

Frank Sprenger und Thomas Maier

**Die Einführung von Umweltmanagementsystemen
als Prozeß der Unternehmensberatung**

1. UMWELTMANAGEMENT UND UNTERNEHMENSBERATUNG.....	2
2. RAHMENBEDINGUNGEN DER BETRIEBLICHEN UMWELTBERATUNG	4
2.1 MOTIVATION	4
2.2 MANAGEMENTSYSTEM.....	7
2.3 GELEBTES UMWELTMANAGEMENT	8
3. ANSÄTZE DER UMWELTBERATUNG.....	9
3.1 BERATUNGSINTENSITÄT.....	10
3.2 PROZEß- VERSUS ELEMENTORIENTIERUNG.....	11
3.3 ART DER DOKUMENTATION	12
3.4 INTEGRATION DER MANAGEMENTSYSTEME	13
4. PERSPEKTIVEN	14
LITERATUR.....	16

Thomas Maier, ipro Management Consulting GmbH, Stuttgart

Frank Sprenger, Coopers & Lybrand Deutsche Revision,
Umweltprüfung und -beratung, Frankfurt am Main

Auszug aus:

Birke, Martin, Carlo Burschel und Michael Schwarz (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung - Organisationswandel - Mikropolitik (Lehr- und Handbücher zur Ökologischen Unternehmensführung und Umweltökonomie, hrsg. v. Carlo Burschel), München/Wien: R. Oldenbourg Verlag 1997, S. 652 - 669

Frank Sprenger und Thomas Maier

Die Einführung von Umweltmanagementsystemen als Prozeß der Unternehmensberatung

"Es gibt für jedes Unternehmen nur eine gute Strategie, und das ist die, die auf der eigenen Kultur, der eigenen Vergangenheit und Identität basiert. Dessen muß man sich bewußt sein bei der Suche nach Lösungen, die mit einem System kompatibel sind (...) man kann nicht einfach sein eigenes System mitbringen und es den Mitarbeitern überstülpen. Jede neue Richtung muß von den Mitarbeitern selbst gefunden und erarbeitet werden. "

Daniel Goeudevert

1. Umweltmanagement und Unternehmensberatung

Was Umweltbelastung und gesetzliche Vorgaben über Jahrzehnte hinweg nicht geschafft haben, macht die "Öko-Audit"-Verordnung der Europäischen Gemeinschaft (EMAS) aus dem Jahr 1993 möglich: das einst als schöngeistiges Hobby einiger Ökounternehmer belächelte Umweltmanagement erhält den Stellenwert eines ernstzunehmenden Wettbewerbsfaktors.

Über den in EMAS integrierten Marketinganreiz wurde eine breite Diskussion über umweltorientiertes Management bei Unternehmen, Wissenschaft und Öffentlichkeit ausgelöst. Der eingebaute Dominoeffekt - teilnehmende Unternehmen müssen auch ihre Vertragspartner zu umweltorientiertem Handeln bewegen - und die Selbstverpflichtung zu einer kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes führten zu einer Initialzündung für das Umweltmanagement. Trotz teilweise berechtigter Skepsis sehen sich viele Unternehmen bereits heute aus Wettbewerbsgründen gezwungen, am EG-Öko-Audit teilzunehmen. Nicht selten nur mangelhaft auf die möglichen Umsetzungsprobleme vorbereitet und mit dem Druck der Geschäftsführung im Nacken, den "Stempel" mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen, werden Projekte begonnen, die viele Betriebe hinsichtlich ihrer zeitlichen und finanziellen Kapazitäten überfordern.

Im Sog dieser erst mit EMAS deutlich gestiegenen Nachfrage hat sich eine heterogene Landschaft verschiedenartiger Unternehmensberater mit unterschiedlichsten Beratungsansätzen entwickelt. Neben den traditionell vertretenen Ingenieurgesellschaften, deren Ursprünge im wesentlichen in technischen Fragestellungen des Umweltschutzes liegen, sehen u.a. auch Einzelberater, Qualitätsmanagementberater und klassische Organisationsberater ihre Chancen in dem entstehenden Markt.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Produkten der Unternehmensberatung befindet sich die Umweltmanagementberatung in einer noch sehr frühen Phase ihres Lebenszyklusses. Dies bringt für beteiligte Berater deutliche Chancen mit sich, Methoden und Standards zu beeinflussen. Andererseits birgt dieses frühe Entwicklungsstadium erhebliche methodische und finanzielle Risiken. Mehr noch als in der klassischen Beratung ist jedes Projekt, das einen deutlichen Kundennutzen nach sich ziehen soll, mit einem relativ hohen Entwicklungsaufwand seitens des Beraters verbunden. Nur langsam etablieren sich Qualitätsstandards, und das Angebot an Beratungsleistungen übertrifft die Nachfrage deutlich. Der resultierende Preisdruck und der Bedarf an Entwicklungsarbeit, die der Mandant nicht bereit zu zahlen ist, führen bei hohem Qualitätsanspruch zu einer relativ langen Phase der Investition in den sich entwickelnden Markt.

