

Hildebrandt, Eckart

**Book Part**

## Arbeit - Umwelt - Betrieb: zusammenfassende Thesen zu Bearbeitungsmustern unternehmensverursachter Umweltprobleme

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1994) : Arbeit - Umwelt - Betrieb: zusammenfassende Thesen zu Bearbeitungsmustern unternehmensverursachter Umweltprobleme, In: Eckart Hildebrandt, Wilfried Müller (Ed.): Zur umweltverträglichen Gestaltung technischer Projekte, Universität Bremen, Forschungszentrum Arbeit und Technik, Bremen, pp. 49-64

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122633>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Eckart Hildebrandt

## **ARBEIT - UMWELT - BETRIEB**

### **Zusammenfassende Thesen zu Bearbeitungsmustern unternehmensverursachter Umweltprobleme**

In der Debatte um sozialverträgliche Technikgestaltung, um Technikfolgenabschätzung und betriebliche Beteiligung wird bisher der Aspekt der Umwelt kaum angesprochen. Ähnlich wie es früher um die sozialen Folgen des technischen Wandels ging, die dann durch gewerkschaftliche Initiativen zu begrenzen oder sogar zu vermeiden waren, wird das Thema nun als ökologische Folgen des technischen Fortschritts beschrieben, die aus der Umweltbewegung kritisiert werden. Dabei wird so getan, als wenn beide Themen kaum etwas miteinander zu tun haben. Umwelt wird mit dem "betrieblichem Umfeld" gleichgesetzt, für das das System industrieller Beziehungen nicht zuständig ist; dem ökologischen Schadenspotential gegenwärtiger Technologien und Verfahren wird mit der Entwicklung neuer, nun "sozial- und umweltverträglicher Technologien" begegnet.

Wir haben es also mit einem doppelten Problem zu tun: erstens der Anerkennung der Zentralität der ökologischen Sicht in allen gesellschaftlichen Gestaltungsbereichen; und zweitens der Überwindung eines technokratischen Zugangs, der glaubt, die effektivsten Lösungen entwickeln und auch realisieren zu können. Beide Annahmen haben sich inzwischen als defizitär erwiesen. Technische Lösungsangebote sind einmal auf ihr wirkliches ökologisches Verbesserungspotential durchzuprüfen (vgl. ökologische Bilanzierung) und d.h. reine Problemverlagerungen aufzudecken. Zum anderen müssen die Realisierungsbedingungen technischer Lösungen genauer unter die Lupe genommen werden: ihre Kosten, ihre sozialen Nebenwirkungen (Rationalisierungseffekte), ihre infrastrukturellen Voraussetzungen (Qualifizierung und Motivierung von Bedienungs- und Wartungspersonal), ihre Inflexibilität. Das schließt ein, präventivere und arbeitsintensivere "low-tech"-Lösungen mit in Betracht zu ziehen. Dem entsprechend ist auch bezüglich des betrieblichen Umweltschutzes der Betrieb als soziale Organisation zu verstehen - wie dies sich bezüglich der Technologiegestaltung und -Einführung inzwischen teilweise durchgesetzt hat.

Sozialwissenschaftliche Umweltforschung ist bisher prägnant unterentwickelt; eine Kommission des Wissenschaftsrats hat dies gerade erst festgestellt. Im folgenden Referat versuche ich, die Ergebnisse von zehn Fallstudien über die Regulierung unternehmensverursachter Um-

weltprobleme aus der Sicht der industriellen Beziehungen zu resümieren. Das dahinterstehende Forschungsprojekt am Wissenschaftszentrum Berlin (Hildebrandt/Gerhardt/Kühleis/Schenk/Zimpelmann) zur "Ökologisch erweiterten Arbeitspolitik" geht der Frage nach, in welchem konkreten Verhältnis die neu entstehende unternehmensbezogene Umweltpolitik zur gewachsenen betrieblichen Arbeitspolitik steht. Im Mittelpunkt der Arbeitspolitik stehen Beschäftigungssicherung, Einkommenssteigerung, Qualifizierung, Gesundheitsschutz und Beteiligung. Diese Themen sind auf den ersten Blick bei unternehmensverursachten Umweltzerstörungen nicht angesprochen, werden aber indirekt z. B. in Form der Arbeitsplatzgefährdung bei Betriebsschließung oder Produkteinstellung schnell zentral. Es entteht so die widersprüchliche Situation, daß auf der einen Seite von einer Nichtzuständigkeit der industriellen Beziehungen für Umweltschutz ausgegangen wird, auf der anderen Seite aber insbesondere über Arbeitsplatz- und Gesundheitseffekte massive indirekte Effekte mit arbeitspolitischer Relevanz wirksam werden.

In einer an die Systemtheorie angelehnten Sicht sehen wir die Möglichkeiten der Abschließung und Ausdifferenzierung, der Öffnung und additiven Anlagerung sowie die Möglichkeit der realen Integration von Arbeits- und Umweltpolitik.

Mit dem Instrument von Intensivfallstudien (vgl. Übersichtsdarstellung) von konkreten Konfliktabläufen und Bearbeitungsmustern versuchen wir, erste Antworten auf diese Frage zu finden.

1. Ausgangspunkt der Bearbeitung ist die generell *zentrale Bedeutung des öffentlichen Drucks*, der von außen auf Unternehmen wirkt und sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammensetzt:

- die gesellschaftliche Thematisierung und allgemeine Anhebung der Anforderungen,
- die Normanhebung und
- punktuelle Skandale.

All diese Komponenten könne gleichzeitig auf die Unternehmen einwirken.

