

Guido Becke, Bärbel Meschkutat, Petra Weddige

Umweltmanagementsysteme: Hemmschuh oder Auslöser für sozial-ökologische Lernprozesse in Kleinunternehmen der Bauwirtschaft?

Abstract

Die Einführung eines Umweltmanagements ist in Kleinbetrieben vergleichsweise wenig verbreitet. Anhand eines Modellprojekts in der Bauwirtschaft soll aufgezeigt werden, unter welchen Voraussetzungen das Umweltmanagement als Katalysator für sozial-ökologische Lernprozesse in Kleinunternehmen wirken kann. Eine kommunikative und organisatorische Einbettung von Managementsystemen ist erforderlich für ihre Anschlussfähigkeit an kleinbetriebliche Strukturen. Ein umweltorientierter Organisationswandel bleibt begrenzt, wenn es nicht gelingt, paternalistische Kommunikationsmuster in Kleinunternehmen zu verändern.

1 Einleitende Bemerkungen

Umweltmanagementstandards auf der Grundlage der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) und der DIN ISO 14001 basieren auf der zentralen Leitidee der „kontrollierten Eigenverantwortung der Unternehmen“ (Dyllick/Hamschmidt 1999, 508). Sie verbindet die Selbststeuerung von Unternehmen im Hinblick auf die Festlegung von Umweltzielen mit regelmäßigen externen Kontrollen durch fachkundige und unabhängige Umweltgutachter sowie mit marktwirtschaftlichen Anreizen. Unternehmen, die den Anforderungen der Umweltmanagementstandards entsprechen, erhalten ein Zertifikat, das sie auch zur Kommunikation mit Kunden und Lieferanten sowie der Öffentlichkeit bzw. zu Werbezwecken einsetzen können. Angestrebt wird mit den Normensystemen der EMAS und der ISO 14001 eine win-win-Situation: Indem Unternehmen sich stets neue Umweltziele setzen, sollen sich selbst tragende Lern- und Innovationsprozesse initiiert werden, die zu einer merklichen Umweltentlastung beitragen und die Rechtssicherheit unternehmerischen Handelns in Umweltfragen erhöhen. Zugleich sollen im Rahmen umweltorientierter Lernprozesse neue Kosteneinsparungspotentiale realisiert und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessert werden.

Inzwischen haben in der Bundesrepublik Deutschland jeweils mehr als 2000 Betriebsstandorte bzw. Unternehmen ein Umweltmanagement nach der EMAS bzw. nach der DIN ISO 14001 eingeführt. Evaluationsstudien zur Umsetzung des Umweltmanagements (als Überblick vgl. Freimann 1998; Dyllick/Hamschmidt 1999; Becke 1999) belegen u.a., dass Umweltmanagementsysteme für kleinere Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten offensichtlich besonders schwer einzuführen sind. Sie sind im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtheit aller produzierenden Betriebe (51,7%) unter den EMAS-Betriebsstandorten mit 22,6% deutlich unterrepräsentiert (Heinelt/Malek 1999, 550 f.). In der einschlägigen

Fachliteratur wird dies auf die Strukturbedingungen von Kleinbetrieben zurückgeführt. Dabei werden die begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen der Kleinunternehmen als Hemmschuh angeführt.

Zudem wird auf die Struktur und die Genese der Umweltmanagementstandards verwiesen. Die ISO 14001 und die EMAS wurden unter relativ starker Beteiligung von Großunternehmen bzw. von Vertretern des politisch-administrativen Systems und der Wirtschaftsverbände entwickelt. Sie sind in einer mehr oder weniger bürokratischen Fachsprache verfasst, die sich stark von den alltagspragmatischen Sprachcodes in Kleinunternehmen unterscheidet. In den meisten Kleinbetrieben wird wenig Wert auf eine Formalisierung von Abläufen und Aufgaben gelegt. Hingegen stellen die beiden Umweltmanagementstandards explizite Anforderungen an die Dokumentation umweltbezogener Informationen, Strukturen, Regelungen und Prozesse. Die alltagspraktische Sinnhaftigkeit dieser Anforderungen ist Vertretern kleinerer Unternehmen oft nicht zugänglich, zumal der Dokumentationsaufwand z.T. nur zur gutachterkonformen Zusammenstellung und Aufbereitung umweltbezogener Daten zu erbringen ist (Hartmann 1999). Umweltmanagementstandards erzeugen überdies einen erhöhten Bedarf an Expertenwissen (Power 1997), der von Kleinunternehmen kaum eigenständig abgedeckt werden kann. Die Einführung des Umweltmanagements ist daher mit vergleichsweise höheren Kosten für externe Beratung und einer längeren Amortisationszeit als in mittleren und größeren Unternehmen verbunden (Seidel/Weber 1998; Freimann 1998).

Diese empirischen Befunde verdeutlichen, dass die Einführung von Umweltmanagementsystemen in Kleinunternehmen per se schwierig ist. Darüber hinaus erscheint es problematisch, ökologische Lern- und Verbesserungsprozesse auf den Weg zu bringen. Gegen diese Annahme sprechen folgende Gründe: Erstens ist bisher noch relativ wenig untersucht, unter welchen Bedingungen in Kleinbetrieben ökologische Lern- bzw. Innovationsprozesse möglich sind (zu den Ausnahmen: Klemisch 1997; Brüggemann/Riehle 1995). Zweitens lassen sich diese empirischen Befunde nicht für Kleinbetriebe unterschiedlicher Branchen generalisieren (Wassermann 1997). Die Möglichkeiten bzw. Grenzen umweltorientierter Lern- und Innovationsprozesse von Kleinbetrieben sind vor dem Hintergrund der jeweiligen Branche, vor allem deren Kultur und ihrer ökonomischen Rahmenbedingungen (Aulinger 1996; Helmers/Knie 1992; Becke 2000), zu sehen.

Am Beispiel des Umweltmanagements wollen wir aufzeigen, wie Kleinbetriebe bzw. deren Akteursgruppen mit systemspezifischen Anforderungen umgehen, und welche Potentiale sich dabei für sozial-ökologische Lernprozesse ergeben oder ausbleiben. Im Mittelpunkt stehen nicht die formalen Elemente des Umweltmanagements, sondern dessen Einführung als sozialer Prozess. Wir gehen diesen forschungsleitenden Fragestellungen auf der Grundlage dreier Intensivfallstudien in Kleinunternehmen nach. Diese beruhen auf einem zweieinhalbjährigen, öffentlich finanzierten Projekt zur mitarbeiterorientierten Einführung von Umweltmanagementsystemen in der Bauwirtschaft¹. Unsere Forschungsergebnisse, die im Rahmen einer projektbezogenen beobachtenden Teilnahme als ForscherInnen und BeraterInnen gewonnen wurden, haben explorativen Charakter.

1 Das Projekt hat unsere Forschungsgruppe am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) gemeinsam mit dem Institut für ökologische Betriebswirtschaft (IÖB) aus Siegen bearbeitet. Dem IÖB-Projektteam gehören Laura Barth, Anke Kanitz und Frank M. Weber an.

