

tion mit den teilweise verunsicherten Verbrauchern eine ebenso große Rolle wie die damit verbundenen Perspektiven ökologischer Produkte auf dem Lebensmittelmittelmarkt.

- Paul Peter Muckenhaupt vom Kabelwerk Muckenhaupt & Nusselt in Wuppertal illustrierte den Bedarf nach technischen wie organisationalen Innovationen am Beispiel zahlreicher Projekte im Themenfeld "nachhaltiges Wirtschaften" innerhalb seines Unternehmens. Nachhaltigkeit als Leitbild trägt mit Hilfe eines externen Coachings dazu bei, eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung sicherzustellen.
- Helge Beck von der Frankfurter Sparkasse wies auf die Bedeutung einer imagerelevanten Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen der Umsetzung eines Nachhaltigkeitsleitbildes hin. Unternehmensintern stehen fünf aufeinander verwiesene Handlungsfelder im Vordergrund: die Produkt- und die Betriebsökologie, die Kommunikation in Umweltfragen, die Umweltqualifikation der Belegschaft und deren Umweltbewusstsein.

In einer dritten Runde bezogen weitere Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Impulsreferaten Stellung zu den referierten und dokumentierten Projektergebnissen und den weiteren Perspektiven nachhaltigen Wirtschaftens:

- Carolin Bädcker vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie erläuterte den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und den verwendeten Instrumenten und verwies in diesem Zusammenhang auf das in Kooperation mit Herbert Klemisch vom -Klaus-Novy-Institut durchgeführte Projekt SAFE (Sustainability Assessment For Enterprises).
- Dr. Udo Westermann vom ökologischen Unternehmensverband Future e.V. plädierte für die Entwicklung von breitentauglichen Instrumenten für nachhaltiges Wirtschaften, um möglichst viele Unternehmen erreichen zu können. Dazu sei eine enge Kooperation und Vernetzung der Forschungsinstitute hilfreich.
- Robert Hoppaus von Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung in Wien nahm Bezug auf das Spannungsverhältnis von Leitbild- und Nutzenorientierung in den Unternehmen und schilderte seine Erfahrungen in der Aufbereitung von Projektergebnissen für das Internet (www.nachhaltigkeit.at), wie die Projektgruppe des ISO und des Öko-Instituts sie auf www.zebis.info anstrebt.
- Michael Schwarz (ISO) verwies in diesem Zusammenhang ebenso wie Peter Reichelt von Factory Cologne auf die Bedeutung der jeweiligen Unternehmenskulturen, die bei der Umsetzung eines Nachhaltigkeitsleitbildes von entscheidender Bedeutung sind, und die damit verbundenen Reorganisationen vorantreiben oder hemmen können.

- Georg Janoschka vom Umweltamt der Stadt Nürnberg stellte am Beispiel des Netzwerks COUP 21 Möglichkeiten und Restriktionen einer Kommunalverwaltung bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung vor. Neben der Selbstverpflichtung möglichst zahlreicher Unternehmen sind dabei eine integrierte Produktpolitik wie auch ein professionelles Netzwerkmanagement von herausragender Bedeutung.
- Dr. Klaus Fichter vom Borderstep-Institut für Innovationen in Berlin betonte die Rolle von Innovationen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Wirtschaften und unterschied dabei vier Unternehmenstypen nach ihrem Umgang mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen der Gegenwart. Ausgehend von einer Differenzierung zwischen inkrementellen und "radikalen" Innovationsstrategien, *war er sich* mit Michael Schwarz (ISO) einig, dass letztere z.T. grundlegende institutionelle Veränderungen mit sich bringen (müssen).

In der abschließenden Diskussionsrunde wurden Anregungen zum weiteren Ausbau von www.zebis.info diskutiert sowie mögliche Perspektiven erörtert, wie die festgefahrene Dichotomie einer instrumentenfixierten Nachhaltigkeitsstrategie auf der einen Seite und einer prozessorientierten Sicht- und Vorgehensweise auf der anderen Seite überwunden werden könne. In diesem Zusammenhang wurde einhellig eine stärkere Vernetzung und Kooperation sowohl auf Seiten der Unternehmen wie auf Seiten der bislang weitgehend separiert arbeitenden Forschungsprojekte und Bansätze als notwendig und anstrebenswert erachtet.