Der öffentliche Druck wird entscheidend über die Medien vermittelt, weshalb diesen bei allen Komponenten eine große Rolle zukommt. In den von uns untersuchten Fällen ging von den öffentlichen Medien (Fernsehen, Zeitung, Rundfunk) ausnahmslos eine starke Thematisierungs- und Politisierungsfunktion aus, was sicher auch darin begründet ist, daß wir uns auf "öffentliche Fälle" konzentriert haben. Aber auch in anderen Fällen einer eher "stillen Ökologisierung" ist der Zusammenhang zwischen öffentlichem Druck und ökologiebezogenen Unternehmensaktivitäten ebenfalls stark, nur indirekter. Die Unternehmen reagieren im Rahmen der Veränderung des gesellschaftlichen Anspruchsniveaus und der veränderten Standards z. B. in der Branche. Entsprechend dieser prägenden Bedeutung des öffentlichen Drucks für

Konfliktentstehung und Konfliktverlauf unterscheiden wir in unseren Fallanalysen vier Konfliktphasen: die Latenzphase, die öffentliche Thematisierung, die Regulierungsphase und die nachfolgende Dynamisierung/Stabilisierung.

2. Die *drei Grundformen des öffentlichen Drucks* sind sehr unterschiedlich; die wichtigsten Unterscheidungskriterien dieser verschiedenen Formen sind:

- a) die jeweils dominierenden Akteure (Staat, Medien, Umweltbewegung, Bürgerinitiativen etc.). Diese verschiedenen Akteure verfügen über sehr unterschiedliche Ressourcen zur Thematisierung und Durchsetzung ihrer Interessen.
- b) die Direktheit des Drucks. Die verschiedenen Formen des öffentlichen Drucks haben auf die Einzelunternehmen eine unterschiedliche Wirkungsintensität. Die allgemeine gesellschaftliche Thematisierung führt zu einem schwächeren, diffusen und eher indirekten Druck auf die Unternehmen, ihre Autonomie bezüglich des Umgangs mit den veränderten gesellschaftlichen Vorgaben wird nur langsam eingeschränkt. Punktuelle Skandale dagegen rücken das einzelunternehmerische Verhalten direkt in das Licht der Öffentlichkeit und verlangen eine unmittelbare und qualifizierte Reaktion der Unternehmensleitung.

Die Unternehmen reagieren auf alle Formen gleichzeitig, aber auch spezifisch auf jede einzelne Form.

- Der punktuelle Skandal ist am direktesten und am selektivsten. Der Skandal ist akut. Der Skandal ist aus der Sicht des Einzelunternehmens in vielfacher Hinsicht am wenigsten kalkulierbar und steuerbar: hinsichtlich des Zeitpunkts des Eintritts, der Initiatoren, der Verlaufsdynamik; der materiellen und immateriellen Kosten.
- Die allgemeine Thematisierung und die gesellschaftliche Normabhebung sind eher latente Herausforderungen, auf die das Unternehmen bei erheblichen zeitlichen und sachlichen Spielräumen reagieren kann. Die Definitionsmacht und die Dispositionsmacht verbleiben weitgehend beim Einzelunternehmen, werden aber, je länger das Unternehmen mit der Anpassung zögert, zunehmend von außen eingeschränkt.

Der Druck auf einzelne Unternehmen wird dann am größten, wenn gleichzeitig auf mehreren Ebenen der Öffentlichkeit Druck ausgeübt wird (Beispiel Boehringer: intensive öffentliche Debatte um die Dioxin-Problematik, Verschärfung der gesetzlichen Bestimmungen und ein lokaler Umweltkonflikt).

Die neue Qualität solcher Umweltkonflikte liegt darin, daß sich die Unternehmen mit zusätzlichen öffentlichen Anforderungen auseinandersetzen müssen, die über die eingespielte, bilaterale Beziehungen zu lokalen Behörden weit hinausgehen.

3. Der *punktueller Skandal* provoziert grundsätzlich eine Gegenreaktion im Unternehmen. Er holt Unternehmen aus der - in der Anfangsphase der gesellschaftlichen Thematisierung normalen - Haltung der *"passiven Opposition"* heraus; d. h. er beendet auch eine Latenzphase, die sehr lange dauern kann und in der sich das Umweltproblem entwickelt hat, aber nicht unternehmensspezifisch thematisiert worden ist. Unter dem Begriff der passiven Opposition fassen wir Verhaltensweisen, die von einer rein abwartenden Haltung gehen bis hin zu einem kalkulierten Unterschreiten der vorgegebenen Standards bis an eine Grenze, an der externe Aufmerksamkeit und Eingriffe wahrscheinlich werden.

In der Frühphase der ökologischen Unternehmenspolitik in der Bundesrepublik - aus der die Mehrzahl unserer Fallstudien stammt und in der die ökologische Aufmerksamkeit und Verantwortlichkeit des Einzelunternehmens noch nicht breit akzeptiert war - haben alle Formen öffentlichen Drucks konservativ-abwehrender Reaktionen hervorgerufen. Das heißt, sowohl die allgemeine Ökologisierung des Wirtschaftens wie auch die konkrete Ökologisierung im Einzelbetrieb mußten gegen die passive oder sogar aktive Opposition der Unternehmen durchgesetzt werden (anfängliche Negativ-Anknüpfung).

In späteren Phasen des gesellschaftlichen Lernprozesses verbreitert sich die Reaktionsform der Anpassung, allerdings dürften stets *exemplarische Konflikte* entscheidende Orientierungen für diesen Anpassungsprozeß vorgeben.

Wir haben festgestellt, daß auch die Unternehmen der Reaktionstypen Anpassung und Selbstorganisation in der Regel einen nicht publikten Vorlauf in Form eines Störfalles oder eines drohenden Skandals haben. Das heißt, am Anfang des einzelbetrieblichen Ökologierungsprozesses steht in der Regel eine negative Anknüpfung. Die Berufung z. B. von ökologieaktiven Geschäftsführern, die mit starker PR-Vermarktung eine ökologische Unternehmenspolitik aufbauen, ist nicht Ausgangsimpuls, sondern Folge dieses verborgenen Vorlaufs.

