

# Umwelt und OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Betriebliche Instrumente und Konzepte



# Umwelt und OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

## Betriebliche Instrumente und Konzepte

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5		
Umwelt und OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	6	Kästen	
Unternehmensverantwortung und Umwelt: wirtschaftlicher Nutzen und zu überwindende Schwierigkeiten	8	OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen Kapitel V Umwelt	6
Praktische Umsetzung der Leitsätze: betriebliche Instrumente und Konzepte	10	Einbeziehung der Stakeholder in Entscheidungen über „ethische Investitionen“	14
1. Umweltmanagementsysteme	10	Die Nutzung der Ökobilanz zur Reduzierung der Umweltwirkungen	18
2. Information der Öffentlichkeit und Konsultation der Stakeholder	13	Konzipierung effektiver Aussagen zur Risikokommunikation	21
3. Ökobilanz	17	Errichtung eines Krisenmanagementsystems	24
4. Das Vorsorgeprinzip	20	Fallstudie: Ein Rücknahmesystem in der Schuhindustrie	26
5. Notfallverhütung, Risikovorsorge und Maßnahmen im Schadensfall	22	Schulung mit dem Ziel sichererer Betriebspraktiken	30
6. Ständige Verbesserung der Umweltleistung	25	Der Dialog zwischen der Wirtschaft und anderen Gruppen der Zivilgesellschaft	33
7. Umweltschulung und -ausbildung	28		
8. Beitrag zur Konzipierung einer Umweltpolitik	31		
Nützliche Links	35		



## Vorwort

Der Schutz und die Erhaltung der Umwelt sind unabdingbare Voraussetzungen für das Erreichen einer nachhaltigen Entwicklung und die Schaffung einer besseren Welt für die heutige wie auch die künftigen Generationen. Auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung 2002 in Johannesburg waren sich die Staats- und Regierungschefs über die Notwendigkeit einig, die Verantwortung und Rechenschaftspflicht der Unternehmen im Umweltbereich zu stärken. Die weitere Förderung der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen gehört für die OECD zu den vielversprechendsten potenziellen Anschlussmaßnahmen an den Gipfel von Johannesburg.

Die im Jahr 2000 revidierten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen spiegeln die gemeinsamen Wertvorstellungen der Teilnehmerstaaten wider. Dazu zählen alle 30 OECD-Mitgliedstaaten und bisher neun Nichtmitgliedsländer. Aus diesen Ländern stammt der größte Teil der weltweiten ausländischen Direktinvestitionen, und dort haben die meisten multinationalen Unternehmen ihren Hauptsitz. Es gibt zahlreiche Kodizes für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln. Unter diesen heben sich die OECD-Leitsätze dadurch hervor, dass sie den einzigen umfassenden, auf multilateraler Ebene angenommenen Kodex darstellen, zu dessen Förderung sich die Regierungen verpflichtet haben. Dies macht sie zu einem der weltweit wichtigsten Instrumente für verantwortliches unternehmerisches Verhalten.

Die Umwelt nimmt in den Leitsätzen einen wichtigen Platz ein, und ein Kapitel ist eigens der Umweltleistung der Unternehmen gewidmet. Der Text dieses Umweltkapitels spiegelt im Großen

und Ganzen die in der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und in der Agenda 21 enthaltenen Grundsätze und Ziele wider.

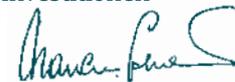
Diese Broschüre enthält eine Zusammenfassung eines detaillierten Berichts, der Unternehmen, Regierungen und Mitgliedern der Zivilgesellschaft als Orientierungshilfe bei der Anwendung der Leitsätze im Hinblick auf die Umweltleistung der Unternehmen dienen soll. Sie liefert ausführliche Informationen über Instrumente und Konzepte, die Unternehmen zur Verfügung stehen, die die Leitsätze umsetzen und ihre Umweltleistung verbessern wollen. Der Bericht ist abrufbar unter: [www.oecd.org/env/investment](http://www.oecd.org/env/investment).

Der Bericht ist das Ergebnis einer gemeinsamen Initiative des OECD-Ausschusses für Umweltpolitik und des OECD-Ausschusses für Investitionen in den Jahren 2003 und 2004. Er veranschaulicht den ressortübergreifenden Ansatz in der Politikgestaltung, der von den Ländern, die die Leitsätze angenommen haben, zunehmend verfolgt wird. Es war uns eine Freude, ein konstruktives und kooperatives Projekt unter Mitwirkung der innerhalb der OECD mit umwelt- und investitionspolitischen Fragen befassten Stellen zu leiten, das der Förderung der Leitsätze und ihres Beitrags zum Umweltschutz dienen soll.

