Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE)



Claudia Empacher

Instrumente nachhaltiger Unternehmenspolitik: Ein sozial-ökologischer Zugang

# ISOE-Materialien Soziale Ökologie, Nr. 14 ISSN 1614-8193

Die Reihe "ISOE-Materialien Soziale Ökologie" setzt die Reihe "Materialien Soziale Ökologie (MSÖ)" (ISSN: 1617-3120) fort.

Claudia Empacher

Instrumente nachhaltiger Unternehmenspolitik: Ein sozial-ökologischer Zugang

Herausgeber: Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) GmbH Hamburger Allee 45 60486 Frankfurt am Main

Frankfurt am Main, 1999

# Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Die Soziale Dimension betrieblichen Handelns	3
2.1.	Der Betrieb im sozialen Wohlfahrtsstaat	Ę
2.1.1.	Sozialbilanzen	5
2.1.2.	Kennziffern-Informationssysteme	7
2.2.	Der Stakeholder-Ansatz: Der Betrieb als Manager	
	seiner internen und externen Anspruchsgruppen	8
2.3.	Die Reichweite sozialen betrieblichen Handelns	9
2.4.	Die Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit im Betrieb	10
2.5.	Die sozial-ökologische Dimension betrieblichen	
	Handelns	11
	Exkurs: Unternehmensbezogene Vorteile	
	nachhaltiger Unternehmenspolitik	12
3.	Instrumente betrieblicher Umwelt- und betrieblicher	
	Sozialpolitik	14
3.1.	Produktbezogene Instrumente	17
3.1.1.	Umweltzeichen und Sozialkennzeichnung	17
3.1.2.	Produktökobilanz (Life-Cycle-Assessment)	18
	Stream-lined LCA und Screening	19
3.1.3.	Produktlinienanalyse	20
3.2.	Unternehmensbezogene Instrumente	22
3.2.1.	Informationsinstrumente	23
	Betriebliche Ökobilanz	23
3.2.1.2.	Kostenrechnungssysteme	24
	Kennzahlensysteme und Benchmarking	25
3.2.1.4.	Umweltberichterstattung	26
3.2.2.	Management-Systeme	28
3.2.2.1.	Öko-Controlling	28
3.2.2.2.	Auditierungsverfahren	29
	Öko-Audit	29
	Social Accountability 8000 (SA 8000)	34
	Sozial-Audit	35
	Integration von sozialen und ökologischen Aspekten	
	in ein Auditierungsverfahren	37
	Exkurs: Ethisches Audit beim Body Shop International	38

3.3.	Strategische Orientierungen/Unternehmenskulturelle	
	Ansätze	42
3.3.1.	Soft Factor Assessment	42
3.3.2.	Bedürfnisorientierung	44
3.3.3.	Konzeptualisierung betrieblicher Lernprozesse für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung	46
4.	Zusammenfassung und Ausblick	48
5.	Literatur	51
Anhanç	ı I	57
Anhang	ı II	58

# 1. Einleitung<sup>1</sup>

Nach der vielzitierten Definition der Brundtland-Kommission bedeutet Nachhaltigkeit, die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation zu befriedigen, ohne die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen zu gefährden (vgl. Hauff 1987). Inzwischen besteht ein weitgehender Konsens darüber, daß Nachhaltigkeit in diesem Sinne gleichzeitig soziale, ökologische und wirtschaftliche Aspekte zu beachten hat. Dieses sogenannte Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigkeit beruht auf dem Verständnis, daß die drei Säulen der Ökologie, Ökonomie und des Sozialen prinzipiell als gleichrangig zu betrachten sind.

Die Diskussion um nachhaltiges Wirtschaften konzentrierte sich entgegen dieser umfassenden Definition in der Vergangenheit jedoch vor allem auf die Ökologisierung betrieblichen Handelns, d.h. auf die Einbeziehung umweltrelevanter Aspekte in die betriebliche Organisation und die Reduktion der ökologischen Auswirkungen von Unternehmen. Das Management der materiellen und stofflichen Seite stand im Vordergrund.

Bei dieser Betrachtungsweise bleibt die soziale Seite des Nachhaltigkeitskonzepts häufig ausgeblendet. Material- und Stoffströme im Betrieb entstehen jedoch nicht von selbst, sondern werden von Menschen innerhalb und außerhalb des Betriebes verursacht und in Bewegung gesetzt. Inzwischen wird zwar versucht, dieser Tatsache Rechnung zu tragen, indem bei den umzusetzenden Maßnahmen betrieblicher Umweltpolitik eine sogenannte Akteursorientierung angestrebt wird. Dies enthält allerdings insofern eine verkürzte Sichtweise auf die Rolle von Akteuren, da sie lediglich als anzusprechende Zielgruppe und somit einseitig als Empfänger von Informationen betrachtet werden. Weniger wird dabei die eigene Aktivität und Kreativität der Akteure berücksichtigt, die Auswirkungen von Maßnahmen auf ihre Handlungsspielräume und dementsprechend auch, welche Umsetzungswiderstände sich unter Umständen ergeben.

Zudem besteht zwischen den an der Organisation eines Unternehmens beteiligten Personen ein komplexes Beziehungs- und Kommunikationsgeflecht, das für die Aufrechterhaltung eines Betriebes existentiell ist. Dieses wird in der Diskussion um nachhaltige Unternehmenspolitik bisher fast nicht beachtet.

Die soziale Seite betrieblichen Handelns in die Unternehmenspolitik einzubeziehen, mag vielen selbstverständlich erscheinen,

Für inhaltliche Anregungen zu diesem Text danke ich besonders den ISOE-Mitarbeitern Engelbert Schramm, Thomas Kluge und Thomas Jahn sowie Jens Clausen vom IÖW Hannover.

denn "business is primarily about human relationships" (The Body Shop 1995: o.S.). Soziale Aspekte sind nicht erst seit der Diskussion um Corporate Identity von Managern als wichtig erkannt worden. Gerade in der unternehmerischen Praxis der letzten Jahre zeigt sich jedoch vermehrt, daß die Bedürfnisse bestimmter sozialer Gruppen, mit denen das Unternehmen in Berührung kommt, systematisch ausgeblendet werden und auch soziale Interaktionsformen wie Diskurs und Kooperation immer mehr Normen der Effektivität und Rentabilität weichen (vgl. Biesecker 1998: 14).

Zu Beginn der siebziger Jahre ging die Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen in der Bundesrepublik jedoch noch in eine andere Richtung. Im Vordergrund standen bis Anfang der achtziger Jahre die gesellschaftlichen Leistungen von Unternehmen, wie z.B. deren Beitrag zum Bruttosozialprodukt, vor allem jedoch die Verbesserung der sozialen Situation der Arbeitnehmer. Dies zeigte sich in gesellschaftlichen Diskussionen über Mitbestimmung und die Humanisierung der Arbeitswelt und fand sowohl in Gesetzen als auch in freiwilligen betrieblichen Instrumenten, wie z.B. der Erstellung von Sozialbilanzen, seinen Niederschlag.

Das Interesse an diesen Aspekten unternehmerischen Handelns ließ jedoch in den achtziger Jahren stark nach, fast zeitgleich trat die ökologische Verantwortung der Unternehmen in den Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit.

Parallel zur Diskussion um umweltorientierte Unternehmensführung ist jedoch seit einigen Jahren, vor allem im angelsächsischen und skandinavischen Bereich wieder eine Diskussion zur sozialen und ethischen Unternehmensführung entstanden, die auch verschiedene betriebliche Instrumente thematisiert, seien es ethische Bilanzierungsformen, Sozialaudits, Ethische Audits oder soziale Leistungsberichte (vgl. Zadek et al. 1997). Diese Ansätze blieben in der deutschen Diskussion allerdings bisher eher wenig beachtet. Beide Diskussionsstränge, die um die ökologische und die um die soziale Verantwortung von Unternehmen, stehen bisher relativ unverbunden nebeneinander. Zudem ist die Diskussion um Einbeziehung sozialer/ethischer Aspekte noch wesentlich weniger fortgeschritten in bezug auf Standardisierung und auch Einheitlichkeit von Begrifflichkeiten und Konzepten.

Nimmt man Nachhaltigkeit jedoch als ein Konzept ernst, das auf den drei Säulen Soziales, Ökonomie und Ökologie ruht, stellt sich allerdings nicht die Frage, wie man soziale *oder* ökologische

Aspekte in die Unternehmenspolitik integrieren kann (hier wird vorausgesetzt, daß ökonomische Aspekte bereits hinreichend enthalten sind), sondern wie eine integrierte Berücksichtigung beider Aspekte erfolgen kann. Bisher wurden noch kaum geeignete Instrumente hierfür entwickelt. Ebenso zeichnet sich die deutsche Nachhaltigkeitsdebatte aktuell noch durch eine deutliche Vernachlässigung der sozialen Dimension aus (vgl. Empacher/Wehling 1999)2.

Vorliegender Text wird sich folglich sowohl mit der Bedeutung der sozialen Dimension betrieblichen Handelns als auch mit ihrer Integration in neue, sozial-ökologische Unternehmensinstrumente beschäftigen.

Zunächst geht es in Kapitel 2 darum, zu verdeutlichen, was soziales Handeln im betrieblichen Kontext bedeuten kann, zum einen aus Sicht der Diskussion der siebziger und Anfang der achtziger Jahre, zum anderen aus der Sicht neuerer Ansätze der Unternehmenstheorie, insbesondere der Stakeholder-Theorie. Weiterhin wird dargestellt, welche Wirkungsdimensionen bei einer Integration sozialer und ökologischer Aspekte zu beachten wären.

Kapitel 3 enthält eine Beschreibung einiger wichtiger Instrumente ökologischer und sozialer Unternehmenspolitik. Hier wird zum einen knapp der Diskussionsstand dargestellt, zum anderen aufgezeigt, ob und inwieweit bereits ökologische bzw. soziale Aspekte in die jeweiligen Konzepte Eingang finden und inwieweit beide Aspekte integriert werden. Das Kapitel 4 zeigt weiteren Forschungsbedarf auf, um zu einer nachhaltigen Unternehmenspolitik im Sinne des Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit zu gelangen.

#### 2. Die soziale Dimension betrieblichen Handelns

Die materielle Basis betrieblichen Handelns sind Energie und Stoffe, die zu verwertbaren Produkten umgearbeitet werden sollen. Mit der Verringerung dieser Energie- und Stoffflüsse und der Umweltrisiken beschäftigen sich die Instrumente ökologischer Unternehmenspolitik. Hierbei wird jedoch davon abstrahiert, daß betriebliche Stoffflüsse nicht aus sich heraus entstehen, sondern letztendlich von Akteuren in die Wege geleitet werden; die für Unternehmen relevanten Energie- und Stoffflüsse sind sozial initiiert. Im Mittelpunkt der Betrachtung müssen, wie auch bereits der Brundtland-Bericht hervorhebt, die Bedürf-

Die Möglichkeiten des Konzept "nachhaltiger Entwicklung" für die Sozialwissenschaften werden aufgezeigt in Becker et al. 1997.

nisse der Menschen liegen. Neben Bedürfnissen, die sich auf materiell-ökologische Aspekte beziehen, wie z.B. das Bedürfnis nach einer intakten Umwelt, haben Menschen jedoch auch noch soziale Bedürfnisse. Diese Bedürfnisse, Motive und Erwartungen dürfen bei einer Nachhaltigkeitsbetrachtung betrieblichen Handelns nicht ausgeschlossen werden.

Was aber kann genau als soziales Handeln im Betrieb gelten? Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben die Personen und welche davon können und sollen vom Betrieb erfüllt werden? Die Bedeutung des "Sozialen" ist historisch einem ständigen Wandel unterlegen. Im Lexikon findet sich heute die Definition des Sozialen als das Gesellschaftliche, auf die Gemeinschaft Bezogene. Sehr allgemein gesprochen bezeichnet Soziales die Beziehungen zwischen Menschen (vgl. Lexikon zur Soziologie 1995).

Umgangssprachlich spiegelt sich jedoch sowohl die gesellschaftliche als auch eine individuelle Perspektive darin wider. Soziales Handeln im Betrieb wäre dementsprechend sowohl auf den Betrieb als Ganzes, die zwischenmenschlichen Beziehungen als auch auf das Wohl des einzelnen Individuums ausgerichtet.

Allerdings wird im Alltagsverständnis nicht jede zwischenmenschliche Interaktion als soziales Handeln verstanden, hier wird sehr schnell deutlich, daß das "Soziale" stark normativ besetzt ist. Soziales hat sowohl eine rein beschreibende, analytische Komponente als auch eine normative. Beides gilt es in der Betrachtung eindeutig voneinander zu trennen. Wenn von sozialem Handeln gesprochen wird, geht es häufig nicht um eine Beschreibung von Interaktionen, sondern um eine normative Beurteilung, wie genau dieses Handeln ausgestaltet sein soll.

Gerade auch wegen dieser normativen Komponente ist die Auffassung des "Sozialen" im Betrieb nur sehr schwer verallgemeinerbar, (wenn man mal von einigen weitgehend konsensfähigen grundlegenden Prinzipien, wie z.B. die Anerkennung der Menschenrechte, absieht). Sie kann zwischen Individuen, zwischen einzelnen Gruppen und zwischen unterschiedlichen Kulturen stark divergieren.

Beispielsweise hat sich das Verständnis der sozialen Dimension betrieblichen Handelns bereits in den letzten dreißig Jahren stark verändert. Als Beispiel hierfür werden nachfolgend zwei Auffassungen dargestellt, die sich in unterschiedlichen betrieblichen Instrumenten manifestieren.

# 2.1. Der Betrieb im sozialen Wohlfahrtsstaat

Die soziale Komponente betrieblichen Handelns war in den siebziger und Anfang der achtziger Jahre in Deutschland vor allem durch die Diskussion um Mitbestimmung und die Humanisierung der Arbeitswelt in den Vordergrund gerückt worden. Der gesellschaftliche Diskurs war zu dieser Zeit noch stark geprägt vom Verständnis des Staates als sozialer Wohlfahrtsstaat. der im Sinne der Wohlfahrtssteigerung in das wirtschaftliche Geschehen eingreift und es lenkt. Der Beitrag der Unternehmen zum sozialen Wohlfahrtsstaat wurde in ihrer gesellschaftlichen Leistung in Form des Beitrags zum Bruttosozialprodukt und der Verbesserung der sozialen Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesehen. Der Staat war neben den Mitarbeitern der wichtigste Akteur für die Unternehmen. Zu dieser Zeit wurden zahlreiche Instrumente zur Erfassung und Verbesserung der Situation der Mitarbeiter entwickelt, von denen einzelne auch über eine rein soziale Perspektive hinausgehen.

Zwei dieser Konzepte zur Erfassung der sozialen Komponente im Betrieb werden hier kurz vorgestellt: die Sozialbilanzen und das Kennziffern-Informationssystem<sup>3</sup>.

#### 2.1.1. Sozialbilanzen

Die Diskussion um die Einbeziehung sozialer Faktoren in betriebliche Entscheidungen in den siebziger Jahren konzentrierte sich vor allem auf die Entwicklung von Indikatorenssystemen, die zum einen die Situation der Mitarbeiter aber auch den gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens abbilden sollten. Große Anstrengungen wurden auch in Hinsicht auf eine Monetarisierung dieser Aspekte unternommen. Ein Ergebnis dieser Bemühungen war das Konzept der Sozialbilanz.

Sozialbilanzen stellen eine Erweiterung des Sozialberichts traditioneller Art dar, in dem Unternehmen ursprünglich über die von ihnen unternommenen Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen berichteten. Darüber hinausgehend beschreiben Sozialbilanzen jedoch auch die gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens in Form einer Wertschöpfungs- und Sozialrechnung.

Die Ansätze zur Verbesserung der Arbeitssituation, die auf eine menschlichere Arbeitsplatzgestaltung und eine Erweiterung der Autonomie der Mitarbeiter abstellen, sind so zahlreich, daß ihre Darstellung den Rahmen sprengen würde. Vgl. hierzu z.B. die Duale Arbeitssituationsanalyse (dargestellt in Teichert 1995: 446ff), Gesundheitszirkel (vgl. Ferber/Ferber 1991), Arbeitssystemdiagnose- und bewertung (dargestellt in Freimann 1989:69ff).

Sozialbilanzen sind zunächst keine klassischen Bilanzen mit Aktiv- und Passivseite, sondern bestehen aus mehreren Teilen. Den ersten Teil bildet der Sozialbericht, der die Beziehung des Unternehmens zu verschiedenen Gruppen darstellt. Die zahlreichen für die Beschreibung und den periodischen Vergleich dieser Beziehungen entwickelten Indikatorensysteme (vgl. z.B. Sozialindikatoren des DGB in Teichert 1995: 24, Anhang I; Gärtner 1981) wurden nie standardisiert.

Eine Untersuchung über die Elemente verschiedener Sozialbilanzen von Dierkes/Hoff verdeutlicht die Auffassung dessen, was unter gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens zu dieser Zeit verstanden wurde (vgl. Dierkes/Hoff 1981). Die Beziehung zu den Mitarbeitern wird dargestellt durch die Beschreibung des Personalstandes und Personalstruktur, des Einkommens, der Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung, Qualifikation der Mitarbeiter und in den meisten Fällen auch der Mitbestimmungsregelungen. Über das Verhältnis zu den Mitarbeitern hinaus war vor allem das Verhältnis des Unternehmens zum Staat und zur Offentlichkeit wichtiger Teil der Sozialbilanzierung. Das Verhältnis zum Staat wurde zum einen als Beitrag des Unternehmens zur Wertschöpfung und Einkommensverteilung, zum anderen durch die Belastung öffentlicher Haushalte durch das Unternehmen beschrieben (vgl. auch Sozialindikatoren des DGB in Teichert 1995: 24, Anhang 1). Die Operationalisierung der Beziehung zur Offentlichkeit beschränkte sich zumeist auf die Bezifferung von Spenden und Stiftungen. Ungefähr ein Drittel der untersuchten Sozialbilanzen bezog auch das Verhältnis zu den Konsumenten mit ein, wobei die Autoren der Studie kritisieren, daß nur sehr selten Aussagen gemacht wurden zur Kundenstruktur sowie zur Anzahl und Regelung von Reklamationen (vgl. Dierkes/Hoff 1981: 55).

Zusätzlich zu dem Berichtsteil wird im zweiten Teil der Sozialbilanz, der Wertschöpfungrechnung, der vom Unternehmen im Berichtszeitraum geschaffene Wertzuwachs dargestellt.

Den dritten Teil bildet die Sozialrechnung, welche direkte gesellschaftsbezogene Aufwände und Erträge des Unternehmens gegenüberstellt, bezogen auf bestimmte Bezugsgruppen (empfohlen wurde die Einteilung nach Mitarbeitern, Staat, Unternehmen, Öffentlichkeit, Kapitalgeber und natürliche Umwelt). Indirekte Leistungen, die das Unternehmen empfängt oder erstellt, wie z.B. die Inanspruchnahme einer gut ausgebauten Infrastruktur, werden nicht aufgenommen (vgl. Teichert 1995: 26ff).

Sozialbilanzen enthalten als rein beschreibendes Instrument auch keinen Teil, der Maßnahmen darstellt, um die beschriebene Situation zu verbessern. Folglich blieben die Sozialbilanzen häufig auch ohne praktische Konsequenzen<sup>4</sup>.

Trotzdem erlangten Sozialbilanzen zunächst in den 70er Jahren in Deutschland weite Verbreitung, vor allem bei größeren Unternehmen (ebenda: 22f.). Ab Mitte der achtziger Jahre ging die Zahl der Sozialbilanzen dann jedoch deutlich zurück. Heute erstellen nur noch wenige Großunternehmen eine verkürzte Sozialbilanz oder integrieren diese in ihren Geschäftsbericht (vgl. ebenda: 33ff; Zadek et. al 1997: 50).

#### 2.1.2. Kennziffern-Informationssysteme

Kennziffern-Informationssysteme sollten der betrieblichen Interessenvertretung als Grundlage zur Bewertung der sozialen Arbeitssituation dienen. Sie beinhalten eine Fülle von Indikatoren zur Beschäftigungssituation, dem Einkommen, den Arbeitsbedingungen, der Arbeitszeit, Qualifikation und den sozialen Einrichtungen eines Betriebes. Darüber hinaus enthalten neuere Entwürfe auch Kennzahlen zur gesellschaftlichen Nützlichkeit der erstellten Produkte und Dienstleistungen sowie zu Umweltbelastungen in bezug auf verschiedene Umweltmedien. Ebenso ist die wirtschaftliche Seite durch Indikatoren der strukturell wichtigsten Ausgaben einbezogen (vgl. Teichert 1995: 55ff und 193ff, Anhang II).

Hierin wird dementsprechend ein recht umfassendes Verständnis der sozialen Situation der Arbeitnehmer deutlich, da wirtschaftliche Grundlagen ebenso wie Umweltprobleme, wenn auch nur ansatzweise, enthalten sind.

Besonders hervorzuheben ist jedoch der Punkt der gesellschaftlichen Nützlichkeit der Produkte. Obgleich auch nur unzureichend operationalisiert, so stellt er doch eine Erweiterung der betriebsinternen Perspektive, die ansonsten beim Kennziffernsystem vorherrscht, um eine gesellschaftliche Dimension dar.

Das fehlende Bewußtsein, Sozialbilanzen als ein Informationsinstrument zur Verbesserung der Situation einzusetzen, hat z.B. in Frankreich im Falle des bilan social, der ab einer gewissen Unternehmensgröße gesetzlich vorgeschrieben ist, dazu geführt, daß die Erstellung von Sozialbilanzen rein formalistisch abgehandelt wird.