2 Randständigkeit des Umweltmanagements in der Bauwirtschaft

Die Rahmenbedingungen der Bauwirtschaft prägen die Bereitschaft von Unternehmen, ein Umweltmanagementsystem aufzubauen. Die deutsche Bauwirtschaft ist nach Angaben des Statistischen Bundesamts (2000) mit einem Bauvolumen von 460 Mrd. DM, das einem Anteil von 12% am deutschen Bruttoinlandsprodukt entspricht, und rund 1.108.000 Beschäftigten in 80.000 Betrieben ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Sie nimmt auch europaweit eine Spitzenposition ein. Jedoch befindet sich die Branche seit 1994 in einer ökonomischen Krise, die durch Abwärtstrends bei der Entwicklung der Bauinvestitionen und der Beschäftigtenzahlen gekennzeichnet ist. Die Bauinvestitionen hatten 1994 mit 515,5 Mrd. DM durch den "Vereinigungsboom" ihren Höhepunkt erreicht und fielen seither stark ab: Im Jahre 1999 lagen die Investitionen 7,3% unter dem Wert von 1994. Die ostdeutsche Bauwirtschaft war durch diesen Rückgang ungleich stärker betroffen. Zwischen 1994 und 1999 hat sich das Beschäftigungsvolumen allein im Bauhauptgewerbe um ca. 300.000 Arbeitsplätze verringert. Diese Zahlen resultieren aus Entlassungen sowie aus der erhöhten Anzahl von Insolvenzen und Betriebsschließungen. Im gleichen Zeitraum wurden zwar auch viele Unternehmen neu gegründet, deren durchschnittliche Beschäftigtenzahl ist mit 14 MitarbeiterInnen jedoch geringer als zuvor.

Die Bauwirtschaft ist klein- und mittelbetrieblich strukturiert. Insgesamt haben die kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten einen Anteil von ca. 98% an der Gesamtbetriebszahl im Bauhauptgewerbe (Syben 1999, 94). Die ökonomische Krise ist mit einem starken Preis- und Kostendruck verbunden, der die Wettbewerbschancen der Kleinbetriebe tendenziell verschlechtert. Viele der kleinen und auch der mittleren Unternehmen, die vielfach als Nachunternehmen tätig sind, „sehen sich eingezwängt zwischen einem ruinösen Wettbewerb, übermächtigen Generalunternehmern, einem Wust an behördlichen Regelungen und Auflagen sowie unverständigen Bauherren, die gnadenlos Termine und Preise drücken“ (ebd., 241). Wenige große Baukonzerne teilen den Markt der öffentlichen Großprojekte unter sich auf. Die marktdominierenden Unternehmen sind z.T. als Generalübernehmer tätig, d.h. sie begleiten die gesamte Bauwertschöpfung und sind schon an der Bauplanung beteiligt (ebd., 128 ff.), suchen international die preiswertesten Zulieferer und setzen oft statt regionaler Anbieter ausländische Baukolonnen bzw. Scheinselbständige ein. Diese bieten nicht selten ihre Leistungen (illegal) zu Dumpingpreisen bzw. -löhnen an. Großunternehmen drängen sogar in den Wohnungsbau als den Teilmarkt, in den sich der traditionelle Mittelstand zurückgezogen hat. Die Marktnischen für kleinere Bauunternehmen werden immer enger.

Unsere Recherche ergab, dass bisher nur einige wenige Bauunternehmen ein zertifiziertes Umweltmanagement aufgebaut haben. Wenn es gilt, sich von Mitbewerbern abzuheben, stellt der Nachweis eines zertifizierten Umweltmanagementsystems bei Ausschreibungen von Bauaufträgen in der Regel keinen Wettbewerbsvorteil dar. Bauunternehmen verbinden daher mit dem Umweltmanagement oft keinen direkten Nutzen. Ein weiteres Erschwernis für die Verbreitung des Umweltmanagements in der Branche liegt in der Ausrichtung gängiger Umweltmanagementstandards. Diese gehen von einer standortgebundenen Produktion aus. In der Bauwirtschaft dominiert hingegen eine Produktionsweise, die durch die Erstellung von Unikaten an wechselnden, örtlich verteilten und zeitlich befristeten Baustellen gekennzeichnet ist. Die ISO 14001 zeigt hierzu kaum weiterführende Lösungsansätze auf. Die EG-Öko-

Audit-Verordnung klammerte das Bauhauptgewerbe bisher weitgehend aus, obwohl die Bauwirtschaft nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Umwelt hat².

3 Die Ausgangssituation der Fallstudienbetriebe

Bei „unseren“ Betrieben handelt es sich um drei alteingesessene Familienunternehmen; zwei davon gehören dem Bauhauptgewerbe, der Handwerksbetrieb dem Baunebengewerbe an. Die Unternehmen sind alle in einer mittelgroßen Stadt bzw. deren Region ansässig. Unterschiede gibt es hinsichtlich ihrer sozialräumlichen Verankerung. So beschränkt sich der Handwerksbetrieb (Unternehmen A) auf die lokale Ebene. Ein Bauunternehmen (Betrieb B) ist überwiegend lokal und im angrenzenden Landkreis tätig. Das andere Bauunternehmen (Betrieb C) ist z.T. regional, teils bundesweit als Subunternehmen bei mittleren oder größeren Bauvorhaben tätig. Betrieb A beschäftigt weniger als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während in den beiden anderen Bauunternehmen zwischen 40 und 70 Beschäftigte tätig sind. In diesen Kleinbetrieben dominiert der Arbeitstypus qualifizierter Facharbeit. Bei den Beschäftigten der drei Unternehmen handelt es sich in der Regel um hoch motivierte und belastungsfähige Stammebelegschaften, die sich mit den Familienunternehmen stark identifizieren und mit denen Krisensituationen gut zu bewältigen waren. Ein Großteil der Mitarbeiter ist nicht jünger als 25 und unter 40 Jahren alt. In den Belegschaften der drei Bauunternehmen befinden sich kaum ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die drei Bauunternehmen unterscheiden sich, in Bezug auf ihre Motivlagen und die Voraussetzungen ein Umweltmanagement einzuführen. Das zentrale Interesse der drei Kleinbetriebe, sich an dem Projektvorhaben zu beteiligen, bestand darin, den Umweltschutz im Betrieb und auf den Baustellen systematisch - mit einem möglichst überschaubaren und begrenzten Aufwand an Zeit, Kosten und Personal - zu verbessern. Zwei Unternehmen entschlossen sich, ein zertifiziertes Umweltmanagement aufzubauen, um dies u.a. zu Marketingzwecken bei Kunden einzusetzen und sich von Mitbewerbern positiv abzuheben.

Die beteiligten Baubetriebe knüpften an unterschiedliche Voraussetzungen an, die sich teils als vorteilhaft, teils erschwerend auf die Einführung des Umweltmanagements auswirkten: Umweltinnovationen wurden im Betrieb A seit Mitte der 1990er-Jahre als Element einer erfolgreichen Wettbewerbsstrategie verstanden. Der Handwerksbetrieb hatte sein traditionelles Angebotsspektrum ausdifferenziert und um energiesparende Verglasungstechniken und -produkte, die Nutzung von Solartechnik sowie damit verbundene Dienstleistungen (z.B. Energieberatung) erweitert. Das Bauunternehmen B hatte bereits vor einigen Jahren ein zertifiziertes Qualitätsmanagement nach der DIN ISO 9001 aufgebaut. Positive Erfahrungen mit dieser Qualitätsnorm begünstigten die Einführung der ISO 14001, da sie Vertrauen in die Bewältigung der damit verbundenen Anforderungen begründeten. Die Geschäftsleitung erwartete, das Umweltmanagement mit Hilfe externer Beratung relativ schnell einführen zu können und dabei Synergieeffekte und Kompatibilitäten zwischen den beiden ISO-Managementstandards effektiv zu nutzen. Beim Unternehmen C wurden Umweltfragen zunächst primär als betriebliche Risiken wahrgenommen. So bescherten dem Unternehmen beispielsweise geplatzte Ölschläuche an Baufahrzeugen Schadensersatzklagen von Anwoh-

² So beträgt die Gesamtmenge der Bau-Restmassen in Deutschland 300.000.000 t pro Jahr. Ein Großteil davon entfällt auf den Erdaushub (71%) und Bauschutt (15%). Der Anteil der Bauabfälle am gesamten Abfallaufkommen liegt je nach Bundesland zwischen 50% und 80% (Hanisch 1998).

nern, deren Kleingärten in Mitleidenschaft gezogen wurden, und negative Schlagzeilen in der Presse.

