



Virtuelle Akademie **Nachhaltigkeit**

Siegener Umweltmanagementansatz

Episode 1: Siegener Umweltmanagementansatz I

em. Prof. Dr. Dr.h.c. Eberhard Seidel
Universität Siegen

 Universität Bremen

ZMML
Zentrum für Multimedia
in der Lehre

DBU 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt



Veranstaltung: Nachhaltigkeit und Betriebswirtschaftslehre *erstellt und gefördert durch*



Übersicht der Lerneinheit

Episode 1: Siegener Umweltmanagementansatz I

Episode 2: Siegener Umweltmanagementansatz II

Episode 3: Interview



Übersicht

- Im Themenkreis „additiver versus integrativer Umweltschutz“ kommt es nicht nur auf die produktionswirtschaftlich-technische Dimension an, sondern auch und sogar vornehmlich auf die Dimensionen der Politik, Führung und Organisation.
- Die Darlegungen zu „Genossenschaftlicher Förderauftrag und Nachhaltigkeit“ sowie „Energiewirtschaftliches Contracting“ geben zwei Beispiele für die unternehmensführungs- mäßigorganisatorische Integration des Umweltgesichtspunktes.
- Klare begriffliche Zuordnungen der zentralen betriebswirtschaftlichen Termini zu den Konzepten, Gegenständen und Belangen des betrieblichen Umweltmanagements sind eine wichtige Grundlage und Vorbereitung der qualifizierten Integration des Umweltgedankens in die Unternehmenspolitik und Unternehmensführung.
- Wichtig ist es bei allen relevanten Fragen nach Möglichkeit den „Horizont of Discourse“ abzuschreiten. Die wichtigste Grundlegung in allen relevanten Zusammenhängen ist: Suffizienzlösung, Effizienzlösung und Konsistenzlösung erschöpfen den „Horizont of Discourse“ aller Handlungsmöglichkeiten pro Umweltschutz und Nachhaltigkeit.



Thesen aus: „Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft“

These 1:

Mit ihrer durchgehenden Verkürzung auf den bloßen Entscheidungsaspekt hat die moderne Wirtschaftstheorie in fachliche Esoterik geführt:
Sie hat verdrängen helfen, dass alles Wirtschaften nur ein verlängerter Stoffwechsel ist – mit unaufhebbar natürlichen Ein- und Ausgängen.



Thesen aus: „Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft“

These 2:

Während die „natürliche Umwelt“ längst in die Reihe knapper und damit ökonomischer Güter aufgerückt ist, verhält sich die Betriebswirtschaftslehre vielfach noch so, als wäre die Natur ein freies Gut. Auf ihrem ureigensten Gebiet, dem der Rechnungslegung, präsentiert die Betriebswirtschaftslehre höchst unzulängliche, weil unvollständige, Kosten-Nutzen-Rechnungen.



Thesen aus: „Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft“

These 3:

Wie als Gipfel der Segelkunst gilt, mit der Schubkraft starken Windes gleichwohl gegen die Windrichtung zu fahren, so hat es in der Marktwirtschaft als Gipfel ordnungspolitischer Regelungskunst zu gelten, mit der Zugkraft des materiellen Egoismus gegen die Hybris von Überversorgung und Überverbrauch anzugehen.



Mensch und Erde

„Wir täuschten uns nicht, als wir den „Fortschritt“ leerer Machtgelüste verdächtig fanden, und wir sehen, daß Methode im Wahnwitz der Zerstörung steckt. Unter den Vorwänden von „Nutzen“, „wirtschaftlicher Entwicklung“, ... geht er in Wahrheit auf Vernichtung des Lebens aus. Er trifft es in allen seinen Erscheinungsformen, rodet Wälder, streicht Tiergeschlechter, löscht die ursprünglichen Völker aus, überklebt und verunstaltet mit dem Firnis der Gewerblichkeit die Landschaft und entwürdigt, was er von Lebewesen noch überläßt, gleich dem „Schlachtvieh“ zur bloßen Ware, zum vogelfreien Gegenstande eines schrankenlosen Beutehungers...“

Ludwigs Klages in seiner großen Rede vor der bündischen und freideutschen Jugend auf dem Hohen Meißner im Oktober 1913, Mensch und Erde, München 1920, S. 29.



Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714)

Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714)
wurde 1713 mit seinem berühmten Werk

Sylvicultura Oeconomica

zum Begründer der nachhaltigen Forstwirtschaft.



Festvortrag auf dem Zehn-Jahres-Jubiläum des Instituts
für ökologische Betriebswirtschaft (IÖB) Siegen 1999

Hans-Christoph Binswanger:

„Platons Konzept einer nachhaltigen Wirtschaft – Eine
nach zweieinhalb Jahrausenden noch unerledigte
Aufgabe.“

Platon (427 – 347 v.Chr.) Dialog über die „Nomoi“
(Gesetze)



„Die Wälder gehen den Völkern voran,
die Wüsten folgen ihnen.“

Francois René Chateaubriand (4.9.1768 bis 4.7.1848)



- Dieser Satz Chateaubriands steht als großes **meta-wissenschaftliches Menetekel** über all unserer ökologisch orientierten wirtschaftswissenschaftlichen Arbeit, Forschung und Lehre.



Additiver versus integrativer Umweltschutz

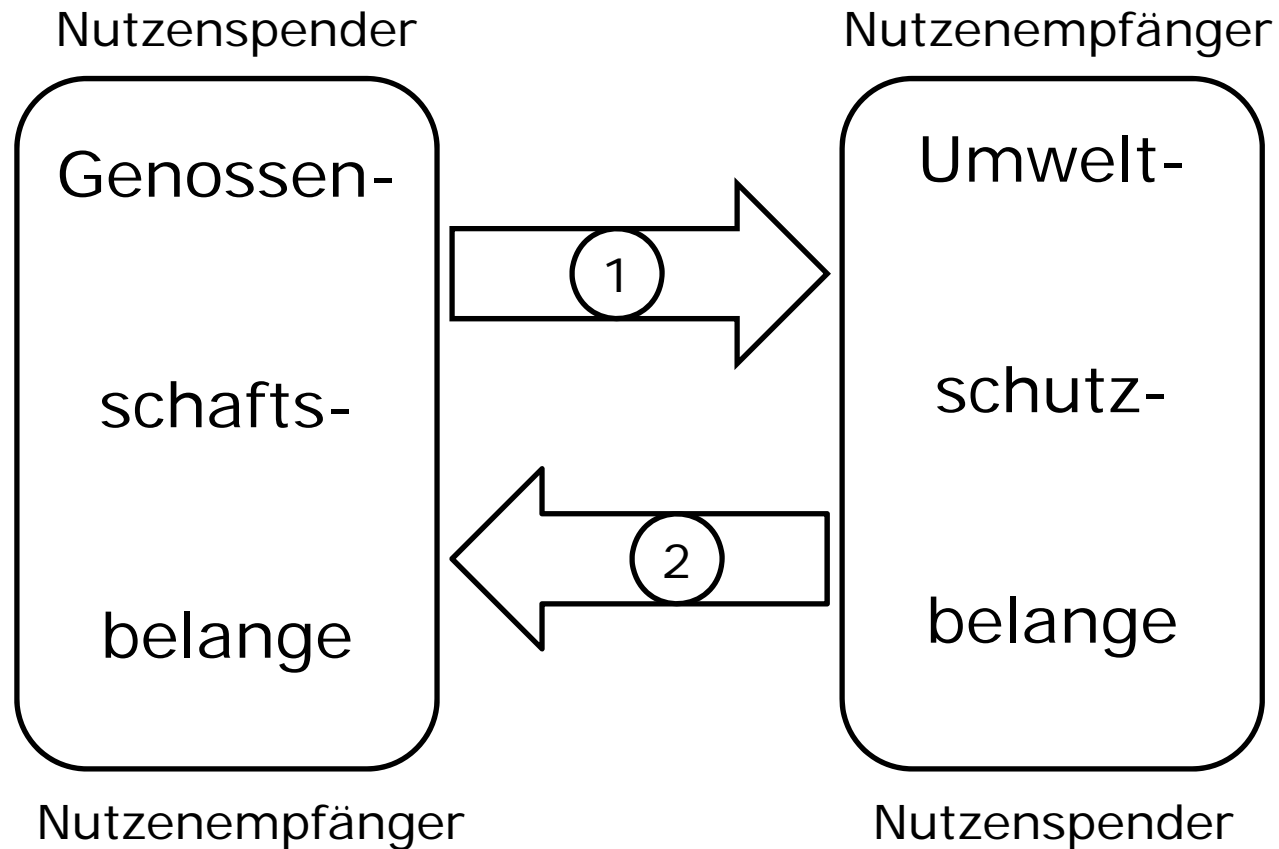
Die umweltorientierten Fachvertreter der betrieblichen Produktionswirtschaft diskutieren in der Zeit um 1988 zentral über:

Additiven versus integrativen Umweltschutz

Die Siegener Position war: Nicht nur in technischer, sondern auch in politischer, organisatorischer und führungssystemischer Kategorie ist Umweltschutz in das betriebliche Wirtschaften zu integrieren.