# 2.2. Der Stakeholder-Ansatz: Der Betrieb als Manager seiner internen und externen Anspruchsgruppen

An betrieblichen Indikatorensysteme wurde auch Kritik geübt. Zum einen seien sie nicht wirklich verständlich, zum anderen reflektieren sie nur die Sichtweise der aktivsten und organisierten Gruppen. Weiterhin wurde die Befürchtung geäußert, daß andere als die vorgeschriebenen Indikatoren von den Unternehmen ignoriert werden und vorgegebene Indikatoren ein Hindernis darstellen könnten, um neue, bessere zu entwickeln (Davenport, zitiert nach Zadek et al. 1997: 39). Zudem kann nicht davon ausgegangen werden, daß alle Indikatoren für alle Betriebe gleichermaßen relevant sind, besonders die fast ausschließliche Verwendung von objektiven Indikatoren<sup>5</sup> stellt bei den unterschiedlichen Auffassungen und Sichtweisen von Akteuren ein Problem dar.

Nicht zuletzt aus dieser Kritik heraus sowie aus Anregungen neuerer Unternehmenstheorien entstand die Idee des Social Auditing.

Das sogenannte Social Auditing stammt aus Großbritannien und wurde entwickelt von Traidcraft plc in Zusammenarbeit mit der New Economic Foundation. Es ist inzwischen von mehreren britischen Unternehmen aufgenommen worden (Shared Earth, Happy Computers, The Body Shop).

"Social Audit is a means of measuring an organisation's social impact and ethical behaviour in relation to its aims and those of its stakeholders." (SustainAbility Ltd. 1996).

Als Stakeholder werden alle Personen bezeichnet, die durch das Handeln des Unternehmens beeinflußt werden oder das Unternehmen selbst beeinflussen können (vgl. Freeman 1984, 46)6. Mit in die Betrachtung einbezogen sind jetzt also nicht mehr nur die Mitarbeiter, der Staat und die Öffentlichkeit, sondern auch Kunden, Lieferanten, Nachbarn, Anteilseigner, Kapitalgeber, Konkurrenten und evt. auch Umweltschutzgruppen oder sonstige Interessensgruppen?

Objektive Indikatoren beschreiben zunächst ein Phänomen von der Außensicht, subjektive Indikatoren hingegen geben die Sichtweise der Betroffenen wider.

Dies entspricht dem weitestgehenden Verständnis von Stakeholdern, dem sog. Sozialmodell. Andere Konzepte bezeichnen z.B. als Stakeholder nur diejenigen Gruppen, die direkt Einfluß auf das Unternehmen nehmen können (Koalitionsmodell) oder nur diejenigen, die für das Unternehmen als überlebenswichtig gelten (erweitertes Residualmodell) (vgl. Hummel/Schmidt 1997:12ff).

Fine ähnliche Methode wie das Social Audit stellt das Ethische Audit- Konzept des European Institute for Business Ethics (EIBE) dar (Zadek et al. 1997: 35).

Als entscheidende Veränderung gegenüber einem reinen Indikatorensystem kommt zudem die aktive Beteiligung der Stakeholder hinzu. Die einzelnen Stakeholder selbst werden befragt (z.B. in Gruppendiskussionen), welche Erwartungen und Anforderungen sie an das Unternehmen stellen. Diese werden anschließend in geeigneter Form operationalisiert, um die jeweiligen Stakeholdergruppen schriftlich befragen zu können. Die Ergebnisse der Befragungen und die gruppenspezifischen Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation, die das Unternehmen darauf basierend beschließt, werden anschließend in einem Sozialbericht veröffentlicht und somit den Stakeholdern kommuniziert. Eine (periodische) Wiederholung des Verfahrens ermöglicht es, Veränderungen, Fort- und Rücksschritte zu identifizieren (vgl. Abb. 1).

Der Vorteil dieses Verfahrens besteht in seiner Flexibilität. Sozial Ansprüche können je nach den gegebenen Relevanzstrukturen der Akteure aufgenommen werden und werden nicht in ein starres vorgegebenes System gepreßt.

Hierin spiegelt sich nicht zuletzt eine veränderte Auffassung betrieblichen Handelns wider. Der Betrieb sieht sich weniger als starres, geschlossenes System mit einem Innen und klar abgegrenzten Außen, sondern als offene Organisation, die mit ihrer Umwelt im Austausch ist und sich entwickelt. Auch die abnehmende Bedeutung des Staates als Bezugspartner wird deutlich; er ist nur noch ein Akteur unter vielen anderen.

#### 2.3. Die Reichweite sozialen betrieblichen Handelns

Die oben dargestellten Ansätze bilden jeweils unterschiedliche Auffassungen der sozialen Dimension betrieblichen Handelns ab. Sozialbilanzen und auch die Kennziffernsysteme haben eher eine rein beschreibende Funktion. Sie betrachten zwar die gesellschaftliche Dimension, die Ebene der Individuen bezogen auf die Mitarbeiter jedoch nur auf aggregiertem Niveau. Beim Stakeholder-Ansatz steht hingegen die gruppen-individuelle Perspektive im Vordergrund, die gesellschaftliche Dimension des sozialen betrieblichen Handelns wird jedoch eher vernachlässigt, betrachtet man sie nicht lediglich als die Summe der gruppen-individuellen Perspektiven. Zudem wird hier stärker die normative Seite des Sozialen deutlich, da das Ziel des Auditing-Prozesses eine Verbesserung der Beziehung des Unternehmens zu den Stakeholdern ist.

Darüber hinaus sind jedoch auch die Produkte des Betriebes als wichtige Mittler zwischen Innen und Außen ein Teil der gesellschaftlichen Dimension betrieblichen sozialen Handelns. Dies kommt nur im Kennzifferninformationssystem zum Ausdruck. Produkte haben in der Regel soziale Auswirkungen, denn Personen, die mit ihnen in Kontakt kommen, reagieren auf sie, nutzen sie, verändern sie. Nicht immer wird dies so deutlich sein, wie z.B. im Falle des Autos, das soziale Strukturen und sogar die individuelle Wahrnehmung von Raum und Zeit wesentlich beeinflußt hat.

Kompliziert ist dies vor allem hinsichtlich von Produkten von Dienstleistungsunternehmen, vor allem Versicherungen und Banken, die Geldanlagen anbieten, welche wiederum erhebliche soziale Auswirkungen haben können.

Die soziale Dimension betrieblichen Handelns bezieht sich folglich sowohl auf die Ebene der Akteure, mit denen das Unternehmen in Berührung kommt als auch auf die Produkte, die das Unternehmen anbietet. Zusätzlich muß berücksichtigt werden, daß innerhalb der sozialen Dimension auch zahlreiche Zielkonflikte entstehen können. Zum einen auf der Ebene zwischen Individuen und einzelnen Gruppen, zum anderen aber auch zwischen den verschiedenen Gruppen.

# 2.4. Die Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit im Betrieb

Ist bereits das Verständnis sozialen betrieblichen Handelns stark unterschiedlich, so erscheint die Definition von sozial nachhaltigem Handeln im Betrieb noch komplizierter.

Eine Konkretisierung der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit steht bisher noch weitgehend aus. Erste Ansätze hierzu sind noch wenig theoretisch fundiert und verallgemeinerbar (vgl. Enquête-Kommission 1994, 1998, Huber 1995, Fischer-Kowalski 1995, Heins 1998, Sachs 1998). Dennoch lassen sich einige Gemeinsamkeiten identifizieren. Als Kriterien sozialer Nachhaltigkeit wird von allen Autoren durchgängig die soziale Gerechtigkeit genannt, insbesondere eine gerechte Einkommensverteilung und gleiche Zugangschancen zu Ressourcen. Häufig wird auch die Befriedigung der Grundbedürfnisse sowie die Erhaltung der sozialen Stabilität gefordert.

Empacher/Wehling identifizieren hier noch zusätzlich die Erhaltung der Entwicklungsfähigkeit und demokratische Partizipationsmöglichkeiten als weitere Aspekte sozialer Nachhaltigkeit (vgl. Empacher/Wehling 1999).

Geht man davon aus, daß soziale Nachhaltigkeit die Grundbedürfnisbefriedigung, Erhaltung sozialer Ressourcen und sozialer Stabilität, Chancengleichheit und Partizipation sowie jeweils die Ebene der Entwicklungsfähigkeit in den anderen Aspekten beachten muß, so lassen sich hieraus Bedingungen für ein sozial nachhaltiges Handeln im Betrieb ableiten. In diesem Sinne wäre die Sozialbilanz ein eher ungeeignetes Instrument für die Einbeziehung sozialer Nachhaltigkeit. Dies gilt zum einen hinsichtlich seiner Reichweite, da sowohl die Ebene der Entwicklungsfähigkeit als auch die Erhaltung sozialer Ressourcen nur schwer durch objektive Indikatoren abbildbar sind. Zum anderen ist auch das Instrument als solches wenig entwicklungsfähig und nicht partizipativ ausgerichtet. Das Social Audit kann hingegen alle genannten Dimensionen berücksichtigen und ist gleichzeitig partizipativ und flexibel angelegt.

Unbeantwortet durch diese Bedingungen bleibt jedoch die Frage, für welche Bereiche sozialer Nachhaltigkeit der Betrieb verantwortlich sein soll, ob sich etwa die genannten Bedingungen nur oder vorwiegend auf seine Mitarbeiter beschränken (wie bei der Sozialbilanz der Fall) oder auf alle mit dem Betrieb in Kontakt stehenden Akteure ausgedehtn werden soll (wie beim Social Auditing).

Im Sinne der weiter oben vorgenommenen weiteren Auffassung sind jedoch alle Akteure, aber auch die Gesellschaft als Ganze, Teil der sozialen Dimension betrieblichen Handelns und auch die Produkte eines Unternehmens müssen in diesem Sinn den Nachhaltigkeitsbedingungen genügen können.

#### 2.5. Die sozial-ökologische Dimension betrieblichen Handelns

Eine Integration der sozialen und ökologischen Dimension mit dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmenspolitik hätte sowohl auf der sozialen als auch auf der ökologischen Seite mehrere Ebenen zu betrachten und zusätzlich verschiedene Schnittstellen zwischen diesen Ebenen.

Zum einen gibt es die ausschließlich soziale Seite: sie beinhaltet die Wünsche, Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder an das soziale Handeln von Unternehmen, die Ausgestaltung der Kommunikation zwischen den Akteuren sowie eine geeignete Form des Verfahrens bei Zielkonflikten zwischen den Akteuren. Zusätzlich sind die Produkte des Unternehmens in ihren sozialen Auswirkungen zu betrachten.

Zum anderen gibt es die ausschließlich ökologische, stoffliche Seite. Da auch diese sowohl qualitative (z.B. Toxizität bestimmter Stoffe, Wirkungen) als auch quantitative Ebenen beinhaltet (Stoffmengen) sind auch hierin mehrere Aspekte zu beachten. Zudem können Zielkonflikte auftreten, wenn z.B. die Reduktion

eines toxischen Stoffes zu einem erheblichen Mehrverbrauch an Energie führt etc.

Schnittstellen zwischen der ökologischen und der sozialen Dimensionen ergeben sich in mehrerer Hinsicht.

Eine betrifft zunächst die Auswirkungen ökologischer Aspekte, z.B. Maßnahmen zur Reduktion der Umweltauswirkungen, auf die soziale Seite, die verschiedenen Stakeholder.

Umgekehrt sind jedoch auch die Auswirkungen sozialer Aspekte auf die Umwelt zu beachten, nämlich sowohl die

Ansprüche und Wünsche von Stakeholdern an die ökologischen Leistungen des Betriebes als auch die ökologischen Auswirkungen von Stakeholderansprüchen.

Zwischen den beiden Dimensionen gilt es, gemeinsame Ziele, die in die gleiche Richtung weisen, fruchtbar zu machen und dadurch win-win-Situationen herzustellen. Gleichzeitig darf jedoch auch nicht aus den Augen verloren werden, daß Zielkonflikte entstehen können. Diese müssen in geeigneter Art und Weise behandelt werden, anstatt sie zu ignorieren.

Ein Management all dieser Aspekte sieht sich einer erheblichen Komplexität gegenüber. Hier sind geeignete Instrumente gefragt, um diese Komplexität in adäquater Form bearbeiten zu können.

Zunächst stellt sich jedoch die Frage, welchen Nutzen ein Unternehmen daraus hat, sich mit einer solchen Vielzahl an Aspekten zu beschäftigen. Dies wird Gegenstand des nachfolgenden Exkurses sein, bevor in Kapitel 3 näher auf verschiedene, bereits bestehende Instrumente eingegangen wird.

Exkurs: Unternehmensbezogene Vorteile nachhaltiger Unternehmenspolitik Versteht man nachhaltige Unternehmenspolitik im Sinne der drei Säulen der Nachhaltigkeit, so ergeben sich Vorteile für das Unternehmen sowohl aus der Einbeziehung ökologischer als auch sozialer Aspekte.

Für eine Einbeziehung ökologischer Aspekte werden häufig folgende Gründe genannt:

- die Beschaffung von umweltrelevanten Informationen
- die Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze
- die Steigerung der Motivation und Identifikation der Beschäftigten (Teichert 1995:15).

Die Vorteile sozialer Unternehmenspolitik für das Unternehmen wurden hingegen bisher noch weniger thematisiert.

Da ein Betrieb aus sozialen Beziehungen besteht, muß er sich zwar notwendigerweise um die Aufrechterhaltung seiner sozialen Basis bemühen, um sein eigenes Überleben nicht zu gefährden. Die Motivation aber, sich über dieses Maß hinaus sozial zu engagieren, ist seltener gegeben. Sie liegt im wesentlichen ähnlich wie beim Umweltengagement, nämlich in der Beschaffung von Informationen und der Motivation der Mitarbeiter.

Durch die Initiierung eines Stakeholder-Dialogs läßt sich zudem nicht nur die Motivation der Beschäftigten, sondern die Bindung aller Stakeholder-Gruppen an das Unternehmen erhöhen. Das Unternehmen ist hierdurch auch in der Lage, seine soziale Umwelt ständig zu beobachten und Veränderungen rechtzeitig zu bemerken (vgl. auch Zadek et al. 1997: 19f.). Es kann somit flexibel und schnell reagieren, falls von innen oder außen Änderungen drohen. In manchen Fällen können unbemerkte Veränderungen plötzlich erhebliche Umsatzeinbußen zur Folge haben oder sogar den Bestand des Unternehmens gefährden. Zu denken wäre hier zum Beispiel an Mitarbeiter-Streiks, Konsumboykotts, Lieferschwierigkeiten von Lieferanten oder Veränderung der Anforderungen seitens der Kreditgeber.

Der Betrieb kann durch Einbeziehung der Stakeholder frühzeitig seine eigenen Schwachstellen und wunden Punkte identifizieren und beseitigen.

Bis vor kurzem zählte als Vorteil betrieblicher Umweltpolitik noch häufig das Argument, man könne dadurch staatliche Veränderungen und Regulierungen antizipieren. Inzwischen sind allerdings sowohl im ökologischen als auch im sozialen Bereich weniger Verschärfungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen als vielmehr deutliche Deregulierungstendenzen zu beobachten (vgl. im ökologischen Bereich z.B. die Diskussion um die Entlastung öko-auditierter Betriebe oder im sozialen Bereich die Verminderung von Sozialleistungen). Zudem erscheint die Mitarbeiterzufriedenheit angesichts einer immer größeren Arbeitslosigkeit nicht unbedingt ein Faktor zu sein, durch den Unternehmen ihre Mitarbeiter an sich binden müßten.

Anders betrachtet, ergibt sich aus diesen Entwicklungen jedoch eine teilweise verminderte Binnennachfrage, was zu einer härteren Konkurrenz um Kunden führt. Außerdem zeigen sich bestimmte Kundensegmente wegen steigender Arbeitslosigkeit und Angst vor abnehmender sozialer Sicherung in zunehmendem Maße sensibilisiert bezüglich der sozialen Leistungen von Unternehmen. Verbraucherumfragen belegen, daß z.B. die Si-

cherung von Arbeitsplätzen in den letzten Jahren ein immer wichtiger Imageträger von Unternehmen wird (vgl. Desiato/Scheidt 1997: 36f.), daß soziale Kriterien allgemein für die Verbraucher wichtiger werden und sie sich mehr Informationen darüber wünschen (vgl. Devries 1997).

Soziales Engagement wird folglich zunehmend zum Erfolgsfaktor hinsichtlich der Kundenbindung. Daß auch zufriedene Mitarbeiter generell bereit sind, mehr zum Unternehmensziel beizutragen und sich auch für einen Kundenerfolg einzusetzen, ist ein oft zitiertes Argument.

Schwieriger als im ökologischen Bereich, in dem inzwischen weitgehend anerkannt ist, daß Umweltschutz auch zu Kosteneinsparungen führen kann, wird es jedoch für das Unternehmen sein, den Nutzen seines sozialen Engagements zu beziffern. Dementsprechend werden auch die Kosten-/Nutzenverhältnisse von Maßnahmen, die die verschiedenen Stakeholder betreffen, häufig nur schwer nachvollziehbar sein, was es dem Betrieb erschweren wird, Prioritäten hinsichtlich der zu ergreifenden Maßnahmen zu setzen.

Der Nutzen von sozialem Engagement ist für das Unternehmen zwar nicht unmittelbar monetär ersichtlich, jedoch eröffnet die gleichzeitige Verfolgung von Sozial- und Umweltpolitik im Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten für Synergien. So können Maßnahmen der Umweltpolitik durch Einbeziehung der Akteure und ihrer Bedürfnisse wesentlich wirkungsvoller umgesetzt werden.

Zusammenfassend ist zu sagen, daß nachhaltiges verantwortliches Handeln (im sozialen und ökologischen Bereich) zwar zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann, ethisch unverantwortliche Geschäftspraktiken jedoch noch lange keinen Mißerfolg bedeuten müssen. Leider besteht keine direkte Beziehung zwischen Ethik und Erfolg, eine Vernachlässigung von ethischen Aspekten kann aber ein Risiko für den Unternehmenserfolg darstellen. Kalkuliert man dieses Risiko ein, so ist allerdings, langfristig gesehen, eine nachhaltige wirtschaftliche Unternehmensentwicklung nur erreichbar, wenn gleichzeitig die soziale und ökologische Dimension im Blickfeld bleibt.

#### 3. Instrumente betrieblicher Umwelt- und betrieblicher Sozialpolitik

Nachfolgend sollen einige der bestehenden Instrumente betrieblicher Umwelt- und Sozialpolitik charakterisiert und anschließend insbesondere daraufhin untersucht werden, inwiefern sie bereits Ansätze für eine integrierte Beachtung sozial-ökologi-

scher Faktoren in dem in Kapitel 2. herausgearbeiteten Sinne liefern<sup>8</sup>.

Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die dargestellten Instrumente und stellt eine Einordnung dar, welche Dimension betrieblichen Handelns sie jeweils berühren.

Deutlich wird bereits hier, daß die Einbeziehung der ökologischen und sozialen Dimension in Unternehmen häufig getrennt voneinander abläuft. Beide Dimensionen wurden bisher in verschiedenen Diskussionen behandelt, trotzdem wurden zum Teil ähnliche Instrumente entwickelt.

Neben den dargestellten Instrumenten existieren noch eine Reihe weiterer Konzepte zur ökologischen Optimierung betrieblichen Handelns. Hier werden jedoch aus pragmatischen Gründen nur solche dargestellt, die innerhalb eines einzelnen Betriebes zum Einsatz kommen können.

Betriebsübergreifende Konzepte, die in der Mehrzahl der Fälle auf der Kooperation mit anderen Betreiben beruhen, wie z.B. das Stoffstrommanagement (vgl. z.B. Zundel et al. 1998, de Man et al. 1997), die Produktstammbaumanalyse (vgl. Gensch et al. 1995) oder das Produktliniencontrolling (vgl. Schramm et al. 1996) werden hier nicht behandelt., obwohl sie häufig sehr bedeutsam für den Erfolg ökologischer Maßnahmen sind.

Abb. 1: Instrumente betrieblicher Umwelt- und Sozialpolitik Quelle: ISOE-Darstellung, in Anlehnung an Rubik 1992 Die Beschreibung erfolgt zunächst nach produktbezogenen, dann nach unternehmensbezogenen Instrumenten.

	Ökologische Dimension	Soziale Dimension	Finanzwirtschaftl. Dimension				
P R	Umweltzeichen	Social Labelling					
O D U K T E	Produktökobilanz  ←		y s e				
U	Ökobilanz						
N T E R	Umweltkosten- rechnung						
N E M	Kennzahlen und Benchmarking	Kennzahlen und Benchmarking					
E N	Umweltherichterstattung						
	<b>←</b>	Sozialbilanz					
	← → Kennziffern-Informationssysteme ← →						
	Öko-Controlling						
	Öko-Audit	Sozial-Audit, SA 8000					
	Ethisches A	udit					

# 3.1. Produktbezogene Instrumente

#### 3.1.1. Umweltzeichen und Sozialkennzeichnung

Ein Umweltzeichen ist ein Logo, welches auf freiwilliger Basis von einer öffentlichen Stelle an ein Produkt vergeben wird, das nachweislich umweltfreundlicher ist als vergleichbare oder einem ähnlichen Zweck dienende Produkte. Das Zeichen soll den Konsumenten informieren und dem ausgezeichneten Produkt einen relativen Marktvorteil verschaffen (vgl. Salzman 1991: 12).

