Mitarbeitern oder branchenfremden Organisationen gefunden wurde, soll im eigenen Unternehmen eingesetzt werden. Das setzt die Bereitschaft voraus, das Wissen um den effizienten Prozess, die erfolgversprechende Methode etc. mit anderen zu teilen.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Unter Benchmarking versteht man eine systematische Vorgehensweise bei der Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen und Stellen unternehmensintern oder über mehrere Unternehmen hinweg verglichen und bewertet (Kennzahlen) werden. Dabei sollen die Unterschiede zu anderen Unternehmen oder anderen Unternehmensbereichen offengelegt, die Ursachen für die Unterschiede und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt werden.

<sup>14</sup> <http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-InhalteCasp%5Cbestpractices-sharing.asp?hm=1&um=B>

### 3.1. Die Mainstream-Philosophie

In Großunternehmen geht es insbesondere darum, gute Praxisbeispiele aus einem Unternehmensbereich im Unternehmen insgesamt umzusetzen. Die enormen Vorteile werden z.B. von Heisig (o.J., S. 10) folgendermaßen beschrieben: „Die Verbesserungen, die durch den internen Transfer der besten Methoden und Verfahren erreicht wird, sind enorm: So erreichte Chevron eine Einsparung von über 648 Mio. US-Dollar beim Energieverbrauch in der Zeit von 1993 bis 1997, über 816 Mio. US-Dollar seit 1992 bei Investitionsprojekten, 1,4 Mrd. US-Dollar bei den Betriebskosten seit 1992. Neben diesen handfesten Ergebnissen hat der **interne Best Practice Transfer** nach Angaben des Vorstandsvorsitzenden Kenneth T. Derr auch zum Wandel der Kultur beigetragen, die das Lernen von anderen als eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen wertschätzt.“

Ob das Lernen von anderen tatsächlich funktioniert, oder ob es andere Mechanismen sind, die Unternehmen dazu veranlassen neue Methoden oder Verfahren einzusetzen, soll an dieser Stelle nicht grundsätzlich geklärt werden. Die Erfahrung zeigt, dass es sich in vielen Bereichen um neue **Standards und Methoden** des Qualitätsmanagements handelt, die als Best Practices ausgegeben werden. Neue Perspektiven wie die Prozessorientierung gehören ebenso dazu wie die Erkenntnis, dass erfolgreiche Unternehmen das Wissen und die Kompetenzen ihrer Belegschaften nutzen, um kontinuierliche Verbesserungen von Produktion und Dienstleistungen zu erreichen. Dass es sich hier auch um umweltbezogene Maßnahmen handeln kann, ist sozusagen ein Nebeneffekt im Rahmen von effizienterem Wirtschaften.

### 3.2. Transfer von Best Practices als betrieblicher Veränderungsprozess

Der Transfer von Best Practices erweist sich trotz aller Euphorie als ein **langwieriger Prozess**. So zeigt Heisig ebenfalls auf, dass der interne Best

Practice Transfer von der Identifikation bis zur Umsetzung sogar in den besten Unternehmen noch durchschnittlich 27 Monate dauert.<sup>15</sup>

Bezugnehmend auf amerikanische Untersuchungen<sup>16</sup> wird Unkenntnis als die **größte Barriere** im unternehmensinternen Transfer von Wissen und Best Practices identifiziert. Die zweitgrößte Barriere wird in der begrenzten Kapazität von Führungskräften gesehen: Diese verfügen häufig nicht über ausreichende zeitliche und/oder finanzielle Mittel oder ihnen fehlt das detaillierte praktische Wissen für die Umsetzung. Die dritte Barriere stellt die fehlende positive Beziehung zwischen Geber und Nehmer von Best Practices dar. Daraus schlussfolgernd werden drei Anforderungen für den internen Best Practice Transfer formuliert: Internes Benchmarking, kompetente Personen und eine Unternehmenskultur, die Offenheit, Vertrauen und Hilfsbereitschaft unterstützt.

Konkrete Erfahrungen aus der Beratungspraxis, die sich auch auf den **innerbetrieblichen**<sup>17</sup> Transfer von Best Practices beziehen, werden in ähnlicher

---

<sup>15</sup> Heisig definiert nicht, welche Best Practices diese Zeitspanne zur Umsetzung in andere Bereiche benötigen. Es ist also nicht klar, ob es sich um den Einbau einer Zeitschaltuhr zur Reduzierung des Energieverbrauchs handelt oder ob umfangreichere Maßnahmen damit gemeint sind. Unabhängig davon handelt es sich in beiden Fällen um Veränderungen, die angestoßen und um Problemlösungen, die entwickelt werden müssen. D.h., es wird ein Prozess in Gang gesetzt, der allgemein als Veränderungsprozess begriffen werden kann und der unter entsprechender Perspektive zu analysieren ist. In diesem Sinne kommt von unserer Seite die Orientierung auf Organisationsentwicklung ins Spiel.

<sup>16</sup> Die Studien wurden vom American Productivity & Quality Center APQC durchgeführt. An internationally recognized resource for process and performance improvement, APQC helps organizations adapt to rapidly changing environments, build new and better ways to work, and succeed in a competitive marketplace. APQC focuses on: benchmarking and best practices, knowledge management, metrics & measures, performance measurement and professional development initiatives. [http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/about\\_apqc/about\\_apqc.jhtml](http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/about_apqc/about_apqc.jhtml)

<sup>17</sup> Es handelt sich um die Beschreibung des Transfers von guten Praxisbeispielen, die in einem Unternehmensbereich entwickelt wurden und nun auf einen anderen Bereich (anderer Standort oder andere Abteilung) übertragen werden sollen. Der Transfer von einem Unternehmen in ein anderes ist mit noch weit größeren Unwägbarkeiten verbunden.

Weise von der CFAR formuliert<sup>18</sup>. Auf folgende Aspekte, die als Erfolgsfaktoren eingeschätzt werden, wird dort näher eingegangen:

- ▶ der Transfer von Best Practices gelingt dann am Besten, wenn neue Lösungen gesucht und gebraucht werden;
- ▶ der Transfer von Best Practices sollte in einen Benchmarking Prozess integriert werden;
- ▶ der Wissenstransfer muss honoriert werden, es muss sich für alle Beteiligten lohnen, Wissen weiterzugeben oder zu nutzen;
- ▶ moderne Informationsmedien, die den Wissenstransfer unterstützen, sollten genutzt aber nicht überbewertet werden;
- ▶ unternehmenskulturelle Aspekte sind von Bedeutung und müssen berücksichtigt werden;
- ▶ Führungsprinzipien müssen den Transferprozess unterstützen.

Diese Aufstellung verdeutlicht eindrucksvoll, dass Best Practices Beschreibungen und Best Practices Datenbanken im Intranet/Internet nicht ausreichen, um einen Transferprozess in Gang zu setzen. Der Transfer entpuppt sich als **betrieblicher Veränderungsprozess** mit all seinen Anforderungen an das Management. Am Anfang steht das Problem, das zu lösen ist, am Anfang stehen der Druck und/oder der Wille zur Veränderung. Und: Unternehmensführung und Management sind diejenigen, die Entscheidungen treffen und abwägen, ob ein gutes Praxisbeispiel für einen strategisch wichtigen Bereich eine Lösung darstellen könnte. Von daher kann ein wesentlicher Hebel für den erweiterten Transfer in der Erhöhung der Managementkompetenz gesehen werden.

---

<sup>18</sup> CFAR ist die Abkürzung für Center For Applied Research. Als weitere Literaturempfehlung sei an dieser Stelle „The Dance of Change“ genannt, ein Handbuch das von Peter Senge u.a. 1999 herausgegeben wurde. Die dort in 12 Kapiteln abgehandelten Herausforderungen für einen erfolgreichen Wandel können ebenso als Handlungsanweisung für den Transfer von Best Practice Beispielen verstanden werden.

## Fazit II:

Der Transfer eines guten Praxisbeispiels in einen neuen Anwendungszusammenhang ist **harte Veränderungsarbeit**. Es zeichnet Best Practices aus, dass sie Lösungen für spezifische Probleme in bestimmten Situationen unter bestimmten Rahmenbedingungen darstellen. Je stärker der Entstehungskontext ausgeblendet wird, je allgemeiner ein gutes Praxisbeispiel beschrieben wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es mit vergleichbarem Erfolg übertragen werden kann und desto höher ist der Aufwand der Anpassung an die gegebene Situation im Rahmen von Organisationsentwicklung. Je weniger Erfahrung das Management mit Veränderungsprozessen hat, desto größer ist der Unterstützungs- und Beratungsbedarf.

## 4. Perspektiven für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen

Auch der Transfer von Best Practices, die auf eine nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtet sind, unterliegt der oben entwickelten Logik. Die Einführung von nachhaltigkeitsrelevanten Veränderungen im Unternehmen hat aber mit zusätzlichen Schwierigkeiten zu tun: Allgemein wird mit dem Best Practice Modell die Annahme verbunden, dass Produkte oder Dienstleistungen besser, effektiver oder effizienter hergestellt werden könnten, so dass es sich lohnt bzw. „rechnet“ etwas im Unternehmen zu verändern. Die **Verkürzung des Nachhaltigkeitsverständnisses auf Ökoeffizienz** ist die Folge und es wird meist von einem schnell eintretenden ökonomischen Erfolg ausgegangen. Best-Practice-Beispiele zeigen dann auf, dass es gelungene Lösungen für mehr Öko-Effizienz gibt, nicht aber wie man das Problembewusstsein für mehr Öko-Effizienz und eine Nachhaltigkeitsperspektive anhebt. Nachhaltigkeitsentscheidungen mit Langfristperspektive, die keinen kurzfristigen Gewinn bringen, unterbleiben in der Regel. Es sei denn, es handelt es sich um solche Maßnahmen, von denen angenommen wird, dass sie wirtschaftlich wirksam werden (CSR/Soziale Verantwortung der Unternehmen)

und die dazu beitragen, Imagegewinne oder Wettbewerbsvorteile zu erreichen.<sup>19</sup>

Als wesentliche Voraussetzungen für die Einführung von **Nachhaltigkeitsmanagement** in einem Unternehmen werden z.B. von Gelinek/Plas/Schauer<sup>20</sup> (2004) hervorgehoben, dass

- ▶ sich die Unternehmensleitung wirklich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen will,
- ▶ die Einführung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems als Kernaufgabe im Unternehmen verankert ist, und
- ▶ dass Nachhaltigkeit in die bereits bestehenden Managementsysteme integriert wird.

So gibt es natürlich auch Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht nur auf Öko-effizienz reduzieren, sondern die gleichermaßen soziale Nachhaltigkeitskriterien und eine langfristige Bestandssicherung damit verbinden. Diese guten Praxisbeispiele<sup>21</sup> zeigen, dass Nischen bestehen, in denen nachhaltige Unternehmensstrategien entwickelt werden können. Solche **Vorbilder** (role models) sind, wie eingangs aufgezeigt wurde, im Sinne einer Zukunftsorientierung von großer Bedeutung.