Mats Olsson  
Vorsitzender des Ausschusses  
für Umweltpolitik



Manfred Schekulin  
Vorsitzender des Ausschusses  
für Investitionen



## Umwelt und OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Ein verantwortungsbewusstes Umweltmanagement stellt einen wichtigen Aspekt der nachhaltigen Entwicklung dar und wird zunehmend sowohl als Verantwortung wie auch als Chance der Unternehmen begriffen. Die multinationalen Unternehmen haben hier in beiderlei Hinsicht eine Rolle zu spielen. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (kurz „die Leitsätze“) empfehlen, dass die Leitung dieser Unternehmen Umweltfragen im Rahmen ihrer Geschäftsstrategien und in ihrem Geschäftsalltag gebührende Aufmerksamkeit schenkt. Die Leitsätze werden als einer der weltweit bedeutendsten freiwilligen Verhaltenskodizes für Unternehmen anerkannt. Die zehn Kapitel der Leitsätze erfassen ein breites Spektrum von Unternehmensaktivitäten, von denen mehrere für die Umweltergebnisse der Unternehmen relevant sind. Eines der Kapitel geht spezifisch auf Umweltfragen ein.

In dem Kapitel über die Umwelt, das nachstehend wiedergegeben ist, werden die multinationalen Unternehmen dazu angehalten, ihre Umweltergebnisse durch ein effizienteres internes Umweltmanagement und eine wirksamere Krisenplanung für den Fall schädlicher Umweltfolgen zu verbessern.

Weitere Informationen wie auch der vollständige Text der Leitsätze sind abrufbar unter:  
[www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines).

## OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

### Kapitel V Umwelt

Die Unternehmen sollten im Rahmen der Gesetze, Bestimmungen und Verwaltungspraktiken der Länder, in denen sie tätig sind, und unter Berücksichtigung der einschlägigen internationalen Abkommen, Grundsätze, Ziele und Standards der Notwendigkeit des Schutzes von Umwelt, öffentlicher Gesundheit und Sicherheit in gebührender Weise Rechnung tragen und ihre Geschäftstätigkeit allgemein so ausüben, dass sie einen Beitrag zu dem allgemeineren Ziel der nachhaltigen Entwicklung leistet. Die Unternehmen sollten insbesondere

1. ein auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenes Umweltmanagementsystem einrichten und aufrechterhalten, das u.a. Folgendes vorsieht:
  - a) Sammlung und Evaluierung zweckdienlicher, aktueller Informationen über mögliche Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf Umwelt, Gesundheit und Sicherheit;
  - b) Aufstellung messbarer Ziele und gegebenenfalls spezifischer Zielvorgaben für die Verbesserung der Ergebnisse im Umweltbereich sowie regelmäßige Überprüfungen der fortgesetzten Gültigkeit dieser Ziele;
  - c) regelmäßige Beobachtung und Kontrolle der bei der Verwirklichung der allgemeinen bzw. spezifischen Ziele im Bereich von Umwelt, Gesundheit und Sicherheit realisierten Fortschritte;
2. unter Berücksichtigung von Erwägungen hinsichtlich Kosten, Geschäftsgeheimnis und Schutz der Rechte an geistigem Eigentum:
  - a) der Öffentlichkeit und den Beschäftigten zweckdienliche, aktuelle Informationen über mögliche Auswirkungen