Der sogenannte Blaue Engel ist hierzulande das bekannteste offiziell vergebene Umweltzeichen. Die Festlegung der Produktgruppen und der Vergabekriterien erfolgt durch eine aus verschiedenen Akteuren zusammengesetzte "Jury Umweltzeichen". Basis für die Kriterienentwicklung ist dem Anspruch nach eine Lebenszyklusbetrachtung der Produkte (siehe 3.1.2.), in der Praxis geschieht dies jedoch nur selten (vgl. Scholl/Hinterding 1996). Die Vergabe des Zeichens übernimmt das RAL (Deutsches Institut für Gütesicherung e.V.). Der Hersteller kann sich dort für das Zeichen bewerben und, wenn sein Produkt alle Kriterien erfüllt, gegen eine Nutzungsgebühr einen Nutzungsvertrag abschließen. Der Nutzungsvertrag ist zeitlich befristet, um eine periodische Anpassung der Kriterien an den neuesten Stand der Technik oder die gängige Praxis zu erlauben.

Das deutsche Umweltzeichen ist im Vergleich zu anderen nationalen Zeichen sehr erfolgreich und ihm wird auch bei den Konsumenten und Konsumentinnen eine recht hohe Glaubwürdigkeit zugeschrieben. Dies zeigt sich vor allem in der Fülle an verschiedenen Produktgruppen und inzwischen auch Dienstleistungen, für die mittlerweile eine Vergabe möglich ist, sowie der weiterhin wachsenden Anzahl an Zeichennehmern.

Soziale Kennzeichnung spielt im Gegensatz zu Umweltzeichen bisher eine sehr untergeordnete Rolle. Bestehende soziale Kennzeichen beziehen sich vor allem auf klassische Übersee-Importprodukte und die Arbeitsbedingungen der Menschen vor Ort (vgl. z.B. das Siegel Care & Fair für Teppiche oder das TransFair-Siegel; Scholl/Hinterding 1996).

Denkbar ist jedoch auch bei in Deutschland hergestellten Produkten die Erfüllung sozialer Kriterien zur Voraussetzung für eine Zeichenvergabe, z.B. für den Blauen Engel, zu machen, dies geschieht bisher noch nicht.

Eine integrierte sozial-ökologische Kennzeichnung von Produkten ist bisher nicht existent, erst kürzlich schlossen sich

jedoch einige Öko- und Fair Trade-Initiativen zusammen, mit dem langfristigen Ziel der Entwicklung eines ethischen Warenzeichensystems.

# 3.1.2. Produktökobilanz (Life-Cycle-Assessment)

Eine Produktökobilanz betrachtet die Umweltauswirkungen eines Produktes über seinen gesamten Lebensweg, daher auch der Begriff Lebenszyklusanalyse<sup>9</sup>. Die Bilanz umfaßt die Lebensstufen der Vorproduktion, Produktion, des Gebrauches, der Entsorgung und ggf. des Recycling. In der Praxis werden jedoch häufig keine Vorstufen und auch die Gebrauchsphase nicht mit einbezogen.

Produktökobilanzen ermöglichen einen umweltspezifischen Vergleich verschiedener Produkte, die dieselbe Funktion erfüllen oder eine Schwachstellenanalyse nur eines Produktes.

Der Ablauf einer Produktökobilanz gliedert sich in vier Phasen (vgl. Scholl/Rubik 1997):

Zunächst werden in der Phase der Zieldefinition der Zweck sowie die zeitlichen, räumlichen und sachlichen Systemgrenzen der Bilanz festgelegt. Anschließend werden in einer Sachbilanz die stofflichen und energetischen Inputs und Outputs der verschiedenen Lebenszyklusstufen innerhalb der festgelegten Systemgrenzen inventarisiert. Die nachfolgende Wirkungsbilanz beurteilt die in der Sachbilanz festgestellten Umweltbeeinflussungen auf ihre Beiträge zu wichtigen Umweltproblemen, wie z.B. Treibhauseffekt, Ozonabbau, Eutrophierung etc.

Da die Wirkungsbilanz jedoch keine eindeutigen Beurteilungsmaßstäbe liefert, wird abschließend eine Bewertung vorgenommen (vgl. Rubik/Teichert 1993: 6). Dies ist der nach wie vor am stärksten diskutierte Punkt der Produktökobilanzen. Hierzu gibt es zahlreiche verschiedene theoretische Ansätze, z.B. die Bildung spezifischer Beiträge, d.h. welchen Beitrag das Produkt zur Gesamtbelastung dieser Art im Untersuchungsgebiet leistet, oder eine umweltpolitische Gewichtung durch Methoden, die sich z.B. an der ökologischen Knappheit von Ressourcen und Senken orientieren (vgl. de Man 1997: 66).

Auch wegen methodischer Schwierigkeiten erfolgt in der Praxis nicht immer eine Wirkungsabschätzung und Bewertung, sondern Entscheidungen werden manchmal schon auf der Basis der Sachbilanz gefällt.

In bezug auf Produktökobilanzen besteht international seit mehreren Jahren eine Normierungsdiskussion, die bereits weit vorangeschritten ist. Von der Internationalen Normungsorganisation ISO wurden 1997 die ISO 14040 zu den Grundsätzen und allgemeinen Anforderungen der Ökobilanzierung sowie die ISO 14041, die die Phasen der Zieldefinition und Sachbilanz normiert, angenommen.

Weitere Normen zur Wirkungsabschätzung und Bewertung sind in Vorbereitung (vgl. IÖW/VÖW 1997: 2).

Für Unternehmen liegt die Motivation, eine Produktökobilanz zu erstellen, vor allem in der nachträglichen Produktoptimierung und Schwachstellenanalyse sowie der Verbraucher- und Abnehmerinformation. Die bisher erstellten Produktökobilanzen wurden vor allem in den Bereichen Chemie, Elektronik und Ernährung durchgeführt (vgl. Bültmann 1997).

#### Stream-lined LCA und Screening

Zwei Sonderfälle von Produktökobilanzen sind die sogenannte "Stream-lined LCA" und das Screening. Beides sind Maßnahmen zur Reduktion der Komplexität von Produktbilanzen. Beim Screening werden verschiedene Produkt- und Prozeßalternativen nur grob auf kritische Punkte geprüft. Eine Stream-lined LCA ermöglicht das Auslassen bestimmter Lebensstufen und die Fokussierung auf einzelne Umweltwirkungen (vgl. de Man 1997: 68).

Beides sind Verfahren, die wegen der methodischen Vereinfachung immer größere Verbreitung finden, jedoch fachlich noch umstritten sind. Hier eröffnet sich das klassische Dilemma zwischen wissenschaftlicher Exaktheit und praktischer Anwendbarkeit. Grotz/Scholl fordern deshalb zumindest die Formulierung methodischer Mindeststandards, die verschlankende Lebenszyklusbetrachtungen einhalten müßten (vgl. 1997)

Soziale Aspekte finden in Produktökobilanzen in der Stufe der Wirkungsabschätzung und Bewertung insofern Eingang, als daß die Humantoxizität verschiedener Stoffe bestimmt und bewertet wird. Alle weiteren Aspekte oder Implikationen werden ausgeblendet.

Dies kann sich jedoch als schwerwiegender Fehler erweisen, insbesondere, wenn durch die Bilanz eine bestimmte Zielgruppe angesprochen werden soll. Z. B. gaben bei einer Untersuchung zur Motivation von Unternehmen, Produktökobilanzen zu erstellen, die meisten Unternehmen des Ernährungsbereichs an, ihre

Zielerwartungen seien nicht erfüllt worden. Das Motiv der Verbraucherinformation war im Ernährungsbereich am häufigsten genannt worden (vgl. Bultmann 1997), offensichtlich wurden die Verbraucherinnen und Verbraucher jedoch durch die Produktökobilanz nicht angesprochen. Dies hätte sicherlich vermieden werden können, wenn man Kunden und Kundinnen von Anfang an aktiver einbezogen hätte. Hierdurch wäre evt. sogar die Frage aufgekommen, ob das Instrument einer Produktökobilanz in seiner Komplexität überhaupt ein geeignetes Instrument ist, um Verbraucher und Verbraucherinnen anzusprechen (vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.1.4.).

Das soziale Gegenstück einer Produktökobilanz, eine Produktsozialbilanz, die die sozialen Auswirkungen eines Produktes von der Wiege bis zur Bahre beschreibt, wurde bisher noch nicht in Angriff genommen.

#### 3.1.3. Produktlinienanalyse

Im Gegensatz zur Produktökobilanz sind bei der Produktlinienanalyse ökonomische und soziale Kriterien integrierte Aspekte der Produktbewertung.

Die Produktlinienanalyse wurde 1987 von der Projektgruppe Ökologische Wirtschaft entwickelt.

Auf der Basis einer Bedürfnisreflexion werden verschiedene Produkt- oder Dienstleistungsalternativen ausgewählt, die ein bestimmtes Bedürfnis in ähnlichem Maße befriedigen können. Anschließend kann für jede Alternative eine Bewertung vorgenommen werden. Als Bewertungsschema dient die sogenannte Produktlinienmatrix, die auf der Vertikalen die verschiedenen Lebenszyklusstufen darstellt und auf der Horizontalen die drei Dimensionen Natur, Gesellschaft und Wirtschaft, die durch weitere Kriterien operationalisiert werden. Die entstehende Matrix ermöglicht es, die Auswirkungen der verschiedenen Lebensstufen auf die genannten Dimensionen zu beurteilen und anschließend mit anderen Alternativen zu vergleichen (vgl. Abb. 2)10.

Abb. 2: Produktlinienmatrix Quelle: Projektgruppe Ökologische Wirtschaft (1987): 35

و	æ	7.	6	5	4	μ	2					_
. Beseitigung	Transport	. Ge- und Verbrauch	. Handel / Vertrieb	. Produktion	. Transport	ı	. Transport	<ol> <li>Rohstoffersch -verarbeitung</li> </ol>	Vertikale			
9		rbrauch	ertrieb			Vorleistungsproduktion		Rohstofferschließung und -verarbeitung			Horizontale	
									111	Energetischer Aufwand		T
									121	Rohstoffberbrauch		
									131	Bodenverbrauch	Rohstoffe (11 – 19)	
Щ									141	Wasserverbrauch	19	
_									142	Wasserqualität		<b>.</b>
									151	Abfallaufkommen		] 📮
Ш					_				211	Immissionssituation	_	Dimension Natur (1 – 3)
				_					2111	- Emission von festen gasförmigen Schadstoffen	ے ۔ ۔	nsion   (1 – 3)
			_	_	_				2112	Sonstige Beeinflussung der Imissionssituation	Umwelt- medien (21 – 29)	Na
Щ		_	$\dashv$	_	_				221	Schadstoffeintrag in den Boden	/elt- 29)	<u>\<u>E</u></u>
_		_		_	_	4			231	Emission flüssiger Schadstoffe		
	$\dashv$			$\dashv$	4				241	Wirkung auf Temperatur, Strahlung und Wind		4
	$\dashv$		-	_	_	$\dashv$	_		311	Flora	∫ છે≊	
	_	_		_	$\dashv$	_			321	Fauna	Mitwelt (31 – 39)	
		_		-	-	$\dashv$			331	Beeinflussung zusammenhängender Lebensräume	9-	
		$\dashv$		-	$\dashv$	$\dashv$	-		411	Arbeitsqualität (i. e. S.)	_	
			$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$			421	Arbeitszufriedenheit	4 g 4	
$\vdash$	-	$\dashv$	-	$\dashv$	-	-	-		431	Arbeitsunfälle	Arbeits- qualität (41 – 49)	말
$\dashv$	-	$\dashv$	-+	$\dashv$	$\dashv$	-	$\dashv$		441	Schadstoffbelastung am Arbeitsplatz	-  <sup>@-</sup>	nen
$\dashv$	-+	$\dashv$	-	$\dashv$	-	$\dashv$			461	Zeitsouveränität	_	Dimension Gesellschaft (4 – 6)
$\dashv$		$\dashv$	-	-	+	-	$\dashv$		511	Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten	- 영화물	
$\dashv$	$\dashv$	-	$\dashv$	-	$\dashv$	$\dashv$			521	Gesundheit/Wohlbefinden	Individuelle Freiheiten (51 – 59)	sell
$\dashv$	$\dashv$	-	$\dashv$	-	$\dashv$	$\dashv$			531	Sicherheit	- Sen	Isch
-	$\dashv$	-	$\dashv$	+	$\dashv$	+	$\dashv$		541 611	Förderung des Einzelnen in der Gemeinschaft	4	<b> </b> ≞
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$		651	Flexibilität/Veränderbarkeit	Asp Char	
-	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	+	$\dashv$	$\dashv$		671	Internationale Beziehungen Kulturelle Pluralität	Gesell- schaftliche Aspekte (61 – 69)	
	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$		711	Individuelle Kosten	1 0 0 E	
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	721	Produktqualität	Allokationsaspekte (71 – 89)	Dimension Wirtschaft (7 – 9)
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	811	Arbeitsvolumen		
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	+	+	$\dashv$	$\dashv$	+	$\dashv$	8111	- formelles Arbeitsvolumen	┦ (3 <u>§</u>	
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$		8112	- informelles Arbeitsvolumen	- B - Suc	isnt
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	+	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	821	Kapitalaufwand	- 19 19 19 19 19	on Wi 7 – 9}
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	-	823	Rendite	<b>┧</b> Š	¥) Virts
+	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	+	$\dashv$	851	Internationale Arbeitsteilung	-	;cha
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	+	$\forall$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	911	Einkommensverteilung	@ ≸. #	<b>∤ </b>
$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\forall$	+	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	921	Vermögensbildung	Ver- teilungs- wirkungen (91 – 99)	
-+	+	+	+	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	$\dashv$	931	Öffentliche Haushalte	- \$6.00 de 4.	
										Oncomo i i i i i i i i i i i i i i i i i i	1_3 .	

Die dargestellte Abbildung stellt lediglich einen Vorschlag dar; die Ausdifferenzierung der Kriterien sollte grundsätzlich von den gegebenen Zielvorstellungen und zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Mitteln abhängig gemacht werden (vgl. Teichert 1995: 66ff).

Durch die gleichzeitige Betrachtung von sozialen, ökonomischen und ökologischen Aspekten kann die Produktlinienanalyse in der Tendenz als Instrument zu einer nachhaltigen Produktbewertung dienen. Wirkungen zwischen den Dimensionen sind hierdurch jedoch nicht abbildbar. Besonders hervorzuheben ist jedoch ihr Anspruch, die Erfüllung von Bedürfnissen durch unterschiedliche Angebote zu reflektieren. Je nach Operationalisierung der drei Dimensionen können zahlreiche Aspekte in die Bewertung mit einfließen, auch eine stärkere Fokussierung auf bestimmte Akteure (z.B. einzelne Stakeholdergruppen) ist möglich. Allgemein sollte eine PLA allerdings wegen der Offenheit der Kriterien bestimmte Mindeststandards erfüllen, über die es, vor allem bei den wirtschaftlichen und sozialen Kriterien, noch keinen Konsens gibt.

Das größte Problem der Produktlinienanalyse ist jedoch, daß ihre Akzeptanz begrenzt ist. Bisher wurde noch keine vollständige Produktlinienanalyse in bezug auf ein bestimmtes Bedürfnis erstellt. Die konzeptionelle Weiterentwicklung der PLA führte zudem zu einer Anlehnung an Produktökobilanzen (vgl. Teichert 1995: 69).

In einer im Auftrag des Umweltbundesamtes durchgeführten Produktlinienanalyse des Öko-Instituts zum Thema Waschen untersuchte das Öko-Institut verschiedene Möglichkeiten, das Bedürfnis nach sauberer Kleidung zu befriedigen. Ebenso wurde der Versuch gemacht, ökonomische und soziale Kriterien einzubeziehen. Dies scheiterte jedoch weitgehend daran, daß die am Prozeß beteiligten Wirtschaftsakteure sich nicht bereit zeigten, an dieser Bewertung mitzuarbeiten. (vgl. Grießhammer et al. 1997: 131ff).

#### 3.2. Unternehmensbezogene Instrumente

Eine Unterteilung und logische Darstellung unternehmensbezogener Instrumente gestaltet sich als schwierig, da einige Instrumente teilweise in andere integriert sind oder die Instrumente sehr unterschiedliche Dimensionen des betrieblichen Handelns beinhalten.

Die unternehmensbezogenen Instrumente werden hier grob eingeteilt nach solchen, die eine reine Informationsfunktion besitzen und umfassenden Umweltmanagementsystemen, die sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation eines Betriebes betreffen und auf den vorher behandelten Informationsinstrumente aufbauen. Desweiteren werden noch einige Konzepte dargestellt, die die Unternehmenskultur betreffen.

# 3.2.1. Informationsinstrumente

Informationsinstrumente liefern die informationelle Basis für betriebliche Entscheidungen. Die dargestellten Instrumente Ökobilanz sowie Benchmarking und Kostenrechnungssysteme dienen vorrangig der internen Information, Umweltberichte dagegen haben eher externen Informationscharakter. Alle Informationsinstrumente können Bestandteile der unter 3.2.2. dargestellten Managementsysteme sein.

# 3.2.1.1. Betriebliche Ökobilanz

Eine Betriebsökobilanz erfaßt die Stoff- und Energieströme, die in einen Betrieb eingehen (Inputseite) und ihn wieder verlassen (Outputseite)<sup>11</sup>. Da Rohstoffe und Energie innerhalb des Betriebes nicht einfach verschwinden, sondern zu Produkten und Abfall verarbeitet werden, muß die Summe auf beiden Bilanzseiten die gleiche sein.

Eine Betriebsökobilanz liefert dementsprechend Informationen über die Menge der ein- und ausgehenden Stoffe. Die innerhalb des Unternehmens ablaufenden Prozesse bleiben dabei im allgemeinen unbeachtet. Dies kann jedoch auch in sogenannten prozeß- oder produktbezogenen Bilanzen vorgenommen werden (zu Produktbilanzen siehe 3.1.2., zu Prozeßbilanzen vgl. Hallay/Pfriem 1992), um dort Schwachstellen aufzudecken.

Da normalerweise in Betriebsbilanzen keine Bewertung der Daten vorgenommen wird, beziehen sich Maßnahmen auf eine rein quantitave Reduktion von Stoffen, unabhängig von ihrer ökologischen Relevanz (vgl. de Man et al. 1997: 58ff).

Eine betriebliche Ökobilanz dient vornehmlich als Informationsinstrument für umweltrelevante Entscheidungen und ist somit wichtiger Teil eines Umweltmanagementsystems, sie wird aber auch als Teil eines Umweltberichts nach außen kommuniziert.

Aktuell ist in den Betrieben als Entwicklung zu beobachten, daß die Stoffströme einer Ökobilanz mit den zugehörigen Kostenströmen verbunden werden und somit als Basis einer ökologischen Kostenrechnung dienen (siehe 3.2.1.2. Kostenrechnungssysteme).

Die Integration sozialer Aspekte in eine Ökobilanz erscheint zunächst nicht möglich, da soziale Aspekte nur schwer bis über-

Auf der Inputseite umfassen die Bilanzpositionen die Rohstoffe, Vorprodukte, Betriebs- und Hilfsstoffe, Wasser und Energie sowie Luft- und Bodennutzung. Zur Outputseite z\u00e4hlen die Verk\u00e4ufe, Abluft, Abwasser, Abf\u00e4lle, Bodenbelastung, L\u00e4rm sowie Abw\u00e4rme (vgl. Rubik 1993: 7).

haupt nicht quantifizier- und meßbar sind und sich somit kaum in die Prinzipien der Bilanzierung einfügen lassen. Trotzdem gab es zahlreiche Versuche, eine solche Quantifizierung sozialer Aspekte vorzunehmen, z.B. in der Humanvermögensrechnung, bei der versucht wurde, soziale Kennziffern monetär zu bewerten (vgl. Teichert 1995: 42ff) oder im bereits weiter oben dargestellten Teil der Sozialrechnung von Sozialbilanzen (siehe 2.1.1.). Angesichts der Tatsache, daß eine monetäre Bilanzierung sozialen Vermögens ohnehin wahrscheinlich der Komplexität sozialen Handelns und sozialer Leistungen nicht gerecht werden kann, stellt sich auch die Frage, ob eine quantifizierende Bilanzierung im klassischen Sinne in diesem Bereich überhaupt erwünscht sein kann. Die sogenannten Sozialbilanzen der 70er und 80er Jahre wählten hier zusätzlich zu verschiedenen Kennziffern und Berechnungen auch qualitative Formen der Darstellung.

#### 3.2.1.2. Kostenrechnungssysteme

Da traditionelle Kostenrechnungssysteme nicht in der Lage sind, Kostensenkungspotentiale zu erkennen, die sich auf die Veränderung und Reduzierung der Stoff- und Energieflüsse beziehen, versuchen Umweltkostenrechnungssysteme eine verusachergerechte Zuordnung der relevanten umweltinduzierten Kosten auf Kostenstellen und Kostenträger (vgl. Günther 1994), die dann in einem zweiten Schritt Ansatzpunkte für Kostensenkungspotentiale eröffnen soll. Bisher beziehen sich Ansätze vor allem auf die Zuordnung von sogenannten "End-of-Pipe"-Kosten, also Entsorgungs- und Deponiekosten. Ziel ist die möglichst genaue verursachergerechte Zuschreibung, um zu vermeiden, daß besonders abfallintensive und umweltrelevante Produkte von weniger umweltrelevanten subventioniert werden, wenn diese nach dem bisherigen Kostenschlüssel als Kostenträger fungieren. Dies entspricht dem Versuch, den Preis eines Produktes an seine tatsächlichen ökologischen Kosten anzugleichen.