Best Practices im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements zeigen, dass nachhaltigkeitsrelevante Veränderungen **machbar** sind und dass Vorbilder

---

<sup>19</sup> Georg Müller-Christ und Bastian Behrens gehen in ihren Beiträgen ausführlich auf die Win-Win-Rhetorik ein, die als eine Barriere für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen angesehen werden kann.

<sup>20</sup> Das Interview mit den drei Nachhaltigkeitsberatern Oskar Gelinek (<http://www.stenum.at>) Christian Plas (<http://www.denkstatt.co.at/de/home.php>) und Kurt Schauer (<http://www.nachhaltigberaten.at/>) ist im Rahmen des Themas des Monats 6/2004 „Nachhaltigkeitsmanagement: Systeme und Programme“ dokumentiert. Das Thema des Monats wurde von Judith Galla und André Martinuzzi (Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement, WU Wien) recherchiert und ist unter folgender Adresse zu finden: [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)

<sup>21</sup> z.B. die mit „integrated“ bezeichneten Fallbeispiele in folgender Datenbank: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/good\\_practice/](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/good_practice/)

vorhanden sind. Über gute Praxisbeispiele allein wird es aber nicht zu grundlegenden und weitgreifenden Veränderungen im Handeln der Unternehmen kommen. Ob der Transfer von Nachhaltigkeitswissen gelingt, hängt von geeigneten Methoden und Instrumenten sowie den jeweiligen (ökonomischen) Rahmenbedingungen ab. Darüber hinaus sind es Motive und Sinnfragen, die Menschen veranlassen, sich für Nachhaltigkeitsziele einzusetzen.

Die Beispielsammlungen und Best Practices Datenbanken sind **Angebote**. Die besten Chancen für einen Transfer bestehen dann, wenn sie nachgefragt bzw. gesucht und gefunden werden. Die Frage, wie es gelingt, dass Nachhaltigkeitswissen in größerem Maße als bisher von den Unternehmen nachgefragt wird, kann nur vorläufig beantwortet werden. Perspektivisch könnten zwei Strategien von Bedeutung sein:

Zum einen gilt es, die „richtigen“ Rahmenbedingungen für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen zu schaffen. **Gesetzliche Bestimmungen, Auftragsvergabepolitiken und/oder Vergünstigungen** spielen eine Rolle und stellen ein wichtiges Gestaltungsfeld dar. Freiwilligkeit allein, d.h. die Einsicht in die Notwendigkeit von nachhaltigem Wirtschaften, wird als Handlungsoption nicht ausreichen. Parallel dazu gilt es die Managementkompetenz in den Unternehmen zu erhöhen und **Gelegenheitsstrukturen** zu schaffen, die freiwilliges Umwelt- und Nachhaltigkeitshandeln vor Ort stärken. Eine Orientierung am guten Praxisbeispiel der **Dialogkonferenz**<sup>22</sup>, könnte hier hilfreich sein.

Fazit III:

Es reicht nicht aus, gute Praxisbeispiele für nachhaltiges Wirtschaften zu produzieren und medial zu verbreiten. Sie zeigen zwar die Machbarkeit von Veränderungen und haben eine Vorbildfunktion. Der Transfer von Best Practices stellt darüber hinaus einen Anpassungsprozess dar, der in jedem einzelnen

---

<sup>22</sup> Dialogkonferenzen, die darauf abzielen, die unterschiedlichen Akteure mit dem Ziel zusammenzubringen, Handlungsbedarf zu definieren und Lösungen zu entwickeln, sind in Skandinavien seit langem bekannt vgl. Gustavsen



Unternehmen gewollt und initiiert und werden muss. Der Transfer von Nachhaltigkeitswissen erfordert darüber hinaus eine hohe **Managementkompetenz**, eine bewusste Orientierung auf den Ressourcenerhalt und eine langfristige Bestandssicherung des Unternehmens. Neben dem Prinzip der **Freiwilligkeit** gilt es **Rahmenbedingungen** zu verankern, die nachhaltige Unternehmensführung honorieren.

## 5. Resümee: Neun Thesen

**These 1:** Es herrscht die unhinterfragte Einschätzung, dass der Best Practice Transfer erfolgreich ist. Diese Annahme ist bisher nicht belegt worden.

**These 2:** Damit der Best Practice Transfer überhaupt gelingen kann, muss das zu lösende Problem bekannt sein (Problemdefinition / Problembewusstsein).

**These 3:** Der stets gegebene Kontextbezug erschwert generell den Transfer und die Wirksamkeit von guten Praxisbeispielen.

**These 4:** Best Practices Sammlungen haben nur eine geringe Anleitungsfunktion für die Praxis.

**These 5:** Best Practices haben in erster Linie die Aufgabe zu beweisen, dass Veränderung und Wandel möglich sind. (Machbarkeit)

**These 6:** Mit Best Practice Lösungen werden Vorbilder für ein gewolltes Handeln geschaffen.

**These 7:** Best Practices im Nachhaltigkeitskontext werden entweder mit Ökoeffizienz gleichgesetzt. Best Practices werden in der Regel als kosteneinsparende Maßnahmen, die zugleich die Umwelt schonen, ausgewiesen.

**These 8:** Oder aber es handelt sich um solche Maßnahmen, von denen angenommen wird, dass sie Erträge sichern können (CSR/Soziale Verantwortung der Unternehmen).

**These 9:** Best Practices Portale und Datenbanken reichen als Transfermodell für Nachhaltigkeitswissen nicht aus. Wenn in den Unternehmen auf freiwilliger Basis Nachhaltigkeitsziele verfolgt werden sollen, dann gilt es, die Managementkompetenz zu erhöhen sowie vorhandene Dialogräume neu zu nutzen. Darüber hinaus gilt es, gesetzliche Bestimmungen, Auftragsvergabepolitiken und/oder Vergünstigungen zu entwickeln, die nachhaltiges Wirtschaften gezielt unterstützen.

## 6. Literatur

- Bammer, Andreas und Thomas Böhler (2004): Best Practices - Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis, Universität Salzburg
- CFAR (1999): Transferring Best Practices Within Global Corporations, Philadelphia und Cambridge
- Dorsch, Friedrich, Hartmut Hacker und Stapf, Kurt H. (1987): Psychologisches Wörterbuch, 11. ergänzte Auflage. Bern
- Galla, Judith und André Martinuzzi (2004): Nachhaltigkeitsmanagement: Systeme und Programme. Interview im Rahmen des Themas des Monats 6/2004 des Internet Portals [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)
- Gustavsen, Björn (2003): Constructing learning regions: contributions from social research. In: Cedefop Panorama series; Nr. 70: Agora XI, The learning region, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, S. 39-55
- Heisig, Peter (o.J.): Der interne Best Practice-Transfer, IPK Zeitschrift Futur: Schwerpunkt Wissensmanagement, Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Kommunikationstechnik Berlin, S. 10-11, <http://www.ipk.fraunhofer.de/um/wm/infomaterial/art4.pdf>
- Hillary, Ruth (1999): Evaluation of Study Reports on the Barriers, Opportunities and Drivers for SMEs in the Adoption of Environmental Management Systems. <http://www.inem.org/htdocs/iso/hillary.html>
- Klafki, Wolfgang (1985): Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik; Beiträge zur kritisch-konstruktiven Didaktik, Weinheim
- Klafki, Wolfgang (1976): Aspekte kritisch-konstruktiver Erziehungswissenschaft: gesammelte Beiträge zur Theorie-Praxis-Diskussion, Weinheim
- Mertins, Kai, Peter Heisig und Jens Vorbeck (Hg.) (2001) Knowledge Management. Best Practices in Europe, Berlin, Heidelberg, New York
- Negt, Oskar (1975). Soziologische Phantasie und exemplarisches lernen: zur Theorie und Praxis der Arbeiterbildung, Frankfurt am Main

Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross und Bryan Schmith (1999): The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations, Doubleday/Currency

Ausgewählte Internet Links zu umwelt- und nachhaltigkeitsbezogenen Best Practices Datenbanken:

<http://www.bestpractices.org>

<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/gute-praxis.htm>

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurs-hip/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/good\\_practice/](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurs-hip/support_measures/responsible_entrepreneurship/good_practice/)

<http://www.oekoradar.de/de/index.html>

<http://www.isixsigma.com/bp/>

<http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de/Best-Practice/index.htm>



# **III. Teil**

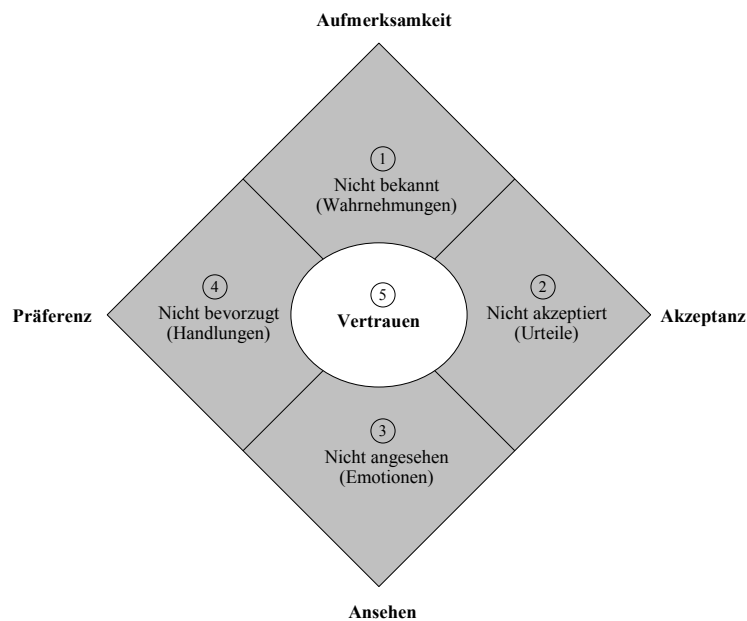
## **Umweltmanagementsysteme: Kommunikationsprobleme verhindern den Transfer in die Unternehmenspraxis**

Bastian Behrens

Dipl.-Soz. Bastian Behrens ist seit 2004 wissenschaftlicher Mitarbeiter für Nachhaltigkeitskommunikation und Nachhaltiges Management an der Universität Bremen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. Er ist zugleich Mitglied des Forschungszentrums Nachhaltigkeit an der Universität Bremen. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Entwicklung und Kommunikation von Nachhaltigkeitskonzepten für Unternehmen und Universitäten.

## 1. Der Transfer als Kommunikationsproblem

Zwischen den Verantwortlichen für die Konzeption und Verbreitung von Umweltmanagementsystemen auf der einen sowie dem Management der Unternehmen auf der anderen Seite gibt es – wie von Georg Müller-Christ und Brigitte Nagler in den vorangegangenen Beiträgen bereits angerissen – **schwerwiegende Kommunikationsprobleme**, die den Transfer beeinträchtigen und im negativsten Fall sogar verhindern. Jürg W. Leipziger hat fünf mögliche Klassen von Kommunikationsproblemen isoliert, die der folgenden Grafik zu entnehmen sind:



Quelle: Leipziger 2004: S. 48.