Der folgende Beitrag soll darlegen, welche Rahmenbedingungen bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen in Unternehmen von Bedeutung sein können. Zusätzlich werden einige mögliche Beratungsansätze skizziert.

2. Rahmenbedingungen der betrieblichen Umweltberatung

Basis für die erfolgreiche Einführung eines Umweltmanagements ist eine sorgfältige Analyse der für das Unternehmen geltenden Rahmenbedingungen in Bezug auf den Umweltschutz. Hierzu zählen im wesentlichen die Motivation zur Einführung, das existierende Managementsystem des Unternehmens, die Qualität des gelebten Umweltschutzes sowie vor allem die im Umweltschutz handelnden Akteure.

Die Motivation eines Unternehmens zur Einführung eines Umweltmanagements läßt sich zumeist bereits nach den ersten Gesprächen zwischen Berater und Mandant deutlich erkennen. Über den Zustand des Managementsystems oder des gelebten Umweltschutzes kann über grundsätzliche Einschätzungen hinaus nur eine umfassende Bestandsaufnahme (Umweltprüfung) sicher Auskunft verschaffen. Der zentrale Faktor, die im Umweltschutz tätigen Akteure (s. Teil: III. Akteure in diesem Band) werden im Rahmen einer klassischen Umweltprüfung nicht selten vernachlässigt. An dieser Stelle "menschelt" es den zumeist technisch geprägten Beratern zu sehr, womit die Chance auf einen dauerhaften Verbesserungsprozeß im betrieblichen Umweltschutz vertan wird.

2.1 Motivation

Aus Überzeugung umweltorientierte Unternehmen, für die umweltorientiertes Handeln eine Selbstverständlichkeit ist, sind bisher eine seltene Ausnahme und als Zielgruppe für Unternehmensberater kaum relevant. Zum einen ist ihr potentiell Marktvolument zu gering, andererseits haben es diese Unternehmen teilweise durch den enormen Einsatz einiger Protagonisten im Umweltmanagement bereits viel weiter gebracht als die meisten Berater. Diese Vorzeigeunternehmen können in der Praxis auch nur sehr beschränkt als Vorbild dienen, da die ihnen gegebenen Rahmenbedingungen nicht ohne weiteres multiplizierbar sind. Die Motivation zur Einrichtung eines Umweltmanagements ist häufig an anderer Stelle zu suchen.

Weitaus höher ist die Anzahl derjenigen Unternehmen, die sich aus dem Umweltschutz einen Wettbewerbsvorteil versprechen. In vielen dieser Unternehmen gestaltet sich die Umsetzung deutlich schwieriger, da sie darauf angewiesen sind,

ihre Umweltschutzmaßnahmen in einem engen wirtschaftlichen Rahmen zu halten. Folglich besteht die Zielsetzung in diesen Unternehmen nicht selten darin, die zur Nutzung des Wettbewerbsvorteils notwendige Teilnahmeerklärung zu möglichst geringen Kosten und unter möglichst geringen Veränderungen der Unternehmenskultur zu erhalten.

Ein nicht zu unterschätzender Anteil der Unternehmen verspürt weder eine Eigenmotivation noch einen Marktdruck zur Einführung eines Umweltmanagements. Diese Unternehmen können fast nur über das Aufzeigen der mit der Nichteinhaltung des Umweltrechts verbundenen Risiken zu einem Umweltmanagement bewegt werden. Hindernis ist dabei häufig ein sehr geringes Bewußtsein für diese Risiken. Nicht selten führt erst eine umfassende Umweltprüfung, die die Diskrepanzen zwischen umweltrechtlichen Anforderungen und der betrieblichen Praxis aufdeckt sowie mögliche Konsequenzen darstellt, zu einem Umdenken.

Die unmittelbarsten und umfassendsten Anforderungen ergeben sich für das Umweltmanagement dabei aus dem Umweltverwaltungsrecht. Diese eindeutigen Anforderungen stellen ein Umweltmanagement auf eine wesentlich breitere Anforderungsbasis als beispielsweise ein Qualitätsmanagement. Weit weniger konkret sind die Anforderungen, die sich aus der Organisationsverantwortung des Unternehmens ergeben. Hier gilt eine grundsätzliche Organisationsfreiheit, die nur selten eingeschränkt wird, z.B. durch die Pflicht zur Bestellung eines Betriebsbeauftragten für Abfall.