Kritisiert wird vielfach, daß bisherige Umweltkostenrechnungssysteme sich, vor allem wegen der relativ einfachen Handhabbarkeit, auf die Entsorgungskosten, die durch die Herstellung von Produkten entstehen, konzentrieren. Die Weiterentwicklung der Kostenrechnungssysteme erfolgt deshalb mit Fokus auf die Prozesse innerhalb des Betriebes. Hierdurch entsteht die Unterscheidung in Input-, Output- und Fließkosten (vgl. Strobel/Enzler 1997). Die Input- und Outputkosten sind im Unternehmen weitgehend bekannt, hier kann die Ökobilanz als Grundlage

herangezogen werden (siehe oben). Die Ermittlung der Fließkosten, z.B. Kosten der Maschinenbelegung, Bearbeitung, Lagerung, macht jedoch auch Einsparpotentiale durch Prozeßoptimierungen deutlich. Als Informationsgrundlage hierfür dient eine Prozeßbilanz der Energie- und Stoffströme (vgl. Hallay/Pfriem 1992: 80ff).

Eine verursachergerechte Zuordnung sozialer Kosten auf bestimmte Kostenträger, z.B. hohe Krankheitskosten bei der Herstellung eines Produktes oder hohe Reklamationskosten, wird in der klassischen Kostenrechnung ebenfalls nicht, oder nur teilweise, vorgenommen. Auch hierdurch wären jedoch Kostenreduktionspotentiale ersichtlich. Ein intensiver Dialog mit den Anspruchsgruppen könnte hier die nötigen Informationsgrundlagen liefern.

#### 3.2.1.3. Kennzahlensysteme und Benchmarking

Kennzahlen sind die für ein Unternehmen wichtigen Erfolgsindikatoren der Leistungserstellung. Durch geschicktes Auswählen einiger Kennzahlen läßt sich die Leistung eines Unternehmens über verschiedene Zeiträume hinweg vergleichen und bewerten. Kennzahlensysteme existieren für alle drei Dimensionen betrieblichen Handelns. Auf ökonomischer Seite ist dies zum Beispiel die Eigenkapital- Quote (Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital im Unternehmen), eine ökologische Kennzahl wäre z.B. die Energieintensität pro Produkteinheit, eine soziale Kennzahl die durchschnittlichen Krankheitstage pro Mitarbeiter. Der Vergleich von Kennzahlen erfolgt im Betrieb selbst über verschiedene Perioden hinweg<sup>12</sup>.

Ziel des sogenannten Benchmarking hingegen ist es, Benchmarks konzernweit oder betriebsübergreifend zu vergleichen, um sich an der bestmöglichen Praxis zu orientieren und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Im Grunde handelt es sich beim Benchmarking also um die Auswahl einiger Kennzahlen, an denen das Unternehmen seine Leistung im Vergleich zum Rest der Branche messen kann.

Das ökologische Benchmarking geht insofern über das rein ökonomische Benchmarking hinaus, als es einen normativen

Umweltkennzahlensysteme bilden die Basis für die sogenannte "Umweltleistungsbewertung", die nach ISO 14031 normiert wurde (Environmental Performance Evaluation = EPE). Sie stellt einen betrieblichen Prozeß zur Bewertung der Umweltbelastungen und der Umweltschutzleistungen im Vergleich zu selbstgesetzten Zielen und von außen vorgegebenen Maßstäben dar, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß im Unternehmen verfolgen zu können. Die Norm empfiehlt, hierbei Stakeholder mit einzubeziehen (vgl. Clausen/Kottmann 1997).

Charakter hat. Die Auswahl der Benchmarks impliziert eine Wertung darüber, was das Unternehmen für wichtig erachtet in bezug auf den Schutz der Umwelt (vgl. Belz et al. 1997: 42ff).

Es gibt auch Unternehmen, die versuchen ein soziales Benchmarking einzuführen (z.B. die Degussa-Hüls AG). Vor allem bei internationalen Vergleichen stößt man hier jedoch wegen großer kultureller und nationaler Differenzen auf Hindernisse. Soziales Benchmarking scheint deshalb nur in beschränktem Maße als ein sinnvolles Instrument, z.B. solange sich der Vergleich in gewissen kulturellen Grenzen bewegt.

Der Bereich der Finanzanalyse bedient sich in letzter Zeit häufiger ökologischer Benchmarks, um sogenannte "ökologische Ratings" zu erstellen. Eine Ausweitung dieser Ratings zu einem "ethisch-ökologischen Rating" nahmen Reisch et al. vor (vgl. Reisch 1998). Zusätzlich zu ökologischen Indikatoren werden hier auch ökonomische und eine Fülle an sogenannten "kulturverträglichen" Indikatoren einbezogen. Da Ratings jedoch in der Regel von betriebsexternen Akteuren zur Bewertung und zum Vergleich verschiedener Betriebe vorgenommen werden (vor allem als Entscheidungsgrundlage für Geldanlagen), wird hier nicht näher darauf eingegangen.

# 3.2.1.4. Umweltberichterstattung

In Umweltberichten stellen Unternehmen die ökologischen Auswirkungen betrieblichen Handelns dar sowie Maßnahmen, die in bezug auf den Umweltschutz im Betrieb angestrebt oder durchgeführt werden. Ziel dieses Instrumentes ist es, überzeugende Informationen für die Öffentlichkeit oder andere Interessensgruppen zu liefern, die Akzeptanzsicherung des Unternehmens steht somit mehr im Vordergrund als die Beseitigung von ökologischen Schwachstellen (vgl. Fichter/Clausen 1996).

Umweltberichte können Ökobilanzen des Unternehmens enthalten (siehe 3.2.1.1.), da die Berichte jedoch bisher noch keiner Standardisierung unterworfen wurde, ist dies nicht zwingend. Allerdings wird eine Vereinheitlichung angestrebt, die nationale Normungskommission hat bereits 1994 einen Normentwurf "Umweltberichte für die Öffentlichkeit" vorgelegt (vgl. de Man 1997: 83f.).

Durch die Einführung des Öko-Audits haben Umweltberichte wieder einen Aufschwung erfahren, da die Verordnung einen Umweltbericht für das Unternehmen vorschreibt, der gewissen groben Standards entsprechen muß (siehe 3.2.2.2.).

Die immerwährende Kritik an Umweltberichten ist gerade die der relativen Willkürlichkeit der Darstellung wegen mangelnder Berichtsstandards.

In Deutschland haben bisher ca. 1.300 Unternehmen und Standorte einen Umweltbericht veröffentlicht, es handelt sich also um ein recht weit verbreitetes Kommunikationsinstrument. Einer Umfrage des IÖW zufolge wollen auch weiterhin 95 % der befragten Unternehmen Umweltberichte veröffentlichen, da für sie eindeutige Vorteile erkennbar waren. Am häufigsten wurden der positive Einfluß auf das Image von Unternehmen und auf Beziehungen zu Anspruchsgruppen genannt sowie eine Qualitätsförderung des Managements und die Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter. Gründe für das Erstellen eines Umweltberichtes können allerdings stark variieren, einige Unternehmen wollen lediglich Imageprobleme angehen, andere sind überzeugte Öko-Pioniere (vgl. Fichter 1998).

Soziale Auswirkungen von Umweltberichten werden also offensichtlich nach innen und außen erwartet. Allerdings wird dieses Instrument selbst, wenn es dazu dienen soll, in Kommunikation mit verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu treten, bisher nicht systematisch hierzu verwendet. D.h. die verschiedenen Qualitätsansprüche der Stakeholder und ihre Erwartungen fließen nicht mit in die Erstellung des Berichts ein. Der Dialog mit den Anspruchsgruppen wird, wenn überhaupt, erst nach dem Vorliegen des Berichts gesucht, indem z.B. Leser zur Rückmeldung aufgefordert werden. Selten sind jedoch systematische Untersuchungen, wie z.B. bei der Firma Wacker Chemie, die ihren Umweltbericht mitsamt eines Fragebogens über Akzeptanz und inhaltliche Darstellung an verschiedene Stakeholder versandten (vgl. Zapf 1996). Eine solche Befragung ist relativ unaufwendig, um jedoch Ansprüche und Erwartungen der Stakeholder an Umweltberichte bereits im Vorfeld aufzunehmen, fehlt es bisher noch an geeigneten Instrumenten. Hier könnten die Erfahrungen aus dem Dialog mit den Anspruchsgruppen eines Social Audits wertvolle Anhaltspunkte liefern.

Das namentliche Gegenstück zu Umweltberichten im sozialen Bereich sind Sozialberichte. Wie oben bereits erwähnt, sind diese eine Vorform der Sozialbilanzen, in der das Unternehmen vor allem über die soziale Situation der Mitarbeiter berichtet.

Als Kommunikationsinstrument sind Sozialberichte jedoch bezüglich ihrer Zielgruppen nicht den Umweltberichten gleichzusetzen, da sie bisher hauptsächlich betriebsintern auf die Mitarbeiter als Anspruchsgruppe zielen, weniger auf die Öffentlichkeit.

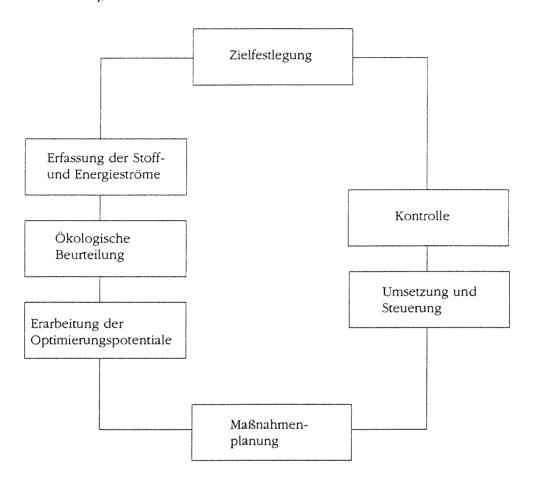
Eine Integration von sozialen und Umweltaspekten in einen Sozial-Ökologischen Bericht wurde bisher in der Praxis nur ansatzweise vorgenommen. Vorschläge im Rahmen der Diskussion um Sozialbilanzen enthalten zwar auch Punkte bezüglich Umweltschutz, einige sogar produktbezogen (siehe oben), soziale und umweltrelevante Fragestellungen stehen jedoch unverbunden nebeneinander. Einen Sonderfall stellt allerdings der Sozialbericht dar, den der Body Shop International im Rahmen seines Social Audits erstellt hat (siehe Kapitel 3.2.2.2.).

#### 3.2.2. Managementsysteme

Durch Managementsysteme soll die Integration von ökologischen oder sozialen Aspekten in die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens sichergestellt werden.

# 3.2.2.1. Öko-Controlling

Das sogenannte Öko-Controlling wurde als Konzept von Hallay/ Pfriem entwickelt (vgl. 1992). Es basiert auf einem zyklischen Ablauf: Zunächst werden Umweltziele gebildet, die betrieblichen Stoff- und Energieströme erfaßt und beurteilt, dann erfolgt eine Ableitung von operationalen Umweltzielen, Maßnahmen werden geplant und umgesetzt und schließlich hinsichtlich ihrer Wirksamkeit kontrolliert. Darauf aufbauend schließt sich der nächste Controlling-Zyklus an, der mit einer Reflektierung der Umweltziele beginnt (vgl. Abb. 3) Abb. 3: Öko-Controlling-Zyklus Quelle: Hallay/Priem 1992



Die unter 3.2.1.ff dargestellten Instrumente können die informationelle Grundlage für ein Öko-Controllingsystem bilden.

# 3.2.2.2. Auditierungsverfahren

#### Öko- Audit

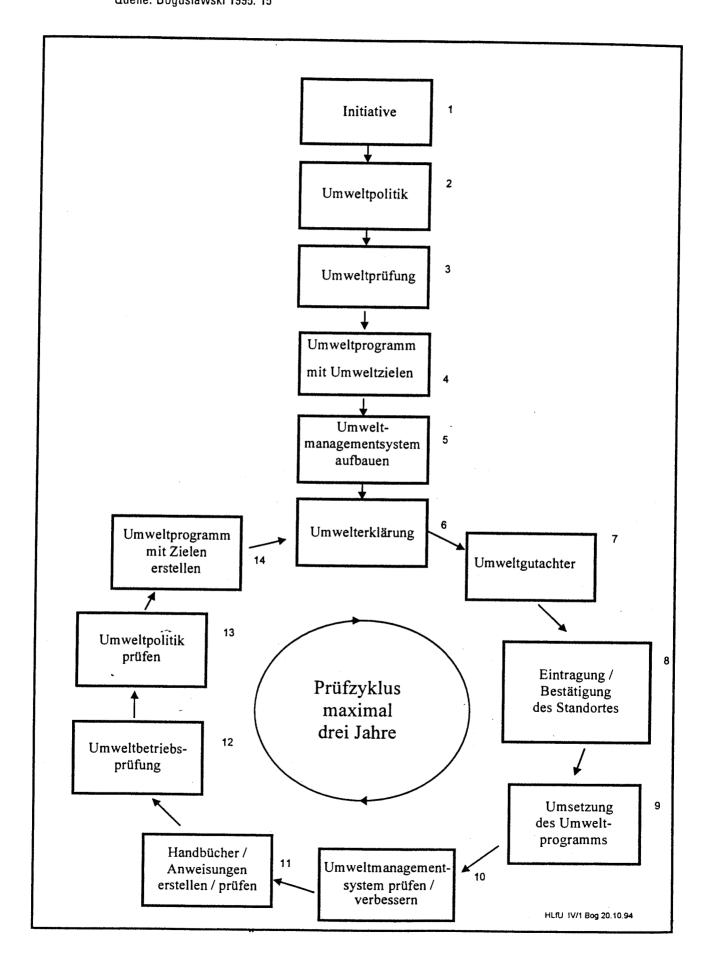
Das sogenannte Öko-Audit stellt einen Spezialfall eines Öko-Controlling dar, der extern überprüft wird. Entsprechend der europäischen EMAS-Verordnung (Environmental Management- and Audit-System) können gewerbliche Unternehmen, die den Umweltschutz in ihr Managementsystem integrieren und sich zu einer kontinuierlichen Verbesserung verpflichten, einzelne Standorte des Unternehmens nach einer externen Prüfung zertifizieren lassen.

Der Weg zur ersten Zertifizierung eines Unternehmens ist in Abb. 4 dargestellt. Zunächst muß das Unternehmen eine Umweltpolitik formulieren, die schriftlich fixiert und öffentlich zugänglich gemacht werden muß. Anschließend erfolgt eine erste Umweltbetriebsprüfung, bei der der Ist-Zustand des gesamten Standortes festgehalten wird. Diese dient als Ausgangspunkt

für die Formulierung eines Umweltprogramms des Unternehmens, welches Maßnahmen und Ziele bezüglich des Umweltsschutzes für einen festgelegten Zeitraum enthalten soll. Danach soll der Umweltschutz in Form eines Umweltmanagementsystems verankert werden, Zuständigkeiten und Weiterentwicklung des Systems müssen klar geregelt sein. Die vorhergehenden Schritte werden schließlich in einer Umwelterklärung zusammengefaßt, welche von einem unternehmensexternen Umweltgutachter überprüft wird. Sind alle Anforderungen der Verordnung erfüllt, validiert der Gutachter den Standort. Das Unternehmen kann sich nun bei einer zuständigen Stelle registrieren lassen. Die Eintragung des Standortes erlaubt es dem Unternehmen, ein Label zu führen, mit welchem es Imagewerbung, nicht jedoch Produktwerbung betreiben darf.

Nach dieser ersten Zertifizierung schließt sich ein periodischer Prüfzyklus von maximal 3 Jahren an, in dessen Verlauf zunächst das erstellte Umweltprogramm umgesetzt wird, das Umweltmanagementsystem überprüft und umweltrelevante Vorgänge schriftlich fixiert werden. Danach erfolgt eine neuerliche Umweltbetriebsprüfung, die Umweltpolitik wird überprüft und das Umweltprogramm neu formuliert. Die abschließende Umwelterklärung wird wiederum von einem Umweltgutachter validiert und der nächste Prüfzyklus schließt sich an (vgl. Abb. 4, Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates).

Abb. 4: Ablaufschema der Öko-Audit-Verordnung Quelle: Boguslawski 1995: 15



Es wird ersichtlich, daß die Elemente des Prüfzyklus im wesentlichen denen des Öko-Controlling entsprechen, eingefügt wurde die Verankerung der Zuständigkeit in der Aufbau- und Ablauforganisation (Umweltmanagementsystem), die externe Begutachtung und Zertifizierung.

Die EMAS-Verordnung legt somit die Rahmenbedingungen für einen Controlling-Zyklus sowie dessen Ablauf fest. Desweiteren enthält die Verordnung gewisse Anforderungen an die abzugebende Umwelterklärung. Umweltauswirkungen sollen dokumentiert werden in Hinblick auf Emissionen in Luft, Wasser und Boden, Resourcennutzung, Abgabe von Lärm, Geruch, Wärme, Auswirkungen auf Teilbereiche der Umwelt und Ökosysteme, sowohl bei normalem Betrieb als auch bei etwaigen Störfällen. Zusätzlich soll das Unternehmen verschiedene weitere Punkte berücksichtigen, wie z.B. das Energiemanagement, Rohstoffbewirtschaftung, Recycling, Produktionsverfahren, Produktplanung, Unfallverhütung und externe Informationen über ökologische Fragestellungen an die Öffentlichkeit. Damit sind einige wichtige Qualitätskriterien an die zu erstellenden Umweltberichte festgelegt.

Es wird jedoch immer wieder kritisiert, daß bei der externen Prüfung nur die Erfüllung der Formalia, Schwächen und Stärken des Managementsystems geprüft werden sowie eine Bewertung der Feststellungen der Betriebsprüfung vorgenommen wird. Die eigentlichen Anstrengungen des Unternehmens, eine Verringerung der Umweltauswirkungen zu erreichen, werden nicht begutachtet (vgl. z.B. Wagner 1996). Dies setzt das Öko-Audit wiederholt dem Vorwurf aus, bei vielen Unternehmen lediglich der Imageverbesserung zu dienen. Empirische Studien zur Wirksamkeit von Öko-Audits stehen zudem noch aus (vgl. SRU 1998).

Desweiteren schreibt die Verordnung dem zertifizierten Unternehmen eine Fülle von Dokumentationsanforderungen vor. Arbeitsanweisungen, Verfahren gegenüber Lieferanten, Kontrollverfahren, Umweltmanagementaspekte, alle umweltrelevanten Abläufe im Betrieb müssen schriftlich festgehalten werden. Hierin besteht die Gefahr einer Bürokratisierung, die vom eigentlichen Ziel, der Reduktion der Umweltbelastungen, nur allzu leicht ablenkt (vgl. Wagner 1996: 18; Clausen/Kottmann 1997). Im Gegenzug wird seitens der zertifizierten Unternehmen die Forderung nach einer Deregulierung gesetzlicher Vorschriften für zertifizierte Betriebe erhoben, da das Öko-Audit ohnehin über gesetzliche Anforderungen hinausgehe. In einigen Bundesländern wurden bereits erste Schritte dahingehend unternom-

men. Der Rat der Sachverständigen für Umweltfragen hält jedoch Deregulierungsansätze erst in dem Moment für erstrebenswert, in dem aussagekräftige Studien zur Leistungsfähigkeit von Öko-Audits zur Verfügung stehen (RSU 1998).

Weitere, oft vorgebrachte Kritikpunkte, an die sich auch der Umweltrat angeschlossen hat, sind die Konzentrierung des Öko-Audits auf einen Standort und die Vernachlässigung der Produktebene. Der Umweltrat fordert, statt des Standortbegriffs den Organisationsbegriff der ISO 14001 aufzunehmen, also nicht mehr lediglich einen Standort, sondern eine ganze Organisation zertifizieren zu lassen. Zudem hält er die Einführung eines Öko-Audit-Logos für Produkte für wünschenswert, um die Umwelteigenschaften von Produkten stärker in die Betrachtung einzubeziehen (vgl. ebenda, SustainAbility Ltd. 1996).

Die internationale Norm ISO 14001 zur Einführung eines Umweltmanagementsystems steht zur Zeit in Konkurrenz zur EMAS-Verordnung. Vor allem im angelsächsischen Raum lassen sich sehr viele Unternehmen nach ISO 14001 zertifizieren, das Öko-Audit ist hingegen eher im deutschsprachigen Raum verbreitet. Die ISO 14001 wird im allgemeinen als weniger anspruchsvoll als die EMAS-Verordnung wahrgenommen, da in ihr die nach außen wirksamen Elemente sowie die Verpflichtung zur Überprüfung der erreichten Umweltziele fehlen. Auch bleibt weitgehend unklar, ob für das Unternehmen eine Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung des Umweltschutzes besteht (vgl. RSU 1998).

Ein Entwurf für eine Novellierung der EMAS-Verordnung nimmt einige dieser Kritikpunkte auf. Zum einen wird hier der Produktbezug stärker hervorgehoben, indem auch die Umweltauswirkungen der Produkte überprüft werden sollen, zum anderen soll die ISO 14001 integrierter Bestandteil der neuen Verordnung sein (vgl. Europäische Kommission 1998).

Anfang 1998 wurde eine Erweiterung der EMAS-Verordnung für den Dienstleistungsbereich beschlossen, seitdem können sich auch Dienstleistungsunternehmen, Banken und Versicherungen nach EMAS prüfen lassen. Da im allgemeinen die Umweltauswirkungen von Dienstleistungsbetrieben jedoch eher geringer sind, warnt der Rat der Sachverständigen für Umweltfragen vor einer Inflationierung von Zertifizierungen (vgl. RSU 1998).