Im Laufe des Projekts wurden die ursprünglichen betrieblichen Zielsetzungen teilweise modifiziert. Für die Geschäftsleitung des Handwerksbetriebs A erwies sich die ISO 14001 als zu überdimensioniert. Als Alternative wurde daher das vor allem in Bayern verbreitete Umweltmanagementzertifikat des "Qualitätsverbunds Umweltbewusster Handwerksbetriebe" (QUH) angestrebt. Dabei handelte es sich um ein vereinfachtes Umweltmanagementsystem für Handwerksbetriebe unterschiedlicher Branchen und Gewerke, das die Zertifizierung - analog zur EG-Öko-Audit-Verordnung - mit einer Information der Öffentlichkeit über den Betrieb, dessen Umweltauswirkungen, Umweltprogramm und -ziele verbindet (siehe LGA Bayern 1998). Das Tiefbauunternehmen C rückte von der ISO 14001 ab. Es bestätigte sich die anfängliche Befürchtung, dass der externe Nutzen der ISO 14001 zu gering war. Zudem wurde der interne Aufwand zur gutachterkonformen Aufbereitung von Informationen als unverhältnismäßig hoch eingeschätzt. Gleichwohl fasste die Geschäftsleitung den Beschluss, Strukturen und Verfahren für einen systematischen Umweltschutz, d.h. ein rudimentäres Umweltmanagement als Basis für einen kontinuierlichen umweltbezogenen Verbesserungsprozess aufzubauen. Im Betrieb B wurde an der ursprünglichen Intention, ein Umweltmanagement nach der ISO-Norm aufzubauen, festgehalten.

4 Umweltorientierte Innovationen als Wagnis für Kleinbetriebe

Für kleinere Bauunternehmen sind Innovationen stets ein ökonomisches und soziales Wagnis; dies gilt auch für die Einführung eines Umweltmanagements. Hierbei kommt ein Bündel von Unwägbarkeiten zum Tragen. In ökonomischer Hinsicht entstehen relativ hohe Kosten durch externe Beratung und die Bindung interner Ressourcen. Nicht vorhergesehene Kosten (z.B. zur Stilllegung der betriebseigenen Tankstelle) bzw. Neuinvestitionen können induziert werden, um bis dato unbekannte gesetzliche Umweltschutzvorschriften einzuhalten und mögliche umweltrechtliche Sanktionen zu vermeiden. Aufgrund ihrer geringen finanziellen Rücklagen sind Kleinbetriebe oft nicht imstande, größere Investitionen zu finanzieren (Jänicke u.a. 1999, 310).

Ein weiteres Wagnis besteht darin, dass branchenbezogene und vielfach auch betriebliche Wissensbestände zum Umweltmanagement fehlen. Erfahrungen aus einzelnen Vorreiterbetrieben lassen sich nicht ohne weiteres übertragen, da es sich dabei um größere Unternehmen handelt. Weitgehend ungeklärt ist z.B. auch die Frage, wie sich Baustellen als wechselnde Produktionsorte pragmatisch in ein Umweltmanagement einbeziehen lassen. Für kleinere Bauunternehmen ist es zudem problematisch, Wissensbestände über gesetzliche Umweltnormen aufzubauen und zu aktualisieren³. Dies gilt vor allem für bundesweit tätige kleinere Bauunternehmen (z.B. im Spezialtiefbau), denn diese haben neben den Umweltnormen auf der Bundesebene, je nach Auftrag auch Umweltschutzvorschriften verschiedener Länder und Kommunen zu berücksichtigen. Umweltrechtliche Veränderungen in anderen Bundesländern bzw. Kommunen sind für diese Bauunternehmen zeitnah kaum nachzuvollziehen.

³ In der Bundesrepublik Deutschland gelten allein mehr als 800 umweltbezogene Gesetze, ca. 2.800 Umweltverordnungen und rund 4.700 Verwaltungsvorschriften auf den unterschiedlichen föderalen politischen Ebenen (Altmann 1997, 312).

Überdies ist der Aufbau eines Umweltmanagements in Pionierbetrieben mit einem phasenweise erheblichen personellen und zeitlichen Aufwand verbunden. Die Umweltmanagement-einführung ist daher ein betriebliches Zusatzprojekt, das stets neben dem betrieblichen Alltagsgeschäft bearbeitet wird.

Umweltorientierte Neuerungen können die Funktionsfähigkeit kleinerer Bauunternehmen beeinträchtigen, die auf eingespielten betrieblichen Praktiken sowie einer direkten, handlungspragmatischen, d.h. an der Erledigung von Arbeitsaufgaben orientierten Kommunikation beruht. Die Einführung eines betrieblichen Umweltmanagements, das sich an der ISO 14001 oder der EG-Öko-Audit-Verordnung orientiert, kann in Kleinunternehmen mit einer tendenziellen Formalisierung und Bürokratisierung betrieblicher Abläufe und Strukturen verbunden sein. Dadurch können soziale Routinen und informelle Regeln, die bislang die betriebliche Sozialordnung (Kotthoff/Reindl 1990) stabilisiert haben, infrage gestellt werden. So traf in zwei der drei Bauunternehmen die Absicht der Geschäftsleitungen, ein Umweltmanagement aufzubauen, anfangs auf die Skepsis der Betriebsräte und eines Teils der Baubeschäftigten. Ihre Ablehnung basierte auf der Befürchtung, mit der Formalisierung betrieblicher Prozesse durch das Umweltmanagement würden auch ihre arbeitsbezogenen Dispositionsspielräume eingeschränkt. Zudem betrachteten die Betriebsräte das Umweltmanagementprojekt als betriebliches Störpotential, das in Anbetracht der angespannten ökonomischen Situation des Bauunternehmens lediglich unnötige Unruhe in die Belegschaft bringe. Ihre Ablehnung lässt sich allerdings auch als Reaktion auf die anfangs unzureichende und zu späte Information über das Modellprojekt seitens der Geschäftsleitung erklären.

