



PHILIPPS-UNIVERSITÄT MARBURG

Fachbereich Geographie

Deutschhausstraße 10, 35037 Marburg

# **Beteiligung von Unternehmen am Prozess der Lokalen Agenda 21 in der BRD – Motivationen, Formen und Bedingungen eines lokalen Engagements der Wirtschaft**

-Diplomarbeit-

vorgelegt von:

Susanne Menzel

aus Frankfurt a.M.

am 27. Januar 2000

## **Vorwort**

Die gegenwärtig geführte Diskussion über Nachhaltigkeit lässt vor allem auf der lokalen bzw. regionalen Ebene den Wunsch nach der Einbeziehung der Wirtschaft als bedeutendem Partner und Entscheider stärker werden.

Dieser Wunsch hat die unterschiedlichsten Gründe und Implikationen und er stößt bei der Realisierung auf ganz unterschiedliche Hemmnisse – sowohl bei den betreffenden Unternehmen wie auch in den Kommunen, die trotz gemeinhin funktionierender Wirtschaftsförderung vielerorts nicht auf den Dialog mit ihren „neuen“ Partnern vorbereitet scheinen.

Die vorliegende Arbeit - die im Rahmen eines Eigenprojektes des Öko-Instituts zwischen Frühjahr und Herbst 1999 entstand - hat sich zum Ziel gesetzt, einen Teil dieser Hemmnisse systematisch aufzudecken und damit die Grundvoraussetzung zur Verbesserung einer als defizitär erkannten Situation zu schaffen. Bislang wurden in diesem Bereich nur Einzelfragestellungen untersucht, die außerdem vorrangig auf der Seite der Kommunen bzw. der administrativen Akteure ansetzten.

Die Arbeit hat damit einen hohen wissenschaftlichen wie auch praxisrelevanten Stellenwert und könnte mit ihren Ergebnissen zur Optimierung von Agenda- und Nachhaltigkeitsprozessen sowie zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Kommunen und Unternehmen beitragen.

Die Fragestellung der Arbeit wurde zunächst über Expertengespräche und Telefon- sowie Literaturrecherchen entwickelt und fundiert. Dabei ist besonderes Augenmerk auf den Stand der Forschung und den theoretischen Hintergrund gelegt worden.

Daran anknüpfend wurde eine bundesweite Befragung von ca. 30 ausgewählten Unternehmen durchgeführt, deren Auswertung interessante Einzelergebnisse lieferte.

Es ist das Verdienst der Autorin, diese Einzelergebnisse systematisiert und verallgemeinerbar gemacht zu haben.

Sie versetzt sich intensiv in die Lage der interviewten UnternehmensvertreterInnen und kann damit zeigen, an welcher Stelle sowohl die Unternehmen ihre Mitarbeiter im Agendaprozess unterstützen könnten, wie aber auch Verbesserungen bei der Kommunikation durch die Kommunen für einen partnerschaftlichen Dialog wirksam sein können.

**Dr. Bettina Brohmann**

Öko-Institut Bereich Energie & Klimaschutz

brohmann@oeko.de

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>ii</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zum Aufbau der Arbeit.....	1
1.2 Begriffsklärung.....	2
1.2.1 Agenda 21 2	
1.2.2 Die „Lokale Agenda 21“ .....	3
1.2.3 Die Rolle der Privatwirtschaft in der Agenda 21 .....	4
1.2.4 Zum Begriff „Sustainable Development“ .....	4
1.2.5 Unternehmensaktivitäten im Rahmen von LA 21.....	5
1.3 Anlass und Fragestellungen der Arbeit.....	5
<b>2 Stand der Forschung und Ergebnisse anderer Untersuchungen.....</b>	<b>8</b>
2.1 Stand der Forschung zu Lokale Agenda 21 und Unternehmensbeteiligung .....	8
2.2 Agenda -verwandte Aktivitäten .....	10
2.2.1 Freiwillige Selbstverpflichtung.....	10
2.2.2 Corporate Citizenship (CC) .....	14
2.2.3 Public Private Partnership (PPP) .....	20
2.3 Zusammenfassung Stand der Forschung.....	25
<b>3 Unternehmensmodelle und Selbstverständnis in Unternehmen als theoretischer Hintergrund für die Betrachtung von Agenda- Aktivitäten.....</b>	<b>26</b>
3.1 Einleitung .....	26
3.2 Die Umweltproblematik als Herausforderung für Unternehmen.....	26
3.3 Die Auseinandersetzung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre mit dem Umweltproblem - ein kurzer Abriss.....	27
3.4 Das Unternehmen als Gewinnmaximierer und dessen Umgang mit der Umweltproblematik.....	29
3.4.1 Das Unternehmen als Gewinnmaximierer .....	29

3.4.2	Schnittmengenmodell – der Umgang gewinnmaximierender Unternehmen mit der Umweltproblematik .....	30
3.5	Unternehmen: Teil der Gesellschaft als Folge der gesellschaftlichen Herausforderung Umweltschutz.....	34
3.5.1	Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft.....	34
3.5.2	Die Umweltproblematik als <i>ein</i> gesellschaftliches Problem – der Umgang mit Forderungen von Anspruchsgruppen.....	36
3.5.3	Zusammenfassung .....	42
3.6	Voraussetzungen für den aktiven Umgang mit der ökologischen Herausforderung.....	43
3.6.1	Ansätze zur Realisierung verantwortlichen unternehmerischen Handelns.....	43
3.6.2	Ziel und Stil konsensorientierter Unternehmenskommunikation .....	47
3.6.3	Kooperation und Konsensbereitschaft.....	47
3.6.4	Unternehmenskultur – die Werthaltung in Unternehmen.....	49
3.7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen aus dem Theorieteil.....	54
<b>4</b>	<b>Konkretisierung der Fragestellung, Hypothesen und Forschungskonzeption .....</b>	<b>56</b>
4.1	Hypothesen.....	56
4.2	Forschungskonzeption.....	57
4.2.1	Einleitung - Charakter des empirischen Teils der Arbeit.....	57
4.2.2	Zur Begründung der Untersuchung der Aktivität von Unternehmen in städtischen Lokalen Agenden.....	58
4.2.3	Ablauf der Untersuchung.....	58
4.2.4	Zur Begründung der Erhebungsmethode Interview.....	60
4.2.5	Kritische Anmerkungen zur Methode – Probleme der Befragung.....	61
<b>5</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>62</b>
5.1	Einleitung .....	62
5.2	Form und Inhalt der Agenda-Aktivität sowie Ansprache der Unternehmen .....	62
5.2.1	Form und Inhalt der Beteiligung.....	62
5.2.2	Gruppenzusammensetzung und Dominanz bestimmter Gruppen.....	64

5.2.3	Input durch UnternehmensvertreterInnen .....	65
5.2.4	Ansprache der Unternehmen.....	65
5.3	Beweggründe zur Beteiligung.....	66
5.3.1	Ethische Motivation.....	67
5.3.2	Unternehmen als „ordentliche Mitbürger“.....	67
5.3.3	Direkte Vorteile durch die Beteiligung.....	68
5.3.4	Mögliche Motivationen für andere Unternehmen.....	68
5.4	Ökologische und soziale Ausrichtung der Unternehmen.....	68
5.4.1	Beschäftigung mit „Agenda-Themen“ außerhalb der LA 21.....	68
5.4.2	Selbsteinschätzung.....	69
5.5	Einfluss der Beteiligung anderer Unternehmen .....	70
5.6	Externe und interne Kommunikation .....	70
5.6.1	Kommunikation nach innen.....	70
5.6.2	Bürgerkontakt im Rahmen von Lokaler Agenda 21 .....	71
5.7	Kritische Einschätzung des Prozesses und der Akteure.....	71
5.8	Bewertung des Gesamtprozesses: Ist die Lokale Agenda 21erfolgreich? .....	75
5.8.1	„Der Prozess als Weg ist ein Erfolg“ .....	75
5.8.2	Erwartungen an Verantwortliche und übrige Beteiligte .....	75
5.9	Zukunft der Agenda .....	77
5.10	Aussagekraft der empirischen Untersuchung.....	78
<b>6</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>79</b>
6.1	Beweggründe zur Beteiligung.....	79
6.1.1	Nutzenerwägungen .....	79
6.1.2	Typisierung der beteiligten Unternehmen.....	80
6.1.3	Moralische Gründe und der Versuch ihrer Einordnung.....	83
6.2	Ökologische und soziale Unternehmensorientierung.....	84
6.3	Wechselwirkung zwischen Unternehmen.....	85

6.3.1	Effekt der Beteiligung anderer Unternehmen .....	85
6.3.2	Neue Kontakte zwischen Unternehmen durch die Beteiligung an der LA 21? .....	86
6.3.3	Ungenutztes Potential für LA 21 - Versäumnisse der Kammern bei der Einbindung von Unternehmen in den Prozess? .....	86
6.4	Closed jobs oder zu den Schwierigkeiten eines BürgerInnenkontakts .....	87
6.5	Projektorientierung versus Leitbildorientierung .....	89
6.6	Beteiligungsinitiative und Rolle der Unternehmen im Prozess .....	91
6.7	Sonstige Erkenntnisse .....	92
6.7.1	Der Stellenwert des persönlichen Engagements der UnternehmensvertreterInnen .....	92
6.7.2	Finanzielle Unterstützung .....	94
6.7.3	Unternehmen – keine homogene Gruppe .....	95
6.7.4	Was hemmt die erfolgreiche Einbindung der Wirtschaft in den Agenda-Prozess? .....	95
<b>7</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>97</b>
<b>8</b>	<b>Ausblick - Forschungsbedarf .....</b>	<b>102</b>
<b>9</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>103</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>I</b>
	Initiativen der Kommunen zur Unterstützung der Agenda 21 .....	V
	Kapitel 30 (der LA 21) .....	VIII
	<b>Liste der Unternehmen .....</b>	<b>XXIII</b>
	<b>Interviewleitfaden für Unternehmen.....</b>	<b>XXV</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Bedingungen für das Zustandekommen von Corporate Citizenship.....	18
Abbildung 2: Hintergründe und regionale Voraussetzungen für die Entstehung von PPP .....	21
Abbildung 3: Schnittmengenmodell.....	31
Abbildung 4: Anspruchsgruppenkonzept.....	34
Abbildung 5: Ebenen der Unternehmenskultur .....	50
Abbildung 6: Unterschiedliche Formen der Beteiligung der Unternehmensvertreter- Innen am Prozess der LA 21 .....	63
Abbildung 7: Formen und Häufigkeit der Unternehmensansprache .....	66
Abbildung 8: Gruppierung der beteiligten Unternehmen.....	81
Abbildung 9: Voraussetzung in Unternehmen und Merkmale des LA 21-Prozesses, die eine Beteiligung von Unternehmen.....	101

## **Abkürzungen**

ABM -	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
BWL -	Betriebswirtschaftslehre
CC -	Corporate Citizenship
CO <sub>2</sub> -	Kohlendioxid
FCKW -	Fluor-Chlor-Kohlenwasserstoff
GfK -	Gesellschaft für Konsumforschung
IHK -	Industrie und Handelskammer
KMU -	Kleine und Mittlere Unternehmen
LA 21 -	Lokale Agenda 21
NGO -	Non-Governmental Organisation
NRO -	Nicht-Regierungs-Organisationen
PPP -	Public Private Partnership
SZ -	Süddeutsche Zeitung
UBA -	Umweltbundesamt
UMS -	Umweltmanagementsystem



# 1 Einleitung

Zahlreiche Nationen der Erde sind mit Umwelt- oder Entwicklungs- und sozialen Problemen konfrontiert. Die Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat zu einer Situation geführt, in der viele Menschen in Armut oder mit den Beeinträchtigungen durch die Schädigung der natürlichen Lebensgrundlagen leben müssen.

Vor dem Hintergrund dieser Probleme verpflichtete man sich bei der Konferenz der Vereinten Nationen zu Umwelt und Entwicklung (UNCED<sup>1</sup>) 1992 in Rio de Janeiro auf internationaler Ebene darauf, für die zukünftige Entwicklung sowohl ökologische als auch soziale und ökonomische Belange zu berücksichtigen (VORNHOLZ 1993, S. 13).

Dieser Verpflichtung liegen die theoretischen Überlegungen zu „Sustainable Development“<sup>2</sup> zugrunde. Seit Erscheinen des Endberichts der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung im Jahre 1987, wird das daraus entstandene Leitbild einer dauerhaften Entwicklung intensiv diskutiert. Danach muss der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen und die Berücksichtigung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen unverzichtbarer Bestandteil des Entwicklungsprozesses sein.

Im Sinne dieses Leitbildes wurde bei der Konferenz von Rio unter anderem die Agenda 21 verabschiedet. In dieser bekennen sich die unterzeichnenden Staaten auf ein Handlungsprogramm, dessen Grundlage die Idee einer nachhaltigen Entwicklung ist. Auch die Regierung der Bundesrepublik Deutschland hat sich zur Umsetzung der Agenda 21 bereit erklärt.

Damit sind jegliche Akteure aus staatlichen Organisationen, Vereinen, Kirchen, Bürgerinitiativen, Parteien und der Unternehmen aufgerufen, an einer dauerhaften Entwicklung mitzuwirken (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT 1992)<sup>3</sup>.

Die zentrale Frage ist seitdem, wie eine nachhaltige Entwicklung umgesetzt werden kann und welche Rolle die verschiedenen Akteure dabei spielen. Mit der Arbeit soll ein Beitrag zur Beantwortung dieser Frage geleistet werden. Der Fokus liegt dabei auf der Mitwirkung von Unternehmen bei der Umsetzung der Agenda 21<sup>4</sup>.

## 1.1 Zum Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei große Teile: Im ersten werden der Gegenstand der Arbeit, die Hintergründe und der Stand der Forschung zu ähnlichen Fragestellungen dargestellt sowie die zentralen Begriffe definiert. Im zweiten Teil folgt die Darstellung von zwei Unternehmensmodellen und die des Umgangs von Unternehmen mit Umweltproblemen gemäß dieser Modelle.

---

<sup>1</sup> United Nations Conference on Environment and Development

<sup>2</sup> Zur Erläuterung des Begriffes siehe Kapitel 1.2.4.

<sup>3</sup> Das Bundesministerium hat die Agenda 21 als Dokument der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 in deutscher Übersetzung veröffentlicht (siehe Literatur im Anhang). Der besseren Lesbarkeit wegen wird im folgenden aus der Agenda mit dem Quellenverweis „Agenda 21 Kapitel X.Y.“ zitiert.

<sup>4</sup> Zur Begriffsklärung siehe Kapitel 1.2.1.

Im dritten Teil werden der methodische Ansatz und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt sowie die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Theorie und dem Stand der Forschung diskutiert. Abschließend werden Hinweise für eine erfolgreiche Einbindung von Unternehmen in den Prozess der Lokalen Agenda 21 (LA 21) gegeben.

## 1.2 Begriffsklärung

### 1.2.1 Agenda 21

Im Juni 1992 fand in Rio de Janeiro die „Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung“ statt. Dort trafen sich VertreterInnen von 179 Staaten, um die Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung zu erörtern „und die notwendigen Schritte für eine zukunftsfähige Entwicklung im 21. Jahrhundert zu beschließen“ (Centre of Our Common Future, 1992). Zentraler Gedanke der auf der Konferenz beschlossenen Abschlussdokumente ist der der nachhaltigen Entwicklung oder „Sustainable Development“ (Bundesumweltministerium 1997, S. 9). Neben anderen Abschlussdokumenten wurde auf der Konferenz die Agenda 21 beschlossen, mit der man sich gemeinsam zu einer weltweiten Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet (KUHN, SUCHY, ZIMMERMANN, 1998, S. 3).

#### Zur Bedeutung des Begriffs Agenda 21

Der Begriff Agenda, steht für „das, was zu tun ist“, d. h. für die zu erledigenden Aufgaben. Die „21“ steht für das 21. Jahrhundert. Agenda 21 bedeutet also: Das, was für das 21. Jahrhundert zu tun ist, um sich auf den Weg einer nachhaltigen Entwicklung zu begeben.

#### Aufbau und Struktur

Die Agenda 21 fasst - in der deutschen Übersetzung - 300 Seiten und besteht aus 4 Hauptteilen, die in 40 Kapitel unterteilt sind (Kapitelüberschriften siehe Anhang). Im ersten der vier Hauptteile werden die entscheidenden **Sozial- und Wirtschaftsfragen definiert**, im zweiten Teil steht die **Schonung der natürlichen Ressourcen** im Vordergrund. Der dritte Teil beschäftigt sich mit den **Akteuren**, die im Sinne der Nachhaltigkeit handeln sollen; der vierte ist den **Mitteln**, die zur Umsetzung benötigt werden, gewidmet. Insgesamt werden 115 Einzelmaßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung vorgeschlagen (Agenda 21).

„Die Menschheit steht an einem entscheidenden Punkt in ihrer Geschichte. Die Welt ist mit der Tatsache konfrontiert, dass Armut, Hunger, Krankheit und Analphabetismus um sich greifen, und dass die Ökosysteme, von denen unser Wohlergehen abhängt, immer mehr in Mitleidenschaft gezogen werden.“ (...)

„Wir müssen menschliche Grundbedürfnisse befriedigen, den Lebensstandard aller Menschen verbessern und die Ökosysteme wirksam verwalten.“

(...)

„Die Agenda befasst sich gleichzeitig mit den dringenden Problemen von heute und der Notwendigkeit, sich auf die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts vorzubereiten.“ (aus der Präambel der Agenda 21)

Die Agenda 21 ist damit ein Leitfaden oder auch Aktions- und Handlungsplan für die beteiligten Länder, dessen Umsetzung zu einer dauerhaft gerechten Entwicklung führen soll.

Allem voran steht die Präambel der Agenda 21, die deutlich macht, auf welche Problemsicht und Zielsetzung sich die beteiligten Staaten einigen konnten:

### 1.2.2 Die „Lokale Agenda 21“

Kennzeichnend für die Agenda 21 ist, dass sie zwischen Staaten auf globaler Ebene beschlossen wurde und gleichzeitig den Auftrag beinhaltet, auf lokaler Ebene umgesetzt zu werden. Die Agenda 21 ist für die Staaten, die sie unterzeichnet haben, nicht bindend. Es gibt keine Sanktionsmechanismen, wenn ein Staat keinerlei Anstrengungen macht, sie umzusetzen.

In der Agenda 21 werden „top down“- und „bottom up“- Strategien miteinander verbunden. Die beteiligten VertreterInnen der Staaten haben sich auf oberster Ebene einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet. Ihre Umsetzung kann aber nur „von unten“ bzw. vor Ort erfolgen. Dieser „bottom up“ Ansatz wird besonders deutlich bei Betrachtung des Kapitels 28 (”Initiativen der Kommunen zur Unterstützung der Agenda 21“ [siehe Anhang]), welches zu kommunalen Aktivitäten im Rahmen der Agenda 21 aufruft. Darin wird konstatiert, dass sich viele der in der Agenda 21 angesprochenen Probleme und Lösungen auf der örtlichen Ebene ergeben und festgestellt, dass die „Beteiligung und Mitwirkung der Kommune ein entscheidender Faktor bei der Verwirklichung der in der Agenda enthaltenen Ziele ist“ (Absatz 28.1).

In welcher Form sich die Kommune beteiligen soll, ist in Absatz 28.3 formuliert. „Jede Kommunalverwaltung soll in einen Dialog mit ihren Bürgern, örtlichen Organisationen und der **Privatwirtschaft** eintreten und eine 'kommunale Agenda 21'<sup>5</sup> beschließen.“ (Agenda 21, Kapitel 28.3, Hervorhebung S.M.)

Es soll ein Konsultationsprozess stattfinden, zu dem sich die lokalen Akteure zusammenfinden, um einen Konsens darüber zu erarbeiten, was auf kommunaler Ebene für eine nachhaltige Entwicklung geleistet werden könnte (CLAUSEN 1999, S. 4). Die Informationen aller Beteiligten sollen laut Kapitel 28.3. in den Prozess einfließen und so dazu beitragen, die am besten geeignete Strategie für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort zu erarbeiten. Dabei wird außerdem das Bewusstsein der beteiligten Haushalte für Fragen der nachhaltigen Entwicklung geschärft (Kapitel 28.3).

Den Kommunen, und damit den lokalen Akteuren, wird bei der Umsetzung der Agenda 21 eine entscheidende Rolle zugesprochen (Centre for Our Common Future 1992, S. 47; SCHWARTING, DE ROO, RÖHR, MAIER, 1998; S. 2; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 1999, S. 13).

Neu an der Lokalen Agenda 21 (LA21) ist die integrative Herangehensweise an Themen, die sonst getrennt voneinander bearbeitet werden (z. B. in verschiedenen Verwaltungseinheiten der Kommunalverwaltung). Dies erfordert eine neue Art der Zusammenarbeit der örtlichen Akteure bei der Zielfindung und der Umsetzung von Maßnahmen (FIEDLER 1998, S. 56).

---

<sup>5</sup> Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff „lokale Agenda 21“ verwendet.

Ziel der Lokalen Agenda ist die Erarbeitung eines langfristigen Aktionsplans. Dabei soll die nachhaltige Entwicklung der Kommune im Vordergrund stehen und die Agenda 21 als Wegweiser dienen. An der Agenda teilzunehmen heißt, Teil einer „multi-lokalen“ Aktion zu werden und „lokale Beiträge zu einer globalen Verbesserung zu leisten“ (KUHN, SUCHY, ZIMMERMANN 1998, S. 4 - 5; vgl. auch FIEDLER 1998, S. 56).

### 1.2.3 Die Rolle der Privatwirtschaft in der Agenda 21

In Kapitel 30 der Agenda 21 wird die zentrale Rolle der Privatwirtschaft<sup>6</sup> für die „soziale und wirtschaftliche Entwicklung eines Landes“ hervorgehoben (30.1) [siehe Anhang]. Gleichzeitig wird betont, dass die Privatwirtschaft durch „effiziente Produktionsprozesse, vorbeugende Strategien und saubere Produktionstechnologien (...)“entscheidenden Einfluss auf die Verminderung der Auswirkungen auf die Ressourcennutzung und die Umwelt nehmen“ könne (30.2). Das Umweltmanagement soll höchste unternehmerische Priorität bekommen. Das Verhalten aufgeklärter Unternehmensleiter, die sich sowohl durch verantwortungsvolle Produkthandhabung als auch durch den offenen Dialog mit den Beschäftigten und der Öffentlichkeit hervortun, wird als nachahmenswertes Beispiel vorbildlicher Unternehmensführung angeführt (30.3).

Das Kapitel 30 der Agenda 21 gliedert sich im weiteren in zwei Abschnitte (A und B), wobei im ersten auf die „umweltverträgliche Produktion“ (30.5 - 30.16) und im zweiten auf die „verantwortungsbewusste Unternehmerschaft“ (30.18 - 30.29) eingegangen wird.

Ziel der Etablierung einer umweltverträglicheren Produktion ist die effiziente Nutzung von Ressourcen, einschließlich der Wiederverwertung von Rückständen, um die Abfallmenge pro Produktionseinheit zu vermindern (30.5); hierzu werden verschiedene Maßnahmen vorgeschlagen.

Ziel der Etablierung verantwortungsbewusster Unternehmerschaft ist die Realisierung eines verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns (30.18 a)) und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf nachhaltige Entwicklung (30.18 b)).

### 1.2.4 Zum Begriff „Sustainable Development“

Zentraler Begriff der Agenda 21 ist der des „Sustainable Development“<sup>7</sup> (HÜLSMANN 1998, S. 34). Vereinfacht kann darunter einer Entwicklung verstanden werden, bei der gleichermaßen und zusammenhängend soziale, ökologische und ökonomische Interessen und Gesichtspunkte beachtet werden (Bundesumweltministerium 1997, S. 9).

Bekannt und entscheidend geprägt wurde der Begriff der Nachhaltigkeit durch die Veröffentlichung des Brundtland-Berichts<sup>8</sup> 1987.

---

<sup>6</sup> Im Kapitel 30 findet ausschließlich die Formulierung „Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Konzerne“ Verwendung; hier wird nur der Begriff „Privatwirtschaft“ verwendet.

<sup>7</sup> In der deutschen Literatur werden die Begriffe „Nachhaltigkeit“, „nachhaltige Entwicklung“, „zukunftsfähige Entwicklung“ und „dauerhafte Entwicklung“ meist synonym zueinander und zu „Sustainable Development“ verwendet (siehe u. a. BUND & MISERIOR 1996, MESSERLI 1994, VORNHOLZ 1993, WEIB 1996).

<sup>8</sup> Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, der nach der Vorsitzenden Frau Gro Harlem Brundtland „Brundtland-Bericht“ genannt wird.

In diesem wird eine seitdem vielfach zitierte und populäre - aber auch umstrittene- Definition des Begriffs Nachhaltigkeit geliefert. Auch der Agenda 21 liegt diese Definition einer dauerhaften Entwicklung zugrunde (VORNHOLZ 1993, S. 13).

Danach sollen die Ressourcen der Erde nur insoweit genutzt werden, um die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation zu befriedigen, so dass die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, nicht beeinträchtigt werden.

Diese Betrachtungsweise ist auf die Bedürfnisse des Menschen zentriert und misst der Natur keinen Eigenwert zu. Mit den natürlichen Ressourcen soll schonend umgegangen werden, damit die Menschen möglichst lange und gut davon leben können. Der Natur erwächst danach alleine aus ihrer Existenz kein Recht auf Weiterbestehen<sup>9</sup>.

### 1.2.5 Unternehmensaktivitäten im Rahmen von LA 21

Wie oben dargestellt, sind die Staaten, die die Agenda 21 beschlossen haben, nicht rechtlich an sie gebunden. Das heißt, dass die örtlichen Akteure, wie Kommunen oder Vereine, Initiativen oder Unternehmen, nicht gezwungen werden können, eine Lokale Agenda 21 zu initiieren und fortzuführen. Das bedeutet, dass das Engagement der Beteiligten und damit auch der Unternehmen auf freiwilliger Basis erfolgt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Aktivitäten von Unternehmen im Rahmen von LA 21 betrachtet, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie zunächst freiwillig, d. h. ohne rechtlichen Zwang erfolgen.

Das Engagement, das von Unternehmen im Rahmen der LA 21 erwartet wird, betrifft vor allem soziale und/oder ökologische Fragestellungen (siehe u. a. Präambel der Agenda 21 und die Kapitelüberschriften im Anhang) in **Kooperation** mit staatlichen VertreterInnen und solchen von NGOs<sup>10</sup> u. ä..

## 1.3 Anlass und Fragestellungen der Arbeit

Viele Kommunen, die bereits Beschluss zur LA 21 gefasst haben, stehen vor der Frage, wie sie die ortsansässigen Unternehmen erfolgreich in den Prozess einbinden können (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 1998, S. 106).

Deutlich wurde dies u. a. auf der Tagung „Lokale Agenden im Spannungsfeld der Globalisierungsdebatte - Kooperation von Wirtschaft und Kommune“, die gemeinsam vom Institut für kommunale Wirtschaft und Umweltplanung, Wuppertaler Institut und Öko-Institut am 26. 11.1998 in Wiesbaden veranstaltet wurde und auf der 2. Bundesdeutschen Konferenz zur Agenda 21 unter dem Titel „Nachhaltige Entwicklung in den Kommunen - Lokale Agenda 21 und Beteiligung der Wirtschaft“, die vom Bundesumweltministerium u. a.<sup>11</sup> vom 2. bis 3. März 1999 in Leipzig organisiert wurde. Bei beiden Veranstaltungen stand die Beteiligung der Wirtschaft im Rahmen von Lokale Agenda 21-Prozessen im Vordergrund.

---

<sup>9</sup> Zur Position, die Natur einen Eigenwert zumißt, siehe z. B. MEYER-ABICH 1990.

<sup>10</sup> Non-Governmental-Organisations (= NGO), im Deutschen: Nicht-Regierungs-Organisationen (NRO)

<sup>11</sup> dem Deutschen Städtetag, dem Deutschen Landkreistag, dem Deutschen Städte- und Gemeindebund und dem Sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft

Die Einbindung der Unternehmen in den Prozess der LA 21 ist eine interessante Herausforderung für Kommunen und Unternehmen und somit Anlass dieser Arbeit.

**Ziel der vorliegenden Arbeit** ist zunächst eine **Bestandserfassung** bestehender LA21-Aktivitäten von Unternehmen in größeren Städten Deutschlands. Dabei stellt sich unter anderem die Frage, in welcher Form sich Unternehmen am Prozess der LA 21 beteiligen und inwieweit sie für LA 21 initiativ werden.

Nach Kapitel 28 sind zwar die Kommunen aufgefordert, den Prozess einer LA 21 einzuleiten, aber nach Kapitel 30 sind auch Unternehmen aufgefordert, im Sinne der Agenda 21 aktiv zu werden. Daher soll untersucht werden, inwiefern Unternehmen im lokalen Rahmen die **Initiative für ihre eigene Beteiligung** ergreifen.

Neben der Bestandsauffassung stehen **die Beweggründe für die Beteiligung im Mittelpunkt der Arbeit**. Das zweite Ziel der Arbeit ist es, die Beweggründe für die Beteiligung von Unternehmen an der LA 21 zu erfassen und vor dem Hintergrund der Theorie einzuordnen. In diesem Zusammenhang soll untersucht werden, ob es eine „**Prädisposition**“ für „Agenda-Beteiligung“ bei Unternehmen gibt, d. h. ob es Unternehmen gibt, die sich eher am Prozess der LA 21 beteiligen als andere.

Nach Punkt 28.3 soll die Kommunalverwaltung in „einen Dialog mit ihren Bürgern, örtlichen Organisationen und der Privatwirtschaft eintreten...“. Im Rahmen der Arbeit soll daher die Frage beantwortet werden, inwiefern es tatsächlich zu diesem Dialog kommt. Das dritte Ziel der Arbeit ist es somit zu ergründen, inwiefern sich die **Kommunikation** sowohl zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld als auch unter den beteiligten Unternehmen durch eine Beteiligung an LA 21 verändert.

In diesem Zusammenhang wird die Frage zu beantworten sein, ob Unternehmen eher bereit sind, sich zu beteiligen, wenn bereits **andere Unternehmen** im Rahmen von LA 21 aktiv sind.

**Aus den Zielen, die mit der Arbeit verfolgt werden ergeben sich für den empirischen Teil folgende Fragen:**

- In welcher Form beteiligen sich Unternehmen?
- Was sind/waren die Beweggründe für die Unternehmen, sich an der Lokalen Agenda 21 zu beteiligen; erwarten sie einen Nutzen von der Beteiligung?
- Von wem geht die Initiative zur Beteiligung der Unternehmen aus?
- Gibt es einen Hinweis darauf, dass die frühere Beschäftigung mit ökologie- oder sozialbezogenen Themen bzw. das Vorhandensein einer Orientierung auf ökologische bzw. soziale Fragen die Bereitschaft steigert, sich am Agenda-Prozess zu beteiligen?
- Welchen Effekt hat die Beteiligung anderer Unternehmen der gleichen Kommune/Branche auf die Bereitschaft eines Unternehmens, sich zu beteiligen?
- Welchen Effekt hat die Aktivität im LA 21-Prozess auf den Umgang der Unternehmen mit den übrigen Akteuren der LA 21?

Im theoretischen Teil der Arbeit soll gezeigt werden, dass verschiedenen Unternehmensmodellen unterschiedliche normative Grundannahmen über die Funktion und den Zweck von Unternehmen zugrunde liegen. Daneben soll dargestellt werden, dass in der Praxis in verschiedenen Unternehmen unterschiedliche Grundannahmen unternehmerischen Handelns vorausgesetzt werden.

Ein weiteres Ziel der Arbeit ist es, die empirisch erfassten Aktivitäten von Unternehmen im Rahmen der LA 21 vor dem Hintergrund der dargestellten Theorie zu bewerten und einzuordnen.

Schließlich sollen im Rahmen der empirischen Untersuchung u.a. Erfahrungen von UnternehmensvertreterInnen aus laufenden Agenda-Prozessen zusammengestellt werden. Diese sollen dazu dienen, Hinweise für Kommunen abzuleiten, wie sich ein LA 21-Prozess gestalten und strukturieren lassen könnte, damit Unternehmen erfolgreich in solche eingebunden werden können.

## **2 Stand der Forschung und Ergebnisse anderer Untersuchungen**

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf die spezielle Fragestellung der Beteiligung von Unternehmen bei LA 21-Prozessen, d. h. sowohl auf Aktivitäten im Rahmen von Lokalen Agenden 21 als auch auf einen spezifischen Ausschnitt unternehmerischen Handelns, nämlich den des „freiwilligen“ umwelt- und/oder sozialverträglichen Handelns in Kooperation mit staatlichen Akteuren bzw. solchen von NROs.

### **2.1 Stand der Forschung zu Lokale Agenda 21 und Unternehmensbeteiligung**

Zur speziellen Frage nach der Beteiligung von Unternehmen im Rahmen von Agenda 21-Prozessen liegen nur wenige wissenschaftliche Arbeiten vor:

Am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie der Universität Augsburg wurde von Dagmar DEBUS eine Diplomarbeit zur Frage der Beteiligung der Wirtschaft an kommunalen Agenda 21-Prozessen angefertigt (DEBUS 1999).

Als Projektarbeit im Rahmen des Fernstudiums „Kommunaler Umweltschutz“ der Universität Lüneburg wurde eine Studie „Einbeziehung von Wirtschaftsunternehmen in den Prozess der lokalen Agenda 21“ 1998 von Michael SCHAAF durchgeführt (SCHAAF 1998). In dieser Arbeit wird eine vergleichende Bestandsaufnahme der Einbeziehung von Unternehmen in die Lokalen Agenda 21-Prozesse in den Städten Leipzig und Hannover vorgenommen (SCHAAF 1998).

Von Ralph-Eric WÄCHTER wurde am Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt die Diplomarbeit mit dem Titel „Draußenbleiber, Mäzen, Partner und Boss: wie sich die Wirtschaft an Lokalen Agenda 21-Prozessen beteiligt“ verfasst und im April 1999 fertiggestellt.

Auch in halbwissenschaftlichen Untersuchungen und auf Kongressen beschäftigt man sich dem Stand der Umsetzung des Kapitels 28 der LA 21 unter Beteiligung von Unternehmen.

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hannover) hat eine Untersuchung zur Beteiligung der Wirtschaft am Prozess der Lokalen Agenda 21 in Hannover durchgeführt und dazu die Stellungnahmen der VertreterInnen der Wirtschaft zum Endbericht der Agenda-Gruppen ausgewertet (CLAUSEN 1999). Auf dem Kongress „Nachhaltige Entwicklung in den Kommunen - Lokale Agenda 21“ am 2. - 3. Juni 1998 in Bonn waren unter anderem die Beiträge der Wirtschaft zur nachhaltigen Entwicklung Thema. (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 1998, S. 106 - 107). Auch das CAF-Transfer Büro beschäftigt sich in den „Nachrichten zur Lokalen Agenda 21 in Deutschland“ mit der Lokalen Agenda 21 und „der Wirtschaft“ (CAF-Transfer Büro 1997).

Nach DEBUS beteiligen sich insgesamt wenige Unternehmen am Prozess der LA 21 (DEBUS 1999). Dabei ist die Beteiligung in verschiedenen Städten sehr unterschiedlich ausgeprägt. In Leipzig konnten vergleichsweise viele Unternehmen in den Prozess eingebunden werden (SCHAAF 1999).

Die Beweggründe von Unternehmen, sich an der LA 21 zu beteiligen, sind kaum erforscht. Nach DEBUS beteiligen sich Unternehmen am Prozess der LA 21, wenn sie den Eindruck haben, die Beteiligung nutze ihnen etwas.



CLAUSEN stellt fest, dass sich die Interessen und Ansprüche von kleinen und großen Unternehmen deutlich unterscheiden. „Die Großen“ positionierten sich deutlich als Opponenten der Agenda 21 mit der Begründung man sei „Globalisierung“ und „weltweitem Wettbewerb“ ausgesetzt. Für einige kleine und mittlere Unternehmen ist dies von geringerer Bedeutung. Daher zeigen sie mehr Offenheit für den Prozess. Sie haben die Hoffnung, dass ein lokaler Prozess wie der der LA 21 für die eigene wirtschaftliche Situation hilfreich sein könnte (CLAUSEN 1999).

Nach bisheriger Erkenntnis beteiligen sich Unternehmen durch Sponsoring, Durchführung eines betrieblichen Öko-Audits bzw. Weitergabe von Erfahrung über betriebliches Öko-Audit sowie Mitwirkung in der Gesamtorganisation und Arbeitsgruppen an Lokalen Agenden (SCHAAF 1999). Dabei bringen UnternehmensvertreterInnen die LA 21 stark mit Umweltthemen in Verbindung (DEBUS 1999).

Unternehmen beteiligen sich bisher nicht in einem solchen Ausmaß wie von Kommunen erwünscht. Dies liegt nach DEBUS daran, dass den Unternehmen die Vorteile einer Beteiligung bisher nicht gut vermittelt werden (DEBUS 1999). Nach SCHAAF ist eine Teilnahme von Unternehmen am Prozess nicht zu erwarten, wenn der Prozess nicht darauf angelegt ist, Unternehmen zum Engagement zu bewegen. Wenn die Namen der Arbeitsgruppen nicht vermuten lassen, dass ökonomische Fragestellungen behandelt werden, hemmt dies die Teilnahme von Unternehmen an einer LA 21 (SCHAAF 1999). Es wird auch vermutet, dass UnternehmensvertreterInnen durch den Prozess „kulturell überfordert“ sind und sich daher nicht beteiligen (CLAUSEN 1999). Außerdem wird angenommen, dass das wesentliche Hemmnis für eine Beteiligung des Handwerks am Prozess der LA 21 die Dominanz von Gruppierungen sei, „die sich nicht unbedingt durch Verständnis für die Wirtschaft auszeichnen“ (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 1998, S. 118).

Es wird die Meinung vertreten, die Zielsetzung des Prozesses sei zu unkonkret und die politische Rangordnung, die dem Prozess beigemessen würde, sei zu niedrig. Außerdem wird vermutet, die UnternehmerInnen blieben lieber unter sich. Als weitere Ursache für die festgestellte mangelhafte Beteiligung wird die Kurzsichtigkeit des Managements identifiziert. Man strebe zu oft Teillösungen an, als dass man integrierte Konzepte fördere (CAF/Transfer 1997).

Bisher wurden nur von SCHAAF Merkmale von Agenda-Prozessen herausgearbeitet, die die Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 fördern. Eine vergleichsweise große thematische Spezialisierung der Arbeitsgruppen wirkt sich ebenso positiv auf eine Unternehmensbeteiligung aus wie die intensive „Werbearbeit“ der AgendaorganisatorInnen (SCHAAF 1999).

SCHAAF stellt außerdem fest, dass in Leipzig durch den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbruch eine höhere Bereitschaft der Unternehmen zu verzeichnen sei, sich am Prozess zu beteiligen als in Hannover.

**Zusammenfassend** kann über die bisherigen Erkenntnisse zur Beteiligung von Unternehmen am Prozess der Lokalen Agenda 21 festgehalten werden, dass sie - abgesehen von den Ergebnissen von DEBUS, SCHAAF und WÄCHTER - nicht systematisch erarbeitet und nicht in einen theoretischen Kontext gestellt wurden.

DEBUS stellt als zentrale Erkenntnis die rational-ökonomische Orientierung der Unternehmen, die sich am LA 21- Prozess beteiligen, heraus.

Die übrigen Erkenntnisse zum Thema „Unternehmensbeteiligung im Rahmen von LA 21“ sind Einzeleindrücke, die sich entweder auf einen bestimmten Wirtschaftssektor (z. B. Handwerk) oder eine bestimmte Stadt (z. B. Leipzig) beziehen und eignen sich daher schlecht zur verallgemeinernden Aussagen. Zusammengefasst gibt es bisher folgende Erkenntnisse und Vermutungen zu LA 21-Beteiligung von Unternehmen:

Die **Formen der Beteiligung** sind Sponsoring, Weitergabe von Erfahrung über betriebliches Öko-Audit, Mitwirkung in der Gesamtorganisation und in Arbeitsgruppen. Unternehmen beteiligen sich nur dann, wenn sie einen **Nutzen** davon erwarten. Es wird die These vertreten, Unternehmen blieben bei einer LA 21-Beteiligung am liebsten **“unter sich”** und kleine und große Unternehmen hätten **unterschiedliche Interessen** an einer Agendabeteiligung.

Es wird eine **„kulturelle Überforderung“** der UnternehmensvertreterInnen im Agenda-Prozess vermutet und angenommen, die Agenda 21 werde von den UnternehmensvertreterInnen als **zu unkonkret** wahrgenommen. Die **politische Rangordnung**, die dem Prozess beigemessen werde, sei zu niedrig. Außerdem sei das **Management zu kurzfristig**.

Da die wissenschaftliche Erkenntnis über Unternehmensaktivitäten im Rahmen der LA 21 noch nicht sehr groß ist, stellt sich die Frage, ob es vergleichbare Aktivitäten von Unternehmen gibt, deren Untersuchung Hinweise auf die Beweggründe, Formen und Entstehungsbedingungen von unternehmerischen Leistungen liefern, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie freiwillig erfolgen, d. h. weder eine rechtliche noch eine wirtschaftliche Notwendigkeit haben und die in Kooperation mit dem Staat bzw. mit NGOs durchgeführt werden.

## 2.2 Agenda -verwandte Aktivitäten

Um zu einer breiteren Betrachtungsbasis zu gelangen und nicht den Fehler zu begehen, die Aktivitäten von Unternehmen im Rahmen der LA 21 als etwas völlig Neues, Geschichts- und Kontextloses zu betrachten, werden im folgenden wichtige Untersuchungsergebnisse zu freiwilligen Selbstverpflichtung, Public Private Partnership und Corporate Citizenship dargestellt. Diese sind nicht direkt auf LA 21-Aktivitäten zu übertragen, können aber Aufschluss über die Beweggründe für freiwilliges Engagement der Wirtschaft liefern, sowie Vor- und Nachteile für die betroffenen und beteiligten Akteure aufzeigen.

### 2.2.1 Freiwillige Selbstverpflichtung

#### *Hintergrund für freiwillige Selbstverpflichtung*

In Industrienationen werden Umweltgüter durch wirtschaftliche Aktivitäten weitgehend kostenfrei in Anspruch genommen (ZIMMERMANN UND HENKE 1994, S. 441ff). Mit dieser Inanspruchnahme gehen Umweltbelastungen einher, für die sich auf der einen Seite ein Regelungsbedarf ergibt (ZIMMERMANN 1994, S. 441ff; RING 1994, S. 17ff), auf der anderen Seite finden sich allgemeine Bestrebungen zur Deregulierung (FÜHR 1996, S. 195; *RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN* 1998, S. 133).

Freiwillige Selbstverpflichtungen werden als Mittel diskutiert, die schädlichen Umweltauswirkungen wirtschaftlichen Handelns zu beschränken und dabei als Alternative zu Ordnungsrecht und ökonomischen Anreizen erörtert (BDI<sup>12</sup> 1992; *RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN* 1998; RENNINGS, BOCKMANN, KOSCHEL 1996; Öko-Institut e.V. 1998).

Nach der Definition von FÜHR 1996, erklärt sich bei einer freiwilligen Selbstverpflichtung die/der VerursacherIn einer schädigenden Umweltauswirkung dazu bereit, in Eigenverantwortung die Umweltauswirkungen seiner wirtschaftlichen Tätigkeit zu reduzieren (FÜHR 1996, S. 196).

### *Formen der freiwilligen Selbstverpflichtung*

Es gibt die unterschiedlichsten Formen freiwilliger Selbstverpflichtungen. Sie unterscheiden sich v. a. in ihrer Struktur, ihrer Rechtsform und ihrem Gegenstand. Unternehmen können sich dazu verpflichten, auf einen bestimmten Stoff bei der Produktion zu verzichten, in bestimmten Bereichen Forschung und Entwicklung zu betreiben oder nur eine bestimmte Menge eines Kuppelproduktes, wie z. B. CO<sub>2</sub> auszustoßen (FÜHR 1996, S. 197).

Zur **Rechtsform** lässt sich festhalten, dass selten verbindliche Verträge gemacht werden, ebenso selten finden sich formelle Abkommen. Eine Ausnahme bildet der Umweltpakt Bayern, bei dem formell geregelt ist, dass Unternehmen, die sich am Öko-Audit beteiligen, durch die Umweltaufsichtsbehörde weniger streng kontrolliert werden. Meist sind Selbstverpflichtungen einseitige Erklärungen einer Branche, die informell anerkannt werden (*RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN* 1998, S.131 - 132).

### *Vorteile für Unternehmen*

Es ergeben sich für die Unternehmen folgende Vorteile und damit Beweggründe, sich an einer freiwilligen Selbstverpflichtung zu beteiligen:

Die Mitglieder einer Branche, d.h. die einzelnen Unternehmen können entscheiden, auf welche Weise sie die vereinbarten Ziele erreichen wollen.

Es kann innerhalb der Branche bei der Aufteilung der vereinbarten Emissionen auf die Branchenmitglieder eine Verteilung gefunden werden, so dass das vereinbarte umweltpolitische Ziel kostenminimal erreicht wird<sup>13</sup> (WICKE 1993 S. 269 f).

Somit können Unternehmen zeitlich und sachlich flexibel, d. h. an die jeweiligen Bedingungen des Betriebes angepasst, auf die Forderungen reagieren, Umweltauswirkungen zu reduzieren (BDI 1992, S. 17). Die mögliche Alternative zu einer Kooperationslösung - eine ordnungsrechtliche Regelung - würde den Unternehmen deutlich genauere und vermutlich auch strengere Vorgaben über die einzuhaltenden Bedingungen machen. Das Regelungsniveau wäre höher, bei freiwilligen Selbstverpflichtungen ist „immer eine Abmilderung der Regelungsschärfe zu beobachten“ (RENNINGS, BROCKMANN, KOSCHEL 1996, S.143).

---

<sup>12</sup> Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

<sup>13</sup> Eine solche optimale Verteilung kann z. B. erreicht werden, wenn zunächst den bestehenden Unternehmen vom Branchenverband eine bestimmte Menge an zu vermeidenden Emissionen zugewiesen wird. Diejenigen Unternehmen des Branchenverbandes, die über diese zugewiesene Menge hinaus Emissionen kostengünstig reduzieren können, werden gegen Zahlung von Übernahmegebühren von Unternehmen, die nur zu höheren Kosten ihre Emissionen reduzieren könnten, weitere Vermeidungen vornehmen.

RENNINGS u.a. sehen einen wesentlichen Grund für die Selbstverpflichtungserklärungen der Wirtschaft in der Möglichkeit, durch diese eine drohende ordnungspolitische Regelung abzuwenden. Daher ziehen sie die Bezeichnung von Selbstverpflichtungen als „freiwillig“ in Zweifel (RENNINGS, BROCKMANN, KOSCHEL 1996, S. 141).

*Vorteile für staatliche Akteure*

Das vermehrte Aufkommen von freiwilligen Selbstverpflichtungen ist nicht nur bedingt durch das Interesse der Wirtschaft, sondern auch durch die Politik der letzten Bundesregierung (1994 - 1998), die in der Koalitionsvereinbarung festgelegt hat, Selbstverpflichtungen möglichst Vorrang vor ordnungsrechtlichen Lösungen zu geben (*RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN* 1996, S.132).

Die frühere Bundesregierung hat sich dafür ausgesprochen, mehr Verantwortung in den Bereich der VerursacherInnen zu geben. Nach FÜHR spiegeln die Forderung nach Deregulierung und die Furcht vor Überregulierung die Wahrnehmung von ordnungspolitischen Regelungen als Problem wider (FÜHR 1996, S. 187).

Vorteile von Selbstverpflichtungen für den Staat ergeben sich dadurch, dass er Zugriff auf Informationen bekommt, die nur bei der Wirtschaft vorhanden sind. So kann gleichzeitig das Problemlösungspotential der wirtschaftlichen Akteure genutzt werden (*RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN* 1998, S. 150).

### *Kritik, Nachteile und Probleme freiwilliger Selbstverpflichtungen*

Mögliche Probleme durch freiwillige Selbstverpflichtungen ergeben sich, wenn man wettbewerbspolitische Überlegungen mit in Betracht zieht. Denn Selbstverpflichtungen sind Kartelle bzw. kartellähnliche Absprachen<sup>14</sup> (RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN 1998, S. 139).

Eine Gefahr freiwilliger Selbstverpflichtungen wird in der Abgabe umweltpolitischer Verantwortung durch den Staat an die Wirtschaft gesehen (RENNINGS, BROCKMANN, KOSCHEL 1996, S.141). Auch muss bedacht werden, dass Kompromisse zu Lasten jener gehen, die nicht an der Verhandlung teilnehmen (RENNINGS, BROCKMANN, KOSCHEL 1996, S. 142; RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN 1998; S. 133; Öko-Institut e.V. 1998, S. 132). Außerdem stellt sich die Frage nach der Legitimität der Verhandlungen zwischen staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren (RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN 1998, S. 133). Daneben ist damit zu rechnen, dass bei Verhandlungen zwischen Staat und Wirtschaft Zugeständnisse an die Wirtschaft gemacht werden und so das Schutzniveau sinkt.

Problematisch für die Wirksamkeit von Selbstverpflichtungen ist, dass selbige i.d.R. nicht von Unternehmen, sondern von Unternehmensverbänden ausgesprochen werden und die Mitglieder der Verbände jenen gegenüber nicht verpflichtet werden können. Durch diese Unverbindlichkeit ergibt sich ein weites Feld für mögliches „Trittbrettfahrerverhalten“ (RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN 1998; S. 149; RENNING, BROCKMANN, KOSCHEL 1996, S. 143).

Ob freiwillige Selbstverpflichtungen im Vergleich zu ordnungspolitischen oder ökonomischen Instrumenten effizienter und effektiver sind, ist aus methodischen Gründen schwer zu beantworten. „Letztlich bleibt eine Bewertung von Selbstverpflichtungen im Vergleich zu alternativen Regelungen spekulativ“ (BÖRKEY und GLACHANT 1997, S. 37 zitiert nach RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN 1998, S. 134). Kritischer beurteilen RENNING u.a. die freiwilligen Selbstverpflichtungen. Sie halten als Fazit fest, dass freiwillige Selbstverpflichtungen keineswegs hartes Ordnungsrecht ersetzen dürften, sondern dann angewendet werden sollten, wenn Ordnungsrecht nicht durchsetzbar sei. Der Staat dürfe keinesfalls auf andere Instrumente verzichten, denn nur wenn er ein Drohpotential hat, können Verhandlungslösungen erreicht werden, die nicht einseitig im Sinne wirtschaftlicher Interessen sind (RENNINGS, BROCKMANN, KOSCHEL 1996, S. 167 - 168).

Es werden sowohl von RENNING als auch von FÜHR Bedingungen für den Erfolg, bzw. Prüfkriterien zur Bewertung von Selbstverpflichtungserklärungen aufgestellt. Zentral für den möglichen Erfolg im Sinne der ökologischen Effektivität ist demnach, dass klare quantifizierbare Ziele vorgegeben werden und dass transparent gemacht wird, wie es zu der Verhandlungslösung kam und wie diese aussieht.

Es sollte möglichst viele verantwortliche UnterzeichnerInnen geben und sowohl ein Monitoring der Zielerreichung festgelegt werden, als auch verbindliche Standards. Ziele und Maßnahmen der Selbstverpflichtung sollten klar definiert sein.

---

<sup>14</sup> Würde beispielsweise eine Selbstverpflichtung, die sich auf die maximale Anzahl der auf den Markt zu bringenden Bierdosen pro Jahr beziehe, von den Unternehmen formuliert, die sich zur Zeit den Markt aufteilen, so wäre es für einen neuen Anbieter unmöglich, in diesen einzutreten, denn er würde zwangsläufig das Ziel der Selbstverpflichtung -Begrenzung ressourcenverbrauchender Verpackungen- verletzen. Eine Absprache unter etablierten Anbietern (Kartell) würde somit den Wettbewerb behindern.

Vor der Entscheidung für eine Selbstverpflichtung muss gründlich analysiert werden, ob nicht eine ordnungsrechtliche Regelung angemessen wäre (FÜHR 1996, S.199 - 201; RENNINGS, BROCKMANN, KOSCHEL 1996 S. 145 - 148).

#### *Zusammenfassung: Erfahrungen aus freiwilligen Selbstverpflichtung*

Bei freiwilligen Selbstverpflichtungen konnte die Erfahrung gemacht werden, dass trotz eines gewissen Drohpotentials, über das die staatliche Seite verfügt, „Abmilderungen der Regelungsschärfe“ stets zu beobachten sind und die Ergebnisse „tendenziell hinter den Möglichkeiten zurück bleiben, die sich bei der Umsetzung in Form von Gesetzen und Verordnungen ergeben“ (RENNINGS, BROCKMANN, KOSCHEL 1996, S. 143).

Vorteile, die bereits für Selbstverpflichtungen festgestellt wurden, können auch für Agenda 21-Prozesse vermutet werden. Es kann sich für die Akteure auf staatlicher Seite die Chance ergeben, Zugriff auf Informationen zu bekommen, die nur in Unternehmen vorhanden sind. So könnte gleichzeitig das Problemlösungspotential der wirtschaftlichen sowie aller übrigen Akteure genutzt werden.

Es lassen sich aus den Untersuchungen zu freiwilligen Selbstverpflichtungen auch erste Vermutungen über die Motivation der Unternehmen formulieren, sich an LA-21 Prozessen zu beteiligen. Unternehmen könnten die Strategie wählen, Eigeninitiativen für umwelt- und entwicklungspolitische sowie soziale Fragen zu zeigen, um eventuell später drohenden staatlichen Regelungen zuvor zu kommen.