4. Die festgestellte Beziehung zwischen allgemeinen gesellschaftlichen Anforderungen und betrieblichem Verhalten in der Umweltpolitik erfordert, bei der Analyse betrieblicher Bearbeitungsmuster immer das *Wechselverhältnis zwischen dem jeweiligen historischen Anforderungsniveau der Gesellschaft und dem Niveau der Umweltpolitik des jeweiligen Unternehmens* zu berücksichtigen. In dem Fall, daß das Niveau des Einzelbetriebs erheblich unterhalb des gesellschaftlichen Anspruchsniveaus liegt, wächst der Druck auf das Einzelunternehmen und das Risiko eines Skandalfalles. Die Reaktion des Unternehmens auf dieses Risiko muß prinzipiell darin liegen, dieses Risiko zu vermeiden bzw. zu beherrschen und d. h. zumindest die derzeit geltenden gesellschaftlichen Normen einzuhalten. Anders ausgedrückt: nachdem für eine Phase die gesellschaftliche Lernkurve steiler als die Lernkurve der Unternehmen verlaufen ist, hat der Druck auf die Unternehmen zugenommen mit dem Ergebnis, daß die betriebliche Lernkurve nun steiler ansteigt. Die betroffenen Unter-

nehmen machen zumindest Lernprozesse in Richtung zukünftiger Konfliktvermeidung durch.

Hinzu kommt die Differenz zwischen dem durchschnittlich-gesellschaftlichen Realisierungsniveau von Umweltpolitik in vergleichbaren Unternehmen und den Aktivitäten im Einzelbetrieb. Erst daraus läßt sich eine Aussage darüber gewinnen, ob es sich bei dem Einzelunternehmen um einen Vorreiter handelt oder die Initiativen auf einem bereits üblichen Niveau stattfinden - was mangels aktueller, repräsentativer Untersuchungen häufig nur schwer zu bestimmen ist.

5. Bei den *Reaktionsformen der Einzelunternehmen* auf den zunehmenden öffentlichen Druck kann man idealtypisch eine stufenförmige Höherentwicklung von der passiven Opposition bis hin zur Selbstorganisation annehmen (idealtypische Lernkurve des Einzelunternehmens). Unsere Typologie stellt in erster Linie auf das *Konfliktverhalten* des Einzelbetriebs ab, das aus dem Spannungsverhältnis zwischen gesellschaftlichen Anforderungen und der Umweltpolitik des Unternehmens folgt. Danach unterscheiden wir vier Reaktionsformen:

- a) die *passive Opposition* (Abwarten, Nichtbeachtung, unauffälliges Hinauszögern, Beschränkung auf das Mindestniveau);
- b) die *aktive Opposition* (Bekämpfung der Normanhebung, der Verursachung bzw. Zuständigkeit durch Gegenargumentationen und -kampagnen);
- c) die *Anpassung* (langsame und stille Ökologisierung entlang der gesellschaftlichen Thematisierung und Normanhebung);
- d) die *Selbstorganisation* (Übernahme der Initiative durch eine umweltaktive Geschäftsleitung, zumindest partiell über das verbindliche Niveau hinaus und häufig verbunden mit starker Außendarstellung).

Diese Stufenleiter von Reaktionstypen muß nicht in jedem Einzelfall durchlaufen werden; vielmehr charakterisiert der Sachverhalt, welche Stufen mit welcher Geschwindigkeit und welchem vorläufigen Endpunkt durchlaufen werden, unterschiedliche Lernpfade von Unternehmen/Betrieben.

Die Reaktionsform der aktiven Opposition konzentriert sich in unserem Sample auf Fälle, in denen Gefahrstoffe zentrale Produktbestandteile waren und gleichzeitig emittiert wurden. Erst als die Emissionen in die Nahumgebung die Toleranzschwelle der Anwohner überschritten, kam es zu einer breiteren Thematisierung und zum Konflikt (Sonnenschein, CFM, Boehringer).

Innerhalb dieser Fallgruppe "Emissionen in die Nahumgebung" gab es drei Ökologisierungspfade:

- Stilllegung (CFM, Boehringer/Hamburg),

- moderate Sanierung (Sonnenschein) und
- aktive Selbstorganisation (Boehringer/Ingelheim).

Die drei Pfade unterscheiden sich auch durch unterschiedliche Zeitverläufe (insbesondere Dauer und Intensität der Phase der aktiven Opposition).

6. Wir haben frühzeitig die Unterscheidung zwischen *Konfliktbewältigung* und *Problembearbeitung* gemacht, weil diese Differenz gerade in der Umweltpolitik eine entscheidende Bedeutung hat. In unseren Fallstudien untersuchen wir *Aktivitätspotentiale* der Unternehmen, die sich auf die Bearbeitung eines umweltpolitischen Konflikts richten. Die Aktivitäten können direkt auf die Milderung/Beseitigung des ökologischen Problems gerichtet sein, aber auch generell auf die Verbesserung der Handlungsbedingungen des Unternehmens. Welche ökologischen Effekte im Ergebnis damit erzielt werden, können wir kaum beurteilen. Es spricht zwar einige Plausibilität dafür, daß mit der Anhebung der gesetzlichen Normen höhere Schutzstandards mit positiven ökologischen Wirkungen verallgemeinert werden, aber über harte Kriterien dafür verfügen wir nicht. Also: die These der stufenförmigen Höherentwicklung bezieht sich vornehmlich auf das umweltpolitische Handlungspotential der Unternehmen, weniger auf die ökologischen Effekte.

7. Als Ursachen für unterschiedliche betriebliche Reaktionsmuster und Lernpfade konnten wir im wesentlichen drei *intervenierende Variablen* feststellen.

Eine entscheidende intervenierende Variable für die Reaktionsform des Unternehmens besteht darin, ob das kritisierte Produkt/Produktionsprozeß *marginal oder zentral* für die Unternehmensexistenz ist. Das Merkmal der Marginalität bezieht sich auf die Umsatzanteile des kritischen Produkts bzw. des kritischen Produktionsprozesses und deren strategische Bedeutung für die weitere Unternehmensentwicklung. Ist es eher marginal, hat das Unternehmen bessere Ausgangsbedingungen, um aktiv zu reagieren; ist es zentral, tendiert es eher zu einer reaktiv-abwehrenden Verhaltensweise.