Der überwiegende Teil (ca. 70%) der Anforderungen der EMAS an ein Unternehmen stammt konkret aus dem Umweltrecht - gilt also schon immer. Weitere 20% der Anforderungen lassen sich aus der Organisationsverantwortung eines jeden Unternehmens ableiten. Diese besteht darin, die Unternehmensorganisation derart zu gestalten, daß das Unternehmen allen Anforderungen gerecht wird. Diese Verantwortung besteht praktisch vor allem in der Verpflichtung, Aufgaben wirksam zu delegieren, d.h. die Mitarbeiter sorgfältig auszuwählen, anzuweisen und zu kontrollieren. Diese Anforderungen deckt ein funktionierendes Umweltmanagement zuverlässig ab.

Mit dem EG-Öko-Audit, das zu einer freiwilligen Teilnahme u.a. durch das Versprechen von Marktvorteilen lockt, ist eine Ausweitung der Anforderungen an das Umweltmanagement hin zu einem Umweltmanagementsystem verbunden. Lediglich diese restlichen ca. 10% an Anforderungen könnte man als reine Kür bezeichnen, die

nur notwendig sind, wenn man den 'EG-Stempel' führen möchte. Das heißt, wenn das Umweltmanagement funktioniert, also vor allem den gesetzlichen Anforderungen gerecht wird, dann ist die Teilnahme am EG-Öko-Audit für ein Unternehmen mit keinem großen Aufwand

verbunden. Funktioniert das Umweltmanagement dagegen nur unzureichend, ist das EG-Öko-Audit lediglich der Anlaß, nicht aber die eigentliche Ursache für den erforderlichen Aufwand.

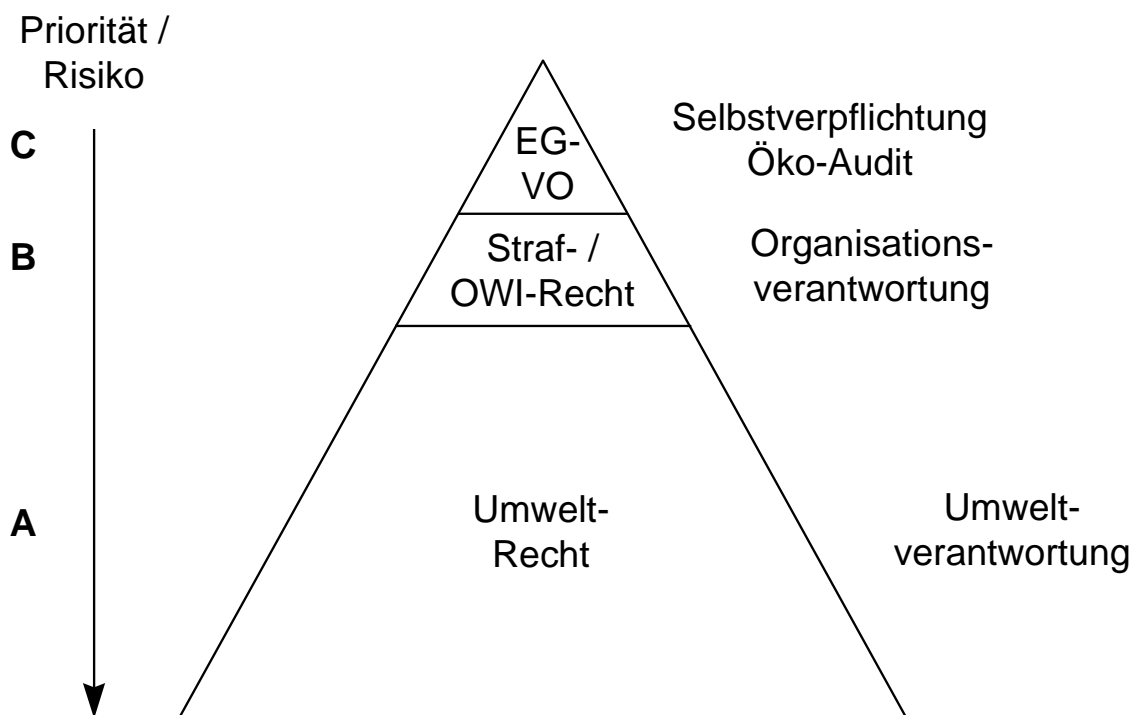


Abbildung 1: Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem

Ein zuverlässiger Indikator für die Motivation zur Teilnahme an EMAS ist die Stellung des betreffenden Unternehmens im Markt. Tendenziell unterliegen Betriebe mit direktem Endverbraucherkontakt einem stärkeren Druck als solche, die lediglich industrielle Kunden beliefern. Sobald in einer Branche allerdings mehrere Großunternehmen am Öko-Audit teilnehmen, wird die Teilnahme auch für Zulieferer praktisch zur Pflicht. Eine derartige Entwicklung zeichnet sich in der Automobilindustrie bereits ab.