Guido Lauen

Umweltschutz, Recht und Eigenverantwortung im Betrieb – Förderung der Umweltschutzkompetenz von Betriebsräten in Klein- und Mittel- betrieben

**Abschlussworkshop am 12. April 2002
im Media-Park, Köln**

Die Projektgruppe des ISO und des Instituts für Umweltrecht (IUR) in Bremen hatte eine Expertengruppe aus Betriebsräten, Gewerkschafts- und Stiftungsvertretern sowie themenverwandt arbeitenden Wissenschaftlern eingeladen, um den im Rahmen eines von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) finanzierten Forschungsprojektes erarbeiteten Leitfaden "Beteiligung im betrieblichen Umweltschutz. Ein Leitfaden für Betriebsräte" im

Hinblick auf seine Problemadäquanz und Praxistauglichkeit zu diskutieren.

Nachdem einleitend Michael Schwarz (ISO) auf die Forschungstradition des ISO im Hinblick auf die Problemkomplexe "Beteiligung im betrieblichen Umweltschutz" und "arbeitspolitische Innovationen" verwiesen und den Forschungskontext erläutert hatte, stellte er zentrale Ausgangsüberlegungen des Projektes sowie den Stand der Forschung dar. Das Spezifikum des Projektes und des Leitfadens ist die Synthese konkreter rechtlicher Handlungsmöglichkeiten einerseits und interessenpolitisch-strategischer Überlegungen zum Betriebsratshandeln auf dem Gebiet des betrieblichen Umweltschutzes andererseits. Der Leitfaden soll so die Handlungsebenen des Wollens, des Dürfens, des Handelns und des Könnens gleichermaßen ansprechen.

Guido Lauen (ISO) verwies rückblickend auf die zugrunde liegenden Unternehmensfallstudien, anhand derer sich Fallkonstellationen ableiten ließen, die das Verhältnis von Betriebsräten und Unternehmensleitungen im betrieblichen Umweltschutz charakterisieren. Die in den Fallstudien identifizierten Problemkomplexe der Betriebsratsarbeit strukturieren den Leitfaden und werden handlungsorientiert sowohl aus juristischer als auch aus sozialwissenschaftlicher Sicht aufgegriffen und kommentiert.

Eckart Abel-Lorenz (IUR) zeigte in seinem Vortrag Möglichkeiten und Grenzen des betrieblichen Umweltschutzes aus juristischer Perspektive auf. Ein Überblick über die Legaldefinition zum betrieblichen Umweltschutz, die darauf bezogene höchstrichterliche Rechtsprechung sowie **zentrale Neuregelungen** des BetrVG zeigte, dass der Betriebsrat neben zahlreichen mittelbaren und unmittelbaren Partizipationsrechten auch Pflichten im betrieblichen Umweltschutz hat. Die Novelle der EG-Öko-Audit-Verordnung EMAS sieht neben der Integration der internationalen Norm ISO 14001 auch die Beteiligung der Belegschaften und ihrer Vertreter vor.

In einer zweiten Runde wurde die Beteiligung im betrieblichen Umweltschutz aus betriebsrätlicher und gewerkschaftlicher Sicht diskutiert. Dabei schilderten die anwesenden Betriebsräte, Gewerkschafts- und Stiftungsvertreter aus ihren Perspektiven praktische Erfahrungen, strategische Ansätze, zentrale Probleme und artikulierten ihren Unterstützungsbedarf bei der Beteiligung im betrieblichen Umweltschutz.

Kamil Sahin, Betriebsratsmitglied bei Polymer Latex GmbH & Co KG, Marl, erinnerte daran, dass gerade in der chemischen Industrie der Umweltschutz eine zentrale Rolle spielt, er aber bislang häufig als Experten- und Geschäftsführungsaufgabe betrachtet werde. Der Betriebsrat engagierte sich stark auf dem Gebiet des betrieblichen Umweltschutzes und könne dabei durchaus auf Beteiligungserfolge – nicht nur im Bereich des Umgangs mit Störfällen – verweisen. Der Leitfaden sei hilfreich, um auch komplexe Fragestellungen zu verdeutlichen und so die bestehende Beteiligung zu festigen und auszubauen.