„Kommunikationsprobleme sind immer Beziehungsprobleme, die jemand mit einem Sachverhalt bzw. dessen Träger hat“ schreibt Leipziger (ebd.) und führt aus, dass der Aufbau einer Kommunikationsbeziehung als Entwicklungsprozess zu verstehen ist, in dessen Ablauf es zu ganz bestimmten, wiederkeh-

renden Problemen kommen kann. Die fünf Problemklassen beschreibt er folgendermaßen:

1. **Aufmerksamkeitsprobleme:** Die Zielgruppe der Kommunikation nimmt das Produkt, die Botschaft etc. gar nicht wahr. Der Kommunikationsprozess bleibt bereits im Ansatz stecken. Häufige Gründe: Mangelnde Mittel oder falscher Einsatz der Mittel.
2. **Akzeptanzprobleme:** In diesen Fällen wurde die Botschaft, das Produkt etc. zwar wahrgenommen, es wird aber aufgrund bestimmter Grundeigenschaften aus rationalen Gründen abgelehnt. Dies ist aus der Markenkommunikation als „harter Faktor“ bekannt.
3. **Probleme des Ansehens:** Wird das Produkt wahrgenommen und rational akzeptiert, stellt sich im dritten Schritt die Frage nach der emotionalen Akzeptanz. Hier zeigt sich, ob das in der Regel positive Selbstbild mit dem Fremdbild (Image) übereinstimmt.
4. **Probleme der Präferenz:** Wird das Produkt wahrgenommen, rational und emotional akzeptiert, stellt sich mit der Frage der Präferenz ein Kommunikationsproblem, das eng mit dem Wettbewerb zusammenhängt. Schließlich kann es ein Produkt geben, das noch mehr Akzeptanz und Ansehen genießt. Hier ist der Bessere der Feind des Guten.
5. **Vertrauensprobleme:** Dies ist die am schwersten zu fassende Problemklasse, sie kann als Ergebnis des Kommunikations- bzw. Beziehungsbildungsprozesses verstanden werden. Das Vertrauensproblem ist deshalb so schwer zu fassen, weil es „sich in der Regel nur an Symptomen bemerkbar macht, die aus den ersten vier Kommunikationsklassen resultieren“ (Leipziger ebd.: S. 52).

Dieses Modell wird in den folgenden Ausführungen auf die Kommunikation von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen angewandt.

## 1.1. Die verweigerte Akzeptanz

Am Anfang der Problemanalyse steht immer die Frage nach der Aufmerksamkeit: Wird das angebotene Managementsystem von der Zielgruppe überhaupt wahrgenommen? Ist es bekannt? Oder liegt ein Aufmerksamkeitsproblem vor? Dies wäre in einer Studie zu ermitteln. Vor dem Hintergrund der umfangreichen PR- und Marketingmaßnahmen für die beiden großen Umweltmanagementsysteme (UMS) ISO 14000ff. und EMAS sowie für die Vielzahl unter-schwelliger Umweltmanagementansätze (UMA) wie Ökoprofit, QuB und EcoStep ist es aber sehr unwahrscheinlich, von einem Aufmerksamkeitsproblem auszugehen. Wie ist es dann aber zu erklären, dass selbst die im Vergleich zu den UMS weniger aufwändigen UMA bislang nur 0,018 Prozent der KMU<sup>23</sup> erreicht haben? Eine – angesichts der investierten Entwicklungs- und Fördergelder – ausgesprochen niedrige Anzahl. Wenn also davon auszugehen ist, dass die angebotenen Managementsysteme wahrgenommen aber nicht angenommen wurden, dann stellt sich in einem zweiten Schritt, der Systematik Leipzigers folgend, die Frage nach der Akzeptanz. Kommt es hier zu einer **rationalen Ablehnung des angebotenen Managementsystems**, geht der Kommunikationsprozess nicht weiter. Nach allem, was bekannt ist und in den vorangegangenen Beiträgen von Georg Müller-Christ und Brigitte Nagler ausgeführt wurde, scheitert der Transferprozess genau an diesem Punkt: Bislang zielte die Kommunikation auf eine weit reichende Verbreitung der Managementsysteme. Dabei bediente sich die PR der bekannten Win-Win-Rhetorik in vielfältigster Text- und Bild-Form. Man hoffte, die Managementsysteme so als adäquate Instrumente im Kontext des traditionellen ökonomischen Erfolgsbegriffs der Zweckerreichung/Gewinnerzielung positionieren zu können. Unternehmen überleben in dieser Perspektive dann, wenn sie ihre Zwecke maximal erreichen. „Dies lässt sich auf die Formel reduzieren: Überleben durch Gewinn“ (Müller-Christ/Hülsmann 2003: S. 253). Die Kommunikatoren der Managementsysteme haben ihre Ziele offensichtlich verfehlt: Trotz Win-

---

<sup>23</sup> Kahlenborn, Adelphi Consult: Umweltmanagement-Ansätze in Deutschland: Stand und Perspektiven, Präsentation am 9. März 2005 im BMU.



Win-Botschaft wurde die Positionierung der Umweltmanagementsysteme als Instrumente zur effizienten Gewinnmaximierung nicht akzeptiert, die geringe Verbreitung der Systeme ist die logische Folge davon. Dabei scheint es so zu sein, dass die UMA und UMS sogar als staatliche Zumutungen empfunden werden, die den Unternehmenserfolg „Gewinn“ gefährden. Und die Vertreter der Förderinstitutionen können diesen Befürchtungen nur Verweise auf kurzfristige ökoeffiziente Rationalisierungseffekte und Deregulierungsversprechen entgegensetzen. In der Win-Win-Rhetorik gefangen schnappt die Effizienz-Falle<sup>24</sup> für die Akzeptanz der Managementsysteme zu. Ohne eine Kommunikationsstrategie, welche die Positionierung ganz neu denkt, wird sich an der mangelnden Akzeptanz, der geringen Verbreitung und den hohen Abbrecherquoten nichts ändern. Eine neue Ehrlichkeit in der Kommunikation ist gefragt.

## 1.2. Emotionen ersetzen Argumente?

Die gängigen Argumente – mehr Gewinn durch mehr Umweltschutz – führen zu keiner rationalen Akzeptanz, sie führen zu einer rationalen Ablehnung der Umweltmanagementsysteme/-ansätze. Weiterhin scheinen die Systeme /Ansätze sogar emotional als betriebsfremde Kostenproduzenten abgelehnt zu werden. Diese **Mischung aus verweigerter rationaler Akzeptanz und emotional begründetem schlechten Ansehen** trifft offenbar auf viele unbequeme Umwelt-Themen zu. So führt der PR-Experte Fischer-Appelt zur Umweltkommunikation aus:

„Zeitgemäße und individualisierte Handlungsanreize zu identifizieren und zu kommunizieren, ist neben der Vermittlung von Informationen und Wissen eine Kernstrategie moderner Umweltkommunikation. Die Botschaften sollten wie die Informationen klar und verständlich sein und schrittweise aufeinander aufbauen. Zusammen bereiten sie den Boden für Verhaltensänderungen, die schließlich durch gezielte Handlungsimpulse ausgelöst werden. Dabei gilt die Devise der emotionalen Ansprache: Viele Verhaltensänderungen werden aus

---

<sup>24</sup> Vgl. Müller-Christ im ersten Beitrag dieser Publikation.

dem Bauch und nicht vom Kopf aus getroffen. Das muss gerade die Umweltkommunikation berücksichtigen, wenn es darum geht, der Zielgruppe vermeintlich unbequeme Themen positiv und aktivierend zu vermitteln.“(Fischer-Appelt 2002: S. 50)

Die Erkenntnis des Kommunikationsfachmanns: Wenn das „vermeintlich unbequeme“ Produkt schon rational nicht zu verkaufen ist, dann bleibt noch immer **„die positive und aktivierende“ emotionale Ansprache**. In diesem Fall geht es nicht mehr um die Überzeugungskraft von Informationen, Wissen, Argumenten – Emotionen sollen zum Kauf verführen bzw. zur Einführung bewegen. Ein Konzept, das hinlänglich aus der Produkt-Werbung bekannt ist (Vgl. Meyrowitz 1987). In der Systematik von Leipziger entspricht dieses Vorgehen einem Sprung vom ersten Schritt der Wahrnehmungs-Problematik zum dritten Schritt der Ansehens-Problematik. Der zweite Schritt, die fehlende rationale Akzeptanz, wird einfach ausgeblendet.

Ein Kommunikationsansatz, der sich diese Verhaltensveränderungen „aus dem Bauch heraus“ beinahe idealtypisch zum Ziel gesetzt hat, ist der **Ecotainment-Ansatz** (Lichtl 1999). Im Vorwort führt Lichtl aus: „unter den heutigen Kommunikationsbedingungen sind Emotionen in der Umweltkommunikation besser geeignet, ökologische Einstellungen und Verhaltensweisen (...) zu ändern, als die Vermittlung von Fakten – dem bisherigen Schwerpunkt der ökologischen Kommunikation“ (Lichtl ebd.: S. 9). Damit rückt er die Umweltkommunikation näher an die Produktwerbung der Marken-Kommunikation: „Werbung zielt stärker auf die Gefühle und Emotionen der jeweiligen Zielgruppen, während PR deutlich sachlicher angelegt und auf kognitive Wirkungen aus ist.“ (Bentele 1997: S. 24f.) Folglich basiert das Ecotainment auch nicht auf einem sachlich-argumentativen sondern auf einem „radikal emotionalen“ Kommunikationsstil. Über diesen können Produkte positiv emotional aufgeladen werden. Eine intensivere Beschäftigung mit diesem Ansatz lohnt sich, da hier aufgezeigt wird, wie scheinbar negativ besetzte ökologische Themen emotional positiv besetzt und kommuniziert werden können. Lichtl verfolgt dabei einen konstruktivistischen Ansatz.

So interessant auch die Beschäftigung mit den Möglichkeiten einer aktivierenden emotionalen Ansprache der Zielgruppe ist, so wenig ist sie im vorliegenden Fall adäquat: Statt nach einer neuen, rational schlüssigen und damit überzeugenden Positionierung für die Umweltmanagementsysteme/-ansätze zu suchen, wird **emotionale Propaganda** betrieben. Vielleicht ist damit sogar der eine oder andere Geschäftsführer und Inhaber zur Einführung zu bewegen. Sicher ist dies allerdings nicht: Wird die Kommunikation nämlich als Werbung identifiziert, steht der Manipulationsverdacht im Raum: „Es ist der von den Adressaten der Werbekommunikation gehegte Verdacht bzw. die Unterstellung des Manipulierens, der Täuschung, der Unwahrheit und Unaufrichtigkeit. Der mit Werbung konfrontierte (...) sieht in ihr (...) nicht nur Versuche, ihn durch strategisch angelegte Inszenierungen zu beeinflussen, sondern er hat auch das Gefühl, dass diejenigen, die etwas von ihm wollen, (...) mit Tricks oder sogar mit krummen Touren arbeiten“ (Willems 1998: S. 67).