2.2 Managementsystem

In "seinem Managementsystem setzt ein Unternehmen seine eigenen Ziele und die gestellten Anforderungen im Unternehmen um. Dabei werden Ziele mehr oder weniger klar formuliert, die Anforderungen mehr oder weniger intensiv ermittelt. Aus dieser Betrachtung ergeben sich Aufgaben, die auf Stellen verteilt werden (Aufbauorganisation) und deren Abläufe festgelegt werden (Ablauforganisation). Die Zielerreichung wird kontrolliert, bei Nichterreichung werden die Ziele geändert oder Änderungen im System eingeleitet.

Das Gesamtsystem lässt sich grob vereinfachend wie folgt darstellen:

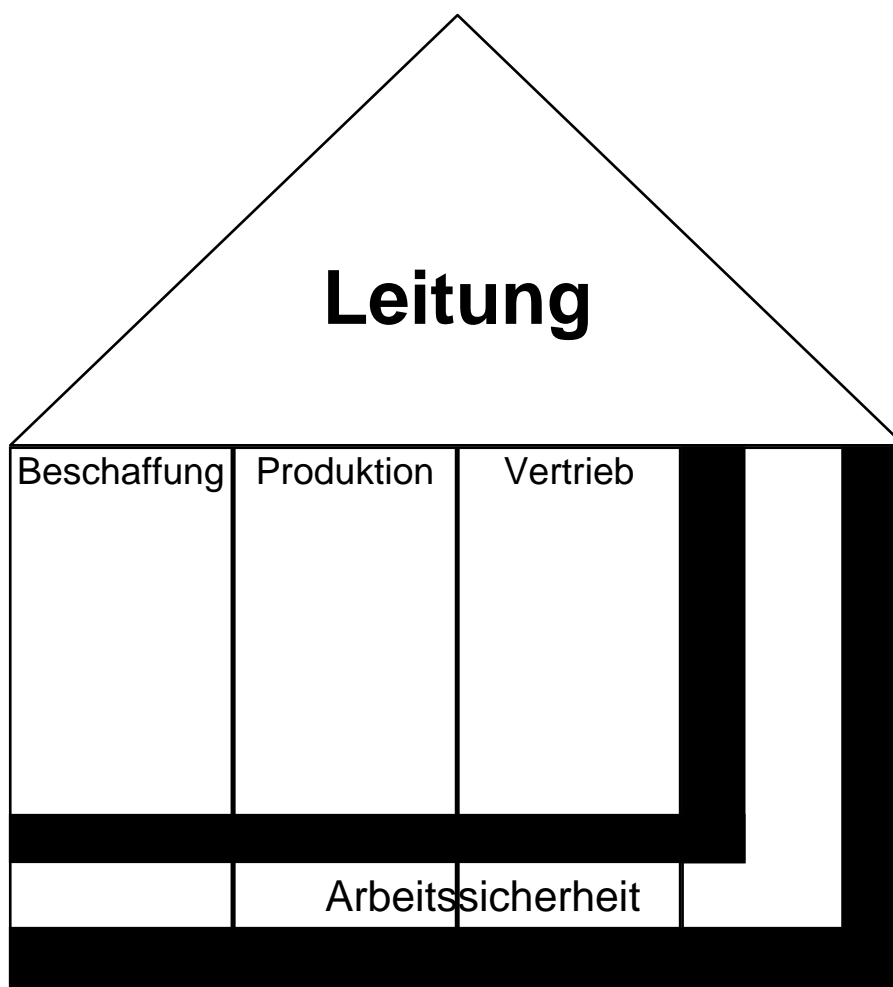


Abbildung 2: Managementsysteme im Unternehmen

Im übergreifenden Managementsystem drücken sich die Ziele, die Kultur und auch der Führungsstil eines Unternehmens aus. Untergeordnet sind einzelne Teilmanagementsysteme. Diese sind am stärksten ausgeprägt, wo die Erreichung

der Ziele unmittelbar den Interessen der Entscheider dient: Produktion, Einkauf, Vertrieb. Umweltschutz wird - wie Arbeitssicherheit und Qualitätssicherung - von vielen Unternehmen zunächst als restriktiv, den eigentlichen Unternehmenszielen entgegenwirkend empfunden. Deshalb bleibt die Zielformulierung für diese Teilsysteme nicht selten in einem halbherzigen 'Einhalten der nötigsten Anforderungen unter minimalem Aufwand' stecken. Dementsprechend sind diese Teilsysteme unter Umständen schwächer ausgeprägt,

Eine detaillierte Kenntnis des Managementsystems und der Unternehmenskultur sind unverzichtbare Voraussetzungen für die Einführung eines lebensfähigen Umweltmanagements. Das Umweltmanagement hat nur dann Überlebenschancen, wenn es möglichst paßgenau in das Managementsystem des Unternehmens eingefügt wurde und nicht einen inselhaften Fremdkörper darstellt.