### **2.2.2 Corporate Citizenship (CC)**

Vor allem im angloamerikanischen Raum entwickelte sich in den letzten Jahren die Praxis des Corporate Citizenship. Die praxisbezogene und wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen ist jedoch noch nicht weit fortgeschritten (WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998, MARSDEN und ANDRIOF 1998). Daher können hier nur die Rahmenbedingungen für das Auftreten eines solchen Phänomens aufgezeigt und eine vorläufige Definition gegeben werden.

#### *Hintergrund für CC*

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden wirtschaftlichen Globalisierung werden Großunternehmen und Konzerne immer mächtiger und einflussreicher. Parallel zur wachsenden Bedeutung der Unternehmen sinken sowohl die Kompetenz und der Einflussbereich der Nationalstaaten als auch die internationale Regelungsdichte (MARSDEN und ANDRIOF 1998, S. 330).

Während es früher ausreichte, dass ein Unternehmen Gesetze einhielt, Steuern zahlte und unter Einhaltung dieser Restriktionen seine Eigeninteressen verfolgte, passt man sich nun im Zuge der Globalisierung an angloamerikanische Modelle (und Werte) an. Unternehmen haben dadurch größeren Spielraum für ihre wirtschaftlichen Aktivitäten aber auch größeres Potential, unerwünschte „Leistungen“ zu produzieren. Der Lebensstandard und die Lebensqualität der Menschen in zahlreichen Staaten hängen damit mehr von den Leistungen der Unternehmen als von staatlichen Einflüssen ab (MARSDEN und ANDRIOF 1998, S. 335).

Gleichzeitig haben NGOs wachsende Möglichkeiten, Druck auf Unternehmen auszuüben (z. B. durch einen Boykottaufruf). Dadurch können diese genötigt werden, Folgen ihrer Handlungen abzuschätzen und Verantwortung für diese zu übernehmen. Es entstehen neue Formen der „civil society“, die durch NGOs repräsentiert werden (WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998, S. 4 - 5).

### *Definition*

Der Begriff Corporate Citizenship ist noch nicht genau definiert, kann aber umschrieben werden als das aufkeimende Bewusstsein von Unternehmen, sich als verantwortlicher Teil der Gesellschaft zu begreifen, und deren Bemühen, zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme mit beizutragen (WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998, S. 6).

Die Unternehmen zeigen sich bemüht, bei ihrem wachsenden Einfluss die negativen Effekte ihres Handelns zu minimieren und die positiven zu steigern: „Good corporate citizenship is about understanding and managing an organisation's influence and relationships with the rest of society in a way that minimizes the negative and maximizes the positive“ (MARSDEN und ANDRIOF 1998, S. 329).

### *Welche Unternehmen sind corporate citizens?*

Auf einer Konferenz, die im Juli 1998 in Warwick stattfand und bei der VertreterInnen aus Wirtschaft, NGOs, staatlichen Organisationen und der Wissenschaft anwesend waren, wurde von den TeilnehmerInnen festgestellt, dass die Unternehmen, die die „triple bottom line idea“ (Definition siehe unten) weiterentwickeln, meist solche sind, denen erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen und die unter deutlichem externen Druck stehen. Für große transnationale Konzerne sei es wichtig zu vermitteln, dass man sich auf dem Weg hin zu einem „sustainable business“ in einer „sustainable society“ befinde, und sich dabei seines Einflusses bewusst ist (WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998, S. 6).

Bemerkenswert an den Aktivitäten, die unter Corporate Citizenship gefasst werden ist, dass sie von sogenannten „mainstream“-Unternehmen<sup>15</sup> betrieben werden.

### *Kennzeichen und Gegenstand der Aktivitäten*

In Europa sind die Aktivitäten im Sinne von Corporate Citizenship durch die „tripel bottom line“ Idee gekennzeichnet. Diese erinnert stark an die „Säulen der Nachhaltigkeit“ und kennzeichnen Unternehmen, die „gleichzeitig ökonomisch lebensfähig, ökologisch vernünftig und sozial verantwortlich (sind)“<sup>16</sup> (Warwick Business School 1998, S. 6 - eigene Übersetzung).

Was Unternehmen unter im Rahmen von Corporate Citizenship betreiben, kann mit den Worten „Tue Gutes und rede darüber“ gefasst werden.

---

<sup>15</sup> D.h. von etablierten Großunternehmen, die sich nicht durch die Herstellung besonders umwelt- bzw. sozialverträglicher Produkte auszeichnen. Zahlreiche der Unternehmen, die laut des Aufsatzes der Warwick Business School CC betreiben, gehören zu den größten Unternehmen der Erde. So gehören Coca-Cola und Johnson & Johnson zu den 40 umsatzstärksten Industrieunternehmen der USA (Aktuell '93). Auch BP und Shell, die ebenfalls als Corporate Citizens auftreten sind unter den 20 umsatzstärksten Unternehmen der Welt zu finden (SZ vom 29.07.99).

<sup>16</sup> In den USA hingegen ist die Einordnung von Aktivitäten zu CC unsystematischer. Die Firmenphilosophie „mehr als tausend Blumen blühen zu lassen“ wird ebenso unter diesem Phänomen subsumiert, wie das Engagement einzelner MitarbeiterInnen in unternehmensexternen Aktivitäten (Warwick Business School 1998, S. 6).

Corporate Citizenship-Aktivitäten beziehen sich auf:

- den Schutz, den Erhalt und die Verbesserung der Umwelt;
- die Verbesserung der Arbeitsverhältnisse und Arbeitsmöglichkeiten;
- die Verbesserung der allgemeinen und Arbeitsgesundheit und der Arbeitssicherheit,
- die Verminderung von Unfällen;
- besondere Leistungen in der Region;
- die Verbesserung des Bewusstseins, des Wissens und der Kenntnis junger Menschen, der MitarbeiterInnen und der Gemeinschaft über die Wirtschaftsaktivitäten der Unternehmung;
- die Ausweitung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit behinderter Menschen

(Research von der NORTH WEST WATER 1996<sup>17</sup>)

### *Beispiele für Corporate Citizenship*

Ein klassisches Beispiel für Corporate Citizenship sind die Aktivitäten von Levi Strauss. Das Unternehmen wendet 2,5 % seiner Gewinne (vor Steuern) für gemeinschaftliche Projekte auf, wie z. B. HIV- und AIDS- Präventionsprogramme u. ä..

Coca-Cola hat eine Foundation gegründet, die Bildungsförderung zum Ziel hat.

American Express bemüht sich bei der Geschäftstätigkeit um philanthropic resources („menschenfreundliche“ Ressourcen), d. h. man strebt einen guten Ruf bei KonsumentInnen, potentiellen KonsumentInnen, GeschäftspartnerInnen, der Regierung und den MitarbeiterInnen an. Das Unternehmen ist bemüht, diesen guten Ruf zu pflegen, weil er als Ressource begriffen wird. Ziel der Bemühungen ist, ein Image des Unternehmens als einen „guten Bürger“ in der Gemeinschaft aufzubauen.

Bill Gates, der Chef des Softwarekonzerns Microsoft, hat eine Stiftung gegründet, die unter anderem Impfaktionen gegen Malaria sowie Forschungseinrichtungen zur Bekämpfung von AIDS finanziert. Bisher haben Gates und seine Frau Melinda 11 Milliarden Dollar für Stiftungen gespendet (Süddeutsche Zeitung vom 4. Juni 1999).

Auch C&A gibt „Geld für Gutes“ und spendet „terre des hommes“ jährlich 80.000 DM für den Aufbau eines Ausbildungszentrums für Kinder in Indien. Außerdem stellt C&A der Deutschen Umwelthilfe für eine Wanderausstellung zum Thema Gewässerschutz 50.000 DM zur Verfügung (Die ZEIT vom 27. Mai 1999).

Bis hierher soll festgehalten werden, dass es vor allem im anglo-amerikanischen Raum Initiativen von Großunternehmen und Konzernen gibt, Engagement im Umwelt-, sozialen und gesundheitlichen Bereichen zu zeigen, die nicht primär durch das Ziel, direkten Profit zu erzielen, begründet werden können.

---

<sup>17</sup> Zitiert nach einem Artikel: Corporate Citizenship: Does the Practice lead to the future? Dessen Autor und Erscheinungs-ort und -jahr unbekannt sind.



Zwar gab es solches Engagement schon zu früheren Zeiten<sup>18</sup>. Im Unterschied zu reinen Spenden oder Stiftungen, betrifft Corporate Citizenship die strategische Planung von Unternehmen. „The new corporate citizenship is about citizenship at the heart of strategic planning. The new model may well represent a paradigm shift,.....“<sup>19</sup>

Während Spenden von Unternehmen auf die moralische Haltung meist der Unternehmensgründer zurückzuführen war/ist, liegen dem Engagement im Rahmen von CC strategische Überlegungen zugrunde. Mit der strategischen Ausrichtung wird CC für die wissenschaftliche Forschung interessant.

### *Bedingungen für das Aufkommen von Corporate Citizenship*

Nach ZADEK u.a. (1997) müssen drei Voraussetzungen gegeben sein, damit es zu Corporate Citizenship-Verhalten durch Unternehmen kommt.

Es muss zum einen das Bedürfnis des Managements vorhanden sein, die externe Umwelt verstehen und mit ihr zusammenarbeiten zu wollen. Außerdem muss das Unternehmen bzw. das Management dem Druck aus der Öffentlichkeit ausgesetzt sein, seine sozialen und Umweltleistungen zu verbessern. Die Aktivitäten der Unternehmen im Rahmen von CC werden nicht im eigentlichen Sinne des Wortes als „freiwillig“ eingeordnet.

Der entscheidende Druck hierfür geht von organisierten BürgerInneninteressen aus bzw. von der Befürchtung, Kritik und Forderungen von NGOs ausgesetzt zu werden. Die Zahl und Größe und damit der Einfluss von NGOs, die über nationale Grenzen hinweg Informationen verbreiten und in der Lage sind Druck auszuüben, wächst (MARSDEN und ANDRIOF 1998, S. 335). Dies ist u. a. durch die wachsende Akzeptanz der NGOs in der Öffentlichkeit bedingt (WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998, S. 7).

Damit steigt die Bereitschaft der Unternehmen, als Corporate Citizens aufzutreten. (WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998, S. 6, EUROPAEN BUSINESS NETWORK FOR SOCIAL COHESION 1996, zitiert nach MARSDEN und ANDRIOF 1996)<sup>20</sup>.

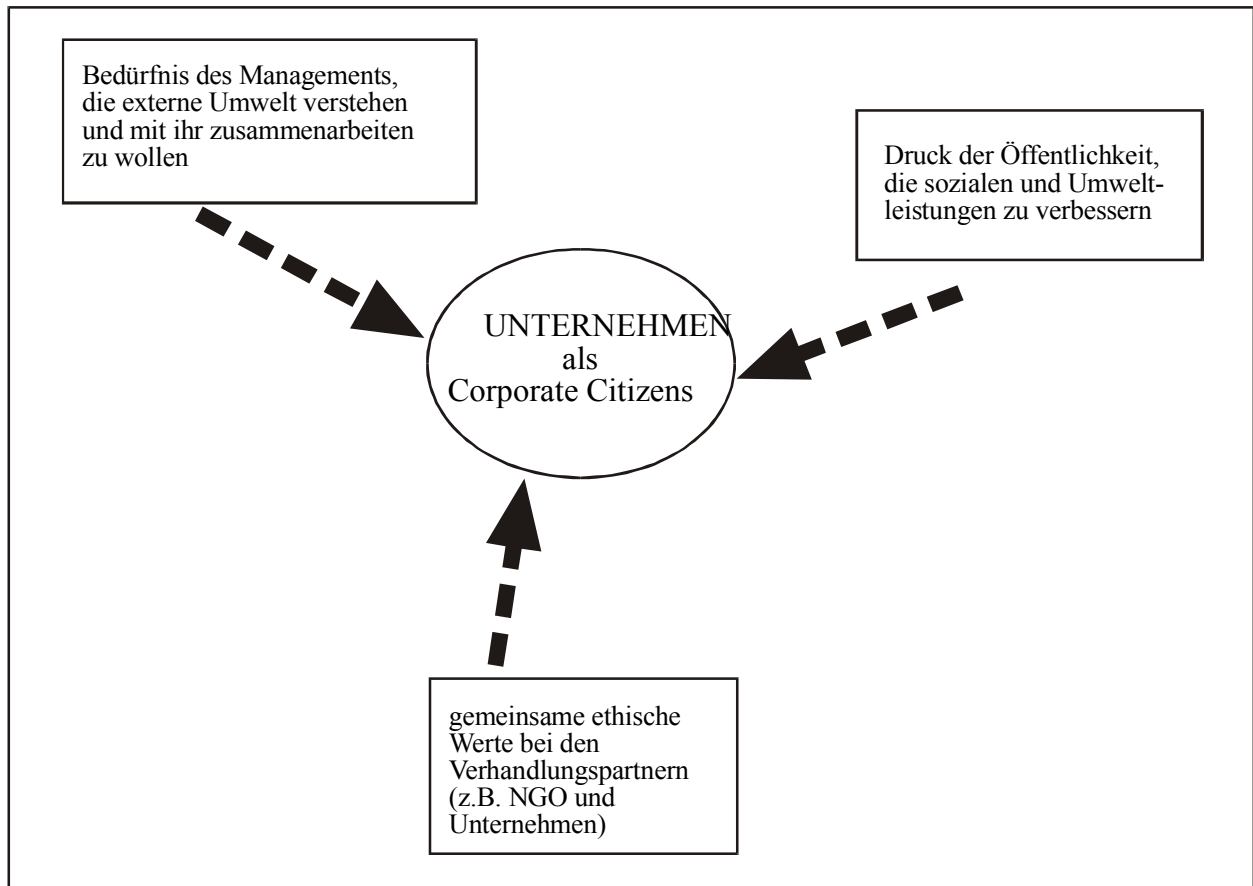
Weitere Voraussetzungen für CC sind gemeinsame ethische Werte bei den „Verhandlungspartnern“, Unternehmen und NGOs (ZADEK et al. 1997 zitiert nach MARSDEN und ANDRIOF 1998, S.337). (siehe Abbildung 1)

---

<sup>18</sup> Z. B. Madeleine-Schickedanz - Kinderkrebs-Stiftung (Gustav und Grete Schickedanz gründeten 1927 das Versandhaus Quelle; ihre Tochter Madeleine rief eine Kinderkrebs-Stiftung ins Leben). Die *Madeleine Mode GmbH & Co.KG* ist das zu Quelle gehörende Spezialversandunternehmen für hochwertige Damenmode. Daneben existiert eine Gustav-Schickedanz-Stiftung, die bedürftige Studierende aller Fachrichtungen fördert.

<sup>19</sup> Malcolm MCINTOSH, Deborah LEIPZIGER, Keith JONES und Gill COLEMAN "Corporate Citizenship: successful strategies for responsible companies" (1998) in *Financial Times Management* zitiert nach <http://www.wbs.warwick.ac.uk/ccu/>.

<sup>20</sup> Dies zeigt sich vor allem daran, dass sich entscheidende Verhaltensänderungen von Unternehmen regelmäßig auf Skandale zurückführen ließen, die durch die Aktivitäten von NGOs an die Öffentlichkeit gelangt sind ( z. B. Shell: „brent spar“ und Nigeria, BP Columbien u. a. vgl. MARSDEN und ANDRIOF 1998, S. 343 - 348).



**Abbildung 1: Bedingungen für das Zustandekommen von Corporate Citizenship (eigener Entwurf nach MARSDEN und ANDRIOF 1996; ZADEK u. a. 1997)**

#### *Beweggründe der Unternehmen für CC*

Auf der Konferenz der WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998 und durch eine Untersuchung des EUROPAEN BUSINESS NETWORK FOR SOCIAL COHESION (1996) wurden die Beweggründe von Unternehmen für gemeinnützige Aktivitäten zusammengetragen. Sie umfassen die Erschließung neuer Märkte, die Entwicklung neuer Fähigkeiten, die Steigerung der Motivation und Loyalität der MitarbeiterInnen, die Darstellung der Werte des Unternehmens und die Schaffung einer eigenen Unternehmens-Identität. Außerdem wird durch das gemeinnützige Engagement das Verhältnis zu den „stakeholdern“ (siehe Kapitel 3.5.1) geregelt und die soziale Verantwortung des Unternehmens demonstriert.

Es werden eine Reputation und „licence to operate“ (Handlungsmöglichkeit) aufgebaut oder aufrechterhalten. Diese bedingen, dass man von Verantwortlichen aus der Politik und der Verwaltung eine „unbürokratischere“ Bearbeitung von Anträgen erwarten kann. Außerdem wird durch die Aktivitäten eine Investition in eine „gesunde“<sup>21</sup> Umwelt getätigt (WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998, S. 6; EUROPAEN BUSINESS NETWORK FOR SOCIAL COHESION 1996, zitiert nach MARSDEN und ANDRIOF 1996).

<sup>21</sup> im Sinne von nach den Vorstellungen des Unternehmens funktionierende

*Kritik – Nachteile für NGOs und den Staat sowie Grenzen des CC*

Es wird in mehrfacher Form Kritik in die Diskussion über Corporate Citizenship eingebracht. So ist zu bedenken, dass zwischen den Unternehmen auf der einen und den NGOs auf der anderen Seite eine ungleiche Machtverteilung herrscht und NGOs i.d.R. weniger finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen als Unternehmen. Die Akzeptanz eines Kompromisses zwischen Unternehmen und NGOs kann zudem die eigene Integrität der NGOs und die Akzeptanz bei den traditionellen UnterstützerInnen gefährden (WARWICK BUSINESS SCHOOL 1998, S. 8).

Außerdem befürchtet man, dass die Bekenntnis der Unternehmen zum „Guten“ nicht mehr als geschickte Rhetorik ist und der wirkliche Zweck ihres Handelns die „Verblendung“ der staatlichen Institutionen ist. POWER 1997 stellt eine Verweigerungshaltung seitens der Unternehmen fest. Mit dieser tritt man unerwünschter Politik gegenüber, um sie mit ihrem eigenen Kontrollverlust zu konfrontieren. Nach seiner Beobachtung tarnen sich Unternehmen nur mit Verantwortung und übernehmen sie nicht wirklich (POWER 1997, S. 140, zitiert nach MARSDEN und ANDRIOF 1998, S. 342 f).

KORTEN (1995) kritisiert, dass der Druck der von internationalen Finanzmärkten ausgeht, kurzfristig und nicht mit nachhaltigem Wirtschaften vereinbar ist (KORTEN 1995). Aufgrund dessen können Unternehmen auch nicht im Rahmen von CC nachhaltig wirtschaften, sondern allenfalls Alibi-Aktivitäten betreiben. MORGAN (1986) gibt zu bedenken, dass Unternehmen nur die Externalitäten internalisieren, die sie als „erschwinglich“ identifizieren. Fundamentale Missstände und strukturelle Ungleichheiten blieben jedoch bestehen (KORTEN (1995) und MORGAN (1986) zitiert nach MARSDEN und ANDRIOF 1996).

*Zusammenfassung*

Wirtschaftliche Globalisierung hat wachsende Macht von transnationalen Unternehmen und, parallel hierzu, schwindenden lenkenden Einfluss der Nationalstaaten zu Folge; strenge internationale Restriktionen gibt es nicht. Mit der gewonnenen Freiheit für die Unternehmen ist ein höheres Maß an Verantwortung gegenüber der Umwelt sowie sozialen und gesundheitlichen Problemen verbunden. Durch ihre größere Freiheit und die gewachsenen Handlungsmöglichkeiten verfügen sie über gesteigertes Potential, gesellschaftlich nicht erwünschte Ergebnisse zu „produzieren“.

Da der Einfluss von NGOs, und gerade solchen, die über nationale Grenzen hinweg agieren, steigt, sind Unternehmen stärkerer sozialer Kontrolle durch NGOs ausgesetzt. Sie müssen sich verantwortlich zeigen, wenn sie nicht der Gefahr eines internationalen Boykotts ausgesetzt sein wollen. Durch ihre Größe sind transnationale Unternehmen gegen Rufschädigung besonders empfindlich, was es den NGOs erleichtert, Druck auszuüben und ihre Entscheidungen zu beeinflussen.

Diesem Druck begegnen Unternehmen mit der Übernahme von Verantwortung gegenüber der Umwelt, sozialen sowie gesundheitlichen Fragen. Sie profitieren davon in vielfacher Hinsicht, z. B. durch einen guten Ruf, motivierte MitarbeiterInnen, Akzeptanz vor Ort und den damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten sowie einem stabilen Umfeld.

### *Anregungen für die Untersuchung von Lokale Agenda 21-Prozessen*

Es stellt sich die Frage, ob sich Unternehmen, die personell und finanziell gut ausgestattet sind oder unter besonderem Druck stehen, verhältnismäßig häufig an Agenda-Prozessen beteiligen.

Außerdem ist vor dem Hintergrund der Erkenntnisse zu Corporate Citizenship zu fragen, ob die NGOs im Rahmen von örtlichen Aktivitäten einen so enormen Druck auf Unternehmen ausüben können, dass diese keine Möglichkeit haben, sich zu entziehen.

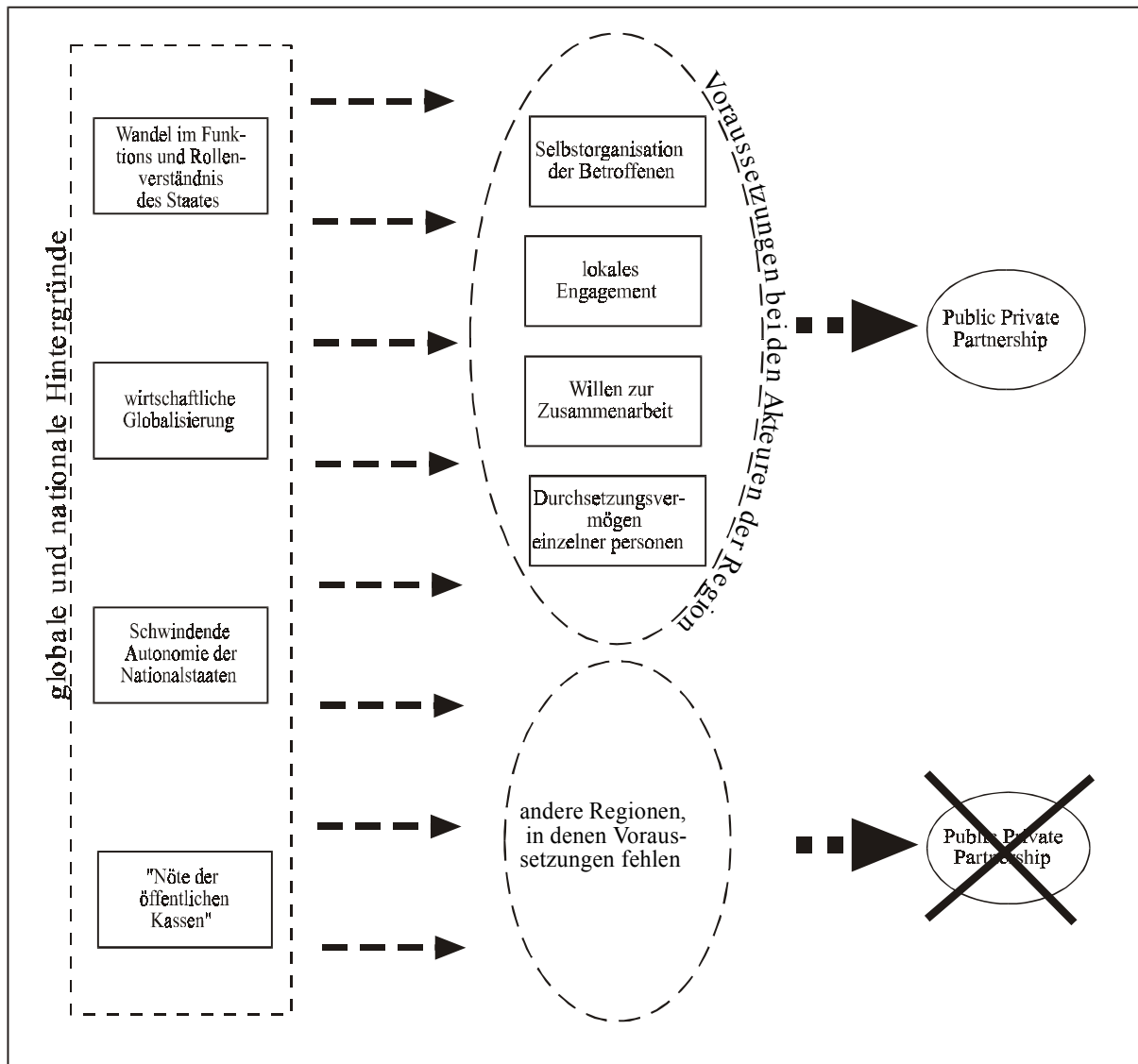
Die Befürchtung, die „Bekennnis zum Guten“ sei nicht mehr als gute Rhetorik, scheint Wert, in weitere Betrachtungen mit einbezogen zu werden. Sie wird jedoch ebenso wie die Vermutung, die Unternehmen nähmen gegenüber der Politik eine Verweigerungshaltung ein und tarnten sich mit Verantwortung ohne sie wirklich zu übernehmen, schwer zu überprüfen sein.

### **2.2.3 Public Private Partnership (PPP)**

#### *Hintergrund für PPP*

In den letzten Jahren ist ein Wandel in den Funktions- und Rollenverständnissen von Staat und Verwaltung zu verzeichnen (BUDÄUS und EICHHORN, 1997, S.11; MIROW 1997, S. 13). Die „klassische, ordnungspolitisch begründete Dichotomie von Staat und Markt“ relativiert sich zunehmend. Unternehmen und Staat beginnen, gemeinsam Aufgaben zu erfüllen (BUDÄUS und EICHHORN, 1997, S. 11).

Ebenso wie beim Hintergrund für Corporate Citizenship, werden die Globalisierung der Märkte und die nachlassende Autonomie der Nationalstaaten als entscheidende Ursache für das veränderte Zusammenwirken von staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren gewertet (MIROW 1997, S. 14). Wesentlicher Anlass sind zusätzlich „die Nöte der Öffentlichen Kassen“ (EICHHORN 1997, S. 199).



**Abbildung 2: Hintergründe und regionale Voraussetzungen für die Entstehung von PPP**  
 (eigener Entwurf nach MIROW 1997; BUDÄUS und EICHHORN 1997; MATUSCHEWSKI 1996 )

Nach MATUSCHEWSKI tragen neben den sozioökonomischen Umständen auch regionale Gegebenheiten zur Realisierung von PPP bei, denn die Beteiligung von Privatunternehmen an öffentlichen Projekten hängt sehr stark von der Selbstorganisation der Betroffenen ab. Das Zustandekommen von PPP ist vom lokalen Engagement, der Fähigkeit und dem Willen zur Zusammenarbeit sowie vom Durchsetzungsvermögen einzelner Personen abhängig (MATUSCHEWSKI 1996, S. 14). Fasst man die Standpunkte von MIROW, EICHHORN und BUDÄUS sowie MATUSCHEWSKI als sich ergänzende Aspekte zur Erklärung des Zustandekommens von PPP auf, so lässt sich das graphisch wie in Abbildung 2 darstellen.

### *Kennzeichen, Definition und Vorteile von PPP*

Kennzeichnend für PPP ist, dass Kommunen mit Privaten Partnerschaften eingehen (BUDÄUS und GRÜNING 1997, S. 26). Ein Element dieser Partnerschaften ist der freiwillige Zusammenschluss zur Bewältigung bestimmter, meist lokaler Probleme (BRINSTIL 1995, S. 229 zitiert nach MATUSCHEWSKI 1996).

Probleme ergeben sich bei der Abgrenzung des Begriffs, da er sehr heterogen verwendet wird (MATUSCHEWSKI 1996, S. 2 - 4). BUDÄUS und GRÜNING (1997, S. 46) vertreten die Überzeugung, der Begriff solle nicht „beliebig und undifferenziert“ für jede Form der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und übrigen Akteuren Verwendung finden<sup>22</sup>.

Daher bemühen sie sich um eine präzise Definition und kommen zu folgendem Ergebnis:

PPP bedeutet die Interaktionen zwischen öffentlicher Hand und Akteuren aus dem privaten Sektor, mit denen v. a. komplementäre Ziele verfolgt, das heißt „win-win“ Situationen realisiert werden. Bei der Zusammenarbeit soll das gemeinsame Synergiepotential genutzt werden, wobei die Identität und Verantwortung der Partner intakt bleibt und die Zusammenarbeit entweder gesellschaftsvertraglich formalisiert ist (PPP im engeren Sinne) oder auf informellem Wege stattfindet (PPP im weiteren Sinne) (BUDÄUS und GRÜNING 1997, S. 54)<sup>23</sup>.

EICHHORN definiert PPP als „die auf besonderer Basis und längerfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen Trägern öffentlicher Aufgaben, privaten Einrichtungen und Unternehmen zur Verfolgung gemeinsamer wirtschaftlicher Ziele“ (EICHHORN zitiert nach GOTTSCHALK 1997, S. 154).

Bei dieser Definition wird deutlich, dass bei PPP im Vergleich zu den bereits vorgestellten Aktivitäten (freiwillige Selbstverpflichtung und Corporate Citizenship) direkte wirtschaftliche Ziele stärker im Vordergrund zu stehen scheinen.

---

<sup>22</sup> Zum vielfältigen Wortgebrauch und der Diskussion um eine gebräuchliche Definition siehe BUDÄUS und GRÜNING 1997, S. 40 - 55.

<sup>23</sup> Geht man von einem weiten Begriffsverständnis aus, so findet man eine Vielzahl von Beispielen für PPP. Sie finden sich in den unterschiedlichsten Bereichen staatlicher Aufgaben. So sind Programme zur Armutsbekämpfung in ausgewählten Hamburger Stadtteilen ebenso vertreten wie die Errichtung einer Großveranstaltungshalle in Hamburg. Zahlreiche Beispiele finden sich im Bereich der Stadtentwicklung (MIROW 1997). Auch bei der Privatfinanzierung staatlicher Bauaufgaben (ODENWALD 1997) oder in der Versorgungswirtschaft (GOTTSCHALK 1997) kommt PPP zu Anwendung. Außerdem gibt es Partnerschaften zwischen der Verwaltung und Privaten bei der Bereitstellung des Öffentlichen Personennahverkehrs (MUTHESIUS 1997). Zahlreiche Projekte finden sich im Bereich der Stadterneuerung (MATUSCHEWSKI 1996, KETZLANDER 1995).

Die allgemeinen Vorteile von PPP werden in der Nutzung von Synergieeffekten durch die Privaten und die Öffentliche Hand gesehen. Beide Partner verwirklichen ein Ziel in der Zusammenarbeit, das sie ohne den anderen nicht erreicht hätten (BUDÄUS UND GRÜNING 1997, S. 55).

#### *Beweggründe der Privaten*

Bisherige Untersuchungen zeigen, dass die beteiligten Unternehmen das Ziel haben, ihre Gewinnaussichten (zumindest langfristig) zu steigern bzw. zu erhalten. Zusätzlich wollen sie wettbewerbsfähig bleiben und expandieren oder sie suchen Möglichkeiten zur Risikostreuung oder -minderung. Sie haben außerdem das Bestreben, ihre Kommunikationsmöglichkeiten mit der Verwaltung zu verbessern, Informationen der öffentlichen Hand zu lokalen, verwaltungsinternen Sachverhalten zu erhalten (HEINZ 1993, S. 501 f, zitiert nach MATUSCHEWSKI 1996, S. 7) und am (lokalen) Fortschritt teilzunehmen. Daneben sollen die Partnerschaften der Ausbildung und der Motivation des Personals dienen. Nach „innen“ kann versucht werden, eine Corporate Identity zu schaffen bzw. diese zu stärken. Nach „ausen“ kann das Bestreben vorhanden sein, ein Image als „guter Bürger“ aufbauen zu wollen. Dazu stellt man sich als faireR ArbeitgeberIn oder faireR GeschäftspartnerIn dar und trägt zur Erhaltung eines gesunden und geschäftsfreundlichen Umfeldes bei (BUDÄUS UND GRÜNING 1997, S. 56).

Von der Beteiligung an Stadterneuerungsprojekten erhofft man sich indirekt langfristige Vorteile durch die Entwicklung eines positiven Images bei der Bevölkerung, durch eine physische Aufbesserung des Gebietes, in dem das Unternehmen liegt sowie durch langfristig wirksame staatliche Fördermaßnahmen für Arbeitskräfte, die dem eigenen Betrieb zugute kommen können. Ziel ist der eigene Vorteil, der durch gemeinnützige Mittel erreicht werden soll (CHRISTIE u. a. 1991, S. 19 zitiert nach MATUSCHEWSKI 1996, S. 8). Nach CHRISTIE u. a. können jedoch auch „altruistische Ziele“ und „soziales Anliegen“ hinter privater Investitionsbereitschaft stehen (CHRISTIE u. a. 1991, S. IX zitiert nach Matuschewski 1996, S. 8).

#### *Beweggründe der öffentlichen Hand*

Folgende Vorteile erhofft sich die Öffentliche Hand durch die Beteiligung an PPP, bzw. folgende Ziele verfolgt sie:

Einerseits vertritt man die Interessen der Gemeinschaft, d. h. es wird vor allem versucht, die finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte zu verbessern, bestimmte Stadtteile wieder attraktiver zu machen, neue Investitionen anzustoßen, die Wettbewerbssituation der Region zu verbessern und Arbeitsplätze zu schaffen (STROM und BRINSTIL, S. 233 zitiert nach BUDÄUS UND GRÜNING 1997, S. 56).

Andererseits versucht man verwaltungsintern, sich die Marktkompetenz und die unternehmerische Kompetenz Privater zunutze zu machen. Außerdem ist man bemüht durch die Zusammenarbeit, die Verwaltung zu entlasten. Durch die Zusammenarbeit erhofft man sich einen Zugang zu Marktinformationen und Arbeitsweisen der Privaten (HEINZ 1993, S. 501 f, zitiert nach MATUSCHEWSKI 1996, S. 7). Modernisierung, Flexibilisierung, Rationalisierung und Qualifizierung sind weitere Stichworte, die mit der Arbeitsweise von Privaten in Verbindung gebracht werden und um die man sich teilweise auch in der öffentlichen Verwaltung bemüht (MAYER zitiert nach BUDÄUS UND GRÜNING 1997, S. 56).

Speziell von Stadterneuerungsprojekten verspricht man sich die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder eine allgemeine Unterstützung der Gemeinde von Seiten der Wirtschaft. Vor allem von städtebauliche Großprojekte wird eine positive Gesamtentwicklung für die Stadt bzw. die Region erwartet (HEINZ 1993, S. 522 zitiert nach MATUSCHEWSKI 1995, S. 7).

#### *Kritik an der Struktur und den Effekten von PPP*

Kritisiert wird, dass die PPP nur jenen zugute käme, die an den Verhandlungen beteiligt seien. Ärmere Bevölkerungsschichten würden dabei zu wenig berücksichtigt (SABRAGIE, FAINSTEIN, STROM, zitiert nach BUDÄUS UND GRÜNING 1997, S. 61).

Außerdem wird der Mangel an demokratischer Kontrolle kritisiert. Die Entscheidungen werden auf informeller Ebene jenseits der ordentlichen Verwaltung gefällt und es besteht die Möglichkeit, dass wichtige politische Entscheidungen ohne Legitimationsbasis getroffen werden, was letztendlich zur Auflösung der bislang anerkannten Grenze zwischen privatem und öffentlichen Sektor beiträgt (STERNBERG; FAINSTEIN, N. & S. und STROM zitiert nach BUDÄUS UND GRÜNING 1997, S. 62).

KETZLANDER kommt bei der Untersuchung von Stadterneuerungsprojekten zu dem Ergebnis, dass im Rahmen von PPP Prestigeprojekte realisiert werden, während die Lösung sozialer Probleme zurückgestellt wird (KETZLANDER 1995, S. 130); außerdem profitierten attraktive Lagen, während traditionelle Wohn- und Gewerbegebiete weiter verfallen (KETZLANDER, S. 131). Der Grund dafür ist nach KETZLANDER, dass die Interessen privatwirtschaftlicher Akteure dominierten und die Machtbefugnisse der Politik beschnitten werden. Dies führt zwar nicht zwangsläufig zu einem Verlust an lokaler Autonomie, aber die Partizipation und die Kontrolle von Entscheidungen wird insgesamt eingeschränkt (KETZLANDER, S. 103 f). Dafür ist u. a. die Handlungs- und Ermessensfreiheit der Organisationen sowie der kooperative Führungsstil einer kleinen Gruppe und die sich daraus ergebende Eigendynamik verantwortlich.

Es wird auf die Gefahr hingewiesen, Unternehmen könnten Partnerschaften zu stark dominieren. Daraus folgt der Schluss, der Staat<sup>24</sup> müsse ein kompetenter Staat sein, um seine Steuerungsfunktion wahrnehmen zu können (BUDÄUS UND GRÜNING 1997, S. 64).

#### *Zusammenfassung und mögliche Übertragbarkeit auf LA 21 Projekte*

Die Schwierigkeiten der Vergleichbarkeit unternehmerischer Aktivitäten im Rahmen von PPP und solchen im Rahmen von LA 21 wurden bereits bei der Definition von EICHHORN (1997) deutlich, der bei PPP das offensichtliche Streben der Privaten nach direktem/kurzfristigen wirtschaftlichen Nutzen konstatiert. Damit erfüllt PPP nur bedingt die anfangs definierten Eigenschaften der betrachteten Unternehmen als „freiwillig Engagierte“, deren untersuchter Teilbereich unternehmerischen Handelns nicht primär durch Wirtschaftlichkeit gekennzeichnet ist.

Die Gefahr von PPP wird in der Bildung von kleinen eigendynamischen Gruppen gesehen. Aus diesen sind Betroffene von Entscheidungen ausgeschlossen. Im Rahmen des empirischen Teils dieser Arbeit ist zu fragen, ob die breite Beteiligung der Bürger und damit eine Partizipation an und Kontrolle von Entscheidungen im Rahmen der Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 realisiert wird.

---

<sup>24</sup> Der Staatsbegriff, der hier verwendet findet, bezieht sich auf unterschiedliche administrative Ebenen. Er schließt Kommunen, Länder und Nationalstaaten ein.



Festgehalten werden können die Beweggründe von Unternehmen, sich an PPP zu beteiligen: Sie versprechen sich, die Möglichkeit durch die Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten mit der Verwaltung, Zugang zu Informationen der öffentlichen Hand zu lokalen-verwaltungsinternen Sachverhalten zu bekommen, ein Image als „guter Bürger“ aufzubauen oder sich ein geschäftsfreundliches Umfeld zu schaffen bzw. es (physisch) aufzubessern. Im empirischen Teil der Arbeit wird zu prüfen sein, ob diese Beweggründe auch bei Unternehmen zu finden sind, die sich am Prozess der LA 21 beteiligen.

### **2.3 Zusammenfassung Stand der Forschung**

Bei den bisherigen Untersuchungen zur Unternehmensbeteiligung am Prozess der Lokalen Agenda 21 wurden die Form der Beteiligung und die Beweggründe der Unternehmen untersucht. Außerdem wurden die Möglichkeiten diskutiert, die Agenda 21 als Alternative zu ordnungsrechtlichen bzw. anderen administrativen Formen des Umweltschutzes zu nutzen .

Als entscheidender Beweggrund zur Beteiligung wurde der Nutzen für die Unternehmen herausgestellt (DEBUS 1999).

Aus den Forschungsergebnissen zu PPP, CC und freiwilligen Selbstverpflichtungen wird deutlich, dass es vielfältige Beweggründe für Unternehmen geben kann, in mehr oder weniger kooperativem Zusammenwirken mit dem Staat Projekte oder Programme durchzuführen, die positive soziale oder ökologische Effekte haben und/oder die Selbstbeschränkung von Unternehmen oder den Einsatz privatwirtschaftlicher Mittel u. a. zum Nutzen einer bestimmten Region bewirken. Diese Beweggründe werden weiter Gegenstand der Arbeit sein und im empirischen Teil betrachtet werden.

Als allgemeiner Vorteil kooperativer Zusammenarbeit wird identifiziert, dass das Wissen und die Kompetenz aller von einem Problem Betroffenen in die Problemlösung mit einfließt. Dadurch können alle an der Bewältigung Beteiligten profitieren.

Kritisch werden bei kooperativen Problemlösungen zwischen Unternehmen und Staat die mangelnde politische Kontrolle und der Ausschluss bestimmter Gruppen beurteilt. Dies hat zur Folge, dass die Interessen der Beteiligten sich durchsetzen und die der Unbeteiligten nicht berücksichtigt werden. Daneben wird befürchtet, dass der Staat Kompetenz und Verantwortung an Unternehmen abgibt und in der Folge der steuernde Einfluss insgesamt, ebenso wie das Schutzniveau bei freiwilligen Selbstverpflichtungen, sinkt. Auch der Effekt der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NGOs wird nicht durchgehend positiv bewertet, sondern befürchtet, dass es zum Identitätsverlust und Akzeptanzproblemen bei den traditionellen UnterstützerInnen dieser Organisationen kommt. Gerade der Konsens zwischen Unternehmen und NGOs spiegelt oft nicht das Verhältnis der guten Argumente, sondern die Machtverteilung der am Konsens Beteiligten wider.

### **3 Unternehmensmodelle und Selbstverständnis in Unternehmen als theoretischer Hintergrund für die Betrachtung von Agenda-Aktivitäten**

#### **3.1 Einleitung**

In Kapitel 30 der Agenda 21 wird die Rolle der Privatwirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung definiert. Danach ist es deren Aufgabe, umweltverträglich zu produzieren (Punkte 30.5 - 30.16) und verantwortungsbewusst zu handeln (Punkte 30.18 - 30.29). Nach Kapitel 28 soll dies mit Bezug zum kommunalen Umfeld geschehen.

Dem theoretischen Teil der Arbeit werden die zwei unterschiedliche Modelle von Unternehmen, die sich aus den zwei paradigmatischen Hauptströmungen betriebswirtschaftlichen Denkens ergeben, zugrundegelegt. Diese verschiedenen normativen Unternehmensmodelle begründen unterschiedliche gesellschaftliche Funktionen und Legitimationen von Unternehmen (ULRICH und FLURI 1992, S. 58). Aus den beiden Modellen ergeben sich damit unterschiedliche Ziele und Aufgaben von Unternehmen.

In den theoretischen Ausführungen werden die beiden Unternehmensmodelle dargestellt, um zu zeigen, welche verschiedenen Ebenen unternehmerischer Entscheidungen durch die Forderungen aus Kapitel 30 und 28 berührt werden können. Dabei wird herausgestellt, welche Forderungen, die sich aus der Agenda 21 ergeben, im Rahmen der Modelle erfüllbar sind<sup>25</sup>.

#### **3.2 Die Umweltproblematik als Herausforderung für Unternehmen**

Bemerkenswerte Umweltbeeinträchtigung durch anthropogene Einflüsse sind v.a. seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu beobachten.

Als größerer deutlicher Umweltschaden nach dem 2. Weltkrieg wurde in den 50er Jahren die Auswirkungen von DDT auf verschiedene Tierpopulationen bekannt (ZIRNSTEIN 1994, S. 229 - 233). Ab Beginn der 70er Jahre wurden globale Umweltveränderungen deutlich. Ein Indiz für die Beschleunigung der Umweltveränderung ist z. B., dass die Hälfte aller durch die menschliche Wirtschaft in der Geschichte verlorengegangene Waldfläche erst zwischen 1950 und 1990 gerodet wurde (MEADOWS 1992, S. 83).

Mit der Ölkrise 1973 rückte die Problematik der Knappheit nicht-regenerierbarer Ressourcen ins allgemeine Bewusstsein. Von 1860 bis 1985 ist der Energiedurchsatz der Menschheit um das 60fache gestiegen (MEADOWS 1992, S.94).

---

<sup>25</sup> Die Ausführungen beziehen sich vor allem in Kapitel 3.3 und 3.4 auf unternehmerisches Handeln vor dem Hintergrund des wachsenden Bewusstseins für ökologische Fragen. Diese Einschränkung im theoretischen Teil wird vorgenommen, weil die Agenda 21 in der breiten Öffentlichkeit fast ausschließlich mit Umweltschutzfragen in Verbindung gebracht wird und weil aus Kapazitätsgründen eine Beschränkung der Betrachtungsweise nötig ist. In Kapitel 3.5 wird deutlich, dass die Forderung nach Umweltschutz als eine neben vielen gesellschaftlichen Forderungen begriffen werden kann. Diese Betrachtungsweise lässt eine inhaltlich breitere Betrachtung von „außerwirtschaftlichen“ Unternehmensaktivitäten zu.

Die neueren und derzeit populäreren Umweltprobleme betreffen die Grenzen der Nutzung der natürlichen Umwelt als Senke für Abfallstoffe (MEADOWS 1992, S. 117 - 127; ZIRNSTEIN 1994, S. 241 - 249). Die Auswirkungen der FCKWe auf das Ozon der Stratosphäre der Erde und der „Treibhaus“-Effekt, d. h. die Erwärmung der Erdatmosphäre durch die Zunahme von Kohlendioxid, scheinen „von zukünftiger verhängnisvoller Auswirkung auf das gesamte irdische Leben“ zu sein (ZIRNSTEIN 1994, S. 266).

Zahlreiche weitere Themen sind spätestens seit den 70er Jahren Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen und Thema der öffentlichen Diskussion. Damit sind sie zu einer zentralen Herausforderung für die Gesellschaft geworden (TISCHER 1996, S.15). Das Bewusstsein für ökologische Fragen entwickelte sich seit den 70er Jahren enorm (FREIMANN 1996 S. 81 - 101).

Während zunächst die „objektive“ Gefährdung der Natur bzw. der natürlichen Ressourcen für den Menschen im Mittelpunkt der Betrachtung stand (z. B. Bericht des Club of Rome, MAEDOWS, 1972), rückt seit Ende der 80er Jahre die **Wahrnehmung der Umweltveränderungen durch die Bevölkerung** als Problem und Herausforderung in den Vordergrund. Entscheidend für den Umgang mit Umweltveränderung ist somit nicht mehr der „objektive Zustand“ der Umwelt, sondern das Problembewusstsein der Bevölkerung<sup>26</sup>. Vor allem bis zum Ende der 80er Jahre wächst dieses beachtlich und bleibt nach einem Einbruch zu Beginn der 90er Jahre auf einem hohen Niveau. So wird Umweltschutz 1995 von den „Westdeutschen“ als zweitdringlichstes Problem nach dem der Arbeitslosigkeit genannt (GfK 1995, S. 3 - 6).

Gleichzeitig mit dem gestiegenen allgemeinen Umweltbewusstsein stehen Unternehmen vor der Herausforderung eines gestiegenen Bewusstseins für die Auswirkung unternehmerischer Tätigkeit auf die Umwelt als Lebensgrundlage des Menschen (OIKOS 1994, S. 115; FREIMANN 1996, S. 81 - 101; TISCHER 1994, S. 17 - 18).

### 3.3 Die Auseinandersetzung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre mit dem Umweltproblem - ein kurzer Abriss<sup>27</sup>

„Die Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit der Umweltproblematik als unternehmenspolitische Herausforderung hat sich nur sehr zögerlich entwickelt“ (FREIMANN 1996, S. 265).

Die Entwicklung der Ansätze der Betriebswirtschafts- und Managementlehre zur Umweltproblematik lässt sich durch wenige Stichworte charakterisieren: Einzelne Autoren beginnen sich mit dem Thema Umweltschutz Ende der 70er Jahre zu beschäftigen. Dies wird aber zunächst nicht aufgegriffen. Erst nach etwa 10 Jahren findet es allgemeine Beachtung und Akzeptanz.

---

<sup>26</sup> Der Standpunkt, dass Unternehmen sich bei ihrer Umweltorientierung nicht an der Ökologie als „objektivem“ naturwissenschaftlichem Fach, sondern an der Problemwahrnehmung der Menschen, d. h. an der sozial konstruierten Natur orientieren sollen, soll hier nicht weiter diskutiert werden (vgl. dazu PFRIEM 1995, S. 47 - 67 und TREPL 1987, S. 226 - 228).

<sup>27</sup> Siehe zur bisherigen „betriebswirtschaftlichen“ Rezeption des Ökologieproblems (PFRIEM 1995, S. 67 - 91); zur Entwicklung der betrieblichen Umweltökonomie und Ökologie als Handlungsfeld der BW- und Managementlehre (HALLAY 1996, S. 33 - 49 und 49 - 79); zu Betriebswirtschaftslehre und Umweltproblematik (FREIMANN 1996, S.262 - 305), zum Stand der Forschung in der Umweltmanagementlehre (SCHNEIDEWIND 1998, S. 47 - 68).

Trotz der Weiterentwicklung im Laufe der Zeit lassen sich von Beginn an zwei Lager erkennen. Früh entwickelt sich der radikale Ansatz der politisch orientierten Betriebswirtschaftslehre. Nach diesem wird ein grundsätzlicher Wandel und eine Abkehr von der Wachstumsideologie gefordert. Es sollen ökologisch orientierte Ziele in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt werden und eine stärkere normative Ausrichtung erfolgen. In einem gemäßigeren Ansatz wird für eine Integration der Ökologie in das Theoriegebäude der Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre plädiert (HALLAY 1996, S. 51). Gerade der radikalere der beiden Ansätze bleibt weitgehend unbeachtet (FREIMANN 1996, S. 265).

Im Jahr 1988 beginnt eine breite Auseinandersetzung mit dem Umweltschutzproblem in der Betriebswirtschaftslehre. Nun werden auch wissenschaftliche Tagungen zur betrieblichen Umweltproblematik durchgeführt und die Fragestellung wird in die Lehre an Hochschulen einbezogen (FREIMANN 1996, S. 266).

Nach HALLAY lassen sich vier verschiedene Ansätze der Einbeziehung der Ökologie als Handlungsfeld der Betriebswirtschafts- und Managementlehre unterscheiden (HALLAY 1996, S. 51 - 134). Im ersten Ansatz wird die „Ökologiefrage“ unter dem Gesichtspunkt der Kosten betrachtet, im zweiten ist Umweltschutz Problem der verschiedenen Fachfunktionen des Unternehmens, im dritten wird er als strategischer Erfolgsfaktor gesehen, im vierten wird ökologisches Handeln als gesellschaftlicher Anspruch an das Unternehmen wahrgenommen (HALLAY 1996, S. 51 - 73; 107 - 117). (Zur weiteren Ausführung dieser Ansätze siehe Kapitel 3.5).

Nach MEFFERT und KIRCHGEORG lassen sich die verschiedenen Ansätze in drei Gruppen fassen, die sich hinsichtlich ihrer Interdependenzen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielsetzungen unterscheiden: Umweltschutz kann in konfliktärer Beziehung zu den ökonomischen Unternehmenszielen und als von außen vorgegebene Restriktion des Gewinnziels gesehen werden. Die zweite Gruppe der Ansätze zeichnet sich durch eine komplementäre Beziehung zwischen Umwelt- und Gewinnziel aus. In der dritten Gruppe sind Ansätze zusammengefasst, die Umweltschutz aufgrund der sozialen Verantwortung der Unternehmensführung als eigenständiges Ziel in das Zielsystem der Unternehmung integrieren (MEFFERT und KIRCHGEORG 1992, S. 35 - 36).

ULRICH und FLURI führen den unterschiedlichen Umgang der Unternehmen mit dem Umweltproblem auf die zwei paradigmatischen Strömungen der Betriebswirtschaftslehre zurück (ULRICH und FLURI 1992, S. 58). An diesen lehnen sich die folgenden Betrachtung zum Umgang von Unternehmen mit dem Umweltproblem an:

Nach der einen der beiden Sichtweisen, werden Umweltgesichtspunkte für Unternehmen erst dann entscheidungsrelevant, wenn sie zu **ökonomischen Problemen** werden. Sobald Umwelt einen Preis hat oder durch Gesetze und Gebühren von staatlicher Seite der Druck entsteht, Umweltauswirkungen zu berücksichtigen, entwickelt sich ein Anreiz, sie in betriebswirtschaftliche Überlegungen mit einzubeziehen (FREIMANN 1996 S. 267; SCHULZ und SCHULZ 1994, S. 1). (Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Schnittmengenmodell, Kapitel 3.4.2).

Auf der anderen Seite gibt es die Gruppe von TheoretikerInnen und PraktikerInnen, die die Entscheidungen von Unternehmen nicht alleine von finanziellen Aspekten, sondern von einer **Vielzahl verschiedenartiger Einflussfaktoren** bestimmt sehen. Diese wenden sich den Umweltauswirkungen betrieblichen Handelns aus anderen als rein marktbezogenen Gründen zu (DYLLICK 1989; FREIMANN 1996; S. 268; HALLAY 1996; PFRIEM 1995; SCHEIDEWIND 1998; ULRICH 1977 u. a.).

### 3.4 Das Unternehmen als Gewinnmaximierer und dessen Umgang mit der Umweltproblematik

#### 3.4.1 Das Unternehmen als Gewinnmaximierer

Die eine der zwei paradigmatischen Hauptströmungen des betriebswirtschaftlichen Denkens steht in der Tradition der volkswirtschaftlichen Neoklassik und der betriebswirtschaftlichen Konzeption *Erich Gutenbergs* und ist geprägt von ökonomietheoretischem Modelldenken auf Grundlage des homo-oeconomicus- Menschenbildes (FREIMANN 1996, S. 264).