Selbst wenn sich der Unternehmer, ohne einen solchen Verdacht zu hegen, emotional beeindrucken und zur Einführung bewegen lassen sollte, gewinnt die Akzeptanz-Problematik spätestens zum Zeitpunkt der ersten Kosten-Nutzen-Rechnung wieder an Relevanz. Wenn nämlich die Frage im Raum steht: Was machen wir hier eigentlich? Und darauf nur die rational unbefriedigende Antwort gegeben werden kann: „Wir maximieren unseren Gewinn durch Umweltschutz“. Dann wird die rationale Akzeptanzverweigerung alle vorherigen Bemühungen um eine emotionale Ansprache der Unternehmer zunichte machen.

### **1.3. Eine neue Positionierung im Kontext des dualen Erfolgsbegriffs**

Als Positionierung ist der kommunikative Inhalt zu verstehen, der „sich im Bewusstsein der relevanten Adressaten als eine bestimmte Meinung festsetzen und einen zielführenden Einfluss auf deren Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen ausüben soll“ (Leipziger ebd.: S.113). Die Positionierung steht dabei immer im Zusammenhang mit dem existenten öffentlichen Meinungsbild und setzt einen kommunikativen Kontrapunkt zu diesem. Letztlich

geht es darum, die Wahrnehmung der Empfänger so zu beeinflussen, „dass das Angebot

- in den Augen der Zielgruppe so attraktiv ist und
- gegenüber konkurrierenden Angeboten so abgegrenzt wird,

dass es den konkurrierenden Angeboten vorgezogen wird“ (Bruhn 2003: S. 152; Vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000).

Die Umweltmanagementsysteme und -ansätze sind in den Augen der Zielgruppe weder attraktive Instrumente zur Gewinnerzielung, noch werden sie gar anderen vorgezogen. Sie lassen sich offensichtlich nicht im Kontext der klassischen Effizienzrationalität positionieren. Die Argumentation dieser Positionierung ist zu unlogisch, sie widerspricht den Erfahrungen und ihre ökoeffizienten Erfolge sind kaum vergleichbar und daher keinesfalls „Best Practices“. **Es stellt sich folglich – unter Aufrechterhaltung des Ziels der allgemeinen Verbreitung – die Frage nach einer neuen kommunikativen Verortung der Ansätze/Systeme.** Diese neue Position finden sie als Instrumente im Kontext der haushaltsökonomischen Rationalität (Müller-Christ 2001), die auch als Nachhaltigkeitsrationalität bekannt ist, und die Auswirkungen des ökonomischen Handelns auf die Ressourcenquellen des Unternehmens berücksichtigt:

„Die Betriebswirtschafts- und Managementlehre mit ihrem Zweck-Mittel-Denken muss zunehmend anerkennen, dass nicht allein die effizienteste Kombination der Mittel genügt, um erfolgreich zu sein; vielmehr müssen sie zugleich nachhaltig ihren Mittel- oder Ressourcenzufluss sichern“ (Müller-Christ/Hülsmann 2003).

Die Beziehungen zur Unternehmensumwelt sind in doppelter Hinsicht rational zu gestalten – effizient und nachhaltig. „Effizient, weil der Zweck von Unternehmen die Herstellung absatzfähiger Güter in einer Welt knapper Mittel ist (Zweck-Mittel-Denken); nachhaltig, weil die knappen Mittel von den betrieblichen Umwelten ständig reproduziert werden müssen, um sie dem Unterneh-

men zur Verfügung stellen zu können“ (Müller-Christ 2003: S. 69). Während es in der haushaltsökonomischen Rationalität um die Erhaltung der Ressourcenquellen des Unternehmens geht, zielt erwerbsökonomisches Handeln auf die effizienteste Schaffung von Mehrwert: „Erfolgreich sind Unternehmen unter den heutigen Bedingungen dann, wenn sie gleichlaufend ihre Zwecke möglichst effizient erreichen und ihren Bestand sichern“ (Müller-Christ/Hülsmann 2003: S. 255). Beide Rationalitäten sichern folglich gemeinsam den Systemerhalt des Unternehmens.

Ein Unternehmen ist demnach auch ein ressourcenabhängiges System, das seine materielle und immaterielle Ressourcenbasis erhält, indem es laufend in die Reproduktion der lebensnotwendigen Ressourcen investiert. Unter den heutigen Bedingungen schwer zu beschaffender und teilweise sogar absolut knapper Ressourcen (vgl. Remer 2002) kann folglich nur ein **dualer ökonomischer Erfolgsbegriff** adäquat sein, dabei steht die möglichst effizienteste Zweckerreichung auf der einen und die – genauso notwendige – Bestandssicherung auf der anderen Seite. Und genau zu dieser Bestandssicherung tragen Umweltmanagementsysteme/-ansätze bei, indem sie die Nebenwirkungen der unternehmerischen Tätigkeit dem betrieblichen System bewusst machen und für das Management konkrete Umweltinformationen in den betrieblichen Entscheidungsprozess einspeisen.

#### **1.4. Fazit 1: Den Bestand sichern.**

**Eine mögliche Voraussetzung zur dauerhaften und weitreichenden Verbreitung der Umweltmanagementsysteme/-ansätze liegt in ihrer Positionierung als Instrumente zur Bestandssicherung des Betriebs.**

Wenn die Positionierung der Umweltmanagementsysteme als Instrumente zur Bestandssicherung des Betriebs zum strategischen Kommunikationsziel erhoben wird, dann lässt sich für die Kommunikation mit der Zielgruppe daraus folgende Kernaussage ableiten: „Erfolgreiche Unternehmen sichern ihren Bestand über Umweltmanagementsysteme.“

## **2. Bestandssicherung erfolgreich kommunizieren**

Vor dem Hintergrund der weit verbreiteten Verwirrung bzgl. des angeblichen Win-win-Nutzens der Umweltmanagementsysteme, der verweigerten Akzeptanz durch die Unternehmen und den daraus resultierenden Verlusten an Glaubwürdigkeit und Vertrauen, wird es nicht möglich sein, einfach nur die neue Botschaft über die alten Kanäle zu verbreiten.

Hierzu stellt sich die wesentliche Forschungsfrage, die zu beantworten sein wird:

***Was bedeutet es für die Kommunikation über Umweltmanagementsysteme, wenn nicht gewinnorientiert kommuniziert werden kann?***

Die Win-Win-Argumentationsstrategie finden wir erneut bei Bernhard Fischer-Appelt: „Für eine erfolgreiche Umweltkommunikation reicht es heute nicht, an finanzielle, soziale oder sogar altruistisch-politische Motive zu appellieren. Gefordert sind integrierte, zielgruppenspezifische Angebote. Dabei sollte der gesellschaftliche Nutzen persönlicher Verhaltensänderungen mit kommuniziert werden – am besten in Verbindung mit vielfältigen persönlichen Vorteilen, die jeder für sich selbst gewichten und auswählen kann“ (Fischer-Appelt 2002: S. 50). Demnach bringt Umweltschutz Nutzen für alle. Dass das von den Unternehmern so nicht erfahren wird, wissen wir. Für sie ist Umweltschutz eine Restriktion. Aus ihrer Perspektive verursachen Umweltmanagementsysteme und -ansätze Kosten und bringen nur wenig bezifferbaren Nutzen. Wir stehen also vor dem Problem, dass Umweltmanagementsysteme/-ansätze als Restriktionen zu kommunizieren sind, denen sich der Unternehmer aus Gründen der eigenen Bestandssicherung (Erhalt der Ressourcenquelle „Natur“) freiwillig unterwerfen soll.

### **2.1. Erfolgreiche Kommunikation ist spezifisch**

Eine besondere Bedeutung ist der **zielgruppenspezifischen Kommunikation** zuzumessen (Vgl. Reusswig/Lass 2001; Bittencourt et al. 2003). Diese berücksichtigt beispielsweise Fragen der Sender-Empfänger-Beziehung sowie

der objektiven Lebenslage und subjektiven Lebenswelt der anzusprechenden Gruppen und Individuen.

### 2.1.1. Zielgruppenanalyse

Die Beibehaltung des Ziels der allgemeinen Verbreitung erleichtert die Zielgruppenbestimmung nicht, da sich die Kommunikation über die Umweltmanagementsysteme nach ISO und EMAS bislang an alle Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen wie Krankenhäuser, Behörden und Universitäten in Europa oder sogar weltweit richtete. Auch die Zielgruppenauswahl der Umweltmanagementansätze ist hier nicht hilfreich – diese richten sich in ihrer Kommunikation bislang zwar primär an KMU, waren dabei allerdings für Bäckereien wie Schlossereien und Biotech-Start-Ups gleichermaßen offen. Streng genommen kann man daher **bislang von keiner tragfähigen Zielgruppenbestimmung** sprechen, dafür sind die anvisierten KMU zu heterogen und man läuft Gefahr „not just apples and pears but the whole fruit bowl“ (Hillary 1999: S. 8) ungezielt anzusprechen.

Aus der Forschung ist bekannt, dass die 1,9 Millionen KMU in Deutschland aufgrund ihrer Sozialordnung kaum über deren Mitarbeiter oder Mitarbeitervertretungen zu erreichen sind, sondern fast ausschließlich über deren **Geschäftsführer, die häufig auch Inhaber und Gründer oder deren Nachfolger sind** (Vgl. Kotthoff/Reindl 1990). Bekannt ist weiterhin, dass die Geschäftsführer/Inhaber der Betriebe zu einer „kontrollierten Eigenverantwortung“ (Dyllick/Hamschmidt 1999: S. 508) via Umweltmanagementsystem bislang kaum zu bewegen waren. Angefangen bei den begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen über fehlendes Expertenwissen und fehlende alltagspraktische Sinnhaftigkeit bis hin zu unterschiedlichen Sprachcodes werden diverse Gründe für den gescheiterten Transfer in der Literatur angeführt (Vgl. Becke/Meschkat/Weddige 2001: S. 63f.; Vgl. Hillary 1999). Diesen Gründen haben wir oben die fehlende Akzeptanz aufgrund falscher Positionierung hinzugefügt. Kein Grund spricht jedoch prinzipiell gegen die Gruppe der Geschäftsführer/Inhaber als Zielgruppe der Kommunikation.

Nun gilt es, aus der Grundgesamtheit aller KMU diejenigen KMU-Typen zu isolieren, bei denen eine höhere Affinität zur Botschaft: „Erfolgreiche Unternehmen sichern ihren Bestand durch Umweltmanagementsysteme/-ansätze“ zu erwarten ist. Aus den Erfahrungen der Beratungspraxis und der Studie von Kotthoff/Reindl lassen sich die Erkenntnisse gewinnen, dass

- Familienunternehmen, die von den Gründersöhnen oder ihren Nachfolgern auf einer „konstitutionell-liberalen Grundlage“ geführt werden und in denen eine „kultivierte Bürgerlichkeit“ vorherrscht – von Kotthoff/Reindl als „Integrative Bürgergesellschaften“ bezeichnet – als Empfänger dieser Botschaft am geeignetsten erscheinen (vgl. Kotthoff/Reindl ebd.: S. 119);
- der Zeitpunkt der Kommunikation wesentlich für den Erfolg ist. Ein besonderes „Window of Opportunity“ für einen – auf Bestandssicherung zielenden – organisatorischen Wandel, beispielsweise durch die Einführung von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen, scheint sich beim Wechsel von der Gründer- auf die Nachfolgergeneration sowie bei späteren Generationswechseln zu öffnen.

