



Springer

Dear Author:

Please find attached the final pdf file of your contribution, which can be viewed using the Acrobat Reader, version 3.0 or higher. We would kindly like to draw your attention to the fact that copyright law is also valid for electronic products. This means especially that:

- You may not alter the pdf file, as changes to the published contribution are prohibited by copyright law.
- You may print the file and distribute it amongst your colleagues in the scientific community for scientific and/or personal use.
- You may make an article published by Springer-Verlag available on your personal home page provided the source of the published article is cited and Springer-Verlag is mentioned as copyright holder. You are requested to create a link to the published article in LINK, Springer's internet service. The link must be accompanied by the following text: The original publication is available on LINK **<http://link.springer.de>**. Please use the appropriate URL and/or DOI for the article in LINK. Articles disseminated via LINK are indexed, abstracted and referenced by many abstracting and information services, bibliographic networks, subscription agencies, library networks and consortia.
- You are not allowed to make the pdf file accessible to the general public, e.g. your institute/your company is not allowed to place this file on its homepage.
- Please address any queries to the production editor of the journal in question, giving your name, the journal title, volume and first page number.

Yours sincerely,

Springer-Verlag Berlin Heidelberg

# Organisation, Strategie, Partizipation

## Institutionelle Voraussetzungen für ein nachhaltiges Innovationsmanagement

### Autoren:

Dr. Michael Schwarz  
(Bild oben)  
Dr. Martin Birke  
(Bild Mitte)  
Guido Lauen  
Wissenschaftliche Angestellte im  
Forschungsschwerpunkt  
„Organisation und Ökologie“  
ISO Institut zur Erforschung  
sozialer Chancen in Köln



*Nachhaltiges Innovationsmanagement eröffnet den Unternehmen praktikable und wettbewerbsfähige Entwicklungsoptionen in Synergie und (selbst-)reflexiver Auseinandersetzung mit ihrem technisch-ökonomischen Innovationspotenzial. Dazu bedarf es einer Strategiefähigkeit, die nur endogen, mit einem rekursiven Management der Strategieentwicklung und -umsetzung erworben werden kann. Ohne eine gelebte Partizipationskultur mit tragfähigen Beteiligungsstrukturen wird die damit verbundene, eminent politikhaltige Unternehmensreorganisation nicht gelingen.*

### 1. Einführung

Nachhaltiges Wirtschaften ist im Forschungsschwerpunkt „Organisation und Ökologie“ am ISO Institut in drei zeitlich parallel durchgeführten, inhaltlich aufeinander abgestimmten Projekten untersucht worden mit unterschiedlicher empirischer Referenz:

- a) Der wissenschaftlichen Begleitung und Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zur Förderung der endogenen Potenziale für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (1),
- b) einem Experten-Delphi mit Unternehmensberatern zur Ermittlung der zukünftigen Bedeutung von Nachhaltigem Wirtschaften und daraus resultierenden Veränderungen des Beratungsbedarfs einerseits sowie des Beratungsangebots andererseits (2),
- c) einer Studie zur Handlungs- und Mitgestaltungskompetenz von Betriebsräten im betrieblichen Umweltschutz und im Hinblick auf die Realisierung nachhaltigen Wirtschaftens (3).

Gestützt auf diese Projekte wurden gemeinsam mit daran beteiligten Unternehmen konsensfähige Mindestanforderungen für eine pragmatische und unternehmensspezifisch anzupassende Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt (4). Demnach geht es den Unternehmen im Hinblick auf ihre Zukunftssicherheit und -fähigkeit primär darum, praktikable und wettbewerbsfähige Handlungs- und Entwicklungsoptionen zu entwickeln und umzusetzen, die es ermöglichen, externe, „nachhaltige“ Zukunftsanforderungen so präventiv, flexibel und weitgehend wie möglich zu integrieren. Den im Einzelnen ganz unterschiedlich gearteten Handlungsproblemen und -potenzialen entsprechend wird sich nachhaltiges Wirtschaften in einer Vielfalt von sehr unternehmensspezifischen und an Machbarkeit orientierten Ansätzen und Innovationsprozessen konkretisieren. Was im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens auf Unternehmensebene im Einzelnen machbar ist, ist im pragmatischen, bedarfs- und potenzialorientierten Blickwinkel der Unternehmens- wie Beratungspraktiker im Wesentlichen eine Frage der Verfügbarkeit, Nutzung und

Verbesserung vorhandener Ressourcen, insbesondere der Qualifikations- und Innovationspotenziale der Mitarbeiter, die allerdings – wie noch zu zeigen ist – nicht voraussetzungslos sind.