Außer den bisher vorgebrachten Kritikpunkten, die vor allem die ökologischen Implikationen der EMAS--Verordnung im Blick haben, gibt es jedoch noch weitere Stimmen, vor allem seitens der Gewerkschaften, die sich eher auf die Auswirkungen auf die Beschäftigten beziehen.

Zunächst muß anerkannt werden, daß die EMAS-Verordnung die Beschäftigten nicht vollkommen ausspart. Sie schreibt vor, daß gewährleistet sein muß, daß sich die Beschäftigten auf allen Ebenen des Unternehmens bewußt sind über die Bedeutung der Einhaltung der Umweltziele, die Auswirkungen der eigenen Arbeit auf die Umwelt und den Nutzen der Umweltpolitik, ihre eigene Rolle für das Erreichen der Ziele sowie über mögliche Auswirkungen im Falle eines Abweichens von Vorgaben. Dies impliziert die Ermittlung des Ausbildungsbedarfs für alle Beschäftigten. Die Öko-Audit-Verordnung macht damit zumindest explizit, daß die beteiligten Akteure ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Durchsetzung der betrieblichen Umweltpolitik sind. Deutlich wird aber auch, daß hier Umweltschutz durch Information und Ausbildung eher ein Top-down-Konzept ist. Folglich wird seitens der Gewerkschaften gefordert, Arbeitnehmer und deren Interessenvertretungen mit in den Prozeß einzubeziehen (vgl. Biere/Zimpelmann 1997; ETUC 1996, zitiert nach SustainAbility Ltd. 1996). Auf Arbeitnehmerebene gibt es zudem die Angst, daß Unternehmen Öko-Audits zum Anlaß nehmen werden, Personal abzubauen bzw. Anforderungen an die Arbeit ohne formale Entlohnung steigen zu lassen. Deutlich wird zumindest durch die in der EMAS-Verordnung vorgesehene Optimierung von Arbeitsabläufen, daß die Einführung eines solchen Systems konkrete Auswirkungen auf die Arbeitnehmer haben kann. Außerdem ist unklar, was mit den teilweise sensiblen Daten bei der betrieblichen Schwachstellenanalyse passiert (vgl. Biere/Zimpelmann 1997:33). Aus diesen Gründen wird vor allem seitens des DGB eine Einbeziehung sozialer Faktoren in den Öko-Audit-Prozeß gefordert.

# Social Accountability 8000 (SA 8000)

Der Council on Economic Priorities (CEP), der sich seit dreißig Jahren mit ethisch verantwortlichem Wirtschaften beschäftigt<sup>13</sup>, gründete 1997 die CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), welche zusammen mit einem pluralistisch besetzten Expertenbeirat Standards für Arbeiterrechte im Betrieb erarbeiten sollte. Aus dieser Zusammenarbeit entstand Anfang 1998 der Standard SA 8000 (Social Accountability) (vgl. Fabian 1998).

Der CEP wurde besonders bekannt durch seinen Einkaufsführer "Shopping for a Better World".

SA 8000 legt bestimmte soziale Anforderungen fest, die ein Unternehmen zu erfüllen hat, z.B.:

- keine Arbeit von Kindern unter 15 Jahren
- keine Zwangsarbeit, keine Praktiken, die die Mitarbeiter an das Unternehmen fesseln
- Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen sind zu treffen
- das Recht, Gewerkschaften zu bilden
- keine Diskriminierung
- Arbeitszeit von nicht mehr als 48 Stunden die Woche, höchstens 12 Überstunden, mindestens einen freien Tag in der Woche
- Entlohnung zumindest in Höhe des gesetzlich vorgeschriebenen sozialen Mindestlohns, keine Lohnreduzierung aufgrund disziplinärer Maßnahmen (vgl. CEPAA 1997; Scherer 1997).

Zudem beinhaltet es eine Reihe von Anforderungen an ein Managementsystem, das für die erfolgreiche Einführung von SA 8000 notwendig ist. Das Unternehmen wird von einer unabhängigen Stelle geprüft und zertifiziert.

Adressaten von SA 8000 sind vor allem Unternehmen, die in Ländern mit geringen gesetzlichen Arbeitsschutzregeln produzieren oder produzieren lassen. Ausgeschlossen sind bisher der Agrarsektor sowie extraktive Industrien (z.B. Erdöl, Bergbau), ebenso wie das schwierige Thema der Heimarbeit.

Besonders interessant bei diesem Auditierungsverfahren ist, daß einzelne Arbeiter und Nicht-Regierungs-Organisationen das Recht haben, sich bei Verletzung der Standards direkt an die Zertifizierungsstellen zu wenden. Dies wird zur Folge haben, daß zertifizierte Unternehmen sich stark mit der Öffentlichkeit auseinandersetzen müssen.

Einige große Firmen, wie z.B. der Otto-Versand, haben sich bereits dazu verpflichtet, das Audit bei ihren wichtigsten Lieferanten einzuführen (vgl. Fabian 1998).

#### Sozial-Audit

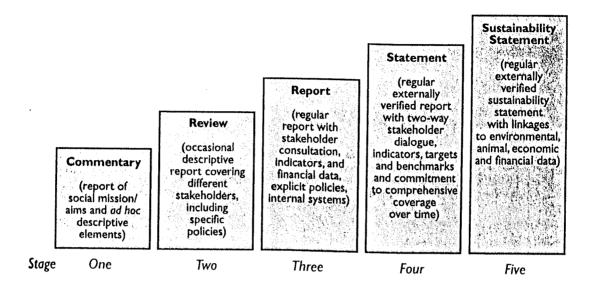
Die Methode des Sozial-Audits wurde bereits unter 2.2. beschrieben. Die Interessen der Stakeholder des Unternehmens stehen hier im Mittelpunkt und sind integrativer Bestandteil eines Audit-Zyklus. Hierzu existieren allerdings noch keine Standards und keine vorgegebenen externen Prüfverfahren. Dementsprechend unterschiedlich ist die Umsetzung von sozialen Auditierungsverfahren in der Praxis.

Zadek et al. stellen einige Kriterien auf, nach denen die Qualität von Verfahren sozialer Berichterstattung beurteilt werden kann:

- Grad der Einbeziehung der Stakeholder: Verschiedene Verfahren können sich zum einen dahingehend unterscheiden, ob alle oder nur einige Stakeholder in den Prozeß einbezogen werden, zum anderen ob es sich lediglich um einen einseitigen Konsultationsprozeß oder um die Initiierung eines Dialogs mit den Stakeholdern handelt.
- Vergleichbarkeit: Die soziale Leistung eines Unternehmens sollte so operationalisiert werden, daß sie mit der anderer Jahre oder mittels externer Benchmarks mit anderen Unternehmen vergleichbar ist.
- Vollständigkeit: Kein Bereich betrieblichen Handelns soll ausgeschlossen werden.
- Entwicklung: Die Methode sollte in einer Form angewandt werden, die Veränderungen und kontinuierliches Lernen ermöglicht.
- Managementpolitik und -systeme: Managementpolitik und ein Managementsystem sollten eingeführt werden, um soziale Leistung verbessern und Maßnahmen umsetzen zu können.
- Offenheit: Das Unternehmen sollte offen über alle Punkte, auch Schwächen berichten und den Bericht öffentlich zugänglich machen.
- Externe Überprüfung: Die Einhaltung der Audit-Standards sollte von einem externen Gutachter überprüft werden.
- Kontinuierliche Verbesserung: Soziale Auditierungsverfahren sollen sich nicht darauf beschränken, Zustände zu beschreiben, sondern eine Verbesserung des Zustandes durch die Umsetzung konkreter Maßnahmen anstreben (Zadek et al. 1997: 42ff).

In Abhängigkeit dieser Qualitätskriterien stellen die Autoren eine Art Hierarchie unterschiedlicher Ebenen sozialer Berichterstattung auf (vgl. Abb. 5), von denen erst die 3. Ebene die Einbeziehung sozialer Aspekte in einen Controlling-Zyklus beinhaltet, und erst die 4. Ebene durch eine externe Überprüfung ein Auditierungsverfahren darstellt.

Abb. 5: Stufen der Entwicklung sozial-ethischer Berichterstattung Quelle: Zadek et al. 1997: 45



Integration von sozialen und ökologischen Aspekten in ein Auditierungsverfahren

Die Abbildung 5 macht deutlich, daß zwischen den beiden bisher größtenteils unverbundenen Diskussionen über Umweltberichterstattung und -managementsysteme auf der einen und Sozialberichterstattung und -managementsysteme auf der anderen Seite eine Art Annäherung erfolgt. Zadek et al. sehen als höchste Stufe der Entwicklung der sozial verantwortlichen Berichterstattung ein "Sustainability Statement", das Verbindungen mit Umwelt-, Tierschutz- und ökonomischen/finanziellen Daten herstellt.

Umgekehrt wird von seiten des Umweltmanagements eine stärkere Einbeziehung von Stakeholderinteressen in die betriebliche Umweltpolitik gefordert (vgl. Schramm et al. 1996, Gröner/Zapf 1998 und Kapitel 3.2.2.4.). Zudem wird darüber nachgedacht, inwiefern das EMAS-Verfahren durch Einbeziehung sozialer Aspekte zu einem SMAS-Verfahren (Sustainability Management- and Audit-System) entwickelt werden kann und welche Anpassungen nötig sind, um Stakeholder-Ansprüche in das Verfahren zu integrieren. SustainAbility Ltd. schlägt in dem Arbeitsbuch "From EMAS zu SMAS" eine Integration des EMAS-Verfahrens mit dem Sozial-Audit nach Zadek vor (vgl. SustainAbility Ltd. 1996).

Die erste Umsetzung dieser Idee nahm der Body Shop mit seinem Ethical Audit-Konzept vor. Da dieses Verfahren von mehre-

ren Seiten als Best Practice in diesem Bereich angesehen wird<sup>14</sup>, soll im folgenden näher darauf eingegangen werden.

Exkurs: Ethisches Audit beim Body Shop International

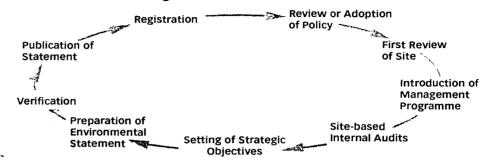
Der Body Shop International begann nach mehrjähriger Erfahrung mit dem Öko-Audit aus der Motivation heraus, mehr zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen, zunächst 1994 damit, das Sozial-Audit mithilfe von Simon Zadek im eigenen Betrieb durchzuführen. 1995 veröffentlichte der Body Shop erstmalig drei voneinander unabhängige Berichte, einen Tierschutz- und einen Umweltbericht, sowie einen Sozialbericht, in dem die Ergebnisse der Stakeholder-Befragungen und die daraufhin beschlossenen Maßnahmen veröffentlicht wurden.

Bereits 1994 wurde im Body Shop eine eigene Abteilung für ein integriertes Ethisches Audit geschaffen, deren Aufgaben die Politikentwicklung, Auditierung und Berichterstattung sowie die wissenschaftliche Begleitung und Ausbildung in diesem Bereich sind. 1996 wurde der vom Body Shop entwickelte integrative Ansatz des Ethischen Audits erstmalig in Angriff genommen. Für jeden der drei genannten Bereiche, Tierschutz, Soziales und Umweltschutz wird vom Body Shop ein separater Audit-Zyklus durchgeführt (vgl. Abb. 6).

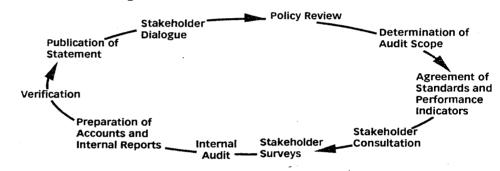
Eine Untersuchung von ethischen und ökologischen Unternehmensberichten von SustainAbility Ltd. setzte den Body Shop auf den ersten Platz (vgl. SustainAbility Ltd. 1997).

Abb. 6: Auditierungs-Zyklen für das Öko-Audit, das Sozial-Audit und das Audit gegen Tierversuche beim Body Shop International Quelle: The Body Shop International 1997: 8f.

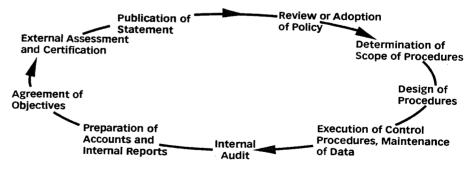
# Framework for Environmental Auditing and Disclosure



#### Framework for Social Auditing and Disclosure



# Framework for Against Animal Testing Auditing and Disclosure



Das Tierschutzmanagementsystem wird nach ISO 9002 geprüft, das Umweltmanagementsystem gemäß EMAS-Verordnung. Da es beim Sozial-Audit noch keine Standards gibt, hat sich der Body Shop dem Institute for Social and Ethical AccountAbility (ISEA) angeschlossen, das sich zum Ziel gesetzt hat, eine Standardisierung in diesem Bereich voranzutreiben.

Für die Auditierungsverfahren hat sich der Body Shop mehrere Ziele gesetzt. Er verpflichtet sich in allen drei Bereichen zu einer kontinuierlichen Verbesserung und versucht, wichtige quantitative und qualitative Indikatoren zu entwickeln, um Verbesserungen nachvollziehen und Abweichungen von Zielvorgaben erkennen zu können.

Der Stakeholder-Konsultationsprozeß im sozialen Bereich erfolgte zunächst mithilfe von Fokusgruppen, die wichtige Themen identifizierten. Danach wurde eine umfassende, anonyme Befragung der Stakeholder durchgeführt. Nach der Veröffentlichung des Berichtes werden zudem Nachfolge-Dialoge mit den Stakeholdern aufgenommen, um zukünftige Prozesse zu optimieren (Body Shop International Ltd. 1997: 7ff).

Der 1997 herausgegebene "Values Report" umfaßt eine Kurzfassung der 1995 angestrebten Ziele, den Fortschritt ihrer Umsetzung, sowie neue aus den Ergebnissen des Audit-Zyklus von 1997 hervorgegangenen Ziele. Der umfassendste Teil ist der Sozialbericht in bezug auf einzelne Stakeholder-Gruppen, gefolgt vom Umwelt- und Tierschutzbericht. Den Abschluß bilden die Prüfberichte der jeweiligen Audit-Gutachter.

Am Ende der einzelnen Stakeholder-Kapitel werden die für die jeweilige Gruppe relevanten Umweltschutz- und Tierschutzmaßnahmen behandelt.

Der Values Report stellt eine immense Datenfülle dar, die trotzdem recht übersichtlich gestaltet ist. Bezüglich Offenheit und Transparenz ist das Vorgehen des Body Shops sicherlich vorbildlich, es werden sowohl positive als auch negative Aspekte dargestellt und Schwachstellen offen diskutiert. Mitarbeiter und leitende Angestellte verpflichten sich zu konkreten Maßnahmen, die Einhaltung vergangener Ziele ist anhand der übersichtlichen Darstellung zu Beginn überprüfbar.

Der Sozial-, Umwelt- und Tierschutzbericht stehen nicht vollkommen unverbunden nebeneinander, sondern es werden Schnittstellen verdeutlicht. Vor allem im Sozialbericht erfolgt bezüglich jeder einzelnen Stakeholdergruppe im Anschluß an die Umfrage- bzw. der Ergebnisse der Gespräche mit den Stakeholdern eine Darstellung umwelt- und tierschutzrelevanter Maßnahmen, die die jeweilige Stakeholdergruppe direkt betreffen.

Dieses durchaus sehr positive Vorgehen enthält dennoch einige Schwachpunkte und Optimierungspotentiale.

Der gewichtigste liegt in der Integration der sozialen und ökologischen Dimension. Die vom Body Shop vorgenommenen Querverweise zwischen den einzelnen Berichten decken die unter Kapitel 2.3. dargestellten sozial-ökologischen Wirkungsdimensionen nur unzureichend ab 15. Die Implikationen ökologischer Maßnahmen für die Stakeholder sowie deren Akzeptanz wird nicht thematisiert, vor allem aber wird nicht klar, wie mit Zielkonflikten umgegangen wird. Hierfür hat der Body Shop keine geeigneten Maßnahmen oder Instrumente zur institutionalisierten Bearbeitung vorgesehen. Die Sbn Bank in Dänemark z.B., die durch ein Sozialaudit auf mögliche Zielkonflikte zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen aufmerksam wurde, richtete daraufhin eigens sogenannte Dialog-Zirkel ein, in denen von Vertretern der Stakeholdergruppen die Vorschläge für Maßnahmen diskutiert wurden (vgl. Zadek et al 1997: 72f.).

Bei einer solchen Institutionalisierung sozial-ökologischer Zielkonflikte bleibt jedoch das Problem, wer die Vertretung der Umweltinteressen in einem solchen Zirkel übernehmen sollte. Das Unternehmen sieht sich zudem der Tatsache gegenüber, daß viele Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen und sozialen Situation Geld kosten bei einem eher schwierig zu beziffernden Nutzen. Die Kriterien jedoch, nach denen bestimmte Maßnahmen vorrangig umgesetzt werden, sind im Values Report des Body Shop Berichts nicht ersichtlich.

Die Integration aller Aspekte sollte nicht nur in der Darstellung nach außen erfolgen, sondern sich auch im Managementsystem abbilden. Die drei unabhängig voneinander ablaufenden Audit-Zyklen im Body Shop verursachen wahrscheinlich einen erheblich höheren Aufwand als wenn es gelänge, alle drei Zyklen zu integrieren. Hier liegen mit Sicherheit noch Optimierungspotentiale, die es auszuloten gilt. Eine Integration der Audit-Zyklen würde zudem die gleichzeitige Beachtung mehrerer Dimensionen wesentlich erleichtern. Dies wird allerdings erheblich dadurch erschwert, daß die einzelnen Aspekte in unterschiedlichen Vorschriften geregelt werden und sich somit Gutachter auch nur für einen thematischen Bereich zuständig fühlen.

Dieser integrative Aspekt wurde auch von den Gutachtern nicht behandelt, da diese nur jeweils für einen themenspezifischen Audit-Zyklus zuständig waren.

# 3.3. Strategische Orientierungen/Unternehmenskulturelle Ansätze

Die nachfolgend dargestellten Konzepte gehen über eine reine Instrumentfunktion hinaus und stellen eher den Gesamtbetrieb betreffende Unternehmenskulturen oder strategische Orientierungen dar.

## 3.3.1. Soft Factor Assessment

Ausgangspunkt des von Gellrich et al. entworfenen Konzepts des Soft Factor Assessments ist die These, daß nach einer ersten umweltpolitischen Erfolgsphase im Betrieb der weitere Erfolg wesentlich von sogenannten weichen Faktoren im Unternehmen abhängig ist. Der Übergang in eine zweite und dauerhafte Phase betrieblichen Umweltschutzes erfordere eine diesbezügliche Reflexion und Erweiterung des ökologischen Bezugsrahmens. Unter weichen Faktoren verstehen die Autoren die geistig-kulturelle Dimension im Unternehmen, die sich nicht nur auf die

turelle Dimension im Unternehmen, die sich nicht nur auf die "Innenpolitik", die mikropolitischen Strukturen, sondern auch auf die "Außenpolitik", nämlich die Anspruchsgruppen, des Unternehmens beziehen und auf die Art und Weise, wie diese in die Innenpolitik des Unternehmens aufgenommen werden (vgl. Gellrich et al. 1997).

In 11 Fallstudien von Unternehmen wurden zunächst zehn Merkmale identifiziert, die für den umweltpolitischen Erfolg von Bedeutung gehalten werden:

Unternehmenbezogene Visionen dienen der Sinnstiftung und als Leitlinien für unternehmerisches Handeln. Umweltschutzbezogene Unternehmensziele sind Voraussetzung für die Zielgerichtetheit von ökologischer Entwicklung eines Unternehmens. Durch Innovationen kann im Rahmen von Lernprozessen eine Erweiterung des Bezugsrahmens stattfinden. Eine Organisationsstruktur, die sowohl die Schaffung einer funktionsfähigen Unternehmensstuktur bezüglich der ökologischen Belange beinhaltet als auch eine symbolische Struktur, die sinngebende Strukturen gestaltet.

Partizipationsstrukturen, im Sinne der Möglichkeit, sich an ökologischen Tätigkeits- und Entscheidungsfeldern zu beteiligen und diese zu gestalten, müssen vorhanden sein.

Informationen müssen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sein. Durch Kommunikation muß sowohl sowohl Information übertragen werden als auch ökologisches Verhalten und Wahrnehmung in den kulturellen Rahmen eines Unternehmens miteinbezogen werden. Die Qualifikation soll sich nicht nur auf die Vermittlung von Wissen beziehen, sondern auch Wissen und Erfahrungen in Alltagsprozesse integrieren. Motivation als Bereit-

schaft, den unternehmensspezifischen Bezugsrahmen um ökologische Komponenten zu erweitern, muß vorhanden sein und zuguterletzt muß eine dialogorientierte *Interaktion* mit externen Anspruchsgruppen stattfinden (vgl. ebenda: 548ff).

Von Unternehmensvertretern selbst wurden den Merkmalen der Motivation, Ziele und Kommunikation eine besonders hohe Praxisrelevanz beigemessen (ebenda: 557).

Im weiteren Verlauf des Projektes wurde eine Methodik entwikkelt, um die Ausprägung dieser weichen Faktoren auf Unternehmensebene zu erfassen, das Soft Factor Assessment. In einer ersten Phase werden die Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte mittels eines Polaritätenprofils erhoben, anschließend erfolgt die Erarbeitung von Einflußfaktoren, die extern auf das Unternehmen zukünftig einwirken werden und eine Abschätzung ihrer Wirkung. Die dritte Phase umfaßt den Abgleich der Ergebnisse der zweiten und ersten Phase, um Ansatzpunkte für ökologische Entwicklungspotentiale identifizieren zu können (vgl. Gellrich/Luig 1997).