### 2.1.2. Vier weitere Zielgruppen

Im Rahmen eines Transfer-Workshops an der Universität Bremen<sup>25</sup> konnten in der Diskussion zwischen Experten aus der Verwaltungs- und Beratungs-Praxis sowie Wissenschaftlern vier weitere kommunikative Zielgruppen identifiziert werden:

- **Die Verantwortlichen des öffentlichen Auftragswesens:** Am 31. März 2004 haben das Europäische Parlament und der Rat die neuen EU-Vergaberichtlinien 2004/17/EG und 2004/18/EG veröffentlicht. Demnach kann das Umweltmanagementsystem EMAS „je nach Fallgestaltung durchaus als Bezugspunkt im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe (...) genutzt werden“ (Bundesministerium für Umwelt, Na-

---

<sup>25</sup> Workshop, 14. April 2005, am Lehrstuhl von Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Universität Bremen, zum Thema: „Jenseits von Best Practice: Innovative Transferideen zwischen Wissenschaft und Praxis“.



turschutz- und Reaktorsicherheit 2004: S. 2). Die Steuer-Milliarden des Bundes, der Länder und Kommunen könnten also einen wesentlichen Beitrag für die Verbreitung von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen leisten.

- **Die Vorstände und Einkäufer von Großunternehmen:** Qualitätsmanagementsysteme nach ISO wurden erfolgreich verbreitet, indem diese als Anforderungen in die Auftragsrichtlinien der Einkaufsabteilungen von Großunternehmen aufgenommen wurden. Umweltmanagementsysteme/-ansätze konnten bislang noch nicht derart verankert werden, immerhin gibt es positive Beispiele wie das der Fraport AG, die den Frankfurter Flughafen betreibt, und ihren Mietern und Konzessionären die Einführung des integrierten Managementsystems EcoStep empfohlen hat.
- **Behörden-Mitarbeiter mit Überwachungsaufgaben:** Aus der behördlichen Praxis ist bekannt, dass die Mitarbeiter einer staatlichen Überwachung per Prüfung und Siegel mehr vertrauen, als den freiwilligen Maßnahmen der Unternehmer. Tatsächlich vermuten sie hinter der freiwilligen Einführung von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen eher die Verschleierungstaktik von Umweltsündern, als eine „kontrollierte Eigenverantwortung“ von Unternehmern. Hier könnte ein verändertes Verhalten der Mitarbeiter bestätigend statt demotivierend auf die Unternehmer wirken.
- **Landes- und Bundespolitiker:** Sie könnten Gesetze beschließen, die entweder eine weitgehende Deregulierung für Unternehmen mit Umweltmanagementsystemen/-ansätzen vorsehen oder – im entgegengesetzten Fall – mit den negativen Sanktionen des Ordnungsrechts drohen. Im Fall einer Deregulierung würden die Unternehmen von staatlichen Eingriffen weitgehend befreit, dafür müssten sie aber eine Verschärfung des Haftungsrechts akzeptieren.

Diese vier Sekundär-Zielgruppen könnten durch unterschiedliche Anreize für eine Implementierung von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen in KMU sorgen. Dabei wären drei der vier Zielgruppen (die Verantwortlichen des öffentlichen Auftragswesens, Vorstände und Einkäufer von Großunternehmen, Landes- und Bundespolitiker) sogar in der Lage, diese – zusätzlich zu ihrer Bestandserhaltungsfunktion – zu dem zu machen, was sie bislang nur behaupten zu sein: Instrumente der Gewinnerzielung. Bislang sind allerdings nur wenige Aktivitäten der oben genannten Gruppen in dieser Richtung zu verzeichnen. Georg Müller-Christ hat in Teil I des Beitrages ausgeführt, warum sich dies vermutlich auch zukünftig nicht ändern wird. Dennoch sollten alle Kommunikatoren angehalten werden, entsprechendes Lobbying zu betreiben. Könnten die Systeme/Ansätze tatsächlich als Kriterien privater und öffentlicher Auftragsvergabe etabliert werden, gäbe es das Problem der mangelnden Akzeptanz aufgrund falscher Positionierung nicht mehr. Solang dies aber nicht der Fall ist, bleiben die Umweltmanagementsysteme/-ansätze weiterhin das, was sie auch bislang waren – Instrumente der Bestandserhaltung, deren tatsächliche Funktion den Unternehmern zu vermitteln ist.

### **2.1.3. Zielgruppenspezifische Kommunikation**

Die Kommunikatoren der Umweltmanagementsysteme/-ansätze sind gut beraten, **sich ein Bild von ihren Kommunikationspartnern und deren Wahrnehmungsweisen zu machen**. Die Vorstellung, dass Informationen sich mehr oder weniger automatisch in Wissen und Verhalten umsetzen würden, ist vielfach widerlegt worden (Vgl. u.a. Huber 2001; Matthies/Homburg 2001). Kommunikationskonzepte für Umweltmanagementsysteme/-ansätze werden daher eine Reihe von Faktoren berücksichtigen müssen:

Kommunikation ist mehr als die Übermittlung von Information. Eine Nachricht hat nicht nur einen sachlichen Gehalt. Sie sagt auch etwas über deren Sender aus, unterstellt eine ganz bestimmte **Sender-Empfänger-Beziehung** und enthält auch eine Aussage darüber, was dieser Empfänger mit der Nachricht anfangen und wie er darauf reagieren soll (Vgl. Schulz von Thun 1981). Dies verdeutlicht, dass bei einer Kommunikation über Umweltmanagementsysteme

me/-ansätze die Sachaussage allein noch nicht entscheidend weiterhilft. Sie ist sicher eine notwendige Bedingung für den Kommunikationsprozess, aber kaum eine hinreichende. Ein noch so stichhaltiges Argument zur Bestandserhaltung des Unternehmens durch o.g. Systeme/Ansätze muss lange noch nicht angenommen werden. Neben der Akzeptanz der Argumentation selbst spielt beispielsweise auch der **Status des Senders** eine wesentliche Rolle. Dieser Tatsache tragen PR-Experten Rechnung, wenn sie die Taktik einer zweistufigen Kommunikation anwenden: Mittler- und Empfehlerfiguren, die in der anvisierten Zielgruppe besonderes Vertrauen genießen – so genannte Testimonials – werden als „Relaisstationen“ in der Kommunikation zur eigentlichen Zielgruppe zwischengeschaltet. Beispiele hierfür sind prominente Vorbilder, Personen mit professioneller Autorität und Glaubwürdigkeit, Kunstfiguren wie „Dr. Best“, Meinungsführer, Trendsetter und heimliche Entscheider. Diese Erkenntnis ist wesentlich für jede Phase des Kommunikationsprozesses bzw. der kommunikativen Problembewältigung: Wird die sonst unbeachtete Botschaft durch einen Prominenten geäußert, findet sie massenmediale Verbreitung. Die professionelle Autorität des Senders kann zu einer größeren rationalen Akzeptanzbereitschaft beim Empfänger führen. Idole sind in der Lage, Emotionalität auf Produkte zu übertragen, sie können ausschlaggebend bei Präferenz-Fragen sein. Im Kontext der Bestandserhaltung könnten besonders erfolgreiche Familienunternehmer wie Michael Otto und Claus Hipp solche wertvollen Mittler- und Empfehlerfiguren sein. Lohnend wäre sicher auch die Kommunikation über Interessenvertreter der KMU (Vorstände von Verbänden, IHK etc.) und regional oder lokal besonders angesehene Familienunternehmer.

Die Empfänger der Kommunikation, die Familienunternehmer, sind nicht ausschließlich Träger ökonomischer Rollen. Sie sind auch Väter, Mütter, Sportler, Christen, Cabrio-Fahrerinnen und vielleicht sogar Umweltschützer. In jedem Fall verfolgen sie im Jahr 2005 ganz vielfältige Lebensstile, die Ressourcen, Verhaltensweisen und Wertorientierungen zu **heterogenen Mustern individueller alltäglicher Lebensführung** verbinden (Vgl. Behrens 2003). Für die Verbreitung der Idee, Umweltmanagementsysteme/-ansätze zur Bestandssi-

cherung von Unternehmen zu verwenden, bedeutet dies, dass es wenig aussichtsreich sein wird, nach einem einzigen Kommunikationskonzept zur Verankerung dieser Idee zu suchen. Wenn tatsächlich individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen verändert werden sollen, dann wird man auf die verschiedenen Lebensstiltypen der Geschäftsführerinnen und Inhaber kommunikativ eingehen müssen. Denn die Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen ist offenbar eingebettet in einen kulturellen Kontext, der sowohl die Kultur des Unternehmens als auch die Kultur des Unternehmers umfasst. Wie Bittencourt et al. festgestellt haben, sind die verschiedenen sozialen Milieus der Kommunikationspartner durch **spezifische kommunikative Kompetenzen und besondere Kommunikationsmuster** gekennzeichnet, über die diese besonders gut anzusprechen sind. Die einzelnen Milieus werden dafür nach ihrer objektiven Lebenslage (Einkommen, Bildung, Prestige), ihrer subjektiven Lebenswelt (Werte, Einstellungen, Lebensziele), dem Wertewandel, Bildungsexpansion, Wohlstandssteigerung, ihren kommunikativen Kompetenzen und Mustern der politischen Kommunikation bestimmt (Bittencourt et. al. ebd: S. 88) sowie über abgestimmte Kommunikationswege und Kommunikationsmittel angesprochen. Die spezifischen Rezeptionsbarrieren, soziokulturellen Handlungshemmnisse und Widerstände aber auch Affinitäten von Familienunternehmen werden dabei zum Gegenstand der strategischen Kommunikation.

Die Kommunikation muss also auf die Lebensstiltypen der Entscheider zugeschnitten werden. Diese lebensstilgruppengerechte Aufbereitung der Kommunikation ist von ähnlich universeller Relevanz für alle Phasen des Kommunikationsprozesses wie der Status des Senders.