In dem Modell des klassischen Liberalismus werden Unternehmen als private Erwerbseinheiten gesehen. Dabei ist das Unternehmen ein „privatwirtschaftliches Instrument zur Verfolgung individueller Ziele“ (ULRICH und FLURI 1992, S. 58). Es ist dadurch gekennzeichnet, dass es freier marktwirtschaftlicher Konkurrenz ausgesetzt ist und die Leistung des Kapitaleigentümers über den Gewinn bestimmt wird. Unternehmerische Risikoübernahme, Gewinnanspruch und Kontrolle über die Unternehmung sind untrennbar miteinander verbunden, zwischen der Verfolgung individueller (Gewinn-) Ziele und den Zielen der Volkswirtschaft besteht Harmonie über die „unsichtbare Hand“ des Marktes (nach Adam SMITH, 1776). Die Freiheit der/des Staatsbürgerin/-s ist gesichert durch Gewerbefreiheit, Vertragsfreiheit, das Recht auf Privateigentum und die Bindung der Staatsmacht. Folge dieses Modells ist, dass das bedingungslose Streben nach Gewinnmaximierung nicht nur legitim, sondern sogar moralische Pflicht des Unternehmens im Interesse des Gemeinwohls ist.

Vor allem vor dem Hintergrund von Marktunvollkommenheiten und externen Effekten wird dieses Unternehmensmodell als reichlich naiv bewertet (ULRICH und FLURI 1992, S.58 - 59).

Externe Effekte sind die zentralen Auswirkungen unternehmerischen Handelns, durch welche Unternehmen öffentlich relevant werden (ULRICH und FLURI 1992, S. 60 ff). Sie kommen zustande, weil zwischen Unternehmen Verträge geschlossen werden, die Auswirkungen auf Nicht-Beteiligte dieser Transaktionen haben (SAMUELSON und NORDHAUS 1992, S. 42, 736).

Nach neoklassischer Sichtweise bedingt die Diskrepanz zwischen einzelwirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Kosten externe Effekte (FREY 1993, S. 8). Die neoklassische Lösung des Problems wird in der Internalisierung dieser Effekte gesehen, welche erreicht werden kann, wenn alle knappen Güter einen Preis bekommen (ZIMMERMANN und HENKE 1994, S.44; 451ff)

ULRICH und FLURI vertreten die Sichtweise, dass unternehmerisches Handeln durch seine „externen Effekte“, d. h. durch seine gesellschaftlichen Kosten und Nutzen, öffentlich relevant wird (ULRICH und FLURI 1992, S. 60 ff).

Auch DYLLICK kritisiert, dass sich der Großteil der neoklassischen Wirtschaftstheorie ausschließlich mit Fragen der wirtschaftlichen Effizienz beschäftigt. Ökonomisch-rationale Entscheidungen sind alleiniger Gegenstand dieser Betrachtungsebene, d. h. man setzt sich ausschließlich mit Fragen des zweckmäßigen und effizienten Handelns auseinander (DYLLICK 1989, S. 80).

Im folgenden Kapitel soll gezeigt werden, dass dieses Unternehmensmodell dennoch Erklärungswert für positive ökologische Effekte unternehmerischen Handelns hat bzw. es möglich macht, ökologische Aspekte als unternehmerische Herausforderung zu sehen.

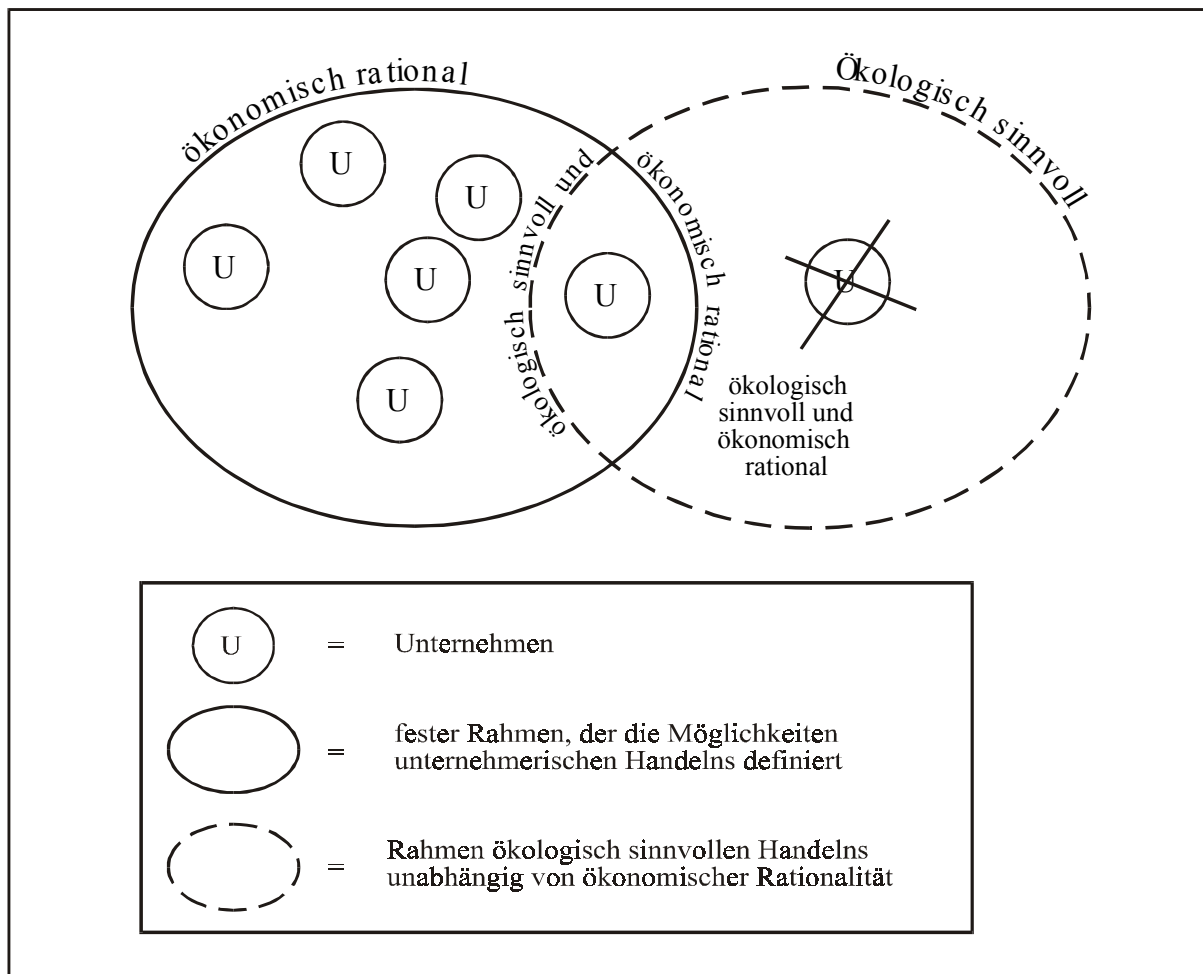
### **3.4.2 Schnittmengenmodell – der Umgang gewinnmaximierender Unternehmen mit der Umweltproblematik**

Das Schnittmengen-Modell macht deutlich, wie Unternehmen, die nach dem neoklassischen Modell handeln, auf das Phänomen „Umweltschutz“ reagieren können. Es verdeutlicht die Perspektive umweltorientierten Handelns als Reaktion auf unternehmensexterne Anreize (FREIMANN 1996, S.356 – 366; SCHNEIDEWIND 1998, S. 51 ff).

Nach dem Schnittmengenmodell kann Umweltschutz unterschiedliche Auswirkungen auf das Gewinnziel des Unternehmens haben. Unternehmerische Handlungen werden danach bezüglich ihrer ökonomischen sowie ökologischen Folgen betrachtet. Unternehmerische Entscheidungen können folgende Effekte haben:

- Ökologisch und ökonomisch ungünstige Effekte  $\Rightarrow$  Sie sind für ein Unternehmen irrational.
- Ökologisch ungünstige und ökonomisch günstige Effekte  $\Rightarrow$  Sie sind solange es keine gesetzlichen Auflagen gibt, aus Sicht eines einzelnen Unternehmens rational.
- Ökologisch günstige und ökonomisch ungünstige Effekte  $\Rightarrow$  Sie sind für ein Unternehmen irrational.
- Ökologisch und ökonomisch günstige Effekte  $\Rightarrow$  Sie sind für ein Unternehmen rational und werden im Rahmen der betrieblichen Umweltökonomie getätigt.

(siehe Abbildung 3: Schnittmengenmodell)



**Abbildung 3: Schnittmengenmodell (eigener Entwurf)**

Umweltschonendes Verhalten wird in diesem Modell als Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen gesehen. Unternehmen agieren im Rahmen ihrer Möglichkeiten, welche von außen vorgegeben und dadurch festgesetzt sind. Der Handlungsspielraum für umweltgerechtes unternehmerisches Verhalten ist begrenzt und kann nicht durch die Aktivitäten des Unternehmens ausgeweitet werden (FREIMANN 1996, S. 275).

Im weiteren werden die beiden Varianten ökologisch günstiger unternehmerischer Entscheidungen erläutert.

### **Gesetzliche Umweltschutzanforderungen – ein Kostenfaktor**

Die älteren Ansätze der BWL zu Fragen des Umweltschutzes entstanden ab Ende der 70er Jahre in Folge aufkommender umweltrechtlicher Vorschriften (MATSCHKE 1996; SCHULZ und SCHULZ 1994, S. 6; STREBEL 1980; WICKE, HAASIS, SCHAFFHAUSEN UND SCHULZ 1992). In diesen Ansätzen wird Umweltschutz von Unternehmen v. a. als technische Herausforderung wahrgenommen. Es gilt v. a. die umweltschädlichen Auswirkungen industrieller Tätigkeit mit Hilfe von Filteranlagen zu minimieren. Diese sind der Produktion **nachgelagert** und werden als „end-of-pipe“ Lösungen bezeichnet (FESER 1996, 41 - 42). Sie verursachen zusätzlich Kosten bei der Produktion, welche man versucht möglichst niedrig zu halten (HALLAY 1996, S. 54). Diese kostenverursachende Art des betrieblichen Umweltschutzes steht dem Gewinnziel des Unternehmens entgegen.

## **Schnittmengenverhalten: Umweltschutz als Aufgabe für die verschiedenen Fachfunktionen des Unternehmens**

Seit den späten 80er Jahren wird Umweltschutz nicht mehr nur als Restriktion für unternehmerische Entscheidungen aufgefasst, sondern es werden auch Chancen in der Umweltausrichtung von Unternehmen gesehen.

Als Reaktion auf neoklassische Ansätze in der Volkswirtschaftslehre, die unter Rückgriff auf die Theorie der externen Kosten (PIGOU 1932) die Umweltproblematik in ihre Modellvorstellungen einzubeziehen versuchen (z. B. BLÖCHINGER und STAEHLIN-WITT 1993), sind auch Ansätze von Betriebswirten zu erkennen, dieses Phänomen anzugehen (WICKE, HAASIS, SCHAFFHAUSEN UND SCHULZ 1992). Ziel dieser Ansätze ist es die ökologische Fragestellung in die klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionen und Sachbereiche zu **integrieren** (z. B. GASSERT 1992; FESER, FLIEGER und von HAUFF 1996; KREIKEBAUM 1992; WICKE, HAASIS, SCHAFFHAUSEN UND SCHULZ 1992). Der Umweltschutz wird damit nicht mehr als **nachgelagerte** Aufgabe (siehe oben) verstanden.

„Aufgabe der umweltorientierten BWL ist es dabei, die ökologischen Faktoren nur insoweit in die Betriebswirtschaftslehre zu integrieren, wie diese für das Oberziel ‚wirtschaftlicher Erfolg‘ von Bedeutung sind“ (HALLAY 1996, S. 56). Damit ist die Harmonisierung von „Umweltschutz“ und „Wirtschaftlichkeit“ Ziel dieser Ansätze.

Die „umweltorientierte Betriebswirtschaftslehre“ oder „betriebliche Umweltökonomie“ (WICKE, HAASIS, SCHAFFHAUSEN UND SCHULZ 1992) beschäftigt sich mit Umweltauswirkungen nur, wenn damit eigene ökonomische Risiken oder Chancen verbunden sind. So sind umweltorientierte **Beschaffung und Produktion** Gegenstand der Betrachtung (KREIKEBAUM 1992, S. 49 – 78; WICKE, HAASIS, SCHAFFHAUSEN UND SCHULZ 1992, S. 119 – 213). Bei der Entscheidungen über die Beschaffung der materiellen und energetischen Einsatzgüter, die man auf den einzelnen Produktionsstufen benötigt, werden umweltorientierte Überlegungen mit einbezogen. Ziel ist v. a. eine effiziente, ressourcenschonende und emissionsarme Produktionsweise<sup>28</sup> (WICKE, HAASIS, SCHAFFHAUSEN UND SCHULZ 1992, S. 135 f).

Auch die **Organisation** des Umweltschutzes im Betrieb wird im Rahmen der betrieblichen Umweltökonomie diskutiert (WICKE, HAASIS, SCHAFFHAUSEN UND SCHULZ 1992, S. 34 - 113). Gegenstand der Fragen, wie Umweltschutz in die Organisationsstruktur des Betriebes integriert werden soll sind beispielsweise Überlegungen zu den Vor- und Nachteilen verschiedener Möglichkeiten der Institutionalisierung des Umweltschutzes im Unternehmen (KREIKEBAUM 1992, S. 100 ff).

Am Beispiel der umweltorientierten Produktionstheorie wird deutlich, dass im Rahmen der umweltorientierten Betriebswirtschaftslehre bzw. der betrieblichen Umweltökonomie eine Reduzierung des Einsatzes knapper Ressourcen und eine Minimierung von Abfallstoffen nur dann erfolgt, wenn die anfallenden Kosten geringer sind als ohne diese Reduzierungsanstrengungen.

„Für die erwerbswirtschaftlich tätigen privaten und öffentlichen Betriebe kann ein Anreiz zur Erfassung von Umweltnutzung als knappes ‚Einsatzgut‘ nur erwartet werden, wenn die Umweltbeanspruchung auch mit betriebswirtschaftlichen Kosten verbunden ist“ (STREBEL 1980, S. 46).

---

<sup>28</sup> Möglich sind hier beispielsweise Maßnahmen zum Recycling von Reststoffen, Maßnahmen zur Wärmerückgewinnung oder solche zur rationellen Material- und Energienutzung.



Ein Sekundärrohstoff oder ein umweltfreundlicher Substitutionsstoff wird folglich nur dann eingesetzt, wenn die Gesamtkosten für ihren Einsatz bei gleichem Erlös geringer sind.

Es kann festgehalten werden, dass nach dem neoklassischen Unternehmensmodell auch aus „rein ökonomischer Rationalität“ gefällte Entscheidungen positive Umweltauswirkungen haben bzw. negative Effekte mindern können. Zugleich werden die Entscheidungen in den Unternehmen als Reaktion auf äußere Datenänderungen gesehen. Gleichzeitig meint man, auf diese äußeren Bedingungen keinen Einfluss zu haben.

### **Das Umweltproblem als Chance für Marketing**

Auch von Betriebswirtschaftlern aus dem Bereich des Marketings werden „Ökologische Veränderungen“ als Herausforderung und Chance wahrgenommen (z. B. FICHTER 1998, S. 291 – 312; MEFFERT 1986 und 1991, MEFFERT und KIRCHGEORG 1992, MERKLE 1988; WICKE 1986; WINTER 1987).

Kern der Ansätze der Marketingwissenschaft im Kontext des Umweltproblems ist die Wahrnehmung der Umweltveränderungen durch die Kunden und die damit verbundene veränderte Nachfrage nach Produkten. Bei der Kaufentscheidung spielen immer mehr ökologische, gesundheitliche und humanitäre Erwägungen eine Rolle.

Von den Vertretern des Marketings werden ökonomisch positive Aspekte der Umweltschutzpolitik für Unternehmen erkannt (HALLAY 1996, S. 59 - 64). Man beschäftigt sich mit der Frage der „Ökologisierung der Wirtschaft“ als Gegenstand einer langfristigen strategischen Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse (ZAHN und SCHMID 1992, S. 57 ff).

Von einigen Forschern der Marketingwissenschaft wird das Umweltproblem als Herausforderung gesehen, aus der für Unternehmen Wettbewerbsvorteile erwachsen können. Gleichzeitig stufen sie jedoch die Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der Unternehmen als sehr gering ein. Sie könnten kaum erzieherische Funktion ausüben, indem sie z. B. bestimmte problematische Produkte nicht mehr anbieten, denn sie seien auf das Entgegenkommen, d. h. die Entscheidung der KonsumentInnen angewiesen. Die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen beziehen sich auf die Anpassung an die sich ändernden Konsumbedürfnissen (MEFFERT 1986, S. 144).

Nicht eindeutig ist die Position der AutorInnen zur Frage, ob es im Rahmen des ökologie- oder umweltorientierten Marketings darum geht, neue Ziele in das Zielsystem der Unternehmen zu integrieren oder nur darum, die veränderten Kundenwünsche zu erfüllen bzw. für sich zu nutzen. Während die einen das veränderte Marketingkonzept als Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen sehen (MEFFERT 1986, S. 143 - 144), betonen andere neben „handfest ökonomischen“ auch moralische Gründe, für eine „Ökologisierung der Wirtschaft“ (ZAHN und SCHMID 1992, S. 41).

Es ist somit im Bereich des Marketing nicht eindeutig bestimmbar, inwieweit die Unternehmen gemäß des Schnittmengenmodells handeln.

Während die älteren Ansätze der Marketingwissenschaft (v.a. MEFFERT UND KIRCHGEORG) die strategische Ausrichtung auf den Wettbewerbsfaktor „Ökologie“ betonten und damit marktbezogene Ansätze verfolgten, wird in den neueren Ansätzen Ökologie zwar weiterhin auch als Wettbewerbsfaktor gesehen. In diese Konzepte sind aber neben marktbezogenen auch gesellschaftsbezogene Strategien integriert. So spielt das Anspruchsgruppenkonzept (siehe 3.5.1.) beispielsweise bei DRESEL und FICHTER (1998) eine Rolle.

### 3.5 Unternehmen: Teil der Gesellschaft als Folge der gesellschaftlichen Herausforderung Umweltschutz

#### 3.5.1 Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft

Die zweite paradigmatische Hauptströmung des betriebswirtschaftlichen Denkens ist verhaltenswissenschaftlich orientiert und beschäftigt sich mit der Erklärung und Beeinflussung menschlichen Verhaltens in Organisationen (FREIMANN 1996, S. 264).

Nach den Unternehmensmodellen, die sich aus dieser Betrachtungsweise ergeben, wird das unternehmerische Handeln vor dem Hintergrund des Verhältnisses des Unternehmens zur seiner **gesamten gesellschaftlichen Umwelt** betrachtet (DYLICK 1989; FREEMANN 1983; HALLAY 1996; ULRICH 1977; ULRICH und FLURI 1992).

Nach dem Ansatz der Unternehmung als „**quasi-öffentliche Institution**“ (ULRICH 1977) hat das Unternehmen nicht nur die Funktion der Gewinnmaximierung des Eigentümers. Sie muss sich auch mit den Ansprüchen auseinandersetzen, die an sie gerichtet werden. Das Unternehmen ist eine Wertschöpfungseinheit, die sich durch die Erfüllung verschiedener Ansprüche legitimieren muss (ULRICH und FLURI 1992, S. 60 - 62).

Was als Ansprüche an Unternehmen verstanden werden kann, wurde von FREEMAN systematisch ausgearbeitet. (siehe Kasten)

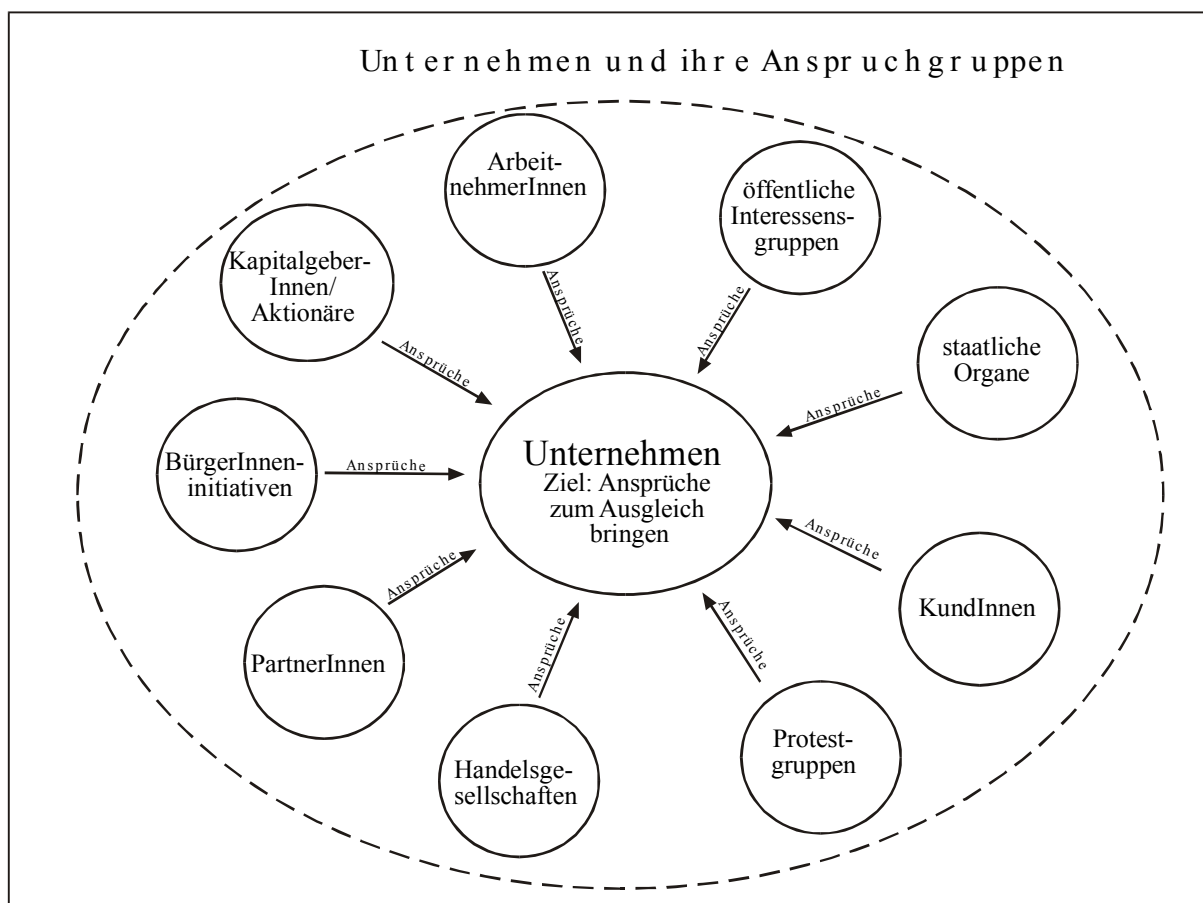


Abbildung 4: Anspruchsgruppenkonzept (eigene Bearbeitung nach FREEMAN 1983)

### Das Anspruchsgruppenkonzept von FREEMAN

FREEMAN hat die Forderungen, die aus dem Unternehmensumfeld an das Unternehmen gestellt werden, als Anspruchsgruppenkonzept (stakeholder approach) formuliert. Dies wurde vielfach aufgegriffen (DYLLICK 1989; FICHTER 1998; HALLAY 1996; PFRIEM 1995, TISCHER 1996).

Ziel des Konzeptes ist es, eine geeignete Art der Umweltanalyse und des Umgangs mit Ansprüchen zu finden, die von innen und außen an das Unternehmen gerichtet werden.

Das strategische Management steht vor der Aufgabe, gleichzeitig mit Problemen und Ansprüchen ökonomischer, technologischer, sozialer und politischer Art umgehen zu müssen. Daher muss das Paradigma des strategischen Managements erweitert werden. Die Komplexität der Umwelt muss mit einbezogen werden, so dass brauchbare Beschreibungen geliefert werden können, die dem Management strategische Entscheidungen in einer turbulenten Umwelt ermöglichen (FREEMANN 1983, S. 32).

Jene, die Ansprüche<sup>29</sup> an Unternehmen stellen, werden von FREEMAN als „stakeholders“ bezeichnet.

Stakeholders sind „...groups and individuals who can affect and are affected by the achievement of an organization's mission“ (FREEMAN 1983, S. 38). Gruppen oder Personen, die von unternehmerischen Aktivitäten berührt werden oder Einfluss auf diese nehmen können, sind öffentliche Interessengruppen, Protestgruppen, staatliche Organe, Handelsgesellschaften, KonkurrentInnen, PartnerInnen, ArbeitnehmerInnen, KundInnen, AnteilseignerInnen (Aktionäre) und andere. Die Herausforderung für das Management besteht darin, einen geeigneten Umgang mit diesen Gruppen zu finden, das heißt, Brücken zwischen ihnen und dem Unternehmen zu bauen und ihre Interessen zu integrieren. Dadurch sollen Turbulenzen und Überraschungen bewältigt werden. Das Konzept beinhaltet, Strategien zu entwickeln, um zu den Gruppen Beziehungen zu unterhalten, die die Ziele der Unternehmensaktivitäten beeinflussen können und von ihnen beeinflusst werden. Der Prozess des strategischen Managements muss so konzipiert sein, dass es die Analyse aller externen Einflüsse und Zwänge erlaubt (FREEMAN 1983, S. 38).

Strategisches Management mit dem Ziel, das externe Umfeld zu verstehen, kann demnach verbessert werden, wenn man sich systematisch um das Verständnis seiner „stakeholder“ bemüht (FREEMAN 1983, S. 43; siehe auch Abbildung 4).

ULRICH und FLURI (1992) greifen das Anspruchsgruppenkonzept auf und fassen die „stakeholder“ in folgende fünf Gruppen zusammen: Es werden danach ArbeitnehmerInnen, KapitalgeberInnen, KundInnen, der Staat und die Öffentlichkeit. Die Grundfunktion der Unternehmung ist die Erstellung von Leistung (Produkten und Dienstleistungen) für die Kunden. Die erwirtschafteten Geldwerte dienen den Mitarbeitern (als Einkommen), den Kapitalgebern (in

<sup>29</sup> Streng genommen sollte von „Forderungen“ gesprochen werden, um auszudrücken, dass es sich um Ansprüche handelt, die artikuliert wurden.

Form von Rendite), dem Staat (in Form von Steuern zur Finanzierung von Staatsaufgaben) und sie haben soziale und eventuell kulturelle Funktionen (Ausbildung, Forschung und Entwicklung, Sozialleistungen usw.). Durch die Aktivitäten von Unternehmen sind nicht nur die Interessen der PrivateigentümerInnen, sondern auch jene der Gesamtgesellschaft betroffen. Durch die „externen Effekte“ unternehmerischen Handelns, d. h. durch seine gesellschaftlichen Kosten und Nutzen, wird es öffentlich relevant (ULRICH und FLURI 1992, S. 60 ff). Anders formuliert: Vor allem große Unternehmen sind faktisch zu „quasi-öffentlichen“ Institutionen geworden (ULRICH 1977). Unternehmen werden durch die Effekte, die sie auf unterschiedliche Teile der Gesellschaft haben, Gegenstand gesellschaftlicher Wert- und Interessenskonflikte (ULRICH und FLURI 1992, S. 60).

DYLLICK hat den Ansatz der „Öffentlichen Exponiertheit“ von Unternehmen entwickelt und stützt sich dabei auf die Sichtweise von ULRICH (1977) (DYLLICK 1989, S. 15 ff). Er geht von der Beobachtung aus, dass Unternehmen durch ihre Tätigkeit in zunehmendem Maße öffentliche Interessen betreffen und durch solche betroffen werden. Unternehmen müssen sich wegen der negativen Folgewirkungen ihrer Tätigkeit um ihre soziale Akzeptanz bemühen. Es geht u. a. darum, dass die Unternehmen ihre Entscheidungen vor der Öffentlichkeit rechtfertigen können (DYLLICK 1989, S. 460). Auch er betrachtet die Entscheidungen von Unternehmen damit vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftlichen Funktion. Die gesellschaftliche Funktion der Unternehmen ist nicht alleine in der Erfüllung der Ziele, die sich das Unternehmen als „egoistischer Nutzenmaximierer“ selbst gesetzt hat, sondern auch in der Erfüllung der Ansprüche der gesellschaftlichen Umwelt, zu sehen (DYLLICK 1989, S. 82, 461).

Nun gibt es **verschiedene gesellschaftliche Ansprüche** an Unternehmen. Denn in vielen Bereichen erzeugen unternehmerische Entscheidungen externe Effekte, d.h. Effekte, die Nichtbeteiligte von Entscheidungen betreffen. **Einer dieser gesellschaftlichen Ansprüche** äußert sich in der Forderungen an Unternehmen, Umweltschutz zu betreiben (siehe Kapitel 3.2). Diese ist eine wesentliche unter zahlreichen verschiedenen Forderungen, die an Unternehmen gerichtet werden. Mit diesem Ansatz findet eine Ausdehnung der Betrachtung unternehmerischen Handelns im Kontext der LA 21 und gleichzeitig eine Themenerweiterung statt. Unternehmerisches Handeln wird nicht mehr ausschließlich markt-, sondern auch gesellschaftsbezogen verstanden. Zugleich können neben der gesellschaftlichen Forderung nach Umweltschutz andere Forderungen, die im Rahmen von LA 21 an Unternehmen gerichtet werden, betrachtet werden.

### **3.5.2 Die Umweltproblematik als *ein* gesellschaftliches Problem – der Umgang mit Forderungen von Anspruchsgruppen**

„Durch die Zunahme und gesteigerte Bedeutung ökologieorientierter Ansprüche vieler gesellschaftlicher Gruppen haben sich die Erfolgskriterien des Managementverhaltens inhaltlich geändert“ (SCHALTEGGER und STURM 1992, S. 16).

Durch ökologieorientierte Ansprüche haben sich jedoch nicht nur **inhaltlich die Erfolgskriterien** verändert, sondern es findet durch diese ausgelöst eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Ziel und Zweck unternehmerischen Handelns statt.

Die Ansätze, Unternehmen als Teil der Gesellschaft zu betrachten sind wesentlich durch die Umweltproblematik selbst geprägt.

DYLLICK (1989) führt in seiner Arbeit über die „Öffentliche Exponiertheit“ von Unternehmen ausführlich die Beispiele von drei Unternehmen (*Nestlé*, *Eternit* und *von Roll*) aus. Dabei spielen u.a. die Umweltauswirkungen unternehmerischer Entscheidungen eine große Rolle für die öffentliche Kritik an Unternehmen. Sie sind damit ein wesentlicher Grund für die Auseinandersetzung von Unternehmen mit ihrer gesellschaftlichen Umwelt. Das Umweltproblem begründet damit selbst den Ansatz Unternehmen als Teil der Gesellschaft zu betrachten, da es erhebliche externe Effekte hervorruft, d. h. Auswirkungen auf Menschen hat, die in keinem marktlichen Verhältnis zum Unternehmen stehen.

Die Forderung Umweltschutz zu betreiben wird zu einer der verschiedenen Forderungen der Anspruchsgruppen<sup>30</sup>. Das Umweltproblem muss somit nicht neu in dieses Modell eingefügt werden, da es als eines von zahlreichen **gesellschaftlichen Problemen** begriffen wird.

Im folgenden soll begründet werden, warum sich Unternehmen mit gesellschaftlichen Problemen beschäftigen, aufgezeigt werden, welche Schwierigkeiten sich bei der Berücksichtigung gesellschaftlicher Forderungen ergeben und dargestellt werden, welche Ansätze es gibt, diese in unternehmerische Entscheidungen einfließen zu lassen.

Zur Begründung der Ansätze, nach denen Unternehmen als gesellschaftliche Institution begriffen werden, können ethische Überlegungen und solche zur langfristigen ökonomischen Existenzsicherung herangezogen werden.

#### *Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche - ethische Überlegungen zu unternehmerischem Handeln*

**Gegenstand aller unternehmensethischen Überlegungen** ist die Frage nach der ethischen Legitimität unternehmerischen Handelns innerhalb einer gegebenen wirtschaftlichen Rahmenordnung (OSTERLOH 1996, S. 204).

Nach STEINMANN und LÖHR stellt Unternehmensethik die (wissenschaftliche) Lehre von denjenigen Normen dar, die „in der Marktwirtschaft zu einem friedensstiftenden Gebrauch der unternehmerischen Handlungsfreiheit anleiten sollen“ (STEINMANN und LÖHR 1992, S. 95).

Bei neoklassischen Unternehmensmodell wird das Prinzip der **größtmöglichen wirtschaftlichen Effizienz** zugrunde gelegt. Bei den Ansätzen, die Unternehmen als Teil der Gesellschaft betrachten, wird das Handlungsziel der Wirtschaftssubjekte nicht mehr im Sinne einer vorwissenschaftlichen Entscheidung vorausgesetzt. Man findet sich nicht mit der Lehre des wirtschaftlichen Handelns als Lehre des **zweckmäßigen und effizienten Handelns** ab, sondern versucht in der Tradition der praktischen Philosophie, die Frage nach dem **richtigen Handeln** im Sinne des gerechten Handelns wieder in die **ökonomische Theorie einzubeziehen** (DYLLICK 1992, S. 205).

Die Frage, ob Unternehmen alleine dadurch legitimiert sind, dass sie ihr Gewinnziel verfolgen oder ob sie eine gesellschaftliche Verantwortung für ihre Entscheidungen tragen, muss auf normativer Ebene beantwortet werden.

---

<sup>30</sup> Vor dem Hintergrund dieser Modelle können alle Forderungen (nicht nur jene mit Umweltbezug), die aus LA 21 Prozessen entstehen, als Forderung von Anspruchsgruppen an Unternehmen betrachtet werden.

Die unternehmensethischen Ansätze, die das Verhalten von Unternehmen als gesellschaftliche Institution begründen, werden von ULRICH bzw. von STEINMANN und LÖHR. vertreten<sup>31</sup>. Hinzu kommt der - nicht im strengen Sinne unternehmensethische - ältere Ansatz des **Postulats der gesellschaftlichen Verantwortung** von Unternehmen (DYLICK 1989, S. 86 - 127).

### Zum Gewinnziel

Während STEINMANN und LÖHR (1992) von der Richtigkeitsvermutung des Gewinnprinzips<sup>32</sup> in einer marktwirtschaftlichen Ordnung ausgehen, unterstellt ULRICH, dass es auch in der traditionellen Ökonomie kein betriebswirtschaftliches Formalziel (wie z. B. das Gewinnziel) gibt (ULRICH 1987, S. 423). Auch das „Postulat der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“ entstand aus der Kritik an der reinen ökonomische Rationalität, d. h. der reinen Orientierung am Gewinnprinzip bei unternehmerischen Entscheidungen.

Nach STEINMANN und LÖHR (1992) wird die Unternehmensethik dann relevant, wenn unternehmerische Handeln, welches sich am Gewinnprinzip orientiert, im „Hinblick auf den sozialen Frieden“ (STEINMANN und LÖHR 1992, S. 96) problematisch ist, d. h. unerwünschte Nebenwirkungen hervorruft<sup>33</sup>. Da somit **nicht jede unternehmerische Entscheidung** über das **Gewinnziel gerechtfertigt** werden kann, sollte jede unternehmerische Entscheidung daraufhin überprüft werden, ob sie tatsächlich konsensfähig ist (STEINMANN und LÖHR 1992, S. 96f, STEINMANN und LÖHR 1989, S. 97 - 98).

Da ULRICH die Wertfreiheit der „reinen“ ökonomischen Rationalität in Zweifel zieht, bemüht er sich um eine **philosophisch-ethische Erweiterung der ökonomischen Rationalität** „von innen“ (ULRICH 1989, S. 139; ULRICH 1987, S. 412 - 413).

### Sinn und Zweck des Wirtschaftens

Für STEINMANN und LÖHR besteht der Sinn und Zweck des Wirtschaftens darin, Gewinn unter Berücksichtigung übriger bestehender Ansprüche zu erzielen (STEINMANN und LÖHR 1989, S. 88 - 89).

Dieser Ansatz stößt vor dem Hintergrund ökologisch orientierter Ansätze auf Kritik, da auf seiner Grundlage unternehmensethische Überlegungen nur dann angestellt werden, wenn die Entscheidungen des Unternehmens auf Widerstand stoßen. Besser im Sinne aktiven und innovativen unternehmerischen Handelns ist es nach PFRIEM, grundsätzlich die strategische Unternehmenspolitik des Unternehmens mit moralischen<sup>34</sup> Herausforderungen zu konfrontieren. Das Unternehmen muss sich immer wieder **systematisch selbst befragen**, ob es der ökologischen Herausforderungen gerecht wird (PFRIEM 1989, S. 117).

---

<sup>31</sup> Den dritten Ansatz im deutschen Sprachraum vertritt HOMANN. Da er jedoch keinen grundsätzlichen Widerspruch zwischen Gewinninteresse und Moral sieht und den breiten Schnittbereich zwischen Ethik und ökonomischem Erfolg betont (HOMANN 1992, S. 143 ff) eignet er sich nicht, um evtl. auftretende Probleme der Gewinnorientierung von Unternehmen zu diskutieren.

<sup>32</sup> Nach dieser wird unterstellt, dass das Gewinnziel im allgemeinen wirtschaftliches Handeln in einer Marktwirtschaft rechtfertigt.

<sup>33</sup> Auch die schädigenden Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Umwelt können als „unerwünschte Nebenwirkung“ betrachtet werden und werden damit zum Gegenstand unternehmensethischer Diskussion.

<sup>34</sup> PFRIEM bezieht sich in seinem Text nicht allgemein auf moralische Herausforderungen, sondern speziell auf die ökologische Herausforderung. Da die ökologische Herausforderung als Teilbereich der moralischen begriffen werden kann, wurde sie hier aus Gründen der Stringenz der Betrachtung in „moralische“ übersetzt.

Nach ULRICH sollte Sinn und Zweck des Wirtschaftens ein „besseres Wirtschaften“ im Sinne von „Wert schaffen aus dem Blickwinkel ganzheitlicher Lebensqualität“ sein (ULRICH 1987, S. 422). Hieraus erklärt sich auch seine Kritik an Unternehmen, die sich bloß aus „opportunistischen Gründen der Akzeptanzsicherung“ mit den Forderungen der Anspruchsgruppen auseinandersetzen. Er fordert, die Unternehmen sollten dies „um der ökonomischen Vernünftigkeit selbst willen“ tun (ULRICH 1987, S. 422).

**Zusammengefasst** soll festgehalten werden, dass ULRICH, STEINMANN und LÖHR sowie das Postulat der gesellschaftlichen Verantwortung Kritik an der (reinen) Orientierung von Unternehmen am Gewinnziel und Ansätze liefern, die auf normativer Ebene die Begründung für eine Gesellschaftsorientierung unternehmerischer Entscheidung möglich machen.

Damit steht man im folgenden vor der Schwierigkeit, dass Kriterien für **sowohl moralisch wie ökonomisch rationale Entscheidungen** gefunden werden müssen. Diese sind nötig, um in der Praxis gesellschaftlich verantwortliche unternehmerische Entscheidungen treffen zu können. In anderen Worten: Es stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen, das als Teil der Gesellschaft begriffen wird, vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Probleme (und damit auch dem Umweltproblem) ökonomisch richtig handeln soll.

#### *Handlungsorientierung für ethische Unternehmensentscheidungen: der Dialog*

Während in einem Unternehmen, das sich am Gewinnziel orientiert, relativ einfach unternehmerische Entscheidungen getroffen werden können, da es ein eindeutiges und quantifizierbares Ziel der unternehmerischen Tätigkeit gibt, besteht für Unternehmen, die moralisch rechtfertigbare Entscheidungen treffen wollen, keine ebenso deutliche Handlungsorientierung. Die Kriterien Effizienz und Effektivität<sup>35</sup> sind vor dem Hintergrund externer Effekte nicht mehr hinreichend, um ökonomische Entscheidungen rational zu fällen.

Es muss ein neues ökonomisches Rationalitätsprinzip und neue Erfolgskriterien ökonomischen Handelns formuliert werden, die gewährleisten, dass sich unternehmerisches Handeln stärker an den Ansprüchen der Gesellschaft orientiert.

Nach dem Postulat der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen sollen **ManagernInnen**, da sie zu einer neuen sozialen Elite geworden sind, bei Entscheidungen **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen** (DYLLICK 1989, S. 89). Die Unternehmen sollen solche Ziele verfolgen, „die auch im Hinblick auf die Ziele und Anliegen der Gesellschaft als vordringlich gesehen werden“ (DYLLICK 1989, S. 91). Die Herausforderung für das Management besteht darin, für gesellschaftliche Probleme Lösungen zu entwickeln, die sowohl gesellschaftlich erwünscht als auch wirtschaftlich erfolgreich sind (DYLLICK 1989, S. 92 - 93)<sup>36</sup>.

Diese **monologische Verantwortungskonzeption** wird kritisiert, weil man sich dabei ausschließlich auf die moralische Urteilskraft ausgezeichneter Personen verlässt (STEINMANN und LÖHR 1989, S.88).

---

<sup>35</sup> effektiv ist eine Handlung, wenn ein gestecktes Ziel erreicht wird; effizient ist eine Handlung, wenn das Ziel mit geringem Aufwand erreicht wird.

<sup>36</sup> Siehe dazu auch das Davoser Manifest in Steinmann 1973.

Da es aber keine allgemeinverbindlichen Normen gibt, existiert aufgrund der pluralistischen Wertordnung kein oberster Wert (STEINMANN und LÖHR 1992, S. 62 ff). Damit ist die persönliche Moral beliebig (STEINMANN und LÖHR 1989, S. 88) und kann kein Maßstab für allgemeingültiges moralisches Handeln sein.

Die persönliche Verantwortung von Führungskräften wird folglich zwar als notwendige, nicht aber als hinreichende Voraussetzung für eine aus gesellschaftlicher Sicht vernünftig funktionierende Unternehmung gesehen (ULRICH 1987, S. 413).

Zur Lösung des Problems, woran sich Moral orientieren sollte, schlagen sowohl STEINMANN und LÖHR als auch ULRICH den **Dialog** bzw. die freie Konsensfindung aller Beteiligten vor (STEINMANN und LÖHR 1992, S. 64 ff; dieselb. 1989, S. 89; ULRICH 1987, S. 420). Es wird die grundlegende *regulative Idee* des *unternehmenspolitischen Dialogs* (ULRICH 1981 zitiert nach ULRICH 1987, S. 420) formuliert, die als **rationale Verfahrensidee** das Zielsystem des Unternehmens bestimmen hilft (ULRICH 1987, S. 420). In einem Diskurs muss geklärt werden, welchen der im Konflikt stehenden Forderungen der Anspruchsgruppen Rechnung getragen wird. Es soll den sozialverträglichen<sup>37</sup> Forderungen im unternehmenspolitischen Dialog insoweit Rechnung getragen werden, wie sie mit guten Gründen vertreten werden können. Die Unternehmen sollen für die „sozialökologischen Präferenzen der vom unternehmerischen Handeln Betroffenen empfänglich sein und ihnen (...) entsprechen“ (ULRICH 1987, S. 421 f; Ulrich 1989, S. 139).

An anderer Stelle bezeichnet ULRICH den unternehmenspolitischen Dialog mit dem Begriff der **sozioökonomischen Rationalität**. Danach ist sowohl eine rationale Gestaltung der kollektiven Präferenzordnung wirtschaftlichen Handelns als auch die effektive wie effiziente Verwirklichung dieser Präferenzordnung möglich (ULRICH 1989, S. 142ff).

Das Verständnis des Unternehmens als wertneutraler Ort wird aufgegeben. An die Stelle autonomer Entscheidungen des Managements tritt die „vernunftorientierte argumentative Verständigung“ (ULRICH 1989, S. 140) der Betroffenen einer unternehmerischen Entscheidung. Damit bleibt die Wertorientierung der Wirtschaft offen für verschiedene Kulturen und Situationen. Es werden keine festen Werte oder Präferenzordnungen vorgegeben, sondern über diese wird sich, wenn es im Konflikt stehende Interessen gibt, rational verständigt (ULRICH 1989, S. 142).

#### *Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche - langfristige ökonomische Existenzsicherung*

Nach einigen Autoren entscheidet sich die Unternehmensführung für die Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche nicht alleine aus Gründen des ethischen Anspruchs, sondern zur Sicherung des (dauerhaften) **Unternehmenserfolgs** (MEFFERT und KIRCHGEORG 1992; DYLLICK 1989; SCHALTEGGER und STURM 1992; MILES und SNOW 1978, S. 22 zitiert nach MEFFERT und KIRCHGEORG 1992, S. 42).

Um diesen Unternehmenserfolg zu sichern, wird auf die Interessen und Forderungen der Anspruchsgruppen eingegangen.

---

<sup>37</sup> Zu denen gehören nach dem Verständnis gesellschaftlicher Forderungen auch jene nach Umweltverträglichkeit.



Die gesellschaftlichen Präferenzen werden dabei jedoch nicht um der Wertvorstellung der „stakeholder“ selbst willen berücksichtigt, sondern, um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Man ist darum bemüht, kritische Ressourcen<sup>38</sup> zu sichern, um seine Handlungsfähigkeit zu bewahren (DYLICK 1989, S. 80; HILL 1991, S. 11 - 12).

Auch hier stellt sich, wie bei der ethischen Ausrichtung von Unternehmen die Frage, an was sich die Unternehmen bei Entscheidungen ausrichten können. Alleine die Orientierung an Legalität, d. h. legalen Rahmenbedingungen, wie sie durch Gesetze, Verordnungen usw. festgesetzt sind, reicht nicht aus, da es zeitliche Verzögerungen zwischen dem Entstehen gesellschaftlicher Werte und deren Umsetzung in Gesetze u. ä. gibt. Außerdem erfahren nicht alle Werte im Recht ihren Niederschlag (SCHALTEGGER und STURM 1992, S. 16).

### *Erfolgskriterien langfristiger ökonomischer Existenzsicherung – politische Legitimität*

Im Zusammenhang mit Unternehmensethik wurde nach einem Kriterium gesucht, an dem sich unternehmerische Entscheidungen ausrichten sollten. *Die regulative Idee des unternehmenspolitischen Dialogs* gab eine Antwort darauf. Im Zusammenhang mit langfristiger ökonomischer Existenzsicherung muss ein Kriterium für den Erfolg der Ausrichtung auf Forderungen der Anspruchsgruppen gefunden werden.

Nach SCHALTEGGER und STURM (1992), DYLICK (1989) und HILL (1991) sind Effektivität und Effizienz nicht mehr ausreichendes Kriterium für die Sicherung des langfristigen unternehmerischen Erfolgs.

Während SCHALTEGGER und STURM **Legitimität** und **Legalität** als Erfolgskriterien für diesen Erfolg hervorheben (SCHALTEGGER und STURM 1992, S. 14 ff), betont HILL zusätzlich noch die Handlungsautonomie des Managements (HILL 1991). Das Kriterium der **politische Legitimität** ist auch nach FREIMANN ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmen(spolitik) geworden (FREIMANN 1996, S. 580). Wenn sich ein Unternehmen erfolgreich an den Werten der Anspruchsgruppen ausrichtet, sichert es langfristig seine soziale Akzeptanz und ist damit politisch legitimiert.

Das Ausmaß der gesellschaftlichen Legitimität gibt das Ausmaß der Übereinstimmung der Unternehmensaktivitäten mit den Werten des gesellschaftlichen Systems wieder.

SCHALTEGGER und STURM betonen die veränderte Werthaltung der Anspruchsgruppen im Bezug auf ökologische Fragen und die Notwendigkeit der Anerkennung dieser durch Unternehmen (SCHALTEGGER und STURM 1992, S. 18).

Handelt ein Unternehmen nicht legitimiert, so begibt es sich in die Gefahr, öffentlichem Druck (z. B. Boykott; siehe auch Kapitel 2.2.2) ausgesetzt zu werden oder Genehmigungen verweigert zu bekommen (DYLICK 1989).

---

<sup>38</sup> Ressourcen sind all jene Mittel, die das Unternehmen benötigt, um seine Leistungen erstellen und verkaufen zu können. Kritische Ressourcen zeichnen sich zusätzlich dadurch aus, dass sie dem Unternehmen relativ leicht durch eine Anspruchsgruppe entzogen bzw. nicht gewährt werden können.

### **3.5.3 Zusammenfassung**

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass es verschiedene Ansätze gibt, Unternehmen als Teil der Gesellschaft zu begreifen. Diese sind der Ansatz des Unternehmens als „quasi-öffentliche Institution“ (ULRICH 1977), der der „öffentlichen Exponiertheit“ von Unternehmen (DYLLICK 1989), das Anspruchsgruppenkonzept (FREEMAN 1983) und der Ansatz von ULRICH und FLURI (1992). In all diesen Ansätzen finden nicht-marktliche Ansprüche an Unternehmen besondere Beachtung. Wenn Unternehmen nach diesen ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen wollen, müssen sie verschiedenste Ansprüche bzw. Forderungen erfüllen. Unternehmen finden sich de facto in der Gesellschaft wieder und müssen daher nicht nur wirtschaftlich effizient sein, sondern gesellschaftlichen und auch moralischen Anforderungen gerecht werden (DYLLICK 1989, S. 461). Als Subsystem der Gesellschaft haben Unternehmen verschiedene sozioökonomische Funktionen zu erfüllen (ULRICH und FLURI 1992, S. 61).

Nach Kapitel 30 B und 28 der Agenda 21 sind Unternehmen aufgerufen sich „verantwortungsbewusst“ zu verhalten. Nach der Perspektive der dargestellten Ansätze ist es möglich, die Forderungen, die durch die Agenda 21 oder im Rahmen einer LA 21 an Unternehmen gerichtet werden, als gesellschaftliche Forderungen zu betrachten.

Die Ansätze, Unternehmen als Teil der Gesellschaft zu sehen und ihnen Verantwortung für die Folgen ihrer Entscheidungen zu übertragen, werden mit ethischen Überlegungen (DYLLICK 1989; STEINMANN und LÖHR 1989, 1992; ULRICH 1977, 1987, 1992) und solchen zur langfristigen Existenzsicherung der Unternehmen begründet (DYLLICK 1989, MEFFERT und KIRCHGEORG 1992, SCHALTEGGER und STURM 1992).

Nach unternehmensethischen Ansätzen, die die Unternehmensmodelle begründen, in denen Unternehmen als Teil der Gesellschaft betrachtet werden, wird das Gewinnziel nicht als (alleiniges) Ziel unternehmerischen Handelns gesehen.

Die Aufgabe der Unternehmensethik wird von STEINMANN und LÖHR darin gesehen, die negativ bewerteten Wirkungen bei der Verfolgung des Gewinnziels begrenzen zu helfen und damit einen Beitrag zu auf Dauer konfliktfreien ökonomischen Handeln zu leisten (STEINMANN und LÖHR 1989, S. 89). ULRICH geht weiter und fordert ein neues Rationalitätsprinzip, das ein besseres Wirtschaften und damit „Wert schaffen“ ermöglicht. Zweck unternehmerischen Handelns ist es, Werte gemäß der Präferenzordnung der Mitglieder der Gesellschaft zu schaffen.

ULRICH grenzt sich damit deutlich von Ansätzen ab, die für die Gesellschaftsorientierung von Unternehmen aus Gründen der Akzeptanzsicherung plädieren.

Da mir die Position von ULRICH als plausibel und am Besten durchdacht erscheint, wird der Unternehmensethikbegriff von ULRICH dieser Arbeit zugrunde gelegt. Er macht es als einziger möglich, moralisches Verhalten von Unternehmen von solchem zu unterscheiden, das nur der Absicherung der Handlungsmöglichkeiten dient. Dieses wird im weiteren nicht als moralisches Handeln begriffen, d. h. nicht als Handeln, das sich an ethischen Überlegungen orientiert, sondern als Maßnahme zur Sicherung der politischen Legitimität.

Im empirischen Teil der Arbeit wird versucht werden zu klären, ob sich Unternehmen aus moralischen Gründen oder aus solchen der langfristigen ökonomischen Existenzsicherung an LA 21-Prozessen beteiligen.

Nach Kapitel 28 sollen Unternehmen in „einen Dialog treten, ... [um] eine kommunale Agenda [zu] beschließen.“ Hier ergeben sich Parallelen zu unternehmensethischen Überlegungen. Aus der Kritik an der (reinen) Orientierung am Gewinnziel folgte die Überlegung, im Dialog zu klären, welche Interessen bestehen und in welcher Weise sie Berücksichtigung finden können. Auf diesem Weg sollen die Präferenzen jener beachtet werden, die von unternehmerischen Entscheidungen betroffen werden. Im Rahmen eines Dialoges soll es möglich sein, sozioökonomisch rational zu handeln.

Im empirischen Teil der Arbeit wird zu klären sein, inwieweit sich durch die LA 21 ein Dialog zwischen den Betroffenen unternehmerischer Entscheidung und Unternehmen ergibt.

### **3.6 Voraussetzungen für den aktiven Umgang mit der ökologischen Herausforderung**

#### **3.6.1 Ansätze zur Realisierung verantwortlichen unternehmerischen Handelns**

Es wurde gezeigt, dass unterschiedliche Unternehmensmodelle verschiedenartige Betrachtung des Umweltproblems bzw. gesellschaftlicher Ansprüche bedingen (Kapitel 3.4 und 3.5).

Dies hat Folgen für die Unternehmenspraxis, denn diese wird stark durch Betriebswirtschafts- und Managementlehre geprägt (SEIDEL 1991, S. 66 ff, SCHREINER 1991, 89 ff), das heißt auch durch die unterschiedlichen Unternehmensmodelle.

In der Praxis herrschen in Unternehmen verschiedene Selbstverständnisse auf Grundlage unterschiedlicher Norm- und Wertvorstellungen (siehe Kapitel 3.4.1 und 3.5.1). Diese bedingen die unterschiedlichen Formen, in denen Unternehmen auf Umweltafordernungen reagieren bzw. ihnen aktiv begegnen (siehe dazu ausführlicher Kapitel 3.6.4).