## **2. Nachhaltiges Wirtschaften – Ein Thema ohne empirische Basis?**

Das nachhaltig wirtschaftende Unternehmen, der „Sustainable Steward“, ist empirisch betrachtet bislang nur eine Fiktion (5). Die „bislang am breitesten angelegte Befragung zum Themenkomplex Unternehmen und Nachhaltigkeit“ (6) stuft im Ergebnis 28% der Unternehmen lediglich insofern als „nachhaltigkeitsorientiert“ ein, als dort sowohl ökologischen wie auch sozialen Belangen nach Auskunft der Befragten Rechnung getragen wird. Fast die Hälfte aller Unternehmen (47,3%) wird demgegenüber als passiv eingestuft, verbunden mit dem Hinweis, „dass große Unternehmen den zu Grunde gelegten Nachhaltigkeitskriterien wesentlich häufiger entsprechen als kleine Unternehmen“ und dementsprechend der Anteil der „Passiven“ in dieser Kategorie noch erheblich größer ist (7). Faktisch bewegt sich die überwiegende Mehrheit insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen in einem Spektrum zwischen völligem Desinteresse an Nachhaltigem Wirtschaften und anspruchsvollen, aber unverbindlichen Absichtserklärungen, allenfalls verbunden mit partiellen bzw. sporadischen, organisationsintern und unternehmensstrategisch nur lose verankerten Nachhaltigkeitsaktivitäten.

Trotz einer zunehmend breiten und intensiven Diskussion realisieren sich Nachhaltige Entwicklung und eine nachhaltige Wirtschaftsweise offenbar keineswegs im Selbstlauf: weder über die Einsicht in das vielzitierte „Gebot der Klugheit“, noch über die klassischen Umsetzungsmedien Markt, Staat und gesellschaftliche Anspruchsgruppen. Eine Ursache dafür ist, dass den meisten Umsetzungsversuchen und -bemühungen noch immer ein in der Praxis sich zunehmend als unbrauchbar erweisender Steuerungsoptimismus zu Grunde liegt: Über detaillierte Konkretisierungen und

Operationalisierungen des Leitbilds und getreu dem Motto, mit den „richtigen“ innovativen Lösungen und dem passenden institutionellen Design kommt man stets zum gewünschten Ziel, wird versucht, die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung auf diverse Handlungsfelder praxistauglich herunterzubrechen. Missverstanden als normativer Standard, detaillierter Aktionsplan oder universelles Managementkonzept engt die Nachhaltigkeitsidee aber zwangsläufig genau diesen Gestaltungs- und Interpretationsspielraum auf Seiten der gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Akteure ein. Mit Blick auf die nicht zuletzt gerade deshalb tendenziell zunehmend nachhaltigkeitsaversive Unternehmenswirklichkeit spricht viel dafür, die Perspektive einmal umzudrehen und bei den Unternehmen, ihrem Innovationsbedarf und -potenzial anzusetzen.