Eine weitere intervenierende Variable scheint die *wirtschaftliche Lage* des Unternehmens zu sein (Verhältnis von Sanierungskosten zu Unternehmenssubstanz und Gewinnsituation). Ist dieses Verhältnis eher schwach (CFM, Sonnenschein, Boehringer), führt dies zu einer verzögernden Haltung des Unternehmens und potentiell zur Stilllegung des betroffenen Werkes. Ist die Wirtschaftslage dagegen relativ stark, sind gute Voraussetzungen für eine aktive Selbstorganisation gegeben.

Die dritte intervenierende Variable wollen wir als *Modernisierungsfähigkeit* des Betriebs bezeichnen. Darunter verstehen wir z. B. die Dauer des Bestehens einer Produktionslinie und die Möglichkeit ihrer Modernisierung bzw. die Fähigkeit zur Umstellung auf neue Rohstoffe oder

Produkte. Eine Modernisierungsblockade kann dementsprechend in der Unwirtschaftlichkeit der Umstellung, in fehlenden Forschungs- und Entwicklungskapazitäten zur Entwicklung neuer Verfahren/Produkte oder auch in fehlender Innovationsfähigkeit des Managements begründet sein.

Diese Variable enthält eine Aussage darüber, ob es dem Unternehmen gelingt, nach einer anfänglich negativen Anknüpfung an das Umweltthema (Imageverluste, Absatzeinbrüche, zusätzliche Investitionskosten, Verzögerung von Genehmigungsverfahren etc.) *positive Anknüpfungen an das Umweltthema* zu finden (Produkt- und Prozeßverbesserungen, die Kosten sparen, Risiken vermindern und/oder das Unternehmensimage verbessern).

Für den Test anderer intervenierender Variabler (z. B. Branche und Betriebsgröße) fehlen uns die entsprechenden Kontrollgruppen. Bei der Chemie- und Metallbranche, in der sich die von uns untersuchten Fälle konzentrieren, handelt es sich in jedem Fall um überdurchschnittlich umweltschädliche bzw. -riskante Branchen.

8. Gemeinsam ist allen Fällen, daß die Unternehmen nach der öffentlichen Thematisierung versuchen, die Problemdefinition, die Strategiefindung und die Maßnahmenentscheidungen in die eigene Hand zu bekommen.

- a) In den Feldern negativer Anknüpfung an das Umweltproblem geschieht dies durch repressive Selbstdarstellung und Interventionsabwehr (Reinternalisierung der Konfliktregulierung),
- b) in den Feldern positiver Anknüpfung durch aktive Selbstorganisation (selektive Reintegration der Problembearbeitung).

Entscheidend ist also die *Schwerpunktverlagerung von der Fremdregulation zur Selbstregulation* durch die Unternehmen (Überlagerung der defensiven Dynamik durch eine offensive Dynamik, (siehe hierzu Dyllick 1991); defensives und offensives Umweltmanagement bei (siehe hierzu Wicke u.a. 1992). Die Unternehmen versuchen, einen Teil des Handlungsspielraums, der ihnen durch die externe Thematisierung oder die konkrete Skandalsituation verlorengegangen ist, zurückzugewinnen.

Bei diesem Strategiewechsel, der durch konkretes Handeln der Unternehmensleitung vollzogen wird, spielen die industriellen Beziehungen keine Rolle.

Der Übergang zur Selbstregulation impliziert, daß die *Betriebsgrenze* als Interventionsschranke wieder gestärkt wird. Die Betriebsgrenze hatte vor dem Umweltkonflikt eine hohe Bedeutung, da einerseits die gesellschaftlichen Anforderungen nicht in den Betrieb hineingelassen wurden, andererseits keine Informationen über Umweltrisiken oder -schäden nach außen gelassen wurden. Diese Grenze wird im Umweltkonflikt durchlässig, weil die Unternehmen/Betriebe auf kaum berechenbare und kaum steuerbare externe Anforderungen reagieren müssen.

Unternehmenspolitik wird zum Gegenstand kritischer Öffentlichkeit und öffentlicher Politik. Diese Grenze wird mit der offensiven Wende der Unternehmensleitung auf höherem Niveau wiederhergestellt, indem die Unternehmensleitungen externen Interventionen durch Eigeninitiativen zuvorzukommen suchen und das Verhalten der internen Akteure durch ein betriebliches Umweltprogramm steuern. Je nachdem, wie massiv der externe Druck war und wie intensiv und andauernd die Oppositionshaltung der Unternehmensleitung war, danach richtet sich, ob diese Wende zur ökologischen Selbstorganisation als Kontinuität der Unternehmenspolitik (nach einer kurzen, extern verursachten "Irritation") oder als Bruch mit der bisherigen Politik oder als nur kompensatorische Politik verstanden wird.

9. Die *Strategie der aktiven Selbstorganisation* durch das Management erfolgt nach dem "Top-down-Prinzip" und enthält strukturell folgende Komponenten:

- a) Information und Selbstdarstellung ("Kommunikation")
- b) Koooperationsbereitschaft nach außen und innen,
- c) Aufbau einer unternehmensweiten, durchstrukturierten Umweltschutzorganisation,
- d) Starten von Umweltschutzprojekten,
- e) punktuelle, begrenzte Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretungen.

Die Motive von Unternehmensleitungen, zur Strategie der Selbstorganisation überzugehen, sind weniger unmittelbar ökonomische. Eine entscheidende Rolle spielt, insbesondere in den Skandalfällen, das Vermeiden von Schäden des Unternehmensimages im lokalen und nationalen Umfeld, die sich negativ im Kaufverhalten von Kunden, negativ auf die Rekrutierungsmöglichkeiten von Arbeitskräften und auf das Betriebsklima auswirken können und nicht zuletzt auf die Beziehung zu den lokalen Behörden, deren Kooperation z. B. in Genehmigungsverfahren eine entscheidende Rolle spielt. Ökonomische Motive wie die längerfristige Einsparung von Investitionsaufwänden für Sanierung oder die kurzfristige Reduzierung von Entsorgungskosten beginnen erst langsam eine Rolle zu spielen.