Unternehmen, die die sich eindeutig am Gewinnziel orientieren, haben klare Entscheidungsgrundlagen. Unternehmen, die sich in der Praxis aus ethischen Überlegungen an den gesellschaftlichen Wertvorstellungen und Forderungen der Anspruchsgruppen orientieren wollen, stehen vor der Frage der praktischen Umsetzung einer erweiterten Rationalität. Antworten auf die Frage, wie Forderung von Anspruchsgruppen, bzw. die kollektive Präferenzordnung Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen in der Praxis nehmen können sollen die Ansätze von PFRIEM (1995), ULRICH und FLURI (1992) sowie HALLAY (1996) zeigen.

Es wird zunächst auf DYLLICK zurückgegriffen um aufzuzeigen, welche Dimensionen im Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen unterschieden werden können (DYLLICK 1989).

Nach DYLLICK können fünf Dimensionen der Strategie im Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen (siehe auch Tabelle 1) differenziert werden: Dies sind die Konflikt-, Kommunikations-, Kooperations- und Veränderungsbereitschaft und die ethische Dimension der Verantwortung.

Die **Konfliktbereitschaft** kann hoch sein und durch Problemwiderstand offensichtlich werden, aber auch niedrig sein, was sich durch das Bemühen äußert, die anstehenden Probleme zu lösen. Wenn die **Kommunikationsbereitschaft** niedrig ist, äußert sich dies durch die Form des Monologs; bei höherer Kommunikationsbereitschaft ist das Unternehmen zum Dialog bereit. Die **Kooperationsbereitschaft** äußert sich nach DYLLICK darin, ob eine offene Konfrontation oder ein Konsens gesucht wird. Die **Veränderungsbereitschaft** zeigt sich darin, ob Unternehmen sich nur den äußeren Bedingungen anpassen oder ob sie aktiv eine Veränderung der Bedingungen bewirken wollen. Die **ethische Dimension der Verantwortung** kann von der Unternehmensverantwortung (als individuelle Verantwortung einer Führungsperson) bis hin zur gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens reichen, bei der man im Konsens mit den Anspruchsgruppen zu einer vertretbaren Lösung kommt (DYLLICK 1989, S.464 - 466).

DIMENSION	AUSPRÄGUNG: HOCH	AUSPRÄGUNG: NIEDRIG
Konfliktbereitschaft	Widerstand	<b>Versuch der Problemlösung</b>
Kommunikationsbereitschaft	<b>Dialog</b>	Monolog
Kooperationsbereitschaft	<b>Konsens</b>	Konflikt
Veränderungsbereitschaft	<b>aktive Veränderung</b>	Anpassung
Ethische Dimension	<b>gesellschaftliche Verantwortung</b>	Individuelle Verantwortung der Führungspersonen

**Tabelle 1: Dimensionen des Umgangs mit gesellschaftlichen Anliegen**

Es ergeben sich danach vielfache Möglichkeiten, mit gesellschaftlichen Anliegen umzugehen<sup>39</sup>.

Aufgrund dieser Vorüberlegungen kann ein angemessener Umgang von Unternehmen mit gesellschaftlichen Herausforderungen vorläufig skizziert werden als: problemlösungsbestrebt, zum Dialog bereit, Konsens suchend, aktiv Veränderung bestrebend und die Werte der Anspruchsgruppen respektierend.

Konkretisiert werden die Möglichkeiten seitens der Unternehmen, vorbildlich mit der Forderung nach Umweltschutz (und anderen gesellschaftlichen Forderungen) umzugehen, durch die *ökologische* und die *konsensorientierte Unternehmenspolitik* (PFRIEM 1995 bzw. ULRICH und FLURI 1992) sowie durch die *ökologische Entwicklung von Unternehmen* (HALLAY 1996), welche im folgenden dargestellt werden.

<sup>39</sup> Ende der 80er Jahre war es beispielsweise noch sehr verbreitet, Umweltschutzforderungen von Umweltgruppen mit erheblichen Konfliktpotential seitens der Unternehmungen zu begegnen (siehe dazu DYLLICK 1989 mit den Beispielen von Nestlé, Eternit und von Roll S. 231 - 413).

### **Sozioökologische Unternehmenspolitik (PFRIEM 1995)**

PFRIEM (1995) entwirft Bausteine für eine sozioökologische Unternehmenspolitik. Danach soll das Unternehmen sich klar machen, dass es normativ handelt und über den Sinn der Produkte reflektieren, die es produziert (PFRIEM 1995, S. 276 f).

Das Unternehmen hat die Aufgabe mit seinem Umfeld einen sozialökologischen Diskurs zu führen. Es soll sich an einer ökologischen Unternehmenskultur orientieren und dabei Offenheit gegenüber ökologischen Problemen nach Außen und Innen herstellen (PFRIEM 1995, S. 280 f).

Das Unternehmen muss ein Informationssystem aufbauen, das es möglich macht, ökologische Informationen zu beschaffen, (PFRIEM 1995, S. 307 ff) und eine ökologische Unternehmenskommunikation entwickeln. Im Rahmen einer sozialökologischen Unternehmenspolitik ist es notwendig, Öffentlichkeitsarbeit im Dialog (PFRIEM 1995, S. 329 ff) und eine ökologische Organisations- und Personalplanung zu betreiben (PFRIEM 1995, S. 351 ff). Dazu sollen ökologische Aspekte in den Zielfindungsprozess von Führungskräften einbezogen werden (PFRIEM 1995, S. 358 ff), und Umweltschutz als Querschnittsaufgabe und damit Aufgabe aller im Unternehmen beschäftigten begriffen werden (PFRIEM 1995, S. 360 ff). Außerdem hat sich die gesamte Organisation und Kultur des Unternehmens auf ökologische Fragen auszurichten (PFRIEM 1995, S. 365 ff).

### **Konsensorientierte Unternehmenspolitik (ULRICH und FLURI 1992)**

„Ziel (einer konsensorientierten Unternehmenspolitik) ist die Übereinstimmung der unternehmensinternen verbindlichen Handlungs- und Erfolgskriterien mit dem Wertesystem der gesellschaftlichen Umwelt“ (ULRICH und FLURI 1992, S. 76).

Das Konzept der konsensorientierten Unternehmenspolitik orientiert sich am sozioökonomischen Rationalitätsprinzip.

Da nicht mehr auf empirisch-analytischem Wege zu lösen ist, was „berechtigte“ Bedürfnisse und was „angemessene“ Interessenberücksichtigungen sind, wird das Problem zu einem normativen Willensbildungsproblem, das nur durch argumentative Verständigung und Konsensfindung mit den Betroffenen rational gelöst werden kann.

Voraussetzung für die Realisierung einer konsensorientierten Unternehmenspolitik ist die Bereitschaft seitens des Managements, sich mit den Bezugsgruppen unvoreingenommen und vernünftig zu verständigen, also auf einen Dialog einlassen zu wollen. In einem neuen Begriff gesellschaftlicher Verantwortung werden alle von unternehmerischen Entscheidungen Betroffenen ernst genommen und eine rationale Verständigung über eine faire, allseits akzeptable Handlungsorientierung angestrebt (ULRICH und FLURI 1992, S. 71 ff).

### **Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen (HALLAY 1996)**

Einige AutorInnen, die ihre Arbeiten vor systemtheoretischem Hintergrund verfassen, betonen die Bedeutung der Komplexität von Systemen für den Umgang der Unternehmen mit der Umweltproblematik. Die ökologischen Forderungen der Anspruchsgruppen bedeuten eine Zunahme der Umweltkomplexität für Unternehmen. Daher muss mit ihnen in besonderer Weise umgegangen werden (HALLAY 1996, S. 107 ff; GORSLER 1991).

HALLAY, der die ökologische Herausforderung von Unternehmen v. a. dadurch gekennzeichnet sieht, dass sie einer „**drastischen Zunahme der zu berücksichtigten Umweltparameter**“ ausgesetzt sind (HALLAY 1996, S. 107), vertritt den Standpunkt, dass ein **Unternehmen**, das in einer turbulenten Umwelt überleben möchte, die **Fähigkeit entwickeln** muss, **auf Veränderungen und unvorhersehbare Ansprüche** zu reagieren. Er sieht in der **Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen** eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang des Unternehmens mit ökologieorientierten Forderungen durch Anspruchsgruppen (HALLAY 1996).

Veränderungen der sozial-ökologischen Ansprüche müssen vom Unternehmen frühzeitig erkannt werden, um problemadäquat reagieren zu können (HALLAY 1995, S. 113 - 114).

**Zusammenfassend** kann festgehalten werden, dass ein Unternehmen vor dem Hintergrund der Umweltproblematik und weiterer Forderungen mehrere Voraussetzungen erfüllen muss, um gesellschaftlich verantwortlich handeln zu können. Die Orientierung und die Überprüfung der eigenen Zielsetzung des Management an Normen der Moral und am politischen Prozess sind dabei notwendige aber nicht hinreichende Bedingung.

Zusätzlich müssen Verfahrensregeln gefunden werden, die die Entwicklung und Etablierung dialogischer Formen der Kommunikation verbessern und Konsens ermöglichen. Dazu muss im Unternehmen die Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperationsbereitschaft vorhanden sein oder entwickelt werden. Nur dann können Entscheidungen auf breiter Entscheidungsgrundlage und unter Berücksichtigung der Forderungen und Werte aller Anspruchsgruppen gefällt werden (DYLICK 1989, S. 126 ff; HALLAY 1996, S. 117 ff).

Wie gezeigt, sind Kommunikationsbereitschaft, Kooperationsbereitschaft und die Beachtung der ethischen Dimension Voraussetzungen für einen adäquaten Umgang eines Unternehmens mit den Anspruchsgruppen. Daher sollen die Merkmale einer angemessenen Kommunikation, die Bedingungen für Kooperation sowie die Gestalt und Ausprägung der Unternehmenskultur, im folgenden weiter ausgeführt werden.

### **3.6.2 Ziel und Stil konsensorientierter Unternehmenskommunikation**

Voraussetzung für den Dialog mit den Anspruchsgruppen über ihre Ansprüche ist die Entwicklung einer problemgerechten **Kommunikationsfähigkeit** auf Seiten des Unternehmens. Die bisherige Form der meist monologischen Kommunikation mit dem Zwecke der Anpreisung der eigenen Produkte (BROMANN UND PIWINGER 1992, S. 212) muss sich dabei verändern zu einer dialogischen, mit der Unternehmen ökologische Ansprüche wahrnehmen und sich verständigen, d. h. sich verständlich machen und verstehen können (PFRIEM 1995, S. 329). Die Kommunikation mit dem Umfeld ist die Voraussetzung für die rechtzeitige Wahrnehmung von ökologischen Anforderungen und macht frühzeitige Unternehmensveränderungsprozesse möglich (HALLAY 1996, S. 117).

Im Dialog muss geklärt werden, was berechtigte Bedürfnisse und was angemessene Interessenberücksichtigung ist. Er ermöglicht den Handlungsbetroffenen Gründe für die eigenen Handlungsabsichten vorzubringen (ULRICH und FLURI 1992, S. 71).

Der konsensorientierten Unternehmenspolitik liegt die Idee der kommunikativen Ethik zugrunde (HABERMAS 1981, zitiert nach ULRICH und FLURI 1992, S. 72). Die dialogische Verantwortungskonzeption ist durch das Ziel gekennzeichnet, echte Verständigungsgegenseitigkeit zwischen den Beteiligten zu schaffen (ULRICH und FLURI 1992, S. 71 - 73).

Damit bewirkt dialogische Kommunikation Weiterentwicklung. Denn durch sie findet eine Erweiterung der eignen Sichtweise durch die des Kommunikationspartners statt. Daneben entsteht durch dem Dialog eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion.

Unternehmen können analog zu Menschen (kognitive Systeme) als soziale Systeme begriffen werden (siehe Kapitel 3.6.4), die sich ebenfalls durch Kommunikation weiterentwickeln können. Gleichzeitig bedeutet dies, dass entwicklungsfähige Organisationen auf Kommunikation (wirkliche Kommunikationsprozesse im Sinne von dialogischen) angewiesen sind, um mit der Umweltkomplexität, der sie ausgesetzt sind, umgehen zu können (HALLAY 1996, S. 155 - 156).

### **3.6.3 Kooperation und Konsensbereitschaft**

Während die Auseinandersetzungen in den 70er und 80er Jahren zwischen Unternehmen und UmweltschützerInnen zunächst durch offene Konfrontation geprägt waren (DYLLICK 1989, S. 231 - 459), werden heute konsensorientierte Umgangsformen, die auf Kooperation zielen, populärer (siehe auch Kapitel 2.2.1). Besonders die Chemische Industrie tut sich hier hervor (THIELMANN 1994, S. 123 - 138).

#### **Kooperation**

Nach der Definition von TRUMPP kann Kooperation als „bewusste Zusammenarbeit von Organisationen [...] zum Zwecke einer bestmöglichen Zielerreichung“ verstanden werden. Ziel einer Kooperation ist damit die möglichst hohe Effektivität bei der Erreichung eines Ziels (TRUMPP 1995, S.15).

Die Idee des Kooperationsprinzips ist, das Wissen aller Beteiligten in Problemlösungsprozess einfließen zu lassen und somit ein Ergebnis in Form eines Konsens zu finden (RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN ZU UMWELTFRAGEN 1998, S. 133).

Kooperation ist nur möglich, wenn die PartnerInnen gemeinsame Interessen haben. Diese Interessen müssen legitim, d. h. für andere nachvollziehbar und vertretbar, sein. Die Beteiligten einer Kooperation vertreten ihre Interessen nicht bedingungslos, sondern verständigen sich darüber als berechtigte und zu rechtfertigende Ansprüche gegenüber ihren KooperationspartnerInnen. Die verschiedenen Interessen werden dabei „wechselseitig zur Disposition“ gestellt, bis man zu einem Ergebnis kommt, dem alle zustimmen können (THIELEMANN 1994, S. 124 - 125).

### **Konfrontation**

Ein alternativer Umgang mit im Konflikt stehenden Interessen ist die Konfrontation bzw. bei dialogischen Formen das strategische Verhalten. Bei diesen beiden Formen hat keineR der Beteiligten das Interesse zu klären, wessen Ansprüche legitim sind. Entscheidend dafür, wer sein Interesse durchsetzt, ist die relative Macht der Beteiligten, nicht die „guten Gründe“ (THIELEMANN 1994, S. 126 - 127).

### **Konsens ist nicht gleich Konsens**

Konfrontationen können als „argumentative Veranstaltungen in Erscheinung treten“. Das heißt, dass durch Beobachtung nicht zu ermitteln ist, ob es sich bei einem Austausch über ein Thema, bei dem die Beteiligten verschiedene Interessen vertreten, um eine Konfrontation oder um eine Kooperation handelt. Das Ergebnis der Diskussion kann ein Konsens sein, dem alle Beteiligten nach der diskursiven Form des Abwägens ihrer Interessen zugestimmt haben, oder ein Konsens, der nur das Machtgleichgewicht der Beteiligten widerspiegelt (THIELEMANN 1994, S. 126 - 127). Ziel muss es daher sein, den Druck auf jene Kooperationspartner zu erhöhen, die relativ größere Macht haben. Dem Problem unterschiedlicher Machtverteilung kann begegnet werden, indem die schwächere Seite sich Druckmittel verschafft und damit die anderen Beteiligten in die Kooperation zwingt (SCHNEIDEWIND 1994, S. 158)

### **Scheinkooperationen**

Scheinkooperationen sind dadurch gekennzeichnet, dass eineR oder mehrere, aber nicht alle TeilnehmerInnen bloß vorgeben kooperativ zu handeln, d. h. den Anschein erwecken, „den Ansprüchen anderer nach *Maßgabe ihrer Berechtigung* Rechnung tragen zu wollen“ (THIELEMANN 1994, S. 127; Hervorhebung im Original).

Die Gefahr von Scheinkooperationen besteht darin, dass sich nicht allen Beteiligten der Art der Konsensfindung bewusst sind.

Bei einer Konfrontation ist allen Beteiligten klar, dass jedeR ihre/seine Interessen vertritt. KeineR der Beteiligten hat das Ziel, die anderen zu überzeugen. Die Gefahr einer Scheinkooperation besteht darin, dass diejenigen der Beteiligten, die sich wirklich kooperativ verhalten, im Glauben leben, ihre Argumente würden ernst genommen. Man glaubt, die eigenen Argumente hätten im Laufe der Kooperation Anerkennung gefunden und ist selbst bereit, die Argumentation der anderen Seite in (Teil-)Bereichen zu akzeptieren. Die andere (scheinkooperative) Seite ist aber nicht an den Argumenten, sondern an den „*äußeren Folgen der Akzeptanz* ihrer Interessen“ interessiert (THIELEMANN 1994, S. 126; Hervorhebung im Original). Ergebnis ist ein Pseudokonsens, der das Machtgleichgewicht der Akteure widerspiegelt, nicht aber die „besseren Argumente“. Gleichzeitig erwirbt der unerkannte scheinkooperative Partner Akzeptanz, denn er täuscht erfolgreich Interesse an Problemlösung vor und scheint sich interessiert an einem Dialog zu beteiligen (THIELEMANN 1994, S. 126 - 128).



### **Schlussfolgerung**

Nachdem der Konflikt als Folge unterschiedlicher Interessen unpopulär geworden ist, erfreuen sich Kooperationslösungen wachsender Beliebtheit. Wenn bei allen beteiligten Parteien einer Problemlösung Konsensbereitschaft vorhanden ist, können durch Kooperationen Probleme effektiv gelöst werden. Beachtet werden muss jedoch die Gefahr von Scheinkooperationen. Sie ist auf die nicht offensichtlich gemachte geringe Konsensbereitschaft mindestens einer der an der Problemlösung beteiligten Parteien zurückzuführen.

### **3.6.4 Unternehmenskultur – die Werthaltung in Unternehmen**

Oben wurde festgestellt, dass die Werthaltung innerhalb des Managements Einfluss auf die ökologische Ausrichtung eines Unternehmens hat und das Bekenntnis des Managements zur gesellschaftlichen Verantwortung notwendige Bedingung für den aktiven Umgang mit der ökologischen Herausforderung ist.

Die Existenz und Bedeutung von Werten innerhalb von Unternehmen soll in diesem Kapitel weiter ausgeführt werden.

Dazu wird das Konstrukt der Unternehmenskultur im folgenden kurz skizziert. Es bietet die Möglichkeit, die Werte und Normen von Organisationen und Organisationsmitgliedern und deren Folgen für ihre Entscheidung zu verdeutlichen. Es hilft außerdem die Trägheit von sozialen Systemen, d. h. Organisationen, zu erklären.

#### **Definition**

Unternehmen können als eine Art Kultursysteme begriffen werden, d. h. als Organisationen, in denen sich spezifische Vorstellungs- und Orientierungsmuster herausgebildet haben und weiterhin herausbilden, die das Verhalten der Mitglieder dieser Organisation entscheidend prägen (STEINMANN 1997, S. 605).

Nach dem symbolischen Ansatz<sup>40</sup> werden Unternehmenskulturen als Konstruktionen betrachtet, die den Zweck haben, die Welt um sich verständlich zu machen und Handlungsorientierungen zu liefern (STEINMANN 1997, S. 605f).

#### **Ebenen der Unternehmenskultur**

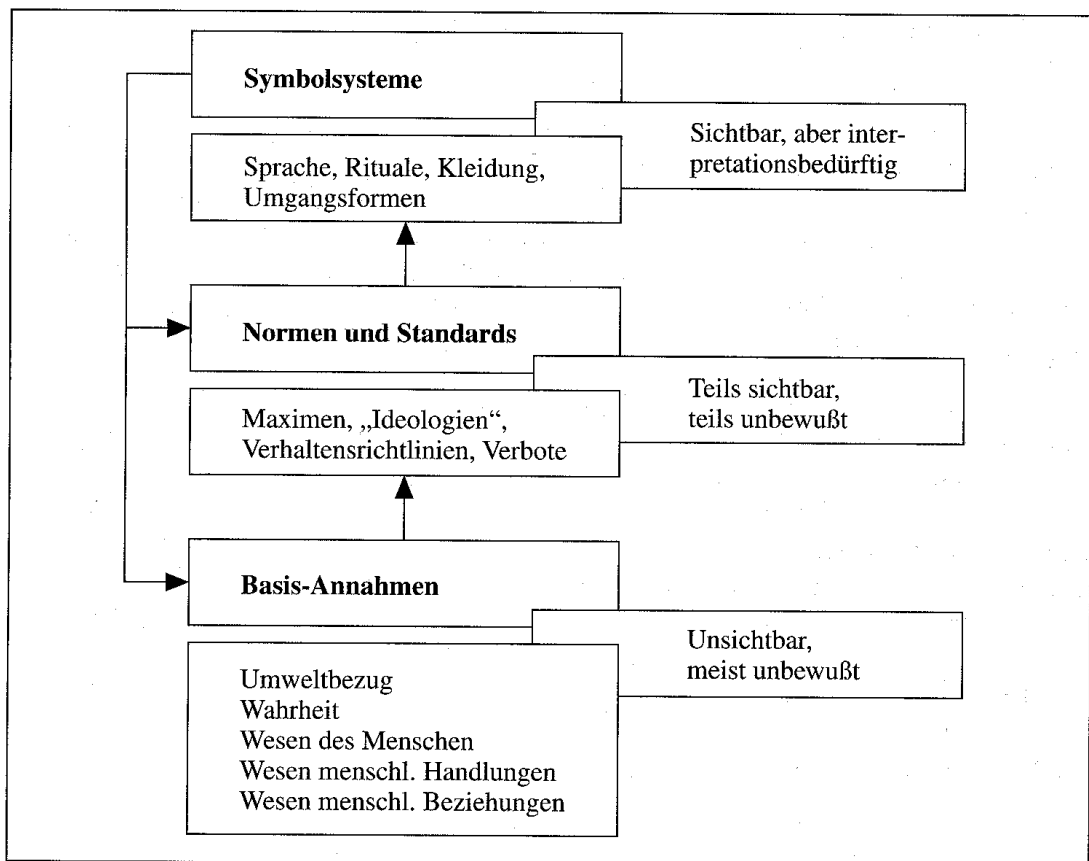
Unternehmenskultur ist implizit und daher nicht direkt beobachtbar, d. h. sie wird gelebt und beeinflusst die Entscheidungen der Organisationsmitglieder, wobei sie selten reflektiert wird. Die Kultur ist die alle verbindende -gemeinsame- Orientierung der MitarbeiterInnen und das Ergebnis eines Lernprozesses (STEINMANN 1997, S. 606; BERKEL 1997, S.16 - 18) nach dem „trial und error-Prinzip“. Durch die Verwendung verschiedener Lösungsansätze entwickeln sich im Laufe der Zeit Erfolgs- und Misserfolgsrezepte (SACKMANN 1992, S. 170).

---

<sup>40</sup> Daneben gibt es weitere Ansätze zur Theorie der Unternehmenskultur. Neben dem symbolischen ist jener des Funktionalismus populär (vgl. STEINMANN 1997, S. 605)

Es kristallisiert sich eine „richtige Weltsicht“<sup>41</sup> heraus. Die Unternehmenskultur repräsentiert so *das Konzept von der Welt* der Organisationsmitglieder, die durch eine bestimmte spezifische Art der Reduktion der sie umgebenden Komplexität ein gemeinsames Grundverständnis – eine „Sicht der Dinge“ – entwickelt haben (STEINMANN 1997, S. 606; BERKEL 1997, S.16 - 18).

Unternehmenskultur kann auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden. SCHEIN hat ein Modell entwickelt, das verdeutlicht, wodurch diese Ebenen, die sich durch unterschiedliche Sichtbarkeit auszeichnen, gekennzeichnet sind (SCHEIN 1995) (siehe Abbildung 5).



Quelle: Schein, E.H., Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review 25 (1984), Nr. 2, S. 4 (modifiziert)

### Abbildung 5: Ebenen der Unternehmenskultur (aus: STEINMANN 1997, S. 608)

Die Basisebene kennzeichnet die von außen nicht sichtbaren und oft unbewussten Grundannahmen innerhalb des Unternehmens.

Die zweite Ebene der Unternehmenskultur ist teilweise sichtbar und wird durch Werte und Normen repräsentiert. Werte bestimmen unbewusst oder bewusst die Entscheidung bei verschiedenen Handlungsalternativen, d. h. sie bedingen das Handeln und Verhalten einer Person. Normen sind Verhaltensregeln, an denen sich die Entscheidungen von Personen ausrichten sollen (BERKEL 1997, S. 13 - 14, STEINMANN 1997, S.610).

<sup>41</sup> „richtige Weltsicht“ im Sinne von: den Problemen angemessener Weltsicht

Die dritte Ebene der Unternehmenskultur ist sichtbar und damit leicht zu beobachten und durch Umgangsformen, Rituale, Statussymbole, Sprachregelungen u. ä. gekennzeichnet (BERKEL 1997, S. 14; STEINMANN 1997, 610 - 613).

Der Stärke und Art der Unternehmenskultur wird entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugesprochen (STEINMANN 1997, S. 619 f; BERKEL 1997, S. 27).

### **Konservativismus sozialer Systeme und der Wandel von Unternehmenskultur**

Unternehmensorganisationen können als soziale Systeme begriffen werden, die durch mehrere kognitive Systeme gebildet werden (HALLAY 1996). Durch Kommunikationsprozesse innerhalb von sozialen Systemen entsteht eine kulturelle Identität des sozialen Systems. Für die Fähigkeit zur Veränderung sozialer Systeme, d. h. von Unternehmensorganisationen und -kulturen, muss beachtet werden, dass solche Systeme grundsätzlich konservativ gegenüber Entwicklungsprozessen sind (HALLAY 1996, S. 155).

In Unternehmen werden Verhaltensmuster bevorzugt, die in der Vergangenheit erfolgreich waren. Daher sind Organisationen durch ihre selbstkonstruierte Realität gebunden. Durch die gemeinsame Erfahrung der Mitglieder in der Vergangenheit hat sich ein Repertoire von Handlungen ausgebildet, das als sinnvoll oder angemessen akzeptiert wird. Handlungen außerhalb dieses Repertoires werden dagegen als nicht sinnvoll erkannt (HALLAY 1996, S.159 - 160) und unterbleiben.

Damit die Menge potentieller Unternehmenszukünfte beschränkt (HALLAY 1996, S. 160). Wenn ein Unternehmen mit neuen Herausforderungen konfrontiert wird, kann es u. U. nicht darauf reagieren, weil die Erfahrungen aus der Vergangenheit keinen Hinweis dafür liefern, wie mit dieser umzugehen ist. Die LA 21 könnte eine solche Herausforderung für Unternehmen darstellen. Für sie gibt es keine erprobten Handlungsmuster aus der Vergangenheit. Aus früheren Arbeiten zur LA 21 und Unternehmensbeteiligung wurde eine „kulturelle Überforderung“ der UnternehmensvertreterInnen abgeleitet.

Für diese Arbeit wird aus der Kenntnis des Konservativismus sozialer Systeme, die sich aus der Sichtweise von Unternehmen als Kultursysteme begründet, die Hypothese abgeleitet, dass Unternehmen, in denen man sich bereits vor der LA 21 mit sozialen oder ökologischen Themen beschäftigt hat, sich häufiger an LA 21-Prozessen beteiligen als andere.

Trotz der grundsätzlichen Eigenschaft sozialer Systeme, persistent zu sein, verändern sich auch Unternehmenskulturen und -organisationen.

„Anlass für ein Individuum oder eine Organisation, sich mit einem neuen Weltbild, einem neuen Interpretationsschema, auseinanderzusetzen, sind meist Widersprüche zwischen beobachteten empirischen Erscheinungen und Erklärungsangeboten aus tradierten Wissensbeständen“ (STAEHLE 1994, S. 851 frei nach KUHN 1962).

STAEHLE identifiziert Krisen als Auslöser von Veränderungen von Organisationen. Krisen werden dann ausgelöst, wenn die Leistungen einer Organisation nicht mehr mit den Erwartungen, die von außen an sie gerichtet werden, übereinstimmen (STAEHLE 1994, S. 853). Krisenhafte Situationen werden jedoch nicht von allen Organisationsmitgliedern gleich wahrgenommen, denn sie sind „Ergebnis von individuellen oder kollektiven *Wahrnehmungs- und Bewusstseinsbildungsprozessen*“ (STAEHLE 1994, S. 853; Hervorhebung im Original). Die gleichen Zustände werden z. B. von einigen Personen als krisenhaft, von anderen als unproblematisch wahrgenommen. Erstere sehen folglich einen Handlungsbedarf, der für letztere uneinsichtig ist (STAEHLE 1994, S. 853).

Der Wandel, der durch eine Krise ausgelöst wird, kann extern oder intern induziert sein. Der externe Anlass für einen Wandel ergibt sich aus einer wahrgenommenen Veränderung in mindestens einem der für die Unternehmung relevanten Umweltsegmente (STAEHLE 1994, S. 854 - 855). Eines dieser relevanten Umweltsegmente<sup>42</sup> sind „Diffuse Gruppen“ wie Bürgerinitiativen, Umweltschutzgruppen u. a.. Durch das Wirken von Umweltschutzgruppen kann somit eine Krise in einer Unternehmung und dadurch ein Wandel eines Unternehmens ausgelöst werden (siehe *Shell* und *brent spar*). SERFLING bezieht seine Beobachtungen direkt auf die Veränderung der Unternehmenskultur und betont die Wechselwirkung zwischen der sich verändernden ökonomischen, politischen, ökologischen, soziologischen und kulturellen Umwelt und der Unternehmenskultur. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmenskultur sei ihre Anpassung an die sich veränderte Unternehmensumwelt (SERFLING 1990, S. 2032). Auch von anderen Autoren wird die Veränderlichkeit von Unternehmenskultur hervorgehoben (u. a. STEINMANN 1997; SACKMANN 1992, S. 162 - 177).

Unternehmenskulturen können sich automatisch (d. h. durch unbewusste Anpassung an veränderte Bedingungen) oder durch bewussten Eingriff verändern. Der bewusste Eingriff und die Anpassung der Unternehmenskultur an die veränderten Umweltbedingungen ist Aufgabe der Unternehmensführung (SCHREYÖGG 1989, S. 107 - 109 zitiert nach SERFLING 1990). Entwickelt sich die Unternehmenskultur nicht mit den Veränderungen der Unternehmensumwelt, so treten Probleme bei der Bewältigung der sich dem Unternehmen stellenden Aufgaben auf (DIERKES 1988, S. 566 zitiert nach SERFLING).

Unternehmenskulturen können aber auch durch die MitarbeiterInnen verändert werden, da auch diese potentielle Quelle für kulturelle Differenzierungen sind (VAN MAANEN und BARLEY 1983 zitiert nach SACKMANN 1992, S. 165).

Für das Thema LA 21 bedeutet dies, dass die unternehmensinterne Initiative zur Beteiligung entweder von der Unternehmensführung oder von einer/-m MitarbeiterIn ausgehen kann.

### **Sozial-ökologische und umweltbewusste Unternehmenskultur**

Mehrere Autoren beschäftigen sich mit der Veränderung der Unternehmenskultur hin zu einer umweltbewussten, umweltorientierten oder sozial-ökologisch verpflichteten. Man unterstreicht - bedingt durch die veränderte Wahrnehmung der ökologischen Lage - die Notwendigkeit der Entwicklung einer sozioökologischen bzw. umweltorientierten Unternehmenskultur bzw. Unternehmensführung (FREIMANN 1996, S. 576 ff; Hammerl 1993; PFRIEM 1994, S. 257 ff; SEIDEL 1989, S. 73 - 83).

Es liegen jedoch unterschiedliche Motivationen für diese ökologische, sozioökologische bzw. Umwelt- Ausrichtung zugrunde. Während die einen (z. B. SEIDEL 1989) sowohl Risiken für das Unternehmen minimieren, Chancen erweitern, Störfälle bewältigen lernen und Frühwarnsysteme entwickeln wollen als auch die „rein ökonomischen Interessen“ einer „umweltorientierten Betriebsführung“ stark betonen (SEIDEL 1989, S. 73 f; siehe auch Kapitel 3.4.2), stellen andere die vielfältigen Interessensgruppen heraus, denen man sich gegenüber sieht (siehe auch Kapitel 3.5.2).

---

<sup>42</sup> Andere sind Gesetzgeber, Aktionären, Banken, Lieferanten, KonsumentInnen, Berufsverbände und Parteien.

Die langfristige soziale Akzeptanz von Unternehmen und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf diese wird als wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen gesehen. Voraussetzung für die langfristige Akzeptanz ist die Berücksichtigung ökologischer Anforderungen als „übergreifende Existenzsicherung“, die vielfach im Interesse aller Anspruchsgruppen liegt (FREIMANN 1996, S. 580).

Einig ist man sich darin, dass eine neue Dimension in die unternehmerische Orientierung eingebracht wird. SEIDEL stellt fest, dass betrieblicher Umweltschutz in die Zielkonzeption der wirtschaftlichen Unternehmung mit aufgenommen wird (SEIDEL 1989, S. 73). Andere konstatieren, dass Unternehmen vieldimensionale unternehmenspolitische Orientierungen entwickeln, in die die sozial-ökologische integriert wird (FREIMANN 1996, S. 581)<sup>43</sup>. Die ausschließliche Orientierung am Gewinnziel wird aufgegeben.

Die veränderte Unternehmenskultur ist durch eine normative Basisorientierung der Unternehmung auf ökologische Fragen gekennzeichnet und beeinflusst jegliche Entscheidungen zugunsten umweltverträglicherer Alternativen. Idealtypisch teilen alle Mitglieder diese Basisorientierung und fragen bei betrieblichen Entscheidungen nach deren ökologischen Folgen (FREIMANN 1996, S. 576 ff). Nach HAMMERL zeichnet sich eine umweltbewusste Unternehmenskultur insbesondere durch das von den Organisationsmitgliedern geteilte relativ große Wissen über ökologische Zusammenhänge, Probleme, Risiken und Folgewirkungen von Aktivitäten der Organisation aus (HAMMERL 1993, S. 99).

### **Zusammenfassung**

In jedem Unternehmen haben sich aufgrund von Lernprozessen, die seit seiner Existenz ablaufen, bestimmte Werthaltungen, Regeln, Vorschriften, Rituale u. a. entwickelt, die Entscheidungen des Unternehmens und seinen Erfolg beeinflussen. Unternehmenskulturen werden aber gleichzeitig durch sich verändernde Umfeldbedingungen verändert, unterliegen also einem Wandel. Da sich soziale Systeme durch Konservatismus auszeichnen, werden Veränderungsprozesse erst dann eingeleitet, wenn Unternehmen mit Krisen konfrontiert sind. Dann können von Seiten des Managements Bemühungen beobachtet werden, die Unternehmenskultur bewusst zu verändern oder zu steuern. Diese Veränderungen sind dann in aller Regel geplant und verfolgen ein bestimmtes Ziel.

Veränderungen der Unternehmenskultur können aber auch von den MitarbeiterInnen ausgehen. Es sind Tendenzen zu erkennen, dass sich sozioökologische, umweltbewusste bzw. umweltorientierte Unternehmenskulturen entwickeln.

Die Betrachtung von Unternehmenskultur und die Feststellung des Konservatismus sozialer Systeme, begründet folgende Hypothese zur Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21: Es wird vermutet, dass sich Unternehmen, in denen bereits vor der LA 21 eine Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Themen stattfand, häufiger an der LA 21 beteiligen als andere Unternehmen.

---

<sup>43</sup> Beispiele für solche Unternehmen: Isofloc Ökologische Bautechnik GmbH, Naturkosthersteller Bruno Fischer GmbH, Wagner Solar GmbH, Fahrrad-Manufaktur GmbH u.v. a. (NETZ e.V. 1997)

### 3.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen aus dem Theorieteil

Unternehmen werden in verschiedenen Unternehmensmodellen unterschiedlich betrachtet. Auf der einen Seite wird eine ausschließliche Gewinnorientierung des Unternehmens unterstellt. Auf der anderen Seite wird das Unternehmen als Teil der Gesellschaft gesehen. Die beiden Modelle differenzieren sich vor allem durch unterschiedliche normative Grundannahmen und die über die Unternehmensumwelt. Im Rahmen beider Modelle kann die Frage nach dem Umgang mit dem Umweltproblem gestellt werden.

Das Schnittmengenmodell zeigt die Reaktionen des gewinnorientierten Unternehmens auf das Umweltproblem. Es eignet sich dazu, umweltverträgliche Produktion als neoklassisch rationale unternehmerische Handlung zu erklären. Effiziente Nutzung von Ressourcen, Wiederverwendung von Rückständen und Reduktion der Abfallmengen ist so lange plausibel, wie Unternehmen es als finanziellen Vorteil verbuchen können. Auch die Förderung effizienzsteigernder Technologien oder die Ausrichtung des Marketings auf umweltrelevante Merkmale von Produkten oder der Produktion passen in diese Logik.

Die Ansätzen, nach denen Unternehmen als Teil der Gesellschaft betrachtet werden, sind selbst u. a. eine Folge des Umweltproblems. Unternehmen haben danach durch die externen Effekte, die sie bewirken, eine Verantwortung für die Folgen ihres Handelns. Diese Ansätze machen es möglich, auch andere Probleme im Umfeld von Unternehmen als gesellschaftliche Herausforderung für Unternehmen zu betrachten.

Die Modelle sind für unternehmerische Entscheidungen deshalb relevant, weil die Unternehmenspraxis stark durch Betriebswirtschafts- und Managementlehre d.h. auch durch die unterschiedlichen Unternehmensmodelle, geprägt ist (siehe Kapitel 3.6.1).

Das heißt, dass Entscheidungen in Unternehmen stark durch das herrschende Selbstverständnis des Managements und der übrigen MitarbeiterInnen beeinflusst sind. Wesentlich geprägt wird dieses durch den implizit angenommen Zweck der Unternehmung, d. h. die Unternehmenskultur. Das Ziel des Unternehmens kann durch die Gewinnorientierung bestimmt sein. Das Selbstverständnis des Managements und der MitarbeiterInnen kann aber auch wesentlich durch die Annahme einer gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens geprägt sein.

Die Forderungen, die sich aus dem Kapitel 30 und 28 der LA 21 an die Unternehmen ergeben, d. h. **umweltverträglich zu produzieren, verantwortungsbewusst unternehmerisch zu handeln** sowie **im lokalen Raum in Dialog mit Kommunalverwaltung, Bürgern und örtlichen Organisationen zu treten** lassen vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen folgenden Schluss zu:

Die Unternehmen, die als Gewinnmaximierer im Rahmen des Schnittmengenmodells agieren, können die Forderung, umweltverträglich zu produzieren weitgehend erfüllen.

Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln [(vgl. 30.18 a) Agenda 21], und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf nachhaltige Entwicklung [(vgl. 30.18 b) Agenda 21] sind jedoch nur durch Unternehmen realisierbar, die bereit sind gesellschaftliche Forderungen wahrzunehmen und aufzugreifen.

Die dazu notwendige Entscheidung für eine nachhaltige Unternehmenspolitik oder verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln kann in einem Unternehmen nur auf normativer Ebene gefällt werden oder wenn der Druck der Öffentlichkeit keine Alternativen zulässt. Wenn das Unternehmen vom Management als „quasi-öffentliche Institution“ gesehen bzw. aufgrund ethischer Überlegungen nicht alleine das Gewinnziel verfolgt wird, sondern Wertsteigerung gemäß den Präferenzen der Mitglieder der Gesellschaft anstrebt werden, kann der Forderung nach einer verantwortungsbewussten Unternehmerschaft entsprochen werden. Ethisch vertretbares Produkt- und Verfahrensmanagement zu gewährleisten und zu diesem Zweck in einen offenen Umgang und Dialog mit den Beschäftigten und der Öffentlichkeit zu treten ( vgl. die Punkte 30.26 und 28.3 der Agenda 21) ist nur auf Grundlage der Ansätze möglich, die Unternehmen als Teil der Gesellschaft betrachten.

Im empirischen Teil der Arbeit soll untersucht werden, welche Beweggründe Unternehmen dazu veranlassen, sich an der LA 21 zu beteiligen. Vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen, liegt die Vermutung nahe, dass es sowohl Unternehmen geben wird, die sich als „Schnittmengenunternehmen“ aus kurzfristigen Nutzenüberlegungen am LA 21-Prozess beteiligen, als auch solche, die aus gesellschaftlicher Verantwortung handeln. Da neoklassische Ansätze die Lehre der Betriebswirtschaft dominieren, wird die Hypothese aufgestellt, dass sich Unternehmen beteiligen, wenn sie einen direkten Nutzen der Beteiligung erkennen

Dabei machen die theoretischen Überlegungen eine Systematisierung der Antworten, nach dem Maß der Ausrichtung der LA 21-Aktivitäten am Nutzen für das Unternehmen, möglich.

Es wurde dargestellt, dass eine wesentliche Voraussetzung für eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung in der Praxis die Bereitschaft zum Dialog mit den Anspruchsgruppen unter Berücksichtigung der Wertvorstellung der Mitglieder dieser Gruppen ist. Im Rahmen der Arbeit soll überprüft werden, inwieweit sich durch die Beteiligung von Unternehmen an LA 21-Prozessen, ein Dialog zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen ergibt.

Die Ausführungen zu konsensorientierter Unternehmenspolitik und verwandten Ansätzen haben Anforderungen für eine sozial-ökologische Ausrichtung von Unternehmen skizziert und sollen die Bewertung der LA 21-Aktivitäten von Unternehmen möglich machen. Auch die Darstellungen zu Kooperationen, ihren Vorteilen und eventuellen Gefahren sollen dies ermöglichen.

## **4 Konkretisierung der Fragestellung, Hypothesen und Forschungskonzeption**

### **4.1 Hypothesen**

Im folgenden sind die Hypothesen, die sich aus dem theoretischen Teil und dem Stand der Forschung ableiten, zusammengestellt.

Eine Vielzahl der Ansätze in der Literatur, die sich mit dem Umgang der Unternehmen mit dem Umweltproblem auseinandersetzen, orientieren sich v. a. am Gewinnziel von Unternehmen. Gleichzeitig gibt es einen engen Bezug von der Betriebswirtschafts- und Managementlehre zur unternehmerischen Praxis (siehe Kapitel 3.6).

Daher wird dem empirischen Teil der Arbeit die Annahme zugrunde gelegt, dass sich ein Großteil der Unternehmen vor allem aus direkten Nutzenüberlegungen an der LA 21 beteiligt. Auch bisherige Untersuchungen zur Mitwirkung von Unternehmen am Prozess der LA 21 zeigen, dass Unternehmen dann zu einer Mitarbeit bewegt werden können, wenn ihnen der Vorteil einer Beteiligung transparent gemacht wird (vgl. DEBUS 1999).

Es wird, trotz der oben angeführten Annahme, bei der empirischen Untersuchung nach Beweggründen von Unternehmen gesucht, die Hinweise dafür liefern, dass Unternehmen sich als gesellschaftliche Institution begreifen und sich aus (ethischer) Verantwortung für ihr gesellschaftliches Umfeld beteiligen.

Aus den theoretischen Ausführungen und der bereits empirisch erfassten Nutzenorientierung von Unternehmen bei LA 21-Prozessen wird außerdem die Vermutung abgeleitet, dass der Großteil der Unternehmen für die eigene Beteiligung am Prozess der LA 21 nicht die Initiative ergreift.

In den theoretischen Ausführungen wurde die Bedeutung der Unternehmenskultur als Voraussetzung für die Berücksichtigung ökologischer Ansprüche hervorgehoben. Im empirischen Teil soll daher überprüft werden, ob es Anzeichen für ökologische und soziale Orientierung von Unternehmen gibt, die sich an LA 21 beteiligen.

Im theoretischen Teil wurde die Bedeutung des Dialogs als Bestandteil der gesellschaftlichen Orientierung von Unternehmen ausgeführt. Es wurde auch deutlich, dass Verständigung zwischen Personen mit ähnlichen Vorstellungen leichter fällt als unter Personen, die verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen haben. Bisherige Erkenntnisse zu LA 21-Prozessen weisen, darauf hin, dass UnternehmensvertreterInnen „am liebsten“ unter sich bleiben und durch eine Agenda-Beteiligung „kulturell überfordert“ sind (siehe Kapitel 2.1). Daher wird vermutet, dass es im Rahmen von LA 21-Beteiligung von Unternehmen kaum zum Dialog mit den Anspruchsgruppen kommt. Gleichzeitig wird angenommen, dass die Teilnahme von UnternehmensvertreterInnen am Prozess der LA 21 das Hinzukommen weiterer UnternehmensvertreterInnen begünstigt.

Aus den bisherigen Erfahrungen mit PPP wird die Vermutung abgeleitet, dass UnternehmensvertreterInnen auch im Rahmen von LA 21 projektorientiertes Vorgehen bevorzugen und Leitbilddiskussionen meiden.



Es lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

1. Hypothese: Der Großteil der Unternehmen beteiligt sich nur dann an einer Lokalen Agenda 21, wenn auf Unternehmensseite ein direkter kurzfristiger Nutzen der Beteiligung erkannt wird.
2. Hypothese: In Unternehmen, die sich an der Lokalen Agenda 21 beteiligen, ist überproportional häufig eine Sensibilität für ökologische oder soziale Themen, d. h. eine Orientierung an ökologischen oder sozialen Werten vorhanden.
3. Hypothese: a) Die Beteiligung von Unternehmen einer Region am Prozess der Lokalen Agenda 21 begünstigt, dass weitere hinzukommen. b) Für die beteiligten UnternehmensvertreterInnen ergeben sich durch die Beteiligung an der LA 21 neue Kontakte zu anderen VertreterInnen von Unternehmen.
4. Hypothese: Bei Mitwirkung in Gremien bevorzugen UnternehmensvertreterInnen die Zusammenarbeit mit Beteiligten, die ähnliche Interessen haben.
5. Hypothese: UnternehmensvertreterInnen bevorzugen projektorientiertes Handeln im Rahmen der LA 21. Lange Diskussionen mit den übrigen Mitwirkenden der Gremien zum Zweck der Zielfindung und Leitbildfestsetzung stehen für sie i.d.R. nicht im Vordergrund der Zusammenarbeit.
6. Hypothese: Von Seiten der Unternehmen wird nur in Ausnahmefällen die Initiative für eine LA 21 ergriffen. UnternehmensvertreterInnen wollen vielmehr angesprochen bzw. angeschrieben und zur Mitarbeit eingeladen werden.

## **4.2 Forschungskonzeption**

### **4.2.1 Einleitung - Charakter des empirischen Teils der Arbeit**

Im Rahmen des empirischen Teils der Arbeit werden die Aktivitäten von Unternehmen im Prozess der LA 21 zunächst beschrieben. Im weiteren wird versucht, sie vor dem Hintergrund der bisherigen Forschung zu ähnlichen Themen (siehe Kapitel 2.2) und den theoretischen Ausführungen (siehe Kapitel 3) zu untersuchen und zu interpretieren.

Es wird damit keine streng deskriptive, sondern in Teilen analytische Arbeit durchgeführt (FRIEDRICHS 1980, S. 155). Das heißt, die Agenda-Aktivitäten von Unternehmen werden beschrieben und systematisch untersucht. Hierzu wurden die Hypothesen vor dem Hintergrund bisheriger Untersuchungen zur LA 21 sowie anderer freiwilliger Aktivitäten und der theoretischen Ausführungen aufgestellt. Diese werden im empirischen Teil überprüft. Trotz des analytischen Charakters der Arbeit soll Raum und die nötige Offenheit bleiben, um unerwartete Ergebnisse „produzieren“ zu können (FLICK, KARDORFF, KEUPP u. a. 1995, S. 151).

Als Untersuchungsmethode wurde das teilstrukturierte Interview gewählt, das anhand eines Interviewleitfadens geführt wird.

## **4.2.2 Zur Begründung der Untersuchung der Aktivität von Unternehmen in städtischen Lokalen Agenden**

Ziel der Untersuchung war es u. a., best-practice der Unternehmensaktivitäten im Rahmen von LA 21 in Deutschland zu ermitteln. Dabei wurden jene Aktivitäten betrachtet, die in Städten angesiedelt sind, weil Menschen besonders in Städten von unternehmerischer Aktivität betroffen sind. 80% der Bevölkerung in Deutschland lebt in städtischen Gebieten (HÜLSMANN 1998, S. 33), Unternehmen sind vermehrt in Städten angesiedelt und Städte sind sowohl die größten Stätten von Umweltbelastungen (HÜLSMANN 1998, S. 34) als auch von sozialen Konflikten.

Da - plakativ ausgedrückt - „von der Gestaltung der städtischen Umwelt [...] die Zukunft der Menschheit, der Zivilisation und der Kultur ab[hängen]“ (VICTOR GRUEN), sind Unternehmen, die in Städten angesiedelt sind, Gegenstand des empirischen Teils der Arbeit.

## **4.2.3 Ablauf der Untersuchung**

### **Exploration**

Um sowohl einen Überblick über die Städte, die einen Lokalen Agenda 21-Beschluss haben, als auch über die Einbindung von Wirtschaftsunternehmen in Lokale Agenda 21-Prozesse zu gewinnen und die Fragestellung vorzustrukturieren (FRIEDRICHS 1980, S. 52), wurden zunächst Expertengespräche mit MitarbeiterInnen des Öko-Instituts Darmstadt sowie eine Internet- und Literaturrecherche (www-Adressen und Literaturliste siehe Anhang) durchgeführt, in denen 28 Städte (Auflistung der Städte siehe Anhang) identifiziert wurden, in denen es erstens einen Stadtratsbeschluss zur Lokalen Agenda 21 gab, zweitens der Prozess bereits in Gang gekommen war und es drittens Hinweise auf die Einbindung der Wirtschaft gab oder diese bereits bei den ExpertInnen bekannt war<sup>44</sup>.

Außerdem wurden Koordinierungsstellen der Länder kontaktiert und die Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 erfragt (siehe Anhang).

Im zweiten Schritt wurden die Kontaktpersonen für die Agenda 21-Aktivitäten der Städte ebenfalls über Internet- und Literaturrecherche identifiziert, um telefonisch oder per email Kontakt aufzunehmen und die Einbindung von Wirtschafts- bzw. UnternehmensvertreterInnen zu erfragen. Hierbei wurden erste Eindrücke über Erfolge und Schwierigkeiten von KommunalvertreterInnen, Agenda-Beauftragten u. ä. mit der Einbindung der Wirtschaft in den LA 21-Prozess gewonnen.

### **Zur Auswahl der Städte**

Die Explorationsphase kommt einer Vollerhebung der aktiven Unternehmen im Rahmen von Agenda 21 in Städten über 100.000 EinwohnerInnen in Deutschland nahe. Da Agenda-Aktivitäten einem raschen Wandel unterworfen sind, kann jede Untersuchung dazu nur eine Momentaufnahme sein. Grundsätzliche Strukturen, Handlungsmuster und Probleme sind aber vermutlich wiederholt anzutreffen. Diese sind Gegenstand der Arbeit.

---

<sup>44</sup> Wichtige Hinweise auf die Einbindung der Wirtschaft, insbesondere im Rahmen der Internetrecherche, waren: Die Existenz von Arbeitsgruppen mit dem Namen: „Wirtschaft und Umwelt“, „ökologische Wirtschaft“, „Lokale Ökonomie“, „Nachhaltiges Wirtschaften“, oder das Erscheinen von Unternehmen in Auflistungen an der LA21 beteiligter Institutionen.

### **Ansprache potentieller Interviewpartner**

Der dritte Schritt des empirischen Teils der Untersuchung bestand in der Identifizierung von Ansprechpersonen für die Lokale Agenda 21 innerhalb der Unternehmen. In den Fällen, in denen diese in den vorherigen Phasen der Untersuchung noch nicht identifiziert worden waren, wurde telefonisch bei den Unternehmen angefragt. Daraufhin wurde ein Anschreiben verschickt, dem eine Kurzzvorstellung (siehe Anhang) der Untersuchung beilag, und in dem um eine Interviewteilnahme gebeten wurde.

Drei Tage nach Versendung des Anschreibens wurde bei den ersten Unternehmen telefonisch angefragt, ob Bereitschaft zur Beteiligung an der Untersuchung bestehe, und gegebenenfalls ein Interviewtermin vereinbart.

Es wurden 38 UnternehmensvertreterInnen angeschrieben. Nur drei von ihnen haben eine Teilnahme verweigert, ein Unternehmensvertreter war bereits im Ruhestand, drei waren nicht zuständig, fünf konnten telefonisch nicht erreicht werden und drei gaben an, sie seien nicht im Rahmen von LA 21 aktiv. Weitere Ausfälle ergaben sich durch Verlust der Materialien beim internen Weiterleiten. Mit 23 UnternehmensvertreterInnen wurde schließlich in März und April 1999 ein Interview geführt. (Liste der Unternehmen von denen einE MitarbeiterIn befragt wurde: siehe Anhang.)

### **Zur Repräsentativität der Untersuchung:**

Nimmt man an, dass Informationen über Unternehmensaktivitäten entweder durch schriftliche Veröffentlichungen, das Internet, Kongresse und Kontakte von Personen, die sich beruflich bundesweit mit Agenda-Aktivitäten beschäftigen, verbreitet werden, so kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen, die im Rahmen von LA 21 in Städten aktiv sind, durch die Untersuchung gut erfasst worden sind. Die tatsächliche Größe der Grundgesamtheit ist jedoch nicht verlässlich zu ermitteln, da es keinen Ort gibt, an dem die Information über die Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 zusammengetragen werden. Zwei Drittel der Unternehmen, die nach der ersten Untersuchungsphase als Unternehmen identifiziert worden waren, die sich an LA 21-Prozessen beteiligen, wurden befragt. Es gab nur geringen Ausfall durch die direkte Verweigerung (3) an einem Interview teilzunehmen. Der Verlust beim internen Weiterleiten (4) kann bei ungünstiger Auslegung auch als Verweigerung gewertet werden. Geht man davon aus, dass häufiger solche Unternehmen eine Beteiligung an einer Befragung ablehnen, die schlechte Erfahrungen mit dem Untersuchungsgegenstand gemacht haben, so muss geschlussfolgert werden, dass insgesamt ein zu gutes Bild von der Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 entsteht.