2.3 Gelebtes Umweltmanagement

Eine zentrale Zielsetzung des Umweltmanagements ist es, die Risiken, die sich aus dem betrieblichen Umweltschutz ergeben, wirtschaftlich vertretbar und sicher zu begrenzen und die sich ergebenden Chancen möglichst zu nutzen.

Umweltmanagement ist vor allem aufgrund der rechtlichen Anforderungen keine Erfindung von EMAS, sondern existiert in Ansätzen in vielen Unternehmen bereits seit langem. Schließlich sieht sich jedes Unternehmen umweltrelevanten Anforderungen gegenüber und setzt diese (wie auch immer) in seine Organisation um. Bereits vor der Teilnahme an EMAS werden unter Umständen sehr präzise rechtliche Anforderungen an den betrieblichen Umweltschutz gestellt, die unbedingt berücksichtigt werden müssen (z.B.: Aufbauorganisation: Geschäftsführungsbefugter, Betriebsbeauftragte, Koordinierungsgremium etc.; Umweltauswirkungen: Abfallbilanz, Gefahrstoffkataster, Emissionserklärung etc.; Ablauforganisation: Wartung der Störfallanlagen).

Das heißt: Jedes Unternehmen betreibt Umweltmanagement, jedes Unternehmen verfügt zumindest über Ansätze eines Umweltmanagementsystems. Die Berücksichtigung der bereits vorhandenen Bestandteile eines Umweltmanagementsystems ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Einführung. Werden bereits bestehende Bestandteile ignoriert, so sträuben sich die

zuständigen Mitarbeiter verständlicherweise gegen neue Lösungen, und die Umsetzung droht zu scheitern.

Je mehr funktionierende Bestandteile eines Umweltmanagementsystems ein Unternehmen also besitzt, desto individueller wird das komplette System aussehen, Lösungen von der Stange sind hier fehl am Platz.

Für Unternehmen, die über bestehende und funktionierende Managementsysteme (vor allem Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit) verfügen, stellt die Einführung eines Umweltmanagementsystems ein geringes Problem dar. Unternehmen hingegen, deren übergeordnetes Managementsystem schwach ausgebildet ist, sind leicht überfordert. Für kleine Unternehmen kann schon eine klare Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten eine Revolution sein.

Standardlösungen für Umweltmanagementsysteme werden der Vielfalt an unterschiedlichen Voraussetzungen und Anforderungen nicht gerecht. Nur individuelle Lösungen, bei denen die Zuständigen so intensiv wie möglich einbezogen werden, sind erfolgversprechend.

Folglich ist das Umweltmanagementsystem der EMAS im Interesse des Kunden nicht wortwörtlich umzusetzen. Vielmehr muß es als sinnvoller Vorschlag betrachtet werden und dann genau auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden. Hierin liegt die eigentliche Leistung eines externen Beraters.

3. Ansätze der Umweltberatung

Die in der Umweltunternehmensberatung verfolgten Ansätze sind ebenso vielfältig wie heterogen. Sie reichen vom Verkauf einer, vorgefertigten Dokumentation in Form eines Handbuchs bis hin zu, intelligenten, leicht zu pflegenden EDV-gestützten Systemen.

Differenzierungsmöglichkeiten ergeben sich beispielsweise bei der Intensität der Beratung und damit der Einbindung der betroffenen Mitarbeiter. Auch die inhaltliche Orientierung an abstrakten Elementen oder den Geschäftsprozessen läßt sich unterscheiden, Erhebliche Synergiepotentiale können sich auch durch die Integration mehrerer Managementsysteme ergeben.

3.1 Beratungsintensität

Je nach Bedarf und Anspruch des Unternehmens ergeben sich zahlreiche Varianten der Intensität der Einbindung des Beraters, die im folgenden anhand dreier Idealtypen dargestellt werden, Diese reichen von einem begleitenden, moderierenden Ansatz bis zur Vollbetreuung inklusive Schreibaarbeiten. In Zeiten von "Reengineering" und "Lean Management" wird nicht selten eine derartige Komplettlösung von Beratern verlangt. Methodisch hat sich der moderate Ansatz gut bewährt, wenn tatsächliche Veränderungsprozesse eingeleitet werden sollen. Bei diesem Ansatz, der vom Berater vor allem kommunikative Kompetenz verlangt, wird der Fortschritt des vom Unternehmen gesteuerten und durchgeführten Projektes in regelmäßigen Abständen von einem externen Dritten begutachtet und gegebenenfalls korrigierend eingegriffen. Dieser Ansatz verursacht die geringsten Beraterkosten, birgt aber die Gefahr der Desorientierung auf seiten des Projektteams.

Existiert ein ausreichend motiviertes und qualifiziertes internes Projektteam, führt dieser Ansatz regelmäßig zu den überlebensfähigsten und eigenwilligsten Lösungen. Schwierigkeiten können sich hier bei der Validierung der Umwelterklärung ergeben, wenn ein sehr stark auf die äußere Form bedachter Umweltgutachter gewählt wurde, Als kritisch erweist sich bei diesem Ansatz zudem ein straffes Projektiming.