Michael Walther (Universität Kassel) wies darauf hin, dass es nicht entscheidend sei, welche rechtlichen Möglichkeiten der Betriebsrat habe, sondern wie und ob er diese nutze. Auch wenn die Zahl der zertifizierten Betriebe stagniere, sei die Zahl der mit Umweltmanagement konfrontierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer relativ hoch. Alleine deshalb sei es sinnvoll, rechtliche wie strategischen Ansatzpunkte auch in Form eines Leitfadens zu vermitteln. Allerdings sei nicht auszuschließen, dass Betriebsräte angesichts wachsender Anforderungen im betrieblichen Umweltschutz überfordert sein könnten.

Herbert Klemisch (Klaus-Novy-Institut) nannte unterschiedliche Strategien, mit denen sich Betriebsräte über den betrieblichen Umweltschutz informieren können und verwies auf betriebsrats-, situations- und kontextspezifische Bedingungen des Betriebsratshandelns.

Prof. Dr. Karl Krahn (Universität Bielefeld) gab am Beispiel einer repräsentativen Studie der Gewerkschaften zu Aufgabenschwerpunkten des Betriebsrats zu bedenken, dass der betriebliche Umweltschutz angesichts der momentanen Wirtschaftslage nur von nachgeordneter Priorität sei und ein Leitfaden helfen könne, die strategische Bedeutung des Themas – auch für die Sicherung von Arbeitsplätzen – zu verdeutlichen.

Siegfried Leittretter (Hans-Böckler-Stiftung) erinnerte daran, dass gerade am Beispiel der Arbeitsplatzsicherung deutlich werde, wie wichtig die Behandlung des betrieblichen Umweltschutzes in den Wirtschaftsausschüssen der Unternehmen sei. Der jährlich zu erstellende Umweltbericht der Betriebsbeauftragten stelle dazu eine wichtige Informationsgrundlage dar. Zudem dürfe die Mitwirkung im betrieblichen Umweltschutz nicht ausschließlich auf die Betriebsräte zentriert werden, auch die Belegschaften müssten verstärkt angesprochen und zur Umsetzung rechtlicher Vorschriften und strategischer Ziele angesprochen werden.

Ralf Scherbaum, Betriebsratsmitglied beim Kölner Verbund betonte, dass die Novellierung des BetrVG und EMAS zwar den Betriebsräten mehr Rechte einräume, diese aber auch in der Unternehmen genutzt und umgesetzt werden müssten. Betrieblicher Umweltschutz hänge nicht zuletzt immer auch von Einzelpersonen und deren Engagement ab. Für die Unternehmensleitungen stünden oftmals Marketingaspekte des Umweltschutzes und weniger die strategische Gesamtentwicklung im Vordergrund. Der Leitfaden biete bereits engagierten Betriebsräten eine wichtige Hilfestellung, um erweiterte Betriebsratsrechte effizient und effektiv nutzen zu können, und fülle damit eine Lücke im Informationsspektrum zum Betriebsratshandeln auf dem Gebiet des betrieblichen Umweltschutzes. Gleichwohl bestehe die Notwendigkeit, dass der Umweltschutzgedanke auch von der Unternehmensführung kommuniziert wird, um die Belegschaft zu erreichen und zu motivieren. Dabei müsse es einen intensiven und institutionalisierten Gedanken- und Informationsaustausch zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Unternehmens-

leitung geben. Strategische wie Moderationskompetenzen der Betriebsräte müssen dazu ausgebaut werden.

Für Gerd Heinemann (CARO Druck), Frankfurt a.M., verwies die verhandelte Problematik auf ein Vermittlungs- und Kommunikationsproblem zwischen Betriebsrat und Arbeitgebern. Angesichts der Komplexität der Materie plädierte er für eine unternehmens- und betriebsrats-spezifische Problem-, Ist-Zustand- und Zieldefinition, z.B. in Form eines ökologischen "Betriebskatasters", um mittelfristig zu Verbesserungen beitragen zu können.

Monika Veltjens, Betriebsratsmitglied bei Muckenhaupt & Nusselt, Wuppertal, schilderte Handlungsprobleme des Betriebsrats im betrieblichen Umweltschutz im Spannungsfeld einer einerseits außergewöhnlich stark auf diesem Gebiet engagierten Geschäftsführung und andererseits eines Betriebsrates, der dem betrieblichen Umweltschutz zwar prinzipiell positiv, bislang aber noch abwartend gegenüber stehe. Ein Leitfaden könne angesichts einer solchen Konstellation helfen, sich zentrale rechtliche Kenntnisse anzueignen und sich so mittelfristig eine eigene Position zu erarbeiten.