Auch wenn davon ausgegangen werden muss, dass es Unternehmensaktivitäten im Rahmen der LA 21 gibt, die durch die Arbeit nicht erfasst wurden, so wurden doch keine systematisch ausgeschlossen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die befragten Unternehmen, die Unternehmen, die sich in Städten an LA 21-Prozessen beteiligen, gut repräsentieren.

Da nur Unternehmen untersucht wurden, die in Städten mit mehr als 100.000 EinwohnerInnen angesiedelt sind<sup>45</sup>, kann (streng genommen) nur eine Aussage über Unternehmensbeteiligung in Großstädten gemacht werden. Ob sich Agenda-Prozesse in Städten unterschiedlicher Größe hinsichtlich der Unternehmensbeteiligung grundsätzlich unterscheiden, ist eine Frage, für die weiterer Forschungsbedarf besteht.

#### **4.2.4 Zur Begründung der Erhebungsmethode Interview**

Es wurde ein teilstrukturiertes Interview anhand eines Interviewleitfadens (Interviewfaden siehe Anhang) geführt, welches auf Kassette aufgezeichnet und später transkribiert wurde.

Für die Wahl der Erhebungsmethode waren folgende Gründe ausschlaggebend:

Der Gegenstand „Unternehmensbeteiligung bei LA 21“ ist noch nicht gut erforscht (siehe Kapitel 2), daher eignet sich eine qualitative Befragung am besten (STRAUSS und CORBIN 1996, S. 5, SCHNELL, HILL, ESSER 1989, S. 295). Es wurde keine schriftliche Befragung durchgeführt, weil UnternehmensvertreterInnen nach den Erfahrungen anderer „eine gewisse Abneigung gegen schriftliche Befragungen haben“ (Prof. RÖPKE, mündliche Mitteilung). Sie sind eher bereit, sich an einem Interview zu beteiligen, als einen Fragebogen auszufüllen.

Bei einer mündlichen Befragung hat die/der Befragte die Möglichkeit, die Antworten frei zu artikulieren. Die/Der Forschende hat den Vorteil, offen fragen und Nachfragen stellen zu können. Durch den Einsatz eines Aufnahmegeräts wird verhindert, dass man durch Protokollierung der Antworten abgelenkt wird. Die Gefahr der Beeinflussung der Gesprächssituation durch die Aufzeichnung (FLICK, KARDORFF, KEUPP 1995 S. 161) wurde beachtet.

Unternehmen, die sich an LA 21 beteiligen sind selten, d. h. es gibt nur eine kleine Zahl von „Untersuchungsobjekten“ (FRIEDRICHS 180, S. 226). Daher bietet es sich an, relativ detailliert zu fragen. Dies ist über ein mündliches Gespräch einfacher als über eine schriftliche Befragung.

Es wurde die Form eines teilstrukturierten Interviews gewählt, weil dies die Vorteile der standardisierten sowie der nicht-standardisierten Befragung vereinigt.

Bei der standardisierten Form, ist die Vergleichbarkeit der Antworten gegeben, das Interview kann leichter durchgeführt werden, die nicht-standardisierten Teile der Befragung ermöglichen der/dem Befragten lebensnähere, d. h. authentische Antworten (LAMNEK 1995, S. 56).

Da eine völlig freie Befragung schlecht systematisch auszuwerten ist und eine standardisierte Form nicht genug Offenheit bietet, um unerwartete Ergebnisse produzieren zu können, wurde das teilstandardisierte Interview gewählt.

Vorteile des Interviews gegenüber teilnehmender Beobachtung ergeben sich, weil beim Interview die Informationen aufgezeichnet und somit intersubjektiv nachvollzogen werden können. So kommt dem Interview ein methodisch und methodologisch hoher Status zu. Der Zugang in das soziale Feld Unternehmen mit der Absicht zu beobachten ist schwierig; Personen zu einem Interview zu bewegen, ist dagegen vergleichsweise leicht (LAMNEK 1995, S. 35).

---

<sup>45</sup> Dies geschah aus Gründen der Verfügbarkeit von Information über Lokale Agenda-Prozesse und wegen der besseren Erreichbarkeit von Unternehmen in Städten (mit öffentlichen Verkehrsmitteln).

#### **4.2.5 Kritische Anmerkungen zur Methode – Probleme der Befragung**

Grundsätzlich muss damit gerechnet werden, dass Befragte in einer Interviewsituation *sozial erwünscht* antworten (FRIEDRICHS 1980, S. 152), d. h. die Antwort geben, von der sie annehmen, dass die/der InterviewerIn sie erwartet. Die Antworten müssen somit auch als situationspezifische Reaktion auf die Datenerhebung gewertet werden (SCHNELL, HILL, ESSER 1989, S. 325 f).

Das Anschreiben, das den UnternehmensvertreterInnen zugesandt wurde, war mit dem Briefkopf des Öko-Instituts e.V. versehen. Da dieses Institut von den Befragten sehr wahrscheinlich als Institution, die der Lokalen Agenda 21 positiv gegenübersteht, wahrgenommen wurde, war zu vermuten, dass sie den Agenda-Prozess und ihre Aktivität vergleichsweise positiv bewerten. Hätten sie einer Vertreterin einer Unternehmensberatung gegenüber gesessen, die/der das Ziel der innerbetrieblichen Rationalisierung verfolgt, hätten sie vermutlich andere Antworten gegeben.

Ein Interview ist nicht vergleichbar mit einem Alltagsgespräch über einen bestimmten Sachverhalt. Die Kommunikationsbeziehung in einem Interview wird „einseitig von den Regeln des wissenschaftlichen Informationsgewinns beherrscht“ (HOFFMANN-RIEM 1980, S. 347). Die/der GesprächspartnerIn ist durch das Erkenntnisinteresse der/des ForscherIn in ihren/seinen Möglichkeiten, über ihre/seine Erfahrungen zu berichten, stark eingeschränkt und wird durch fehlende Nachfragen zu von ihr/ihm als interessant eingeordneten Sachverhalten irritiert (HOPF 1978, S. 114, zitiert nach SCHNELL u. a. 1989, S. 354).

## 5 Ergebnisse

### 5.1 Einleitung

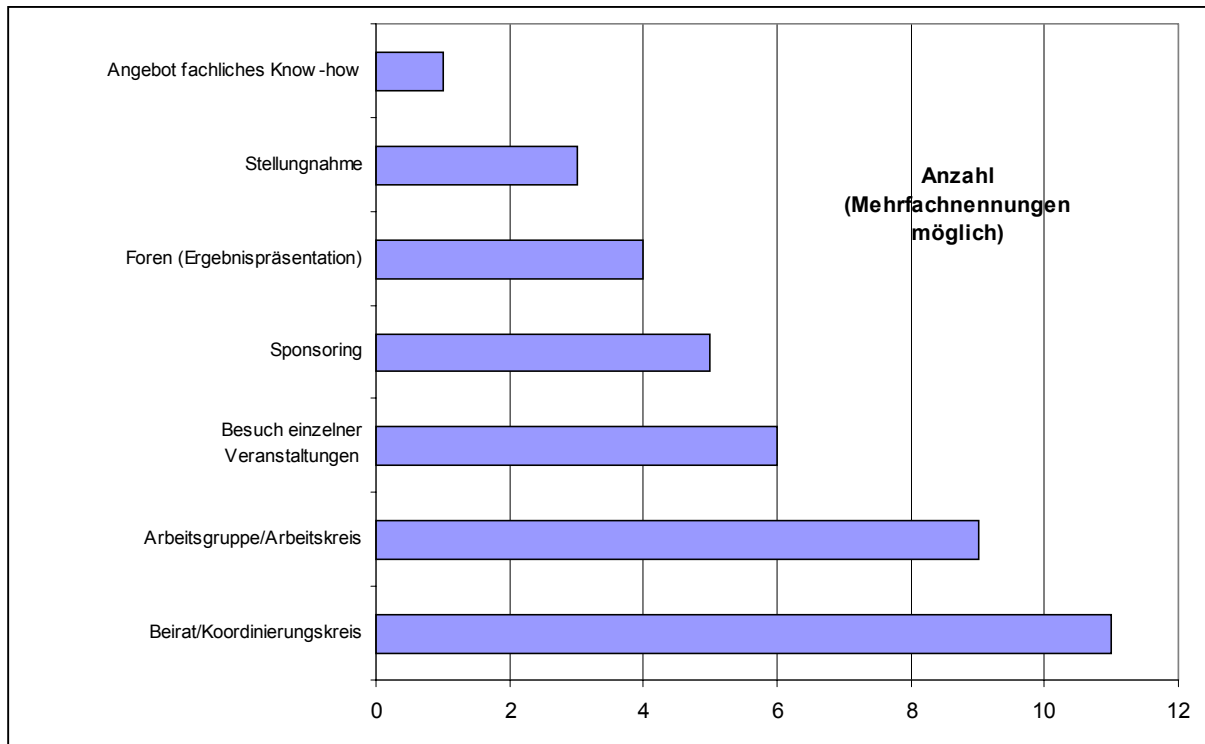
Zunächst werden die Ergebnisse zu den Fragen des „technischen Teils“ der Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 dargestellt. Dabei wird aufgezeigt, in welcher **Form** sich die Unternehmen am LA 21-Prozess beteiligen, mit welchen **Themen** man sich beschäftigt, wie die **Gremien zusammengesetzt** sind und wie die Beteiligung initiiert wurde. Außerdem wird in diesem Abschnitt geschildert, inwiefern nach dem Eindruck der VertreterInnen aus den Unternehmen bestimmte Gruppen den Prozess dominieren.

Darauf werden die Angaben der UnternehmensvertreterInnen zu den **Beweggründen** der Beteiligung dargestellt. Anschließend folgt die Beschreibung der Ergebnisse zu den Fragen bezüglich der **ökologischen und sozialen Ausrichtung** der Unternehmen. Danach werden die Einschätzungen der **Effekte der Beteiligung anderer Unternehmen** wiedergegeben. Anschließend wird das Ausmaß der **externen und internen Kommunikation** im Rahmen der LA 21-Aktivität aufgezeigt. In den beiden folgenden Kapiteln werden zunächst die Einschätzungen der übrigen beteiligten Akteuren und daraufhin die **Beurteilung des Gesamtprozesses** sowie **Verbesserungsvorschläge** der UnternehmensvertreterInnen wiedergegeben. Abschließend werden die Vorstellungen der UnternehmensvertreterInnen zur **zukünftigen Beteiligung** an den Lokalen Agenden dargestellt.

### 5.2 Form und Inhalt der Agenda-Aktivität sowie Ansprache der Unternehmen

#### 5.2.1 Form und Inhalt der Beteiligung

Die UnternehmensvertreterInnen wurden zum Einstieg gefragt, in welcher Form sie sich am LA 21-Prozess beteiligen. Dies tun sie durch die Teilnahme an Beiräten bzw. Koordinierungskreisen und Arbeitsgruppen bzw. Arbeitskreisen, durch den Besuch einzelner Veranstaltungen, durch das Verfassen von Stellungnahmen zu den Zwischenergebnissen der Arbeitsgruppen, durch Sponsoring und das Angebot, fachliches know-how zur Verfügung zu stellen (siehe Abbildung 6).



**Abbildung 6: Unterschiedliche Formen der Beteiligung der UnternehmensvertreterInnen am Prozess der LA 21 (eigener Entwurf)**

Die UnternehmensvertreterInnen, die in Arbeitsgruppen und Beiräten sitzen, bringen vor allem ihr Know-how ein, aber auch in bescheidenem Maße finanzielle Mittel. Sie setzen ihre Zeit, oft auch ihre Freizeit für die LA 21 ein. Ihre Aktivität besteht außerdem darin, Informationen innerhalb des Unternehmens weiterzugeben. Zwei UnternehmensvertreterInnen haben Workshops zur LA 21 im eigenen Haus veranstaltet und dazu externe TeilnehmerInnen eingeladen.

Bei der Frage nach dem Inhalt der Veranstaltungen, an denen UnternehmensvertreterInnen teilnehmen, wurden von jenen, die im **Beirat oder Koordinierungskreis** sitzen, wenig konkrete Angaben darüber gemacht, mit was man sich inhaltlich genau beschäftigt.

Sie sind mit allem konfrontiert, womit sich auch die Agenda-Gruppen der Stadt auseinandersetzen. In Beirat oder Koordinierungskreis sieht man sich einer Fülle von Themen gegenüber: Ein Unternehmensvertreter drückt dies so aus: „Wir haben einen ganzen Blumenstrauß an Themen“ (Aussage eines Interviewpartners). Man versteht es nicht als die eigene Aufgabe, inhaltlich daran mitzuarbeiten, sondern möchte in der Regel ausschließlich beratend oder koordinierend tätig sein, d. h. die Arbeiten der Arbeitskreise und Arbeitsgruppen bewerten, Schwerpunkte setzen, einen Austausch über die Themen gewährleisten u. ä.

Die UnternehmensvertreterInnen, die **in Arbeitsgruppen und Arbeitskreisen** mitarbeiten, beschäftigen sich konkreter mit einem (meist) von dem Arbeitskreis oder der Arbeitsgruppe selbst gewählten Themenkreis.

In den Arbeitsgruppen und Arbeitskreisen, in denen sich auch UnternehmensvertreterInnen befinden, hat man sich mit den in Tabelle 1 zusammengestellten Themen beschäftigt

Öko-Audit oder UMS <sup>46</sup> im weiteren Sinne	Mobilität	Erstellung eines Reparaturführers	Einsatz von Wärmedämmmaterialien bei Sanierung	Abbau von Arbeitslosigkeit, Fair-trade Produkte in Kantinen, Einsatz von Solarenergie, Errichtung eines Second-hand-Kaufhauses, Sanierung von Fischteichen, Vermarktung von regionalen Produkten, Öko-Audit an Schulen, Entsiegelung und Vermeidung von Neuversiegelung, Eröffnung eines (3.) Weltladens, Einrichtung einer Energieberatungsagentur, Erstellung einer Broschüre über non-profit – Umweltberatungsorganisationen, social accountability, der Aufbau einer Warenbörse, Umweltbildung im Betrieb
6 Städte	4 Städte	3 Städte	2 Städte	Jeweils in einer Stadt

**Tabelle 2: Themen der Arbeitskreise (Mehrfachnennungen möglich)**

## 5.2.2 Gruppenzusammensetzung und Dominanz bestimmter Gruppen

Die Gremien, in denen UnternehmensvertreterInnen sitzen, sind wie folgt zusammengesetzt: In den **Beiräten und Koordinierungskreisen** sind meist nur „geladene Gäste“, d. h. Personen aus Behörden, NGOs, Unternehmen, Kirchen, Handwerkskammern, Beratungsunternehmen sowie WissenschaftlerInnen u. a. vertreten - meist jedoch nicht die „BürgerInnen von der Straße“.

Die Zusammensetzung der **Arbeitskreise** ist in den verschiedenen Prozessen unterschiedlich. Während sich in einem Großteil der Prozesse VertreterInnen der unterschiedlichsten Institutionen, wie Unternehmen, Kirchen, Gewerkschaften, Universitäten, Umweltschutzverbände, „3. Welt“-Gruppen u. ä. beteiligen, gibt es Prozesse, bei denen im „Wirtschafts-Arbeitskreis“ ausschließlich Personen sitzen, die beruflich mit den Themen der Gruppen befasst sind (sog. Expertenkreise). Von den neun Unternehmen, deren Beteiligung an der LA 21 (u. a.) in der Teilnahme an Arbeitskreisen besteht, entsenden sechs VertreterInnen in solche Arbeitskreise, an denen sich unterschiedliche Institutionen beteiligen, fünf Unternehmen bringen sich (auch) in solche Arbeitskreise ein, die ausschließlich aus UnternehmensvertreterInnen bestehen.

In anderen Fällen hingegen, nimmt nur einE einzigE UnternehmensvertreterIn am Gremium teil.

Neben den ArbeitsgruppenteilnehmerInnen, waren in fast allen Prozessen professionelle ModeratorInnen beschäftigt. Dies wurde als Selbstverständlichkeit betrachtet oder für sehr wichtig erachtet. In einem Fall wurde erst nach zu großen Diskrepanzen innerhalb der Gruppe erfolgreich eine Moderation eingeführt.

Die UnternehmensvertreterInnen wurden danach gefragt, ob sie den Eindruck hätten, dass der LA 21-Prozess von bestimmten Gruppen dominiert werde. Die Mehrheit gibt an, diesen nicht zu haben.

Einmal wird der Eindruck formuliert, von Seiten der IHK würde gebremst. Ein andermal bemängelt, UnternehmensvertreterInnen seien im Agenda-Prozess unterrepräsentiert.

<sup>46</sup> Umweltmanagementsystem



Zwei geben an, der Prozess sei durch „Grüne und grünes Umfeld“ bzw. „Pfarrer, Lehrer, die Fraktion der Grünen und welche von NABU und BUND“ dominiert.

Die Atmosphäre bei der Zusammenarbeit in den Gremien wird sehr unterschiedlich beschrieben und reicht von angenehm bis spannungsreich. Nur ein Wirtschaftsvertreter äußert Unmut darüber, dass andere massiv versucht hätten, ihre Interessen durchzusetzen. Ein anderer betont, man müsse Regelungen schaffen, damit einzelne durch unkooperatives und dominantes Verhalten nicht die Arbeit einer ganzen Gruppe zunichte machten.

### 5.2.3 Input durch UnternehmensvertreterInnen

Bei der Frage, was sie als UnternehmensvertreterInnen in den Prozess der LA 21 eingebracht haben und einbringen wollen bzw. wie der Prozess von ihrer Teilnahme profitieren kann, geben die UnternehmensvertreterInnen an, vor allem ihr **Know-how** beigesteuert zu haben oder beisteuern zu können. Daneben führen sie an, **Kapazitäten auf unternehmenseigenen Rechnern** zur Verfügung zu stellen. Außerdem geben einzelne an, sich dafür eingesetzt zu haben, dass „ihr“ Unternehmen **finanzielle Mittel** für den Agenda-Prozess zur Verfügung stellt.

Die bereitgestellten Mittel bewegen sich im Bereich von einigen hundert Mark. Eine Unternehmensvertreterin gibt an, sie habe sich um finanzielle Unterstützung bemüht, aber das Unternehmen sponsore nur Kultur und Sport. Eine andere Unternehmensvertreterin führt an, die Ankündigung einer größeren Agenda-Veranstaltung finanziell unterstützt zu haben.

Daneben geben UnternehmensvertreterInnen **innerhalb des Unternehmens Informationen** weiter und **organisieren Workshops**. Sie setzen ihr spezielles Wissen über Organisation und ihre spezifischen Mittel für Agenda-Ziele ein (z. B. für den Einsatz von fair trade- und ökologischen Produkten in Kantinen). Ein Unternehmen, das mit Hilfe eines Busses Öffentlichkeitsarbeit betreibt, hat diesen eingesetzt, um **für Agenda 21 zu werben**. Ein Beratungsunternehmen bietet an, im Rahmen von LA 21 **besonders niedrige Preise** zu veranschlagen.

### 5.2.4 Ansprache der Unternehmen

Die UnternehmensvertreterInnen wurden gefragt, wie sich die Beteiligung des Unternehmens an der LA 21 ergeben habe (siehe Abbildung 7). Drei der befragten Unternehmen sind von sich aus auf die Stadt bzw. die Agenda-Koordinationsstelle zugegangen und haben den Wunsch geäußert, sich zu beteiligen.

In den übrigen Fällen wurden verschiedene Wege gewählt, um Unternehmen für eine Agenda-Aktivität zu interessieren. Ein gutes Drittel der Unternehmen, die sich beteiligen, wurden über persönlichen Kontakt in den Agenda-Prozess eingebunden.

Der verbreitetste Weg der Ansprache ist die schriftliche Einladung, die sowohl an Werksleitungen oder Vorstandsvorsitzende als auch gezielt an Personen verschickt wurde, von denen man vermutete, dass LA 21 in ihren Aufgabenbereich fallen könnte. In einigen Fällen wurden gezielt solche Unternehmen angeschrieben, die sich an Öko-Audit beteiligt haben oder bei der IHK an einem Arbeitskreis zu Umwelt und Wirtschaft teilnehmen.

In Hannover wurde mit einer konkreten Bitte an die Unternehmen herangetreten: Sie wurden aufgefordert, Stellungnahmen zu Positionen zu verfassen, die von Agenda-Gruppen erarbeitet worden waren.

In einem anderen Prozess wurde allen angesiedelten Betrieben ein Fragebogen zugesandt, in dem die Unternehmen Angaben über ihre Erwartung gegenüber der Stadt und solche zur „Nachhaltigkeit“ ihres Betriebs machen sollten. Ziel der Fragebogenaktion war die Verleihung eines „Agenda-Labels“, das vorbildliche Betriebe auszeichnet. Die Organisation eines Tages, an dem die Betriebe die Möglichkeit haben, ihre Umweltaktivitäten darzustellen, bietet den Vorreitern die Chance, ihre bisherigen Leistungen der Öffentlichkeit bekannt zu machen.

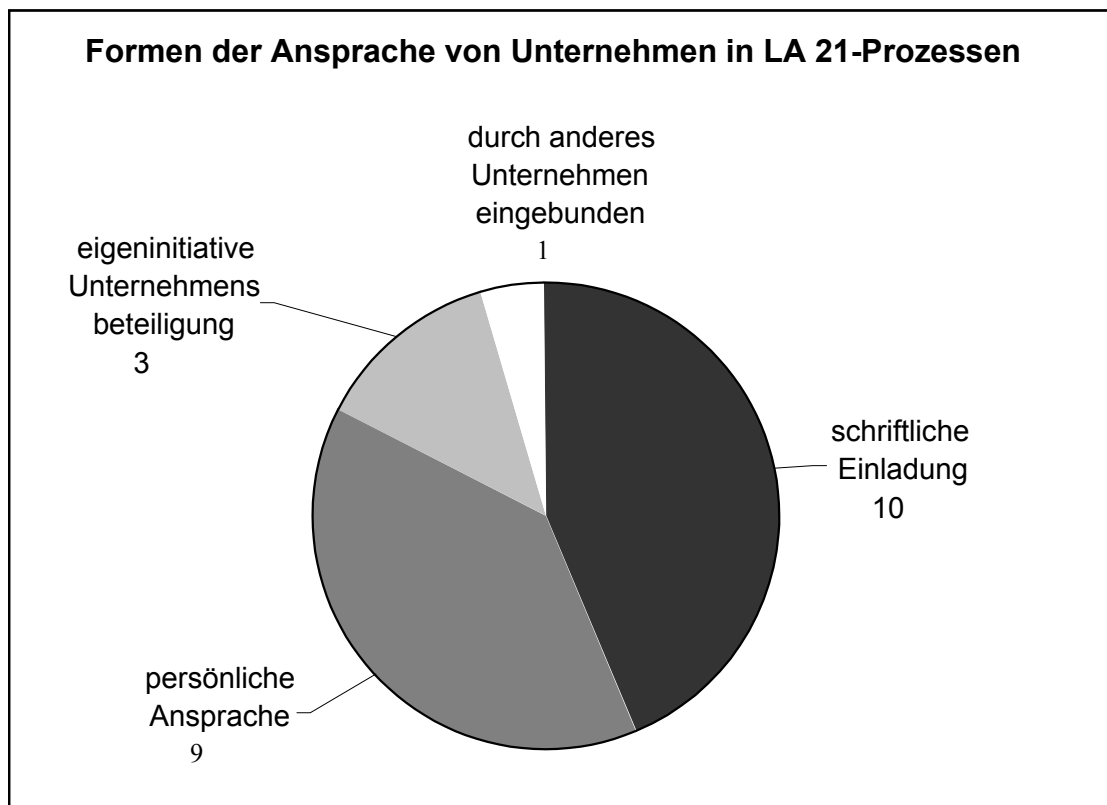


Abbildung 7: Formen und Häufigkeit der Unternehmensansprache (eigener Entwurf)

### 5.3 Beweggründe zur Beteiligung

Es wurde gefragt, was das Unternehmen bzw. die UnternehmensvertreterInnen zur Beteiligung am Prozess der LA 21 bewegt hat.

Die WirtschaftsvertreterInnen geben zahlreiche und unterschiedliche Gründe für ihre Beteiligung am Prozess der Lokalen Agenda 21 an. Die Antworten waren sehr individuell und vielfältig, so dass sie schwer darstellbar sind. Daher wurde versucht, die Angaben in Antwortgruppen zusammenzufassen<sup>47</sup>. Zunächst kann man drei Antwortgruppen konstruieren. Jene, die eindeutig ethische Motivationen angeben, jene, bei denen sowohl „good will“ als auch Eigennutz hereinspielt und jene, die direkte Vorteile für das Unternehmen durch eine Beteiligung erwarten.

<sup>47</sup> Was streng genommen eine erste Stufe der Bewertung darstellt, der besseren Übersichtlichkeit wegen aber dennoch vorgezogen wurde.

Hinzu kommt, dass einige angeben, mehr aus persönlichem Interesse denn im Interesse des Unternehmens am Prozess teilzunehmen.

Um mögliche Motivationen zu identifizieren, die Unternehmen zwar bewegen, sich zu beteiligen, die sie aber nicht öffentlich machen wollen, wurde danach gefragt, was andere Unternehmen zur Agenda-Beteiligung anregen könnte. Diese Antworten sind im vierten Unterkapitel zusammengestellt.

### **5.3.1 Ethische Motivation**

Zahlreiche UnternehmensvertreterInnen geben an, sich zur Beteiligung am Prozess verpflichtet zu fühlen. Einige sind der Überzeugung, man könne sich bedingt durch die Beteiligung am Öko-Audit einer LA 21 Teilnahme nicht entziehen. Andere sehen sich durch ihre schriftlich fixierte Unternehmensphilosophie in die Pflicht genommen. Daneben wird die Beteiligung an LA 21 als Möglichkeit der konkreten Umsetzung der eigenen Unternehmensphilosophie wahrgenommen. Auch Unternehmen, die keine schriftlich fixierte Unternehmensphilosophie haben, geben an, sich sozial und ethisch verpflichtet zu fühlen und sich aus diesem Grund zu beteiligen. Daneben wird die Unterzeichnung internationaler Abkommen zu Umweltschutz und sustainable development und die damit verbundene Verpflichtung gegenüber diesen Themen als Grund für die Beteiligung angegeben.

Einige sind aus traditionellen Gründen sehr stark mit dem Standort verbunden und gleichzeitig der bedeutendste Arbeitgeber am Ort und fühlen sich daher zu einer Beteiligung verpflichtet. Zwei Unternehmensvertreter halten es für eine Selbstverständlichkeit, an einem solchen Prozess teilzunehmen. Für sie stelle sich nicht die Frage, was für eine Beteiligung spreche, sondern ob es Argumente gegen eine Beteiligung gäbe.

### **5.3.2 Unternehmen als „ordentliche Mitbürger“**

Einige Unternehmen geben an, durch die Beteiligung an der LA 21 ihr Bild in der Öffentlichkeit verbessern zu wollen.

Eine UnternehmensvertreterIn teilt mit, ihr Unternehmen wolle sich als „ordentlicher“ Bürger präsentieren und zeigen, dass der (lokale) Standort wichtig und man bereit ist, sich dafür zu engagieren.

Zwei Unternehmen geben an, die übrigen ArbeitsgruppenteilnehmerInnen davon überzeugen zu wollen, dass sie als Unternehmen bereits einiges für den Umweltschutz machten und das Bild der Industrie als „Dreckschleuder“ unzeitgemäß sei.

Von ebenfalls zwei Unternehmensvertretern wird angegeben, dass sie den Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit und den Behörden suchten und hofften, dass sich durch die Zusammenarbeit im LA 21-Prozess bei den Bürgern und Kritikern Verständnis für ihre Position entwickle.

Der Wunsch, mit Verwaltung, „der Stadt“ und/oder kritischen Bürgern in Kontakt kommen zu wollen oder diesen zu verbessern, wird mehrfach geäußert. Drei geben an, sie strebten dies an, um im Bedarfsfalle leichter an Genehmigungen zu kommen.

### **5.3.3 Direkte Vorteile durch die Beteiligung**

Eine dritte Gruppe der beteiligten Unternehmen gibt eigennützige Motivationen an.

Diese VertreterInnen erhoffen sich durch ihre Beteiligung positive Effekte auf ihre Unternehmung. Ein Unternehmensvertreter gibt an, die Umweltfreundlichkeit seines Produkts im Agenda-Prozess bekannter machen zu wollen. Drei erwarten positive Imageeffekte durch eine Beteiligung. Einer der Befragten äußert das Interesse und bekennt sich zu seinem Bestreben, die Agenda von Seiten der Industrie und Wirtschaft besetzen zu wollen, damit die Dominanz von „Grün-Alternativen“ nicht zu groß werde. Man wolle das Umweltthema auch von Seiten der Industrie belegen, damit Agenda ernst genommen und nicht als „Grüner Spinnkram“ abqualifiziert werde.

Daneben hofft man, dass die Zusammenarbeit von Unternehmen den Informationsaustausch v. a. über Fragen zu Umweltmanagementsystemen (UMS) fördert und Umweltschutz von Unternehmen transparenter wird. Alle befragten Beratungsunternehmen geben mehr oder weniger offen zu, sich durch die Beteiligung Aufträge zu erhoffen. Ein Unternehmer möchte im Rahmen der LA 21 kleine und mittlere Unternehmen bezüglich UMS beraten.

Einige UnternehmensvertreterInnen geben an, vor allem aus persönlicher Motivation am Prozess teilzunehmen. Der Austausch mit VertreterInnen unterschiedlicher Gruppen sei interessant, besonders erfreulich sei, wenn anfängliche Diskrepanzen abgebaut würden und man sich schließlich auf eine gemeinsame Position einigen könne.

### **5.3.4 Mögliche Motivationen für andere Unternehmen**

Bei der Frage, wie andere Unternehmen zur Agenda-Mitarbeit bewegt werden könnten, meint eine Befragte, man müsse erst ein paar wenige gewinnen, dann würden vermutlich andere nachziehen. Ein anderer ist der Überzeugung, man müsse den Unternehmen, von denen man Engagement erwarte, Deregulierung im Falle der Beteiligung anbieten. Wieder ein anderer meint, vor allem Unternehmen, die Konsumgüter herstellen, könnten mit einer Beteiligung an der LA 21 für ihre Produkte werben. Zwei Unternehmensvertreter geben an, solch ein Prozess sorge für Stabilität und soziale Sicherheit und trage damit zum langfristige Überleben des Unternehmens bei. Diese Überlegung sei zwar sehr abstrakt, könne aber auch ein möglicher Grund für andere Unternehmen sein, sich zu beteiligen.

## **5.4 Ökologische und soziale Ausrichtung der Unternehmen**

### **5.4.1 Beschäftigung mit „Agenda-Themen“ außerhalb der LA 21**

In einem Fragenblock wurde versucht zu ermitteln, inwieweit es bei den Unternehmen traditionell eine Auseinandersetzung mit ökologischen bzw. umweltbezogenen und/oder sozialen Themen gibt. Dazu wurde gefragt, ob ein Umweltmanagementsystem installiert ist, ob ein Umwelt und/oder Sozialbericht herausgegeben wird oder Sponsoring betrieben wird, und ob man das „eigene“ Unternehmen als Vorreiter in den Bereichen Umweltschutz, soziale Aktivitäten oder Sponsoring einordnen würde.

Die Hälfte der an Agenda beteiligten Unternehmen haben bereits ein Umweltmanagementsystem eingeführt. Gut ein Fünftel sind in der Vorbereitung zur Zertifizierung nach EMAS<sup>48</sup>. Damit haben knapp drei Viertel der beteiligten Unternehmen bereits ein UMS etabliert oder sind dabei eines zu installieren. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen veröffentlicht einen Umweltbericht. Nur zwei der befragten Unternehmen geben einen Sozialbericht heraus. Diese sind somit bei denjenigen Unternehmen, die sich an der LA 21 beteiligen, weit weniger verbreitet. Eines der Unternehmen will seinen Umweltbericht in Richtung „sustainable reporting“ verändern. In diesem wären dann auch Inhalte zu finden, die in einem Sozialbericht zu erwarten wären.

Einige Unternehmen engagieren sich unabhängig von LA 21 im sozialen Bereich. Das soziale Engagement reicht von Nahrungsmittel(reste)abgabe an die Bahnhofsmision über die Organisation eines Festes, auf dem arbeitslose KünstlerInnen auftreten, die Abgabe ausgedienter Computer an Schulen bis hin zu Organisation eines Tages, an dem die BürgerInnen der Stadt ihre Arbeitskraft für soziale Einrichtungen einsetzen. Andere spenden das Geld, das früher für Weihnachtsgeschenke an KundInnen eingesetzt wurde, an soziale Einrichtungen.

Die Sponsoringaktivitäten sind sehr unterschiedlich in Form und Ausmaß und der Übergang zu sozialem Engagement ist fließend.

Sponsoring wird vor allem in den Bereichen Kunst, Kultur und Sport betrieben. Es werden v. a. von den größeren der befragten Unternehmen große und bekannte Kultureinrichtungen, Museen oder Bundesliga-Fußballvereine gesponsort. Ein Unternehmen unterstützt auch eine Umweltstiftung. Ein Unternehmensvertreter gibt an, er halte unter bestimmten Voraussetzungen Vorträge, ohne dafür ein Honorar zu verlangen. Dies sei sein Sponsoring-Beitrag.

#### **5.4.2 Selbsteinschätzung**

Die UnternehmensvertreterInnen wurden gefragt, ob sie sich im Vergleich zur Konkurrenz in den Bereichen Umweltschutz, soziales Engagement oder Sponsoring für einen Vorreiter hielten.

Vier der befragten Unternehmen gaben an, wegen ihres Produktes einen starken Bezug zum ökologischen Wirtschaften zu haben. Eines dieser Unternehmen stellt Solaranlagen her, ein anderes vermarktet diese, ein weiteres produziert wiederverwendbare Messestände und das vierte verarbeitet als Großbäckerei ausschließlich Getreide aus kontrolliert ökologischem Anbau. Diese Unternehmen begreifen sich verständlich als Vorreiter. Von den verbleibenden bezeichnen sich über zwei Drittel als Vorreiter, teilweise mit der Einschränkung sie seien im Vergleich zur Konkurrenz im oberen Drittel einzuordnen. Ein Drittel gibt eine Referenz für die positive Selbsteinschätzung an (Umweltpreis, Beurteilung durch ein unabhängiges Institut). Fast alle, die sich als Vorreiter empfinden, beziehen dies auf ihre Aktivitäten im Umweltbereich.

---

<sup>48</sup> Die Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung, kurz EG-Öko-Audit-Verordnung, ist seit dem 13. April 1993 europaweit in Kraft und gilt seit dem 13. März 1995 unmittelbar in jedem Mitgliedstaat der Europäischen Gemeinschaft.

Eine Unternehmensvertreterin äußert die Überzeugung, dass sich „ihr“ Unternehmen vor allem durch den Dialog mit den BürgerInnen der Nachbarschaft besonders hervortut. Ein anderer Wirtschaftsvertreter betont, dass sie in ihrem Beratungsunternehmen bei der Einführung von UMS besonders auf die Beteiligung und Einbindung der MitarbeiterInnen achteten. Jene, die sich nicht als Vorreiter bezeichnen, betonen, dass die KonkurrentInnen in diesem Bereich vergleichbare Standards hätten und in der Branche keine großen Unterschiede mehr festzustellen seien.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass drei Viertel der befragten Unternehmen ein UMS eingeführt haben oder dabei sind eines einzuführen, zwei Drittel der Unternehmen betreiben Sponsoring und knapp die Hälfte ist sozial engagiert. Die befragten UnternehmensvertreterInnen schätzen vor allem die Leistungen ihres Unternehmens im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes hoch ein. Vereinzelt heben sie die Aktivitäten des Unternehmens im Bereich „Soziales“ und Sponsoring besonders hervor.

## **5.5 Einfluss der Beteiligung anderer Unternehmen**

Bei der Frage, ob die Beteiligung anderer Unternehmen die eigene Beteiligungsbereitschaft beeinflusst habe, gibt die Mehrheit an, unabhängig von der Beteiligung anderer, in den Agenda-Prozess eingestiegen zu sein. Nur gut ein Zehntel meint, dass die eigene Beteiligung, durch die Teilnahme anderer Unternehmen begünstigt wurde. Zwei VertreterInnen großer Unternehmen äußern hingegen die Vermutung, ihre Beteiligung habe andere motiviert mitzumachen.

JedeR fünfte stellt fest, dass die Beteiligung anderer Unternehmen die Arbeit erleichtere und positiv beeinflusse. „Also, sagen wir, es tut natürlich gut, wenn man Leute hat, die ähnliche Denkmuster haben .....“(Aussage eines Interviewpartners).

Gefragt wurden die UnternehmensvertreterInnen außerdem, ob sie andere Unternehmen angesprochen und sich bemüht hätten, diese zur Mitwirkung im Agenda-Prozess zu bewegen. Ein gutes Drittel der Befragten hat dies versucht. Angesprochen wurden z. B. andere Betriebe des gleichen Unternehmens, die Muttergesellschaft, Zulieferer und andere Unternehmen, zu denen die beteiligten UnternehmensvertreterInnen persönlichen Kontakt haben.

Bei wenigen hat sich durch die Beteiligung am Agenda-Prozess die Verbindung zu anderen Unternehmen intensiviert. Zwei Drittel jener, denen die Frage gestellt wurde, ob sich der Kontakt zu anderen Unternehmen intensiviert habe, verneinen dies und geben an, er habe bereits über andere gemeinsame Arbeit bestanden.

## **5.6 Externe und interne Kommunikation**

### **5.6.1 Kommunikation nach innen**

Gefragt wurde, ob und in welcher Form die Agenda-Aktivitäten der einzelnen UnternehmensvertreterInnen anderen MitarbeiterInnen im Unternehmen mitgeteilt würden bzw. innerhalb des Unternehmens bekannt seien.

<b>Form der Weitergabe von Information innerhalb des Unternehmens</b>	<b>Anzahl</b>
Freiwillige Berichterstattung gegenüber dem Vorgesetzten	3
Verpflichtung zur Berichterstattung gegenüber dem Vorgesetzten	2
Weitergabe von Infos an betroffene Abteilungen	2
Bericht in Mitarbeiterzeitung	1
Agenda-Veranstaltung fand in Räumen des Unternehmens statt	1
Interview eines Mitarbeiters in überregionaler Zeitung.	1
Keine Bemühungen, den MitarbeiterInnen die eigenen Agenda- Aktivitäten mitzuteilen	10

Zwei am LA 21-Prozess beteiligte Unternehmensvertreter müssen ihrem Chef Bericht erstatten, drei geben an, nur dann ihrem Vorgesetzten mitzuteilen, was auf der letzten Agenda-Sitzung diskutiert wurde, wenn sie entweder meinen, es sei berichtenswert oder die Interessen des Unternehmens seien betroffen. Bei einem Unternehmen wurde in der Mitarbeiterzeitung von den Agenda-Aktivitäten des Unternehmens berichtet. In einem anderen ist es im Unternehmen bekannt, weil ein Agenda-Workshop auf dem Gelände des Betriebes stattfand und auch sichtbar durch Plakate angekündigt wurde. Zwei Unternehmensvertreter geben Informationen aus dem Agenda-Prozess, die nicht ihren Arbeitsbereich betreffen, an die entsprechenden Stellen innerhalb des Unternehmens weiter. Ein Unternehmensvertreter gibt an, seine Beteiligung sei durch ein Interview in einer großen überregionalen Tageszeitung bekannt.

### **5.6.2 Bürgerkontakt im Rahmen von Lokaler Agenda 21**

Dass sich der Kontakt zu BürgerInnen durch die Tätigkeit im Agenda 21-Prozess intensiviert habe, bestätigen weniger als die Hälfte der UnternehmensvertreterInnen, die regelmäßig an einem Arbeitskreis bzw. einer Arbeitsgruppe oder einem Beirat bzw. Koordinierungskreis teilgenommen haben.

Bei der Frage nach persönlichen Angriffen gegen UnternehmensvertreterInnen, berichten nur zwei von negativen Erfahrungen.

Zur Frage inwieweit der Agenda-Prozess bekannt oder gar populär sei, gibt gut die Hälfte der Befragten an, er sei vor allem bei engagierten BürgerInnen und bei in Vereinen und Verbänden Aktiven bekannt. Es wird bemängelt, dass die „normalen BürgerInnen von der Straße“ kaum erreicht würden. Ein Viertel der Befragten gibt an, der Prozess sei bei der durchschnittlich interessierten Bevölkerung unbekannt.

### **5.7 Kritische Einschätzung des Prozesses und der Akteure**

Nach den im folgenden Kapitel zusammengestellten Einschätzungen wurde nicht explizit gefragt. Sie wurden während der Gespräche zu unterschiedlichen Zeitpunkten geäußert und werden hier nach folgender Systematik zusammengestellt:

Zunächst sind die Bemerkungen über andere Beteiligte des Prozesses zusammengestellt. Hierbei ist die Zuordnung nicht immer eindeutig. Die Äußerungen sind nach Adressaten geordnet, da sie sich auf das Verhalten, das Auftreten und das Engagement der VertreterInnen der Verwaltung, der Politik, anderer Unternehmen, den Mitwirkenden in den Arbeitsgruppen und den OrganisatorInnen bzw. Verantwortlichen des LA 21-Prozesses beziehen.

### **Verwaltung**

Selten wird die Arbeit der für den Agenda-Prozess Aktiven und Verantwortlichen der Stadt kritisiert, häufig aber das mangelnde Interesse und die fehlende Identifikation mit den Agenda-Zielen seitens des Großteils der Verwaltungskräfte. Der Verwaltung wird vorgeworfen, sie handle nicht im Sinne der Agenda 21 bzw. nur das für LA 21 zuständige Referat setze sich ein. Für die anderen Referate scheine sie jedoch leider kein wichtiges Thema zu sein. Demotivierend für die Mitarbeit sei, wenn man befürchten müsse, die Ergebnisse, die man gemeinsam in Arbeitsgruppen erarbeitet habe, landeten bei der/dem SachbearbeiterIn der Stadt im Papierkorb.

Ein Unternehmensvertreter meint, die Agenda sei in der Verwaltung falsch untergebracht. Denn die Agenda-Beauftragten müssten unabhängig entscheiden können, was bei Anbindung an und Abhängigkeit von der Verwaltung nicht möglich sei.

### **Politik**

Die Beurteilung der Aktivitäten der VertreterInnen der offiziellen Politik fallen sehr unterschiedlich aus. Einige Male wird der Einsatz einzelner engagierter Personen lobend hervorgehoben (BürgermeisterIn, DezernentIn). Es wird aber auch beklagt, der Prozess würde von Seiten der Stadt zu halbherzig betrieben. So sei Zurückhaltung und mangelndes Interesse bei Stadtverordneten und BürgermeisterInnen festzustellen. Auch wird mehrfach mangelnde Unterstützung seitens der Politik moniert. Ein Unternehmensvertreter äußert den Eindruck, KommunalpolitikerInnen empfänden die LA 21 als zusätzliche Last und stünden nicht hinter ihr. In zwei Städten gab es Verquickungen zwischen parteipolitischen Interessen und dem LA 21-Prozess, was von den Agenda-Aktiven als störend empfunden wurde. In zwei weiteren Städten wurde die mangelnde Rückkopplung zwischen PolitikerInnen und Agenda-Mitwirkenden kritisiert. Es gebe insgesamt zu wenig feed-back von Seiten der offiziellen Politik. Man wolle nicht unbedingt Lob, sondern Lob oder Tadel um zu wissen, ob man in die gewünschte Richtung agiere. Es wird außerdem beanstandet, dass nicht geklärt sei, wie mit den Ergebnissen der Arbeitsgruppen umgegangen werde, d. h. wie die Stadt mit Vorschlägen verfare. Hinzu käme, dass das Verständnis der Abgeordneten für die Lokale Agenda 21 minimal sei.

Ärgerlich reagieren UnternehmensvertreterInnen, wenn sie den Eindruck haben, dass Verantwortliche der Stadt (z. B. OberbürgermeisterIn) den Agenda-Prozess öffentlich abqualifizieren.

Daneben wird der mangelnde finanzieller Spielraum, der seitens der Stadt gewährt wird, von vier UnternehmensvertreterInnen kritisiert.

Unmut wird darüber geäußert, dass den BürgerInnen keine Entscheidungen überlassen würden. Sie dürften nicht „an die großen Hebel fassen“, sollten aber kreativ sein.



### Arbeitskreis -Mitwirkende

Es wird zwar allgemein festgestellt, dass Entscheidungsprozesse deutlich länger dauerten, als in hierarchischen Organisationen, wie z. B. Unternehmen.

Dies wird jedoch weder eindeutig positiv noch negativ bewertet. Man stellt fest, dass es viel Zeit, Energie und Sitzfleisch koste und manchmal nervenaufreibend sei, aber auch, dass gerade das das besondere an einem solch demokratischen Prozess sei.

”Im Laufe der Zeit lernt man sich kennen und schätzen. Man sieht, dass das alles vernünftige Menschen sind.” (Aussage eines Interviewpartners)

”Ich persönlich finde das immer als Herausforderung. Ich finde es einfach interessant. [...] man muss sich auf ganz unterschiedliche Dinge einstellen, bis dann in so einem Prozess etwas entschieden oder erarbeitet wird, das dauert viel länger als sonst, keine Frage.” (Aussage eines Interviewpartners)

Es wird von einigen UnternehmensvertreterInnen positiv hervorgehoben, dass es zu Beginn des Prozesses zwar Ablehnung gegeben habe, die im Laufe der Zeit aber überwunden wurde, so dass sich teilweise gute Kontakte und eine gute Zusammenarbeit entwickeln konnten.

In jeweils einem Koordinierungskreis und einem Arbeitskreis wird beklagt, die Diskussionen würden zu lange dauern. In drei Städten wird die mangelnde Projektorientierung der übrigen Mitwirkenden kritisiert. Beklagt wird außerdem, dass keine vorzeigbaren Projekte entstünden.

### Agenda-Verantwortliche

Das Engagement von zwei Agenda-KoordinatorInnen wird von UnternehmensvertreterInnen ungefragt lobend hervorgehoben.

Vier der Befragten bemängeln die **Öffentlichkeitsarbeit** für die Lokale Agenda 21. Sie wirke oft „etwas hausbacken“ oder Broschüren seien zu „halbwissenschaftlich“ aufgemacht. Diese würden die meisten Menschen nicht ansprechen, da das Thema Agenda 21 zu kompliziert dargestellt sei. Gerade im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wird der **Mangel an finanziellen Mitteln** beklagt.

Zwei UnternehmensvertreterInnen üben starke Kritik hinsichtlich der Einbindung der Wirtschaft durch Verantwortliche des Agenda-Prozesses. Diese sei in ihrer Kommune misslungen. In einzelnen Prozessen wird die Klage laut, **niemand spreche Unternehmen an** und frage, ob sie Interesse an einer Beteiligung am Prozess hätten.

Ein Unternehmensvertreter vermisst andere VertreterInnen großer Unternehmen. Er meint, dass eine Beteiligung uninteressant sei, wenn es nicht die Möglichkeit gäbe, sich mit anderen Unternehmen auszutauschen.

### Unternehmen

Die UnternehmensvertreterInnen bemängeln auch das Verhalten anderer VertreterInnen ihrer Zunft.

Ein Vertreter empfindet die Anwesenheit von (Beratungs-)Unternehmen, die ein professionelles Interesse an der Beteiligung haben, d. h. Akquisition im Rahmen von LA 21 betreiben, als störend.

Es trage nicht zu einem guten Arbeitsklima bei, wenn die einen auf die „**Vergabe von Aufträgen** aus“ seien, während andere entgeltlos ihre Freizeit einsetzten.

Ein anderer beklagt die Einstellung seiner Kollegen, die auf Einladung einmal dagewesen, aber nicht wiedergekommen seien: Diese könnten sich **nicht auf Arbeitsweisen einstellen**, bei denen nicht schnell, klar und einfach Entscheidungen gefällt würden. Ein Unternehmensvertreter, der wiederverwertbare Messestände herstellt, beklagt sich vehement über die Aktivität eines Vertreters eines großen Fahrzeugherstellers im Rahmen der LA 21. Zwei Unternehmensvertreter kritisieren, **große etablierte Unternehmen** setzten ihren Einfluss und die Tatsache, dass sie eine große Zahl von ArbeitnehmerInnen beschäftigen, dazu ein, **Druck auf die Akteure des Agenda-Prozesses** auszuüben. Es sei offensichtlich nicht im Interesse der Etablierten, wenn Agenda-Aktive die herrschenden Verhältnisse kritisierten und auf deren Veränderungen hin wirkten. Eine andere Beteiligte empfindet das Verhalten des Vertreters der **Angestelltenkammer als bremsend** und stellt fest, dass einige Unternehmen fortschrittlicher seien als ihre Vertretungen und Vereinigungen.

Zum eigenen Selbstverständnis äußern sich nur wenige UnternehmensvertreterInnen. Zwei geben an, „**nicht als Zugpferd**“ im Agenda-Prozess dienen zu wollen.

### Allgemeine Hemmnisse

Folgende Bemerkungen konnten keinem Akteur des Prozesses zugeordnet werden. Sie sind daher als allgemeine Hemmnisse zusammengefasst.

Ein Befragter meint, der **Begriff „Agenda 21“** sei problematisch. Es sei nicht „übergekommen“, was damit gemeint sei und aussichtslos gewesen, den Begriff bei der Bevölkerung bekannt zu machen, weil er **zu abstrakt** sei. Eine andere meint, Agenda sei ein schwieriges Thema und **zu komplex**. Das 300 Seiten dicke Werk „Agenda 21“ würde kaum jemand lesen und für den Normalbürger seien die **Themen „zu weit weg“**. Zwei sind der Überzeugung, es **fehle die persönliche Betroffenheit**. Außerdem befürchten einige, die Agenda-Gruppen würden sich zu Expertenzirkeln entwickeln, die den Bezug zur breiten Bevölkerung verlören. Allgemein wird bedauert, dass sich fast nur Bürgerinnen und Bürger beteiligen, die auch schon „vor Agenda“ in Bürgerinitiativen, Vereinen, Kirchen u. ä. engagiert waren. Vier Unternehmensvertreter geben an, **es gebe keine Bürgerbeteiligung im eigentlichen Sinne** über die Aktivisten hinweg. Ein Problem sei die mangelnde Beteiligung im weitesten Sinne. „Jeder hat sein Häuschen und seinen Mikrokosmos und die, die wirklich Probleme haben, die haben nicht den Schwung, was zu tun.....die erreicht die Agenda nicht.“ (Aussage einer Interviewpartnerin)

Es sei außerdem schwierig für Unternehmen, sich zusätzlich auch im Rahmen von LA 21 zu engagieren, wenn in der Vergangenheit schon viel Einsatz für Themen gezeigt worden sei, die jetzt mit Agenda 21 neu aufkämen (Beschäftigungsinitiative, Car-sharing, Einsatz von Bussen in der Fußgängerzone, Abstimmung der Betreuungszeiten in Kindergärten mit dem Schichtbetrieb im Werk usw.).

Außerdem wird angemerkt, die Lokale Agenda 21 würde von Agenda 2000 überzeichnet und mit ihr verwechselt.

Zwei VertreterInnen kleinerer Unternehmen bedauern ihr eigenes bisher spärliches Engagement, meinen aber, dass sie mehr aus Kapazitätsgründen nicht mehr leisten könnten, bzw. weil ihr Unternehmen noch ganz jung sei und sie für sich selbst viel Kraft und Einsatz bräuchten.

## 5.8 Bewertung des Gesamtprozesses: Ist die Lokale Agenda 21 erfolgreich?

### 5.8.1 „Der Prozess als Weg ist ein Erfolg“

Bei der Frage, ob sie die bisherige Arbeit als erfolgreich bewerten, halten sich die positiv, negativ und indifferent wertende Angaben mit jeweils einem Drittel die Waage. Als weniger erfolgreich werden Prozesse dann bewertet, wenn aus Sicht der Beteiligten zu wenig konkrete und präsentierbare Ergebnisse erarbeitet und insgesamt zu wenig zielorientiert gearbeitet wurde. Zweimal bezieht sich die negative Bewertung auf die mangelhafte bzw. misslungene Einbeziehung der Wirtschaft bzw. des Gewerbes. Jene, die den Prozess weder eindeutig positiv noch negativ bewerten wollen, geben an, ihnen fehle der Vergleich zu anderen Städten. Andere bemängeln, bestimmte Konzerne oder die Handwerkskammer würden den Prozess bremsen. Einer hält als Zwischenfazit fest, dass es zwar Kontinuität gebe und keine Katastrophen, es seien aber zu wenige BürgerInnen beteiligt. Jene, die die Frage, ob die Agenda erfolgreich sei, mit „ja“ beantworten, fügen erklärend hinzu, dass sie den **Prozess** als Erfolg bewerten: „Wenn man sagt, der Weg ist das Ziel, dann kann man sagen, es war erfolgreich“ (Aussage eines Interviewpartners). Außerdem bilde der Prozess Bewusstsein und bewege etwas in den Menschen.

### 5.8.2 Erwartungen an Verantwortliche und übrige Beteiligte

Es werden zahlreiche Anregungen gegeben, wie der Prozess zu optimieren sei. Adressaten dieser Vorschläge sind Beschäftigte der Kommunalverwaltung, PolitikerInnen, VertreterInnen anderer Unternehmen, die Mitwirkenden in den Arbeitsgruppen bzw. Beiräten und die Agenda-Verantwortlichen. Oft ist jedoch nicht genau zu bestimmen, an wen sich eine Forderung richtet.