Eine intensivere Form der Zusammenarbeit ist das "Coaching", bei dem der Berater stärkeren Einfluß auf konkrete Ausprägungen des Managementsystems nimmt. In der Regel strukturiert der Berater das Projekt auf der Grundlage seiner Erfahrungen mit dem Projektteam vor und vereinbart zu erreichende Ziele. Bei der Formulierung einer Umweltpolitik könnte das beispielsweise heißen, daß der Berater bei der Zusammensetzung eines geeigneten Projektteams behilflich ist, einen Workshop moderiert, in dem die Anforderungen an eine Umweltpolitik erarbeitet werden und eine erste Ausformulierung geschieht. Vor der endgültigen Verabschiedung der Politik kann der Berater hier im Sinne einer externen Qualitätskontrolle einen Abgleich mit den gegebenen Anforderungen (z.B. EMAS, ISO 14004) durchführen. Dieser Ansatz zeichnet sich durch eine hohe Kosten- und Zeiteffizienz aus, bündelt jedoch noch immer große unternehmensinterne

Kapazitäten Er hat sich bei Projekten bewährt, bei denen ein unerfahrenes, aber motiviertes Projektteam mit der Einführung des Systems betraut war.

Nicht selten wird aufgrund von Personal- und fachlichen Engpässen eine weitgehend fertige Lösung vom externen Berater verlangt, Dies gilt zunehmend auch für Unternehmen der Großindustrie. Riskant bei diesem Ansatz ist die möglicherweise mangelnde Identifikation der Mitarbeiter aufgrund fehlender Praxisrelevanz der vom Berater getroffenen Regelungen, In der Regel sind diese Lösungen derzeit noch gutachtenkonform, haben aber häufig nur einen geringen darüberhinausgehenden Nutzen.

3.2 Prozeß- versus Elementorientierung

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit ergibt sich über den strukturellen Ansatz der Beratung. Klassischerweise werden nicht Managementsysteme eingeführt, sondern elementorientierte Handbücher verfaßt. Diese bilden die Elemente des Umweltmanagements unreflektiert auf einer abstrakten Ebene analog den Elementen des Qualitätsmanagements ab. Eine klassische Gliederung orientiert sich beispielsweise an den Umweltmedien, den geltenden rechtlichen Vorschriften oder den Elementen der EMAS. Derartige "Managementsysteme" führen in der Praxis zu erheblichen Akzeptanzschwierigkeiten, da sie nicht an den Denkstrukturen des für die Umsetzung zuständigen Mitarbeiters ausgerichtet sind. Ein Mitarbeiter, der einen Ölwechsel durchzuführen hat, möchte nicht im Umweltmanagementhandbuch die Grundsätze des Kreislaufwirtschaftsgesetzes und im Arbeitssicherheitshandbuch übergreifende Regelungen zum Umgang mit Gefahrstoffen nachschlagen. Derartige Informationen sind auf der operativen Ebene von keinem Nutzen.

Vielmehr erwartet ein Mitarbeiter, daß die Managementsysteme sich nach den von ihm durchgeführten Handlungen, also nach den Geschäftsprozessen des Unternehmens richten. Diese intuitiv einleuchtende Vorgehensweise wird oft unter Hinweis auf eventuelle Schwierigkeiten mit dem Umweltgutachter abgelehnt. An dieser Stelle bleibt zu fragen, ob sich ein Umweltmanagementsystem an ein Unternehmen und seine Strukturen oder die Bedürfnisse eines externen Gutachters richtet.

Anstelle einer Elementorientierung bietet es sich folglich an, zunächst die existierenden Geschäftsprozesse zu erfassen, sie abzubilden und sie mit den Anforderungen zu verknüpfen, die sich aus den einzelnen Subsystemen ergeben. Das heißt, die Grundstruktur des Managementsystems bildet die Abläufe des Kerngeschäfts des Unternehmens ab und spricht somit eine für den Mitarbeiter verständliche Sprache. Folglich wird nicht das Element "Abfall" in einem Handbuch abgebildet, sondern der Prozess "Ölwechsel" mit seinem sich beispielsweise aus dem Abfallrecht ergebenden Anforderungen.

Diese Vorgehensweise trifft in der Beratungspraxis auf eine erfreulich hohe Akzeptanz und motiviert die Mitarbeiter dazu, sich intensiv am Aufbau und der Pflege des Systems zu beteiligen, da sie hier erstmals spüren, daß ein Managementsystem zu ihrer Unterstützung und nicht für einen externen Gutachter eingerichtet wird. Vielfach müssen allerdings erst Widerstände und Ressentiments abgebaut werden, die häufig aus einem mühsamen und wenig nutzbringenden Qualitätsmanagementprojekt resultieren. Andererseits ist ein lebendes Qualitätsmanagement ein äußerst fruchtbarer Boden für ein Umweltmanagementsystem. Dies gilt um so mehr, wenn bereits das QM prozeßorientiert aufgebaut wurde.