Mit der Einführung eines Umweltmanagements verbindet sich in Kleinbetrieben öfters die Befürchtung, dass damit eine tendenzielle Bürokratisierung verbunden ist, welche die betriebliche Flexibilität einschränkt. Ein hohes Maß an Flexibilität bildet die zentrale Voraussetzung für die kleinbetriebliche Funktionsfähigkeit. Flexibilitätsanforderungen resultieren aus einem permanent hohen Akquisitionsdruck, neue Aufträge einzuwerben, um angesichts des starken Preis- und Kostenwettbewerbs die Existenz der Bauunternehmen zu sichern. Sie konkretisiert sich zudem darin, kurzfristig auf Kundenwünsche zu reagieren, d.h. die Termin-, Arbeits- und Personaleinsatzplanung für neue Baustellen oder veränderte Anforderungen schnell umzustellen und häufig mehrere Aufträge parallel zu bearbeiten (Fromm 1998, 23). Das Rückgrat der zeitlichen und organisatorischen Reaktionsfähigkeit ist eine hohe personelle Flexibilität. Diese ist bei kleinen Belegschaftsgrößen erforderlich, um Personalengpässe (z.B. bei Unfällen, Krankheit oder Urlaub) aufzufangen. Die Baubeschäftigten der drei Unternehmen verfügen über relativ große arbeitsbezogene Dispositionsspielräume im Hinblick auf die Planung und Ausführung ihrer Tätigkeiten. Diese bilden im Verein mit dem Zutrauen in die eigene Arbeitskraft, Arbeitsanforderungen auch unter widrigen Umständen (Nässe und Kälte sowie Zeitdruck) zu bewältigen, eine Quelle ihres Produzentenstolzes. Hohe Anforderungen an die Zumutbarkeit personeller Flexibilität liegen - vor allem bei einem überregionalen Arbeitskräfteeinsatz (z.B. im Spezialtiefbau) - in einer z.T. mehrwöchigen arbeitsbedingten Abwesenheit vom Unternehmensstandort und dem eigenen Zuhause. Das Flexibilitätspotential der kleineren Baubetriebe beruht auf konsensbasierten informellen Organisationsprinzipien und Regeln zwischen Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen. Das „flexible Chaosmanagement“ im Betriebsalltag bleibt funktionsfähig, wenn beide Seiten ihre wechselseitigen Erwartungen erfüllen, d.h. die Beschäftigten haben ihre Kooperationsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Flexibilität unter Beweis zu stellen, während die Geschäftsleitung durch die Akquisition von Aufträgen für die betriebliche Existenz

und die Sicherung von Beschäftigung zu sorgen hat (Brüggemann/Riehle 1995, 64 ff.).

Die Einführung von Umweltmanagement ist für Kleinunternehmen auch mit sozialen Risiken bzw. Unwägbarkeiten verbunden. Betriebliche Veränderungen entfalten stets eine Eigendynamik, die über die Intentionen der Beteiligten hinausgeht (Schreyögg 1998, 417). Die nicht-intendierten Prozesse und Wirkungen betrieblicher Neuerungen muten betrieblichen Akteuren zu, Unsicherheit auszuhalten. Sie entziehen sich letztlich einer direkten Steuerung und Kontrolle. Dies wirft die Frage auf, unter welchen Bedingungen, sich möglicherweise dennoch umweltorientierte Lern- und Verbesserungsprozesse realisieren lassen. Solche Prozesse verlaufen in Kleinbetrieben tendenziell erfolgreicher, wenn sie aus Sicht der Beteiligten relativ überschaubar und kontrollierbar sind (Brüggemann/Riehle 1995, 102). Daran anknüpfend haben wir den Einführungsprozess des Umweltmanagements beteiligungsorientiert organisiert. Durch die Mitarbeiterbeteiligung wird Unsicherheit zwar nicht absorbiert, aber die Beschäftigten erhalten eine erhöhte Transparenz über betriebliche Veränderungen. Zugleich werden sie zu mitgestaltenden Akteuren statt passiven Rezipienten des Umweltmanagements.

Die aufgezeigten ökonomischen und sozialen Unwägbarkeiten stellten die Projektdurchführung vor eine große Herausforderung. Sie erwies sich als Balanceakt zwischen den betrieblich vorherrschenden Erwartungen, die Funktionsfähigkeit und Flexibilität im Betriebsalltag zu wahren und dem Projektziel, zugleich umweltorientierte Neuerungen unter Beteiligung der MitarbeiterInnen einzuführen.

5 Das umweltorientierte Beteiligungs- und Qualifizierungskonzept

Die gezielte Einbindung der Beschäftigten beruhte auf einem als sozial-ökologischen Kommunikationsentwicklungsprozess angelegten Beteiligungskonzept. Es sollte gewährleisten, dass sich die Wissensbestände bzw. das Erfahrungswissen der Beschäftigten beim Aufbau und der Weiterentwicklung des Umweltmanagements entfalten können. Hierzu wurden unterschiedliche Beteiligungsinstrumente und -verfahren entwickelt, die auf den Ebenen der Information, der Sensibilisierung und Kommunikation, der direkten Beteiligung und der umweltorientierten Qualifizierung ansetzten. Dabei handelte es sich u.a. um die Gründung und Etablierung betrieblicher Umweltsteuerkreise, die Durchführung von Seminaren und Schulungen zu unterschiedlichen Umweltthemen, wie z.B. Abfalltrennung und -reduzierung oder Energie- und Wassereinsparung bzw. den Umgang mit Gefahrstoffen, sowie Workshops mit Beschäftigten zur Identifizierung und Lösung betrieblicher Umweltprobleme. Die Einbindung der MitarbeiterInnen erfolgte zudem durch eine schriftliche Mitarbeiterbefragung sowie die regelmäßige Erstellung und Versendung von Umweltinformationsbriefen. Letztere dienten dazu, die Beschäftigten auch während ihrer betrieblichen Abwesenheit auf den Baustellen über den Fortgang des Projekts und dessen Ergebnisse bzw. den schrittweisen Aufbau des Umweltmanagements zu informieren und das erworbene Umweltwissen aufzufrischen. Die verschiedenen Instrumente, Verfahren und Methoden sollten gewährleisten, dass die Beschäftigten möglichst auch über das Projektende hinaus beteiligt werden. Die breit angelegte Verankerung des Umweltmanagements zielte darauf ab, dessen Anschlussfähigkeit an die betriebliche Sozialordnung sowie eine alltagspragmatische Herangehensweise an Umweltprobleme und deren Lösung zu ermöglichen (Pröll 1998, 5; Hien/Neumann 1998, 91)

Der Kanon der zahlreichen Instrumente und Verfahren zur Mitarbeiterbindung und Qualifizierung wurde im Laufe des Projekts stärker auf die jeweiligen unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen zugeschnitten. Als Faustregel kristallisierte sich heraus: Je mehr Arbeitszeit Beschäftigte auf Baustellen verbrachten und je weiter diese vom Betriebsstandort entfernt lagen, desto schwieriger ließen sich Verfahren und Instrumente direkter Partizipation und Kommunikation anwenden, und desto mehr wurde auf die Einbindung und Schulung betrieblicher Multiplikatoren (z.B. Bauleiter, Poliere) sowie auf umweltorientierte Informationsinstrumente zurückgegriffen.

Für die Realisierung der umweltorientierten Mitarbeiterbeteiligung waren geeignete Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu schaffen. Zunächst kam es darauf an, die Bereitschaft der Geschäftsleitungen zu gewinnen, sich auf die Umsetzung des Beteiligungs- und Qualifizierungskonzepts einzulassen und dies aktiv zu unterstützen. Überdies galt es seitens des Projektteams und der Geschäftsleitungen, frühzeitig den Betriebsrat am Prozess der Einführung des Umweltmanagements zu beteiligen. Diese Beteiligung konkretisierte sich primär in der Mitarbeit von Betriebsräten in den betrieblichen Umweltsteuerkreisen. Zu klären war überdies die zeitweilige Freistellung von Beschäftigten für Qualifizierungsmaßnahmen, die Mitarbeit in betrieblichen Steuerkreisen und Workshops. Last but not least war das Beteiligungs- und Qualifizierungskonzept so zu gestalten, dass es für die unterschiedlichen betrieblichen Akteure nachvollziehbar und transparent blieb.