#### **Verwaltung**

Es wird erwartet, dass alle in der Verwaltung die Lokale Agenda 21 als ihre Aufgabe ansehen. Daneben wird gefordert, mehr Entscheidungsspielraum an die runden Tische zu geben. Außerdem wird der Wunsch geäußert, die Stadt solle mehr Interesse am LA 21-Prozess zeigen. Es wird beispielsweise gefordert, die Stadt solle Problemstellungen, die die Verwaltung beschäftigt, an die Agenda-Gruppen geben, damit diese Vorschläge dazu erarbeiten könnten. Daneben solle geklärt werden, wie mit den Agenda-Gruppenergebnissen verfahren werde, d. h. wie darüber entschieden werde, was umgesetzt und was verworfen werde.

#### **Politik**

Ein Unternehmensvertreter fordert, eine deutliche und klar unterstützende Aussage der Kommunalpolitik zur LA 21. Mit dieser solle man sich öffentlich zur Agenda 21 bekennen und ausdrücken, dass man den Prozess fördere. Der LA 21 solle ein größerer Stellenwert beigemessen werden. Die Politik solle neben der Unterstützung deutlich machen, dass sie Agenda-Aktiven Freiraum, d. h. auch finanziellen Freiraum, gewähre.

Auch an anderer Stelle wird von den politisch Verantwortlichen gefordert, mehr Geld für den Agenda-Prozess zur Verfügung zu stellen, da alle Verbesserungsvorschläge damit verbunden seien, mehr Kapazitäten zu haben, was immer im Endeffekt mehr Geld bedeute. Auch die Form der öffentlichen Information sei nicht gut, weil kein Geld da sei<sup>49</sup>.

In einer Stadt war der Agenda-Prozess stark durch parteipolitische Querelen überzeichnet, hier wurde gefordert, Agenda zu „entparteipolitisieren“.

Dreimal wurde die Forderung gestellt, im Rahmen der LA 21 Deregulierung stärker zu diskutieren. Man solle die politischen Entscheidung treffen, Betriebe, die sich an einer LA 21 beteiligen, weniger staatlichen Kontrollen zu unterwerfen.

Ferner wird gefordert, dass sich der Agenda-Gedanke in wichtigen Entscheidungen der Stadt niederschlagen müsste und nicht nur in kleinen Projekten.

Im übrigen sollten den BürgerInnen mehr Entscheidungen überlassen werden; sie müssten das Gefühl haben, dass etwas bewegen zu können.

### **Arbeitskreis-Mitwirkende**

Es wurde der Wunsch geäußert, Entscheidungen schneller zu treffen, da es schwierig sei, so lange nach Kompromisse zu suchen, bis sie für alle zufriedenstellend seien. Daneben wurde gefordert, die Arbeit der Arbeitsgruppe mehr an Projekten festzumachen und von der theoretischen Betrachtungsweise wegzukommen.

### **Agenda-Organisatoren /- Verantwortliche**

Allgemein, ohne dies an eine bestimmte Personengruppe zu richten, wird angemahnt, Agenda 21 attraktiver zu machen. Es müsse sich der Eindruck aufdrängen, dass man von einer Beteiligung direkt profitiere und etwas verpasse, wenn man nicht mitmache. Ähnliche Ziele formulieren jene, die eine Imageverbesserung der LA 21 fordern. Es müsse ein Image geschaffen werden, das den Eindruck vermittele, es gehöre zum guten Ton, sich an der Lokalen Agenda 21 zu beteiligen.

Einer der Befragten meint, man hätte einen **anderen Begriff** finden müssen, „Agenda 21“ sei zu abstrakt. Einer erhofft sich von einer gezielten **Multiplikatorenansprache** einen höheren Bekanntheitsgrad von Lokaler Agenda 21 und eine breitere Beteiligung auch von Unternehmen.

Um die Agenda 21 bei „Nicht-Intellektuellen“ **bekannter zu machen**, wird vorgeschlagen, eine „Ausstellung zum Anfassen“ aufzubauen. Dadurch solle besser verständlicher und begreifbarer gemacht werden, was Agenda sei. Die Unterlagen und Flugblätter sollten nicht halbwissenschaftlich aufgemacht, sondern illustriert sein, weil sie dann eher angeschaut, mitgenommen und gelesen würden. Die Agenda solle in eine **einfache Sprache** übersetzt werden, in Comics oder einen Film. Medien sollten stärker genutzt werden. Es müsse eine **breite Bevölkerungsschicht** angesprochen werden. Jeder sollte wissen, was Agenda sei. Das Thema LA 21 müsse besser erklärt werden. Vor allem bei denen, von denen man Unterstützung erwarte, müsse man bessere Aufklärungsarbeit leisten.

---

<sup>49</sup> Das Thema einer verbesserten Öffentlichkeitsarbeit wurde unabhängig von der Frage der Finanzierung mehrfach angesprochen von mir aber als eine Forderung an die Agenda Verantwortlichen eingeordnet (siehe Forderung an Agenda-Verantwortliche).

Ein Vertreter, in dessen Kommune die Unternehmen noch nicht gut in den Prozess der LA 21 eingebunden sind, fordert, die Wirtschaft mit den bestehenden Arbeitsgruppen an einen Tisch zu bringen.

Ein Unternehmensvertreter nennt als Bedingung für seine Beteiligung am Prozess, dass für ihn etwas „rüberkommen“ müsse, z. B. der Erfahrungsaustausch mit anderen großen Unternehmen. Daher solle versucht werden, nicht nur einzelne sondern mehrere Unternehmen anzusprechen.

Zwei Befragte schlagen vor, eine Rückkopplung zwischen denen einzurichten, die ein politisches Mandat haben und jenen, die in der Agenda arbeiten, da die Agenda-Gruppen sonst ins Leere arbeiteten und nicht wüssten, wie ihre Vorschläge und Ideen aufgenommen und bewertet würden.

Für die Zusammenarbeit in den Arbeitskreisen sowie Beiräten und Koordinierungskreisen wird festgehalten, dass professionelle ModeratorInnen sehr wichtig seien.

Vielfach wird von UnternehmensvertreterInnen eine stärkere projektorientierte Zusammenarbeit und eine effizientere Projektumsetzung erwartet.

Ein Unternehmensvertreter gibt die Anregung, es solle jemand alle Projektvorschläge, die in den verschiedenen Gremien gemacht wurden, sichten und überlegen, wer bei welchem Projekt zusammenarbeiten könnte. Auf diese Weise könnten mögliche Synergien genutzt und Ideen konkret umgesetzt werden.

## **5.9 Zukunft der Agenda**

Folgen Visionen äußern die UnternehmensvertreterInnen für die Lokale Agenda 21:

Ein Unternehmensvertreter meint, die ganze Agenda an sich sei eine schöne Vision. Einer der Befragten hofft, dass der Gegensatz zwischen Umweltschutz und Beschäftigung aus der Welt komme und der Widerspruch zwischen Ökologie und Ökonomie sich auflöse. Einige wünschen sich, dass bestimmte Projektideen umgesetzt werden. Eine formuliert ihre Vision, aus den Vorschlägen und Ideen würden tatsächlich Projekte entstehen. Eine andere hofft, dass die BürgerInnen der Stadt wirklich ernst genommen und beteiligt und ihnen mehr Entscheidungen zugetragen würden. Eine Unternehmensvertreterin hat die Vision, es würde erhalten, was bereits erreicht wurde bei den Themen Ökologie und Soziales und man erziele gleichzeitig einen gewissen Fortschritt. Einer fordert, es müsse Spaß machen, mitzumachen. Ein anderer hofft, dass sich die BürgerInnen während des Prozesses klar darüber werden, wie man zusammen leben und in die Zukunft investieren könnte. Er hegt die Hoffnung, dass sie daraufhin mehr praktische Dinge in ihrer direkten Umgebung unterstützen und es insgesamt zu einem Wertewandel komme. Einer ist der Überzeugung, dass die Städte das Zünglein an der Waage seien und viel erreichen könnten. Er hofft, dass die Städte und gerade die Stadt, in der er sich am Prozess beteiligt hat, diese Chance nutzt.

Eine Befragte hofft, dass alle zukunftsrelevante Entscheidungen miteinander abgestimmt würden, gerade auch große Projekte und dass man versuche, wirklich Interessen zu verbinden. Am Ende solle man nicht das Gefühl haben, unangenehme Kompromisse ausgehandelt zu haben.

Ein anderer hofft, dass das Leitbild der Nachhaltigkeit umgesetzt werde und man versuche, Konflikte zwischen Umweltverbänden, Unternehmen und Kommunen zu entschärfen, indem man gemeinsam zu Lösungen komme, wobei Entscheidungen transparenter gemacht würden.

Bei der Frage nach ihrer Vision für die Agenda 21, geben nur zwei UnternehmensvertreterInnen an, sie hätten keine. Zwei der Befragten wollen sich zukünftig nicht (weiter) am Prozess beteiligen. Fünf machen die weitere Beteiligung von Bedingungen, wie politischer Unterstützung, ergebnisorientierterem Arbeiten, guten Projektideen oder dem Gelingen eines Projekts abhängig. Die übrigen geben an, sich „auf jeden Fall“ weiter zu beteiligen.

## 5.10 Aussagekraft der empirischen Untersuchung

Insgesamt sind die Bilder, die von den einzelnen Unternehmen und deren Aktivitäten im Prozess der LA 21 entstehen, sehr durch den Eindruck und die Aussagen der befragten Person geprägt. Erstens beeinflussen Sympathie und Antipathie die Gesprächssituation, zweitens wurden die Möglichkeiten zur Kontrolle der Angaben der UnternehmensvertreterInnen über ihre Aktivitäten z. B. bei Agenda-Büros wegen mangelnder Kapazität nicht genutzt. Die Unternehmen hatten somit die Möglichkeit sich positiver darzustellen, ohne dass dies nachkontrolliert wurde.

Die Angaben über Sozialbericht und Sponsoringaktivitäten müssen mit einem Fragezeichen versehen werden, da meist mit UnternehmensvertreterInnen aus dem Umweltbereich gesprochen wurde und deren Informationsstand über Aktivitäten des Unternehmens außerhalb ihres Aufgabenbereichs sehr uneinheitlich ist. Auch meine eigene Sensibilität für soziale Fragen in Unternehmen ist nicht so ausgeprägt, wie die für Fragen des Umweltschutzes.

Begrenzt sind die möglichen Aussagen der Arbeit durch die Untersuchungsmethode des teilstrukturierten Interviews. Ob in einem Unternehmen eine Kultur vorherrscht, die dazu führt, dass bei unternehmerischen Entscheidungen ökologische und soziale Interessen berücksichtigt werden, kann aufgrund der Befragung einer Einzelperson im Unternehmen fast nicht beantwortet werden<sup>50</sup>. Es kann allenfalls abgeschätzt werden, inwieweit die befragte Person, eine sozialökologische Wertorientierung hat.

So kann über die tatsächliche Präsenz des Nachhaltigkeitsgedankens im alltäglichen Handeln der Akteure eines Unternehmens kaum eine Aussage gemacht werden. Auch Umweltberichte und Öko-Audits sagen über diese kaum etwas aus (BLÄTTEL-MINK, 1997, S.6). Inwieweit in Unternehmen tatsächlich eine Unternehmenskultur entwickelt ist, in der der Gedanke der Nachhaltigkeit „tief verwurzelt“ ist und operationale und strategische Entscheidungen entscheidend beeinflusst, bedarf damit weiterer Untersuchungen (vgl. auch BLÄTTEL-MINK, 1997, S. 6).

---

<sup>50</sup> Um Aussagen über die Unternehmenskultur eines Unternehmens machen zu können, müsste man sich mehrere Tage in einem Unternehmen aufhalten und mit Personen aus unterschiedlichen Abteilungen sprechen.

## 6 Diskussion

Die Diskussion der Ergebnisse findet vor dem Hintergrund der Theorie, der Hypothesen und dem Stand der Forschung statt. Die Aktivitäten der Unternehmen im Rahmen der LA 21 werden bewertet und Hinweise abgeleitet, die zukünftig einen Beitrag zur erfolgreichen Einbindung von Unternehmen in diesen Prozess leisten könnten.

Die Interpretation findet dabei nicht ausschließlich theoriegeleitet, sondern auch vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen und den Ergebnissen informeller Gespräche, die im Forschungszusammenhang geführt wurden, statt.

### 6.1 Beweggründe zur Beteiligung

*Hypothese: Der Großteil der Unternehmen beteiligt sich nur dann an einer Lokalen Agenda 21, wenn auf Unternehmensseite ein direkter kurzfristigen Nutzen der Beteiligung erkannt wird.*

Das Spektrum der angegebenen Beweggründe reicht von dem Bestreben, die Umweltfreundlichkeit der eigenen Produkte bekannt zu machen und durch Vergabe von Aufträgen an der LA 21 zu profitieren, über das Interesse, als Unternehmen wahrgenommen zu werden, das die Bedenken der Bevölkerung ernst nimmt bis hin zu dem Wunsch, die eigenen Leistungen im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes öffentlich bekannter zu machen. Außerdem will man den guten Ruf des Unternehmens pflegen und hat das Ziel, den Verpflichtungen, denen man als bedeutendes Unternehmen ausgesetzt ist, gerecht zu werden. Daneben will man zur langfristigen Sicherung stabiler Lebensverhältnisse beitragen und zeigen, dass man in der Lage ist, das moralisch Richtige zu tun<sup>51</sup>.

#### 6.1.1 Nutzenerwägungen

Bei Betrachtung der Befragungsergebnisse ist auffällig, dass sich nach Angaben der InterviewpartnerInnen kaum eineR in erster Linie aus direkten kurzfristigen Nutzenüberlegungen an der LA 21 beteiligt. Zahlreiche UnternehmensvertreterInnen geben an, dass ein solcher für sie auch meist nicht erkennbar sei.

Nur ein Teil der UnternehmensvertreterInnen teilt mit, sich einen Nutzen von der Beteiligung zu versprechen. Dabei sieht kaum eineR einen Bezug zwischen dem Produkt und der Agenda-Aktivität des Unternehmens. Nur ein Unternehmensvertreter macht die Angabe, er wolle im Rahmen der Agenda 21 die Umweltfreundlichkeit seines Produktes bekannter machen. Ein Vertreter eines Beratungsunternehmens möchte Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) im Rahmen der LA 21 hinsichtlich UMS (Umweltmanagementsystemen) gegen Honorar beraten und damit sein Produkt im Rahmen der LA 21 vertreiben.

---

<sup>51</sup> Schwierigkeiten für die Interpretation ergeben sich, da davon ausgegangen werden muss, dass die UnternehmensvertreterInnen ein „gutes Bild“ ihres Unternehmens präsentieren wollten. Welches die „wahren“ Beweggründe sind und welches eventuell „vorgeschobene“ kann nicht beurteilt werden.

In sechs von sieben Städten, in denen UnternehmensvertreterInnen sich an LA 21-Arbeitsgruppen beteiligt haben, waren Umweltmanagementsysteme Thema in den Arbeitsgruppensitzungen. Umweltmanagementsysteme können als Instrumente gewertet werden, die in der Praxis v. a. der technischen Verbesserung des Umweltschutzes unter Ausnutzung von Kostensenkungspotentialen durch effizientere Nutzung von Ressourcen und Energie dienen (KOHMANN 1996). Damit liefert die starke inhaltliche Ausrichtung auf dieses Instrument einen Hinweis darauf, dass ein großer Teil der beteiligten Unternehmen an einer für sie direkt nützlichen LA 21-Beteiligung interessiert sind.

Mehrere Unternehmen sehen eine Beziehung zwischen ihrer Aktivität im Rahmen von LA 21 auf der einen Seite und dem Image bzw. Ruf und der Akzeptanz des Unternehmens bei Politik und BürgerInnen auf der anderen Seite. Nur drei Unternehmen teilen mit, auf positive Imageeffekte durch die Beteiligung an der LA 21 zu hoffen. Einige der übrigen meinen, der Prozess sei in der breiten Bevölkerung zu unbekannt, als dass sie sich einen positiven Imageeffekte erwarten könnten. Drei äußern ihr Bestreben, durch eine Agenda-Beteiligung Akzeptanz bei Politik, Verwaltung und BürgerInnen zu erlangen. Ein Unternehmensvertreter fordert Deregulierung im Bereich des Umweltrechts und verminderte Kontrollen für Unternehmen, die sich an LA 21 beteiligen. Zwei Unternehmen geben an teilzunehmen, um sich einen Ruf als „guter Bürger“ zu erarbeiten bzw. diesen zu pflegen.

Faßt man jene Unternehmen zusammen, die sich aus Image-Gründen, der Akzeptanz bei BürgerInnen und Politik oder „des guten Rufes“ wegen und mit dem Ziel der Deregulierung an der Agenda beteiligen, so sind zumindest langfristige Nutzenüberlegungen deutlich erkennbar. Einige geben diese auch an. Sie möchten in Zukunft unproblematischer nötige Genehmigungen erhalten. Damit sind im Rahmen von LA21-Aktivitäten Beweggründe für ein freiwilliges Engagement von Unternehmen identifiziert worden, die bereits von PPP-Beteiligungen bekannt waren.

### 6.1.2 Typisierung der beteiligten Unternehmen

Es muss vor dem Hintergrund der Erläuterungen zur *sozialen Erwünschtheit* (siehe Kapitel 4.2.5) von Antworten in Interviewsituationen die Frage erlaubt sein, ob die angegebenen Beweggründe den tatsächlichen Beweggründen für die Beteiligung an der LA 21 entsprechen<sup>52</sup>.

Im Folgenden werden die Aktivitäten der Unternehmen genauer betrachtet, um gegebenenfalls Rückschlüsse auf mögliche Beweggründe zu ziehen, die von den UnternehmensvertreterInnen nicht angeführt wurden.

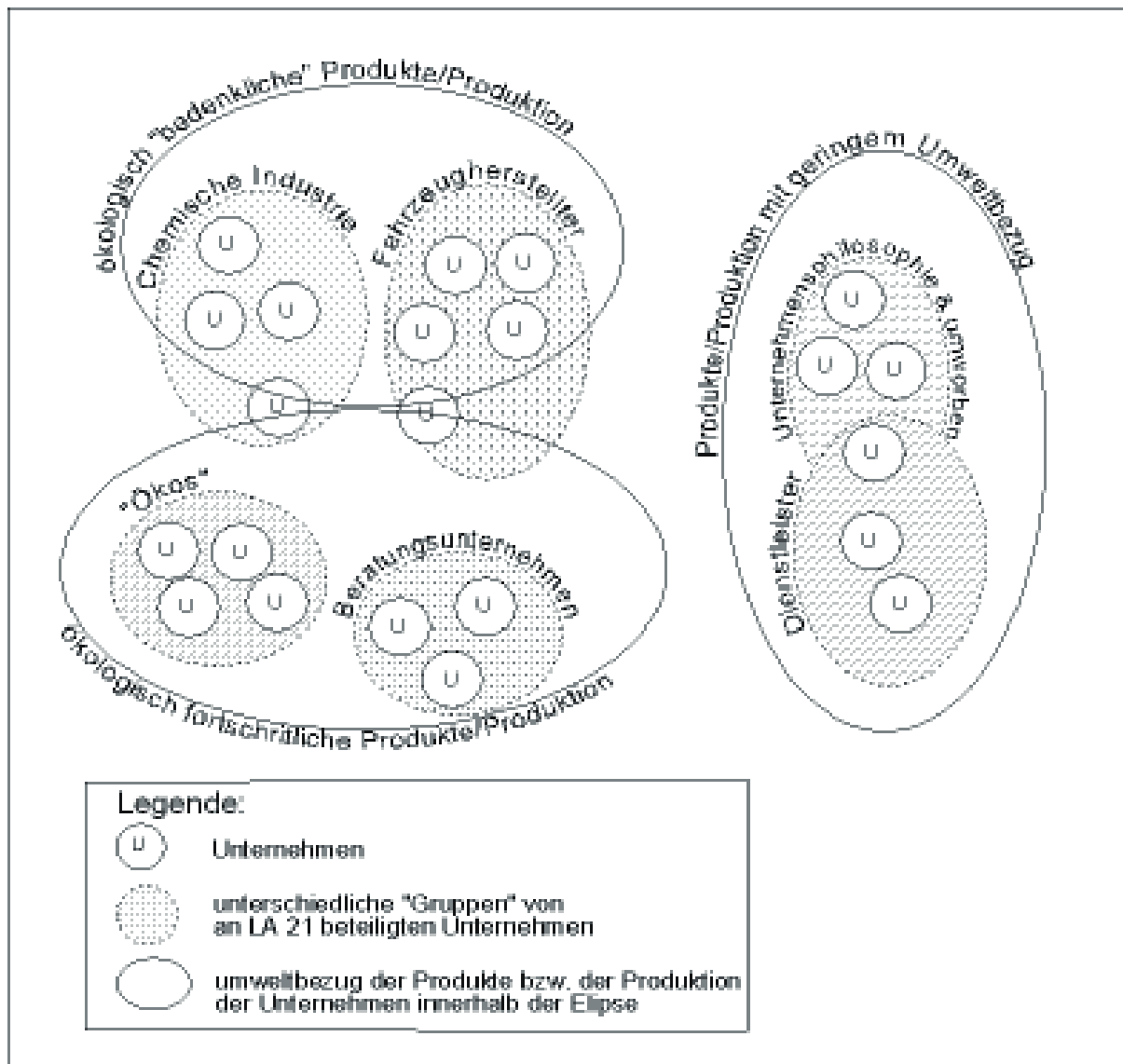
Von den UnternehmensvertreterInnen selbst wurde die Agenda-Beteiligung meist weder mit den Unternehmensaktivitäten noch mit dem eigenen Produkt in Verbindung gebracht. Bei der Auswertung der Gesprächsprotokolle drängte sich jedoch die Frage auf, ob diese Bezüge nicht doch deutlich erkennbar sind.

Zunächst können fünf Gruppen aus den beteiligten Unternehmen gebildet werden (siehe Abbildung 8).

---

<sup>52</sup> Dies abschließend zu beurteilen, werde ich mir allerdings nicht anmaßen.





**Abbildung 8: Gruppierung der beteiligten Unternehmen (eigener Entwurf)**

Die erste Gruppe ist die der Fahrzeughersteller. Fünf Unternehmen aus dieser Branche, vier Kraftfahrzeug- und ein Schienenfahrzeughersteller, wurden interviewt. Ausschließlich aus dieser Gruppe nahmen UnternehmensvertreterInnen an Arbeitskreisen zum Thema Mobilität teil und nur ein Vertreter dieser Gruppe beschäftigte sich im Rahmen seiner Agenda-Aktivität nicht mit diesem Thema.

Eine zweite Gruppe kann aus der Gruppe der Unternehmen der chemischen Industrie gebildet werden. Vier Unternehmen dieser Branche finden sich unter den Agenda-engagierten Unternehmen.

Aus den beiden erstgenannten Gruppen lässt sich eine Schnittmenge konstruieren, welche mit der Überschrift „wird in der Öffentlichkeit mit Umweltschutzproblemen in Verbindung gebracht“ versehen werden könnte.

Wie Untersuchungsergebnisse zu *Corporate Citizenship* (siehe Kapitel 2.2.2) zeigen, treten oft solche Unternehmen als Corporate Citizen auf, die öffentlicher Kritik ausgesetzt sind und/oder gut mit personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet sind. Es ist die begründete Vermutung zu äußern, dass diese Parallele auch bei Agenda-Aktivitäten dieser Gruppe der beteiligten Unternehmen vorliegt.

Unternehmen der chemischen Industrie werden nach Unfällen in den 80er und 90er Jahren (z. B. *Sandoz* am Rhein und *Hoechst*) noch deutlich mit Umweltproblemen in Verbindung gebracht<sup>53</sup> und auch Automobilkonzerne haben u. a. mit dem Vorwurf zu kämpfen, dass der CO<sub>2</sub> Ausstoß durch den Straßenverkehr stetig steigt. „Unser Produkt ist unser größtes Problem, nicht bei der Produktion, sondern beim Gebrauch“ Interviewpartnerin eines großen deutschen Automobilkonzerns.

Daneben wurden vier Unternehmen befragt, die in eine Gruppe „Herstellung und Vertrieb ökologischer Produkte“ zusammengefasst werden können<sup>54</sup>. Teilbereiche der Lokale Agenda 21-Aktivität von dreien dieser UnternehmensvertreterInnen stehen oder standen in enger Beziehung zu ihrem eigenen Produkt<sup>55</sup>.

Eine weitere Gruppe lässt sich aus drei Unternehmen bilden, die sich durch ihre Beteiligung an der Lokalen Agenda 21 Aufträge erhoffen. Sie sind alle im Bereich der Beratung anderer Unternehmen bezüglich UMS tätig.

Aus diesen beiden Gruppen lässt sich eine weitere Gruppe zusammenfassen. Mit einer Ausnahme sind dies alles kleinere Unternehmen (bis 7 - 60 MitarbeiterInnen), deren Produkte bewusst ökologische Merkmale haben (Wiederverwertbarkeit, Nutzung regenerierbarer Energien, Rohstoffe aus kontrolliert biologischem Anbau) bzw. deren Dienstleistungen die Durchsetzung umweltverträglicheren Wirtschaftens zum Zweck haben. Diese Unternehmen praktizieren somit Teilbereiche ökologischen Wirtschaftens. VertreterInnen dieser Gruppe fordern eine ökologische Steuerreform, eine andere Subventionspolitik, ökologisch schädliche Industriezweige sollten nicht hochsubventioniert sein, während umweltverträglich wirtschaftende keine Unterstützung erhielten. Außerdem wurde von einem Vertreter dieser Gruppe eine andere „Standortdiskussion“ gefordert. Nicht der internationale Wettbewerb und Globalisierung solle im Mittelpunkt der Diskussion stehen, sondern das Potential einer bestimmten Region. Darum solle man sich bemühen und dies gelte es zu nutzen. Eine Unternehmensvertreterin dieser Gruppe gibt an, Prozesse wie LA 21 sicherten den sozialen Frieden, was Voraussetzung auch für die langfristige Existenz ihres Unternehmens sei.

Die Agenda-Aktivität der übrigen befragten Unternehmen kann nicht unmittelbar mit ihrem Produkt oder ihrer Unternehmenstätigkeit in Verbindung gebracht werden.

---

<sup>53</sup> Vgl. PIEL, Edgar (1996): Wie die Deutschen und die Amerikaner über Chemie denken, in: *change* (Umweltmagazin von Hoechst), Ausgabe 1996, S. 20 - 23.

<sup>54</sup> Zu den Merkmalen, die die Bildung dieser Gruppe erlauben, siehe Kapitel 3.6.4 (ökologische und soziale Unternehmensorientierung).

<sup>55</sup> Eine Großbäckerei, die ausschließlich Getreide aus kontrolliert biologischem Anbau verarbeitet, war in einer AG vertreten, die sich mit dem Einsatz von fair-trade und ökologischen Produkten in Kantinen beschäftigt. Ein Hersteller und ein Werber für Solaranlagen waren mit dem Einsatz von Solaranlagen im Rahmen eines LA 21 Projektes beschäftigt. Der Geschäftsführer einer Schreinerei, die sich stark um die Wiederverwertung von Baustoffen bemüht, hat die Idee, eine Ausstellung aufzubauen, in der Agenda 21 begreifbar gemacht wird.

Bei einem Teil dieser Unternehmen (4 Unternehmen) könnte das Engagement über eine schriftlich fixierte Unternehmensphilosophie erklärbar sein. Zusätzlich scheinen diese vor allem durch gute Motivationsleistung seitens der Agenda-Verantwortlichen zu einer Mitarbeit bewegt worden zu sein. Den Rest machen drei Unternehmen aus dem Bereich des Handels und Dienstleistungen aus.

Zu dem Zusammenhang zwischen Produkt und Unternehmenstätigkeit auf der einen Seite und den Agenda-Aktivitäten auf der anderen Seite kann zusammenfassend festgehalten werden, dass es eine Gruppe von Unternehmen gibt, deren Aktivität direkt in Verbindung mit ihrem Produkt bzw. ihrer Unternehmenstätigkeit gebracht werden kann und eine, bei der dies nicht unmittelbar möglich ist. Die erste Gruppe ist weiter unterteilbar in eine Untergruppe, deren Produkte in der Öffentlichkeit eher ökologisch problematisch gesehen werden und eine, deren Produkte in ökologischer Hinsicht als fortschrittlich eingeordnet werden können.

Da bei 2/3 der Unternehmen eine relativ eindeutige Gruppierung aufgrund der Produkte bzw. der Unternehmenstätigkeit möglich ist, liegt der Schluss nahe, dass das Engagement von Unternehmen im Rahmen von LA 21 stärkeren Marktbezug hat, als es die Antworten auf die Frage nach den Beweggründen vermuten lassen.

### **6.1.3 Moralische Gründe und der Versuch ihrer Einordnung**

Die Anzahl der Unternehmen, die ethische Motivationen anführen, ist unerwartet hoch. Knapp die Hälfte der beteiligten Unternehmen gibt an, sich aus ethischen Gründen zu beteiligen bzw. weil sie „sich verpflichtet“ fühlen (siehe ausführlicher im Ergebnisteil Kap. 5.3.1).

Im Theorieteil wurde aufgezeigt, welche unterschiedliche Auffassungen es von Unternehmensethik gibt, und dass die in einem Unternehmen vorhandene Wertvorstellung tief verwurzelt und schwer zu erfassen sind. Die hinzukommende Problematik, dass meist nur ein/e VertreterIn eines Unternehmens befragt wurde, macht es unmöglich im Rahmen dieser Arbeit abzuschätzen, inwieweit und welche ethischen Überlegungen zur Beteiligung der Unternehmen am Prozess der LA 21 beitragen. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass ein großer Teil der Unternehmen, ethische Gründe angibt. Daraus ist zu schließen, dass die Unternehmen, die sich an LA 21 beteiligen, aus der Agenda 21 einen moralischen Anspruch an die Unternehmen ableiten. Vielfach ist man bemüht, diesem gerecht zu werden.

#### **Zur Hypothese**

Es kann festgehalten werden, dass die Hypothese, Unternehmen beteiligten sich i.d.R. an der LA 21, weil sie sich direkte Vorteile davon erwarten, abzulehnen ist.

Allerdings gibt es deutliche Hinweise darauf, dass Unternehmen langfristige Vorteile einer Beteiligung erkennen.

---

Zusammenfassende Begründung der Ablehnung der Hypothese:

1. Nur bei wenigen Unternehmen stand die Vermarktung des Produktes, nach Angaben der/des befragten UnternehmensvertreterIn, direkt mit der Agenda-Aktivität in Zusammenhang.

2. Zahlreiche VertreterInnen, v. a. größerer Unternehmen gaben langfristige Nutzenüberlegungen an. Sie haben das Bestreben, Imagepflege sowie Akzeptanzsicherung bei Politik und Öffentlichkeit zu betreiben sowie ihrer Reputation zu pflegen. Auch zu dem Ziel dieser Bemühungen äußerten sich einige: Man wolle ein gutes Verhältnis zu Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit pflegen, um sich Handlungsoptionen zu sichern. Damit wurden Beweggründe identifiziert, die bereits von PPP und CC bekannt sind.
3. Da es möglich ist über den Zusammenhang zwischen Produkten bzw. den Gegenstand der unternehmerischen Tätigkeit und den Inhalt der LA 21-Tätigkeit eine Gruppierung von 2/3 der Unternehmen zu erreichen, liegt der Schluss nahe, dass ein stärkerer Bezug zwischen den Produkten und der Geschäftstätigkeit und den Agenda-Aktivitäten der Unternehmen besteht, als dies im Interview direkt Erwähnung fand.
4. Zahlreiche Unternehmen geben an, sich dem Prozess verpflichtet zu fühlen, z. B. durch ihre Unternehmensphilosophie, die Beteiligung am Öko-Audit oder ihre große Bedeutung für die Arbeitsplätze vor Ort. Dieser Verantwortung wolle man sich nicht entziehen. Ökologisch ausgerichtete Betriebe sehen ihre Aktivitäten im Rahmen der LA 21 v. a. auch im Kontext langfristiger (regionaler) Standortsicherung.

## 6.2 Ökologische und soziale Unternehmensorientierung

*Hypothese: In Unternehmen, die sich an der Lokalen Agenda 21 beteiligen, ist überproportional häufig eine Sensibilität für ökologische oder soziale Themen, d. h. eine Orientierung an ökologischen oder sozialen Werten vorhanden.*

### Ökologische Orientierung

Da die meisten der Befragten MitarbeiterInnen der Umweltabteilung sind, liegt es nahe, dass sie die umweltschutzrelevanten Bemühungen ihres Unternehmens besonders hervorheben und positiv bewerten. Bei der Frage der Selbsteinschätzung wird dieses positive Selbstbild deutlich. Fast alle Unternehmen halten sich im Vergleich zur Konkurrenz für Vorreiter, die meisten davon im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes. Dies kann jedoch nur ein Anhaltspunkt für den Grad der Umweltausrichtung eines Unternehmens sein und nicht als Maß dafür verwendet werden.

Als geeigneteres Hilfsmittel zur Operationalisierung der Frage, ob in einem Unternehmen eine ökologische Orientierung vorhanden ist, wird hier die Einführung eines Umweltmanagementsystems benutzt. Drei Viertel der befragten Unternehmen haben ein solches eingerichtet oder sind zur Zeit dabei. Im Vergleich zu den ca. 2 - 3 % die bundesweit am Öko-Audit beteiligt sind<sup>56</sup>, ist dies ein sehr hoher Wert.

Zusätzliche Hinweise auf die Ausrichtung der an Lokalen Agenda 21-Prozessen beteiligten Unternehmen auf ökologische Fragestellungen liefern z. B. ein Umweltpreis, den ein Unternehmen erhalten hat oder die positive Beurteilung zweier Unternehmen im Bereich des Umweltschutzes von unabhängiger Stelle (z. B. Ökotest-Ranking). Vier Unternehmen verwiesen auf eine schriftlich fixierte Unternehmensphilosophie, die das Unternehmen auf die Beachtung der Umweltauswirkungen der Tätigkeit verpflichtete.

---

<sup>56</sup> Frank Ebinger - Öko-Institut e.V. Freiburg (mündliche Mitteilung)

Vier weitere der befragten Unternehmen produzieren oder vermarkten bewusst „ökologische Produkte“: Diese Unternehmen zeichnen sich alle dadurch aus, dass die Firmengründer, was ökologische Fragestellungen betrifft, stark intrinsisch motiviert zu sein scheinen. Dies drückt sich in den Produkten, die sie auf den Markt bringen, deutlich aus (siehe auch Fußnote 55).

Von fünf Unternehmen ist bekannt, dass sie vor oder parallel zu ihren Agenda-Aktivitäten an Arbeitskreisen der Stadt, der IHK oder anderer Verbände zum Thema Umweltschutz und Unternehmen beteiligt waren oder sind. Zwei gaben an, internationale Vereinbarungen zum Umweltschutz bzw. Sustainable Development unterschrieben zu haben.

Aus den dargestellten Ergebnisse lässt sich schließen, dass bei den Unternehmen, die sich bei der LA 21 beteiligen, eine überdurchschnittlich ausgeprägte Orientierung auf umweltrelevante Themen vorhanden ist. Man hat sich im Vergleich zur Konkurrenz früh mit dem Thema Ökologie befasst und einige der befragten Unternehmen wurden bereits als „ökologische Vorreiter“ ausgezeichnet.

### **Soziale Orientierung**

Ein ebenso auffällig starkes Engagement für soziale Themen, wie es für umweltrelevante festgestellt werden konnten, zeigen wenige der befragten Unternehmen. (Siehe dazu Anmerkungen in Kapitel 4.2.5)

Einige Unternehmen zeigen zwar Engagement im sozialen Bereiche (siehe Kapitel 5.4I), aber keineR der Befragten meint, das Unternehmen sei Vorreiter in diesem Bereich, einige geben an, sie hätten den üblichen Standard.

### **Schlussfolgernd zur Hypothese**

Die Hypothese, dass sich vor allem Unternehmen im Rahmen von LA 21 engagieren, die bereits früher für soziale oder ökologische Themen sensibilisiert waren, konnte bestätigt werden. Dabei ist vor allem die Ausrichtung auf umweltrelevante Themen auffällig.

## **6.3 Wechselwirkung zwischen Unternehmen**

### **6.3.1 Effekt der Beteiligung anderer Unternehmen**

*Hypothese: a) Die Beteiligung von Unternehmen einer Region am Prozess der Lokalen Agenda 21 begünstigt, dass weitere hinzukommen.*

Es gibt zwar nur jedeR zehnte der befragten UnternehmensvertreterInnen an, es habe sie/ihn zur Mitarbeit motiviert, dass sich andere Unternehmen beteiligen. Dies lässt jedoch nicht den Rückschluss zu, für UnternehmensvertreterInnen sei es unerheblich, ob andere UnternehmensvertreterInnen in ihrer Gruppe mitarbeiten.

Einen Hinweis auf die motivierende Wirkung der Beteiligung anderer Unternehmen geben zwei VertreterInnen großer bzw. bedeutender Unternehmen. Sie geben an, sie hätten den Eindruck, ihre Beteiligung habe andere dazu bewegt, sich ebenfalls zu beteiligen.

Außerdem äußern UnternehmensvertreterInnen, die als einzige in einer Gruppe beteiligt sind, ihr Bedauern darüber. Ein Unternehmensvertreter gibt an, es lohne sich für ihn nur, sich bei LA 21 zu beteiligen, wenn andere VertreterInnen (großer) Unternehmen anwesend seien, mit denen er sich austauschen könne. Einen weiteren Hinweis darauf, dass die Beteiligung mehrerer UnternehmensvertreterInnen positive Effekte auf den Prozess hat, liefern die vergleichsweise gute Bewertung und Projektrealisierung solcher Prozesse bzw. in solchen Prozessen.

Auch die Antwort zweier Unternehmensvertreterinnen auf die Frage, wie man andere Unternehmen zur Beteiligung am LA 21-Prozess motivieren könne, liefern einen Anhaltspunkt dafür, dass das Engagement von UnternehmensvertreterInnen andere dazu veranlassen kann, sich ebenfalls zu beteiligen. Sie schlugen vor, man solle sich einige Unternehmen auswählen, um diese intensiv zu motivieren und darauf vertrauen, dass andere daraufhin mitziehen würden.

**Zusammenfassend** heißt dies, dass die aktive Beteiligung von mehreren Unternehmen am Prozess der LA 21 den Erfolg (im Sinne von projektorientierter Arbeit und Zufriedenheit, v. a. der WirtschaftsvertreterInnen) begünstigt.

**Schlussfolgernd** kann **zur Hypothese** festgehalten werden, dass zwar nicht eindeutig belegt werden konnte, dass UnternehmensvertreterInnen durch ihre Beteiligung andere motivieren können, sich an der LA 21 zu beteiligen. Aber erstens wurde die Beteiligung weiterer UnternehmensvertreterInnen von den Befragten positiv bewertet, zweitens wurde die Arbeit in Gremien mit mehreren UnternehmensvertreterInnen positiv bewertet und drittens schlugen Unternehmensvertreterinnen selbst vor, man solle Unternehmen zur Beteiligung bewegen, indem man zunächst solche anspreche, die für das Thema empfänglich seien. Diese könnten andere Unternehmen sicher besser motivieren.

### **6.3.2 Neue Kontakte zwischen Unternehmen durch die Beteiligung an der LA 21?**

*Hypothese: b) Für die beteiligten UnternehmensvertreterInnen ergeben sich durch die Beteiligung an der LA 21 neue Kontakte zu anderen VertreterInnen von Unternehmen.*

Die meisten der UnternehmensvertreterInnen geben an, durch die Agenda-Arbeit seien kaum neue Kontakte zu anderen Unternehmen entstanden. Meist kennt man sich bereits durch andere Aktivitäten, z. B. durch Arbeitskreise der IHK (z. B. Treffen der Umweltschutzbeauftragten). Vereinzelt, teilweise auch nur oberflächlich, entstehen neue Kontakte zwischen Unternehmen.

Damit muss die Hypothese, es würden in bemerkenswertem Ausmaß neue Kontakte zwischen UnternehmensvertreterInnen durch die Beteiligung am Prozess der LA 21 entstehen, verworfen werden.

Dies ist insofern kritisch zu beurteilen, als man diesen Effekt zumindest vor dem Hintergrund des „gesunden Menschenverstandes“ hätte erwarten können. In diesem Zusammenhang ist nach eventuellen Versäumnissen seitens der Kammern zu fragen.

### **6.3.3 Ungenutztes Potential für LA 21 - Versäumnisse der Kammern bei der Einbindung von Unternehmen in den Prozess?**

Den Kammern obliegt sowohl die Pflege der Beziehung und Kontakte zu und zwischen den Unternehmen als auch die Weitergabe relevanter Informationen.

Nur in einer Stadt hat sich der Vertreter der Industrie und Handelskammer (IHK) stark für die Einbindung von Unternehmen in den Prozess der LA 21 eingesetzt. In dieser laufen bereits mehrere Projekte im Rahmen der LA 21 in Zusammenarbeit mit Unternehmen.

In drei Fällen wurde von UnternehmensvertreterInnen der Wunsch geäußert, die KammervertreterInnen sollten sich stärker für die LA 21 einsetzen. Ein Unternehmensvertreter schlug vor, mit dem Material, das die Kammer regelmäßig verschickt, für Unternehmen aufbereitete Informationen über die Agenda 21 zu versenden.

In einem Fall wurden die Aktivitäten des Kammervertreters als auffällig bremsend eingeordnet. Ein Unternehmensvertreter klagt darüber, dass man bei den Kammern über Agenda 21 nicht Bescheid wisse und den Prozess nicht unterstütze.

Aus den Befragungsergebnissen kann gefolgert werden, dass die Kammern das Potential hätten, Unternehmen in den Prozess der LA 21 einzubinden; in einer Stadt wird dies beispielhaft deutlich. Außerdem scheint das Engagement seitens der Kammern für die LA 21 nicht groß zu sein. UnternehmensvertreterInnen beklagen sogar in Einzelfällen die bremsende Wirkung der Beteiligung von KammervertreterInnen am Prozess. Es kann somit vermutet werden, dass die Kammern ihr Potential, das sie haben, um Unternehmen in den Prozess der LA 21 einzubinden, nicht ausschöpfen.

#### **6.4 Closed jobs oder zu den Schwierigkeiten eines BürgerInnenkontakts**

*Hypothese: Bei Mitwirkung in Gremien bevorzugen UnternehmensvertreterInnen die Zusammenarbeit mit Beteiligten, die ähnliche Interessen haben.*

Die UnternehmensvertreterInnen haben den Eindruck, dass sich an der LA 21 vor allem Bürgerinnen und Bürger beteiligen, die bereits vor dem Beginn der LA 21 in Vereinen, Verbänden oder BürgerInitiativen aktiv waren, die „normalen Bürger von der Straße“ jedoch kaum in Agenda-Gremien mitwirkten.

Auf der einen Seite wird von fast allen UnternehmensvertreterInnen eine breitere Beteiligung erwünscht, auf der anderen Seite treten Probleme auf, wenn Menschen, die strukturiertes, zielorientiertes, durch Hierarchien geprägtes Vorgehen gewohnt sind, in einem demokratischen Prozess mitwirken sollen, dessen Ende bewusst offen gehalten wird und der nicht durch feste Strukturen geprägt ist. Es existiert offensichtlich ein unausgefüllter Raum zwischen dem, was man von sich und anderen erwartet, und dem, was in kurzer Zeit leistbar ist.

Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer breiten Beteiligung lassen sich an folgenden Punkten verdeutlichen:

Erstens sind nach Meinung vieler UnternehmensvertreterInnen bisher bei der Agenda-Arbeit zu wenig präsentierbare Projekte realisiert worden<sup>57</sup>. Zweitens ist die Bildung „konsensfähiger Gremien“ zu beobachten.

---

<sup>57</sup> Zur Projektorientierung von UnternehmensvertreterInnen siehe Kapitel 6.5.

Diese „konsensfähigen Kreise“ können sich bilden, wenn jene, die den Eindruck haben, ihr Standpunkt oder Interesse würde nicht berücksichtigt bzw. seien nicht durchsetzbar, die Arbeit im Rahmen der LA 21 aufgeben. Dadurch wird der Kreis der Aktiven eines Gremiums immer kleiner und homogener. „Konsensfähige Kreise“ können aber auch durch die Struktur des Agenda-Prozesses, die Formen der Ansprache oder die Arbeitsweise in der Gruppe bedingt sein. Folge ist in jedem Falle, dass Menschen in einer Gruppe zusammen arbeiten, die ähnliche weltanschauliche Ansichten vertreten. So können sich z. B. auch Gremien ergeben, in denen ausschließlich VertreterInnen von Unternehmen sitzen (z. B. Arbeitsgruppen zu Öko-Audit).

In wenigen Prozessen gelingt es eine konstruktive Verständigung zwischen den unterschiedlichen Beteiligten aufzubauen. Die Mehrheit der UnternehmensvertreterInnen hat das Interesse, sich im Rahmen der LA 21-Aktivität mit Themen zu beschäftigen, die für die eigene Arbeit im und für das Unternehmen relevant sind (Bsp.: Austausch über Umweltmanagementsysteme<sup>58</sup>). Dies beeinflusst die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen<sup>59</sup>.

Bestimmte Teile der Bevölkerung sind damit von der Beteiligung an der Gruppe ausgeschlossen und die UnternehmensvertreterInnen bleiben unter sich.

Der Wunsch nach breiter Beteiligung von BürgerInnen kann interpretiert werden als grundsätzliche Bereitschaft von UnternehmensvertreterInnen (und Unternehmen), Kommunikation mit dem Unternehmensumfeld in Form des Dialoges führen zu wollen und sich von monologischen Formen der „PR-Kommunikation“ zu lösen (siehe Kapitel 3.6.2). Die Bildung „konsensfähiger Kreise“ weist jedoch darauf hin, dass die dialogische Kommunikation zwischen Menschen mit unterschiedlicher Sicht der Dinge eine schwer zu lösende Aufgabe im Rahmen der LA 21-Arbeit ist (siehe Kapitel 3.6.3).

Durch die Bildung von Expertenkreisen kann die Gefahr bestehen, dass „Fachleute“ in relativ geschlossenen Gruppen zusammenarbeiten. Auf das Problem, dass die Benachteiligten einer kooperativen Lösungen jene sind, die nicht an den Verhandlungen beteiligt sind, wurde in Untersuchungen zu PPP hingewiesen (siehe Kapitel 2.2.3).

Durch die Bildung von Expertenkreisen fehlt eine BürgerInnenbeteiligung (d.h. die Partizipation an) und damit verringert sich die Kontrolle von LA 21-Prozessen im Vergleich zu offenen Veranstaltungen. Eine Problematik durch Expertenkreise ergibt sich dann, wenn die Beteiligten trotz fehlender breiter Interessenvertretung der Überzeugung sind, im Sinne der Agenda 21 zu wirken.

Entgegengehalten werden kann, dass Bürgerinnen und Bürger und auch die VertreterInnen jeglicher Interessensgruppen im Gegensatz zu PPP i. d. R. die Möglichkeit haben, im Prozess mitzuwirken.

---

<sup>58</sup> siehe Ergebnisteil

<sup>59</sup> Wer beispielsweise nicht weiß, was ISO 14.001 ist, wird bereits in einigen LA 21 Arbeitskreisen, in denen sich auch UnternehmensvertreterInnen beteiligen, Verständigungsprobleme bekommen – und versteht auch diesen Satz nicht ©.



Im theoretischen Teil wurde auf die Möglichkeit und Gefahr scheinkooperativen Verhaltens hingewiesen (siehe Kapitel 3.6.3). Ob sich Unternehmen im Rahmen von LA 21 nur zum Zwecke der mit der Beteiligung am Agenda-Prozess einhergehenden Akzeptanz bei kommunalen Akteuren beteiligen oder ernsthaftes Interesse an der Berücksichtigung der Ansprüche anderer Gruppen haben, kann aufgrund der Ergebnisse nicht beurteilt werden. Festgehalten werden sollte aber, dass die LA 21 Raum für scheinkooperatives Verhalten bietet.

Es kann festgehalten werden, dass sich Unternehmensvertreter zwar breite BürgerInnenbeteiligung wünschen, weil das zeigt, dass der Prozess Bedeutung hat und für wichtig befunden wird. Bei der Realisation der Zusammenarbeit mit sehr unterschiedlichen Personen und solchen mit verschiedenen Interessen, kommt man jedoch selten zu Ergebnissen, mit denen sich alle identifizieren können.

**Zur Hypothese:** In der Tendenz ist eine Bildung von „konsensfähigen Kreisen“ zu beobachten, womit die Hypothese die UnternehmensvertreterInnen bevorzugten die Zusammenarbeit mit Beteiligten, die ähnliche Interessen haben, bestätigt wird. Betrachtet man jedoch die Aussagen der UnternehmensvertreterInnen, so wird deutlich, dass sie den Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern durchaus suchen. Schwierig gestaltet sich jedoch die Realisierung einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

## 6.5 Projektorientierung versus Leitbildorientierung

*Hypothese: UnternehmensvertreterInnen bevorzugen projektorientiertes Handeln im Rahmen der LA 21. Lange Diskussionen mit den übrigen Mitwirkenden der Gremien zum Zweck der Zielfindung und Leitbildfestsetzung stehen für sie i. d. R. nicht im Vordergrund der Zusammenarbeit.*

Aus verschiedenen Prozessen ist bekannt, dass unterschiedliche Akteure unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was einen Prozess, der auf „Nachhaltigkeit“ ausgerichtet ist, auszeichnet. Während VertreterInnen von NGOs die Orientierung auf Langfristigkeit betonen und den Abschied vom kurzfristigen Denken im Rahmen einer „nachhaltigen Entwicklung“ fordern, stellen UnternehmensvertreterInnen klassischer Weise die schnelle und effiziente Umsetzung von „nachhaltigen Projekten“ in den Vordergrund.

Wie oben bereits erwähnt arbeiten Gruppen, in denen **mehrere** UnternehmensvertreterInnen mitwirken, meist projektorientierter als andere Gremien.

UnternehmensvertreterInnen geben an, dass sie projektorientiertes Handeln bevorzugen, im Gegensatz zu solchen Gruppen, bei denen Zielfindung und Leitbilddiskussion im Vordergrund stehen. Sie befürworten grundsätzlich die LA 21 als einen demokratischen Prozess, der auf Konsens ausgerichtet ist, weisen jedoch darauf hin, dass die Realisierung von Projekten nicht zu kurz kommen dürfe.

UnternehmensvertreterInnen scheinen ein nicht in jeder Hinsicht perfektes oder kleineres Projekt zu bevorzugen, während andere Agenda-Akteure, nach dem Eindruck der UnternehmensvertreterInnen, die Festlegung von Leitbildern, an dem sich zukünftige Entwicklung orientieren soll, für entscheidend halten.

Sie äußerten im Rahmen der Interviews den Eindruck, dass das zielgerichtete auf Projekte ausgerichtete Arbeiten nicht unbedingt das **primäre** Interesse aller Agenda-Akteure sei. Mehrfach beklagen sich UnternehmensvertreterInnen, die Arbeit sei zu sehr leitbildorientiert, andere Gruppenmitglieder fänden aber die Definition von Leitlinien oder -bildern wichtig.

Eine Unternehmensvertreterin teilt die Ablehnung ihrer KollegInnen nicht und äußert ihr Unverständnis zu dem Verhalten eines Vertreters der Kammer, der sich mit „Händen und Füßen gegen Leitbilder“ sträube.

Aus der fehlenden Bereitschaft seitens der Unternehmen, sich auf Leitbilder festzulegen, ergeben sich folgende Möglichkeiten der Interpretation:

Es kann die begründete Vermutung geäußert werden, dass die Ablehnung von Leitbildern durch die UnternehmensvertreterInnen damit zusammenhängt, dass diese kein Interesse daran haben, verbindliche Handlungsorientierungen festzulegen und gleichzeitig weder von staatlicher Seite noch von Seiten der NGOs im Rahmen von LA 21 Druck ausgeübt wird.

Leitbilder werden vermutlich im überwiegenden Maße als Einschränkungen der eigenen zukünftigen Handlungsmöglichkeiten begriffen werden. Man hat offensichtlich nicht das Bestreben, sich selbst zu beschränken. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen vielfach nicht das Interesse haben bzw. im Rahmen der LA 21 die Möglichkeit sehen, ihre Handlungsmöglichkeiten bzw. die Schnittmenge (siehe Kapitel 3.4.2) ethisch vertretbaren und ökonomisch rationalen Verhaltens durch ihre eigenen Handlungen zu erweitern, d. h. als strukturpolitischer Akteur zu wirken (vgl. SCHNEIDEWIND 1998). Einige Unternehmen fordern zwar eine Ökologisierung der Wirtschaft, haben jedoch den Eindruck mit dieser Forderung relativ alleine dazustehen und trauen sich eine Veränderung aus eigener Kraft kaum zu. Sie richten Forderungen z. B. bezüglich einer Änderung der Subventionspolitik oder einer ökologischen Steuerreform an die Politik.

Es konnte gezeigt werden, dass freiwillige Selbstverpflichtungsvereinbarungen oft nur dann zustande kommen, wenn die Akteure auf staatlicher Seite über ein gewisses „Drohpotential“ verfügen (siehe Kapitel 2.2.1). Diese Möglichkeit von staatlicher Seite Druck auszuüben, ist im Rahmen von Agenda-Prozessen nicht vorhanden. Der Prozess beruht in höchstem Maße auf Freiwilligkeit (siehe Kapitel 1.2.1). Eine Aushandlung von Zielen zwischen UnternehmensvertreterInnen und staatlichen Akteuren im Rahmen von LA 21, wie sie bei freiwilligen Selbstverpflichtungen üblich ist, wurde nicht festgestellt. Ein Unternehmensvertreter schlug jedoch vor, Unternehmen, die sich an LA 21 beteiligen, sollten nach dem Beispiel des Umweltpaktes Bayern weniger intensiven Kontrollen durch Behörden ausgesetzt sein. Von ihm wurde somit im Rahmen der LA 21 Deregulierung im Gegenzug zu stärkerer Selbstverantwortung der Wirtschaft gefordert.