Daß die Strategie der Selbstregulation unternehmensintern stabil ist und ob diese Strategie langfristig selbsttragend in dem Sinne ist, daß zukünftig keine Normen mehr unterschritten werden, ist damit noch nicht ausgesagt.

Das wichtigste Reaktionselement sind die Umweltschutzprojekte und -maßnahmen, die recht vielfältig sind, bei denen es jeweils einen Stand in der Branche gibt und deren Reichweite schwer abzuschätzen ist. Nur über eine breite Bestandsaufnahme könnten Vorreiter identifiziert werden.

Unter Regulierungsgesichtspunkten am interessantesten sind die Organisationsentwicklungen: Die Festlegung einer ökologischen Zuständigkeit auf der obersten Leitungsebene, die Organisation von Verantwortlichkeiten in allen Ebenen und Funktionsbereichen, die Ernennung eines

betrieblichen Umweltbeauftragten und der Aufbau einer Umwelta Abteilung, die Einleitung erster Fortbildungsmaßnahmen - das sind die Schritte zu einer innerbetrieblichen Umweltorganisation.

10. Das Verhältnis der *Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretungen* zur Umweltpolitik unterscheidet sich prinzipiell von dem der Unternehmensleitungen. Während letztere steigende Umwelanforderungen in der reaktiven Phase prinzipiell als potentielle Gefährdung ansehen, gilt dies für die Beschäftigten nicht prinzipiell, sondern nur, wenn dies in eine Gefährdung ihres Besitzstands umschlägt.

Die Beschäftigten und die Betriebsräte reagieren nicht auf den ökologischen Skandal an sich. Sie sind in der Regel

- weder Konfliktauslöser (d. h. in Umweltschutzfragen nicht konfliktbereit),
- noch mit dem ökologischen Problem selbst befaßt,
- noch an den Lösungsstrategien und -politiken beteiligt.

Da die Umweltkonflikte im engeren Sinne außerhalb der Arbeitssituation angesiedelt sind, erklären sie sich *prinzipiell als nicht zuständig*. Umweltschutz als solcher ist Sache des Staates und - soweit ein direkter Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit akzeptiert wird - Sache der Unternehmensleitung. In der Regel findet auch keine Verknüpfung zwischen dem Umweltproblem draußen und Arbeitsschutzproblemen drinnen statt.

Handlungsbedarf wird nur bei den direkten (Gesundheit) und indirekten Folgen des Umweltproblems (Arbeitsplatzgefährdung, zusätzliche Arbeitsbelastungen) gesehen. Hier steht - insbesondere bei massiverer öffentlicher Kritik und oppositioneller Unternehmenshaltung - die Gefährdung von Arbeitsplätzen im Vordergrund, d. h. es *dominieren negative Anknüpfungen* (Besitzstandssicherung). Die Verantwortung und die Handlungskompetenz in bezug auf diese Gefährdungen wird allerdings allein bei der Unternehmensleitung bzw. dem Staat gesehen.

Eigenständige Betriebsratsaktivitäten - die also nicht nur einen Mitvollzug der unternehmerischen Strategiewende im Umweltschutz darstellen - sind eher Einzelkampagnen bei betriebsunspezifischen, lebensweltlichen Themen wie Gesundheitsschutz, gesunde Ernährung (Kantine), Abfallvermeidung (Plastikgeschirr), Verkehrsvermeidung (Umweltkarte) und Ersatz von Schadstoffen. Das heißt, insbesondere *bei lebensweltlichen Themen entstehen positive Anknüpfungen an das Umweltthema*. Die realen lebensweltlichen Anknüpfungen haben allerdings bisher nicht verhindert, daß das Engagement auf den Betrieb, auf den innerbetrieblichen Umweltschutz, auf den Arbeitsumweltschutz begrenzt geblieben ist. Der Betriebsrat und die Beschäftigten verfestigen also aus eigenem Rollenverständnis die Betonung der Betriebsgrenze, die *Trennung zwischen innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Umwelt* und der entsprechenden Zuständigkeiten.

Für die *prinzipielle Zurückhaltung der Betriebsräte* gibt es eine Reihe von strukturellen Gründen:

- die Einbindung in ein gemeinsames Unternehmensinteresse als Grundlage von Interessenpolitik (Produktivitäts- und Sozialpakt);
- keine direkte Zuständigkeit nach Betriebsverfassung/Mitbestimmung und nach betrieblicher Funktionszuordnung;
- geringe Sensibilität für das Umweltthema und geringe Priorität innerhalb des betriebsrätlichen Aufgabenfeldes;
- Kapazitätsgrenzen und Kompetenzdefizite;
- kein Druck seitens der Beschäftigten auf stärkeres ökologisches Engagement des Betriebsrates;
- Selbstblockierungsmechanismen in Form von innerer Fraktionierung des BR-Gremiums (z. B. ökologisch engagierte Minderheit vs. defensive Mehrheit; Abstellen eines Umwelt-Spezis; Abschieben auf den Betriebsrats-Vorsitzenden bei gleichzeitig kritischer Distanz zu ihm);
- fehlende gewerkschaftliche Unterstützung speziell bezüglich ökologischer Aspekte (Aufgabendefinition der Betriebsrat/Vertrauensleute-Beratung, überbetriebliche Sanierungs- und Konversionskonzepte etc.).