Unser beteiligungsorientierter Beratungsansatz war den Betriebsleitungen anfangs nur schwer zu vermitteln. Ihre Zurückhaltung war auf die schwierige ökonomische Lage der Unternehmen zurückzuführen, denn die Stabilisierung der Wettbewerbssituation sowie die Akquisition und Bearbeitung neuer Aufträge hatten stets Vorrang vor der Einführung des Umweltmanagements und der damit verbundenen Einbindung der Beschäftigten. Der relativ hohe Zeit- und Flexibilitätsdruck zur Bearbeitung von Bauvorhaben auf den Baustellen erschwerte eine direkte Beteiligung der Beschäftigten und ihre Freistellung für Schulungen und Seminare.

Als ein weiteres Erschwernis für die Umsetzung unseres Beteiligungs- und Qualifizierungskonzepts erwiesen sich z.T. stark verfestigte Stereotypen betrieblicher Akteure. Die innerbetriebliche Kommunikation verlief in „unseren“ Betrieben keineswegs so reibungslos und unkompliziert, wie sie Kleinunternehmen aufgrund ihrer flachen Hierarchien und flexiblen Kommunikationsstruktur oftmals zugeschrieben wird. Dies bezog sich weniger auf die direkte alltagspragmatische und arbeitsorientierte Kommunikation, sondern vielmehr auf die Kommunikation über Grenzen und Möglichkeiten der (umweltorientierten) Mitarbeiterbeteiligung. Die wechselseitigen Zuschreibungen von Geschäftsleitungen und MitarbeiterInnen wurden im Laufe der Jahre generalisiert und aufrechterhalten. Sie verdichteten sich innerbetrieblich zu Kommunikationsstörungen. Diese bestanden im Kern darin, dass die wechselseitigen Stereotypen nicht überprüft und thematisiert werden. Entweder waren diese Kommunikationsstörungen beiden Seiten nicht bewusst oder aber die bisherigen Versuche, diese aufzuheben, waren erfolglos im Sande verlaufen.

Auf der Leitungsebene herrschte eine ausgesprochene Skepsis gegenüber der Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten zur Beteiligung vor, insbesondere im Hinblick auf das betriebliche Innovationsvorhaben Umweltmanagement vor. Den vorgeschlagenen Beteiligungsinstrumenten wurde daher keine große Wirksamkeit und Effektivität unterstellt. Die umweltorientierten Beschäftigtenpotentiale wurden als eher mittelmäßig bis gering eingeschätzt. Generell unterstellten die Geschäftsleitungen den Beschäftigten anfangs mangelndes

Interesse, sich aktiv in das Projekt „Betrieblicher Umweltschutz“ einzubringen. Zudem wurde von einem wenig ausgeprägten Umweltbewusstsein der Beschäftigten ausgegangen. Im Gegensatz zur Geschäftsleitung beklagten sich Beschäftigte über die vielfach erfolglosen Versuche, sich mit ihren arbeitsbezogenen Ideen und Interessen einbringen zu können. Ihre Bereitschaft, sich an der Einführung des Umweltmanagements zu beteiligen, war daher zu Projektbeginn nicht sehr ausgeprägt; Skepsis überwog.

Diese Stereotypenbildung zwischen Geschäftsleitungen und MitarbeiterInnen und die damit verbundenen Kommunikationsstörungen erklären sich unseres Erachtens nicht nur durch die soziale Eigendynamik der Interaktionsbeziehungen zwischen beiden Akteursgruppen. Sie gehen auch auf einen patriarchalischen bzw. paternalistischen Führungsstil zurück, der gerade in durch die Eigentümerfamilie geprägten Kleinbetrieben häufig existent ist (Stahle 1999, 335).

Die positiven Seiten dieses Führungsstils bestehen darin, dass die Beschäftigten sich im Betrieb „aufgehoben“ fühlen, sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen relativ stark identifizieren. Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind familienähnlich strukturiert und hochgradig personalisiert (Fromm 1998; Brüggemann/Riehle 1995; Kotthoff/Reindl 1990). Die Fürsorglichkeit und Treue der Geschäftsleitung gegenüber den Beschäftigten als „Geführte“ hat jedoch auch eine Kehrseite, denn erstere trifft Entscheidungen häufig im betrieblichen und damit auch im „wohlverstandenen“ Interesse der Beschäftigten, ohne diese direkt einzubinden (Wassermann 1997, 26). Macht legitimiert sich im paternalistischen Führungsstil durch den „Appell an innerfamiliale Rollen“ (Sennett 1985, 71), d.h. die Geschäftsleitung (als „Vater“) erwartet von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (als „Kinder“) in erster Linie Loyalität, Anerkennung ihrer Führung und Passivität statt Teilhabe an betrieblichen Entscheidungen (vgl. ebd., 71 f.; Neuberger 1995, 43 ff.).

Wenn die Erwartungen der Beschäftigten, sich in betriebliche Belange selbst stärker einzubringen, enttäuscht werden, ziehen sie sich tendenziell zurück. Dieses Rückzugsverhalten bestärkt wiederum die Geschäftsleitung in ihren Annahmen. Ihr Führungsverhalten orientiert sich daher an dem Lösungsrezept des „Mehr-desselben“ (Watzlawick 1988, 125 f.; Watzlawick u.a. 1992, 51 ff.). Doch diese Problemlösung als Fortführung und ggf. Verstärkung eines paternalistischen Führungsstils wird selbst zum Problem, denn sie setzt eine weitere Erwartungsenttäuschung der Beschäftigten in Gang und verstärkt diese Abwärtsspirale, deren Symptome z.B. in einem erhöhten Krankenstand oder Motivationsverlusten der Beschäftigten liegen.

6 Beteiligung als Ansatzpunkt für sozialökologische Lernprozesse

Trotz der geschilderten Probleme gelang es im Projektverlauf, die Beteiligung der Mitarbeiter - wenn auch mit Abstrichen - zu realisieren und somit die intendierten sozial-ökologischen Lernprozesse einzuleiten. Eine große Bedeutung kam - als Auslöser - der im Rahmen der umweltwirtschaftlichen und sozial-organisatorischen Bestandsaufnahme durchgeführten Mitarbeiterbefragung zu. Zum einen war die Rücklaufquote mit ca. 65% in allen drei Unternehmen unerwartet hoch und verdeutlichte ein großes Interesse der Beschäftigten an betrieblichen und umweltbezogenen Fragen. Zum anderen wurde im Rahmen der Fragebogenaktion sichtbar, dass die Beschäftigten nicht nur über eine ausgeprägtere umweltbezogene Sensibilität verfügen, sondern vielmehr auch wesentlich konsequenter umweltbewusster

handeln, als dies seitens der Geschäftsleitungen erwartet wurde. Überdies brachte eine nicht unerhebliche Anzahl der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ideen für umweltbezogene Verbesserungen (z.B. zur Substitution von Gefahrstoffen, zur Abfalltrennung und -vermeidung) ein. Die Beschäftigten wurden auch nach ihren Weiterbildungswünschen befragt. Den eindeutigen Spitzenplatz nahmen hier Seminarangebote zum Themenfeld „Kommunikation und Kooperation im Betrieb“ ein. Ein deutliches Indiz für den Wunsch, die bisher sichtbar gewordene, mehr oder weniger ausgeprägte, Achillesferse „Störungen in der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung“ offensiv angehen zu wollen.