Im Zusammenhang mit den oben genannten „Verhaltensweisen und Wertorientierungen“ bzw. der „subjektiven Lebenswelt (Werte, Einstellungen, Lebensziele)“, stehen die **umweltethischen Motive** der Entscheider. Sie sind es schließlich, die sich und ihrem Unternehmen freiwillige Restriktionen auferlegen sollen, deren positive Auswirkung, nämlich die Bestandssicherung, nicht

zu beziffern ist. Drei grundlegende umweltethische Argumentationsmuster lassen sich aus dem Diskurs isolieren (Vgl. Vogt 2002):

1. **Eigeninteresse:** Es kann bedingt ökonomisch lohnend sein, sparsam und effizient mit den natürlichen Ressourcen umzugehen.
2. **Eigenwert der Natur:** Die Natur verdient als Schöpfung Gottes Respekt und Schutz. Eine gar nicht so seltene Einstellung, die beispielsweise sehr prominent durch den Trigema-Inhaber Wolfgang Grupp massenmedial via Talkshows verbreitet wird.
3. **Gerechtigkeit:** Die inter- und intragenerative Gerechtigkeit ist das Kernelement einer normativ begründeten Nachhaltigkeit (Vgl. Tremmel 2003). In diesem Sinne ist Umweltschutz die Voraussetzung für angemessene Lebenschancen zukünftiger Generationen und heutige weltweite Armutsbekämpfung.

Für alle Phasen der kommunikativen Problembewältigung eröffnen diese umweltethischen Motive Anknüpfungspunkte. So ist die umweltethische Einstellung des Empfängers beispielsweise relevant für dessen Wahrnehmungsbereitschaft, rationale und emotionale Akzeptanzbereitschaft und, bei entsprechender Auswahl, auch für dessen Bereitschaft, ein Managementsystem dem anderen vorzuziehen. Bei einem Familienunternehmer aus einer besonders christlich geprägten Region könnten sich beispielsweise das Eigeninteresse, das Interesse an der Bewahrung der Natur als Schöpfung Gottes und die intergenerative Gerechtigkeit im Sinne einer Erhaltung des Unternehmens und seiner Ressourcenquellen für seine Kinder und Enkel zu einem hochwirksamen Motivbündel vereinigen, das dann nur noch professionell aktiviert werden muss.

Es droht allerdings auch eine kommunikative Gefahr, die Markus Vogt als „Moralisierungsfalle“ (Vogt ebd.) beschrieben hat. Demnach sind moralische Appelle häufig Kompensationen für mangelndes Handeln und werden auch als solche wahrgenommen. Die Kommunikatoren laufen dabei Gefahr, ins „Abseits des moralischen Standpunkts“ (Hegel) zu geraten, der von realer

Handlungsbereitschaft und -möglichkeit abgekoppelt ist und „Ansprüche jenseits der entscheidungsrelevanten Kräfte formuliert“ (Vogt ebd.: S. 68).

## 2.2. Kommunikation ist Wissensvermittlung

Die Kommunikation über Umweltmanagementsysteme/-ansätze hat auch mit der Vermittlung von Wissen zu tun. Für deren Einführung reicht es nicht aus, dass diese als sinnvoll angesehen werden. Nach Erkenntnissen der Umweltpsychologie ist der Kontext des Wissenserwerbs für die Handlungsrelevanz des Wissens zumindest mitentscheidend. Das Wissen muss einen Gebrauchswert haben. Sachwissen allein reicht nicht. Vielmehr ist ein Systemwissen zu vermitteln, das auf Funktionen, Zusammenhänge und Prozesse bezogen ist. Handlungsfähig werden die Inhaber und Geschäftsführer der Unternehmen aber nur dann, wenn sie wissen, wie sie mit dem Wissen umgehen sollen. Ein **Orientierungswissen ist zu vermitteln**, das sich in diesem Fall am dualen Erfolgsbegriff festmachen lässt und die Umweltmanagementsysteme/-ansätze als betriebswirtschaftliche Instrumente zur Bestandssicherung definiert. Soweit zur Theorie. In der Praxis verzweifeln Wissenschaftler und Beraterinnen häufig an den angeblich „beratungsresistenten“ Unternehmern. Vielleicht bietet hier der Konstruktivismus einen Erklärungsansatz (vgl. u.a. Lorenzen/Schwemmer 1973; Gumin/Mohler 1985): Aus dieser Perspektive wird das Lernen als selbstgesteuerter und eigensinniger Vorgang interpretiert, in dessen Verlauf nicht das gelernt wird, was gelehrt wird, sondern sich die Belehrteten auf der Grundlage ihrer vorhandenen Erfahrungen die Wirklichkeit selbst konstruieren. Neues Wissen muss demnach „passen“, es muss anschlussfähig sein. Oder wie Berater es gelegentlich formulieren: Man muss die Unternehmerinnen da abholen, wo sie stehen. Und sie stehen in der Regel mit beiden Beinen in der Effizienzrationalität, die einzig auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Bei der Zielgruppe der Familienunternehmer erwarten wir hingegen bereits unterschiedlichste Ansätze eines Denkens in der haushaltsökonomischen Rationalität, das über den Gewinn hinaus auch den Erhalt des Unternehmens und seiner Ressourcenquellen im Blick hat. Diese Ansätze gilt es zu finden, sie liefern die Anschlussstellen für die Wissensvermittlung

über den dualen Erfolgsbegriff und die Umweltmanagementsysteme/-ansätze als Instrumente der Bestandssicherung.

In der Frage der Wissensvermittlung scheint ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Lösung des kommunikativen Problems der falschen Positionierung sowie eine Antwort auf die zentrale Forschungsfrage zu liegen: Wenn es gelänge, das Management der Unternehmen mit neuem Managementwissen über die Notwendigkeit der Gewinnerzielung und Bestandssicherung auszustatten, dann bestünde gar keine Veranlassung zur Win-Win-für-alle-Rhetorik. Die falsche Positionierung könnte aufgegeben und das Akzeptanz-Problem damit gelöst werden.

### **2.3. Neue Institutionen schaffen**

Abschließend bleibt die Frage zu klären, welche Personen und Institutionen die Umweltmanagementsysteme/-ansätze kommunizieren bzw. Wissen darüber transferieren. Derzeit äußern sich alle Akteure, die ein Interesse an deren Verbreitung haben, mehr oder weniger intensiv und kongruent in der Öffentlichkeit. Dazu gehören EU-Institutionen, Bundes- und Länderministerien, Transfer-Beauftragte, Berater unterschiedlichster Couleur, Wissenschaftler und NGOs wie B.A.U.M. etc. pp. Einzig das rhetorische Win-Win-Muster ist allen diesen Kommunikationen gemein. Wenn allein die oben genannten Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation mit anschließender Verhaltensänderung berücksichtigt werden müssen, wird es in der Frage der Sender zu wesentlichen Änderungen kommen müssen. Soll der Kommunikationsprozess tatsächlich zu einem Transferprozess und letztlich zu einem Gestaltungsprozess führen, dann wird man diesen **in geeigneter Form institutionalisieren** müssen. Informationen, Wissensbestände, Ideen, Emotionen und Handlungsoptionen verbreiten sich schließlich weder von selbst, noch dadurch besser, dass alle Beteiligten dies als ihre Pflicht ansehen. Die EU hat das bereits erkannt und wird für die Verbreitung der von ihr geförderten LIFE-Projekte zukünftig ein Team von PR-Spezialisten beschäftigen. Für den Kommunikationsprozess und Wissenstransferprozess der Umweltmanagementsysteme/

-ansätze steht eine solche Institutionalisierung noch aus. Ein erster Ansatz könnte in der differenzierten Ausrichtung bestehender Institutionen, wie z.B. der Umweltpartnerschaft, des Umweltpakts oder der Partnerschaft Umwelt Unternehmen liegen. Sind diese derzeit primär auf Unternehmen mit ökoeffizienten Motiven und guten PR-Abteilungen ausgerichtet, könnten diese zukünftig auch Motive der Bestandssicherung, der christlichen Ethik (Schutz der Schöpfung) und der anthropozentrischen Ethik (Gerechtigkeit etc.) berücksichtigen. Besondere Angebote für Familienunternehmer wären einzuführen und zu institutionalisieren. Richtig organisiert, könnten die relativ statischen Foren so eine ganz neue Dynamik entfalten.

#### **2.4. Fazit 2: Eine professionelle Kombination aus Kommunikation und Wissensvermittlung.**

**Die Kommunikation zur Verbreitung der Umweltmanagementsysteme/-ansätze könnte zukünftig auf Familienunternehmer ausgerichtet, zielgruppenspezifisch professionalisiert, mit einer passgenauen Wissensvermittlung kombiniert und durch neue Institutionen organisiert werden.**



### **3. Resümee: Acht Thesen zum Kommunikationsproblem der Umweltmanagementsysteme/-ansätze**

**These 1:** Das Verbreitungsproblem der Umweltmanagementsysteme/-ansätze ist ein Kommunikationsproblem. Es handelt sich demnach z.B. nicht um das Problem einer fehlerhaften Konzeption von Managementinstrumenten – der Nutzen dieser Instrumente ist allerdings ein anderer, als die versprochene Gewinnunterstützung.

**These 2:** Das Kommunikationsproblem ist ein Akzeptanzproblem aufgrund falscher Positionierung der Umweltmanagementsysteme/-ansätze in der Effizienzrationalität. Die Gleichung, die in der Kommunikation für die Ansätze und Systeme aufgestellt wird: „mehr Umweltschutz ist gleich mehr Gewinn“ ist falsch. Die Win-Win-Rhetorik, über die diese Instrumente im Kontext des reduzierten ökonomischen Erfolgsbegriffs „Gewinn“ platziert werden sollen, ist unlogisch und konträr zu den Erfahrungen der Praxis.

**These 3:** Das rationale Akzeptanzproblem der Umweltmanagementsysteme/-ansätze ist nicht durch die emotionale Ansprache der Zielgruppe zu lösen. Das Kommunikationsproblem der Systeme und Ansätze ist kein Präferenzproblem, das beispielsweise bei zwei qualitativ gleichwertigen Produkten entstehen würde und durch die emotionale Aufladung einer Alternative zu beheben wäre. Die Systeme/Ansätze sind keine Instrumente zur Gewinnerzielung. Daher wird auch die emotionale Propaganda im Sinne eines Ecotainment nicht in der Lage sein, das rationale Akzeptanzproblem zu lösen.

**These 4:** Die Umweltmanagementsysteme/-ansätze sind neu – im Kontext des dualen Erfolgsbegriffs – in der haushaltsökonomischen Rationalität zu positionieren. Gewinn und Bestandserhaltung – diese beiden Ziele machen den dualen Erfolgsbegriff aus. Der Gewinn ist dabei als Postulat der Effizienz-Rationalität, die Bestandserhaltung als Postulat der haushaltsökonomischen (Nachhaltigkeits-) Rationalität zu begreifen. Die Umweltmanagementsysteme/-ansätze sind Instrumente, die der Bestandserhaltung dienen. In dieser Rationalität sind sie neu zu positionieren. Die

falsche Verortung in der Effizienz-Rationalität ist genauso zu beenden wie die unglaubliche Win-Win-Rhetorik der Kommunikation.