## **3. Nachhaltiges Wirtschaften als Innovationsmanagement**

In der pragmatischen Evolutionsperspektive der Unternehmen geht es im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit primär um ein Innovationsmanagement, das an den vorhandenen Stärken und Schwächen des Unternehmens ansetzt und Nachhaltigkeit als Gestaltungsprinzip für den oft reklamierten und selten realisierten Organisationswandel erschließt. Dabei ist die zentrale Frage nicht: Wie kann der status quo sich schnell ändernden Außenanforderungen und Handlungsbedingungen entsprechend kurzfristig optimiert werden, sondern vielmehr ist in längerfristiger Perspektive das, was wir und wie wir es derzeit machen, überhaupt zukunftsfähig? Erfolgversprechend erscheint eher die Definition einer unternehmensspezifischen Entwicklungsrichtung und eine daran orientierte flexible Nutzung und Erweiterung der endogenen Potenziale als die Definition eines eindeutigen Zieles. Es ist letztlich eine Frage der Innovationsfähigkeit, ob und inwieweit es gelingt, den Ausgleich zwischen ökonomischem Erfolg, ökologischen Leistungen und sozialer Verantwortung eigenverantwortlich zu organisieren und zu realisieren. Ganz im Unterschied zu den bis-

her im Nachhaltigkeitsdiskurs dominierenden Modellkonstruktionen und Umbauszenarien mit den darin eingebauten Wunschlisten oder Anforderungskatalogen wird damit keineswegs das unbegrenzt innovations- und strategiefähige Unternehmen unterstellt. Im Sinne eines gestaltungsoffenen und prozessorientierten Nachhaltigkeitsverständnisses ist vielmehr anzuerkennen, dass Unternehmen Austragungsorte von politikhaltigen Auseinandersetzungen sind, in denen gerungen wird um Entwicklungsrichtungen, Produktionskonzepte, Geschäftsfelder und strategische Handlungsspielräume, die zwar kontingent, aber mit Nachhaltigkeit nicht immer kompatibel und vor allem nicht grenzenlos veränderbar sind. Die meisten, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, müssen sich überhaupt erst einmal „strategiefähig“ machen, um veränderte Anforderungen aus ihrer Umwelt rechtzeitig wahrnehmen und flexibel in ihre Planungen, Entscheidungen und Abläufe integrieren zu können. „Nachhaltiges Wirtschaften als unternehmerische Herausforderung“ (8) anzunehmen und sich bei der Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Managementansätze und -instrumente systematisch auf Such- und Lernprozesse nach immer besseren Problemlösungen einzulassen (9), gelingt insbesondere den Unternehmen, die ihre bisherige Praxis der Führung, Selbstorganisation und Vernetzung auf den Prüfstand stellen und unternehmensintern wie -extern neue Formen der Kommunikation, Kooperation und Partizipation entwickeln: z. B. Stakeholder-Dialoge (10) und Geschäftsberichterstattung qualitativ erneuern (11), Kooperationen in unternehmensübergreifenden Netzwerken (12) und entlang der Wertschöpfungskette (13) intensivieren, externen wie internen Sachverstand verstärkt einbeziehen und die dafür notwendige „partizipative Sekundärorganisation“ (14) mit materiellen und immateriellen Anreizsystemen gewährleisten (15). Dass Entwicklungsinitiativen für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen sich meist in einem prekären Zusammenspiel von Adaption und Weiterentwicklung bisheriger Innovationspraktiken vollziehen, das Innovationsmanagement dabei jedoch in Form, Inhalt und Reformdynamik