11. Es gibt allerdings eine Fallgruppe, bei der Interessenvertretung und Beschäftigte von vornherein an der Thematisierung und Lösungssuche mitwirken und dabei einen erheblichen Einfluß ausüben (ZFF, Vulkan): beim Einsatz bzw. bei der Entstehung von Gefahrstoffen mit erheblichen Gesundheitsgefährdungen im Betrieb. Eine solche *aktive Rolle der Interessenvertretung* erscheint allerdings *an drei Bedingungen gebunden*:

erstens, daß es deutliche und wahrnehmbare Gesundheitsgefährdungen im Betrieb gibt und/oder erhebliche Verletzungen von Schutzvorschriften, Normen oder Sorgfaltspflichten seitens der Betriebsleitung,

zweitens, daß die Thematisierung des Gefahrstoffes gleichzeitig gesellschaftlich in einer Art Kampagne stattfindet und diese Kampagne,

drittens von einer Interessenvertretung aufgegriffen wird, die in einer Tradition aktiver und eigenständiger Betriebspolitik steht oder sogar schon in diesem Themenbereich "Vorläuferaktivitäten" initiiert hatte (Asbest im Fall Vulkan, Kaltreiniger im Fall "Tatort Betrieb", siehe hierzu Leisewitz und Pickshaus 1992).

In diesen Fällen führen Beschäftigtengruppen mit dem Rückenwind der Kampagne eine Suche nach Schadstoffeinsatzorten und Ersatzstoffen im Betrieb durch, die bei positivem Ergebnis zu einem kleinen Skandal führt. Sie sind dann in der Regel auch an der Beseitigung der Gefährdung beteiligt.

Interessant in diesem Zusammenhang ist - und bestätigt den Befund über die Bedeutung der Betriebsgrenze -, daß die Schadstoffe eher produktionsbezogen thematisiert werden und weniger oder gar nicht produktbezogen (vgl. Elida Gibbs).

Wichtig für die Beurteilung nach der Frage nach der Öffnung der "industriellen Beziehungen" ist der Befund, daß in der Mehrheit der von uns untersuchten Fälle die *passiv-konservativen Betriebsräte keine Lernprozesse* in der Richtung gemacht haben, nach den Konflikten und auf der Grundlage einer aktiveren Umweltpolitik der Unternehmensleitungen auch selber ihre Kompetenzen und ihr Tätigkeitsfeld in diese Richtung auszuweiten. Die Lernprozesse der Unternehmensleitungen sowie die eher exklusive Selbstorganisation der betrieblichen Umweltpolitik bestimmen die Resultate aus den unternehmensverursachten Umweltkonflikten, nicht eine offensive Aneignung durch die Interessenvertretungen. Bedingte Ausnahmen sind die Fälle, in denen Beschäftigtengruppen bereits vorher aktiv waren und bedingt Fälle, in denen erste Institutionalisierungen der Zuständigkeit erreicht wurden (z. B. Betriebsvereinbarung und Ausschuß bei ZFF).

Bei der Analyse der Beteiligung von Beschäftigten/Interessenvertretungen erweist es sich als sinnvoller, von *Beschäftigtengruppen* zu sprechen, weil in der Regel in Umweltkonflikten nicht die institutionalisierte Interessenvertretung als solche der Akteur ist, sondern z. B. neue Experten im Betrieb, betriebliche Arbeitskreise, einzelne Vertrauensleute und Betriebsräte (vgl. die neuen Arbeitskreise im Zusammenhang mit Tatort Betrieb, der Arbeitskreis Alternative Produktion bei Vulkan, der Konversionsarbeitskreis bei Öko-Tech).

12. Die *Gewerkschaften* sind an der Herstellung des gesellschaftlichen Drucks auf die Betriebe kaum beteiligt, die bisher schwachen Elemente einer Ökologieprogrammatik kommen noch nicht in den Betrieben an. Die Schadstoffkampagnen bilden hier eine wichtige Ausnahme. Dominant ist die Definition als nichtzuständig und eine entsprechende Inaktivität in Sachen Umweltschutz bzw. Aktivität in Richtung soziale Bestandssicherung, die sich im Ergebnis gegen konsequentere Umweltstrategien auswirken.

An unternehmensverursachten Umweltkonflikten wird sehr deutlich, in welchem Maße *außerbetriebliche Gewerkschaft und innerbetriebliche Interessenvertretung getrennt* sind, d. h. die Gewerkschaften von den Unternehmensleitungen herausgehalten und auch von den betrieblichen Interessenvertretungen sehr distanziert gesehen werden. Die Randständigkeit der Gewerkschaften ist Ergebnis eines doppelten Dilemmas.

Erstens kann ihnen bei negativer Anknüpfung der Unternehmensleitung an Umwelanforderungen *keine Versöhnung von Ökologie und sozialer Besitzstandssicherung* oder nur abstrakt gelingen.

Zweitens stehen sie im gesellschaftlichen Raum im Schatten der Umweltbewegung und sind als Interessenvertreter der Arbeitsplatzbesitzer abgestempelt. Im betrieblichen Raum wiederum, in

den sie ansatzweise ökologische Positionen hineinzutragen versuchen (Forderung nach erweiterter Mitbestimmung), haben sie das Etikett des externen Programmierers und sind von den Betriebsräten abhängig.

13. Die Verlagerung der Regulation zu den Unternehmen ist in jedem Fall mit dem Versuch einer *Formierung der industriellen Beziehungen* hinter der Strategie der Unternehmensleitung - soweit diese nicht bereits gegeben ist - verbunden. Die Selbstregulation bedeutet die offensive Definition von Zuständigkeiten, von Rechten und Pflichten durch das Management in einem neuen Politikfeld, die bisher im Unternehmen nicht strukturiert war. Die grundlegende Ausgangsposition der Unternehmensleitung ist dabei doppelt bestimmt:

Zum einen handelt es sich um ein neues Thema, das erhebliche Risiken für den längerfristigen Unternehmensbestand und kurzfristige Turbulenzen mit sich bringt. Daher ist das Feld neu besetzbar und zwar durch die Unternehmensleitung ("Umweltschutz als Chefsache"). Aufgrund der gesellschaftspolitischen Risiken und unternehmensstrategischen Handlungszwänge werden Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen in der Mehrzahl der Fälle explizit ausgeschlossen ("geschlossene Selbstorganisation") - soweit sie sich nicht bereits deutlich und unterstützend in diesem Feld profiliert haben.