Eine im eigentlichen Sinne freiwillige **Verpflichtung** auf Ziele der Agenda durch die Unternehmen ist nicht festzustellen. Aus den vorherigen Ausführungen sollte nicht geschlossen werden, dass bei allen UnternehmensvertreterInnen, die eine Leitbilddiskussion nicht befürworten, davon ausgegangen werden kann, dass sie nicht bereit sind, sich auf nachhaltige Ziele zu verpflichten. Vielfach ist der Einwand, Leitbilddiskussionen seien sehr zeitaufwendig und forderten viel Geduld von allen Akteuren offensichtlich begründet. Gerade VertreterInnen kleinerer Unternehmen wollen sich wegen mangelnder Kapazitäten lieber in einer Weise engagieren, bei der Erfolge schnell sichtbar werden. Daher bevorzugt man projektorientierte Zusammenarbeit.

*Kritisch von meiner Seite wird jedoch beurteilt, wenn im Rahmen von LA 21 nur Projekten realisiert werden, die die Interessen der Unternehmen nicht berühren, d. h. nicht auf die unternehmerische Tätigkeit zurückwirken.*

**Die Hypothese**, dass Unternehmen projektorientiertes Handeln bevorzugen, kann bestätigt werden. Die Festlegung von Leitbildern wird nur von einer Unternehmensvertreterin befürwortet.

Die Ablehnung von Leitbildern seitens der UnternehmensvertreterInnen bietet verschiedene Interpretationsmöglichkeiten. Es kann vermutet werden, dass Unternehmen es nicht als ihre Aufgabe ansehen, ihre Handlungsmöglichkeiten einzuschränken, um nachhaltigeres Wirtschaften möglich zu machen, sondern dies als Aufgabe der Politik betrachten. Gleichzeitig gibt es weder für staatliche Akteure noch für NGOs die Möglichkeit im Rahmen der LA 21 Druck auf Unternehmen auszuüben. Andererseits sind Leitbilddiskussionen mit enormen Zeitaufwand verbunden, so dass auch dies die fehlende Bereitschaft zur Festlegung auf Leitbilder begründen kann.

## 6.6 Beteiligungsinitiative und Rolle der Unternehmen im Prozess

*Hypothese: Von Seiten der Unternehmen wird nur in Ausnahmefällen die Initiative für eine Lokale Agenda 21 ergriffen. UnternehmensvertreterInnen wollen vielmehr angesprochen bzw. angeschrieben und zur Mitarbeit eingeladen werden.*

Nur bei drei der befragten UnternehmensvertreterInnen wurde von Seiten des Unternehmens die Initiative ergriffen, sich an der LA 21 ihrer Kommune zu beteiligen. Die übrigen wurden schriftlich oder mündlich zur Beteiligung aufgerufen (siehe Kapitel 5.2.4).

Nach Meinung der UnternehmensvertreterInnen hat die Stadt die Verantwortung für die Initiierung und Fortführung des Prozesses. Sie selbst wollen den Prozess nicht federführend betreiben und auch nicht als treibende Kraft fungieren, sondern in ihrem Bereich machen, was möglich ist. Zwei äußern sich zu ihrem Selbstverständnis, nicht federführend den Prozess betreiben zu wollen. „Wir beteiligen uns immer, wenn wir eingeladen werden, aber wir wollen nicht als ‚Zugpferd‘ dienen“ (Aussage einer Interviewpartnerin).

Es kann somit im Allgemeinen nicht erwartet werden, dass die Unternehmen von sich aus auf die Agenda-Verantwortlichen zugehen oder gar den Prozess einer LA 21 initiieren. Sie müssen eingeladen werden und brauchen ein deutliches Signal, dass ihre Beteiligung erwünscht ist.

In Leipzig, wo der Agenda-Prozess von politischen Führungspersonlichkeiten öffentlich unterstützt und die Einbindung der Unternehmen mit persönlichem Engagement betrieben wird, konnten zahlreiche Unternehmen eingebunden werden.

Bei den Telefonaten in der Explorationsphase wurde offensichtlich, dass es in einigen Städten Schwierigkeiten bereitet, Unternehmen in den Prozess der LA 21 einzubinden. Auch bei den Interviews wurde dies deutlich. Einige GesprächspartnerInnen gaben Hinweise darauf, was die Einbindung von Unternehmen am Prozess behindere (siehe dazu Kapitel 5.7).

**Die Hypothese**, dass die Initiative zur Beteiligung an der LA 21 nicht von Unternehmen ausgeht, wurde bestätigt. Es erwies sich als richtig, dass Unternehmen i. d. R. angesprochen werden müssen, wenn die grundsätzliche Bereitschaft zur Beteiligung bereits vorhanden ist.

## 6.7 Sonstige Erkenntnisse

Zu den folgenden Erkenntnissen gibt es keinen Unterbau durch die Hypothesen. Sie ergaben sich im Verlauf der Untersuchung.

Es kann festgehalten werden, dass Agenda 21 von den Unternehmen weitgehend mit Umweltthemen in Verbindung gebracht wird. Dies wird daran deutlich, dass meist die MitarbeiterInnen, die für Umweltschutzfragen zuständig sind, mit Agenda 21 betraut werden. Die Themen, mit denen sich UnternehmensvertreterInnen in den Arbeitsgruppen beschäftigen, sind von Umweltthemen sehr stark dominiert. Damit werden Untersuchungsergebnisse von DEBUS (1999) bestätigt, die diese Ausrichtung ebenfalls festgestellt hat.

### 6.7.1 Der Stellenwert des persönlichen Engagements der UnternehmensvertreterInnen

Bei den Interviews wurde deutlich, dass die Entscheidung, ob es zu einer Beteiligung eines Unternehmens am Prozess der Lokalen Agenda 21 kommt, sehr unterschiedlich abläuft (siehe Ergebnisteil). Während in einigen Unternehmen auf höchster unternehmensstrategischer Ebene darüber befunden wird, entscheiden in anderen Unternehmen Abteilungen oder Einzelpersonen über eine Beteiligung. Da die Agenda-Mitwirkung somit stark von der/dem beteiligten UnternehmensvertreterIn und deren/dessen Interessen und Beweggründen abhängen kann, sollte die Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 nicht alleine aus den abstrakten Beweggründen eines Unternehmens beurteilt werden (siehe Kapitel 6.1), sondern auch vor dem Hintergrund der Motivation einzelner MitarbeiterInnen betrachtet werden.

Die Beweggründe eines Unternehmens können erstens stark durch die einer/s einzelnen MitarbeiterIn überzeichnet sein. Zweitens werden die Ergebnisse der Untersuchung stark von der befragten Person geprägt (siehe dazu auch die Methodenkritik in Kapitel 4.2.5). Beide Sachverhalte erschweren die Interpretation.

Einige UnternehmensvertreterInnen nehmen aus persönlicher Motivation am Prozess teil. So geben beispielsweise zwei UnternehmensvertreterInnen an, dass sie der Überzeugung sind, dass in ihrem Unternehmen bzw. von der Industrie schon sehr viel im Bereich des Umweltschutzes geleistet würde, und sie es wichtig fänden, dies der interessierten Öffentlichkeit mitzuteilen. Dafür seien sie bereit, sich persönlich einzusetzen.

Nach DRESEL bedeutet dies, dass einE MitarbeiterIn von der beispielhaften Leistung eines Unternehmens (z. B. im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes) überzeugt ist und Beziehungspflege betreibt indem sie/er, diese Leistung nach außen bekannt macht (DRESEL 1997, S. 47). Die MitarbeiterInnen entwickeln durch ihre Aktivität im Rahmen der LA 21 eine kommunikative Beziehung zu ihrem Umfeld. Wenn man davon ausgeht, dass sowohl Information als auch Akzeptanz, Legitimität und Vertrauen bei der Bevölkerung knapp vorhandene und gleichzeitig wichtige Ressourcen für das Unternehmen sind (siehe Kapitel 2.2.2 und 0), so besteht die Leistung der MitarbeiterInnen, die sich im Prozess der LA 21 engagieren darin, diese knappen Ressourcen für das Unternehmen zu sichern und aufzubauen (DRESEL 1997, S. 46).

In diesem Zusammenhang soll Kritik an EntscheidungsträgerInnen der Unternehmen im Rahmen der LA 21 geübt werden. Vor dem Hintergrund sich mehrender Bestrebungen, die Eigeninitiativen von MitarbeiterInnen stärker zu fördern und verstärkt deren individuellen Leistungen anzuerkennen und für das Unternehmen zu nutzen (GREIFENBERGER 1995, S. 89 - 93), müsste das Management der Unternehmen, deren MitarbeiterInnen Initiative für LA 21-Prozesse zeigen, den Wert dieses Engagements schätzen. Denn stark intrinsisch motivierte MitarbeiterInnen vertreten „ihr“ Unternehmen proaktiv in einem Kreis der aktiven und als kritisch einzuschätzenden Öffentlichkeit, stehen Rede und Antwort und investieren einen erheblichen Teil ihrer Freizeit für das Unternehmen. Zusätzlich sind ihre eigenen Interessen eng mit denen des Unternehmens verknüpft.

Das Unternehmen profitiert von den Aktivitäten seiner MitarbeiterInnen, da dadurch (zumindest) in einer Teilöffentlichkeit der Ruf eines interessierten, problembewussten, konfliktbereiten und diskussionsfähigen Unternehmens geschaffen wird.

Diese positiven Effekte werden im Unternehmen, d. h. von KollegInnen oder Vorgesetzten selten erkannt, was vor dem Hintergrund der Ausführungen zur Unternehmenskultur als Folge des Konservatismus sozialer Systeme gewertet werden kann (siehe Kapitel 3.6.4). Die übrigen Unternehmensmitglieder interpretieren die Handlungen der/des Unternehmensvertreterin/s, der sich aufgrund seiner Überzeugung und Werthaltung am Prozess der LA 21 beteiligt, nicht als sinnvoll.

So wird bei einem Teil der engagierten MitarbeiterInnen die Teilnahme am Agenda-Prozess, trotz der dargestellten positiven Effekte, nur geduldet. Sie geben an, den Vorgesetzten sei der Nutzen ihrer Beteiligung für das Unternehmen nicht zu vermitteln.

Vor dem Hintergrund der fallweise enormen Bedeutung der Beweggründe einzelner MitarbeiterInnen für deren Engagement am Prozess der LA 21 stellt sich die Frage, ob das, was als Agenda-Aktivität von Unternehmen bezeichnet wird, wirklich als die Aktivität eines Unternehmens oder nicht eher als das Engagement einer/s einzelnen (isolierten) Mitarbeiterin/s angesehen werden muss. Um diese zu beantworten, wird betrachtet, inwieweit die Agenda-Aktivität von MitarbeiterInnen unter KollegInnen und bei anderen Abteilungen bekannt gemacht wird und inwieweit Entscheidungen des Unternehmens durch die Agenda-Beteiligung berührt werden.

Die Aktivitäten der befragten UnternehmensvertreterInnen werden kaum innerhalb des Unternehmens, d. h. bei den MitarbeiterInnen bekannt gemacht (siehe Kapitel 5.6.1). Die Vorgesetzten wissen um die Aktivitäten ihrer MitarbeiterInnen, beschäftigen sich aber nur damit, wenn sie die Interessen des Unternehmens berührt sehen. Nur vereinzelt gibt es Berichte in Mitarbeiterzeitungen oder überregionalen Tageszeitungen über die Agenda-Aktivität eines Unternehmens. Wenige der an einer LA 21 beteiligten UnternehmensvertreterInnen bemühen sich darum, Ergebnisse oder Anregungen aus dem LA 21-Prozess innerhalb des Unternehmens bekannt zu machen, indem sie z.B. Materialien weiterreichen, mit Verantwortlichen anderer Abteilungen sprechen oder Workshops im eigenen Haus im Rahmen der LA 21 organisieren.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass dem Agenda-Prozess innerhalb der Unternehmen nur eine marginale Bedeutung zuerkannt wird, denn Agenda 21 ist meist die Aufgabe einer/s Einzelnen und bei den KollegInnen kaum bekannt.

Es wurden außerdem kaum Hinweise dafür gefunden, dass die Agenda-Beteiligung Entscheidungen außerhalb des Tätigkeitsbereichs der/des MitarbeiterIn berühren, die/der selbst am Prozess beteiligt ist. Zwei Unternehmensvertreter gaben jedoch an, dass die Beteiligung des Unternehmens am Agenda-Prozess die Entscheidung zugunsten der Einführung eines UMS gefördert habe<sup>60</sup>. Wer allerdings erwartet, dass die Agenda-Beteiligung von Unternehmen in anderer Weise Einfluss auf das Verhalten d. h. beispielsweise strategische Entscheidungen oder die Leistungen des Unternehmens hat, muss enttäuscht werden.

### 6.7.2 Finanzielle Unterstützung

Wenn Unternehmen Agenda-Prozesse finanziell unterstützen, bewegen sich diese Zuwendungen im Bereich von wenigen hundert Mark und sind damit zu vernachlässigen. Eine Ausnahme ist der Prozess in Leipzig. Hier wird die Hälfte des Etats der Agenda-Koordinationsstelle von Unternehmen bereitgestellt.

Wenn sich Unternehmen finanziell beteiligen, dann z. B. bei der Verschickung von Arbeitsgruppenprotokollen oder bei der Werbung für einzelne Agenda-Veranstaltungen. Kleinere Unternehmen haben oft keinen weitreichenderen finanziellen Spielraum, in größeren wird über „Sponsoring-Mittel“ nicht in den Abteilungen entschieden, die sich am Agenda-Prozess beteiligen. Eine Unternehmensvertreterin berichtet, dass Umweltaktivitäten grundsätzlich nicht gesponsort werden. Dies sei auf höherer Ebene entschieden worden. Es ist davon auszugehen, dass in anderen großen Unternehmen ähnliche Entscheidungsstrukturen herrschen.

Unabhängig von der LA 21 wird von den großen Unternehmen Sponsoring in den Bereichen Kultur und Sport betrieben. Nur ein Unternehmen unterstützt Umweltschutz-Aktivitäten durch die Mitfinanzierung einer Stiftung. Für politische Aktivitäten wird von keinem der Unternehmen Geld aufgewendet. Es ist zu vermuten, dass Agenda 21 als „zu politisch“ eingeordnet wird und/oder angenommen wird, dass Agenda 21 in der Bevölkerung bzw. von potentiellen KundenInnen zu sehr mit Umweltthemen in Verbindung gebracht wird.

Hinweise darauf, dass Agenda 21 zumindest teilweise als zu politisch wahrgenommen wird, liefern Klagen der InterviewpartnerInnen über parteipolitische Verstrickungen im Zusammenhang mit dem Agenda-Prozess. Hinzu kommt, dass zwei InterviewpartnerInnen darüber klagten, LA 21 würde stark von „Grünem Umfeld“ dominiert.

Es muss davon ausgegangen werden, dass auch in anderen Prozesse nicht mit Sponsoring-Mitteln von Unternehmen in erwähnenswertem Ausmaß gerechnet werden kann.

---

<sup>60</sup> Beispiel: Einer der Unternehmensvertreter teilt mit, dass im Zusammenhang mit der Agenda-Aktivität erkannt wurde, dass die Konkurrenz bereits mit der Einführung eines solchen Systems beschäftigt sei. Daraufhin sei die Entscheidung im eigenen Haus zugunsten eines UMS plötzlich sehr schnell gefallen.

### 6.7.3 Unternehmen – keine homogene Gruppe

Wie schon bei den Erläuterungen zu den Beweggründen (siehe Kapitel 6.1) angedeutet wurde, muss zwischen den Unternehmen, die sich am Prozess beteiligen, differenziert werden. Es gibt solche, die von dem Prozess direkt profitieren können (z. B. die Großbäckerei, die ausschließlich Getreide aus kontrolliert biologischem Anbau verarbeitet) und solche, deren Produkte vor dem Hintergrund der Überlegungen zur ökologischen Nachhaltigkeit als problematisch eingeordnet werden (z. B. Chemische Industrie) (siehe auch Kapitel 6.1.2).

Aus der Gruppierung, die in Kapitel 6.1.2 vorgenommen wurde, wird deutlich, dass die verschiedenen befragten Unternehmen unterschiedliche, teilweise sogar widersprüchliche, Interessen haben.

Offen tritt dies nur an wenigen Stellen der Interviews zutage. Beispielsweise, wenn sich ein Unternehmensvertreter aus der Gruppe der „Ökos“ vehement über die Aktivität eines Unternehmensvertreter aus der Gruppe der Fahrzeughersteller im Rahmen von LA 21 beklagt. Zwei Unternehmensvertreter äußern ihren Unmut darüber, dass große, etablierte Unternehmen ihren Einfluss und ihre große Zahl von Beschäftigten einsetzen, um Druck auf solche Akteure des Agenda-Prozesses auszuüben, sie sich kritisch zu den herrschenden Verhältnissen äußerten und bemüht seien, auf Veränderungen hinzuwirken.

Neben der Kritik an UnternehmensvertreterInnen wird auch das Verhalten des Vertreters eines Unternehmensverbandes als äußerst konservativ und bremsend bemängelt.

Einige UnternehmensvertreterInnen hoffen, vom Prozess selbst durch die Vergabe von Aufträgen profitieren zu können. Ein Unternehmensvertreter jedoch missbilligt die Anwesenheit von Unternehmen, die professionelles Interesse haben. Alle Beteiligten sollten vorbehaltlos ihr Know-how und ihre Fähigkeiten einbringen.

Diese kritischen Äußerungen zu den Aktivitäten anderer Akteure aus dem wirtschaftlichen Bereich durch UnternehmensvertreterInnen und die Ausführungen in Kapitel 6.1.2 (zur Typisierung) zeigen, dass es Unternehmen gibt, die von Veränderungen, die durch den Agenda-Prozess bewirkt werden könnten, profitieren können und solche, die an der Festigung bestehender Verhältnisse Interesse haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwischen den Interessen von Unternehmen deutlich differenziert werden muss und eindeutige Interessenskonflikte zwischen den verschiedenen UnternehmensvertreterInnen innerhalb eines Prozesses bestehen können.

### 6.7.4 Was hemmt die erfolgreiche Einbindung der Wirtschaft in den Agenda-Prozess?

Während der Interviews wurde deutlich, dass es Verhaltensweisen von ArbeitsgruppenteilnehmerInnen, Strukturen des Prozesses u. a. gibt, die die erfolgreiche Einbindung von Unternehmen in den Prozess der LA 21 und eine gute Zusammenarbeit zwischen UnternehmensvertreterInnen und übrigen Akteuren behindert.

Auf einige UnternehmensvertreterInnen wirkt es hemmend, wenn der Eindruck entsteht, die Beschäftigten aus der öffentlichen Verwaltung würden nicht hinter den Zielen der Agenda stehen und Entscheidungen nicht in ihrem Sinne treffen. Wenn es keine Unterstützung durch die/den BürgermeisterIn gibt, hemmt dies Unternehmen der Kommune sich am Agenda-Prozess zu beteiligen. Auch mangelndes Interesse seitens der Stadtverordneten/Magistratsmitglieder trägt nicht zu Motivation der UnternehmensvertreterInnen bei. Wird das Agenda-Büro ausschließlich von ABM-Kräften<sup>61</sup> besetzt, so muss damit gerechnet werden, dass der Agenda-Prozess von Unternehmen nicht besonders ernst genommen wird. Die Übertragung der Verantwortung für den Prozess an eine ABM-Kraft, legt einigen UnternehmensvertreterInnen die Vermutung nahe, der Agenda-Prozess habe für die Verantwortlichen der Stadt keine hohe Priorität. Ähnlich verhält es sich mit den finanziellen und übrigen personellen Kapazitäten, die von Seiten der Stadt zur Verfügung gestellt werden.

Wenn nicht geklärt ist, wie mit den Vorschlägen der Arbeitsgruppen verfahren wird und wenn es wenig feedback von PolitikerInnen an Agenda-Aktive gibt, kann das zu Frust bei den beteiligten Akteuren führen. Auch wenn UnternehmensvertreterInnen im Laufe des Prozesses das Gefühl kriegen, nichts bewirken zu können, wenn Diskussionen zu lange dauern, oder keine Projekte entstehen, sinkt die Motivation der Beteiligten.

Bei fehlender oder unprofessioneller Moderation kann es zur Dominanz einzelner Personen oder Interessen kommen, die von übrigen TeilnehmerInnen als störend empfunden wird.

Auch der Eindruck, der Prozess sei (unterschwellig) durch bestimmte politische Gruppierungen dominiert, behagt WirtschaftsvertreterInnen nicht.

Von vier UnternehmensvertreterInnen wurde die Öffentlichkeitsarbeit für die LA 21 kritisiert. Teilweise wurde vehement eine bessere Öffentlichkeitsarbeit gefordert. Mehrfach wurde beklagt, dass die vorliegenden Materialien zu intellektuell seien.

---

<sup>61</sup> Menschen, die über eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme beschäftigt sind.



## 7 Fazit

Die Beweggründe, die von UnternehmensvertreterInnen für die Beteiligung an der LA 21 angegeben wurden, sind zahlreich und sehr vielschichtig. Es können ethische Motive und solche, die mehr oder weniger offensichtlich im Interesse des Unternehmens sind, unterschieden werden.

Wenige Unternehmen geben an, sich zu beteiligen um ihre Produkte direkt zu vertreiben; zahlreiche Unternehmen teilen mit, am Prozess der LA 21 deshalb teilzunehmen, weil sie sich verpflichtet fühlen. Einige machen die Angabe, einen guten Kontakt zu Verwaltung und/oder BürgerInnen pflegen zu wollen, um handlungsfähig zu bleiben.

Aus der Betrachtung dieser Beweggründe kann vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen gefolgert werden, dass der wesentliche Grund für Unternehmen, sich an der LA 21 zu beteiligen, der Aufbau oder die Pflege eines guten Rufes und damit die langfristige Sicherung ihrer Handlungsmöglichkeiten ist. Aus der Typisierung, welche aufgrund des Bezugs zwischen Agenda-Tätigkeit und den Produkten bzw. Geschäftsinhalten der Unternehmen abgeleitet werden konnte, kann der Schluss gezogen werden, dass der Bezug zu den Produkten bzw. zu den Geschäftsinhalten der Unternehmen, die sich an LA 21 beteiligen, relativ hoch ist.

Es konnten folgende Gruppen gebildet werden: chemische Industrie (4 Unternehmen), Fahrzeughersteller (5), ökologisch orientierte Unternehmen (4) und Beratungsunternehmen (3). Außerdem sind Unternehmen beteiligt, die die Existenz ihrer Unternehmensphilosophie als Grund für ihre Agenda-Beteiligung angeben. Daneben ist von diesen Unternehmen bekannt, dass sie intensiv für eine Teilnahme am LA 21 umworben wurden (4 Unternehmen). Den Rest machen Unternehmen aus dem Bereich Handel und Dienstleistung aus (3).

Aus dem Bemühen, einen guten Ruf und damit Handlungsmöglichkeiten zu sichern sowie dem angeführten Verantwortungsgefühl, kann geschlossen werden, dass Unternehmen die Agenda 21 als Herausforderung durch die Öffentlichkeit wahrnehmen und sich verpflichtet fühlen, d. h. bereit sind, moralische Verantwortung zu übernehmen.

Andererseits weisen die mangelnde Initiative seitens der Unternehmen für eine LA 21 sowie die weitgehend fehlende Bereitschaft, sich auf Leitbilder festzulegen, darauf hin, dass Unternehmen nicht bereit sind, sich für den Agenda-Prozess verantwortlich zu fühlen oder sich auf mögliche Handlungsbeschränkungen einzulassen. Sie begreifen sich damit in nur beschränktem Maße als gesellschaftlich verantwortlich.

Es bleibt außerdem festzuhalten, dass deutliche Interessensunterschiede zwischen Unternehmen festzustellen sind und keinesfalls davon ausgegangen werden kann, dass Unternehmen per se bestimmte Interessen vertreten. Denn auf der einen Seite beteiligen sich Unternehmen, deren Produkte „ökologische Merkmale“ haben, andererseits nehmen solche Teil, deren Produkte oder gesamte Geschäftstätigkeit von der Öffentlichkeit wegen ihrer Umweltproblematik kritisch bewertet werden. In der LA 21 sehen v. a. letztere die Möglichkeit, ihre Handlungsmöglichkeiten zu bewahren, d. h. ihr Handeln politisch zu legitimieren.

Unternehmen bringen sich unterschiedlich intensiv und in unterschiedlichen Formen in den LA 21-Prozess ein: Sie beteiligen sich durch die Teilnahme am Beirat und in Arbeitsgruppen, durch den Besuch einzelner Veranstaltungen, durch Sponsoring, durch die Präsentation von Projekten sowie durch Stellungnahmen zu Berichten anderer Arbeitsgruppen. Unternehmen bzw. UnternehmensvertreterInnen wirken damit als Geldgeber, bringen ihr spezifisches Wissen (v. a. zu UMS) ein und geben es an andere UnternehmensvertreterInnen weiter, sie beteiligen sich an Projekten, führen im Unternehmen eigenständig Projekte durch und versuchen andere Unternehmen zu einer Beteiligung zu motivieren. Außerdem geben sie Informationen aus dem Prozess innerhalb ihres eigenen Unternehmens weiter.

Unternehmen, in denen schon vor dem Beginn des LA 21-Prozesses eine Auseinandersetzung mit Fragen zu ökologischen und sozialen Auswirkungen der eigenen Tätigkeit stattgefunden hat, sind überproportional häufig an der LA 21 beteiligt. Haben Unternehmen „traditionell“ eine Orientierung an sozialen und v. a. ökologischen Themen, so begünstigt dies deren Beteiligung am LA 21-Prozess. Besonders Unternehmen, die ein Umweltmanagementsystem eingeführt haben, beteiligen sich sehr häufig am Prozess der LA 21.

Die Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 kann nicht nur mit den Eigenschaften und Fähigkeiten der Unternehmen begründet werden, sie ist auch von den Strukturen, dem Umfeld des Prozesses sowie der Ansprache der Unternehmen abhängig. Eine Beteiligung von Unternehmen kann im allgemeinen nur erwartet werden, wenn diese von den übrigen Akteuren der LA 21 erwünscht ist und sich die Verantwortlichen des Prozesses darum bemühen, d. h. die Unternehmen zu einer Teilnahme einladen. Es begünstigt die Beteiligung von Unternehmen, wenn der Lokalen Agenda 21 in einer Kommune hohe politische Priorität eingeräumt wird. Als wichtig wird erachtet, dass hochrangige PolitikerInnen den Prozess öffentlich unterstützen. Sind erst einmal wichtige Unternehmen am Ort für eine Beteiligung gewonnen worden, so können andere leichter motiviert werden, sich ebenfalls zu engagieren. Daneben wird von den UnternehmensvertreterInnen eine starke Projektorientierung gewünscht. Sie meinen, dass die Realisierung von Projekten zur Motivation aller Beteiligten beiträgt. Wichtig scheint außerdem, dass die Akteure aus Unternehmen die Möglichkeit sehen, wirklich etwas zu bewirken. Wenn der Eindruck entsteht, dass nur die Ideen der Beteiligten gefragt sind, aber keine Chance besteht, tatsächlich Einfluss auszuüben, schwindet die Bereitschaft der UnternehmensvertreterInnen, sich zu engagieren. Die Bedeutung professioneller Öffentlichkeitsarbeit, die v. a. Menschen anspricht, die mit der Agenda 21 und deren Inhalten nicht vertraut sind, wird von UnternehmensvertreterInnen hervorgehoben (siehe Abbildung 9).

Als schwierig gestaltet es sich, den Kontakt zwischen BürgerInnen „auf der Straße“ und UnternehmensvertreterInnen herzustellen und einen Dialog zu realisieren. Dies kann als größte Herausforderung der LA 21-Aktivität gesehen werden. Zur Zeit zeichnet sich die Tendenz ab, dass UnternehmensvertreterInnen in „konsensfähigen Kreisen“ oder Expertenkreisen mitwirken (z. B. zum Austausch oder zur Weitergabe von Informationen zu UMS). Problematisch wird diese Zusammenarbeit dann, wenn die Beteiligten meinen, im Interesse von Akteuren zu handeln, die bei Entscheidungsfindungen nicht beteiligt waren.

Die Wertvorstellung und die Bereitschaft zum Engagement einzelner MitarbeiterInnen spielt eine große Rolle dabei, ob und in welcher Weise sich ein Unternehmen an der LA 21 beteiligt.

Durch MitarbeiterInnen, deren Problemsicht mit der der Agenda 21 weitgehend übereinstimmt, kann ein intensiver Kontakt und Austausch zwischen m UnternehmensvertreterInnen und übrigen Akteuren der LA 21 entstehen.

Damit sind die eigentlichen „HoffnungsträgerInnen“ für die Unternehmensbeteiligung am Prozess der LA 21 die UnternehmensvertreterInnen, die aus eigener Motivation am Prozess teilnehmen. Sie sind für die Themen der Agenda 21 sensibilisiert, bereit sich für ihr Unternehmen sowie für die LA 21 einzusetzen, d. h. ihr Unternehmen proaktiv in der Öffentlichkeit zu vertreten, mit den Akteuren aus dem Unternehmensumfeld in Dialog zu treten und dabei einen Teil ihrer Freizeit zu investieren.

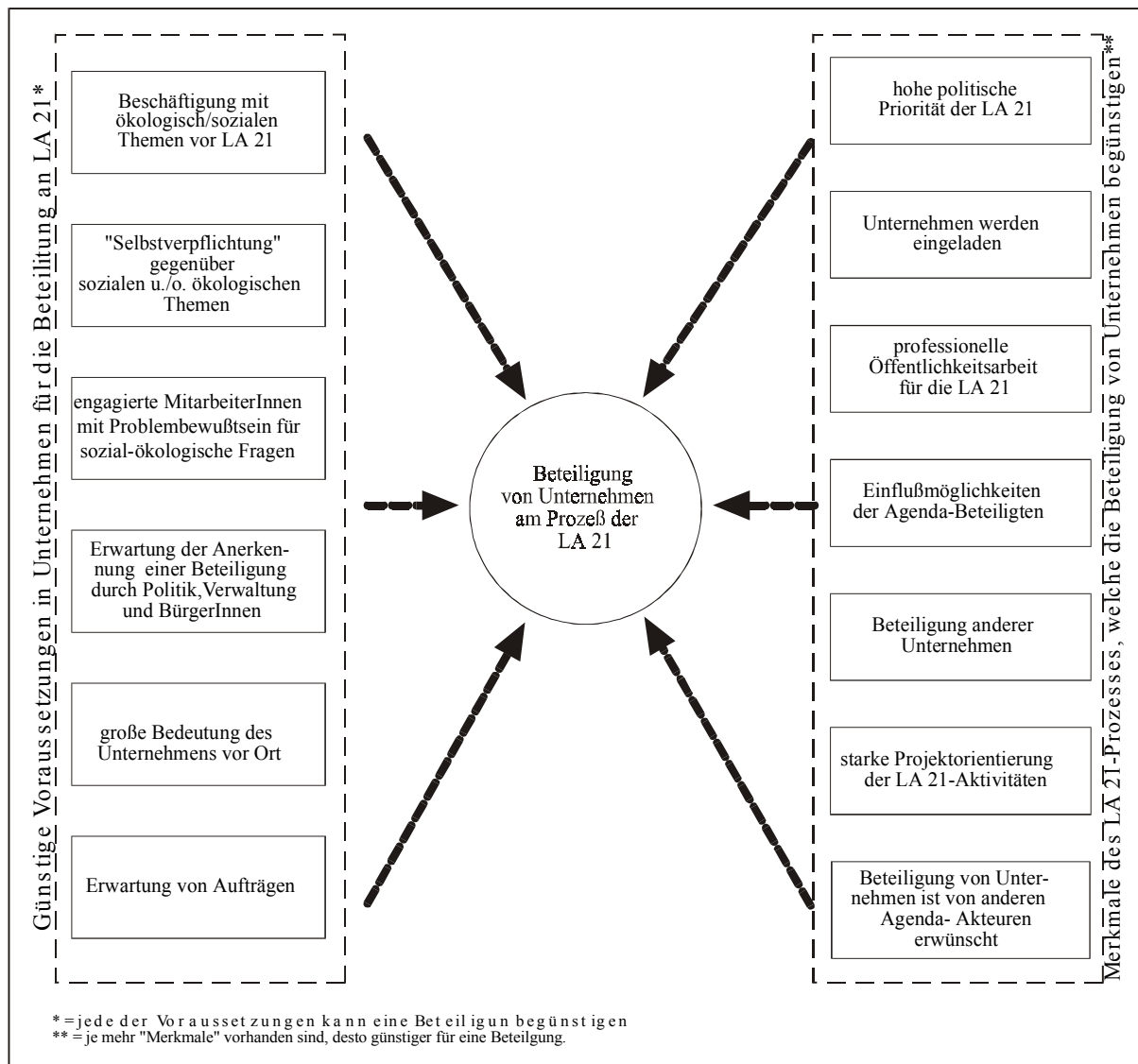
Wenn nicht „von oben“ d. h. von Seiten des Top-Managements (z. B. in Form einer Unternehmensphilosophie) die Ausrichtung eines Unternehmens auf ökologische und andere gesellschaftliche Werte erfolgt, dann gibt das teilweise große Engagement von UnternehmensvertreterInnen Anlass zur Hoffnung, dass diese die Wertvorstellungen in Unternehmen für die Zukunft prägen können und damit langfristig eine sozialökologische(re) Ausrichtung von Unternehmen bedingen.

### **Voraussetzungen für die erfolgreiche Beteiligung von Unternehmen in LA 21-Prozessen**

Ziel der Arbeit war es, **Hinweise** für die Ansprache und Einbindung von Unternehmen in den Prozess der LA 21 abzuleiten. Folgende Empfehlungen zur Optimierung der Einbindung von Unternehmen können gegeben werden:

- Ein **offizielles Bekenntnis** der/des BürgermeisterIn zum Agenda-Prozess und der Einsatz bedeutender **politischer Persönlichkeiten** sind die grundsätzlichen Voraussetzungen für die erfolgreiche Einbindung der Wirtschaft in den Prozess der LA 21.
- Entscheidend ist, dass sich die Agenda-KoordinatorInnen bewusst **für eine Einbindung von Unternehmen in den Prozess entscheiden** und versuchen, Unternehmen zu einer Beteiligung zu bewegen, d. h. vor allem sie einzuladen. Erleichtert wird die Ansprache, wenn man sich auf Seiten der Koordination klar darüber ist, was man von den UnternehmensvertreterInnen bei einer Beteiligung erwartet. Wenn man als VerantwortlicheR für die Einbindung von Unternehmen in den Prozess der LA 21 seinem Gegenüber klar machen kann, was man von ihr/ihm erwartet, wird es leichter sein, eine Zusammenarbeit zu realisieren. Mögliche Mitwirkungsmöglichkeiten ergeben sich durch Sponsoring, Mitarbeit im Beirat (d. h. beratende Tätigkeit); Mitarbeit in Arbeitsgruppen (Informationsweitergabe z. B. zu UMS; Generierung von Projektideen), Teilnahme an einzelnen öffentlichen Veranstaltungen, Durchführung und evtl. Präsentation eigener Projekte und Unterstützung der Realisierung von Projektideen, die im Rahmen der LA 21 erdacht wurden.
- Wichtige Bedingung für einen erfolgreichen *Verlauf* sind die Bereitstellung „**ausreichender**“ **finanzieller Mittel** durch die Stadt, die erstens eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit erlauben, zweitens die Unterstützung von Projekten und drittens die Bereitstellung einer Infrastruktur, die den reibungslosen Ablauf des Agenda-Prozesses möglich macht.

- Es sollte ein **Modus** gefunden werden, nach dem entschieden wird, **wie mit Arbeitsergebnissen und Projektvorschlägen umgegangen wird**. Es sollte geklärt sein wer nach welchen Kriterien darüber entscheidet, was umgesetzt wird und was nicht. Die Gruppen sollten professionell moderiert sein und die/der ModeratorIn sollte viel Fingerspitzengefühl dafür haben, wann die GruppenteilnehmerInnen durch die Dauer oder Form der Diskussion überfordert sind. Außerdem sollten sie die Fähigkeit besitzen, das Gremium zu einem Ergebnis zu führen, das keineR der Beteiligten als „faulen Kompromiss“ wahrnimmt.
- Da die Beteiligung bedeutender Unternehmen die Beteiligungsbereitschaft anderer Unternehmen zu begünstigen scheint, sollten sich die Agenda-KoordinatorInnen in besonderer Weise um diese bemühen. Wenn KollegInnen anderer Unternehmen mit in den Arbeitsgruppen / dem Beirat / dem Koordinierungskreis sitzen, fühlen sich UnternehmensvertreterInnen wohler, weil die Verständigung leichter fällt. Daher sollte versucht werden **mehrere UnternehmensvertreterInnen** in den Prozess **einzubinden**.
- Unternehmen scheint es wichtig zu sein, dass für einen Prozess, an dem sie sich offiziell beteiligen, eine **gute Öffentlichkeitsarbeit** gemacht wird. Es wurde vorgeschlagen, die Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit bunter, anschaulicher und weniger intellektuell zu gestalten. Man solle außerdem andere Medien nutzen, wie z. B. Fernsehen oder Comics.



**Abbildung 9: Voraussetzung in Unternehmen und Merkmale des LA 21-Prozesses, die eine Beteiligung von Unternehmen (eigener Entwurf)**

## 8 Ausblick - Forschungsbedarf

Zur Frage der Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 bestehen weiterhin zahlreiche offene Frage. Durch die Untersuchung haben sich insbesondere folgende ergeben.

- Wie in Kapitel 4.2.3 bereits festgestellt, bezieht sich die Untersuchung nur auf Unternehmen, die in Städten mit mehr als 100.000 EinwohnerInnen angesiedelt sind. Will man allgemeingültige Aussagen über die Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 machen, in die auch kleine Städte und der ländliche Raum einbezogen sind, so müssen die Prozesse dort untersucht werden.
- Ob die mangelnde Beteiligung von Unternehmen u.a. mit dem fehlenden Drohpotential auf staatlicher Seite zu erklären ist, kann nach den Ergebnissen dieser Arbeit zwar vermutet, aber nicht als abgesicherte Erkenntnis festgehalten werden. Zur Frage, warum sich Unternehmen nicht an LA 21-Prozessen beteiligen, besteht weiterer Forschungsbedarf. Wichtig bei einer solchen Untersuchung wäre die Befragung von Unternehmen, die zwar auf die LA 21 angesprochen wurden bzw. zu Veranstaltungen eingeladen wurden, aber sich gegen eine Beteiligung entschieden haben.
- Um Aussagen über den Zusammenhang von Unternehmenskultur und LA 21-Beteiligung machen zu können und nachzuvollziehen, wie ökologische u. o. soziale Werte in einem Unternehmen verankert sind. (bzw. sich etabliert haben) müssten einzelne Unternehmen umfassender betrachtet werden. Nur durch eine Teilnahme am Unternehmensalltag bzw. teilnehmende Beobachtung können die Einstellungen der MitarbeiterInnen und interne Prozesse erfasst werden (DRUMM 1991, HAMMERL 1993; OSTERLOHN 1991).

## 9 Literatur

- AULINGER, Andreas (1996): (Ko-)Operation Ökologie: Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik, Marburg.
- BERKEL, Karl (1997): Unternehmenskultur und Ethik, Heidelberg.
- BLÖCHINGER, Hansjörg; STAEHLIN-WITT, Elke (1993): Öffentliche Güter, Externalitäten und Eigentumsrechte, in: FREY, René L.; STAEHLIN-WITT, Elke; BLÖCHLINGER, Hansjörg (1993): Mit Ökonomie zur Ökologie - Analyse und Lösungen des Umweltproblems aus ökonomischer Sicht, Basel, Frankfurt am Main, S. 37-66.
- BROMANN, Peter; PIWINGER, Manfred (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur, Stuttgart.
- BUDÄUS, Dietrich; EICHBORN, Peter (1997): Vorwort, in: BUDÄUS, Dietrich; EICHBORN, Peter (Hrsg.): Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, Baden-Baden, S. 11 - 13.
- BUDÄUS, Dietrich; GRÜNING, Gernod (1997): Public Private Partnership - Konzeptionen und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie, in: BUDÄUS, Dietrich; EICHBORN, Peter (Hrsg.): Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, Baden-Baden, S. 14 - 24.
- BUND, MISEREOR (Hrsg.) (1997): Zukunftsfähiges Deutschland : ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung, Basel.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V. (Hrsg.) (1992): Freiwillige Kooperationslösungen im Umweltschutz, Köln.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.) (1999): Lokale Agenda 21 - Nachhaltige Entwicklung in den Kommunen - Stand und Perspektiven in Deutschland, Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.) (1998): Kongreßdokumentation: Nachhaltige Entwicklung in den Kommunen - Lokale Agenda 21 - Bonn, 2./3. Juni 1998, Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.) (1997): Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung in Deutschland - Bericht der Bundesregierung anlässlich der UN-Vollversammlung über Umwelt und Entwicklung 1997 in New York, Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.)(1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21, Bonn.
- CAF/Agenda-Transfer (Hrsg.) (1997): Lokale Agenda 21 - Initiativen, Beispiele, Prozesse, Bonn.

- CENTRE OF OUR COMMON FUTURE (1993): Agenda für eine nachhaltige Entwicklung - Eine allgemein verständliche Fassung der Agenda 21 und der anderen Abkommen von Rio, Genf.
- CLAUSEN, Jens (1999): Mit den richtigen kooperieren, in: *Ökologisches Wirtschaften*, 2/1999, S. 4.
- DEBUS, Dagmar (1999): Beteiligung der Wirtschaft an kommunalen Agenda 21-Prozessen, Universität Augsburg, Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Diplomarbeit, unveröffentlicht.
- DRUMM, Hans Jürgen (1991): Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur, in: DÜFLER, Eberhard (Hrsg.): *Phänomen - Philosophie - Technologie*, Stuttgart S. 163 - 171.
- DRESEL, Thomas (1997): Die Bedingungen ökologischer Innovation in Unternehmen, Fallanalysen, Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 71.
- DYLLICK, Thomas (1989): *Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung*, Wiesbaden.
- EICHHORN, Peter (1997): Public Private Partnership und öffentlich-privater Wettbewerb, in: BUDÄUS, Dietrich; EICHBORN, Peter (Hrsg.): *Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung*, Baden-Baden, S. 199 - 207.
- FESER, Hans-Dieter (1996): Vom end-of-pipe zum integrierten Umweltschutz, in FESER, Hans-Dieter; FLIEGER, Wolfgang; HAUFF, Michael von (Hrsg.): *Integrierter Umweltschutz: Umwelt- und Ressourcenschonung in der Industriegesellschaft*, Regensburg.
- FESER, Hans-Dieter; FLIEGER, Wolfgang; HAUFF, Michael von (Hrsg.) (1996): *Integrierter Umweltschutz: Umwelt- und Ressourcenschonung in der Industriegesellschaft*, Regensburg.
- FICHTER, Klaus (1998): *Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit: Wettbewerbstheorien im Lichte empirischer Ergebnisse zur Umweltberichterstattung von Unternehmen*, Marburg.
- FIEDLER, Klaus (1998): Zur Umsetzung der Agenda 21 in den Staaten und Kommunen, in: *Internationaler Rat für Kommunale Umweltinitiativen (Hrsg.): Lokale Agenda 21 - Deutschland: Kommunale Strategien für eine zukunftsbeständige Entwicklung*, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona.
- FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; KEUPP, Heiner u.a. (1995): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, Weinheim.
- FREEMAN, Edward R. (1983): Strategic Management: A Stakeholder Approach, in: *Advances in Strategic Management*, 1, S. 31-60.
- FREIMANN, Jürgen (1996): *Betriebliche Umweltpolitik: Praxis – Theorie - Instrumente*, Bern.



- FREY, René L.; STAEHELIN-WITT, Elke; BLÖCHLINGER, Hansjörg (Hrsg.) (1993): Mit Ökonomie zur Ökologie - Analyse und Lösungen des Umweltproblems aus ökonomischer Sicht, Basel, Frankfurt am Main.
- FRIEDRICHS, Jürgen (1980): Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen.
- FÜHR, Martin (1996): Ordnungsrahmen für "nachhaltige Unternehmen": Zuckerstange oder Karotten?, in: SCHLACKE, Sabine (Hrsg.): Neue Konzepte im Umweltrecht: Beschleunigung durch Modernisierung, Effektivierung, Vereinfachung, Berlin.
- GASSERT, Herbert (1992): Umweltschutzorientiertes Management, in: ZAHN, Erich; GASSERT, Herbert (Hrsg.): Umweltschutzorientiertes Management - Die unternehmerische Herausforderung von morgen, Stuttgart.
- GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (GfK) (1995): Die Umwelt- und Abfallproblematik im Spiegel des Konsumentenbewusstseins, Nürnberg.
- GORSLER, Barbara (1991): Umsetzung ökologisch bewussten Denkens: eine Studie zur Unternehmenskultur, Zürich.
- GOTTSCHALK, Wolf (1997): Praktische Erfahrungen und Probleme mit Public Private Partnership (PPP) in der Versorgungswirtschaft, in: BUDÄUS, Dietrich; EICHBORN, Peter (Hrsg.): Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, Baden-Baden, S. 153 - 166.
- GREIFENBERGER, Heinz (1995): Der selbständige Unternehmer braucht selbständige Mitarbeiter, in: KAPPLER, Akkhard; SCHEYTT, Tobias (Hrsg.): Unternehmensführung - Wirtschaftsethik - gesellschaftliche Evolution: Annäherung an eine verantwortungsbewusste Führungspraxis, Gütersloh.
- HALLAY, Hendric (1996): Ökologische Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen, Marburg.
- HAMMERL, Barbara Maria (1994): Umweltbewusstsein im Unternehmen: eine empirische Analyse des Umweltbewusstseins im Rahmen der Unternehmenskultur, Frankfurt am Main.
- HILL, Wilhelm (1991): Basisperspektiven der Managementforschung, in: Die Unternehmung, 1, S. 2 - 15.
- HOFFMANN-RIEM, Christa (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 339 - 372.
- HOMANN, Karl (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.
- HÜLSMANN, Wulf (1998): Umweltplanerische Anforderungen an die Lokale Agenda 21 - Strategien auf Bundesebene für eine nachhaltige Kommunalentwicklung, in: INTERNATIONALER RAT FÜR KOMMUNALE UMWELTINITIATIVEN (Hrsg.): Lokale Agenda 21 - Deutschland: Kommunale Strategien für eine zukunftsbeständige Entwicklung, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona.

- INTERNATIONALER RAT FÜR KOMMUNALE UMWELTINITIATIVEN (Hrsg.) (1998): Lokale Agenda 21 - Deutschland: Kommunale Strategien für eine zukunftsbeständige Entwicklung, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona.
- KETZLANDER, Andreas (1995): Public – Private – Partnership als Gefahr für lokale Demokratie und Gerechtigkeit? In: Archiv für Kommunalwissenschaft, 34, S. 119 - 133.
- KOHMANN, Barbara (1996): Die EG-Öko-Audit-Verordnung, in: Fachinformation "Umwelt und Gesundheit" des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen, auf: <http://www.bayern.de/STMLU/umwberat/ubbeg.htm>.
- KREIKEBAUM, Hartmut (1992): Umweltgerechte Produktion: Integrierter Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmensführung im Industriebetrieb, Wiesbaden.
- KUHN, Stefan; SUCHY, Gottfried; ZIMMERMANN, Monika (1998): Was ist eine Agenda 21?, In: INTERNATIONALER RAT FÜR KOMMUNALE UMWELTINITIATIVEN (Hrsg.): Lokale Agenda 21 - Deutschland: Kommunale Strategien für eine zukunftsbeständige Entwicklung, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona.
- LAMNEK, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, Weinheim.
- MAEDOWS, Dennis (1972): Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart.
- MAEDOWS, Donella (1992): Die neuen Grenzen des Wachstums: die Lage der Menschheit: Bedrohung und Zukunftschancen, Stuttgart.
- MARSDEN Chris; ANDRIOF Jörg (1998): Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It, in Citizenship Studies, 2, S. 329-352.
- MATSCHKE, Manfred Jürgen (1996): Betriebliche Umweltwirtschaft: eine Einführung in die betriebliche Umweltökonomie und die Probleme ihrer Handhabung in der Praxis.
- MATUSCHEWSKI, Anke (1996): Stadtentwicklung durch Public – Private – Partnership in Schweden, in: Kieler Geographische Schriften, 92.
- MEFFERT, Heribert; KIRCHGEORG, Manfred (1992): Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien, München.
- MEFFERT, Heribert (1991): Strategisches Ökologie-Management, in: Coenenberg, Adolf G. (Hrsg.): Ökologie-Management als strategischer Wettbewerbsfaktor, Stuttgart, S. 7-32.
- MEFFERT, Heribert (1986): Marketing und Ökologie – Chancen und Risiken umweltorientierter Absatzstrategien der Unternehmungen, in: Der Betriebswirt, 2, S. 140 – 159.
- MESSERLI, Paul (1994): Nachhaltige Naturnutzung: Diskussion und der Versuch einer Bilanz, in: BAETZING, Werner; WANNER, Heinz (Hrsg.): Nachhaltige Naturnutzung im Spannungsfeld zwischen komplexer Naturdynamik und gesellschaftlicher Komplexität, Geographisches Institut der Universität Bern, Geographica Bernensia, P30, Bern, S. 141 - 146.

- MEYER-ABICH, Klaus Michael (1990): *Aufstand für die Natur: von der Umwelt zur Mitwelt*, München.
- MIROW, Thomas (1997): *Public Private Partnership - Eine notwendige Strategie zur Entlastung des Staates*, in: BUDÄUS, Dietrich; EICHBORN, Peter (Hrsg.): *Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung*, Baden-Baden, S. 25 - 66.
- MUTHESIUS, Thomas (1997): *Praktische Erfahrungen und Probleme mit Public Private Partnership in der Verkehrswirtschaft*, in: BUDÄUS, Dietrich; EICHBORN, Peter (Hrsg.): *Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung*, Baden-Baden, S. 169 - 182.
- NETZ e.V. (Hrsg.) (1997): *Ökologie und Partizipation - Zwei Gesichter zukunftsfähigen Wirtschaftens*, Bonn.
- ODENWALD, Rudolf (1997): *Privatfinanzierung staatlicher Bauaufgaben - Eine Einschätzung aus der Sicht des Bayrischen Oberrechnungshofs*, in: BUDÄUS, Dietrich; EICHBORN, Peter (Hrsg.): *Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung*, Baden-Baden, S. 145 - 152.
- Öko-Institut e.V. (Hrsg.) (1998): *New Instruments for Sustainability – The New Contribution of Voluntary Agreements to Environmental Policy – Final Report*, Freiburg, Darmstadt, Berlin.
- ÖIKOS - Umweltökonomische Studenteninitiative an der Hochschule St. Gallen (Hrsg.) (1994): *Kooperationen für die Umwelt : im Dialog zum Handeln*.
- OSTERLOHN, Margit (1996): *Vom Nirwana-Ansatz zum überlappenden Konsens: Konzepte der Unternehmensethik im Vergleich*, in: NUTZINGER, Hans G. (Hrsg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven, Band 3: Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze*, Berlin.
- OSTERLOHN, Margit (1991): *Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen*, in: DÜFLER, Eberhard (Hrsg.): *Phänomen - Philosophie - Technologie*, Stuttgart, S. 173 - 185.
- PIEL, Edgar (1996): *Wie die Deutschen und die Amerikaner über Chemie denken*, in: *change* (Umweltmagazin von Hoechst), Ausgabe 1996, S. 20 - 23.
- PFRIEM, Reinhard (1995): *Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven*, Marburg.
- PFRIEM, Reinhard (1989): *Das Ökologieproblem als Gegenstand einer möglichen Unternehmensethik* in: SEIFERT, Eberhard, K.; PFRIEM, Reinhard (Hrsg.): *Wirtschaftsethik und ökologischen Wirtschaftsforschung*, Bern, S. 111 - 127.
- PIEL, Edgar (1996): *Wie die Deutschen und die Amerikaner über Chemie denken*, in: *change* (Umweltmagazin von Hoechst), Ausgabe 1996, S. 20 - 23
- PIGOU, Arthur C. (1932): *The Economics of Welfare*, London.
- RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN (1998): *Umweltgutachten 1998*, Stuttgart.

- RENNINGS, Klaus; BROCKMANN, Karl L.; KOSCHEL, Henrike u.a. (1996): Nachhaltigkeit, Ordnungspolitik und freiwillige Selbstverpflichtung, Mannheim.
- RING, Irene (1994): Marktwirtschaftliche Umweltpolitik aus ökologischer Sicht, Stuttgart, Leipzig.
- SACKMANN, Sonja (1990): 'Kulturmanagement': Lässt sich Unternehmenskultur machen?, in: SANDER, Karl (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, Heidelberg, S. 157 - 183.
- SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. (1992): Economics, New York .
- SCHAAF, Michael (1998): Einbeziehung von Wirtschaftsunternehmen in den Prozess der lokalen Agenda 21 - Vergleichende Untersuchung zwischen den Städten Leipzig und Hannover, Universität Lüneburg, Projektarbeit im Rahmen des Fernstudiums „Kommunaler Umweltschutz“, unveröffentlicht.
- SCHALTEGGER, Stefan; STURM, Andreas (1992): Ökologieorientierte Entscheidungen im Unternehmen, Bern.
- SCHEIN, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur : ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main.
- SCHNEIDEWIND, Uwe (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg.
- SCHNEIDEWIND, Uwe (1994): Wege zur Umsetzung chemiepolitischer Kooperation: Theoretische Konzepte und praktische Erfahrungen, in: OIKOS (Hrsg): Kooperationen für die Umwelt - Im Dialog zum Handeln, Zürich, S. 145 - 179.
- SCHNELL, Rainer; HILL, Paul; ESSER, Elke (1989): Methoden der empirischen Sozialforschung, München.
- SCHREINER, Manfred (1991): Wie sollte sich die ökologische Problematik in der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre niederschlagen?, in: REMER, Andreas (Hrsg.): Ökologie in der Betriebswirtschaftslehre: Modethema oder Notstand?, Erlangen, S. 89 - 115.
- SCHULZ, Erika; SCHULZ, Werner (1993): So nutzen Sie den Umweltschutz im Betrieb, München.
- SCHWARTING, Rosemarie; DE ROO, Alexander; RÖHR, Ulrike u.a. (1998): Lokale Agenda 21 hrsgg. von Hiltrud BREYER, MdEP, DIE GRÜNEN im Europäischen Parlament.
- SEIDEL, Eberhard (1991): Was trägt die wissenschaftliche Forschung zur Lösung ökologischer Probleme bei?, in: Remer, Andreas (Hrsg.): Ökologie in der Betriebswirtschaftslehre: Modethema oder Notstand?, Erlangen, S. 66 - 88.
- SEIDEL, Eberhard (1989): "Wollen" und "Können" Auf dem Wege zu einer ökologisch verpflichteten Unternehmensführung, in: Zeitschrift für Organisation, S. 73 - 83.
- SERFLING, Klaus (1990): Unternehmenserfolg durch konsistente Unternehmenskultur, in: Der Betrieb, 41, S. 2029 - 2032.