„produktiv“ unter Druck geraten kann, zeigen auch die Befunde unseres Berater-Delphis. Dem Leitbild der Unternehmensnachhaltigkeit werden „Innovationstreiber-Qualitäten“ für das strategische wie operative Management zugeschrieben: als „Innovationsradar“ für die Geschäftsfeldplanung, Produkt- und Marketingpolitik, als „Innovationscontrolling“ bei der Integration funktional differenzierter Managementsysteme, der Steuerung und Reorganisation interner wie externer Wertschöpfungsprozesse und als „Innovationsanreiz“ für ein funktions- und disziplinübergreifendes Wissensmanagement und Organisationslernen, die für ökonomisch-technische wie für ökologische Innovationen als erfolgskritisch angesehen werden (16). Zwar gehen auch die Berater im Berater-Delphi davon aus, dass operationalisierte Managementkonzepte, die ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige Unternehmensziele in langfristige angelegten Geschäftsmodellen integrieren, erst mittelfristig zur Verfügung stehen; dennoch prognostizieren sie dem Innovationsmodell der „3-D-Nachhaltigkeit“ (17) große Synergien mit ökonomisch-technischen und organisatorischen Unternehmensinnovationen (18). Diese in der Globalisierungskonkurrenz unverzichtbaren Innovationen bilden die Basis für nachhaltige Innovationen. Ihr meist unausgeschöpftes Potenzial könnte den befragten Beratern zufolge mit einem nachhaltigkeitsorientierten Innovationsmanagement intensiver und schneller als bisher realisiert werden. Auch wenn dieser Funktionszusammenhang keineswegs spannungsfrei ist und insbesondere durch kurzfristige Shareholder-Value-Strategien gestört wird, ist er strategisch wie operativ schon jetzt bei der Vorbereitung auf die erhöhten Anforderungen in Rating- und Risikobewertungsverfahren positiv zu nutzen (19). Die mithin durchaus praxisrelevante Frage, wie das Ergänzungsverhältnis zwischen „modernen“ und „nachhaltigen“ Unternehmensinnovationen sich entwickeln und zu nutzen sein wird, verweist auf die im Nachhaltigkeitsdiskurs eher ausgesparten Risiken und unkalkulierbaren Nebenfolgen von Innovationen, denen mit herkömmlichem Management nicht beizukommen ist.

#### 4. Nachhaltige Re-Organisation als „Innovation der Innovation“

Dass Innovationen hoch ambivalent sind, ist ein Erfahrungswert vor allem von Praktikern mit Langzeiterfahrungen in Innovationsprojekten. Deren immer aufwändiger werdendes Projektmanagement ist Indiz dafür, dass die kreative Invention und Kombination neuer Techniken, Methoden und Produkte untrennbar verquickt ist mit Risiken, Nebenfolgen und Ungewissheiten, die – was nur selten thematisiert wird – nur ansatzweise zu kalkulieren sind und zunehmend mehr Ressourcen in Anspruch nehmen. Diese „Reflexivität“ von Innovationen (20) wird gerade auch von Managern und Beratern gesehen, die in der Herausforderung des nachhaltigen Wirtschaftens neue Chancen für strategische Repositionierungen, zukunftsritisches Risikomanagement oder integrierte Systemlösungen in Produktion und Produktgestaltung erkennen. Ihr „Anfangsverdacht“, dass nachhaltige Innovationen extraordinären organisationalen Aufwand beanspruchen werden, ist hinreichend begründet. Die ökonomische, ökologische und sozial-gesellschaftspolitische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens gleichgewichtet und ausbalanciert zu entwickeln, erfordert eine neuartige Synchronisation von Innovationen im normativen, strategischen und operativen Management: Die Unternehmensziele sind neu zu definieren und spezifizieren; darauf abgestimmt sind geeignete Managementinstrumente auszuwählen und zu operationalisieren sowie die Führungs- und Geschäftsprozesse neu zu konfigurieren; schließlich sind deren Ergebnisse zu evaluieren und rückzukoppeln für eine kontinuierliche Verbesserung von Unternehmensstrategie und operativem Geschäft.

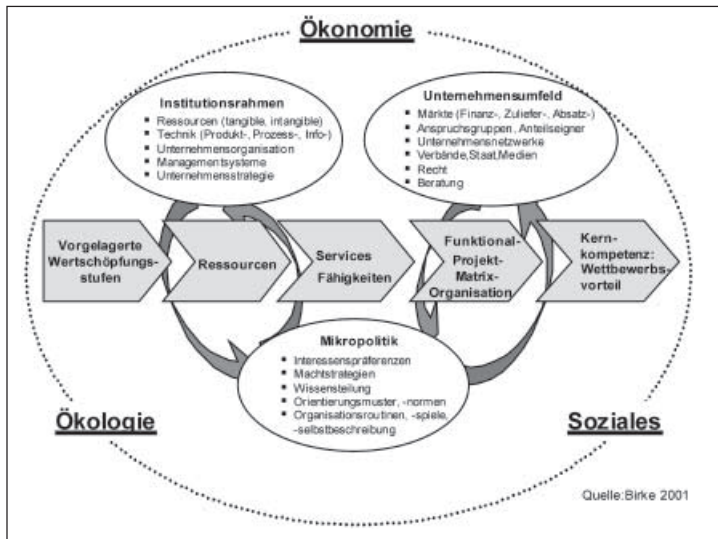
Diesen rekursiven Managementzyklus so zu organisieren, dass die Anschlussfähigkeit an bisher erfolgreiche Managementpraktiken und Geschäftsmodelle ebenso gelingt wie die Moderation der unvermeidlichen Abstimmungs- und Aushandlungskonflikte, stellt Maximalanforderungen an das Innovationsmanagement. Er ist insofern eine „Innovation der Innovation“, als er mehr ver-