**These 5:** Zu ihrer weit reichenden Verbreitung muss die Kommunikation der Umweltmanagementsysteme/-ansätze zielgruppenorientiert ausgerichtet werden. Bislang wurden die Informationen breit an alle Geschäftsführer und Inhaber von KMU gestreut. Die neue Zielgruppe sind Familienunternehmer, bei denen eine größere Affinität zur Bestandserhaltungsbotschaft vermutet wird. Als weitere Zielgruppen sind anzusprechen: Die Verantwortlichen des öffentlichen Auftragswesens, die Vorstände und Einkäufer von Großunternehmen, Landes- und Bundespolitiker sowie die überwachenden Behördenmitarbeiter. Diese vier Sekundär-Zielgruppen können über diverse Anreize die Primär-Zielgruppe der KMU-Entscheider zur Einführung von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen bewegen.

**These 6:** Die Kommunikation der Umweltmanagementsysteme/-ansätze benötigt für ihren Erfolg mehr als die Übermittlung von Information. Eine Reihe weiterer Faktoren sind zu berücksichtigen, beispielsweise: der Status des Senders, die heterogenen Muster individueller Lebensführung und damit verbundene kommunikative Kompetenzen, sowie die umweltethischen Motive des Empfängers. Die Kommunikation ist insgesamt zu professionalisieren.

**These 7:** Wissensvermittlung ist Bestandteil und Voraussetzung der Kommunikation von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen. Es reicht nicht aus, dass diese prinzipiell als sinnvolle Instrumente zur Bestandssicherung angesehen werden. Das Sachwissen ist um ein Systemwissen, das die Zusammenhänge verdeutlicht, und ein Orientierungswissen, das die Wichtigkeit des dualen Erfolgsbegriffs für das Unternehmen erklärt, zu ergänzen.

**These 8:** Neue Institutionen sind für die erfolgreiche Kommunikation und den erfolgreichen Transfer von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen zu schaffen. Die derzeitige Vielfalt der Kommunikatoren und Kommunikati-

onsinhalte verhindert einen erfolgreichen Kommunikations-, Transfer- und Gestaltungsprozess. Sowohl die Kommunikation als auch der Wissenstransfer sind hierfür zu professionalisieren und zu kanalisieren.

#### 4. Literatur

- Becke, G./Meschkutat, B./Weddige, P. (2001): Umweltmanagementsysteme: Hemmschuh oder Auslöser für sozial-ökologische Lernprozesse in Kleinunternehmen der Bauwirtschaft? Arbeit, Heft 1, Jg. 10, S. 63-77.
- Behrens, B. (2003): Lebensmanager im Alltagsindividualismus. Der freigesetzte Mensch – eine soziologische Betrachtung. In: Genius Wissenschaftsmagazin, 7. Jahrgang, Ausgabe 2/2003, S. 88 bis 94.
- Bentele, G. (1997): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In: Donsbach, W. (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis: Grundlagen und Arbeitsweisen der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München.
- Bittencourt, I./Borner, J./Heiser, A.; Nachhaltiger Filmblick in Kooperation mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung (2003; Hrsg.): Nachhaltigkeit in 50 Sekunden. Kommunikation für die Zukunft. München.
- Bruhn, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umwetzung. Stuttgart.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2004): Hinweise zu den rechtlichen Möglichkeiten der Berücksichtigung der Teilnahme von Organisationen am Europäischen Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS) bei der öffentlichen Vergabe. Berlin.
- Dyllick, T./Hamschmidt, J. (1999): Wirkungen von Umweltmanagementsystemen. Eine Bestandaufnahme empirischer Studien. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Heft 4, S. 507-540.
- Fischer-Appelt, B. (2002): Verhaltensänderung als Kommunikationsziel: Mediale Inszenierungen, Strategien und Instrumente. In: Brickwedde, F./Peters, U. (Hrsg.): Umweltkommunikation: Vom Wissen zum Handeln / 7. Internationale Sommerakademie in St. Marienthal.
- Gumin, H./Mohler, A. (Hrsg. 1985): Einführung in den Konstruktivismus.

- Hillary, R. (1999): Evaluation of study reports on the barriers, opportunities and drivers for small and medium sized enterprises in the adoption of environmental management systems. <http://www.inem.org/htdocs/iso/hillary.html>
- Huber, J. (2001): Allgemeine Umweltsoziologie. Wiesbaden.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Kroeber-Riel, W./Esch F.R. (2000): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Stuttgart.
- Leipziger, J. (2004): Konzepte entwickeln: Handfeste Anleitungen für besser Kommunikation. Frankfurt.
- Lichtl, M. (2002): Ecotainment: Der neue Weg im Umweltmarketing. Ueberreuter.
- Lorenzen, P./Schwemmer O. (1973): Konstruktive Logik, Ethik und Wissenstheorie.
- Matthies, E./Homburg A. (2001): Umweltpsychologie. In: Müller-Rommel, F. (Hrsg.): Sozialwissenschaften. Studium der Umweltwissenschaften. Berlin.
- Meyrowitz, J. (1987): Die Fernseh-Gesellschaft. Wirklichkeit und Identität im Medienzeitalter. Weinheim.
- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements. In: Schwarz, M./Linne, E. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung.
- Remer, A. (2002): Management. System und Konzepte. Bayreuth.
- Reusswig, F./Lass, W. (2001): Für eine Politik der differentiellen Kommunikation – Nachhaltige Entwicklung als Problem gesellschaftlicher Kommunikationsprozesse und –verhältnisse. In: Fischer, A./Hahn, G. (Hrsg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt/Main.
- Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Reinbek/Hamburg.
- Tremmel, J. (2003): Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie: Der deutsche Diskurs um nachhaltige Entwicklung im Spiegel der Interessen der Akteure. München.

Vogt, M. (2002): Warum soll man die Umwelt schützen? Zur Rolle der Ethik in der Umweltkommunikation. In: Brickwedde, F./Peters, U. (Hrsg.): Umweltkommunikation: Vom Wissen zum Handeln / 7. Internationale Sommerakademie in St. Marienthal.

Willems, H. (1998): Inszenierungsgesellschaft? Zum Theater als Modell, zur Theatralität von Praxis. In: Willems, H./Jurga, M. (Hrsg.; 1998): Inszenierungsgesellschaft. Wiesbaden.

## **Nachwort: ... aber doch nicht nur dekonstruieren: Überlegungen für einen besseren Transfer**

Bewusst haben wir den Beitrag einen **Problemaufriss** genannt. Viele Gedanken müssen noch vertieft werden, viele Vermutungen plausibler dargestellt oder empirisch belegt werden, ganz in dem Sinne, dass eine gute Problemdefinition die halbe Lösung darstellt. Gleichwohl kann die sich andeutende Lösung sehr schwer zu realisieren sein. Das wiederum stellt ein Problem dar für alle laufenden Projekte zur Verbreitung von Umweltmanagementansätzen wie beispielsweise das von der EU-geförderte Projekt zur Verbreitung von Eco-step, an dem das Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen beteiligt ist.

Ecostep ist ein Kleinbetriebsmanagementsystem für Qualitätsmanagement, Umweltschutz und Arbeitssicherheit. Ziel dieses Projektes ist es, in einem iterativen Prozess von Anwendung und Verbesserung des Managementsystems seine Transfermöglichkeiten zu verbessern.<sup>26</sup> Alle bisherigen Überlegungen im Rahmen des Projektes Ecostep haben gezeigt, dass der Transfer von Umweltschutzansätzen in die Praxis im Wesentlichen als ein **Kompetenz- oder Wissenstransfer** angesehen werden muss, weil die Entscheidungskomplexität erhöht wird.

Aus der Nachhaltigkeitsforschung ist die Unterteilung in Wissen der 1. Ordnung und Wissen der 2. Ordnung bekannt. **Wissen der 1. Ordnung** beinhaltet technisch und ökonomisch verwertbares Wissen, um gezielte Hauptwirkungen zu erreichen. Die dominante Hauptwirkung ist: wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Das Wissen der 1. Ordnung muss anwendungsorientiert sein und berücksichtigt daher oft wenige Determinanten, um praxisnahe Entscheidungen zu ermöglichen. Es ist zudem anschlussfähig, weil es in den Kernbereich des Interesses der Anwender gelangen muss.

---

<sup>26</sup> [www.umweltallianz-hessen.de](http://www.umweltallianz-hessen.de)

Das **Wissen der 2. Ordnung** ist das Wissen um die Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns auf Mensch und Natur. Dieses Wissen ist häufig komplex, vorläufig, multidimensional und kommt im Gewande der Bedenken, der Warnung und der Restriktion einher. Sowohl in den Universitäten als auch in den Unternehmen hat dieses Wissen einen schweren Stand. Es bleibt häufig im Randbereich des Interesses hängen, wird formelhaft aufgenommen und weder mental noch institutionell in Beziehung zum Wissen 1. Ordnung gesetzt.

Qualitätsmanagement gehört zum Wissen 1. Ordnung: Es verbessert die Hauptwirkungen des Unternehmens in der Form von absatzfähigen Produkten. Umweltmanagement und Arbeitssicherheit sind Wissen 2. Ordnung. Es versucht die Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns zu reduzieren und gelangt vor allem dann in den **Kernbereich des Interesses** der Akteure, wenn es in die Form von Gesetzen übersetzt werden kann. Dieser Weg kann aber nicht immer gegangen werden. So bleibt die Frage übrig, wie das randständige und nicht primär gewünschte Wissen der 2. Ordnung (Umweltschutz und Arbeitssicherheit) in die Unternehmen getragen werden kann. Folgende Übersicht ergibt aus diesem Beitrag:

1. Der gängigste Versuch wurde in diesem Beitrag dekonstruiert: mit Hilfe der **Win-Win-Rhetorik** aus dem Wissen 2. Ordnung durch Verbiegung des Effizienzbegriffs Wissen der 1. Ordnung zu machen. Die Botschaft, dass Umweltschutz in den Kernbereich des Interesses vordringt, indem ein Effizienzvorteil konstruiert wird, kommt verständlicherweise nicht an. Sie wird dennoch intensiviert.
2. Zur selben Logik gehört der Vorschlag, Ecostep zu verbreiten, indem der **Qualitätsaspekt als Verkaufsargument** in den Vordergrund geschoben wird. Das Wissen 2. Ordnung soll sozusagen unauffällig im Fahrwasser des Wissens 1. Ordnung ins Unternehmen fließen. Eine effektive Umweltentlastung und eine über die Gesetze hinausgehende Arbeitssicherheit würde über diesen Weg nur erreicht, wenn die integrierten Managementsysteme wie Ecostep innerlich so aufgebaut sind

und umgesetzt werden, dass sie eine Lösungsmöglichkeit für die widersprüchlichen Anforderungen von Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Qualitätssteigerungen liefern.