Dr. Werner Schneider (DGB-Bundesvorstand) plädierte für eine weniger starke Ausrichtung auf positive wie negative Einzelfälle, die von der betrieblichen Realität in den allermeisten Unternehmen abstrahiere. Dass auch nach der Novellierung des BetrVG und von EMAS die Beteiligung von Belegschaften und Betriebsräten trotz wesentlicher Verbesserungen an Grenzen stoße, dürfe nicht übersehen werden. In diesem Zusammenhang merkte Prof. Dr. Karl Krahn an, dass es bisher keinen systematischen Erfahrungsaustausch über "best practise-Ansätze" gebe, solche aber öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden müssten.

Die Teilnehmer waren sich einig, dass die betriebliche Realität zum Thema "Nachhaltigkeit" eher enttäusche, u.a. weil der Zusammenhang zwischen Umweltschutz, Nachhaltigem Wirtschaften und Arbeitsplätzen nicht ausreichend kommuniziert werde und die unternehmensstrategische Bedeutung des Themas mit allen Konsequenzen für die Zukunftsfähigkeit ganzer Branchen und Standorte unterbelichtet bleibe. Dabei stelle sich auch die Frage der Anschlussfähigkeit der Nachhaltigkeit an den praktischen Umweltschutz, da sowohl die Auflagen spezieller Umweltgesetze als auch Partizipationsrechte der Belegschaften teilweise noch nicht umgesetzt seien. Alexander Rager (AQU/DGB-Bildungswerk) sah in einer kontinuierlichen, auf das Feld "Nachhaltigkeit" orientierten Weiterbildungsarbeit für Belegschaften und Betriebsräte die Möglichkeit, mittelfristig Ergebnisse zu erzielen. Dabei müssten neben rechtlichen und strategischen Fragen motivationale und qualifikatorische Aspekte im Vordergrund stehen, um eine angestrebte aktive Mitgestaltung erst möglich zu machen.

Ina Drescher (Hans-Böckler-Stiftung) hielt fest, dass ein zentraler Punkt im betrieblichen Umweltschutz die Motivation der Beteiligten sei. Neben der individuellen Problemanalyse im Betrieb selbst könne ein Leitfaden wie der vorgelegte dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Am umstrittenen Begriff des "Co-Managements" erläuterte Michael Schwarz abschließend, welche strategischen Perspektiven einer problemadäquaten Beteiligungspolitik sich im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes abzeichnen. Eine kompetente und aktive Mitgestaltung auf unternehmensstrategischer und -organisationaler Ebene müsse mit der Veränderung und Erweiterung des traditionellen Verständnisses von Betriebsratsarbeit einher gehen. Wie auch Ina Drescher betonte, meine dies nicht nur die aktive Beteiligung des Betriebsrats in konkreten Sachfragen und Initiativen, sondern auch das Bedienen und Nutzen von informellen, persönlichen Kontakten mit Entscheidungsträgern im Betrieb. Eckart Abel-Lorenz (IUR) stellte aus juristischer Perspektive neben den gesetzlichen Grundlagen eines Co-Managements auch seine rechtlichen Grenzen dar. Der Betriebsrat dürfe seine gesetzlich und interessenpolitisch definierte Primärfunktion als Interessenvertreter der Belegschaft nicht aus den Augen verlieren. Interessenpolitisch-strategisch dürfe die aktive und kompetente Mitgestaltung des betrieblichen Umweltschutzes nicht dazu führen, dass weitreichende Verantwortlichkeiten ausschließlich an die Betriebsräte delegiert würden. Das bipolare Verhältnis von Unternehmensleitungen und Betriebsräten müsse um Formen der direkten Partizipation der Belegschaftsmitglieder als eigenständige Akteure erweitert werden. Die Diskutanten waren sich einig, dass unter diesen Voraussetzungen im Co-Management eine Chance der Betriebsratsarbeit auf dem Gebiet des betrieblichen Umweltschutzes liege und dass der diskutierte Leitfaden – eine lesefreundliche Aufbereitung und breite Veröffentlichung vorausgesetzt – sich als hilfreich auf diesem Weg erweisen werde.

Sabine Meister und Guido Lauen