„Nutzenbeziehungen“ zwischen Genossenschafts- und Umweltschutzbelangen



Die Nutzenbeziehung ist wechselseitig!



Der bleibende Auftrag zwischen einst und jetzt

Es gilt

das **Problem unserer Zeit** ebenso als

- persönliche und
- organisatorische

Herausforderung an die eigene Arbeit zu begreifen, wie das

- Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888)

und

- Hermann Schulze-Delitzsch (1808 – 1883)

mit dem **Problem ihrer Zeit** im Bezug auf ihre Arbeit
getan haben.



„Knappheit und „Überfluss“ in wechselnden Bezügen

Was hat sich geändert?

Die ökonomischen **Schlüsselbegriffe**

- **Knappheit** und
- **Überfluss**

haben in Bezug auf

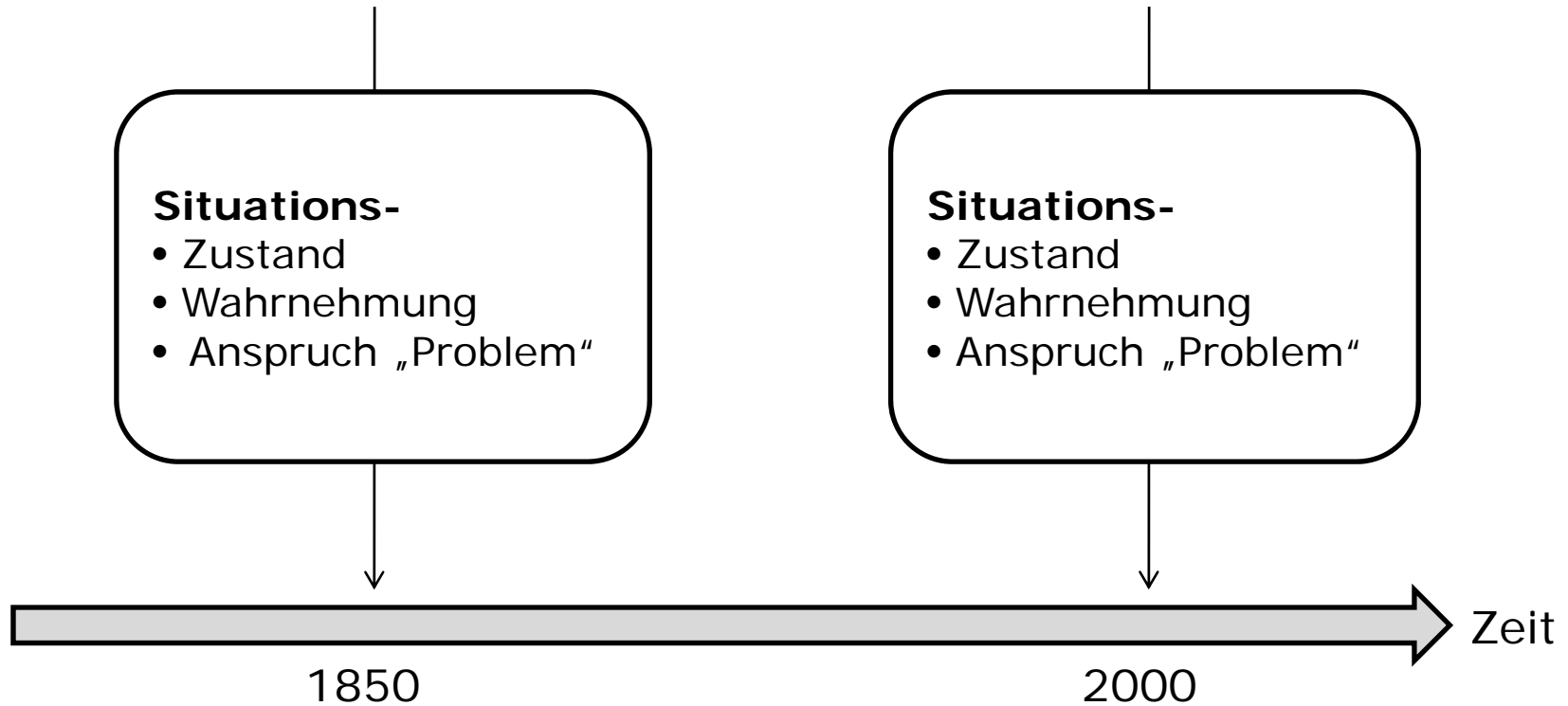
- **„Nahrung“** und
- **„Natur“**

zwischen den Jahren 1850 und 2000 in den Industrieländern ihre Stellung getauscht.

Natur ist nicht länger ein freies, sondern längst ein knappes Gut!



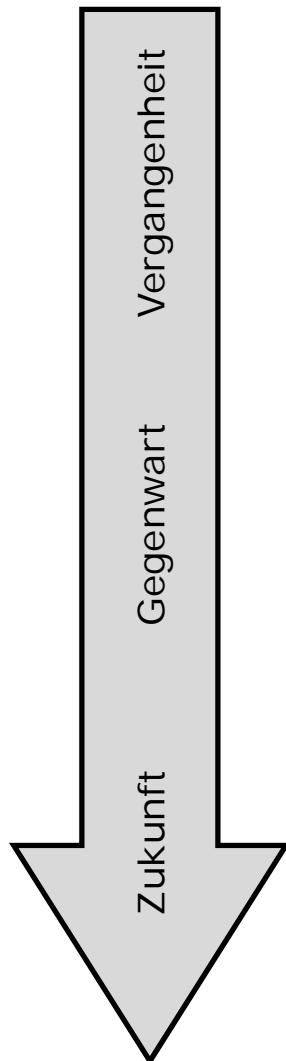
Zweimal Förderauftrag



- Die Konzeption des Förderauftrags ist von der jeweiligen historischen Situation geprägt.
- Der Förderauftrag des Jahres 2000 kann nicht mehr der Förderauftrag des Jahres 1850 sein.



Blick auf große system- und organisationstheoretische Zusammenhänge



- Lösung der **sozialen Frage** als Hauptaufgabe des 19. Jahrhunderts.
- Exzellente Bewährung der genossenschaftlichen Idee und der Genossenschaftsbewegung bei Bewältigung des sozialen Notstands.

Die ökonomische Wertschöpfung wird zunehmend durch die ökologische Wertvernichtung überkompensiert.

- ⇒ nachlassender Wohlstand: „Sinnkrise der Gegenwart“
- ⇒ wachsender Notstand: (Klimaänderung, Ressourcenvernichtung, Mülllawine)

- Lösung der ökologischen Frage als Hauptaufgabe des 21. Jahrhunderts.
- Neue Bewährungsmöglichkeit der genossenschaftlichen Idee und der Genossenschaftsbewegung bei Bewältigung des ökologischen Notstands.



„Genossenschaftsidee“, „Notstand“, „Wohlstand“ und „Geschichtsdiagnostik“

Die **Genossenschaftsidee**

„funktioniert“,
ist ökonomisch und sozial effizient
im „**Notstand**“

„verblasst“,
verliert Funktionsfähigkeit, Effizienz, Bedeutung
im „**Wohlstand**“

„Dialektischer“ Zusammenhang:

Genossenschaften entziehen sich durch den eigenen Erfolg ein Stück ihrer eigenen Motivationsbasis und Bedeutung.