3.3 Art der Dokumentation

Zu einem funktionierenden Managementsystem gehört auch dessen Dokumentation, die die tägliche Arbeit erleichtern, bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter hilfreich sein kann und zuletzt dem Nachweis der Funktionsfähigkeit gegenüber Dritten dient. Beratungsansätze können anhand der Art der eingeführten Dokumentation unterschieden werden.

Die klassische Art der Dokumentation ist ein einziges Handbuch, das zum Teil in sehr umfangreicher Form alle umweltrelevanten Vorgänge regeln soll. Problematisch hierbei ist, daß ein derartiges Handbuch, will es präzise regeln, häufig zu einem "Schrankbuch" verkommt, dessen Inhalte der einzelne Nutzer nur zu geringen Bruchteilen benötigt. Andererseits ist ein derartiges Mono-Handbuch selten so detailliert, daß es eine tatsächliche Arbeitshilfe für den täglichen Bedarf darstellt. Häufig bleiben Handbücher allerdings auch auf einer abstrakten, elementorientierten Stufe, die allenfalls den Gutachter zufriedenstellt. Zusätzlich führt eine extrem

aufwendige Aktualisierung der zum Teil breit gestreuten Handbücher zu einem erheblichen zusätzlichen Verwaltungsaufwand ("Loseblattwerk.Syndrom"). Insofern ist die Reaktion vieler Mitarbeiter auf das Anliegen, ein weiteres Managementsystem einrichten zu wollen, verständlich: "Oh nein, nicht schon wieder ein neues Handbuch!"

Eine fortgeschrittene Form der Dokumentation ist eine differenzierte, modulare Ausprägung unterschiedlicher Handbücher, die jeweils ihrem Nutzer angepaßt werden. Vom Grundgedanken her verlockend, da der Nutzer nur die Teile einer Dokumentation erhält, die er tatsächlich benötigt, scheitert diese Variante an der Komplexität des Pflegeaufwandes.

Um diesen Pflegeaufwand auf ein erträgliches Maß zu reduzieren und gleichzeitig die Filterfunktion einer modularen Dokumentation zu nutzen, bietet sich der Einsatz EDV-gestützter Lösungen an. Als optimal hat sich in diesem Zusammenhang der Einsatz eines "Case-Tools" herausgestellt, das auf der Basis dargestellter Geschäftsprozesse eine Verknüpfung inhaltlicher Anforderungen gewährleistet. Ist das Tool flexibel genug, bietet es Funktionalitäten wie den Ausdruck unterschiedlichster Handbücher (prozeß- oder elementbezogen, pro Abteilung oder Betrieb), eine zentrale Pflege mehrfach verwendeter Dokumente (Sicherheitsdatenblätter) sowie eine automatische Erinnerungsfunktion bei Änderungen in den Prozeßabläufen.

3.4 Integration der Managementsysteme

Beratungsansätze lassen sich zusätzlich durch die angesprochenen Managementsysteme unterscheiden. Im klassischen Beratungsansatz werden monolithische Umweltmanagementsysteme eingeführt, die für sich valide sind, nicht selten allerdings die nötige Haftung zum übergreifenden Managementsystem und anderen Systemen vermissen lassen.

Dies gilt vor allem für ein in vielen Fällen bereits etabliertes Qualitätsmanagement, aber auch für weitere Systeme, die langsam auf die Unternehmen zukommen, wie Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, "Good Manufacturing Practice" (GMP) oder Notfallmanagement. Diese Systeme eint, daß sie alle Nebenbedingungen des eigentlichen Kernprozesses darstellen und nach den gleichen, universalen Managementprinzipien funktionieren.

Folglich bietet erst eine Orientierung an diesen Kernprozessen des Unternehmens eine wirksame verbindende Klammer. Sind die Prozesse erfaßt und abgebildet sowie übergeordnete Managementstrukturen erfaßt, ist es im Prinzip unerheblich, wie viele Submanagementsysteme das Gesamtsystem erfaßt. Mit der Orientierung an den Prozessen wird zugleich die Basis für ein effizientes und wettbewerbswirksames Reengineering des Unternehmens geschaffen.

Problematisch bei der Integration mehrerer Managementsysteme ist die Gefahr einer zeitlichen und finanziellen Überforderung des Unternehmens. Als Lösung bietet sich hier ein modulares Vorgehen an, das zunächst die Prozesse als Fundament aufnimmt und das drängendste Managementsystem in den Mittelpunkt stellt. In der Folge werden dann in willkürlicher Reihenfolge und angepaßt an das Tempo des Mandanten weitere Systeme auf dieses Fundament aufgesetzt.