Zum anderen steht der Ausbau einer betrieblichen Umweltpolitik in den Traditionen der Organisationsentwicklung und der industriellen Beziehungen im Betrieb/Unternehmen. Wurde dort schon immer z. B. eine frühzeitige und umfassende Informationspolitik gepflegt, so wird sich das auch auf das neue Themenfeld Umweltpolitik übertragen ("offene Selbstorganisation"). Ist die Interessenvertretung in einem Betrieb traditionell schwach, spielt sie auch bei dieser Konfliktregulierung keine Rolle. Ist sie stark, kann sie den Verlauf beeinflussen. Interessant ist, daß traditionell starke und konfliktorientierte Interessenvertretungen sich mit der Wende der Unternehmenstrategie zu einer positiven Anknüpfung auf neue, kooperative Beziehungen einlassen (vgl. insbesondere Vulkan sowie Öko-Tech).

In der Phase der aktiven Selbstorganisation wird die Kooperation von der Unternehmensleitung als *begrenzte Integration* organisiert. Beteiligung der Interessenvertretung heißt für umweltaktive Unternehmen Unterstützung der Managementmaßnahmen seitens der Interessenvertretung und Beschäftigte (vgl. Bischof & Klein, Schering, Elida Gibbs). Der Beteiligungsaspekt ist allerdings auch in den Unternehmen mit aktiver Selbstorganisation nachrangig.

Die Weichenstellung dafür, ob eine offene oder eine geschlossene Selbstorganisation eintritt, ist natürlich auch vom Umweltthema abhängig. Kommt das Thema von innen (insb. Arbeits- und Gesundheitsschutz) und damit auch ein Stück von unten, dann ist eine offene Organisation wesentlich wahrscheinlicher, als wenn das Thema von außen kommt (z. B. Konsumentengefährdung).

14. *Der Einfluß des ökologischen Ausgangsproblems* auf den Regulierungsmodus ist differenziert zu sehen. Eine Determinierung in dem Sinne, daß die ökologische Spezifik von vornherein die Verlaufsform festlegt, scheint nicht zu existieren (ökologische Spezifik = Luft, Wasser, Boden, Ressourcen, Lärm). Der Zusammenhang scheint eher ein indirekter zu sein: erstens in dem Sinne, daß die Höhe des Risikos bzw. die Höhe der angenommenen Bedrohung sich im Ausmaß des öffentlichen Drucks ausprägt; zweitens in dem Sinne, daß die Spezifik des ökologischen Problems mit spezifischen Problemlagen der Betriebe verbunden sein kann - aber auch mehrdimensional sein kann, vgl. Schadstoffe - und dadurch über die Anknüpfungsmöglichkeiten bestimmt.

15. Bei den Skandalfällen prägt sich im Prozeß der Konfliktregulierung die Zuordnung der Akteure auf zwei Lager (*Lagerkonstellation*) am deutlichsten aus. In all diesen Fällen war die anfängliche Lagerkonstellation (Ankläger - Angeklagte) vergleichbar:

Auf der einen Seite stehen in der Regel:

- öffentlicher Protest, Umweltgruppen, Anwohner  
gestützt von Medien  
plus grüner Partei und  
kritischen Wissenschaftlern.

Auf der anderen Seite stehen:

- die Unternehmen als solche (d. h. Unternehmen, Fachabteilungen, Betriebsräte, Beschäftigte) und  
legitimistische Wissenschaft und  
die offizielle Behördenposition.

Die Fälle bekommen ihre Varianz dadurch, daß

- a) der öffentliche Druck und die Gefahrendimension unterschiedlich hoch sind,
- b) die betrieblichen Gruppen in sich gespalten sind.

Das heißt, es gibt im Betriebsrat und in der Unternehmensleitung latente und offene ökologische Positionen, die mit der öffentlichen Kritik sympathisieren und je nach Stärke die Chance haben, eine Wende der Unternehmenspolitik herbeizuführen ("*Ambivalenzzone*"). Einer solchen Gewichtsverlagerung folgen in der Regel dann auch die Parteien und die Behörden.

Die Hauptdynamik in den unternehmensverursachten Umweltkonflikten geht damit insgesamt vom Außendruck, dem Übergang zur Selbstregulierung und der inneren Ambivalenz der Akteure aus.

Die Gerichte als übergeordnete und quasi neutrale Instanz spielen nur in Ausnahmefällen eine Rolle.

Die Umweltbewegung/Umweltgruppen spielen bei der Erzeugung des gesellschaftlichen Drucks eine herausragende Rolle, bei der Regulierung selbst sind sie eher nachrangig.

Bei Nicht-Skandalfällen ist die Lagerkonstellation wesentlich abgeschwächer und verdeckter. Es ergeben sich schneller Vernetzungen zwischen den Akteuren, die bei Skandalfällen, wenn überhaupt, erst sehr langsam und nach erheblichen Konflikten entstehen. Bei einer frühzeitigen Wende in der Unternehmensstrategie ist die aktive Selbstorganisation natürlich auch darauf gerichtet, Kritiker einzubinden und damit Lagerbildungen zu verhindern. (vgl. Elida Gibbs)

16. Die Beantwortung der Frage danach, ob und inwieweit die "industriellen Beziehungen" mit der Regulierung von Umweltproblemen befaßt sind, hängt von ihrer Definition ab.
- a) Eine enge Definition würde sich auf den Rahmen von Institutionen und Verfahren beschränken, in dem auf gesetzlicher Grundlage legitimierte Vertreter beider Parteien (Kapital und Arbeit) miteinander arbeitspolitische Themen regeln. Hierunter würden dann nur Aktivitäten der beiden Parteien fallen, die sich explizit aufeinander beziehen und in diesem Rahmen stattfinden.
  - b) Eine weitere Definition besteht darin, auch die unilateralen Aktivitäten der beiden Parteien einzubeziehen, die zwar nicht unmittelbar in dem o. g. Rahmen der IR stattfinden, aber direkte Auswirkungen auf den Handlungsrahmen und die Handlungsfähigkeit der anderen Partei haben (vom Angebot an erweiterter Zuständigkeit bis zu deren Verhinderung).
  - c) Eine noch weitere Definition müßte unilaterale Aktivitäten einer Partei oder auch Kooperationsvorhaben einbeziehen, in denen das Umweltthema mit anderen Akteuren außerhalb der Betriebe behandelt wird (dritte Parteien), und zwar inhaltlich und prozedural in einer Weise, die Folgen für die ökologisch-sozialen Belange der Beschäftigten hat. Auch hier ist das ganze Spektrum von kooperativen bis zu exklusiven Strategien möglich.