Korrespondenzen

Genossenschaftliche Krisensymptome

Als Anzeichen der Gefahr eines Endes

- Nachlassen des Genossenschafts- und Solidaritätsgefühls („große Familie“)
- Nachlassen gemeinsamer Lebensgestaltung („Zusammenhalt, Feiern, Feste“)
- Ausdünnung der Genossenschaftsidee und spezifischer Genossenschaftsstruktur („Zunehmende Desorientierung über den Förderauftrag“)
- Schwäche bis Unmöglichkeit, den genossenschaftlichen Gedanken der nachwachsenden Generation zu tradieren („Verlust der Jugend“)

Klagen von Vertretern der Genossenschaftsbewegung
Vgl. Bonus, H.:
Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften,
Tübingen 1994, S. 89 ff.

Annahme der **ökologischen Herausforderung** als Möglichkeit eines Neuanfangs

- Revitalisierung und Stärkung genossenschaftlicher Kultur (**Werte**)
- Gewinnung neuer Kooperationsfelder (**Naturerhaltung**)
- Gewinnung neuer Kommunikationsfelder (**Umweltethik**)
- Wiedergewinnung der Jugend durch eine neue große Aufgabe (**Motivation**)

durch einen neuen zentralen Inhalt der Genossenschaftsidee



Ein entwurfsbezogenes Fazit

Die „Modellvision“ eines großen „Fit“ zeichnet sich ab:

- Genossenschaftliche Organisation und Belange des Umweltschutzes korrespondieren.
- Der mögliche Nutzen ist doppelseitig:
 - Die Genossenschaften erhalten einen neuen, zukunftsweisenden Inhalt für ihr Handlungsleitbild, ihr Selbstverständnis und ihren Förderauftrag.
(„Sinngewinn“)
 - Die Umweltschutzbelange erhalten ein bedeutsames Stück vorgeleisteter effizienter Organisation zur Ökologisierung von Wirtschaft und Gesellschaft
(„Organisationsgewinn“)

Genossenschaft ist ein Kernstück gestalteter
Humanökologie!



Praxisbeispiel: Energieversorgungsunternehmen

Frage:

- Wie kann es unter marktwirtschaftlichen Verhältnissen im Interesse eines Energieversorgungsunternehmens sein, weniger Energie verkaufen zu wollen?



Organisatorische Antwort

- Der Vorteil der Ersparnis muss auf die Angebotsseite herübergezogen und so zu einem Vorteil des Energieversorgungsunternehmens werden!



Organisatorische Frage

Wie ist das möglich?

- Prinzipiell?
- Technisch-organisatorisch?



Organisatorische Antwort

- Prinzipiell:
 - Durch den Orientierungswechsel von der Sachleistung (Produkt) zur Dienstleistung (Funktion). Die Kunden konsumieren nicht eigentlich Energie, sondern eine durch deren Einsatz gestiftete Dienst- oder Nutzleistung.

- Technisch-organisatorisch:
 - Durch die Wandlung des Energieversorgers zum Energiedienstleister. Ein Geschäft nach dem Zähler „wird realisierbar“.



Drei organisatorische Kernpunkte

- Die nachhaltigkeitsorientierte Rahmenordnung der Energiewirtschaft ist das Entscheidende!
- Die Energiedienstleister müssen an der Entwicklung der Rahmenordnung kooperativ mitwirken.
- Die Energiedienstleister müssen mit ihren Kunden und den alternativen Anbietern innovationsorientiert kooperieren.



Drei große Geschäftsfelder

- Geschäft nach dem Zähler
- Geschäft in Kombination mit der Entsorgung
- Geschäft mit regenerativen Energien



Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes als Gegenstand von Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung

Betrieblicher Umweltschutz

Innovationsmanagement

Integrierter betrieblicher
Umweltschutz ist eine
einzige große Innovation

Organisationsentwicklung

Integrierter betrieblicher
Umweltschutz verlangt
integrierte Personal- und
Strukturentwicklung

Schlüssel:

„Lernen“



Kernpunkt des Siegener Umweltansatzes

- Die Frage der Nachhaltigkeit ist vorrangig eine Frage der Organisation und dabei vornehmlich eine Frage der **Rahmenordnung des Wirtschaftens**.
- Das Umweltproblem ist ein Organisationsproblem.
- **Nachhaltigkeit ist organisiert oder sie ist nicht!**



Der zentrale Unterschied zu Mainstream-Umweltmanagement

- Der große zentrale Unterschied bei der Lösung (Bearbeitung) des Umweltproblems:
 - Mainstream-Umweltmanagement: Verhalten geht vor Struktur
 - Siegener Umweltansatz: Struktur geht vor Verhalten



Der Problem(lösungs)kern nach Siegener Auffassung

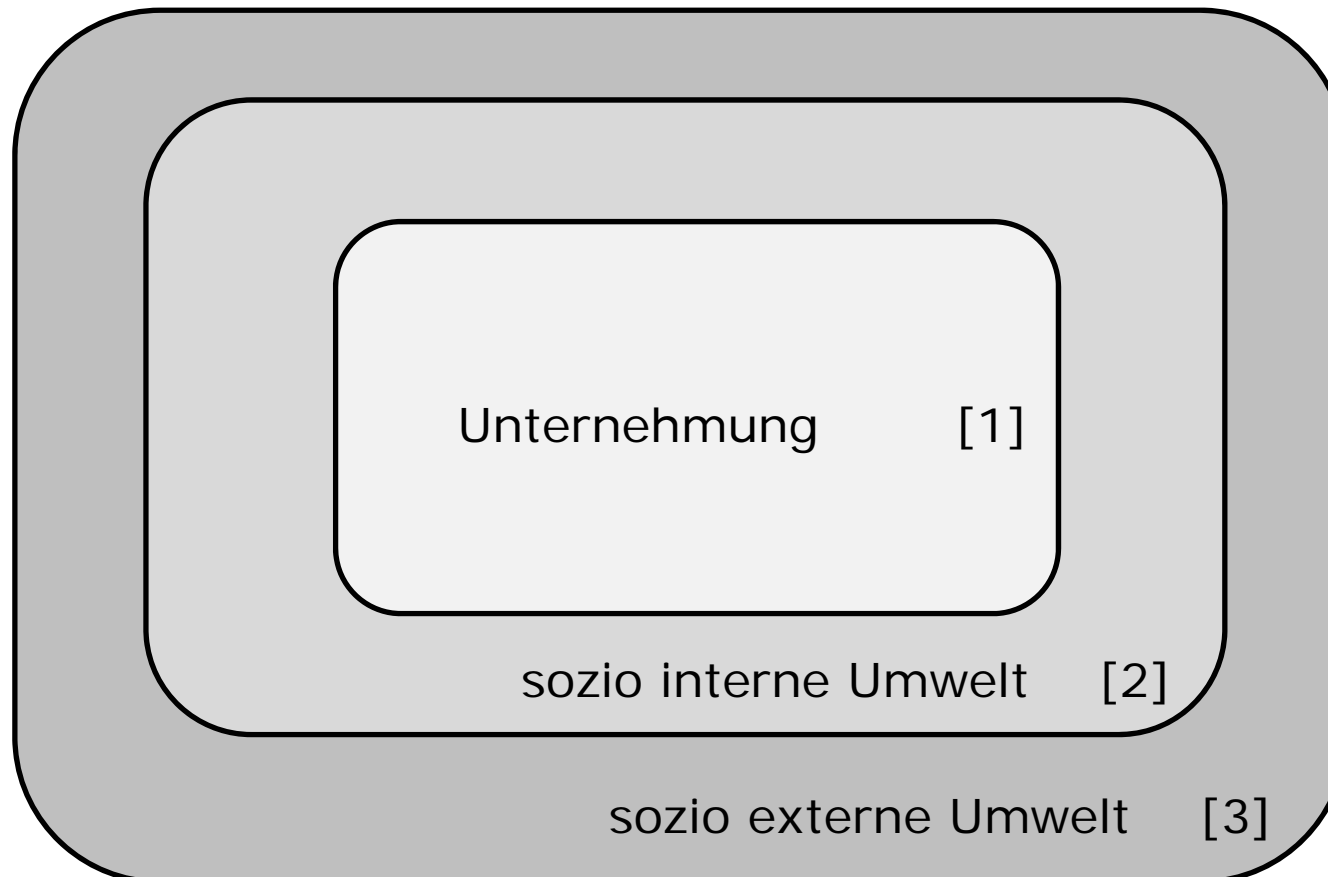
- Der Kern des Umweltproblems ist ein Bruch in der (rationalen) Handlungseinheit des wirtschaftenden Menschen (Rationalitätsbruch) im Sinne einer gravierenden Ganzheitsverletzung.
- Alles ernsthafte Bemühen um mehr Nachhaltigkeit kann nur ein Bemühen um mehr Ganzheitlichkeit sein!