langt als die Neuentwicklung von nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensindikatoren und Managementinstrumenten. Deren Modellentwicklung, Prototyping und Benchmarking ist unverzichtbar, aber nicht hinreichend, da ihre Implementation nicht linear, sondern nur in interessensgeleiteten, umwegigen und rückschlagsbedrohten Such- und Lernprozessen gelingen kann, in denen ein unternehmensadäquater Umgang zu finden ist für die Varietät nachhaltiger Managementoptionen einerseits und das Nicht-Wissen hinsichtlich ihrer nicht zu prognostizierenden Nebenfolgen und Risiken andererseits (21). Die „Kunst der Rekursivitätshandhabung“, bei der es zwar auch auf „Expertensicherheit“, insbesondere aber auf „Prozesssicherheit“ (22) ankommt, wird mithin zu einer Schlüsselqualifikation auch des nachhaltigen Innovationsmanagements.

Auch sie wird jedoch keine Optimierungszusätze und Masterpläne für einen im Nachhaltigkeitsdiskurs immer noch beschworenen „Triple-Win“ in Aussicht stellen können. Stattdessen sind Manager, Berater wie Wissenschaftler konfrontiert mit hochgradig ergebnisoffenen, emergenten Evolutionsprozessen der Selektion und Variation, deren allgemeine Konstitutionsbedingungen in Abb. 1 zusammengefasst sind. Sie prägen sowohl die auf „nachhaltige“ Entwicklungspotenziale der Zukunft ausgerichteten Prozesse des strategischen Management als auch das mit der Transformation von Unternehmensressourcen in Kernkompetenzen beschäftigte operative Management. Beide kommen nicht aus ohne „rekursive Schleifen sozialer Praxis“ (23) und sind auf Grund ihrer gemeinsamen mikropolitischen Verfasstheit nur bedingt zu optimieren. Dass sie, worauf in der Diskussion des „neuen strategischen Managements“ ebenfalls verstärkt hingewiesen wird (24), eng miteinander verwoben sind, ist in der Unternehmenspraxis insofern erkannt worden, als die Neugestaltung und Integration bislang funktional separierter Managementsysteme für den Einstieg ins nachhaltige Management genutzt wird.

Da Managementsysteme eine Brückenfunktion zwischen strategischem und operativem Management





◀ Abb. 1:  
Nachhaltiges  
Management  
als rekursiver  
Prozess (25)

fähigkeit und Flexibilität fördernder organisatorischer Grundlagen und Anreize. Neben bedarfsgerechten Schulungsprogrammen sind unternehmensspezifisch auch die geeigneten kommunikativen Plattformen sowie materielle und immaterielle Beteiligungsmöglichkeiten bereitzustellen und die Verfügbarkeit, Pflege und Weiterentwicklung des organisationsinternen Wissens systematisch zu organisieren.