Diese drei Definitionen sollten nicht als Alternativen verstanden werden, sondern eher als *Politikfelder mit einer größeren bzw. geringeren Nähe zum Kerngebiet der industriellen Beziehungen*. Die These einer Erweiterung der industriellen Beziehungen geht dann von einer engen Begriffsfassung aus, um eventuell zu beobachtende Erweiterungen markant darstellen zu können.

Entsprechend der Ausgangsdefinition der industriellen Beziehungen kann eine Erweiterung in *drei Dimensionen* stattfinden: der thematischen, der prozeduralen und der Akteurserweiterung. Interessanterweise gibt es eine Koinzidenz dieser drei Dimensionen mit den drei unterschiedlich weiten Definitionen:

- a) die *thematische Erweiterung* ist am unkompliziertesten, da sie im Rahmen der gegebenen Institutionen und Verfahren stattfinden kann. Sie erfordert allein die Bereitschaft der Akteure und ihre Einigung darüber, dieses zusätzliche Thema in diesem Rahmen aufzunehmen.

Die thematische Erweiterung muß allerdings in sich selbst noch einmal ausdifferenziert werden. Es geht nicht einfach um das Thema Umwelt, sondern um die direkten und indirekten Folgen von Umweltproblemen für die Beschäftigten und ihre Ursachen; es geht um die Erweiterung der Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte im bezug auf diese Folgen. Während diese Rechte z. B. im Arbeits- und Gesundheitsschutz etabliert sind, gilt dies nicht z. B. für die Materialbeschaffung, die Produktionsprozeßgestaltung einschließlich der Emissions-Kontrolle, die Produktgestaltung und für die strategischen Unternehmensentscheidungen mit ökologisch-sozialen Implikationen.

- b) die *prozedurale Erweiterung* ist insofern aufwendiger, als sie den Sachverhalt ausdrückt, daß die gewachsenen Institutionen und Verfahren der industriellen Beziehungen diesem neuen Thema nicht angemessen sind. So werden erst einmal schwache neue Prozeduren neben den etablierten entstehen, über deren Eigenständigkeit und Stabilität noch wenig auszusagen ist. Andererseits haben sie den Vorteil, der funktionalen Starrheit des bestehenden Rahmen zu entgehen.
- c) der gravierendste Schritt dürfte in einer *Erweiterung der Akteure* liegen, da sie die historisch erkämpfte und etablierte Zuständigkeit und Autonomie dieser beiden Parteien für ihre Angelegenheiten potentiell in Frage stellt. Das Spektrum reicht hier von der punktuellen Hinzuziehung externer Experten bis zur Verhandlung/Entscheidung z. B. von Standortfragen in aller Öffentlichkeit.

Zwischen diesen drei Stufen gibt es eine innerliche Konsistenz in dem Sinne, daß größere Themenerweiterungen auch neue Prozeduren und die Einbeziehung anderer Akteure erfordern. Insofern gibt es hier auch eine Höherentwicklung in dem Sinne, daß die Akteurserweiterung die radikalste Perspektive für die industriellen Beziehungen darstellt.

### **Literatur**

- Dyllick, Th. (1991): Ökologische Lernprozesse in Unternehmungen. Bern/Stuttgart
- Hildebrandt, E.; Gerhardt, K.; Kühleis, Ch.; Schenk, S.; Zimpelmann, B. (i. E.): Politisierung und Entgrenzung - am Beispiel ökologischer Arbeitspolitik. In: Beckenbach, N., van Treek, W. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. In: Soziale Welt, Sonderheft
- Leisewitz, A.; Pickshaus, K. (1992): Ökologische Spurensuche im Betrieb. Tatort Betrieb - Erfahrungen einer Aktion der IG Metall. Frankfurt/Main 1992
- Wickel, L.; Haasis, H. D.; Schafhausen, F.; Schulz, W. (1992): Betriebliche Umweltökonomie, Minden 1992

<b>Firma</b>	<b>Branche</b>	<b>Sozial-ökologisches Ausgangsproblem</b>	<b>Art der Politisierung</b>
Sonnenschein Berlin	Metall	Gefahrstoffemission	Skandal und Sanierung
Chemische Fabrik Marktredwitz (CFM)	Chemie	Gefahrstoffemission Produktkritik	Skandal und Schließung
Boehringer Hamburg	Chemie	Gefahrstoffemission Produktkritik	Skandal und Schließung
Elida Gibbs Hamburg	Chemie	Produktkritik	Skandal und schnelle Umstellung
Vulcan Bremen	Metall	Arbeitsschutz	Skandal und langsame Umstellung
Zahnradfabrik Friedrichshafen (ZFF)	Metall	Gefahrstoffe in der Produktion	gewerkschaftliche Kampagne
Bischof + Klein Lengerich	Chemie	Produktanpassung	Pioneer aktiven Umweltmanagements
Schering Berlin	Chemie	Risikobranche	interne Motivierung und Schulung
Boehringer Ingelheim	Chemie	Risikobranche	Lernprozesse aus Skandal
Öko-Tech Hamburg	Metall	Betriebsstilllegung	Arbeitsplätze durch Umweltschutz