Die jeweiligen Ausprägungen der weichen Markmale können in einem Bewertungsraster übersichtlich dargestellt werden (vgl. Abb. 7).

Visionen

Ziele

Motivation

Orga-Strukturen

Partizipation

Qualifikation

Abb. 7: Merkmalsprofil am Beispiel der Märkisches Landbrot GmbH, Berlin Quelle: Gellrich et al. 1997: 553

Dieses Raster bietet zudem die Möglichkeit, eine entsprechende Soll-Ist-Analyse vorzunehmen. Das entwickelte Konzept gibt den Unternehmen eine umsetzbare Methodik an die Hand, ihre ökologischen Entwicklungspotentiale im Bereich der weichen Faktoren zu eruieren, ohne jedoch vorzugeben, wie die Entwicklung dieser Faktoren umgesetzt werden soll.

Sowohl normativ in Hinblick auf die hier interessierende Fragestellung als auch analytisch betrachtet, reicht es jedoch nicht aus, die Ausprägung von sogenannten weichen Faktoren nur in bezug auf die ökologische Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens zu sehen. Die Fokussierung auf ökologische Potentiale allein greift zu kurz: Es genügt nicht, die Entwicklung der weichen Faktoren nur in Richtung Umweltpolitik voranzutreiben, z.B. einem Mitarbeiter nur Mitbestimmungspotentiale bei umweltpolitischen Maßnahmen zuzugestehen oder Kommunikation nur in bezug auf die betriebliche Umweltpolitik zu verbessern, um dadurch die Motivation zu erhöhen oder ökologisch innovativer und effektiver zu sein. Vonnöten ist vielmehr ein ganzheitlicher Ansatz, der alle Unternehmensbereiche mit einbezieht und die dargestellten Merkmale (z.B. Motivation, Partizipation, Kommunikation) quasi zum Selbstzweck macht, sonst besteht das Risiko der Unglaubwürdigkeit sowohl nach innen als auch nach außen.

In diesem Sinne sind die genannten Faktoren keineswegs nur Erfolgsfaktoren betrieblicher Umweltpolitik, sondern sollten generell als Faktoren des Unternehmenserfolgs verstanden werden.

# 3.3.2. Bedürfnisorientierung

Nach Schneidewind sind Bedürfnisse die entscheidenden vermittelnden Momente zwischen dem Paradigma der Nachhaltigkeit und unternehmerischem Handeln (vgl. 1994: 2). Die sogenannte Bedürfnisorientierung ist zunächst weniger ein Instrument der Unternehmenspolitik als vielmehr eine Unternehmensstrategie, um den Wahrnehmungshorizont von Unternehmen bei der Suche nach Beiträgen für eine nachhaltige Entwicklung zu erweitern. Bisher gibt es nur ein Konzept, das diese Orientierung für die betriebliche Ebene handhabbar macht: das an der Hochschule St. Gallen vom Institut für Wirtschaft und Ökologie entwickelte COSY-Konzept (Company-Oriented Sustainability). Es systematisiert die Ansatzpunkte für Unternehmen, um Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten, in bezug auf vier hierarchische Ebenen: Prozesse, Produkte, Funktionen und Bedürfnisse (vgl. Abb. 8). Ein Unternehmen wird als nachhaltig

definiert, wenn die ökologischen Optimierungspotentiale auf allen vier Ebenen ausgeschöpft werden (vgl. Schneidewind et al. 1997).

Abb. 8: Bezugsebenen des COSY-Konzeptes Quelle: Schneidewind et al. 1997: 2

Ebene	Erläuterung
Bedürfnis	Reflexion über die durch das Unternehmen befriedigten Bedürfnisse und Ableitung von Handlungskonsequenzen
Funktion	Ökologische Optimierung von Funktions- verbünden bei gegebenen Bedürfnissen
Produkt	Ökologische Optimierung von Produktdesigns bzw. von Produktmerkmalen entlang des Produktlebenszyklus bei gegebenen Funktionen
Prozess	Ökologische Optimierung von Produktions- prozessen bei gegebenem Produktdesign

Wie auch bereits oben dargestellt, existieren auf den ersten beiden Ebenen der Prozesse und Produkte bereits Instrumente. Die Überführung der Funktions- und Bedürfnisorientierung in konkrete Unternehmensinstrumente erweist sich hingegen als schwieriger.

Auf der Funktionsebene sollen Unternehmen zunächst reflektieren, welche Funktionen ihre Produkte erfüllen, um anschließend zu fragen, ob es alternative Möglichkeiten gibt, diese Funktionen auf eine andere Art zu erfüllen, die ökologisch sinnvoller ist. Dieser Ansatz impliziert einen weitgehenden Austausch zwischen Unternehmen und Kunden, der einen Strukturbruch zum traditionellen Marketing darstellt, da eine einseitige Manipulation der Kunden einer gegenseitigen Abstimmung von Interessen Platz machen sollte (vgl. Bredemeier et al. 1997; zur Funktionsorientierung vgl auch Steiner/Brüggemann 1997; Einert/Schrader 1996).

Die Bedürfnisebene geht insofern darüber hinaus, daß nicht nur innerhalb bestehender Bedürfnisse die Reduktion ökologischer Auswirkungen angestrebt werden, sondern Bedürfnisse als solche auf ihre Tragfähigkeit für eine nachhaltige Entwicklung untersucht werden. Auf dieser Ebene nehmen die Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung dafür an, daß sie durch ihre Produkte auf kulturelle Sinnstiftungen Einfluß nehmen und

damit auch Bedürfnisse in Richtung auf mehr Nachhaltigkeit beeinflussen können (vgl. Dyllick/Belz 1996)<sup>16</sup>.

Auf der Seite des Unternehmensoutputs eröffnet diese Orientierung den Blick über die ökologische Seite hinaus zu weiteren Nachhaltigkeitsaspekten. Die konkrete Ausgestaltung bleibt bisher dennoch weitgehend unklar. Ungeklärt ist insbesondere, welche Funktionen oder Bedürfnisse als nachhaltig gelten dürfen, welche Kriterien hierfür anzulegen sind, etc.

Letztendlich bleibt der Ansatz, abgesehen von der Bedürfnisebene, die sich auf den Unternehmensoutput bezieht, bezüglich betriebsinterner Aspekte dem ausschließlich ökologischen Bezug verhaftet.

Wie oben dargestellt geht die Einflußsphäre betrieblichen Handelns jedoch darüber hinaus, denn nachhaltiges Handeln im Betrieb bezieht sich auch auf betriebsinterne soziale Abläufe sowie auf das Verhältnis zu anderen Anspruchsgruppen.

Der Vorteil des COSY-Konzeptes ist es jedoch, daß es die entscheidende Schwachstelle des mangelnden Produktbezugs füllt, die sich bei den dargestellten Managementsystemen zeigt. Insofern wäre es komplementär zu sehen zu einem Nachhaltigkeitsmanagementsystem.

# 3.3.3. Konzeptualisierung betrieblicher Lernprozesse für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung

Weiß verbindet Theorien der lernenden Organisation mit der Nachhaltigkeit von Unternehmen.

Er unterscheidet zunächst zwischen zwei grundlegenden Formen des Lernens einer Organisation: reproduktivem und transformativem Lernen. Beim reproduktiven Lernen entwickeln sich Lernprozesse innerhalb des bestehenden Rahmens von Werten und Einstellungen, ihr Ziel ist es, die Handlungseffizienz zu steigern. Transformatives Lernen stellt hingegen Werte und Zielvorstellungen infrage. Für Nachhaltigkeit ist folglich ein qualitativer Sprung zum transformativen Lernen erforderlich. Bisherige Umweltmanagementansätze bleiben hingegen auf reproduktives Lernen beschränkt.

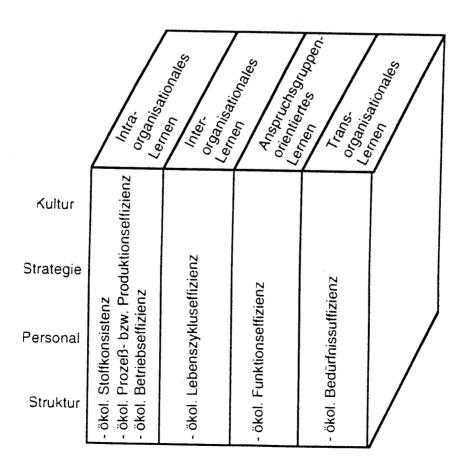
Konsequent gedacht kann dies jedoch auch u. U. einen kompletten Verzicht auf die bisher angebotenen Produkte bedeuten, was im wirtschaftlichen Sinne wiederum nicht nachhaltig wäre.

Sowohl reproduktives als auch transformatives Lernen kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Weiß führt hier 4 Arten an:

intraorganisationales Lernen, interorganisationales Lernen (überbetriebliche Kooperationen mit anderen Betrieben oder Partnern), das Anspruchsgruppen-orientierte Lernen (mit dem Unternehmen in Kontakt kommende andere Akteure) und das transorganisationale Lernen (lernt von gesellschaftlichen Entwicklungen).

Jede Lernform entspricht bestimmter Stufen des von Weiß auf sechs Bezugsebenen erweiterten COSY-Konzeptes (er bezieht zusätzlich die Ebene der Stoffe und die Betriebsebene mit ein). Auf der jeweils höheren Ebene ergibt sich ein höheres Optimierungspotential und innerhalb des Lernprozesses kommen mehr Akteure ins Spiel, die das Unternehmen beeinflussen. Das Lernen der Organisation muß dabei gleichzeitig die "Wesensmerkmale erfolgsorientierter Organisationsentwicklung" (Strategie, Struktur, Kultur und Personal) beachten und einbeziehen (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Lernmodell einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung Quelle: Weiß 1998: 35



Diese Verbindung des COSY-Konzeptes mit dem organisationalen Lernen eröffnet die betriebliche Perspektive sehr viel weiter in Bezug auf soziale Aspekte: betriebsinterne soziale Aspekte wie die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter rücken in den Vordergrund, betriebsextern wird von den ökologischen Ansprüchen der Stakeholder gelernt, soziale und gesellschaftliche Aspekte von Produkten werden auf der höchsten Stufe mitbedacht.

Leider bleibt Weiß' Konzept trotzdem dem Fokus auf ökologische Optimierung verhaftet, soziale Aspekte kommen auch hier vorrangig in Bezug auf ökologische Faktoren zur Geltung und werden weniger als eigenständiges, gleichrangiges Ziel betrachtet. Durch diese implizite Zielpräferenz spielen Zielkonflikte wahrscheinlich eine weniger große Rolle.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Der Einblick in die Bedeutung sozialen Handelns im Betrieb zeigte, daß es eine unendliche Fülle von Ansätzen geben kann, dieses zu operationalisieren. Im Sinne sozialer Nachhaltigkeit kann jedoch der Stakeholder-Ansatz des Social-Auditing als angemessen bewertet werden, da dieser eine Operationalisierung den betroffenen Akteuren selbst überläßt. Ein Mangel dieser Methodik ist allerdings, daß es sich hierbei lediglich um Prozeßstandards handelt. Mindeststandards, die das Unternehmen im sozialen Bereich zu erfüllen hat, sind nicht festgelegt, wie es z.B. in der SA 8000 geschieht. Da dies auch ein entscheidender Kritikpunkt am Öko-Audit ist, darf diese Frage bei der Durchführung eines Sozial-Audits nicht vernachlässigt werden.

Bezieht man die Produktebene als weiteren Aspekt in das soziale Handeln des Unternehmens ein, so scheint es hier mit der Produktlinienanalyse ein Konzept zu geben, das alle Anforderungen an ein Instrument nachhaltiger Unternehmenspolitik integriert. Allerdings kann auch dieses Instrument Synergien und Konflikte zwischen den einzelnen Ebenen nicht angemessen berücksichtigen, da es einzelne Aspekte lediglich aufzählend nebeneinander bewertet.

Zudem gilt es die Frage zu klären, warum sich dieses Instrument bisher mit großen Akzeptanzproblemen konfrontiert sieht. Dies scheint nicht nur mit dem offensichtlich höheren Aufwand einer solchen Analyse zu tun zu haben, sondern auch mit erheblichen Vorbehalten seitens der Unternehmen.

Um eine nachhaltige Unternehmenspolitik auf Gesamtunternehmensebene zu verankern, gibt es bereits eine Fülle von Instrumenten. Allerdings liegen auf Ebene der Informationsinstrumente nur teilweise Ansätze vor, die sich mit der sozialen Dimension betrieblichen Handelns beschäftigen.

Für Managementsysteme existieren bereits mehrere Vorschläge für eine nachhaltigere Unternehmenspolitik, sowohl für ökologische als auch für soziale Aspekte und einige Versuche, auch beide Aspekte zu integrieren.

Am weitestgehenden sind jedoch die bisher entwickelten unternehmensstrategischen und -kulturellen Ansätze, die bereits ökologische und einige soziale Aspekte aufnehmen und teilweise sowohl die Produkt- als auch die Betriebsebene betrachten. Diese Konzepte sind allerdings weiterhin dem Primat der Ökologie verhaftet.

Um zu einer nachhaltigeren Unternehmenspolitik zu gelangen, die sich gleichermaßen ökologischen, sozialen wie ökonomischen Belangen verpflichtet fühlt, sind noch eine ganze Reihe von Fragen offen, die es zu bearbeiten gilt:

Was ist ein nachhaltiges Unternehmen, bzw. was ist nachhaltige Unternehmenspolitik?

Da bisher noch keine Theorie einer nachhaltigen Unternehmung existiert, gilt es zunächst, allgemeine Bedingungen zu identifizieren, die ein Unternehmen in einer nachhaltigen Unternehmenspolitik zu beachten hätte. Dies müßte aufgrund einer systematischen Analyse von Nachhaltigkeitsbedingungen und der Wirkungsbereiche unternehmerischen Handelns erfolgen. In diesem Papier wurde dies zunächst in Ansätzen für die soziale Seite betrieblichen Handelns versucht.

Daran anknüpfend gilt es jedoch insbesondere zu klären, welche Mindeststandards, im sozialen, ökologischen, aber auch ökonomischen Bereich ein solches nachhaltiges Unternehmen erfüllen müßte.

Warum sollte ein Unternehmen eine nachhaltige Unternehmenspolitik verfolgen? Welche Vorteile hat es davon? Welche Vor- oder Nachteile haben einzelne Teilbereiche des Betriebes?

Es ist derzeit noch weitgehend unklar, unter welchen Bedingungen die Verfolgung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik für Unternehmen von Interesse sein kann. Die Vorteile nachhaltiger Unternehmenspolitik müssen für den Betrieb deutlicher werden. Eine systematische Betrachtung von Schnittstellen zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen und gemeinsamen Zielen könnte diese leisten. Hier gilt es, Synergien gezielt zu verfolgen und damit Win-win-Situationen herzustellen.

Zum anderen sind auch die Änderung von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen eine nachhaltige Unternehmenspolitik attraktiv erscheint, zu reflektieren.

• Wie können die Nachhaltigkeits-Ziele des Unternehmens im Betrieb umgesetzt werden?

Eine genauere Betrachtung verschiedener, bereits existierender Instrumente sozialer und ökologischer Unternehmenspolitik verdeutlichte, daß es bereits zahlreiche Management-Tools gibt, die verschiedene Nachhaltigkeits-Aspekte in die Unternehmenspolitik integrieren, aber die meisten beschäftigen sich nur mit einem Ausschnitt betrieblichen Handelns bzw. stellen einen bestimmten Aspekt in den Mittelpunkt.

Es gälte hier, die Vorzüge bestimmter Ansätze, die nur wenige Aspekte fokussieren, in Richtung auf eine nachhaltige Unternehmenspolitik fruchtbar zu machen, indem verschiedene Ansätze zu einem umfassenden Konzept integriert werden.

Z.B. könnten die Produkte eines Unternehmens durch eine PLA-gestützte Bedürfnisorientierung (im Sinne des COSY-Konzeptes) umfassend betrachtet werden, gleichzeitig könnte ein Managementsystem eingerichtet werden, das sowohl ökologische als auch soziale Stakeholder-Aspekte betrachtet. Übergreifend gälte es durch die Umsetzung der Theorie der lernenden Organisation die Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Es genügt jedoch nicht, alle diese Konzepte lediglich aneinanderzureihen, sondern sie müssen sinnvoll zu einem übergreifenden Ganzen integriert werden. Ein solches Nachhaltigkeits-Management müßte Synergie-Effekte gezielt ausnützen und Zielkonflikte, die zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen auftreten, in angemessener Form bearbeiten können.

Entsprechende Erfahrungen wurden z.B. bereits durch das IÖW bei einer Integration verschiedener Auditierungszyklen im Rahmen von ISO 9000 und EMAS gemacht. Durch die Beachtung beider Vorschriften in einem Auditzyklus konnten Unternehmen sich anschließend nach beiden Systemen zertifizieren lassen, bei gleichzeitig wesentlichen Effizienzverbesserungen (vgl. Steinfeldt 1997). An diese Erfahrungen kann für ein Nachhaltigkeits-Management angeknüpft werden.

#### 5. Literatur

- Belz, F./U. Schneidewind/A. Villiger/R. Wüstenhagen (1997): Von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt im Bedürfnisfeld Ernährung. Konzeption eines Forschungsprojektes. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 40, St. Gallen
- Biere, R./B. Zimpelmann (1997): Umwelt Arbeit Betrieb: Handbuch für den betrieblichen Umweltschutz, Köln
- Biesecker, A. (1998): Grenzüberwindungen nötig. Zehn Thesen zum Stand der ökologischen Wirtschaftsforschung. In: IÖW/VÖW (Hg.): Ökologisches Wirtschaften, 1998, Ausgabe 1, 14-15
- Birke, M./C. Burschel/M. Schwarz (Hg.) (1997): Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung Organisationswandel Mikropolitik. München u.a.
- Boguslawski, A. v. (1995): EG Öko-Audit Verordnung und Umsetzung. In: Hessische Landesanstalt für Umwelt (Hg.): Öko-Audit, Vorträge der Fortbildungsveranstaltung am 15. März und 12. Juni 1995 in Wiesbaden, Wiesbaden, 9-21
- Bredemeier, C/G. Brüggemann/H. Petersen/C. Schwarzer (1997): Funktionsorientierung als Perspektive für innovative Unternehmensstrategien. Oldenburg, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik
- Bültmann, A. (1997): Produktökobilanzen und ihre Anwendung in deutschen Unternehmen. Berlin, Schriftenreihe des IÖW 112/97
- CEPAA (Council of Economic Priorities Accreditation Agency) (1997): Social Accountability 8000, o. O.
- Clausen J./H. Kottmann (1997): Von der Ökobilanz zur Umweltleistungsmessung. Zwischenbilanz zur Entwicklung des Öko-Controlling. In: IÖW/VÖW (Hg.): Betriebliche Informationssysteme. Ökologisches Wirtschaften, 5/97, 10-13
- Clausen, J./K. Fichter/F. Rubik/C. Empacher/T. Loew (1993): Umweltberichte von Unternehmen. Anforderungen und internationaler Überblick publizierter Umweltberichte. Berlin: IÖW-Diskussionspapier 24/93
- de Man, R./C. Frank/E. Völkle/K. Ankele/K. Fichter (1997): Aufgaben des betrieblichen und betriebsübergriefenden Stoffstrommanagements. Umweltbundesamt, Texte 11/97
- Desiato. S./L.-G. Scheidt (1997): Shareholder Value und Ökologie aus der Sicht eines Unternehemns am Beispiel der SONY Corporation. In: Hummel, J./J. Schmidt (Hg.): Shareholder Value und Ökologie. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 44, St. Gallen, 31-42

- Devries, J. (1997): Verbraucher und Verantwortung. Ergebnisse der imug-Emnid-Studie "Verbraucher und Verantwortung 1996", Hannover, imug Arbeitspapier 1/97
- Dierkes, M./A. Hoff (1981): Sozialbilanzen und gesellschaftsbzeogene Rechnungslegung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Hoffmann-Nowotny, H.-J. (Hg.): Soziale Indikatoren: Konzepte und Forschungsansätze. Frankfurt/Main u.a.
- Dyllick, T./F. Belz (1996): Ökologische Effizienz als Maßstab organisationaler Lernprozesse. In: Roux, M./Bürgin, S. (Hg.): Förderung umweltbezogener Lernprozesse in Schulen, Unternehmen und Branchen. Basel u.a., 71-86
- Einert, D./U. Schrader (1996): Die Bedeutung des Eigentums für eine Ökologisierung des Konsums. Lehr- und Forschungsbericht Nr. 36, Hannover, Lehrstuhl für Markt und Konsum
- Empacher, C./P. Wehling (1999): Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Perspektiven der Konkretisierung und Operationalisierung. Ergebnisse einer Studie im Auftrag des Instituts für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS). Karlsruhe: im Erscheinen
- Enquête-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des 12. Deutschen Bundestages (1994): Die Industriegesellschaft gestalten. Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. Bonn
- Enquête-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des 13. Deutschen Bundestages (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Bonn
- Fabian, T. (1998): Social Accountability 8000 (SA 8000) the first auditable, global standard for ethical sourcing driven by CEPAA. http://www.citinv.it/assoziazioni/CNMS/archivio/lavoro/Presentazione\_SA8000.html
- Ferber, C.v./L.v. Ferber (1991): Gesundheitszirkel eine Strategie zur Gesundheitförderung am Arbeitsplatz. In: Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V. (Hg.): Sozialer Fortschritt, H. 12, Jg. 40, 293-297
- Fichter, Klaus (1998): "Wettbewerbsvorteile durch freiwillige Umweltberichterstattung". In: IÖW/VÖW (Hg.): Ökologisches Wirtschaften, 1998, Ausgabe 1, 7-9
- Fichter, K./J. Clausen (1996): Umweltberichte Umwelterklärungen: Ranking 1995, Zusammenfassung der Ergebnisse und Trends. Hrsg. future e.V. 1996
- Fischer-Kowalski, M. et al. (1995): Soziale Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung. IFF, Schriftenreihe Soziale Ökologie, Bd. 42. Wien