Die Umsetzung von stärker auf Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Partizipation basierenden Formen des Leitens und Kooperierens gerät – bei aller Einsicht in die Notwendigkeit – in der Praxis jedoch vielfach in Konflikt mit der bislang gelebten Unternehmenskultur, den meist strategisch inkonsistenten und organisatorisch nur schwach verankerten Reorganisationsansätzen, dem „betriebsüblichen“, in der Regel informell und unverbindlich geregelten Partizipationsniveau sowie einem oftmals reaktiven und defensiven Handlungsmuster betrieblicher Interessenvertretungen. Chancen für nachhaltige organisationale Lernprozesse werden sich in dem Maße eröffnen, wie

- Arbeitnehmer nicht nur unternehmensstrategisch relevante Wissenslieferanten bleiben, sondern eine aktive Rolle spielen im „intelligenten“ Wissensmanagement,
- Betriebsräte das dementsprechende Wissens- und Innovationsmanagement aktiv mitgestalten (wollen und können),
- arbeitnehmerorientierte Beratung mehr Gelegenheit und Ressourcen erhält, Arbeitnehmer und Betriebsräte in und zu einem strategiefähigen Projektmanagement zu befähigen (28).

Ob das novellierte Betriebsverfassungsgesetz im Zusammenspiel mit den gesellschaftspolitischen Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen und betriebliche Interessenvertretungen Fortschritte „auf dem Weg zu einer nachhaltigen Betriebsverfassung“ (29) ermöglichen wird, hängt nicht zuletzt auch davon ab, ob Betriebsräte erweiterte Mitwirkungsfunktionen und Mitbestimmungsrechte im betrieblichen Umweltschutz und bei sozialen Fragen für arbeitspolitische „Nachhaltigkeitsarrangements“ im Unternehmen zu

wahrnehmen können, sind sie für den skizzierten rekursiven Managementzyklus von zentraler Bedeutung. Diese Schlüsselstellung ist allerdings nur dann zu nutzen, wenn Management wie Mitarbeiter sich konstruktiv und dauerhaft mit den erhöhten Anforderungen einer rekursiven Reorganisation (26) auseinandersetzen. Der notwendige erste Schritt besteht meist in einer systematischen Stärken-Schwächen-Analyse, die sich nicht nur auf technische und produktpolitische Fragen, sondern im Kern auf die internen Innovationspotenziale und -blockaden sowie die bislang praktizierten Formen des Führens und Kooperierens konzentriert (27). Erst auf der Grundlage einer umfassenden und „schonungslosen“ internen Diskussion der Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme lassen sich die unternehmensstrategischen Ziele in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive sinnvoll und verbindlich formulieren. Der zweite Schritt besteht in der in kleinen und mittelständischen Unternehmen meist ebenfalls noch ausstehenden Erfassung und Bewertung von relevanten Geschäftsprozessen. Der darauf gestützte sukzessive Übergang von der funktional differenzierten zur prozessorientierten Organisation des Unternehmens ist grundlegende Voraussetzung für eine „nachhaltige“ und wettbewerbsorientierte Integration von schnell wechselnden Anforderungen aus der Unternehmensumwelt in die Abläufe, Aktivitäten und strategische Ausrichtung des Unternehmens. Da er eine

Neuaustrichtung von Leitungsaufgaben und Prozessverantwortlichkeiten erfordert, ist er besonders politikhaltig. Um internen Widerständen und Blockaden entgegen zu wirken, ist die prozessorientierte Reorganisation deshalb angewiesen auf ein Human-Resource- und Wissensmanagement, das „Empowerment“ der Mitarbeiter nicht nur proklamiert, sondern Partizipation und Qualifikation, Eigenverantwortung und Befähigung mit materiellen und immateriellen Anreizsystemen verknüpft und institutionalisiert.

## 5. Nachhaltiges Wirtschaften und Partizipation

Der Einstieg in eine partizipative Entwicklung einer langfristig und zugleich flexibel angelegten unternehmensstrategischen Perspektive konfrontiert die Unternehmen mit der Notwendigkeit, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen, der erfolgreich nur unter systematischer Nutzung und Förderung der vorhandenen (insbesondere der Humankapital-) Potenziale zu „managen“ ist. Qualifizierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Ohne eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung und -einbindung lassen sich endogene Innovationspotenziale nicht erschließen und weiterentwickeln. Hierzu bedarf es nicht nur einer entsprechenden Unternehmenskultur, sondern auch Innovations-

nutzen verstehen. Ein darauf ausgerichtetes, maßgeschneidertes „Co-Management“ und die dafür nötige „neue Beteiligungskultur“ sind ebenfalls Innovationen, die – obwohl immer wieder reklamiert – nicht linear umzusetzen und zu optimieren sind. Ihre Chancen erhöhen sich jedoch, wenn es gelingt, die nachhaltigkeitsorientierte Reorganisation in den Unternehmen mit interessenvertretungspolitischen Ansätzen zur Förderung der endogenen Innovationspotenziale und -fähigkeiten einerseits und Formen „direkter Mitarbeiterpartizipation“ andererseits zu verknüpfen.