Die Mitarbeiterbefragung war zudem als „Eisbrecher“ bedeutsam, denn sie konfrontierte die Geschäftsleitungen mit einer Vielzahl von überraschenden Ergebnissen und setzte sie unter Handlungsdruck. Dieser bezog sich darauf, die Verbesserungsvorschläge aufzugreifen, den explizit genannten Qualifizierungswünschen nachzukommen und den Einsatz weiterer Instrumente der betrieblichen Umweltkommunikation bzw. der Erprobung umweltorientierter Beteiligungsverfahren und Qualifizierungsmaßnahmen, entgegen der ursprünglich eher ablehnenden Haltung, zuzulassen.

Die durch die Arbeit auf den Baustellen zeitlich stark eingeschränkte betriebliche Anwesenheit führte dazu, dass nicht - wie ursprünglich geplant - alle Beschäftigten der drei Unternehmen gleichermaßen beteiligt und qualifiziert werden konnten. Um den organisatorischen und zeitlichen Aufwand zu begrenzen, wurden spezielle Umweltmultiplikatoren ausgewählt und eingebunden. Dabei handelte es sich vor allem um Bauleiter, Poliere und Personen mit besonderen Fachaufgaben, wie z.B. Sicherheitsfachkräfte, Disponenten, Umweltkoordinatoren. Deren Aufgaben bestanden u.a. darin, Verbesserungsideen der Beschäftigten vor Ort aufzunehmen und in den Umweltsteuerkreis einzubringen sowie die Beschäftigten auf der Baustelle in Sachen Umweltschutz zu sensibilisieren und zu schulen.

Im Einzelfall gelang es, weiterreichende Beteiligungsmöglichkeiten für die Bauhandwerker bzw. -arbeiter zu realisieren. Hierzu zählten themenbezogene Workshops, z.B. zur Abfalltrennung und -vermeidung im Betrieb und auf den Baustellen, zur Energie- und Wassereinsparung sowie zum Umgang mit Gefahrstoffen, in die die Beschäftigten auf der Basis ihres arbeitsbezogenen Erfahrungswissens umweltbezogene Probleme einbrachten und konkrete Problemlösungsvorschläge entwickelten. Diese wurden der Geschäftsleitung vorgestellt, die dann über die Umsetzung entschied. Die Workshops wurden eng verknüpft mit umweltbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen. Auf diese Weise konnten die Beschäftigten Lernen und Beteiligung als Einheit erfahren.

In zwei Fällen gelang es, Beschäftigte, die nicht Mitglieder des Steuerkreises waren, in die strategische Ausrichtung des Umweltmanagements einzubinden. D.h. sowohl die betrieblichen Umweltauswirkungen als auch die angestrebten Umweltziele wurden mit Beschäftigten aus dem kaufmännischen, administrativen bzw. handwerklichen Bereich erarbeitet, diskutiert und gewichtet.

Diese Aktivitäten förderten nicht nur die umweltfachliche Kompetenz der Beschäftigten und sensibilisierten diese für ein umweltorientiertes Arbeitshandeln im Betrieb bzw. auf der Baustelle. Sie vermittelten auch umweltbezogenes Hintergrund- bzw. Orientierungswissen. Die MitarbeiterInnen übten das neue ökologische Wissen anhand von Praxisaufgaben, z.B. zur Trennung des Abfalls in unterschiedliche sortenreine Fraktionen, ein. Diese Praxis- und Handlungsorientierung wurde von den Beschäftigten sehr positiv aufgenommen.

In zwei Unternehmen wurden für die Beschäftigten Seminare zum Thema „Betriebliche Kommunikation und Kooperation“ durchgeführt (Becke u.a. 2000; Schulz von Thun 1997;

Oppermann/Weber 1997). Inhaltlich wurden hier die vorherrschenden Kommunikations- und Kooperationsmuster thematisiert und analysiert. Dabei wurden die wechselseitigen Handlungserwartungen zwischen den unterschiedlichen Belegschaftsgruppen und Hierarchieebenen herausgearbeitet. Auf dieser Basis wurden Grundlagen zum besseren Gelingen der betrieblichen Kommunikation vermittelt. Was scheinbar gegenüber den Unternehmensleitungen nicht möglich war, wurde im geschützten Rahmen gegenüber den neutralen, externen Moderatoren geäußert. Viele Teilnehmer nutzten die Veranstaltungen, um „Dampf abzulassen“ und „ihr Herz auszuschütten“: So wurde häufig geäußert, dass es seitens der Geschäftsleitungen Mängel und Defizite im Führungsverhalten gäbe. Diese zeigten sich in mangelnder Wertschätzung der Chefs gegenüber dem überaus hohen persönlichen Engagement der Beschäftigten, insbesondere in Krisenzeiten, der großen zeitlichen Flexibilität, der ausgeprägten Identifikation und Loyalität der Beschäftigten mit bzw. gegenüber dem Unternehmen und seinen Zielen. Als weiterer Kritikpunkt wurde auch das Fehlen motivierender Faktoren genannt: „Geld ist nicht alles“, „Alles wird als selbstverständlich hingegenommen“, „wir werden nicht ernst genommen“, „... mit unseren Vorschlägen und Ideen nicht gehört“. Gleichzeitig wurden auch konkrete Wünsche und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten formuliert, so z.B. nach mehr Chef-Präsenz auf den Baustellen, um direkt Fragen, Anliegen und Probleme vor Ort ansprechen zu können.

Die umweltbezogenen und sozial-kommunikativen betrieblichen Schulungen stellten für die meisten Beschäftigten Neuland dar. Sie nahmen diese - trotz der oben geschilderten Kritik - als ausgesprochene Wertschätzung ihrer Person und als soziale Anerkennung durch die Geschäftsleitung wahr. Denn zum einen konnten sie feststellen, dass ihren Qualifizierungswünschen unmittelbar nachgekommen wurde. Zum anderen ermöglichte es die Geschäftsführung, trotz der angespannten wirtschaftlichen Situation, dass die Beschäftigten, anstatt auf der Baustelle zu arbeiten, sich einen ganzen Tag lang im Rahmen der Seminare zum Thema Kommunikation und Kooperation „nur“ mit innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen befassen, deren unmittelbarer Nutzen zunächst ja gar nicht ersichtlich ist.

Die Ergebnisse der sozial-kommunikativen Seminare wurden in anonymisierter Form an die Geschäftsleitungen zurückgekoppelt und konfrontierten diese u.a. mit den verschiedenen Erwartungen der Beschäftigten an ihr Führungsverhalten. Nach anfänglicher Irritation nahmen die Geschäftsleitungen dies zum Anlass, die eigene Sichtweise über die Potentiale der Beschäftigten zu überdenken. In beiden Fällen zog dies auch konkrete Konsequenzen nach sich. Es werden infolgedessen in einem Unternehmen weitere Seminare zum Thema Kommunikation und Kooperation, gemeinsam mit der Geschäftsführung durchgeführt. Im anderen Unternehmen wird zukünftig das Instrument des Mitarbeitergesprächs eingesetzt. Darüber hinaus soll der Kontakt mit den Beschäftigten durch regelmäßige Besuche der Geschäftsleitung auf den Baustellen verbessert werden.