- Es geht darum, dass dem Ganzen Teile fehlen: Ganzheitsverfehlung, **Verkürzung**.
- Es geht darum, dass die Teile des Ganzen einander falsch zugeordnet sind: Ganzheitsverletzung i.e.S., **Verkehrung**.
- Verkehrung
 - von Teilen untereinander
 - von Teil(en) und Ganzem.
- Letztere ist als **Systemverkehrung** im Sinne einer gravierenden Verletzung des Systemganzen (Systemharmonie) der zentrale Problempunkt.

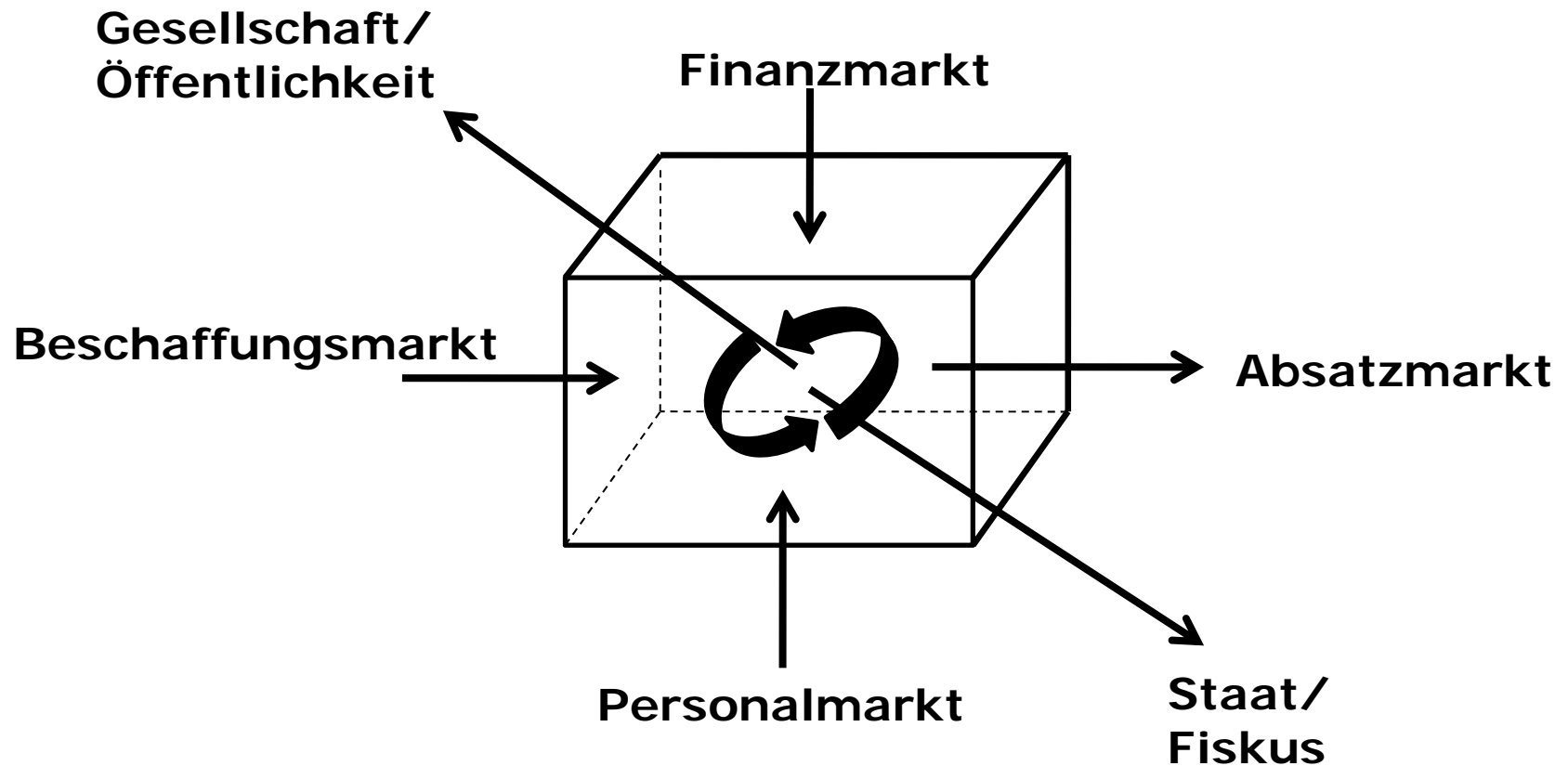


Drei Betrachtungszuschnitte



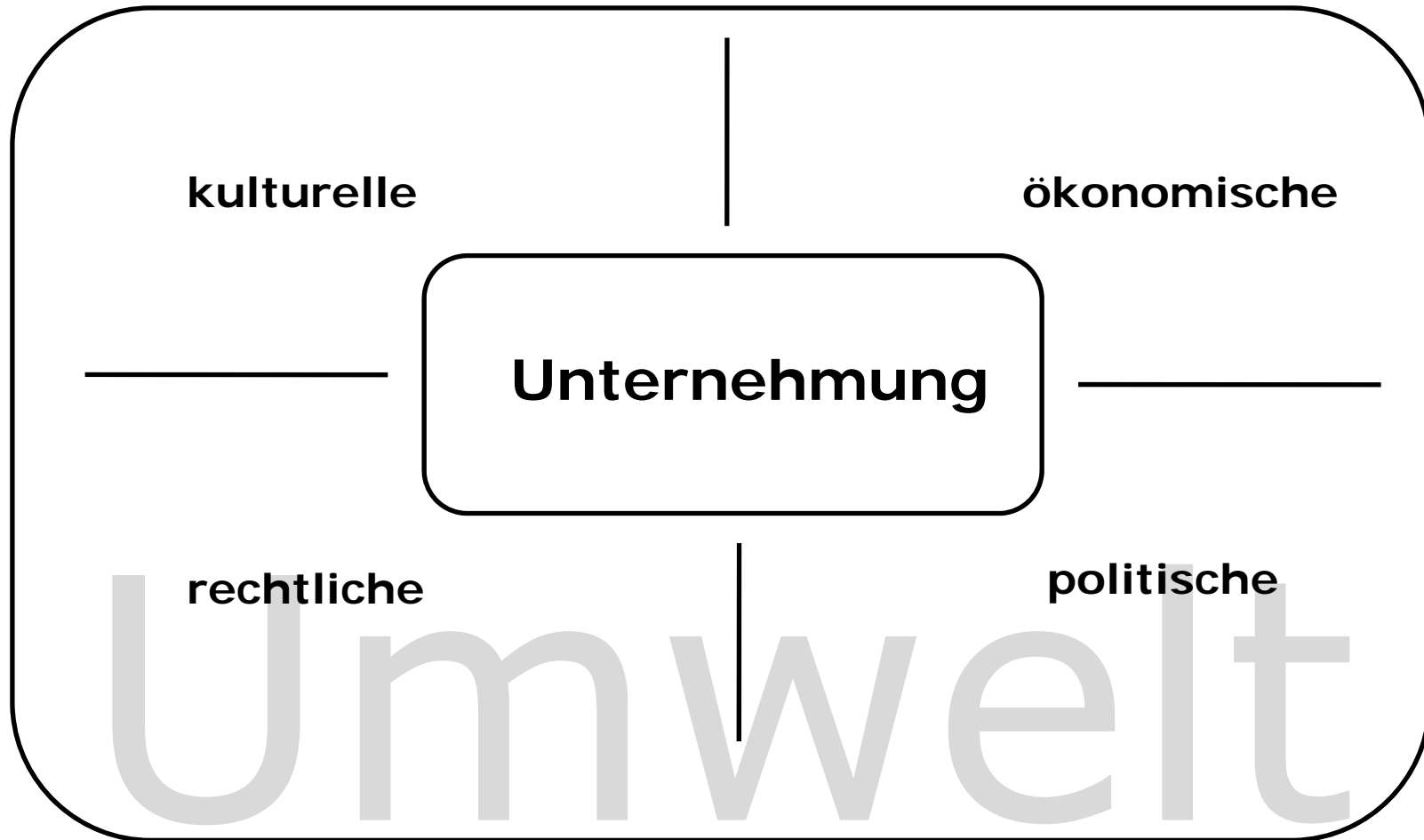


Unternehmung und Umwelt – Beschränkung auf die sozio-interne Umwelt



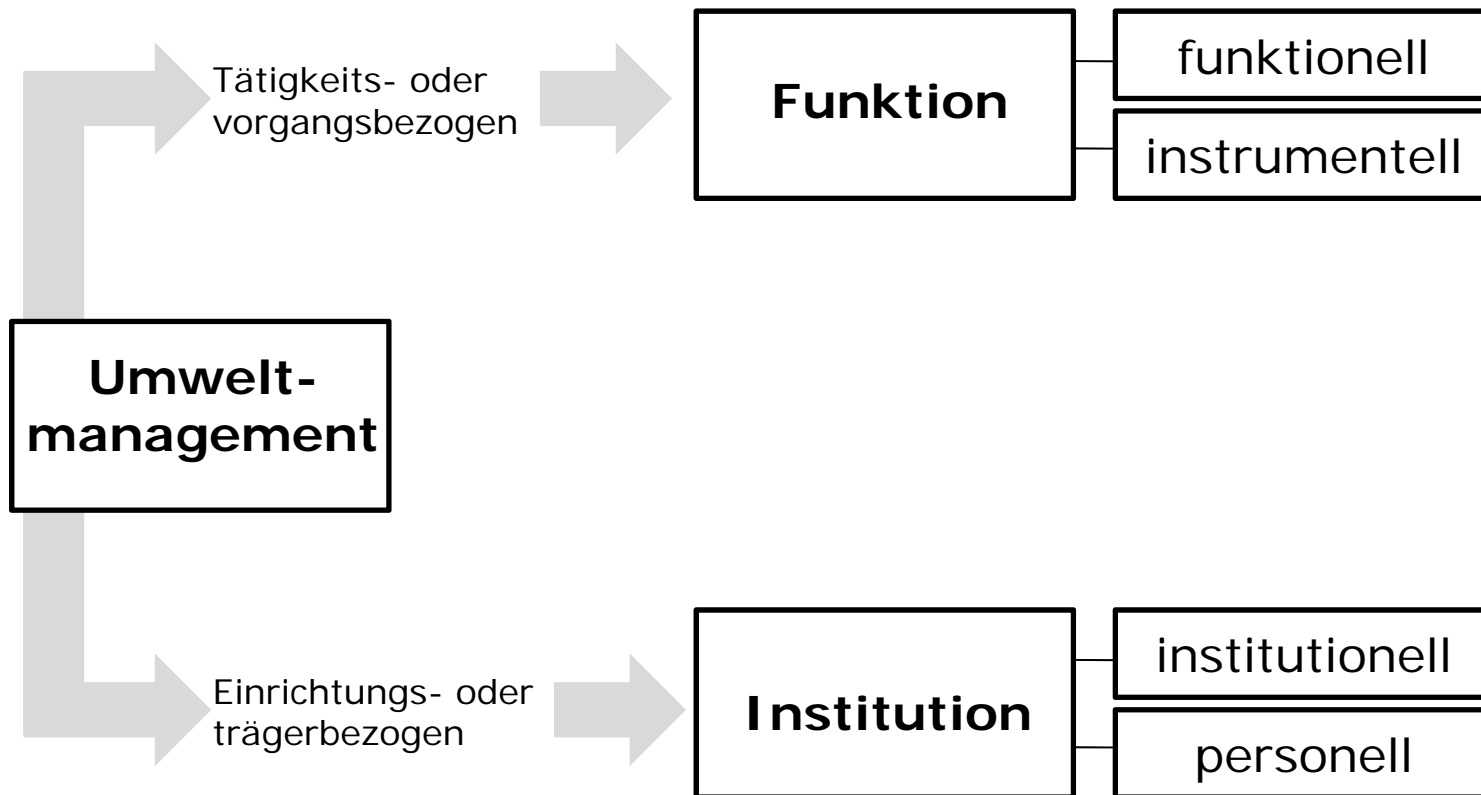


Unternehmung und Umwelt





Die vier Dimensionen des Umweltmanagements



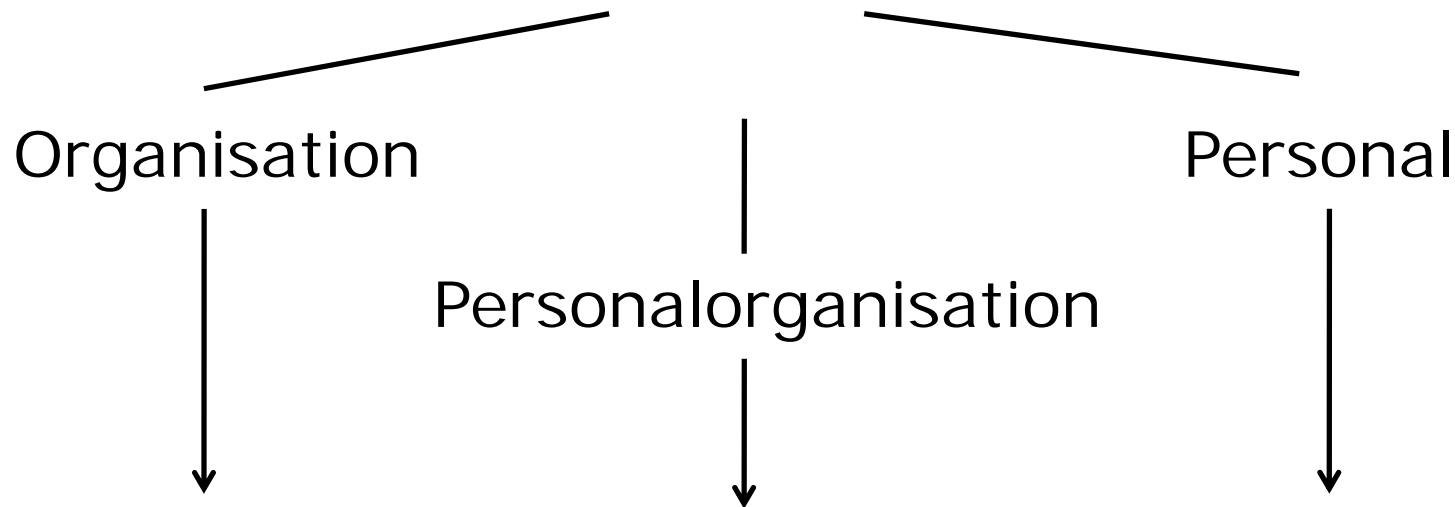


Betrieblicher Umweltschutz – Personal und Organisation

Betrieblicher Umweltschutz

Umweltmanagement / Umweltwirtschaft

- erfährt (passiv) und leistet (aktiv) ORGANISATION
- wird verrichtet von PERSONAL



- Strukturierung von Potentialen, Aufgaben, Abläufen
- Binnenorganisation der betrieblichen Umweltwirtschaft
- Organisatorische Eingliederung der betrieblichen Umweltwirtschaft in die Gesamtunternehmung



Die Bedeutung von Organisation und Personal für den betrieblichen Umweltschutz

Die Qualität des betrieblichen Umweltschutzes wird wesentlich konditioniert von:

- der Qualität der **Organisation**
- der Qualifizierung des **Personals**

Organisationseffizienz ist ein wichtiger Bestimmungsfaktor der **Personaleffizienz**

- Arbeitsabläufe
- Arbeitsanforderungen
quantitativ und qualitativ
 - Arbeitspensen
 - Arbeitskenntnisse
 - Arbeitsfähigkeiten
 - Arbeitsmotivation



Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes als Gegenstand von Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung

Betrieblicher Umweltschutz

Innovationsmanagement

Integrierter betrieblicher
Umweltschutz ist eine
einzige große Innovation

Organisationsentwicklung

Integrierter betrieblicher
Umweltschutz verlangt
integrierte Personal- und
Strukturentwicklung

Schlüssel:

„Lernen“

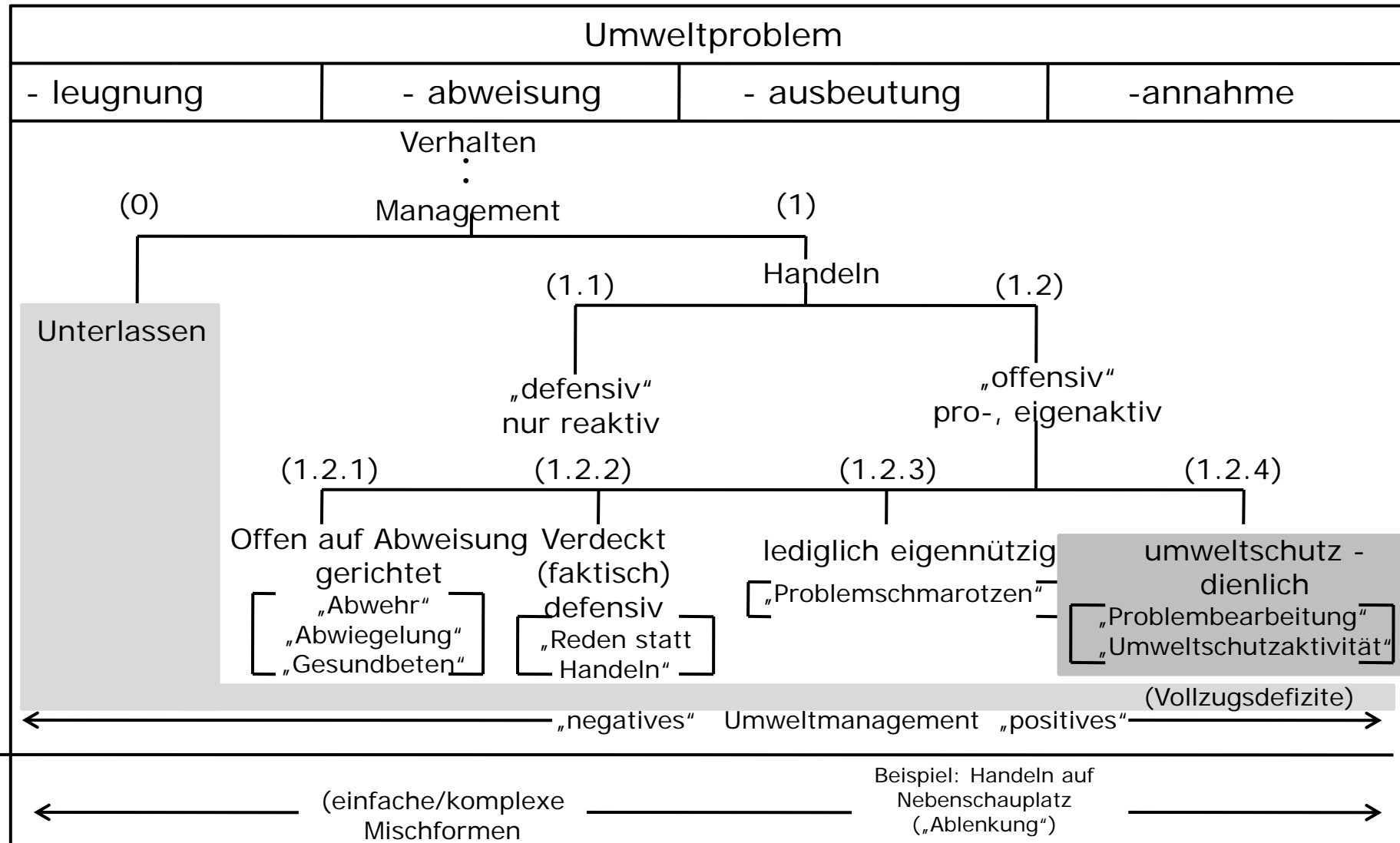


Umweltmanagement und Umwelt-Rechnung



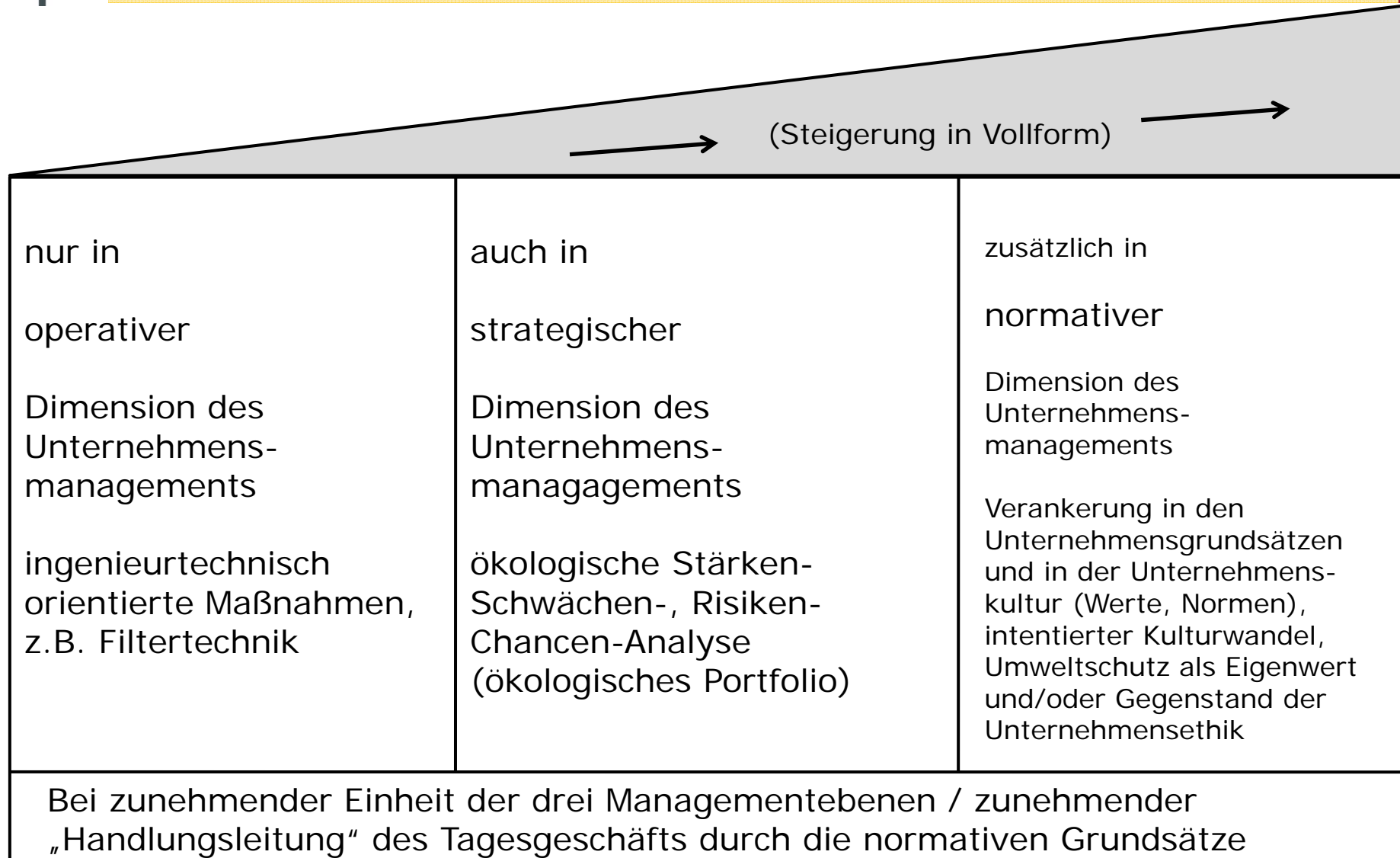


Grundformen betrieblichen Umweltmanagements



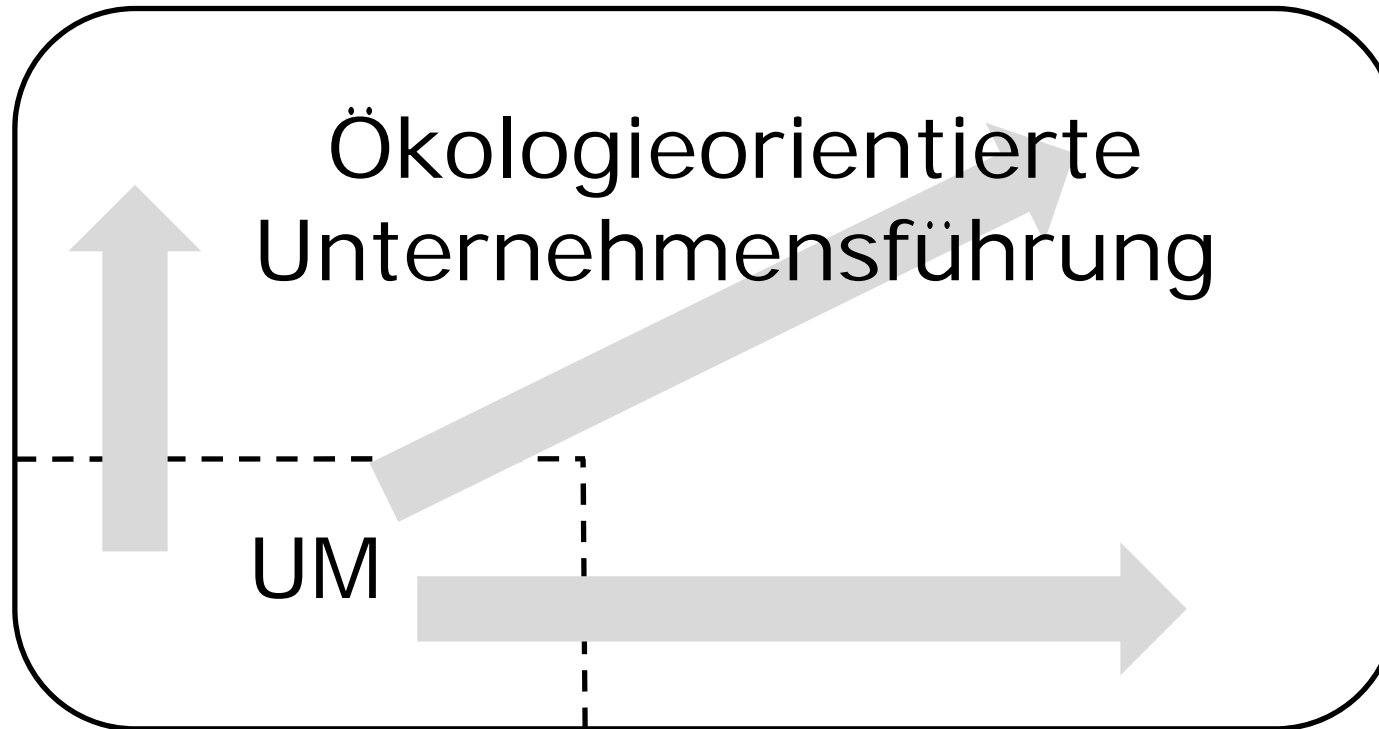


Dimensionen betrieblichen Umweltschutzmanagements





Die Aufgabe – Aufgehen des betrieblichen Umweltmanagements in einer ökologieorientierten Unternehmensführung



Harmonisation von ökonomischen und ökologischen Unternehmenszielen

Herstellung der betrieblichen Handlungseinheit



Streiflicht auf große Konzepte

„Technomorph-konstruktivistischer“

versus

„Evolutionär-systemischer“

Managementansatz



Umweltmanagement

- Technokratisch verkürzt
(„Ingenieursansatz“)
- Sozio-ökologisch erweitert
(„Gärtneransatz“)



Ein Streiflicht auf das betriebliche Zielsystem

Man unterscheidet zweifach:

- Formalziele und Sachziele
- Oberziele und Unterziele
- Hauptziele und Nebenziele
- Nahziele und Fernziele
- Mußziele und Kannziele
- Endogene Ziele und exogene Ziele

Man unterscheidet dreifach:

- Ziele in operativer, strategischer und normativer Dimension
- Kurz-, mittel- und langfristige Ziele