## Anmerkungen

- (1) „Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittleren Unternehmen. Von der Leitbildentwicklung zur praktischen Umsetzung“ (Projekttitle) (mit finanzieller Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt). Siehe auch Birke, M./Kämper, E./Schwarz, M./Ebinger, F.: Nachhaltiges Wirtschaften in KMU als organisationaler Such- und Lernprozess, in: UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H. 1, 2001, S. 9-13 sowie zahlreiche Beiträge im Internetforum [www.zebis.info](http://www.zebis.info) (Zukunftsfähige Entwicklung Beratungs- und Informationssystem).
- (2) „Beratung der Beratung. Ökologische Modernisierung als Interessen- und Gestaltungspolitik im Unternehmen“ (Projekttitle) (mit finanz. Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung). S. auch Birke, M./Göbel, M./Schwarz, M.: Beratung der Beratung – Umweltmanagement und Umweltberatung im Wandel. Unveröff. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Köln 2001 (Publikation für 2002 vorgesehen) sowie dies.: Umweltberatung in Unternehmen zwischen Adaption und Innovation, in: Härtel, M./Stockmann, R./Gaus, H. J. (Hrsg.): Berufliche Umweltbildung und Umweltberatung. Grundlagen, Konzepte und Wirkungsmessung, Bielefeld 2001, S. 109-120.
- (3) „Umweltschutz, Recht und Eigenverantwortung im Betrieb. Förderung der Umweltschutzkompetenz in Klein- und Mittelbetrieben“ (Projekttitle) (mit finanzieller Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt). S. auch: Lauen, G./Schwarz, M./Abel-Lorenz, E./Dennig, D.: Beteiligung im betrieblichen Umweltschutz. Ein Leitfaden für Betriebsräte. Unveröff. Abschlussbericht für die DBU, Köln 2002. Für die 2. Jahreshälfte 2002 ist die Publikation dieses Leitfadens für die Betriebsratsarbeit im betrieblichen Umweltschutz vorgesehen.
- (4) Siehe [www.zebis.info](http://www.zebis.info).
- (5) Steger, U.: Globalisierung, Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategien – Bestandsaufnahme und Perspektiven, in UmweltWirtschaftsForum, 10. Jg., H. 1, 2002.
- (6) Sprenger, U./Rave, T.: Auswertung der Unternehmensbefragung für das Verbundprojekt „Ökoradar“ (hrsg. v. Ifo Institut), Endbericht, München, März 2002, S. 2. Siehe auch Schulz, W. F./Krcmar, H./Burschel, C.: OEKORADAR.de – empirische Ergebnisse zum Nachhaltigen Wirtschaften, in: UmweltWirtschaftsForum, 10 Jg., H. 1, 2002, S. 80-85.
- (7) Sprenger, U./Rave, T. (2002), S. 20.
- (8) So der Titel einer gemeinsamen Veranstaltung des BDI/BMBF im Mai 2002 in Bonn.
- (9) Vgl. Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsträchtigen Entwicklung, Abschlussbericht, Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/11200, Bonn 26.6.98.
- (10) Vgl. Leitschuh-Fecht, H.: Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit, in: UmweltWirtschaftsForum, 10. Jg., H. 1, 2002.
- (11) Burschel, C./Losen, D.: Globalisierung und Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: UmweltWirtschaftsForum, 10. Jg., H. 1, 2002, S. 23-29.
- (12) Siehe z. B.: Störmer, E.: Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke. Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, München 2001.
- (13) Siehe z. B. Ebinger, F.: Akteurskooperationen im ökologischen Produktlebenszyklus, in: BUND/Unternehmens Grün (Hrsg.): Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen, München 2002, S. 189-202.