- Freeman. R. (1984): Stategic Management A Stakeholder Approach, Marshfield
- Freimann, J. (1989): Instrumente sozial-ökologischer Folgenabschätzung im Betrieb. Wiesbaden
- Gärtner, H. J. (1981): Indikatoren in der gesellschaftsbezogenen Unternehmensberichterstattung. In: Hoffmann-Nowotny, H.-J. (Hg.): Soziale Indikatoren: Konzepte und Forschungsansätze. Frankfurt/Main u.a.
- Gellrich, C./A. Luig/R. Pfriem (1997): Ökologische Unternehmenspolitik: von der Implementation zur Fähigkeitsentwicklung. In: Birke, M./C. Burschel/M. Schwarz (Hg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung Organisationswandel Mikropolitik. München u.a.
- Gellrich, C./A. Luig (1997): Die Macht der weichen Faktoren. Entwicklungspotentiale des Umweltmanagements bei ökologischen Pionierunternehmen. In: IÖW/VÖW (Hg.): Ökologisches Wirtschaften, Ausgabe 5, 1997, 19-20
- Gensch, C.-O. et al. (1995): Gesamtökologische Betrachtung der Herstellung und Anwendung chemischer Produkte. Bausteine für ein strategisches Stoffstrommanagement. Berlin: UBATexte 7/95
- Grießhammer, R./D. Bunke/C.-O. Gensch (1997): Produktlinienanalyse Waschen und Waschmittel. Berlin, Umweltbundesamt Texte 1/97
- Gröner, S./M. Zapf (1998): Unternehmen, Stakeholder und Umweltschutz. In: UmweltWirtschaftsForum, 6. Jg., H. 1.; 52-57
- Grotz, S./G. Scholl (1997): Ökologische Entlastungseffekte durch Produktbilanzen. Heidelberg: Schriftenreihe des IÖW 115/97
- Günther, E. (1994): Ökologieorientiertes Controlling: Konzeption eines Systems zur ökologieorientierten Steuerung und empirischen Validierung. München
- Hallay, H./R. Pfriem (1992): Öko-Controlling. Umweltschutz in mittelständischen Untenrehmen. Frankfurt/M.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwetl und Entwicklung. Eggenkamp
- Heins, B. (1998): Soziale Nachhaltigkeit. Berlin
- Hopkins, M./S. de Colle (1997): Socially responsible enterprises indicators and their measurement. http://dnwe.uni-rostock.de/e97w4ho.htm
- Huber, J. (1995): Nachhaltige Entwicklung. Strategien für eine ökologische und soziale Erdpolitik

- Hummel, J./J. Schmidt (Hg.) (1997): Shareholder Value und Ökologie. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 44, St. Gallen
- IÖW/VÖW (Hg.) (1997): Betriebliche Informationssysteme. Ökologisches Wirtschaften, 5/97, 2
- Nelder, C. (1995): Social Assessment. http://www.betterworld.com/BWZ/9604/coverl-1.htm
- Neuner, M/L. Reisch (Hg.) (1998): Konsumperspektiven. Verhaltensaspekte und Infrastruktur. Gerhard Scherhorn zur Emeritierung. Berlin
- New Economics Foundation (1996): About Social Auditing. http://www.sosig.esrc.bris.ac.uk/New Economics
- Projektgruppe Ökologische Writschaft (1987): Produktlinienanalyse, Köln
- Rat der Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (Hg.) (1998): Kurzfassung des Umweltgutachtens 1998. Umweltschutz: Erreichtes sichern- neue Wege gehen.
- Reisch, L. (1998): "Triple A" für die Moral? Ethisch-ökologische Bonität von Unternehmen auf dem Prüfstand. In: Neuner, M/L. Reisch (Hg.): Konsumperspektiven. Verhaltensaspekte und Infrastruktur. Gerhard Scherhorn zur Emeritierung. Berlin
- Rubik, F./V. Teichert (1993): Produkt-Ökobilanzen und Proudktlinienanalysen Möglichkeiten und Erfahrungen mit diesen Instrumenten in der Umweltpolitik.
- Rubik, F. (1992): Ökologische Informationsinstrumente und ihre Einsatzmöglichkeiten in der Kommune. In: Landeshauptstadt Müncehn, Referat für Arbeit und Wirtschaft (Hg.): Informationsveranstaltung: Ökobilanz, Produktlinienanalyse, Umweltbuchhaltung. München, 3. April 1992
- Rubik, F. (1992): Die PLA. In: Glauber/Pfriem (Hg.): Ökologisch Wirtschaften. Frankfurt/M., 153-172
- Sachs, I. (1998): Social Sustainability and Whole Development: Exploring the Dimension of Sustainable Development. In: Becker, E./T. Jahn/I. Stiess (Hg.): Sustainability as a Concept for the Social Sciences. London, im Erscheinen
- Salzman, J. (1991): Environmental Labelling in OECD countries. Paris: OECD
- Scherer, R. (1997): Eye on Firms That Use 'Cheap Labour' Abroad. http://www.csmonitor.com/durable/1997/11/14/us.us.4.html
- Schneidewind, U./J. Hummel/F. Belz (1997): Wettbewerbsgerechtes und nachhaltiges Umweltmanagement: Von der Vision zur Transformation - Initiierung ökologischer Wand-

- lungsprozesse durch COSY-Workshops. IWÖ-Diskussionspapier Nr. 43, St. Gallen
- Scholl, G./F. Rubik (1997): Produkt-Ökobilanzen kein Zauberinstrument. In: IÖW/VÖW (Hg.): Ökologisches Wirtschaften, Ausgabe 6, 1997, 10-11
- Scholl, G./A. Hinterding (1996): Darstellung und Bewertung umwelt- und sozialbezogener Kennzeichen für Produkte und Dienstleistungen. Heidelberg: IÖW
- Schramm, E. et al. (1996): Stoffflüsse ausgewählter umweltrelevanter chemischer Stoffe: Beispiele für ein Produktliniencontrolling. Berlin: UBA-Texte 80/96
- Steiner, B/G.Brüggemann (1997): Bedürfnisorientierte vertikale Integration als Instrument betrieblicher Umweltpolitik. Oldenburg, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik
- Steinfeldt, M. (1997): Einheitsbrei oder Menü in drei Gängen. Integrierte Managementsysteme für KMU. In: IÖW/VÖW (Hg.): Betriebliche Informationssysteme. Ökologisches Wirtschaften, 5/97, 23-25
- Strobel, M./S. Enzler (1997): Drei auf einen Streich. Stoff- und Energieflußmanagement als Entwicklungsperspektive des Umweltmanagements. In: IÖW/VÖW (Hg.): Betriebliche Informationssysteme. Ökologisches Wirtschaften, 5/97, 13-16
- SustainAbility Ltd. (1996): From EMAS to SMAS. http://www.epe.be/epe/html/main/fworkbooks.html
- Teichert, V. (1995): Perspektiven sozial-ökologischer Bilanzierung. Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- The Body Shop (1995): The Bodyshop Approach to Ethical Accounting. http://www.think-act-change.com/social
- The Body Shop International plc (1997): Values Report 1997, Mansfield
- Wagner, B. (1996): Die ökologische Ausrichtung unseres Wirtschaftssystems. Eine Zwischenbilanz aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: UnternehmensGrün (Hg.): Konkurrenten oder Partner? Öko-Bilanz und Öko-Audit im Vergleich. München, 13-21
- Weiß, R. (1998): Konzeptualisierung betrieblicher Lernprozesse für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Lüneburg: INFU-Diskussionsbeiträge 2/98

- Zadek, S./P. Pruzan/R. Evans (1997): Building Corporate AccountAbility. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting. London
- Zadek, S. (1997): Balancing Performance, Ethics, and Accountability. http://dnwe.uni-rostock.de/e97w2za.htm
- Zapf, M. (1996): Stakeholderinteressen und Umweltschutz eine empirische Analyse am Beispiel des Umweltberichtes der Wacker-Chemie GmbH. Unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Augsburg, Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und Controlling
- Zundel, S./D. Bunke/E.Schramm/M. Steinfeldt (1998): Stoff-strommanagement. Zwischenbilanz einer Diskussion. In: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung (ZfU), 3/98, 317-339

## Anhang I

Sozialindikatoren des DGB Quelle: Teichert 1995: 24

# 1. Beschäftigung

- 1.1 Personalbestand und Personalstruktur
- 1.2 Fluktuation
- 1.3 Kündigungsschutz

## 2. Einkommen

- 2.1 Lohnformen und Verfahren zur Ermittlung des Leistungssolls
- 2.2 Brutto-Löhne und Gehälter
- 2.3 Zuschläge und Zulagen
- 2.4 Sonstige Zahlungen und Leistungen
- 2.5 Soziale Einrichtungen/Sachleistungen mit Einkommenseffekten

#### 3. Arbeitszeit

- 3.1 Länge der Arbeitszeit3.2 Arbeitszeiteinteilung
- 3.3 Erholzeiten und Urlaub

# 4. Arbeitsgestaltung

- 4.1 Veränderte Technik
- 4.2 Arbeitsorganisation
- 4.3 Gesundheit und Arbeitssicherheit

# 5. Qualifikation

- 5.1 Qualifikationsstruktur
- 5.2 Bildungsmaßnahmen und Bildungsaufwand
- 5.3 Berufsausbildung

# 6. Mitbestimmung und Information

- 6.1 Informationspolitik des Unternehmens
- 6.2 Interessenvertretung der Arbeitnehmer
- 6.3 Besondere Konflikte

# 7. Ökonomische Daten

- 7.1 Produktion, Produktivität, Absatz
- 7.2 Wertschöpfung, Einkommensverteilung
- 7.3 Ausgabenpolitik des Unternehmens

# 8. Subventionierung/Belastung öffentlicher Haushalte

- 8.1 Art der Subvention
- 8.2 Herkunft der Mittel
- 8.3 Zielsetzung der Förderung, Art des Förderungsprogramms
- 8.4 Indirekte Subventionierung

# 9. Umweltbelastung

- 9.1 Ausmaß der Belastung
- 9.2 Maßnahmen des Unternehmens zur Milderung der Belastung oder Kompensation
- 9.3 Erfüllung von gesetzlichen Normen

# Beitrag zur Erfüllung gesellschaftlicher Ziele

- 10.1 Investitionen unter regionalem Gesichtspunkt
- 10.2 Investitionen und Beschäftigung

# Anhang II

Kennzifferninformations-System Quelle: Teichert 1995: 193ff

	ern-Katalog für den Isbericht 1991 swählen!)	lst 1988	lst 1989	lst 1990	Soll 1991	Soll 1. Quart. '91	lst 1. Quart. '91	Voraussichtliches Ist 1991	Erläuterungen
1. Beschäftigu	ng								
Personalbesta	and insgesamt (Stichtag oder Jahresdurchschnitt) davon AusländerInnen davon Schwerbehinderte								
Vollzeitbeschä	ftigte davon befristet davon Frauen								
Teilzeitbeschäl									
Sozialversiche	rungsfreie Arbeitsverträge davon Frauen								
Leiharbeitnehr	<b>nerinnen</b> (Anzahi/Stunden) davon Frauen								
Sonstige (Prak	tikanten/Aushilfen) davon Frauen						1		
Befristungen (/	Anzahl nach Dauer)				İ		ĺ		
	n Elternurlaub u. ä. davon Frauen							Ì	
	**) • insgesamt + **): davon kaufmännische Angestellte technische Angestellte/Meister								
AT-Angestellte Leitende Anges	**) stelite davon Frauen								
Auszubildende	davon AusländerInnen insgesamt + **) Anteil an allen ArbeitnehmerInnen								
Zugänge			l			1			
	insgesamt + **) ArbeiterInnen **) Angestellte **) AT-Angestellte **)								
Übernahme nad	ch der Ausbildung **) entspr. der Ausbildung **)			İ					
Sonstige Zugär	<u> </u>								
**) steht für: davon Fraue	n, AusländerInnen, Schwerbehinderte								e.

") steht för:	Abgånge insge durch - bett - b	Kennziffern-Katak 1. Quartalsbericht (zum Auswählen!)
steht für: Aussänderinnen, Schwerbehinderte	durch Kündigung Unternehmen - betriebsbedingt - betriebsbedingt - betriebsbedingt - betriebsbedingt - betriebsbedingt - betriebsbedingt - betriebsbedingt - betriebsbedingt durch Kündigung Arbeitnehmer Auflösungsverträge Vorruhestand Erreichnung der Altersgrenze Albaid der Befristung Nichtübernahme nach der Ausbildung ") Sonstige ") Sonstige ") Sonstige ") Sonstige ") Sonstige ") Sonstige ") Abertsvolumen: Abertiehmerinnen ") Kurzarbeitsstunden insgesamt. Erreichnung (Std.) Gavon Krankheit (Std.) Unfalle (Std.) Gavon Krankheit (Std.) Unfalle (Std.) Gavon Krankheit (Std.) - Untalle (Std.) - Clamarbeitsverhältnisse - sozialversicherungsfreie verträge (Std.) - Teilzeitbeschäftigte, unbefristet - Fremdfirmen - Vollzeitbeschäftigte, unbefristet - Vollzeitbeschäftigte, unbefristet - Fremdfirmen - Sonstige  Differenz  Differenz  Differenz  Gid.)  Sonstige  Gid.) - Sonstige  Gid.) - Sonstige  Gid.) - Sonstige  Differenz  Differenz  Differenz  Differenz  Differenz  Differenz  Gid.)  Gid.)  Gid.)  Differenz	Kennziffern-Katalog für den 1. Quartalsbericht 1991 (zum Auswählen!)
		Ist 1988
		lst 1989
		lst 1990
		Soll 1991
		Soil 1, Quart, '91
<u> </u>		lst 1. Quart. 91
~~		Voraussichtliches Ist 1991
And American Series Company Co		Erläuterungen

Kennziffern-Katalog für den 1. Quartalsbericht 1991 (zum Auswählen!)	2. Einkommen ArbeiterInnen Vollzeit, unterteilt nach Lohngruppen Tarifangesteilte Vollzeit, unterteilt nach Gehaltsgruppen AT-Angesteilte Vollzeit, unterteilt nach AT-Gruppen (Anteil von Männern, Frauen, Ausländern)	Al-Angesteine Voltzeit, unterteilt nach Al-Gruppen (Anteil von Männern, Frauen, Ausländern) Teilzeitbeschäftigte (Anzahl der Männer, Frauen je Tarifgruppe) Durchschnittliches Eingruppierungsniveau der Arbeiterlinnen der Tarifangesteilten der Männer, Frauen der Männer, Frauen der Teilzeitbeschäftigten	Berechnungsverfahren des Eingruppierungsniveaus wie im Vögele-Taritvertrag. z. B.:	Entgelt- Zahl der in der Summe gruppe Entgeltgruppe Beschäftigten 1.1.1988	22 84 <b>29</b> 5	Summe 2 770 Summe 3 2761	Summe 3 = 0 Eingrupplerungsniveau = 3.59 Summe 2	Ø-Lohn je vollzeitbeschäftigtem(r) Arbeiterin (effektiv, d. h. Hauptbezüge plus Nebenbezüge) in DM insgesamt davon taylilich unterfeilt nach M\u00e4nner/Frauen	Ø-Gehalt je volizeitbeschäftigtem(r) Tarifangesteiltem(r) (effektiv, d. h. Haupt- plus Nebenbezüge) in DM insgesamt davon tariflich unterteilt nach Männem/Frauen	φ-Gehatt je AT-Angestellter(m) (Haupt- plus Nebenbezüge)
lst 1988				· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		 	<u> </u>		W	
lst 1989						 				
lst 1990										
Soll 1991										
Soll 1, Quart, '91							····			
lst 1. Quart. '91										
Voraussichtliches ist 1991					-					

Nemzimem-Katalog tur den 1. Quartalsbericht 1991 (zum Auswählen!)	8861 1sl	9891 12l	et 1990	1661 1103	Soll 1. Quart, '91	1st 1. Quart. '91 Voraussichtliches 1eet 1ee	Erläuterungen
φ-Gehalf je leitendem/r Angestellten/r (Haupt- und Nebenbez.) Höhergrupplerungen (Anzahl) unterfeilt nach Männern/Frauen Abgrupplerungen (Anzahl) unterfeilt nach Männern/Frauen Abfindungen Anzahl der beir. Arbeitnehmerlnnen Höhe je berr. Arbeitnehmerln Höhe je berr. Arbeitnehmerln Altersversorgung - Aufwand insgessamt davon: Erhöhung der Rückstellungen Betriebsrentenzahlungen Betriebsrentenzahlungen - Anspruchsberechtigte Arbeitnehmer insgessamt unterfeilt nach Männern/Frauen davon: Arbeiterinnen Tarif-Angestelite Af-Angestelite							
3. Arbetsbedingungen Gesuncheitsgefahrdungen und Beleistungen Gesuncheitsgefahrdungen und Beleistungen (ggf. Unterscheidung Manner/Frauen/Ausl.) Larmerbeitsglätze (Anzahl) über 35 dB (A) über 35 dB (A) über 70 dB (A) über 55 dB (A) über 55 dB (A) über 55 dB (A) über 55 dB (A) Wibsae-AP Staub-AP AP mit Zugluft Kälte-AP Staub-AP AP im Freien Schleichte Beleuchtung (Unterschreitung der vorgeschrichbenen Beleuchtungsstärken) AP mit geller Beleuchtung (Stein-Zubereitungen (ggfs. unterteilt nach: gffig, sehr giffig, ätzend usw.) AP mit überschreitungen von MAK-Werten (MAK:, maximele Arbeitsplatz-Konzentrationen' von gefährlichen Stoffen) AP mit überschreitungen von TRK-Werten (TRK:, etchnische Richtschen Stoffen) AP mit überschreitungen von TRK-Werten (TRK:, etchnische Richtschen Stoffen) AP mit überschreitungen von TRK-Werten (TRK:, etchnische Richtschen Stoffen) AP mit körperlicher Schwerarbeit (T. B. AP, an denen regelmäßig Lasten von mehr as 20 kg (Manner)/10 kg (Frauen) gefrägen/gehoben werden)					-		