Bestmögliche Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsziels

In bestmöglicher (für eine auch nur mäßige
Realisationschance aber fraglos nötiger)
Zielausgestaltung ist Nachhaltigkeit ein

endogenes Formalziel

als

Oberziel – Hauptziel – Mußziel

relevant in operativer, strategischer und normativer
Dimension sowie kurz-, mittel- und langfristiger Sicht.



Horizont of Discourse der Lösungsansätze

Effizienz-, Suffizienz- und Konsistenzlösung erschöpfen den „Horizont of Discourse“ der Nachhaltigkeitspolitik.



Suffizienzlösung

Suffizienzlösung des Umweltproblems: weniger ökologische Schadschöpfung durch weniger ökonomische Wertschöpfung.





Effizienzlösung

Effizienzlösung des Umweltproblems: weniger ökologische Schadschöpfung bei gleichbleibender ökonomischer Wertschöpfung oder mehr ökonomische Wertschöpfung bei gleichbleibender ökologischer Schadschöpfung.

$$\frac{w}{s} \uparrow \qquad \frac{s}{w} \downarrow$$



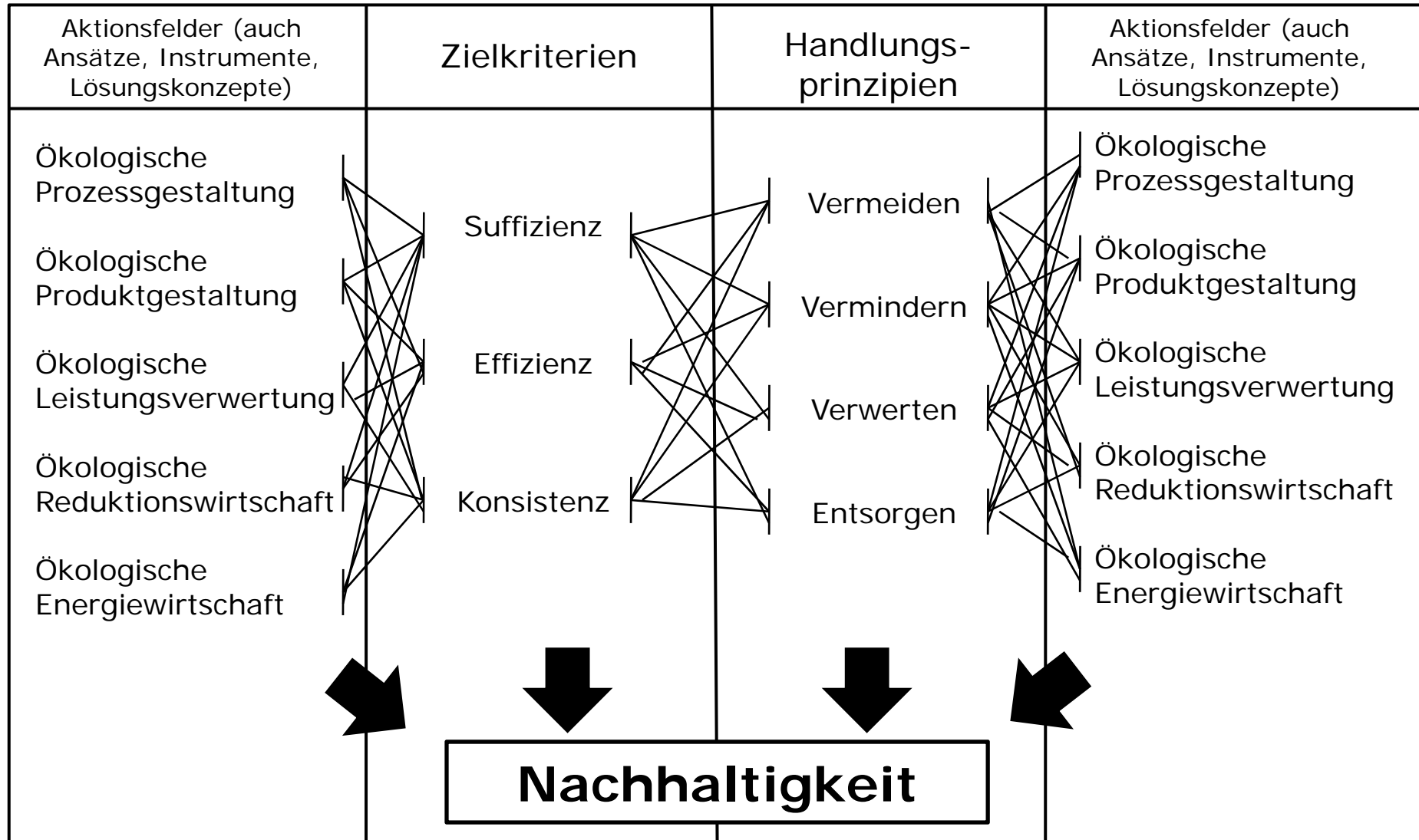
Konsistenzlösung

Konsistenzlösung des Umweltproblems: Kombination von ökonomischer Wertschöpfung mit ökologischer Nutzschöpfung.