- ihrer Tätigkeit auf Umwelt, Gesundheit und Sicherheit zur Verfügung stellen, die auch einen Überblick über die bei der Verbesserung der Umweltergebnisse erzielten Fortschritte umfassen können;
- b) zu gegebener Zeit einen zweckmäßigen Kommunikations- und Konsultationsprozess mit den von der Unternehmenspolitik in den Bereichen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit sowie deren Umsetzung unmittelbar betroffenen Gemeinwesen einleiten;
3. die absehbaren Folgen, die Verfahren, Güter und Dienstleistungen des Unternehmens über deren gesamten Lebenszyklus hinweg für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit haben können, abschätzen und beim Entscheidungsprozess berücksichtigen. Wenn die in Erwägung gezogenen Aktivitäten Umwelt, Gesundheit oder Sicherheit beträchtlich in Mitleidenschaft zu ziehen drohen und der Entscheidung der jeweils zuständigen Behörde unterliegen, sollte eine zweckdienliche Umweltverträglichkeitsprüfung durchgeführt werden;
  4. falls gemäß dem wissenschaftlichen und technischen Kenntnisstand bezüglich der Risiken eine ernste Umweltschädigung droht sowie auch unter Berücksichtigung etwaiger Risiken für die menschliche Gesundheit und Sicherheit, die Umsetzung kostenwirksamer Maßnahmen zur Verhinderung bzw. größtmöglichen Reduzierung eines solchen Schadens nicht unter dem Vorwand aufschieben, es mangle an absoluter wissenschaftlicher Gewissheit;
  5. Krisenpläne bereithalten, um ernste Umwelt- und Gesundheitsschäden zu vermeiden, zu mildern bzw. zu meistern, die durch ihre Aktivitäten, einschließlich Unfällen und Krisensituationen, verursacht werden könnten, und Mechanismen zur sofortigen Meldung an die zuständigen Behörden vorsehen;
  6. ständig um eine Verbesserung ihrer Umweltergebnisse bemüht sein, indem sie gegebenenfalls Aktivitäten fördern, die darauf abzielen
    - a) in allen Unternehmensteilen Technologien und Betriebsverfahren einzuführen, die den Umweltstandards des Unternehmensteils mit den diesbezüglich besten Ergebnissen entsprechen;
    - b) Güter bzw. Dienstleistungen zu entwickeln und bereitzustellen, die keine ungebührlichen Auswirkungen auf die Umwelt haben und deren Anwendung zum beabsichtigten Zweck gefahrlos ist, die im Hinblick auf ihren Verbrauch an Energie und natürlichen Ressourcen effizient sind und die wiederverwendet, umgewandelt oder gefahrlos entsorgt werden können;
    - c) das Bewusstsein ihrer Kunden für die Umweltfolgen der Verwendung von Produkten und Dienstleistungen des betreffenden Unternehmens zu schärfen;
    - d) Möglichkeiten zur langfristigen Verbesserung der Umweltergebnisse des Unternehmens zu erforschen;
  7. ihren Beschäftigten ein hinreichendes Schulungs- und Ausbildungsangebot zur Verfügung stellen, das sich auf Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsfragen erstreckt, namentlich in Bezug auf die Handhabung gefährlicher Stoffe und die Verhinderung von Umweltkatastrophen, aber auch auf allgemeinere Aspekte des Umweltmanagements, wie z.B. Umweltprüfverfahren, Öffentlichkeitsarbeit und Umwelttechnologien;
  8. zur Konzipierung einer ökologisch sinnvollen und ökonomisch effizienten staatlichen Umweltpolitik beitragen, z.B. durch Partnerschaften oder Initiativen, mit denen das Umweltbewusstsein gestärkt und der Umweltschutz verbessert werden.

## Unternehmensverantwortung und Umwelt: wirtschaftlicher Nutzen und zu überwindende Schwierigkeiten

Für die meisten Unternehmen liegt es im eigenen Interesse, potenziell umweltschädliche Aspekte ihrer Tätigkeit auf ein Minimum zu reduzieren. Neben ihren persönlichen ethischen Auffassungen müssen die Unternehmenseigner zudem die Interessen der Stakeholder in Betracht ziehen. In vielen Ländern erwartet die Gesellschaft, dass die Unternehmen über das gesetzlich verlangte Maß hinaus Schritte zum Schutz der Umwelt unternehmen. Verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln kann Zeit und Geld kosten, wie Studien jedoch immer wieder gezeigt haben, gehen umweltbezogene Verbesserungen mit überdurchschnittlichem Wachstum und Verdienst einher. Zu den von den Unternehmen erzielten Nutzeffekten zählen:

- *Verbesserung der Geschäftsergebnisse.* Der Einsatz von Umweltmanagementinstrumenten führt zu Verbesserungen im gesamten Unternehmensmanagement und trägt zu Steigerungen der betrieblichen Effizienz und Produktivität bei. Dies betrifft u.a. Abfallminimierung und die Verhütung von Umweltbelastungen, eine Reduzierung der Unfallzahlen, geringere Sanierungskosten und eine Verringerung des haftungsbedingten Aufwands. In technologisch fortschrittlichen Unternehmen hat die Verbesserung der Unternehmensergebnisse überdies eine langfristige Dimension. Umweltschutzbemühungen sind oft mit der Suche nach neuen Technologien verbunden, was zu einer höheren Rentabilität

führen kann, wenn die mit dem „Frontrunner“-Status verbundenen Vorteile zum Tragen kommen.