- SMITH, Adam (1974): Der Wohlstand der Nationen, München (Deutsche Übersetzung), (Erstausgabe 1776).
- STAEHLE, Wolfgang H. (1994): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München.
- STEINMANN, Horst (1997): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, Kapitel 12: Unternehmenskultur, S. 603 - 630, Wiesbaden.
- STEINMANN, HORST (1973): Zur Lehre von der "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung" - Zugleich eine Kritik am Davoser Manifest, *Wirtschaftsstudium*, 10, S. 467 - 473.
- STEINMANN, Horst; LÖHR, Albert (1992): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart.
- STEINMANN, Horst; LÖHR, Albert (1989): Unternehmensethik - eine "realistische Idee", in: SEIFERT, Eberhard, K.; PFRIEM, Reinhard (Hrsg.): *Wirtschaftsethik und ökologischen Wirtschaftsforschung*, Bern, S. 87 - 110.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet (1996): *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*, Weinheim.
- STREBEL, Heinz (1980): *Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik*, Berlin.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG vom 4. Juni 1999: "Bill Gates spendet fünf Milliarden Dollar", S. 16.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG vom 29. Juli 1999: Die umsatzstärksten Unternehmen der Welt, S. 22.
- THIELEMANN, Ulrich (1994): Unternehmerische Chemiepolitik zwischen Kooperation und Konfrontation - Sinn und Grenzen kooperativer Subpolitik, in: OIKOS (Hrsg.): *Kooperationen für die Umwelt - Im Dialog zum Handeln*, Zürich, S. 123 - 143.
- TREPL, Ludwig (1987): *Geschichte der Ökologie*, Frankfurt a. M..
- TRUMPP, Andreas (1995): *Kooperation unter asymmetrischer Information: eine Verbindung von Prinzipal-Agenten-Theorie und Transaktionskostenansatz*, Rieden.
- ULRICH, Peter (1989): Lassen sich Ökonomie und Ökologie wirtschaftsethisch versöhnen?, in: SEIFERT, Eberhard, K.; PFRIEM, Reinhard (Hrsg.): *Wirtschaftsethik und ökologischen Wirtschaftsforschung*, Bern, S. 129 - 150.
- ULRICH, Peter (1987): Die neue Sachlichkeit oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen, in: *Die Unternehmung*, 6, S. 409 - 424.
- ULRICH, Peter; FLURI, Edgar (1992): *Management: Eine konzentrierte Einführung*, Bern, Stuttgart.
- VORNHOLZ, Günter (1993): *Zur Konzeption einer ökologisch tragfähigen Entwicklung: eine ökonomische, theoretische Analyse der Bedingungen für die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen*, Marburg.

- WÄCHTER, Ralph-Eric (1999): Draußenbleiber, Mäzen, Partner und Boss: wie sich die Wirtschaft an Lokalen Agenda 21-Prozessen beteiligt, Technische Universität Darmstadt, Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften, Diplomarbeit, unveröffentlicht.
- WEIß, Jens (1996): Nachhaltigkeit als Leitbild der Umweltpolitik?, in: EICKER-WOLF, Kai; KÄPER, Ralf u.a. (Hrsg.): Wirtschaftspolitik im Vakuum? Zur Pathologie der politischen Ökonomie, Marburg.
- WICKE, Lutz; HAASIS, Hans-Dietrich; SCHAFHAUSEN, Franzjosef; SCHULZ, Werner (1992): Betriebliche Umweltökonomie, München.
- WICKE, Lutz (1993): Umweltökonomie, München.
- WICKE, Lutz (1986): Chancen durch offensives Umweltmanagement, München.
- WINTER, Georg (1987): Das umweltbewusste Unternehmen, München.
- ZAHN, Erich; SCHMID, Uwe (1992): Wettbewerbsvorteile durch umweltschutzorientiertes Management, in: ZAHN, Erich; GASSERT, Herbert (Hrsg.): Umweltschutzorientiertes Management - die unternehmerische Herausforderung von morgen, Stuttgart.
- Die ZEIT vom 27. Mai 1999: "Geld für Gutes", S 31.
- ZIMMERMANN, Horst; HENKE, Klaus-Dirk (1994): Finanzwissenschaft: eine Einführung in die Lehre von der öffentlichen Finanzwirtschaft, München.
- ZIRNSTEIN, Gottfried (1994): Ökologie und Umwelt in der Geschichte, Marburg.

**WWW-Seiten:**

- Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen: Die **EG-Öko-Audit-Verordnung**: <http://www.bayern.de/STMLU/umwberat/ubbeg.htm> (12.10.99)
- IHK München zu **Umweltpakt Bayern**: <http://www.muenchen.ihk.de/umwelt/upakt2.htm> (19.07.99)
- Warwick Business School zu **Corporate Citizenship**: <http://www.wbs.warwick.ac.uk/ccu/> (23.08.'99)

## Anhang

# Agenda 21

(Kapitelüberschriften)

## Inhaltsverzeichnis

Kapitel	Punkte
1.Präambel	1.1 - 1.6

### Teil I.

#### Soziale und Wirtschaftliche Dimensionen

2.Internationale Zusammenarbeit zur Beschleunigung nachhaltiger Entwicklung in den Entwicklungsländern und damit verbundene nationale Politik	2.1 - 2.43
3.Armutsbekämpfung	3.1 - 3.12
4.Veränderung der Konsumgewohnheiten	4.1 - 4.27
5.Bevolkerungsdynamik und nachhaltige Entwicklung	5.1 - 5.66
6.Schutz und Förderung der menschlichen Gesundheit	6.1 - 6.46
7.Förderung einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung	7.1 - 7.80
8.Integration von Umwelt- und Entwicklungszielen in die Entscheidungsfindung	8.1 - 8.54

**Teil II.**

**Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung**

9.Schutz der Erdatmosphäre	9.1 - 9.35
10.Integrierter Ansatz für die Planung und Bewirtschaftung der Bodenressourcen	10.1 - 10.18
11.Bekämpfung der Entwaldung	11.1 - 11.40
12.Bewirtschaftung empfindlicher Ökosysteme: Bekämpfung der Wüstenbildung und der Dürren	12.1 - 12.63
13.Bewirtschaftung empfindlicher Ökosysteme: nachhaltige Bewirtschaftung von Berggebieten	13.1 - 13.24
14.Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft und ländlichen Entwicklung	14.1 - 14.104
15.Erhaltung der biologischen Vielfalt	15.1 - 15.11
16.Umweltverträgliche Nutzung der Biotechnologie	16.1 - 16.46
17.Schutz der Ozeane, aller Arten von Meeren einschließlich umschlossener und halbumschlossener Meere und Küstengebiete sowie Schutz, rationelle Nutzung und Entwicklung ihrer lebenden Ressourcen	17.1 - 17.135
18.Schutz der Güte und Menge der Süßwasserressourcen: Anwendung integrierter Ansätze zur Entwicklung, Bewirtschaftung und Nutzung der Wasserressourcen	18.1 - 18.90
19.Umweltverträglicher Umgang mit toxischen Chemikalien einschließlich Maßnahmen zur Verhinderung des illegalen internationalen Handels mit toxischen und gefährlichen Produkten	19.1 - 19.76
20.Umweltverträgliche Entsorgung gefährlicher Abfälle einschließlich der Verhinderung von illegalen internationalen Verbringungen solcher Abfälle	20.1 - 20.46
21.Umweltverträglicher Umgang mit festen Abfällen und	



klärschlammspezifische Fragestellungen 21.1 - 21.49

22. Sicherer und umweltverträglicher Umgang mit radioaktiven Abfällen 22.1 - 22.9

### **Teil III.**

#### **Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen**

23. Präambel 23.1 - 23.4

24. Globaler Aktionsplan für Frauen zur Erzielung einer nachhaltigen und gerechten Entwicklung 24.1 - 24.12

25. Kinder und Jugendliche und nachhaltige Entwicklung 25.1 - 25.17

26. Anerkennung und Stärkung der Rolle der eingeborenen Bevölkerungsgruppen und ihrer Gemeinschaften 26.1 - 26.9

27. Stärkung der Rolle der nichtstaatlichen Organisationen  
- Partner für eine nachhaltige Entwicklung 27.1 - 27.13

28. Initiativen der Kommunen zur Unterstützung der Agenda 21 28.1 - 28.7

29. Stärkung der Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften 29.1 - 29.14

30. Stärkung der Rolle der Privatwirtschaft 30.1 - 30.30

31. Wissenschaft und Technik 31.1 - 31.12

32. Stärkung der Rolle der Bauern 32.1 - 32.14

### **Teil IV.**

#### **Möglichkeiten der Umsetzung**

33. Finanzielle Ressourcen und Finanzierungsmechanismen 33.1 -  
33.21

34. Transfer umweltverträglicher Technologien, Kooperation und Stärkung von personellen und institutionellen Kapazitäten	34.1 - 34.29
35. Die Wissenschaft im Dienst einer nachhaltigen Entwicklung	35.1 - 35.25
36. Förderung der Schulbildung, des öffentlichen Bewusstseins und der beruflichen Aus- und Fortbildung	36.1 - 36.27
37. Nationale Mechanismen und internationale Zusammenarbeit zur Stärkung der personellen und institutionellen Kapazitäten in Entwicklungsländern	37.1 - 37.13
38. Internationale institutionelle Rahmenbedingungen	38.1 - 38.45
39. Internationale Rechtsinstrumente und -mechanismen	39.1 - 39.10
40. Informationen für die Entscheidungsfindung	40.1 - 40.30

(Quelle: <http://www.bmu.de/lokalea21/index.htm> oder BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.) (1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21, Bonn.)

## Kapitel 28 (der LA 21)

### Initiativen der Kommunen zur Unterstützung der Agenda 21

#### PROGRAMMBEREICH

##### Handlungsgrundlage

28.1 Da viele der in der Agenda 21 angesprochenen Probleme und Lösungen auf Aktivitäten auf der örtlichen Ebene zurückzuführen sind, ist die Beteiligung und Mitwirkung der Kommunen ein entscheidender Faktor bei der Verwirklichung der in der Agenda enthaltenen Ziele. Kommunen errichten, verwalten und unterhalten die wirtschaftliche, soziale und ökologische Infrastruktur, überwachen den Planungsablauf, entscheiden über die kommunale Umweltpolitik und kommunale Umweltvorschriften und wirken außerdem an der Umsetzung der nationalen und regionalen Umweltpolitik mit. Als Politik- und Verwaltungsebene, die den Bürgern am nächsten ist, spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Informierung und Mobilisierung der Öffentlichkeit und ihrer Sensibilisierung für eine nachhaltige umweltverträgliche Entwicklung.

##### **Ziele**

28.2 In diesem Programmbereich sind folgende Ziele vorgesehen:

- a) bis 1996 soll sich die Mehrzahl der Kommunalverwaltungen der einzelnen Länder gemeinsam mit ihren Bürgern einem Konsultationsprozess unterzogen haben und einen Konsens hinsichtlich einer "kommunalen Agenda 21" für die Gemeinschaft erzielt haben;
- b) bis 1993 soll die internationale Staatengemeinschaft einen Konsultationsprozess eingeleitet haben, dessen Ziel eine zunehmend engere Zusammenarbeit zwischen den Kommunen ist;
- c) bis 1994 sollen Vertreter von Verbänden der Städte und anderer Kommunen den Umfang der Zusammenarbeit und Koordinierung intensiviert haben, deren Ziel die Intensivierung des Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen den Kommunen ist;
- d) alle Kommunen in jedem einzelnen Land sollen dazu angehalten werden, Programme durchzuführen und zu überwachen, deren Ziel die Beteiligung von Frauen und Jugendlichen an Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsprozessen ist.

## Maßnahmen

28.3 Jede Kommunalverwaltung soll in einen Dialog mit ihren Bürgern, örtlichen Organisationen und der Privatwirtschaft eintreten und eine "kommunale Agenda 21" beschließen. Durch Konsultation und Herstellung eines Konsenses würden die Kommunen von ihren Bürgern und von örtlichen Organisationen, von Bürger-, Gemeinde-, Wirtschafts- und Gewerbeorganisationen lernen und für die Formulierung der am besten geeigneten Strategien die erforderlichen Informationen erlangen. Durch den Konsultationsprozess würde das Bewusstsein der einzelnen Haushalte für Fragen der nachhaltigen Entwicklung geschärft. Außerdem würden kommunalpolitische Programme, Leitlinien, Gesetze und sonstige Vorschriften zur Verwirklichung der Ziele der Agenda 21 auf der Grundlage der verabschiedeten kommunalen Programme bewertet und modifiziert. Strategien könnten auch dazu herangezogen werden, Vorschläge für die Finanzierung auf lokaler, nationaler, regionaler und internationaler Ebene zu begründen.

28.4 Partnerschaften zwischen einschlägigen Organen und Organisationen wie etwa dem Entwicklungsprogramm (UNDP), dem Zentrum für Wohn- und Siedlungswesen (Habitat) und dem Umweltprogramm (UNEP) der Vereinten Nationen, der Weltbank, regionalen Banken, dem Internationalen Gemeindeverband (IULA), der World Association of the Major Metropolises, dem Summit of Great Cities of the World, der United Towns Organization und anderen wichtigen Partnern sollen gefördert werden, um vermehrt eine internationale Unterstützung für Programme der Kommunen zu mobilisieren. Ein wichtiges Ziel in diesem Zusammenhang wäre, bereits vorhandene Institutionen, die mit der Stärkung der Handlungsfähigkeit der Kommunen und dem kommunalen Umweltmanagement befaßt sind, vermehrt zu fördern, auszubauen und zu verbessern. Zu diesem Zweck

- a) sind Habitat und andere einschlägige Organe und Organisationen des Systems der Vereinten Nationen aufgefordert, ihre Bemühungen um die Beschaffung von Informationen über Strategien von Kommunen, insbesondere derjenigen, die internationaler Unterstützung bedürfen, zu verstärken;
- b) könnten im Rahmen regelmäßiger Konsultationen unter Beteiligung internationaler Partner sowie auch der Entwicklungsländer Strategien überprüft und Überlegungen angestellt werden, wie eine solche internationale Unterstützung am besten mobilisiert werden könnte. Eine derartige sektorale Absprache würde als Ergänzung zu parallel dazu auf Länderebene geführten Konsultationen, wie etwa den im Rahmen von Beratungsgruppen und Rundtischkonferenzen stattfindenden Beratungen, dienen.

28.5 Vertreter von Verbänden der Kommunen werden aufgefordert, den Austausch von Informationen und Erfahrungen und die gegenseitige technische Hilfe zwischen den Kommunen zu intensivieren.

## **Instrumente zur Umsetzung**

### **(a) Finanzierung und Kostenabschätzung**

28.6 Es wird empfohlen, dass alle Beteiligten ihren Finanzbedarf in diesem Bereich neu bewerten. Die durchschnittlichen jährlichen Gesamtkosten (1993-2000) für die vom internationalen Sekretariat zu erbringenden Mehrleistungen im Rahmen der Durchführung der im vorliegenden Kapitel genannten Maßnahmen werden vom Sekretariat der UNCED auf etwa 1 Million Dollar veranschlagt, in Form an Zuschüssen oder in Form konzessionärer Kredite von der internationalen Staatengemeinschaft. Es handelt sich dabei nur um überschlägige, von den betroffenen Regierungen noch nicht überprüfte Schätzungen der Größenordnung.

### **(b) Entwicklung der menschlichen Ressourcen und Stärkung der personellen und institutionellen Kapazitäten**

28.7 Dieses Programm soll den Stärkung der personellen und institutionellen Kapazitäten und Ausbildungsmaßnahmen erleichtern, die bereits in anderen Kapiteln der Agenda 21 enthalten sind.

## Kapitel 30 (der LA 21)

### *Stärkung der Rolle der Privatwirtschaft*

#### EINFÜHRUNG

30.1 Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen spielt eine zentrale Rolle in der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes. Stabile politische Rahmenbedingungen geben der Privatwirtschaft Möglichkeiten und Anstöße zu einem verantwortungsbewussten und effizienten Handeln und zur Verfolgung längerfristig ausgerichteter Strategien. Höherer Wohlstand, ein vorrangiges Ziel des Entwicklungsprozesses, entsteht vor allem durch die wirtschaftlichen Aktivitäten der Privatwirtschaft. Sowohl große als auch mittlere und kleine Wirtschaftsunternehmen im formellen ebenso wie im informellen Sektor schaffen wichtige Handels-, Beschäftigungs- und auch Existenzsicherungsmöglichkeiten. Die Wahrnehmung unternehmerischer Möglichkeiten durch Frauen trägt zu deren beruflicher Weiterentwicklung bei, stärkt ihre Rolle in der Wirtschaft und verändert das soziale System. Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen und die sie vertretenden Verbände sollen gleichberechtigte Partner bei der Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Agenda 21 sein.

30.2 Durch effizientere Produktionsprozesse, vorbeugende Strategien, saubere Produktionstechnologien und -verfahren während des gesamten Produktkreislaufs, die zur Minimierung der Abfallerzeugung oder zur Abfallvermeidung führen, können Unternehmenspolitik und unternehmerisches Verhalten der Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen entscheidenden Einfluss auf die Verminderung der Auswirkungen auf die Ressourcennutzung und die Umwelt nehmen. Technologische Innovationen, technische Entwicklung und Anwendung, Technologietransfer und die umfassenderen Partnerschafts- und Kooperationsaspekte fallen größtenteils in den Aufgabenbereich der Privatwirtschaft.

30.3 Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen soll die Rolle des Umweltmanagements als eine der höchsten unternehmerischen Prioritäten und als Schlüsseldeterminante für eine nachhaltige Entwicklung anerkennen. Einige aufgeklärte Unternehmensleiter praktizieren bereits das Konzept der "Responsible Care" und der verantwortungsvollen Produkthandhabung und -betreuung und führen entsprechende Programme durch, fördern den offenen Dialog mit den Beschäftigten und der Öffentlichkeit und führen Umweltbetriebsprüfungen (Eco-Audits) und Überprüfungen der Einhaltung von Umweltauflagen durch.

Diese führenden Vertreter der Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen leiten zunehmend freiwillige Eigeninitiativen ein, fördern und ergreifen Maßnahmen zur Eigenkontrolle und größeren Eigenverantwortlichkeit, indem sie sicherstellen, dass ihre unternehmerische Tätigkeit möglichst geringe Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt mit sich bringt. Die in vielen Ländern eingeführten ordnungsrechtlichen Maßnahmen und das wachsende Umweltbewusstsein der Verbraucher und der Öffentlichkeit sowie aufgeklärter Führungskräfte der Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen haben zu dieser Entwicklung gleichermaßen beigetragen. Ein positiver Beitrag der Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung kann in zunehmendem Maße dadurch erreicht werden, dass wirtschaftspolitische Instrumente wie etwa marktwirtschaftliche Mechanismen eingesetzt werden, bei denen entsprechend den länderspezifischen Gegebenheiten die Preise für Waren und Dienstleistungen zunehmend die ökologischen Kosten der Vorleistungen, der Produktion, der Verwendung, des Recycling und der Entsorgung widerspiegeln sollen.

30.4 Die Verbesserung der Produktionssysteme durch Technologien und Verfahren, welche die Ressourcen effizienter nutzen und gleichzeitig weniger Abfall erzeugen - also mit weniger mehr erreichen - ist ein wichtiger Schritt in Richtung Nachhaltigkeit in der Privatwirtschaft. Gleichzeitig müssen Erfindungsgeist, Wettbewerbsfähigkeit und freiwillige Initiativen angeregt und gefördert werden, damit vielfältigere, effizientere und wirksamere Alternativen entwickelt werden können. Um diesen grundlegenden Erfordernissen gerecht zu werden und die Rolle der Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen weiter zu stärken, werden die beiden folgenden Programmbereiche vorgeschlagen.

## PROGRAMMBEREICHE

### **A. Förderung einer umweltverträglicheren Produktion**

#### Handlungsgrundlage

30.5 Es wird zunehmend anerkannt, dass Produktionsprozesse, Technologien und Managementpraktiken, die die Ressourcen ineffizient nutzen, Rückstände erzeugen, die nicht wiederverwendet werden, Abfälle verursachen, die nachteilige Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt haben, und Produkte herstellen, von denen auch nach Gebrauch schädliche Wirkungen ausgehen und die schwierig rückzugewinnen sind, durch Technologien, eine gute Betriebs- und Managementpraxis und Know-how ersetzt werden müssen, die die während des gesamten Produktkreislauf anfallende Abfallmenge auf ein Minimum reduzieren.

Das Konzept einer umweltverträglichen Produktion bedeutet, dass in jeder Phase des Produktkreislaufs eine optimale Effizienz angestrebt werden muss. Ein Ergebnis wäre die Verbesserung der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Notwendigkeit eines Umstiegs auf ein umweltverträglicheres Produktionskonzept wurde auf der von der Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung (UNIDO) auf Ministerienebene abgehaltenen Konferenz über eine nachhaltige industrielle Entwicklung, die im Oktober 1991 in Kopenhagen stattfand, anerkannt.

## Ziele

30.6 Die Regierungen und die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen sollen darauf hinwirken, die effiziente Nutzung von Ressourcen, einschließlich einer zunehmenden Wiederverwertung von Rückständen, zu erhöhen und die Abfallmenge pro Produktionseinheit zu vermindern.

## Maßnahmen

30.7 Die Regierungen und die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen sollen Partnerschaften stärken, um die Prinzipien und Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung umzusetzen.

30.8 Die Regierungen sollen in Absprache mit der Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen eine geeignete Kombination aus wirtschaftspolitischen Instrumenten und ordnungsrechtlichen Maßnahmen wie etwa Gesetzen und Rechtsvorschriften sowie Normen erarbeiten und umsetzen, die die Einführung einer umweltverträglichen Produktion unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren Unternehmen fördern. Freiwillige private Initiativen sollen ebenfalls unterstützt werden.

30.9 Die Regierungen, die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen, akademische Einrichtungen und internationale Organisationen sollen auf die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten und Methoden für die Internalisierung der Umweltkosten in betriebswirtschaftliche Kostenrechnung und Preisgestaltung hinarbeiten.

30.10 Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen soll dazu angeregt werden,

- a) jährlich über ihre umweltrelevanten Tätigkeiten sowie über ihre Energie- und Ressourcennutzung Bericht zu erstatten;
- b) Verhaltenskodizes zur Förderung vorbildlichen Umweltverhaltens wie etwa die Charta der Internationalen Handelskammer (ICC) über eine nachhaltige Entwicklung und die "Responsible Care"-Initiative der chemischen Industrie zu verabschieden und über ihre Umsetzung Bericht zu erstatten.



30.11 Die Regierungen sollen die Zusammenarbeit im Bereich Technologie und Know-how zwischen Unternehmen fördern, wozu auch die Ermittlung, Beurteilung, Erforschung und Entwicklung, das Management-Marketing und die Einführung von umweltverträglicheren Produktionsprozessen gehören.

30.12 Die Privatwirtschaft soll umweltverträglichere Produktionskonzepte in ihre betrieblichen Prozesse und Investitionen einbinden und dabei auch ihren Einfluß auf Zulieferer und Endverbraucher geltend machen.

30.13 Die Wirtschafts- und Industrieverbände sollen mit Arbeitnehmern und Gewerkschaften zusammenarbeiten, um deren Kenntnisse und Sachkompetenz in bezug auf die Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsverfahren fortlaufend zu verbessern.

30.14 Die Wirtschafts- und Industrieverbände sollen die einzelnen Unternehmen dazu anhalten, Programme für ein verbessertes Umweltbewusstsein und eine größere Produktverantwortung auf allen Ebenen durchzuführen, um zu erreichen, dass sich diese Unternehmen der Aufgabe einer Verbesserung des von ihnen geleisteten Beitrags zur Entlastung der Umwelt auf der Grundlage international anerkannter Managementpraktiken widmen.

30.15 Die internationalen Organisationen sollen in Zusammenarbeit mit der Industrie, akademischen Einrichtungen und einschlägigen staatlichen und kommunalen Behörden ihr Bildungs- und Ausbildungsangebot und ihre bewusstseinsfördernden Maßnahmen im Bereich der umweltverträglicheren Produktion verstärken.

30.16 Internationale und nichtstaatliche Organisationen einschließlich Handels- und Wissenschaftsverbänden sollen die Verbreitung von Informationen über eine umweltverträglichere Produktion verstärken, indem sie vorhandene Datenbanken wie etwa das International Cleaner Production Clearing House (ICPIC) des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP), die Industrial and Technological Information Bank (INTIB) der UNIDO und das Internationale Umweltbüro (IEB) der Internationalen Handelskammer (ICC) ausbauen und auf eine Vernetzung nationaler und internationaler Informationssysteme hinwirken.

## **B. Förderung einer verantwortungsbewussten Unternehmerschaft**

### Handlungsgrundlage

30.17 Die Unternehmerschaft ist eine der wichtigsten Triebkräfte für Innovationen, da sie die Leistungsfähigkeit des Marktes steigert und ein rasches Reagieren auf neue Herausforderungen und Handlungsspielräume ermöglicht. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen spielen eine wichtige Rolle in der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes. Oft sind sie die tragenden Elemente der ländlichen Entwicklung, indem sie das Angebot an Arbeitsplätzen außerhalb der Landwirtschaft erweitern und den Frauen als Übergangsmöglichkeit zu einer Verbesserung ihrer Lebensbedingungen dienen. Eine verantwortungsbewusste Unternehmerschaft kann eine zentrale Rolle bei der Verbesserung der effizienten Ressourcennutzung, bei der Verminderung von Risiken und Gefahren, bei der Minimierung von Abfällen und bei der Sicherung der Umweltqualität spielen.

### Ziele

30.18 Die folgenden Ziele werden vorgeschlagen:

- a) die Förderung des Konzepts des verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns bei der Bewirtschaftung und Nutzung der natürlichen Ressourcen;
- b) die Erhöhung der Zahl der in Betrieben tätigen Unternehmer, die sich der Verfolgung einer auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichteten Unternehmenspolitik verschrieben haben.

### Maßnahmen

30.19 Die Regierungen sollen die Einrichtung und den Betrieb nachhaltig geführter Unternehmen unterstützen. Als Maßnahmenbündel kämen ordnungsrechtliche Maßnahmen, wirtschaftliche Anreize und die Straffung von Verwaltungsverfahren zur Erzielung einer möglichst effizienteren Bearbeitung von Genehmigungsanträgen, um Investitionsentscheidungen zu erleichtern, sowie Beratung und Hilfeleistung in Form von Information, infrastruktureller Unterstützung und Betreuung in Frage.

30.20 Die Regierungen sollen in Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor die Einrichtung von Risikokapitalfonds für Vorhaben und Programme fördern, die der nachhaltigen Entwicklung dienen.

30.21 Die Regierungen sollen in Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, akademischen Einrichtungen und internationalen Organisationen Möglichkeiten der Ausbildung in den umweltspezifischen Aspekten der Unternehmensführung unterstützen. Dabei sind auch Lehrlingsprogramme für Jugendliche zu berücksichtigen.

30.22 Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen soll ermutigt werden, eine auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtete weltweite Unternehmenspolitik zu erarbeiten, ihren Tochtergesellschaften in Entwicklungsländern, die im wesentlichen Eigentum der Muttergesellschaft sind, ohne zusätzliche externe Aufwendungen umweltverträgliche Technologien zur Verfügung zu stellen, überseeische Tochtergesellschaften dazu anzuhalten, Verfahren dahingehend abzuändern, dass sie den ökologischen Gegebenheiten vor Ort Rechnung tragen, und mit den Kommunalbehörden, den nationalen Regierungen und internationalen Organisationen Erfahrungen auszutauschen.

30.23 Großunternehmen der Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen sollen die Möglichkeit in Betracht ziehen, gegebenenfalls mit Unterstützung internationaler Organisationen Partnerschaften mit kleinen und mittleren Unternehmen einzugehen, um den Austausch von Erfahrungen in der Führung eines Unternehmens, in der Erschließung von Absatzmärkten und über technisches Know-how zu erleichtern.

30.24 Die Privatwirtschaft soll nationale Räte für nachhaltige Entwicklung gründen und bei der Förderung des Unternehmertums im formellen und informellen Sektor mithelfen. Die Einbeziehung von Unternehmerinnen soll erleichtert werden.

30.25 Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen soll in Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen und wissenschaftlich-technischen Einrichtungen die Forschung und Entwicklung von umweltverträglichen Technologien und Umweltmanagementsystemen intensivieren, wobei sie gegebenenfalls auf einheimisches Wissen zurückgreifen soll.

30.26 Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen soll ein aus der Sicht der Gesundheit, der Sicherheit und des Umweltschutzes verantwortungsvolles und ethisch vertretbares Produkt- und Verfahrensmanagement gewährleisten. Zu diesem Zweck soll die Privatwirtschaft unter Zuhilfenahme geeigneter Kodizes, Statuten und Initiativen, die in alle Elemente der Unternehmensplanung und Entscheidungsfindung integriert sind, die Eigenkontrolle verstärken und einen offenen Umgang und Dialog mit den Beschäftigten und der Öffentlichkeit fördern.

30.27 Multilaterale und bilaterale Geberorganisationen sollen auch in Zukunft kleinen und mittleren Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, fördern und unterstützen.

30.28 Organisationen und sonstige Gremien der Vereinten Nationen sollen die Mechanismen für die Vorleistungen der Privatwirtschaft sowie für Ziel- und Strategieformulierungsverfahren verbessern, um sicherzustellen, dass Umweltaspekte bei Auslandsinvestitionen verstärkt berücksichtigt werden.

30.29 Internationale Organisationen sollen die Unterstützung der Forschung und Entwicklung von Möglichkeiten der Verbesserung der technologischen und unternehmerischen Vorgaben für eine nachhaltige Entwicklung, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen in den Entwicklungsländern, verstärken.

Instrumente zur Umsetzung

Finanzierung und Kostenabschätzung

30.30 In den meisten Fällen erfordern die in diesem Programmbereich enthaltenen Maßnahmen nur eine Änderung der Ausrichtung bereits laufender Aktivitäten, so dass keine wesentlichen zusätzlichen Kosten zu erwarten sind. Die Kosten der von den Regierungen und internationalen Organisationen zu ergreifenden Maßnahmen sind bereits in anderen Programmbereichen enthalten.

(Quelle: <http://www.bmu.de/lokalea21/index.htm> oder BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.)(1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21, Bonn.)

# Präambel der Agenda 21

- 1.1 Die Menschheit steht an einem entscheidenden Punkt ihrer Geschichte. Wir erleben eine zunehmende Ungleichheit zwischen Völkern und innerhalb von Völkern, eine immer größere Armut, immer mehr Hunger, Krankheit und Analphabetentum sowie eine fortschreitende Schädigung der Ökosysteme, von denen unser Wohlergehen abhängt. Durch eine Vereinigung von Umwelt- und Entwicklungsinteressen und ihre stärkere Beachtung kann es uns jedoch gelingen, die Deckung der Grundbedürfnisse, die Verbesserung des Lebensstandards aller Menschen, einen größeren Schutz und eine bessere Bewirtschaftung der Ökosysteme und eine gesicherte, gedeihlichere Zukunft zu gewährleisten. Das vermag keine Nation allein zu erreichen, während es uns gemeinsam gelingen kann: in einer globalen Partnerschaft, die auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist.
  
- 1.2 Diese globale Partnerschaft muss sich auf die Einleitung der Resolution 44/228 der Generalversammlung vom 22. Dezember 1989 stützen, die verabschiedet wurde, als die Nationen der Welt eine Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung forderten; sie muss auch von der Erkenntnis getragen sein, in Umwelt- und Entwicklungsfragen einen ausgewogenen und integrierten Ansatz zu verfolgen.
  
- 1.3 In der Agenda 21 werden die dringlichsten Fragen von heute angesprochen, während gleichzeitig versucht wird, die Welt auf die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts vorzubereiten. Die Agenda 21 ist Ausdruck eines globalen Konsenses und einer politischen Verpflichtung auf höchster Ebene zur Zusammenarbeit im Bereich von Entwicklung und Umwelt. Ihre erfolgreiche Umsetzung ist in erster Linie Aufgabe der Regierungen. Eine entscheidende Voraussetzung dafür sind politische Konzepte, Pläne, Leitsätze und Prozesse auf nationaler Ebene. Die auf nationaler Ebene unternommenen Anstrengungen sind durch eine internationale Zusammenarbeit zu unterstützen und zu ergänzen. Hierbei fällt dem System der Vereinten Nationen eine Schlüsselrolle zu. Auch andere internationale, regionale und subregionale Organisationen und Einrichtungen sind aufgefordert, sich daran zu beteiligen. Außerdem muss für eine möglichst umfassende Beteiligung der Öffentlichkeit und eine tatkräftige Mithilfe der nichtstaatlichen Organisationen (NRO) und anderer Gruppen Sorge getragen werden.

- 1.4 Die entwicklungs- und umweltpolitischen Ziele der Agenda 21 setzen einen erheblichen Zustrom neuer und zusätzlicher Finanzmittel in die Entwicklungsländer voraus, damit die Mehrkosten der Maßnahmen gedeckt werden können, die von diesen Ländern zur Bewältigung globaler Umweltprobleme und zur Beschleunigung einer nachhaltigen Entwicklung ergriffen werden müssen. Außerdem werden weitere Finanzmittel benötigt, um die Kapazitäten der internationalen Einrichtungen zur Umsetzung der Agenda 21 auszubauen. Überschlägige Schätzungen der Größenordnung der anfallenden Kosten sind in den einzelnen Programmbereichen zu finden. Allerdings müssen diese von den zuständigen Durchführungsorganen und -organisationen erst noch geprüft und genauer spezifiziert werden.
- 1.5 Bei der Umsetzung der in der Agenda 21 aufgeführten verschiedenen Programmbereiche gebührt den besonderen Gegebenheiten, die in den im Übergang befindlichen Wirtschaftssystemen zum Tragen kommen, besondere Beachtung. Es muss auch anerkannt werden, dass sich diese Länder bei der Umstellung ihrer Wirtschaftssysteme noch nie da gewesenen Herausforderungen stellen müssen, in manchen Fällen unter Rahmenbedingungen, die von erheblichen sozialen und politischen Spannungen geprägt sind.
- 1.6 Die einzelnen Programmbereiche der Agenda 21 werden im Form einer Ausgangsbasis sowie bestimmter Ziele, Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung konkretisiert. Die Agenda 21 ist ein dynamisches Programm. Sie wird von den einzelnen Beteiligten im Einklang mit den Gegebenheiten, Möglichkeiten und Prioritäten der einzelnen Länder und Regionen sowie unter umfassender Berücksichtigung aller in der Erklärung von Rio über Umwelt und Entwicklung enthaltenen Grundsätze umgesetzt. Sie kann sich im Laufe der Zeit angesichts veränderter Bedürfnisse und Umstände fortentwickeln. Dieser Prozess stellt den Beginn einer neuen globalen Partnerschaft dar, die auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist.

(Quelle: <http://www.bmu.de/lokalea21/index.htm> oder BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.)(1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21, Bonn.)

## WWW-Seiten zu LA 21 ausgewählter Städte

### Allgemein

<http://www.econtur.de>

<http://wahingo.oetv-berlin.de/Dialog/798/Agenda.html> (LA21 und Frauen)

<http://www.econtur.de/la21/indexagenda.htm> (Links)

<http://www.bmu.de/index1.htm>

<http://www.bmu.de/lokalea21/index.htm>

<http://www.bmu.de/infos/download/index.htm>

### Berlin

<http://www.grueneliga.de/berlin/agenda21/index.html>

### Bonn

<http://www.zukunftsfaehiges-bonn.de/>

### Bremen

<http://www.bremen.de/info/agenda21/>

<http://www.bremen.de/info/agenda21/modell/agenda21/ag6/home.html> (Wirtschaft)

### Düsseldorf

<http://www.stattbuch.de/agenda/> (Düsseldorf)

### Frankfurt am Main

<http://www.rz.uni-frankfurt.de/die/la21ffm.htm>

### Hamburg

<http://www.hamburg.de/Behoerden/Umweltbehoerde/agenda.htm>

### Hannover

<http://www.agenda21.de/>

### Heidelberg

<http://www.heidelberg.de/stadtentwicklung/agenda21/agenda21.htm>

### Karlsruhe

<http://members.aol.com/mihub>

[http://members.aol.com/mihub/idx\\_Gr.htm](http://members.aol.com/mihub/idx_Gr.htm) (nachhaltiger Konsum)

### Köln

<http://home.t-online.de/home/Koeln.Agenda/>

**Leverkusen**

<http://www2.oldenburg.de/ol/infothek/agenda21.html> (gaaaaaaanz schlecht!!!)

**Ludwigshafen**

<http://www.ludwigshafen.de/fnp/agenda/agenda3.htm>

**München**

<http://www.oneworld.de/ecofinder/eco-label/agenda21/index.htm>

**Münster**

<http://www.muenster.de/stadt/agenda/>

**Nürnberg**

<http://www.oeko.com/regional.html> (Regionalkaufhaus Nürnberg)

**Oldenburg**

<http://www2.oldenburg.de/ol/infothek/agenda21.html>

[http://www.infodrom.north.de/~muh/Stachel/UHN/05-96.10/u05-uhn\\_kzb.html](http://www.infodrom.north.de/~muh/Stachel/UHN/05-96.10/u05-uhn_kzb.html)

**Osnabrück**

<http://www.umwelt.osnabrueck.de/la21/ags.htm>

**Stuttgart**

<http://www.gaia.de/la21/agenda.htm>

**Trier**

<http://www.uni-trier.de/~izt/start.htm>

**Ulm**

[http://www.ulm.de/info\\_ul/aktuell/agenda21/index.htm](http://www.ulm.de/info_ul/aktuell/agenda21/index.htm)

**Wiesbaden**

<http://www.agenda21wiesbaden.de/Startseite.htm>

**Wolfsburg**

[http://www.stadt.wolfsburg.de/agenda21/sta\\_site.htm](http://www.stadt.wolfsburg.de/agenda21/sta_site.htm)



**Literatur zu Lokale Agenda 21 insbesondere Lokale Agenda 21 und Unternehmensbeteiligung (teilweise unveröffentlicht)**

---

BAYER, Hiltrud (Hrsg.) (1998): Lokale Agenda 21, Bonn.

BASTENHORST, Kai-Olaf (1998): Leitfaden Zukunftsfähiges Wirtschaften, Agenda 21, hrsgg. Erfahrungsaustauschkreis der Oldenburgischen Industrie- und Handelskammer, Oldenburg.

BUNDESMINISTERIUM FÜR RAUMORDNUNG, BAUWESEN UND STÄDTEBAU (1996): A. Stand und Perspektiven der Umsetzung von Kapitel 28 in Deutschland; B. Übersicht Über internationale Programme und Strategien in: Schriftenreihe Forschung des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau ; 499, Bonn- Bad Godesberg.

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.) (1998): Kongreßdokumentation: Nachhaltige Entwicklung in den Kommunen - Lokale Agenda 21 - Bonn, 2./3. Juni 1998, Bonn.

CAF/AGENDA-TRANSFER (Hrsg.) (1999): Stadtgespräche Nachrichten zur Lokalen Agenda in Deutschland, Extraausgabe, Nr. 1, Bonn.

CAF/AGENDA-TRANSFER (Hrsg.) (1999): Stadtgespräche Nachrichten zur Lokalen Agenda in Deutschland, Literatur Spezial, Nr. 2, Bonn.

CAF/AGENDA-TRANSFER (Hrsg.) (1998): Stadtgespräche Nachrichten zur Lokalen Agenda in Deutschland, Nr. 7, Bonn.

CAF/AGENDA-TRANSFER (Hrsg.) (1997): Lokale Agenda 21 - Initiativen, Beispiele, Prozesse, Bonn.

CAF/AGENDA-TRANSFER (Hrsg.) (1997): Stadtgespräche Nachrichten zur Lokalen Agenda in Deutschland, Nr. 5, Bonn.

HOFFMANN, Hajo (Hrsg.) (1998): Domokratische Gemeinde: Lokale Agenda 21 – Politik für eine nachhaltige Entwicklung der Kommunen im 21. Jahrhundert, eine Dokumentation des Bundes-Sozialdemokratische Gemeinschaft für Kommunalpolitik in der Bundesrepublik Detuschland e.V., Bonn.

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER für München und Oberbayern (Hrsg.): Beitrag der Münchner Wirtschaft zur lokalen Agenda 21, München.

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER: Die Wirtschaft im Dialog – Material zur öffentlichen Veranstaltung im Rathaus am 9.9.98 im Rahmen der lokalen Agenda 21 für Hannover. (unveröffentlicht).

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER, der Oberbürgermeister, Amt für Umweltschutz, Agenda-Büro (Hrsg.) (1998): Agenda, Nr. 5.

Leipziger Agenda-Report, Nr. 5 vom November 1998.

Sekretariat für Zukunftsforschung & Gesellschaft für Zukunftsgestaltung (Hrsg.) (1998): Zukünfte, Nr. 24, Berlin.

SPD-Fraktion im Niedersächsischen Landtag (Hrsg.) (1996): Global denken – Kommunal handeln: Stellungnahme und Ideenbörse zur Umsetzung der Agenda 21.

TEICHERT, Wolfgang; DIEFENBACHER, Hans; GRAMM, Rolf; KRACHER, Holger; WILHELMY, Stefan (1998): Lokale Agenda in der Praxis, Heidelberg.

21 plus zwei – Blätter zur Agenda 21 im Landkreis Fürstentfeldbruck, Nr. 009, 1998.

**Liste der Städte, die einen LA 21-Beschluß gefasst haben und in denen nach eine Beteiligung von Unternehmen am Prozess der LA 21 recherchiert wurde:**

- **Berlin**
- Bonn
- Bremen
- Dortmund
- **Düsseldorf**
- **Frankfurt** am Main
- *Fürstfeldbruck*
- Hamburg
- **Hannover**
- Heidelberg
- Karlsruhe
- Köln
- **Leipzig**
- Leverkusen
- Ludwigshafen
- Mannheim
- **München**
- **Nürnberg**
- Oldenburg
- Osnabrück
- Rüsselsheim
- *Speyer*
- **Stuttgart**
- Trier
- Ulm
- Wiesbaden
- **Wolfsburg**

*kursiv: Städte mit weniger als 100.000 EinwohnerInnen*

**fett: Städte, in denen mind. ein Unternehmen interviewt wurde**

---

Liste der kontaktierten Koordinierungsstellen:

- Agenda-Büro bei der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg
- Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), Landesgruppe Hessen
- Naturschutzzentrum Hessen (Wetzlar)
- CAF/Agenda Transfer für regionale und städtische Nachhaltigkeit in Nordrhein-Westfalen

# Kurzvorstellung: Unternehmensaktivitäten und Lokale Agenda 21

## Hintergrund: Kooperationen im Rahmen von Lokaler Agenda 21

Auf der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 beschlossen die beteiligten Staaten die **Agenda 21**. In diesem Aktionsprogramm zur weltweiten Umsetzung des Leitbildes einer "nachhaltigen Entwicklung" für das 21. Jahrhundert wird der Auftrag erteilt, auf der Ebene der Kommunen einen kooperativen und konsensorientierten Konsultationsprozess zu initiieren. Dieser soll die verschiedenen Akteure vor Ort - auch die Unternehmen - an einen „runden Tisch“ bringen, um Möglichkeiten für zukunftsorientiertes Handeln zu erörtern und das Potential für gleichzeitig **ökologisch, sozial und ökonomisch** sinnvolles Handeln umzusetzen.

## Ausgangslage

Die Untersuchung setzt bei der These an, dass die Unternehmensaktivitäten im Rahmen von Agenda 21-Prozessen noch in den Anfängen steckt. Ausgehend von der Annahme, dass die Unternehmen aufgrund ihrer Handlungspotentiale wichtige Partner für den Prozess vor Ort sind, werden diese im Rahmen der Untersuchung analysiert. Es wird angenommen, dass alle Akteure in den Kommunen vom Gestaltungspotential der Unternehmen bezüglich nachhaltiger Entwicklung profitieren könnten, dies bisher jedoch nicht hinreichend erkannt wurde.

## Ziel

Um Kooperationen zu optimieren, werden die Erfahrungen der Unternehmen zusammengetragen und die Bedingungen und Faktoren eines erfolgreichen Zusammenwirkens von Unternehmen und anderen Beteiligten herausgearbeitet. Mit den Ergebnissen der Arbeit werden bestehende Ansätze der kooperativen Zusammenarbeit weiterentwickelt und Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung erstellt. Die Ergebnisse werden für andere Unternehmen und Prozesse übertragbare Handlungsorientierungen liefern.

## Stand der Untersuchung

Um das beschriebene Ziel zu erreichen, wurden und werden Aktivitäten von **Unternehmen** im Prozess der **Lokalen Agenda 21** in rund 30 ausgewählten Städten der Bundesrepublik Deutschland erfaßt und eine Befragung bei Unternehmen durchgeführt.

*Bisher wurden Expertenbefragungen und eine Internetrecherche durchgeführt und bei den Agenda-Büros der Städte telefonisch angefragt, um die Agendaaktivität mit Wirtschaftsbezug zu erheben (z.B. Beteiligung an Arbeitsgruppen: „Arbeit und Wirtschaft“, „Nachhaltiges Wirtschaften“, „Öko-Audit“; Projekte im Rahmen von LA21 oder Sponsoring) und die Beteiligung von Unternehmen zu erfassen. In der zweiten Phase der Untersuchung werden Unternehmen zu ihren Aktivitäten im Rahmen von Lokalen Agenda 21 befragt.*

### **Zielgruppe der Befragung**

Befragt werden Unternehmen, die

- sich an Projekten beteiligen (die im Rahmen von Lokaler Agenda 21 entstanden sind) und/oder
- an Arbeitsgruppen, Foren, Beiräten oder ähnlichem teilnehmen oder teilgenommen haben (einmalig, sporadisch, regelmäßig).

### **Gegenstand der Befragung**

Die Fragen beziehen sich auf die Motivation der Unternehmen, sich am Agenda-Prozess zu beteiligen. Daneben wird sowohl nach dem Nutzen gefragt, den sich Unternehmen von der Beteiligung erwarten, als auch nach Austausch und Kooperationen, die sich zwischen den Unternehmen durch den Agenda-Prozess ergeben. Außerdem interessiert die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen im Rahmen ihrer Agenda-Aktivitäten.

## **Liste der Unternehmen**

- Adtranz, Nürnberg (jetzt Frankfurt)
- Adtranz/Thyssen Henschel, Kassel
- Clariant, Frankfurt am Main
- DaimlerChrysler, Stuttgart
- DaimlerChrysler, Werk Kassel
- Degussa-Hüls AG, Frankfurt am Main
- Dr. Binner CIM-House, Hannover
- GeorgFischer AG, Leipzig
- Henkel, Düsseldorf
- Inter-Continental, Leipzig
- Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH, München
- MAN Nutzfahrzeuge, München
- Müncher Rückversicherung, München
- MUTZ – Mobiles Umwelt Technik Zentrum, Berlin
- Port and Transport Consulting, Bremen

- Quelle Deutschland, Nürnberg
- SachsenLB, Leipzig
- SolarPolis GbR, Berlin
- SOLON AG, Berlin
- UNIKATE GmbH, Hannover
- VerbudNetzgas, Leipzig
- Volkswagen AG, Wolfsburg
- Weserland Textilchemie, Hannover

## **Unternehmensaktivitäten im Rahmen von Lokale Agenda 21-Prozessen**

# **- Interviewleitfaden -**

Dieser Interviewleitfaden soll ein „roter Faden“ für ein Gespräch über die Aktivitäten von Unternehmen in Lokale Agenda 21- Prozessen sein. Nicht jede Frage wird in jedem Gespräch zu beantworten sein. Die Durchsicht der Fragen vor dem Gespräch soll einen übersichtsartigen Eindruck davon vermitteln, welche Themenbereiche Gegenstand des Interviews sein werden.

**Funktion des Interviewten im Unternehmen**

### **1 In welcher Form beteiligen sich Ihr Unternehmen?**

**In welcher Form beteiligt sich Ihr Unternehmen an der Lokalen Agenda 21?**

**(in Arbeitsgruppen, in Foren, in der Lenkungsgruppe, im Beirat, an Projekten, durch Stellungnahme, durch Sponsoring)**

**Wie oft trifft dieser Kreis sich?**

**Mit welchen Themen beschäftigt man sich?**

**Welche Personen bzw. Gruppenvertreter sind sonst noch in diesem Kreis vertreten?**

**Gibt es eine Moderation?**

**Falls ein Projekt geplant ist oder realisiert wurde, welche Aufgaben übernimmt bzw. übernahm Ihr Unternehmen?**

**Von wem ging die Initiative zur Beteiligung der Unternehmen aus?**

**Wissen Sie noch, woher Sie von der Existenz der Agenda 21 erfahren haben?**

**Von wem wurde Ihres Wissens die LA 21 in Ihrer Kommune initiiert?**

**Wer hat Sie auf die Agenda angesprochen?**

**Haben Sie den Eindruck, dass Sie der Agenda-Prozess von Kommunalvertretern intensiv vorangetrieben wird? (bekommen Sie Protokolle von Sitzungen, Projekten, Einladungen zu kommenden Treffen?)**

**Haben Sie den Eindruck, dass der Agenda Prozess von einer (oder mehreren) Gruppe(n) dominiert wird?**

**Was waren die Beweggründe, für Ihr Unternehmen, sich an der Lokalen Agenda 21 zu beteiligen ?**

**Wie können Ihrer Meinung nach Unternehmen von der LA 21 profitieren?**

**Wie können die anderen Akteure von Ihrer Beteiligung profitieren? Welche Fähigkeiten, welches Know how kann Ihr Unternehmen einbringen?**

**Erwarten Sie sich von der Beteiligung an der LA besondere Vorteile für Ihr Unternehmen (z.B. Steigerung des Ansehens in der Kommune, des Images, Positive Werbeeffekte, Umsatzsteigerung, steigende Gewinne o.a.) ?**

**Hat sich Ihr Unternehmen schon mit Umwelt- und/oder sozialen Themen beschäftigt, bevor die Agenda 21 in Ihrer Stadt initiiert wurde ?**

**Ist das Unternehmen Öko-Audit zertifiziert/ wird eine solche Zertifizierung angestrebt?**



**Geben Sie einen Umwelt- und/oder Sozialbericht heraus?**

**Was ist Ihrer Meinung nach der größte Beitrag Ihres Unternehmens zum Umweltschutz und für die Stadt (z.B. Sponsoring, Infrastrukturbereitstellung, ...) ?**

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenz bei Umweltschutz- und/oder sozialen Themen eine Vorreiterrolle einnimmt ?**

**Erhöht die Beteiligung anderer Unternehmen der gleichen Kommune oder Branche die Bereitschaft in Ihrem Unternehmen, sich an LA 21 zu beteiligen?**

**Beteiligen sich andere Unternehmen der Kommune auch an LA 21 bzw. Wie Sie oben erwähnt haben, beteiligen sich auch andere Unternehmen an der LA 21. Welche Unternehmen sind das?**

**Hat die Beteiligung der anderen Unternehmen Ihre Beteiligungsbereitschaft beeinflusst?**

**Hat sich der Kontakt zu anderen Unternehmen, die im Agenda-Prozessengagiert sind intensiviert?**

**Welchen Effekt hat die Aktivität im LA 21 Prozess auf den Umgang der Unternehmen mit den Bürgern der Stadt?**

**Wird der LA 21 Ihrer Meinung nach von den Bürgern und Bürgerinnen und Kunden viel Aufmerksamkeit geschenkt? Beachten diese den Agenda-Prozess? Ist die Agenda populär?**

**Gab es Forderungen, die von Bürgern und Bürgerinnen, „Dritte Welt“-Gruppen, Umweltverbänden, Gewerkschaften, Arbeitslosenvertretern oder anderen an das Unternehmen herangetragen wurden?**

**Was denken Sie, sind die größten Probleme der Stadt?**

**Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie bezüglich des Lokalen Agenda 21-Prozesses?**

**Würden Sie sagen, dass der Agenda-Prozess in Ihrer Stadt erfolgreich verläuft?**

**Haben Sie konkrete Verbesserungsvorschläge zum Ablauf oder zur Durchführung des Agenda-Prozesses?**

**Finden Sie die Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Kommune und jene zwischen Unternehmen und übrigen Akteuren gut?**

**Haben Sie eine Vision darüber, was beim Agenda-Prozess bei rauskommen sollte?**

**Haben Sie eine konkrete Idee für ein Projekt?**

**Werden Sie sich auch weiterhin an einem solchen Dialog beteiligen?**