Die Integration mehrerer Managementsysteme ist ein auch in der Praxis erfolgversprechender Weg, setzt allerdings eine längerfristige Perspektive und eine intensive Mitarbeit der Beteiligten voraus.

4. Perspektiven

Die Umweltmanagementberatung befindet sich erst am Anfang einer Entwicklung zu einem durchweg professionellen Beratungsmarkt. Eine Verstärkung der Kompetenz der Berater einerseits und eine wachsende Nachfrage nach hochqualitativen Beratungsleistungen andererseits wird diese Entwicklung beschleunigen.

Die unternehmerischen Rahmenbedingungen verschieben sich zugunsten derartiger Nachfrage durch eine zunehmende Sensibilisierung für das Muß-Thema Umweltschutz. Hindernd wirkt der steigende Wettbewerb, der die Berater dazu zwingt, einen tatsächlichen Nutzen der einzufahrenden Systeme glaubhaft zu kommunizieren und wirksam in die Praxis umzusetzen.

Neben klassischen Beratungsansätzen gibt es vielversprechende Entwicklungen hin zu prozeßorientierten, EDV-gestützten Systemen, die mehrere Managementsysteme integrieren. Hierdurch kann eine erhöhte Transparenz, eine verbesserte Rechtssicherheit und eine Konzentration auf das eigentliche Kerngeschäft ermöglicht werden.

Als zentrale Erfolgsfaktoren für die Einführung von Umweltmanagementsystemen haben sich erwiesen:

1. Durchführung einer umfassenden Umweltprüfung,
2. "Intensive Einbindung der Mitarbeiter,
3. Anpassung an die Unternehmensbedürfnisse,
4. Angemessene Umsetzungsgeschwindigkeit und
5. die Schaffung eines konkreten Nutzens für die Anwender.

Zentrale Forschungsschwerpunkte sollten zukünftig einerseits in der Verbesserung der Einbeziehung und Motivation der Mitarbeiter hin zu einem sich selbstverstärkenden kontinuierlichen Verbesserungsprozeß und andererseits in der verursachungsgerechten Abbildung umweltbezogener Kosten liegen. Durch die Kombination beider Ansätze wird eine Akzeptanz des Umweltmanagements auf seiten der wirtschaftlich Verantwortlichen wie auch der betroffenen Mitarbeiter erreichbar sein.

Jenseits aller ausgefeilten Methodik und fachlicher sowie kommunikativer Kompetenz fordert die Umweltunternehmensberatung allerdings vor allem eines: ein großes Maß an Bescheidenheit auf seiten des Beraters. schließlich sind die wahren Fachleute stets die Mitarbeiter des beratenen Unternehmens. Bei aller Methodenkompetenz der Berater sind es letztendlich die Mitarbeiter vor Ort, die Umweltschutz praktizieren und somit die Erreichung der Zielsetzungen "Verringerung der Umweltbelastung" und "Erhöhung der Effizienz" bewirken.

Literatur

- Achatzi, Hans Joachim, Ralph Elfgen, 1995: Umweltmanagement-Beratung, in: Gerd Walger, (Hrsg): Formen der Unternehmensberatung, Köln, S. 121-138
- Adams, Heinz W., 1995: Integriertes Managementsystem für Sicherheit und Umweltschutz, München
- Chrobok, Reiner, Ernst Tiemeyer, 1996: Geschäftsprozeßorganisation - Vorgehensweise und unterstützende Tools, in: Zeitschrift Führung + Organisation (1996), 65 - 172
- Dyllick, Thomas, 1995: Die EU-Verordnung zum Umweltmanagement und zur Umweltbetriebsprüfung (EMAS-Verordnung) im Vergleich mit der geplanten ISO-Norm 14001, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht 18 (1995), 299-339
- Freimann, Jürgen, Eckart Hildebrandt (Hrsg.), 1995: Praxis der betrieblichen Umweltpolitik. Forschungsergebnisse und Perspektiven, Wiesbaden
- Hofmann-Kamensky, Matthias, 1994: Aufbau, Organisation und Dokumentation von Umweltmanagementsystemen, Fachbeitrag zum Kurs Umwelt-Auditor des Umweltinstituts Offenbach, November 1994, Offenbach
- Huber, Heinrich, 1995: Geschäftsprozeß-Management, ipro-Forum, Stuttgart
- Nobbe, Uwe, Jürgen Pinter, Peter Vögele, 1993: Verantwortung im Unternehmen, Neuwied
- Schneider, Lothar, u.a., 1992: Zur Ethik des Handelns in Privatwelt und Erwerbswelt, Göppingen
- Sprenger, Frank, Rolf Murschall, Jochen Eppinger, 1995: Implementierung von Umweltmanagementsystemen, in: Karl-J. Thomé-Kozmiensky (Hrsg.): Management der Kreislaufwirtschaft, Berlin, S. 413-426