3. Egal ob Win-Win-Annahme oder Qualität als Verbreitungsargument, in beiden Fällen wird eine erhebliche **Intensivierung der Werbung** für die Managementsysteme benötigt. Die Entwicklung geht dahin, das Wissen 2. Ordnung zu visualisieren, zu emotionalisieren und zu personalisieren, damit es nicht in den Randbereichen des Interesses hängen bleibt, sondern in den Kernbereich dringt. Genau zu beobachten wäre bei dieser Strategie, ob und wie sich die Inhalte der Werbebotschaft für das Wissen 2. Ordnung ändern, wenn es gefälliger in die Zielgruppe transportiert wird. Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Zum einen könnte das Nutzen- oder Effizienzargument bis in seine letzte Verästelung ausgereizt werden (aus Wissen 2. Ordnung Wissen 1. Ordnung machen). Zum anderen könnte die Kraft der Bilder genutzt werden, um genau dieses Argument zu relativieren und den Restriktionsgedanken deutlicher zu verbreiten und das Wissen 2. Ordnung als solches auch bestehen zu lassen.
4. Das Wissen 2. Ordnung könnte als solches in die klein- und mittelständischen Unternehmen in den Kernbereich des Interesses gelangen, wenn es von machtvollen Kunden erzwungen wird. Die größte **Macht als Kunde** hätten hier alle staatlichen Institutionen, die nur noch dann bei einem Unternehmen beschaffen, wenn es einen Umweltmanagementnachweis erbringen kann. Auch eher halbstaatliche Institutionen wie Universitäten, Flughäfen, die Bahn, öffentlicher Nahverkehr, Wirtschaftsförderer und Tourismusagenturen könnten diesen Druck ausüben, ohne in große Legitimationsprobleme zu kommen (weil vielleicht das eigene Haus nicht gekehrt ist).
5. Richtig innovativ wird es aber erst, wenn das Wissen 2. Ordnung als solches herausgestellt wird und seine **Widersprüchlichkeit zum Wissen 1. Ordnung** kommuniziert wird. Die Hintergrundbotschaft lautet dann, dass Nebenwirkungen nicht reduziert werden können, indem die



Hauptwirkung intensiviert wird. Also muss die Art und Weise der Hauptwirkung so lange angepasst werden, bis die Nebenwirkungen auf ein erträgliches Maß reduziert sind. Unter der Prämisse, dass der Zustand der natürlichen Ökosysteme und der Zustand der sozialen Gesellschaftssysteme die Reduzierung der störenden Einflüsse zunehmend erzwingen werden, ist es für alle wirtschaftenden Einheiten schon heute vernünftig, sich darauf einzustellen. Die Botschaft lautet dann: Markterfolg trotz Umweltschutz (statt Markterfolg durch Umweltschutz).

6. Ein radikaler Transfermechanismus ist die **Gründung neuer Institutionen** oder die Förderung der Non-Profit-Institutionen, die das Wissen 2. Ordnung für wirtschaftende Akteure übersetzen, als Norm einführen und seine Einhaltung überwachen. Die Prämisse hier lautet: Unternehmen sind gegenwärtig institutionell nicht in der Lage, die Nebenwirkungen ihres Handelns auf Mensch und Natur zu reflektieren und dauerhaft zu reduzieren. Sie brauchen kontrollierende Instanzen, die Normeneinhaltung und damit den Wissenstransfer faktisch erzwingen können, weil die Nichteinhaltung erhebliche marktliche Konsequenzen hat. Gemeint ist hiermit nicht eine umfassende Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen, wie es viele Ratingagenturen bereits planen oder durchführen. Gemeint sind Institutionen wie das MSC: Marine Stewardship Council ([www.msc.org](http://www.msc.org)). Diese Non-Profit-Organisation wurde von der fischverarbeitenden Industrie gegründet und verselbstständigt mit der Aufgabe, Kriterien einer bestandserhaltenden Fischerei zu entwickeln (Normensetzung) und ihre Einhaltung zu überwachen (Normenkontrolle). Dieses Beispiel soll zeigen, dass sich die Nachhaltigkeitsagenturen, wie man diese Institutionen nennen könnte, auf die Sicherung des Ressourcenzuflusses fokussieren müssen. Sie erzielen dann ihre größte Wirkung, wenn sie sich auf die Normen im Umgang mit absolut knappen sozialen und ökologischen Ressourcen konzentrieren und nicht allgemein ethisches Verhalten bewerten (wie es die meisten Nachhaltigkeitsratings und -rankings tun).

Vermutlich wird es darauf hinauslaufen, alle Transferarten gleichzeitig einzusetzen, zumal sie nicht unabhängig voneinander sind. Gleichwohl lautet die entscheidende Erkenntnis dieses Beitrages, dass die Ehrlichkeit in der Nachhaltigkeitsbotschaft an alle wirtschaftenden Akteure deutlich zunehmen muss: Ohne eine Veränderung der Hauptwirkung wird es keine nennenswerte Reduzierung der Nebenwirkungen auf Mensch und Natur geben.

## **artec-paper im Zeitraum Oktober 2002 – Mai 2005**

Hellmuth Lange

**Lebensstile. Der sanfte Weg zu mehr Nachhaltigkeit?**, 17 S.

artec-paper Nr. 122, Mai 2005

Eva Senghaas-Knobloch, Guido Becke

**Forschung in Aktion - Betriebliche Veränderungen im Dialog**, 81 S.

artec-paper Nr. 121, November 2004

Lucia A. Reisch

**Nachhaltiger Konsum: Aufgabe der „Neuen Verbraucherpolitik?“**, 15 S.

artec-paper Nr. 120, November 2004

Hellmuth Lange

**Rapid Change in Agricultural Policies. The BSE-Crisis in Germany (2000-2001)**, 21 S.

artec-paper Nr. 119, Oktober 2004

Carsten Rachuy, Tobias Warden

**Probleme und Chancen der Benutzerschnittstellen bei Wearable Computern**, 25 S.

artec-paper Nr. 118, Oktober 2004

Guido Becke

**German Works Councils under Pressure. Institutional Learning as a Pathway to Enhance Their Capacities of Action**, 66 S.

artec-paper Nr. 117, September 2004

Guido Becke

**Indirect Regulation: A Remedy to Cure the Defects of European Environmental**

**Policy? – The EMAS-Regulation**, 57 S.

artec-paper Nr. 116, September 2004

Wilhelm Bruns

**Hyper-Bonds – Applications and Challenges**, 16 S.

artec-paper Nr. 115, Juli 2004

auch als pdf erhältlich

Yong-ho Yoo

**Bi-directional Mixed Reality Electric Circuit - Virtual Equivalence**, 10 S.

artec-paper Nr. 114, Juli 2004

auch als pdf erhältlich

Eva Senghaas-Knobloch

**Global Economic Structures and „Global Governance“ in Labour Regulation Policy**, 24 S.

artec-paper Nr. 113, Juli 2004

William T. Markham

**Überleben in schwierigen Zeiten. Deutsche Umweltorganisationen im 20. Jahrhundert**, 15. S.

artec-paper Nr. 112, Juni 2004

Jörg Richard, Wilhelm Bruns

**Mensch und Maschine im Spielraum.**

**Technische Praxis und ästhetische Erfahrung**, 24 S.

artec-paper Nr. 111, April 2004

Ulrich Dolata

**Unfassbare Technologien, internationale Innovationsverläufe und ausdifferenzierte Politikregime. Perspektiven nationaler Technologie- und Innovationspolitiken**, 35 S.

artec-paper Nr. 110, März 2004

Roland Bogun

**“Umweltsünder“ oder “Vorreiter“? Über Bewertungs- und Motivationsprobleme im Umweltmanagement an Hochschulen**, 38 S.

artec-paper Nr. 109, Februar 2004

auch als pdf erhältlich

Hans Dieter Hellige

**Zur Genese des informatischen Programmbegriffs: Begriffsbildung, metaphorische Prozesse, Leitbilder und professionelle Kulturen**, 30 S.

artec-paper Nr. 108, Dezember 2003

Hans Dieter Hellige

**Die Geschichte des Internet als Lernprozess**, 24 S.

artec-paper Nr. 107, November 2003

auch als pdf erhältlich

Eva Senghaas-Knobloch

**Globale Wirtschaftsstrukturen und "Global Governance" im Politikfeld Arbeit - Auftrag und Möglichkeiten der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO)**, 25 S.

artec-paper Nr. 106, November 2003

auch als pdf erhältlich

Guido Becke (Universität Bremen, artec), Brigitte Nagler (Universität Bremen, artec), Walter Punke (KDA, Stade), Eva Senghaas-Knobloch (Universität Bremen, artec), Gerhard Wegner (KDA, Hannover)

**Balanceakt Begeisterung - mit Leib und Seele in der Arbeitswelt**, 14 S.

artec-paper Nr. 105, November 2003

auch als pdf erhältlich

Hellmuth Lange, Julia Blinde (artec), Stefanie Böge (artec), Hiltrud Burwitz (ZWE), Günter Warsewa (ZWE)

**"Informieren – Anbieten – Verordnen. Wege zu nachhaltigen Konsummustern zwischen Konflikt und Konsens"**, 159 S.

artec-paper Nr. 104, November 2003

auch als pdf erhältlich

Eva Senghaas-Knobloch

**Interdependenz, Konkurrenz und Sozialstandards. Probleme und Strategien bei der internationalen Normendurchsetzung, 26 S.**

artec-paper Nr. 103, Januar 2003

auch als pdf erhältlich

F. Wilhelm Bruns, Hauke Ernst, Martin Faust, Paulo Gata Amaral, Hermann Gathmann, Sven Grund, Ian Hadfield, Jürgen Huyer, Ulrich Karras, Rainer Pundt, Kai Schudlach

**Distributed Real and Virtual Learning Environment for Mechatronics and Tele-service. Abschlussbericht zum EU-Forschungsprojekt DERIVE,**

artec-paper Nr. 102, Dezember 2002

Khaled Abdelrahimsai-Pjau, Vahit Bilmez, Denis Böhme, Frank Euhus, Marcus Fähner, Torsten Fröhling, Thomas Gnewuch, Mathias Liebert, Daniel Mutis, Jörn Raffel, Ersin Ürer, Oliver Weickmann

**Theater der Maschinen: Ein studentisches Projekt, 140 S.**

artec-paper Nr. 101, November 2002

Forschungszentrum Arbeit-Umwelt-Technik (artec) (Hg.)

**Kooperation. Eine fach- und professionsübergreifende Gestaltungsaufgabe. Tätigkeitsbericht für den Berichtszeitraum 2000 – 2002, 170 S.**

artec-paper Nr. 100, November 2002

auch als pdf erhältlich

Hans Dieter Hellige

**Wissenschaftsgenese und Wissenschaftskonzepte der informatischen Disziplin Computerarchitektur: Modelle der Artefaktstruktur, des Designraums und der Designkonflikte, Bericht des Theorieprojektes, 132 S.**

artec-paper Nr. 99, November 2002

Forschungszentrum Arbeit-Umwelt-Technik (artec) (Hg.), Redaktion Brigitte Nagler

**Gute Arbeit? Gute Umwelt? Gute Technik? Symposium anlässlich des 12-jährigen Bestehens des Forschungszentrums Arbeit-Umwelt-Technik (artec) am 11. und 12. Oktober 2001, Universität Bremen,**

**Dokumentation der Beiträge, 116 S.**

artec-paper Nr. 98, Oktober 2002

auch als pdf erhältlich

Weitere „artec-paper“ sind unter [www.artec.uni-bremen.de/paper/paper.php](http://www.artec.uni-bremen.de/paper/paper.php) zu finden.