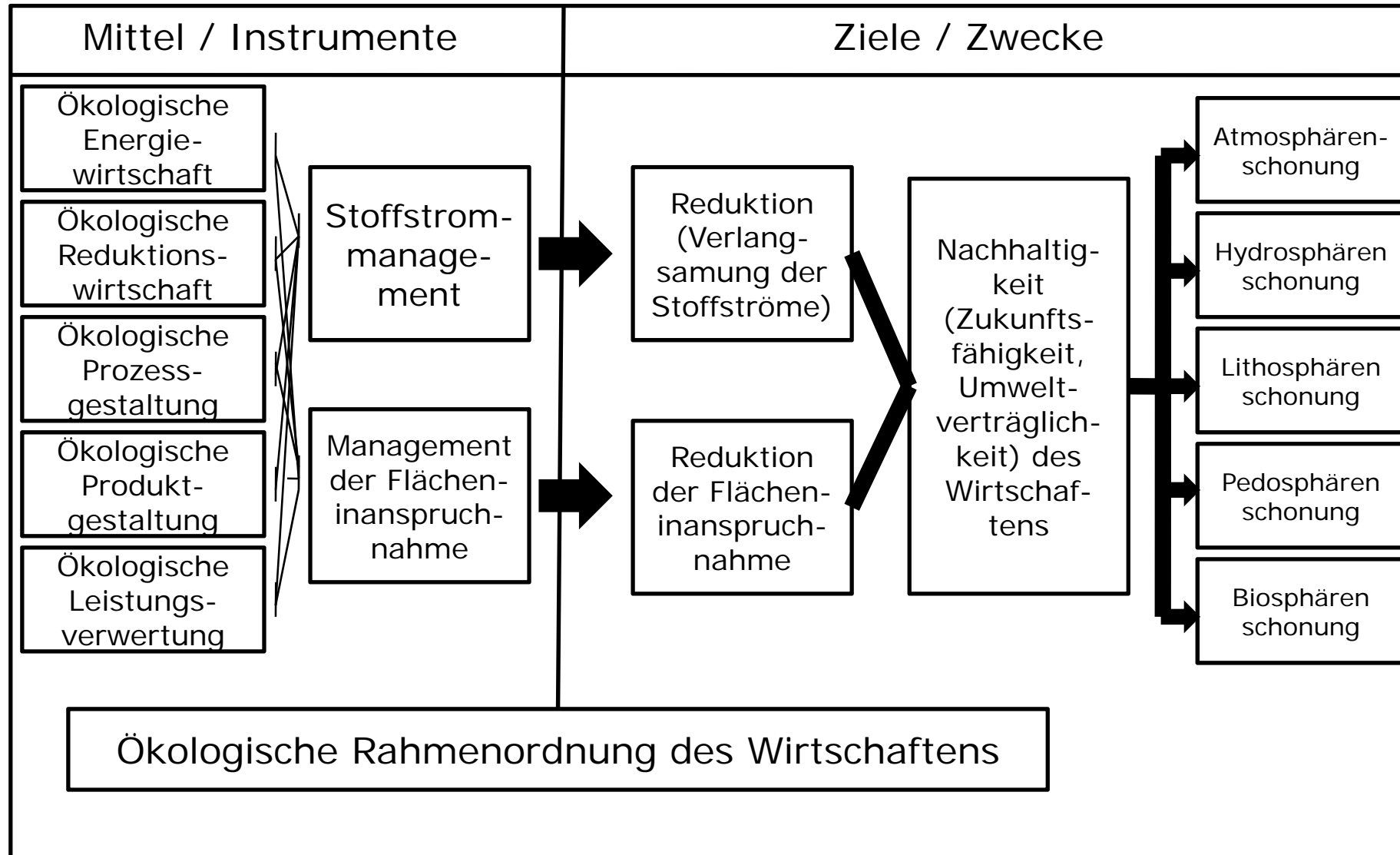


Ziel-Handlungs-Zusammenhang der betrieblichen Umweltwirtschaft



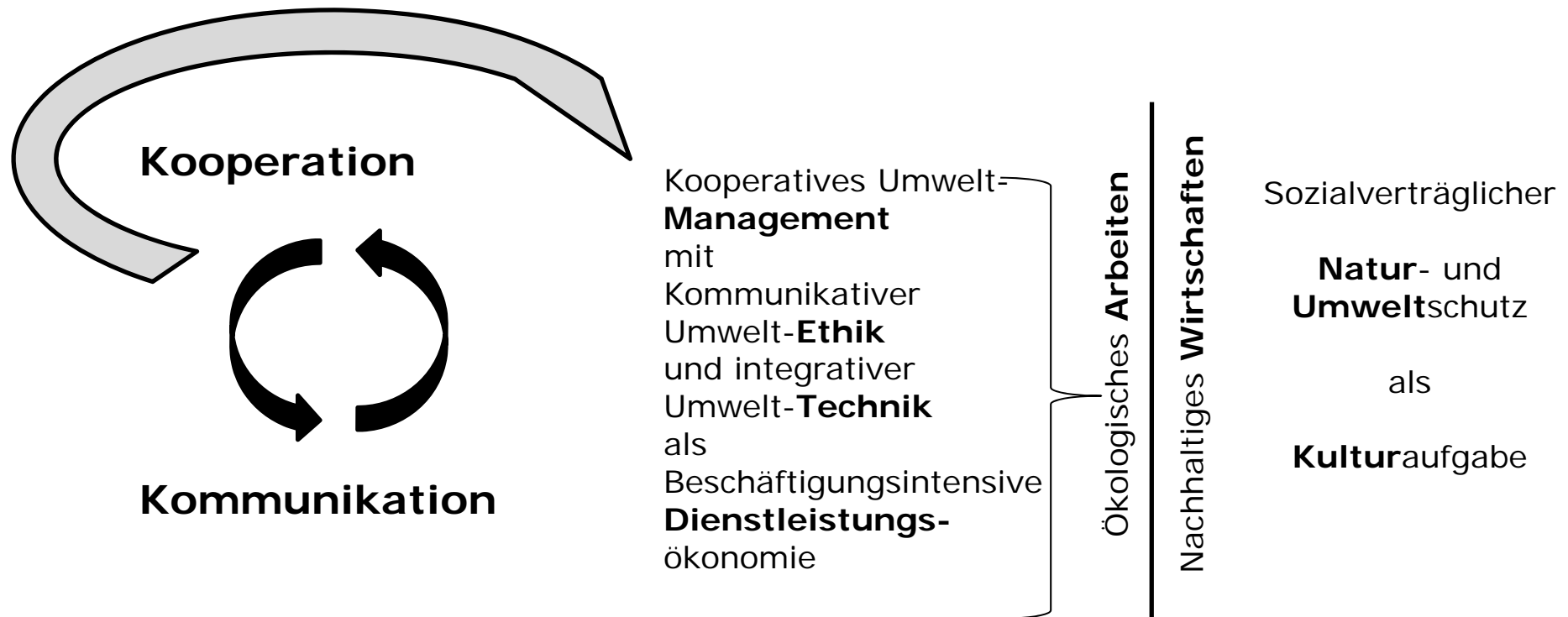


Mittel-Zweck-Zusammenhang der betrieblichen Umweltwirtschaft





Synergetische Zusammenhänge zwischen zentralen Konzeptionen





Weiterführende Literatur

- Eberhard Seidel/Heiner Menn: Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft, Stuttgart 1988
- Eberhard Seidel: Die Marktwirtschaft vor der ökologischen Bewährungsprobe, in: GAIA Ecological Perspectives in Science, Humanities, and Economics, Vol.1 S.95-104, Basel 1992
- Eberhard Seidel (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert. Aspekte, Aufgaben, Perspektiven, Heidelberg 1999
- Eberhard Seidel: Umweltkostenrechnung, in: Internationales Umweltmanagement, hrsg. von Matthias Kramer/ Heinz Strebel/ Gernot Kayser, Band III: Operatives Umweltmanagement im internationalen und interdisziplinären Kontext, S.373-434, Wiesbaden 2003
- Thomas Göllinger: Systemisches Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement, Marburg 2012