Neben den ökologischen und sozial-kommunikativen Beteiligungs- und Qualifizierungsaktivitäten wurden umweltorientierte Lern- und Verbesserungsprozesse in den drei Kleinunternehmen auch durch die Bildung von Steuerkreisen und die Ernennung von Umweltbeauftragten auf freiwilliger und nebenamtlicher Basis gefördert. Die Einrichtung betrieblicher Umweltsteuerkreise diente dazu, den Aufbau eines systematischen Umweltschutzes bzw. Umweltmanagements zu planen, schrittweise umzusetzen bzw. zu begleiten. Sie befassten sich u.a. mit der Ergebnisdiskussion der umweltbezogenen und der sozial-organisatorischen Bestandsaufnahme, der Entwicklung von Umweltzielen bzw. eines Umweltprogramms, der

Erstellung von Abfall- bzw. Gefahrstoffkatastern und Notfallplänen; zudem erarbeiteten sie umweltorientierte Arbeits- und Verfahrensanweisungen. Überdies konnte mit Unterstützung der externen Beratung die Rechtssicherheit der beteiligten Bauunternehmen maßgeblich erhöht werden.

Die Umweltsteuerkreise konstituierten in allen drei Unternehmen einen zentralen Dialograum (Giddens 1997; Becke u.a. 2000; Ammon u.a. 1997), denn durch die Einbindung von Fach- und Führungskräften wurden die Perspektiven auf betriebliche Umweltprobleme erweitert und unterschiedliche Wissensbestände zur Entwicklung von Problemlösungen zusammengeführt. Dadurch erhöhte sich tendenziell die soziale Reflexivität in Bezug auf eine umweltorientierte Unternehmensführung. Diese betriebliche Institutionalisierung des Umweltschutzes bildet eine zentrale Voraussetzung dafür, das Umweltmanagement auch nach Projektende im Sinne einer kontinuierlichen umweltbezogenen Verbesserung weiterzuentwickeln.

7 Fazit

7.1 Behutsamer Wandel betrieblicher Kommunikation

Umweltmanagementsysteme sind geeignet, ökologische Lern- und Innovationsprozesse in Kleinunternehmen der Bauwirtschaft einzuleiten, wenn sie kommunikativ und organisatorisch so eingebettet werden, dass sie sich als anschlussfähig an die kleinbetrieblichen Alltagsstrukturen erweisen. Ökologische sind dabei eng verwoben mit sozialen Lernprozessen: Die Verankerung des Umweltmanagements in Kleinbetrieben konfrontiert betriebliche Akteure damit, ökologische Anforderungen und Inhalte in soziale Praktiken, Handlungsrou-tinen und soziale Anerkennungsstrukturen (z.B. soziale Wertschätzung, Entlohnung, Leistungs-bemessung) zu integrieren bzw. diese gemeinsam zu verändern oder ggf. neue zu entwickeln (siehe auch Brüggemann/Riehle 1995). Eine kommunikative und beteiligungs-orientierte Einführung von Innovationen - in diesem Fall des Umweltmanagements - wirkt als Katalysator für einen kleinbetrieblichen Wandel, in dem paternalistisch geprägte Kommuni-kationsmuster aufgebrochen werden und sich neue Muster herausbilden können. Diese erweitern tendenziell die Handlungsspielräume von Beschäftigten, ihre Interessen und Ideen in umweltorientierte Veränderungsprozesse einzubringen und als Träger sozial-ökologischer Innovationen anerkannt zu werden.

Die kommunikative und beteiligungsorientierte Einbettung des Umweltmanagements hat zu einem allmählichen Wandel betrieblicher Kommunikation geführt, in der nunmehr die wechselseitigen Stereotypen in Frage gestellt, die Kommunikationsstörungen zwischen Geschäftsleitungen und Beschäftigten thematisiert und Ansatzpunkte zur Verbesserung in Gang gesetzt werden (vgl. auch Kieser u.a. 1998; Becke 2000). Beteiligung und Mitsprache der MitarbeiterInnen haben einen höheren Stellenwert erhalten. Es zeichnet sich ab, dass die Beschäftigten auch in Zukunft stärker bei betrieblichen Entscheidungen konsultiert werden und ihr Erfahrungswissen sowie ihre Handlungskompetenzen dabei einbringen können.

Diese sozialwissenschaftlichen Projektergebnisse sind unserer Einschätzung nach auch für andere klein- und mittelbetrieblich strukturierte Branchen interessant, in denen paternalistisch geprägte Kommunikationsmuster bestehen. Sie veranschaulichen zudem Probleme der Integration und sozialen Aneignung von Umweltmanagementsystemen in Kleinbetrie-

ben. Überdies weisen die Projektergebnisse auf weiteren Forschungsbedarf zu ökologischen Modernisierungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen hin. Dieser bezieht sich u.a. auf die Bedeutung betrieblicher Kommunikationsmuster für ökologische Lern- und Innovationsprozesse.

7.2 Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Formalisierung

Unsere Projekterfahrungen belegen, dass die Einführung eines Umweltmanagements in Kleinunternehmen nicht zwangsläufig mit einer Bürokratisierung und Formalisierung betrieblicher Abläufe einher geht, welche die betriebliche Flexibilität bedroht. Die Flexibilität der Auftragsbearbeitung wurde durch den Aufbau des Umweltmanagements nicht eingeschränkt, wenngleich das Projektvorhaben phasenweise eine Arbeitsverdichtung für die beteiligten betrieblichen Akteure zur Folge hatte. Die Formalisierung betrieblicher Abläufe und Verfahren unter Umweltaspekten konnte auf ein für den Betrieb vertretbares Maß begrenzt werden. Sie erschöpfte sich dabei keineswegs darin, Bekanntes schriftlich festzulegen. Sie erwies sich vielmehr als geeignet, um Lösungswege betrieblicher Umweltprobleme zu beschreiben, damit diese für die Beschäftigten als Richtschnur ihres Arbeitshandelns präsent wurden. Beispiele hierfür waren Arbeits- und Verfahrensanweisungen für eine fachgerechte Lagerung und den Umgang mit Gefahrstoffen auf Baustellen. Formalisierungen können umweltbezogene Neuerungen im Sinne betrieblicher Regeln für eine Prävention von Umwelt- und Gesundheitsgefährdungen fixieren.

Befürchtungen von Beschäftigten, durch das Umweltmanagement könnten ihre arbeitsbezogenen Handlungsspielräume reglementiert werden, gewannen im Projektverlauf nicht die Überhand. Vielmehr zeigte sich, dass die Formalisierung von Abläufen anerkannt wurde, wenn sie an das handlungspraktische Wissen der Beschäftigten anschlussfähig war. So erstellten in einem Betrieb die Meister die umweltrelevanten Arbeits- und Verfahrensanweisungen unter Berücksichtigung der ihnen vertrauten alltäglichen Arbeitssituationen. Das praktische Wissen der MitarbeiterInnen schließt auch arbeitsbezogene Risikoerfahrungen ein (z.B. Unfälle, Explosion von Gasflaschen). Im betrieblichen Alltag haben diese aber oft eine geringere Relevanz für das Arbeitshandeln im Vergleich zum Zutrauen der Beschäftigten in die kompetente und sichere Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Durch die Auseinandersetzung mit dem Umweltmanagement - vor allem im Rahmen der Schulungen - wurden die Beschäftigten für umwelt- und gesundheitsbezogene Gefährdungen stärker sensibilisiert. Qualifizierungsmaßnahmen kommt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu, um Beschäftigte für nicht unmittelbar sinnlich wahrnehmbare Umwelt- und Gesundheitsgefährdungen zu sensibilisieren, die sich ihrem handlungspraktischen Wissen entziehen.