AP mit einseitigen Kürperhaltungen (T. B. Arbeilen in gebiocker, hockender, knieender Hai. 4 uning 4 mit home psychischen Belasstungen Sinnesorganen) AP mit byeren Arbeilsvorgafugen innenhalb eines kurzen Zeitalsstnest (E. B. nonoone Tailgkelen mit einem AP mit byeren Arbeilsvorgafugen innenhalb eines kurzen Zeitalsstnest (E. B. nonoone Tailgkelen mit einem AP mit byeren Arbeilsvorgafugen innenhalb eines kurzen Zeitalsstnest (E. B. nonoone Tailgkelen mit einem AP mit byeren Arbeilsvorgafugen innenhalb eines kurzen AP mit Mahrlachbelastungen AP mit Mahrlachbelastungen AP mit Mahrlachbelastungen Angestelle Manner Frauen Angestelle Manner Frauen Angestelle mit med Abteilsunfälle Berüfskrankhelten, bestangt insgesamt anerkant in segesamt Angestelle Sinderen Ausgang Wegeunfälle % Anerkannte Fälle Word Tagen Mit mei die Kwochen Ausfaltzeit Manner Eille Word Berüfskrankhelten, bereitstungen Von Everbstundingett Word Berüfskrankhelen Personen Anzahl der Ausgang Wordsunderesuchnigen Anzahl der Ausgelidete Erster-Hilfe-Ausgebildete Erster-Hilfe-Ausgebildete Erster-Hilfe-Ausgebildete Erster-Hilfe-Ausgebildete Stalliche Zuschlassen (Anzehl der Kurzen) Verstöge gegen Arbeitscharten, SSG. UVV. "ASchd, AZO., Berför Ferier-Hilfe-Ausgebildete von Autsichtsdensten	Kennziffern-Katalog für den 1. Quartalsbericht 1991 (zum Auswählen!)	8881 tal	9861 jai	1661 No.	re'.hauD.t lloS	fe' .hauQ .f fal	Voraussichtliches 1st 1991	Erläuterungen
AP mit gelevorgangen innerhalb eines kurzen Zeilatstandes (z. B. mondonen Zisigkelen mit einem AP mit hohem Arbeitstempo AP mit hohem Arbeitstempo AP mit hohem Arbeitstempo AP mit hohem Arbeitstempo AP mit Mehrfachbelastungen (Isolation am AP) Arbeitenmen % Angestellene % Angestellene % Angestellene % Angestellene % Angestellene % Angestellene % Angestellene mach Abreitungen) Berufskrankheiten nach Abreitungen Berufskrankheiten, beartgenig regesamt Arbeitsundigen in nach Abreitungen Anstellsundigen gespesamt Arbeitsundigen segesamt Arbeitsundigen segesamt Angestellen mach Abreitung und Arbeitsschutz (Windrig Unterständigen der Krankmeldung unter Salle ovon Ewerbsundigenigen am it fodichem Ausgang mit hodichem Ausgang won Ewerbsundigenigen und Arbeitsschutz Vorsorgeuntersuchungen Anzahl der Soziankene Bersonen Anzahl der Soziankene Soziankene Saatliche Zuschusse üt Arbeitssicherheit/Gesundheits- Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergenomie) Schutz (Mu 1000) Verstöge pegen Arbeitsschutzerschriften Bertvick Arbeitster. Adsicht. Aslig. U.V., Alsch. Q. Z.A. Arbeitster. Arbsielken von Ausfichtsdiensen	AP mit einseitigen Körperhaltungen (2. B. Arbeiten in gebückter, hockender, knieender Haitung) AP mit hohen psychischen Belastungen (2. B. Arbeiten mit hohen/einseitigen Belastungen von							
AP mit hohem Arbeitsempo AP mit kohem Arbeitsempo AP mit geringen Kommunikalionsmöglichkeiten (Isosalon am AP) AP mit Mehrfachbeiastungen Arbeiterlunen % Arbeiterlunen mach Abteitungen) Berulskrankheiten, berantegl insgesamt Arbeiteruntalien, erspesamt Arbeiteruntalien, berantegl insgesamt Arbeiteruntalien, sow Erwerbsmiderung Von Erwerbsminderung Von Er	AP mit gelichen Arbeitsvorgången innerhalb eines kurzen Zeilabstandes (z. B. monotone Tätigkeiten mit einem Arbeitstakt unfer 2.5 Minuten)	·····						
AP mit Mahrfachbeiastungen  Erkrankonstand %  Angestelle Manner Frauen (Nacht; Schichtarbeiter % (Wichtig: Unferteilt nach Abeliungen)  Berufskrankheiten, beantragt insgesamt anerhannt insgesamt davor: behandelt ohne Krankmeldung mit mehr als 6 Wochen Austalizeit mit dollehem Ausgang werentsamtelange von Erverbsamthaligkeit von Erverbsamthaligkeit von Erverbsamthalischerung und Arbeitsschutz Vorsorgeuntesuchungen Anzahl der Kulen Anzahl der Kulen Anzahl der Kulen Anzahl der Kulen Betriebsatzeichenteit (Anzahl und Emsatzzeiten) Sonstig Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Stehnellsbeautragde (Arbeitsstunden) Sonstig Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Bertyci) Verstölle gegen Anzeitelkung	AP mit hohem Arbeitstempo AP mit geringen Kommunikationsmöglichkeiten (Isolation am AP)	**					***************************************	
Erkrankungen und Arbeitsunfälle Krankenstand % Arbeiterlnen % Angestellte Frame (Wichtig: Unterteilt nach Abteitungen!) Berutskrankheiten, beantragt insgesamt Arbeitsunfälle, insgesamt eramt insgesamt advor: behandelt ohne Krankmeldung (unter 3 Tage) mit mehr als 6 Wochen Ausfaltzeit wegeunfälle % Anerkannte Fälle von Erweibsunfälleschungen Anzahl der belongenen Personen Anzahl der klunn Betriebstartei/Azulicher Dienst (Anz. und Einsatzzeiten) Fackhalte (12 Ergonomie) Scherheitsbeaufrage (Arbeitsstcherheit/Gesundheits- Stantiche Zuschüsse für Arbeitsscherheit in Anzahl der Schalten Stantiche Zuschüsse für Arbeitsscherheit/Gesundheits- Stantiche Zuschüsse für Arbeitsscherheit/Gesundheits- Stantiche Zuschüsse für Arbeitsscherheit/Gesundheits- Stantiche Zuschüsse für Arbeitsscherheit/Gesundheits- Stantiche Zuschüsse für Arbeitsschutz-vorschriften (Anz. und Einsatzzeiten) Erste-Hille Ausgebliede	AP mit Mehrfachbelastungen	***************************************						
Krankenstand % Arbeiterinner % Angestellte Angestellte (Nahner Frauen (Nacht-)Schichlarbeiter % (Wichtig: Unterteilt nach Abteilungen)) Berutskrankheiten, beantragt insgesamt anerkamt insgesamt Arbeitsuntätle, insgesamt insgesamt anerkamt insgesamt akvori: behandelt ohne Krankmeldung (unter 31 faqe) mit mehr als 6 Wochen Ausfallzeit mit odlichem Ausgang Wegeurtiälle % Anerkamte Falle von Erwerbsmindelung von Erwerbsmindelungett Vororgeuntersuchungen Anzahl der betroffsellen Personen Anzahl der komingen Personen Anzahl der betroffselleneti (Anzah und Einsatzeiten) Fachkrätte für Arbeitsstcherheit (Anzah und Einsatzeiten) Sichenheitsbeautragde (Abateisstunden) Sonstige Fachkrätte (z. B. Egonomie) Erste-Hille-Ausgebildete Zahl der Sozialraume Staatlich auschusse für Arbeitsstcherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften Ansthide der Voritrollen von Autsichtsdiensten	Erkrankungen und Arbeitsunfälle							
Angestellte Mamer (Nacht) Schichlarbeilter % (Wichtig: Untertellt nach Abteilungent) Berufskrankheiten, beantragt insgesamt ane kannt insgesamt ane kannt insgesamt davor: behandelt ohne Krankmeldung (unter 3 Tage) mit nehr als 6 Wochen Ausfallzeit mit tollichem Ausgang Wegeuntalle % Anerkannte Ralle von Erwetzsninderung von Erwetzsninderung kon Erwetzsninderung harzeit er betreit erschen er erschen Anzahl der betreiferen Personen Bertreitsunktungen Anzahl der betreiferen Personen Anzahl der betreiferen Personen Bertreitsbeautragte (Arbeitsstunden) Fachkrätte für Arbeitsstchemeit (Anzahl und Erisatzeiten) Fachkrätte (ar B. Ergonomie) Erste-Hille-Ausgebildete Zahl der Sozialräume Staalliche Zuschüsse für Arbeitsstcherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften Anzahl der Kontrollen von Autsichtsdiensten	Krankenstand %							
(Wichtig: Unterteilt nach Abteitungen!)  Berufskrankheiten, beantragt insgesamt Arbeitsundale, insgesamt arekannt insgesamt davon: behandelt ohne Krankmeldung mit mehr 31 sey mit mehr 31 sey wegeningtige.  Wegeunfiglie %, Anerkannte Fälle von Erwerbsuninderung von Erwerbsuninderung von Berustschinderung von Stewerbsunitätischer Dienst (Anzahl und Einsatzzeiten) Fachkalt für Abteistscheheit (Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Sahlider Zoschlasse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Versüße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anzhart Arbeitoffw, ASiG, UVV, JASchG, AZO, BervG) Zahl der Kontrollen von Autsichtsdensten	ArbeiterInnen % Angestellte Männer			··· · · · · · · · · · · · · · · · · ·		***************************************		
(Wichtig: Unterteilt nach Abteilungen!)  Berufskrankheiten, beantragt insgesamt Arbeitsundalle, insgesamt anerkannt insgesamt davon: behandelt ohne Krankmeldung mit mehr 36 Wochen Ausfaltzeit mit fodlichem Ausgang Wegeunfälle % Anerkamte Fälle von Erwerbsunfähigkeit Vorbeugende Gesundheitssicherung und Arbeitsschutz Vorsorgeunstsundhnigkeit Vorsorgeunstsundhnigkeit Anzahl der betroffenen Personen Anzahl der betroffenen Personen Anzahl der Kuren BehrebsztrachÄrzliche Dienst (Anzahl und Einsatzzeiten) Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erster-Hilfe-Ausgabildete Zahl der Sozialräume Stabiliche Zuschisse für Arbeitssicherheit der Stabildere Zuschisse für Arbeitssicherheit (Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitssicherheit (Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitssicherheit (Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitssicherheit) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erster-Hilfe-Ausgabildete Zahl der Sozialräume (Anzeltiv Arbeitssicherheit) Berivci) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdensten	rauen (Nacht-)Schichtarbeiter %							
Arbeitsunfälle, insgesamt davon: behandelt ohne Krankmeldung (unter 3 Tage) mit mehr alls 6 Wochen Ausfallzeit mit födlichem Ausgang Wegeunfälle % Anerkannte Fälle von Erwerbsminderung von Erwerbsminderligkeit von Berufsunfähigkeit von Berufsunfähigkeit von Berufsundeltsischerung und Arbeitsschutz Vorsorgeuntersuchungen Anzahl der betroffenen Personen Anzahl der betroffenen Personen Anzahl der Setzelen) Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Anz auf Einsatzzeiten) Fachkräfte für Arbeitssicherheit Zahl der Sozialräume Stattliche Zuschusse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verslöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anzahl der Sozialräume Stattliche Zuschusse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verslöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anzbathv. Arbsioffv., Aslici, UVV. JASchG, AZO, BertVG)	(Wichtig: Unterteilt nach Abteilungen!) Berufskrankheiten, beantragt insgesamt						•	
Arbeitsunfälle, insgesamt davor: behandelt ohne Krankmeldung (uniter 3 Tage) mit mehr als 6 Wochen Ausfaltzeit mit tödlichem Ausgang Wegeunfalle », Anerkamnte Falle von Erwerbsunfähligkeit von Erwerbsunfähligkeit von Berutsunfähligkeit von Berutsunfähligkeit Vorbeugende Gesundheitsicherung und Arbeitsschutz Vorsorgeuntersuchungen Anzahl der Netnen Anzahl der Netnen Anzahl der Netnen Bettriebstätzeiten) Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Anz. und Einsatzzeiten) Fachkräfte für Arbeitssicherheit Zahl der Sozialräume Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hilfe-Ausgebildete Zahl der Sozialräume Stahltich Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verslöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anz. und Austerfür, Aslig, UVY, JASchG, AZO, BertVG)	anerkannt insgesamt							
mit dolichem Ausfaltzeit mit dolichem Ausgang Wegeunfalle % Anerkannte Falle von Erwerbsunfalhigkeit von Berustsunfahigkeit von Berustsunfahigkeit Vorsorgeuntersuchungen Anzahl der betroftenen Personen Sicherheitsseutfragte (Anzahl und Einsatzzeiten) Fachkräfte für Arbeitssicherheit Anzahl und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Anbeitsstunden) Sicherheitsbeauftragte (Anbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hille-Ausgeblidete Zahl der Sozialräume Schutz (DM 1.000) Versüchs der Arbeitsschutzvorschriften (Anbstattv Arbstoffv., ASiG, UVV. JASchG, AZO, BertVG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Arbeitsunfälle, insgesamt davon: behandelt ohne Krankmeldung (unfer 3 Tage)		·	******				
Wegeunfalle % Anerkannte Falle von Erwerbsundshigkeit von Berufsundshigkeit Vorbeugende Gesundheitssicherung und Arbeitsschutz Vorsorgeuntersuchungen Anzahl der betroftenen Personen Anzahl der betroftenen Personen Anzahl der betroftenen Dienst (Anzahl und Einsatzzeiten) Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbauftragte (Arbeitsstunden) Sicherheitsbauftragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hilfe-Ausgebildete Zahl der Sozialräume Staatliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstügen Arbeitsschutzvorschriften (Antstärk. Arbstoftv., Asi'G, UVV. JASchG, AZO, BertVG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	mit ment als b Wochen Austalizeit mit tödlichem Ausgang							
Anerkannice falle von Erwerbsundhigkeit von Erwerbsundhigkeit Vorbeugande Gesundheitssicherung und Arbeitsschutz Vorsorgeuntersuchungen Anzahl der betroftenen Personen Anzahl der betroftenen Personen Anzahl der Kuren Betriebstartehztalichen Dienst (Anzahl und Einsatzzeiten) Fachkräfte für Arbeitssicherheit Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hilfe-Ausgebildete Zahl der Sozialräume Staatliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anz. und Einsatzzeiten) Sichatzehlisse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anskäftrk Arbsioftv. ASiG, UVV. JASchG, AZO, BertVG)	Wegeunfalle %							
Vorbeugende Gasundheitssicherung und Arbeitsschutz Vorsorgeuntersuchungen Anzahl der betroftenen Personen Anzahl der Kuren Betriebsärztei Azulicher Dienst (Anzahl und Einsatzzeiten) Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hille-Ausgeblidete Zahl der Soziarlaume Staatliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verslöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anzblatk Arbstoffv., ASiG, UVV. JASchG, AZO, BertVG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Anerkannte Fälle von Erwerdsminderung von Erwerburlåhligkeit von Berulsunfähligkeit	••••						
Vorsorgeuntersuchungen Anzahi der betroftenen Personen Anzahi der betroftenen Personen Anzahi der Kuren Betriebsärzte/Azulicher Dienst (Anzahi und Einsatzzeiten) Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeautiragie (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hille-Ausgeblidete Zahi der Soziarlaume Staatiliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verslöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anbstättv Arbstoffv., ASiG, UVV. JASchG, AZO, BertVG) Zahi der Kontrollen von Autsichtsdiensten	Vorbeugende Gesundheitssicherung und Arbeitsschutz							
Betriebsärzte/Ärztlicher Dienst (Anzahl und Einsatzzeiten) Fachkräfte für Arbeitssichenheit (Anz. und Einsatzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hilfe-Ausgeblidete Zahl der Sozialräume Staatliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Versübe gegen Arbeitsschutzvorschriften (Anzutzeiten) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Vorsorgeuntersuchungen Anzahl der betroffenen Personen Anzahl der Kuren							
Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Anz. und Einsalzzeiten) Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sicherheitsbeauttragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hilfe-Ausgebildete Zahl der Sozialräume Stadtliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Arbsfahr, Arbstoffv., ASiG, UVV. JASchG, AZO, BertVG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Betriebsärzte/Ärztlicher Dienst (Anzahl und Einsatzzeiten)							
Sicherhellsbeauftragte (Arbeitsstunden) Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hilfe-Ausgebildete Zahl der Sozialräume Staatliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1,000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Arbstättv. Arbstoftv., ASiG, UvV. JASchG, AZO, BertVG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Anz. und Finsatzzeiten)					-		
Sonstige Fachkräfte (z. B. Ergonomie) Erste-Hilfe-Ausgebildete Zahl der Sozialräume Staatliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Arbstättv. Arbstoftv., ASiG, UVV, JASchG, AZO, BerrVG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Sicherheitsbeauftragte (Arbeitsstunden)							
Erste-Hilfe-Ausgebildete ' Zahl der Sozialräume Staatliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Arbstättv. Arbstoftv., ASiG, UVV, JASchG, AZO, BertvG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Sonstige Fachkrätte (z. B. Ergonomie)							
Stant our Josephaneurie Statilche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1.000) Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Arbeitärtv. Arbstoftv., ASid., UVV, JASchG, AZO, BertvG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Erste-Hilfe-Ausgebildete							
Verst086 gegen Arbeitsschutzvorschriften (Arbeitärk Arbsiofkv, ASiG, UVV, JASchG, AZO, BertvG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Staatliche Zuschüsse für Arbeitssicherheit/Gesundheits- schutz (DM 1 non)							
BetrVG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	Verstüße gegen Arbeitsschutzvorschriften (Arbstäftv. Arbstoffv., ASiG, UVV, JASchG, AZO,						<del></del>	
	BetrVG) Zahl der Kontrollen von Aufsichtsdiensten	<del></del>						

#### Sonstige flexible Arbeitszeitformen (z. B. Jahresarbeitszeitverträge auf Voll- und Teilzeit-Durchschnittliche Wegezeit zum Arbeitsplatz (Std.) Sonn- und Feiertagsarbeit (Anzahi) Samstagsarbeit (Anzahl) Schichtarbeit Arbeitszeitlagen Mehrarbeit Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln für Verbesserung der Arbeitsbedingungen (DM) 4. Arbeitszeit Ersatz gesundheitsschädlicher Werkstoffe durch unschädli-che (Anzahl der AP) Wochenarbeitszeit Abschirmungen von Staub, Erschütterungen usw. an der Entstehungsstelle (Anzahl der AP) Abwendungen besonderer Belastungen durch Umgestal-Zahl der neugeschaffenen AP mit höherem Qualifikations-Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation Kennziffern-Katalog für den 1. Quartalsbericht 1991 (zum Auswählen!) Anzahl der Gleitzeitbeschäftigten Ü-Gleitzeitgurhaben je Gleitzeitbeschäftigten Zahl der Gleitzeitverstöße (z. B. Überschreiten der Höchst-Az, Nichteinhaltung von AZO-Pausen) davon ArbeiterInnen Schichtarbeitende insgesamt davon Wechselschicht Kontischicht pro Monat/Jahr Anzahl der ArbeitnehmerInnen, die regelmäßig mehr als 10 (20) Überstunden im Monat leisten pro Monat/Jahr je betroffenem/r Teilzeitbeschäftigten je betroffenem/r Vollzeitbeschäftigten je Teilzeitbeschäftigtem/r tariflich/einzelvertraglich tatsächlich Gleitzeit je Vollzeitbeschäftigtem/r tariflich z. B. Gruppenarbeitsplätze (Anzahl) Mischarbeitsplätze (Anzahl) Zahl der AP in Fertigungsinseln Zahl der CNC-AP mit Werkstattsteuerung tung des AP (Anzahl der AP) Nachtschicht Angestellte tatsächlich lst 1988 lst 1989 lst 1990 Soil 1991 Soll 1. Quart. 91 Ist 1. Quart. 91 Voraussichtliches Ist 1991 Erläuterungen

1. Quartalsbericht 1991 (zum Auswählen!)	ist 1988	lst 1989	lst 1990	Soll 1991	Soil 1. Quart. '9	Ist 1. Quart. '91 Voraussichtliche
5. Qualifikation Ausbildungsstand						
Arbeitnehmerinnen mit qualif. Berufsausbildung davon Frauen davon AusländerInnen						
Arbeitnehmerinnen mit quelif. Berufsausbildung ohne entsprechenden Arbeitsplatz davon Frauen davon Ausländerinnen						
Arbeiinehmerinnen ohne Berufsausbildung davon Frauen davon Auständerinnen						
Berufsausbildung						
Auszubildende (Anzahl) davon weiblich Ausländerlnnen Behinderte						
ohne Schulabschluß mit Sonderschulabschluß						
Abschlußprüfungen (insgesamt) davon nicht bestanden weiblich					···	
Übernahme nach Ausbildung (%) davon weiblich						
AusbilderInnen						
Offentliche Zuschüsse zur Berufsausbildung						
Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen						
- für Facharbeiterinnen ***)						
- für technische Angestellte ***)						
<ul><li>für kaufm. Angestellte ***)</li><li>für Besch. im Elternurlaub ***)</li></ul>	***************************************					
***) jeweils auflisten: Zahl der Teilnehmerinnen						
Zahl der Maßnahmen mit einer Dauer von bis zu 5 Tagen/mehr als 5 Tagen Zahl der Maßnahmen, die in der ühl Arheitszeit und			<del></del>			
vor Ort stattlinden Bildungsaufwand je Teilnehmerin (DM) Zahl der antschl. Höhergruppierungen			<del></del>			
Bildungsaufwand je AT-Angestelltem/r je leitendem/r Angestelltem/r						
Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln für Fort- und Weiterbildung						
Bildungsurlaub Zahl der Teilnehmerinnen in % der Belegschaft						

Kennziffern-Katalog für den 1. Quartalsbericht 1991

Erläuterungen		
Voraussichtliches Ist 1991		
16t 1. Quart. '91		
16' . Quart. '91	S	
1661 IIOS	S	
0661 tal	SI .	
9891 12l	si e	
8861 tal	si e	
Kennziffem-Katalog für den 1. Quartalsbericht 1991 (zum Auswählen!)	9. Entwicklung der strukturell wichtigen Ausgaben Inner strukturells-wichtige Ausgaben Zugänge an Sachanlagen (TDM) (bzw. Aufwand für Leasing) Forschung und Enwicklung (TDM) (c. B. Ausgaben in Un. Beratung, Unternehmensnagigiederungen usw.) Außere strukturell-wichtige Ausgaben Zugänge zu Finnazinvesistionen (TDM) (bzw. Bestandiguekerungen usw.) Außere strukturell-wichtige Ausgaben Zugänge. Er finnazinvesistionen (TDM) (bzw. Bestandiguekerungen von langfristigen Verbindlichkeilen) Dividende bzw. Gewinnabführung (TDM) (gigs. Aufwand ici Melene, Pachten u. B., die an anverbundene UN gezahlt werden) Zur Kritik von Einkommens- und Vermögensänderungen bei Kaptilegenen und Martagement Zinsaufwand (TDM) Mieten und Pachten (TDM) Mieten und Pachten (TDM) Aufwendungen bei Verlustübernahme (TDM) Dividenden bzw. Gewinnabführung (TDM) Mieten und Pachten (TDM) Wersorgungsleistungen für ehemalige Vorstandsmitglieder Aufschlisratsvergütungen Einfußgrößen der strukturell-wichtigen Ausgaben Auftragseinang (TDM) Anteil der Fremdfertigung pro Beschäftigungsstungen vorstandsschuß Subventionen Steuergulschriften Steuergulschriften Steuergulschriften	
1991 Erläulerungen i就		
		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Voraussichtliches	\	
lst 1. Quart. '91		
Voraussichtliches		
Soll 1. Quart. 91		
tet 1997 fold 1. Quart. 91 for 1. Quart. 91		
1691 pol 1691 loS 1691 J. Cuan. 91 1991 J. Duan. 91 1991 J. Tall		

## ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung

Das ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung ist ein unabhängiges, transdisziplinäres Forschungsinstitut in Frankfurt am Main. Wir entwickeln sozial-ökologische Konzepte für eine nachhaltige Entwicklung. Durch unsere Forschung liefern wir fundierte Entscheidungsgrundlagen für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Zu den Forschungsthemen gehören Wasser, Energie, Klimaschutz, Mobilität, Urbane Räume, Biodiversität und sozial-ökologische Systeme.

# **Unsere Informationsangebote:**

http://www.isoe.de

http://www.isoe.de/medien/newsletter

https://twitter.com/isoewikom