- (14) Vgl. Freimann, J.: Umwelt-Controlling. Teil 10: Vom betrieblichen Umweltmanagement zur nachhaltigen Unternehmensführung, in: Betriebliches Umweltmanagement – Symposium Publishing, Juli 2001, in: [www.qmtrends.de/bum](http://www.qmtrends.de/bum).
- (15) Siehe Steinle, C./Reiter, F.: Mitarbeitereinstellungen als Gestaltungsgrundlage eines ökologischen Anreizsystems, in: UmweltWirtschaftsForum, 10. Jg., H. 1, 2002.
- (16) Vgl. Birke, M./Göbel, M./Schwarz, M.: Beratung der Beratung – Umweltmanagement und Umweltberatung im Wandel, unveröff. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Köln 2001, S. 73 ff. (Publikation für 2002 vorgesehen).
- (17) Vgl. Kurz, R.: Nachhaltige Innovation, in: uwf, 10 Jg., H. 1, 2002, S. 14-18.
- (18) Vgl. Birke/Göbel/Schwarz (2001), S. 75.
- (19) Infolge KonTraG und Basel II, vgl. auch a. a. O., S. 78.
- (20) Auf diesen Zusammenhang hat insbesondere die sozialwissenschaftliche Innovations- und Modernisierungsdiskussion der neunziger Jahre hingewiesen, vgl. Rammert, J.: Innovation im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt, in: Soziale Welt 48, 1997, S. 397-416.
- (21) Exemplarisch illustrieren dies die bisherigen Erfahrungen mit der nachhaltigkeitsorientierten Anwendung der Balanced Scorecard, vgl. Becker, T./Dyllik, T./Gminder, C. U./Hockerts, K.: Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard, Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 94, Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St. Gallen (2001) sowie Birke, M.: Nachhaltiges Wirtschaften und organisationsanalytische Bringschulden, in: Brentel, H.: Lernendes Unternehmen – Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden (2002) (im Erscheinen) und Speckbacher, G./Bischof, J.: Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: DBW 60, 4, 2000, S. 795-810.
- (21) Vgl. Wimmer, R.: Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: Soziale Systeme 5 (1999), 1, S. 159-180.
- (22) Vgl. Ortmann, G.: Das Kleist-Theorem. Über Ökologie, Organisation und Rekursivität, in: Birke, M./Burschel, C./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation, München/Wien 1997, S. 23 ff.
- (23) Z. B. Ortmann, G./Sydow, J.: Strategie und Strukturierung, Wiesbaden 2001 sowie Hinterhuber, H. H./Friedrich, St. A./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, Wiesbaden 2000.
- (24) Vgl. Birke, M.: Ökologie, Wissen und Kontext – zur Theorie- und Praxisrelevanz mikropolitischer Organisationsanalyse, Vortrag für das „Forum Lernendes Unternehmen“ im Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, März 2001.
- (25) Vgl. Birke, M.: Nachhaltiges Wirtschaften und organisationsanalytische Bringschulden, in: Brentel, H.: Lernendes Unternehmen – Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2002.
- (26) Siehe hierzu die in [www.zebis.info](http://www.zebis.info) dokumentierten Unternehmensbeispiele.
- (27) Vgl. Deiß, M./Heidling, E.: Interessenvertretung und Expertenwissen, Edition d. Hans-Böckler-Stiftung Bd. 54, Düsseldorf 2001.
- (28) Vgl. Burschel, C.: Die Regelungen zum betrieblichen Umweltschutz im novellierten Betriebsverfassungsgesetz, in: uwf, 9. Jg., H. 3, 2001, S. 90-94.

### Kontaktadresse:

Dr. Michael Schwarz  
 ISO, Forschungsschwerpunkt III  
 Neusser Str. 219, 50733 Köln  
 Tel.: 0221/88811208, Fax: 88811209  
[michael.schwarz@iso-koeln.de](mailto:michael.schwarz@iso-koeln.de)