7.3 Erweiterte betriebliche Planungskapazitäten

Die Auseinandersetzung mit Fragen des betrieblichen Umweltschutzes hat in den drei Unternehmen als Katalysator dafür gewirkt, die planungsorientierten Handlungskapazitäten zu erhöhen. Die Einführung des Umweltmanagements erweist sich damit auch als Plattform für eine betriebliche Organisationsentwicklung. Damit unterscheiden sich diese Betriebe von den meisten Kleinbetrieben, in denen eine unternehmensbezogene Planung einen eher

geringen Stellenwert aufweist. Die betrieblichen Alltagsroutinen orientieren sich vor allem an der flexiblen und kurzfristigen Bewältigung von Kundenanforderungen. Die Steuerkreise ermöglichen der Geschäftsleitung und betrieblichen Führungskräften, sich strategisch planend mit Themen der Unternehmensentwicklung (z.B. neue Produkte, Geschäftsfelder oder Dienstleistungen) zu befassen. So beabsichtigt die Geschäftsführung des Betriebs A, den Umweltsteuerkreis in Zukunft auch für die Diskussion und Entwicklung unternehmensstrategischer Ansätze zwischen Geschäftsleitung und den Handwerksmeistern zu nutzen. Die Geschäftsleitungen der drei Unternehmen verfolgen die Intention, das Themen- und Aufgabenspektrum der Umweltsteuerkreise um arbeits- und gesundheitsschutzbezogene bzw. um qualitätsorientierte Aspekte zu erweitern.

Literatur

- Altmann, Jörn (1997): *Umweltpolitik. Daten, Fakten, Konzepte für die Praxis*. Stuttgart
- Ammon, Ursula, Guido Becke, Gerd Peter (1997): Ökologische Innovationen durch Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung; in: *ARBEIT*, H. 3, 304-329
- Aulinger, Andreas (1996): *(Ko-)Operation Ökologie. Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik*. Marburg
- Becke, Guido (1999): Ökologischer Modernisierungsschub durch indirekte Regelungen? Die EG-Öko-Audit-Verordnung; in: *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, H. 2, 296-316
- Becke, Guido (2000): *Etablierte und Aussenseiter im betrieblichen Wandel. Eine Untersuchung zu partizipativen Reorganisationsprozessen*. Dissertation, Hagen/Dortmund
- Becke, Guido u.a. (2000): *Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung. Eine Praxishilfe für mittelständische Unternehmen*. Berlin/Heidelberg/New York/Barcelona u.a.
- Brüggemann, Beate, Rainer Riehle (1995): *Umweltschutz durch Handwerk?* Frankfurt/M./New York
- Dyllick, Thomas, Jost Hamschmidt (1999): Wirkungen von Umweltmanagementsystemen. Eine Bestandsaufnahme empirischer Studien; in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, H. 4, 507-540
- Freimann, Jürgen (1998): EMAS - Was wissen wir wirklich über seine Umsetzung in der Unternehmenspraxis?; in: *UmweltWirtschaftsForum*, H. 4, 73-79
- Fromm, Christine (1998): *Soziale Typik und Gesundheit im handwerklichen Kleinbetrieb*; in: Ulrich Pröll (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen*. Tagungsband, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 104, Dortmund, 11-25
- Giddens, Anthony (1997): *Jenseits von Links und Rechts. Die Zukunft radikaler Demokratie*. Frankfurt/M.
- Hanisch, Jens (1998): *Recycling von Bauabfällen*; in: *Transferstelle ökologisch orientiertes Bauen/ Europäisches Institut für postgraduale Bildung an der Technischen Universität Dresden e.V.* (Hg.): *Umweltverträgliches Planen und Bauen*. Dresden
- Hartmann, Wolf D. (1998): *Öko-Audit: Ein Dutzend Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis*; in: *UmweltWirtschaftsForum*, H. 1, 32-36
- Heinelt, Hubert, Tanja Malek (1999): *Öko-Audits in deutschen Betrieben. Zum Ausmaß und zu den Hintergründen einer Erfolgsstory - auf der Basis einer schriftlichen Befragung*; in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, H. 4, 541-566
- Helmers, Sabine, Andreas Knie (1992): *Wie lernen Unternehmen bei der Entwicklung von neuen Techniken?*; in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, H. 1, 36-41
- Hien, Wolfgang, Enno Neumann (1998): *Präventive Arbeitsgestaltung in kleinen Handwerksbetrieben - empirische und theoretische Anmerkungen*; in: Ulrich Pröll (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen*. Tagungsband, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 104, Dortmund, 87-95

- Jänicke, Martin, Philip Kunig, Michael Stitzel (1999): Lern- und Arbeitsbuch Umweltpolitik. Politik, Recht und Management des Umweltschutzes in Staat und Unternehmen. Bonn
- Kieser, Alfred, Cornelia Hegele, Matthias Klimmer (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart
- Klemisch, Herbert (1997): Ergebnisse des Forschungsprojektes „Öko-Audit und Beschäftigtenbeteiligung in KMU“; in: Ders. (Hg.): Öko-Audit und Partizipation. Die betriebliche Umsetzung von Umweltinformationssystemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Köln, 5-22
- Kotthoff, Hermann, Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen
- Landesgewerbeanstalt Bayern (1998): Handwerk und Umwelt. Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetriebe. Allgemeine Information, Nürnberg
- Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden. Stuttgart
- Oppermann, Katrin, Erika Weber (1997): Frauensprache - Männersprache. Die verschiedenen Kommunikationsstile von Männern und Frauen. Landsberg am Lech
- Power, Michael (1997): From Risk Society to Audit Society; in: Soziale Systeme, H. 1, 3-21
- Pröll, Ulrich (1998): Einführung; in: Ders. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 104, Dortmund, 5-10
- Schreyögg, Georg (1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden, 2. Auflage
- Schulz von Thun, Friedemann (1997): Miteinander Reden. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Bde. 1 und 2, Reinbek bei Hamburg
- Seidel, Eberhard, Frank M. Weber (1998): Die EMAS-Praxis in Deutschland. Ergebnisse einer kritischen Bestandsaufnahme; in: UmweltWirtschaftsForum, H. 1; 22-27
- Sennett, Richard (1985): Autorität. Frankfurt/M.
- Staehele, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2000): Datenreport 1999, Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn
- Syben, Gerd (1999): Die Baustelle der Bauwirtschaft. Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Berlin
- Wassermann, Wolfram (1997): Stärken und Schwächen kleiner Betriebe. Zum Stand der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kleinbetriebsforschung. Büro für Sozialforschung. Kassel
- Watzlawick, Paul (1988): Management oder - Konstruktion von Wirklichkeiten; in: Ders.: Münchhausens Zopf oder: Psychotherapie und „Wirklichkeit“. Bern/Stuttgart/Toronto, 124-134
- Watzlawick, Paul, John H. Weakland, Richard Fisch (1992): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern/Göttingen/Toronto. 5. Auflage

Anschrift der VerfasserInnen:

Guido Becke
Bärbel Meschkutat
Petra Weddige
sfs Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund

Schlagwörter: Bauwirtschaft, Kleinunternehmen, Kommunikation, Mitarbeiterbeteiligung, sozial-ökologische Lernprozesse, Umweltmanagement