- *Erleichterung des Marktzutritts.* Einige Unternehmen haben sich mit Hilfe von Umweltinstrumenten (vor allem solchen, die durch zertifizierte Dritte verifiziert wurden), verbesserten Zugang zu einem bestimmten Markt verschafft, wo von den Unternehmen erwartet wird, ihre Geschäftstätigkeit unter Einhaltung bestimmter Umweltstandards abzuwickeln. Immer mehr große multinationale Unternehmen verlangen zudem von ihren Zulieferern, dass sie über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem verfügen.
- *Kommunikation mit Stakeholdern.* Der Einsatz von Umweltinstrumenten bringt insofern „Imagegewinne“, als Verbrauchern, Kunden, Investoren und Zivilgesellschaft eine Verpflichtung auf verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken übermittelt wird. Dies ist auch ein Mittel, die Beziehungen zu den staatlichen Regulierungsstellen zu verbessern, die damit die Zusicherung erhalten, dass sich das Unternehmen ernsthaft bemüht, die bestehenden Bestimmungen einzuhalten bzw. noch darüber hinauszugehen.

Um diese Vorteile zu nutzen, müssen die Unternehmen jedoch Hindernisse überwinden, die von den direkten Kosten bis zu organisatorischen Problemen reichen. Zu den häufigsten Schwierigkeiten zählen:

- *Die Auffassung, dass Umweltinstrumente ein Kostenverursacher und weniger ein einnahmesteigernder Faktor sind.* Diese

Auffassung ist weit verbreitet, und Unternehmensleitung und Belegschaft müssen davon überzeugt werden, dass der aus Umweltschutzanstrengungen erwachsende Nutzen die Kosten bei weitem aufwiegt.

- *Die mangelnde Flexibilität und Erfahrung bei Unternehmensleitung und Belegschaft sowie die Unternehmenskultur.* Der Einsatz von Umweltinstrumenten ist eine Innovation im Unternehmensmanagement. Wie bei allen Innovationen kann die Einführung dieser Instrumente durch organisatorische Unbeweglichkeit und Mangel an Erfahrung verlangsamt werden. Eine positive „Lernkultur“ kann hier sehr hilfreich sein; manche Unternehmen sind anpassungsfähiger und innovationsfreudiger als andere. Auch die Verteilung der Verantwortlichkeiten innerhalb des Managements kann eine Rolle spielen – wobei nicht zuletzt maßgeblich ist, inwieweit die Verantwortung für Umweltmaßnahmen in andere Kernziele des Unternehmens integriert wird.

- *Die Isolation der mit Umweltfragen befassten Abteilungen.* Der Einsatz von Umweltinstrumenten erfordert häufig eine Überwindung der traditionellen Gliederung der Managementstruktur. Umweltmanagementpraktiken sind selten erfolgreich, wenn die für das Umweltmanagement verantwortlichen Personen nicht in der Lage sind, auf andere wichtige Abteilungen innerhalb eines Unternehmens Einfluss zu nehmen.

Eine Möglichkeit zur Verbesserung ihrer Umweltergebnisse besteht für Unternehmen darin, die OECD-Leitsätze für

multinationale Unternehmen anzuwenden. Das Umweltkapitel der Leitsätze enthält insgesamt acht Empfehlungen. Ein Unternehmen, das diesen Empfehlungen folgen will, muss sie in konkrete Managementkonzepte umsetzen. Dabei kann sich das Unternehmen an einer wachsenden Zahl bereits existierender Umweltmanagementinstrumente, Berichterstattungssysteme und Informationskodizes sowie sektorspezifischer Leitsätze und Empfehlungen orientieren. Eine andere Option besteht für das Unternehmen darin, eigens auf seine spezifischen Bedürfnisse zugeschnittene Konzepte zu entwickeln. Im weiteren Verlauf dieses Berichts werden einige der bekannteren Instrumente zusammenfassend dargestellt und Beispiele konkreter Unternehmenserfahrungen aufgezeigt.

## Praktische Umsetzung der Leitsätze: betriebliche Instrumente und Konzepte

### 1. Umweltmanagementsysteme

Die Unternehmen sollten

*ein auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenes Umweltmanagementsystem einrichten und aufrechterhalten, das u.a. Folgendes vorsieht:*

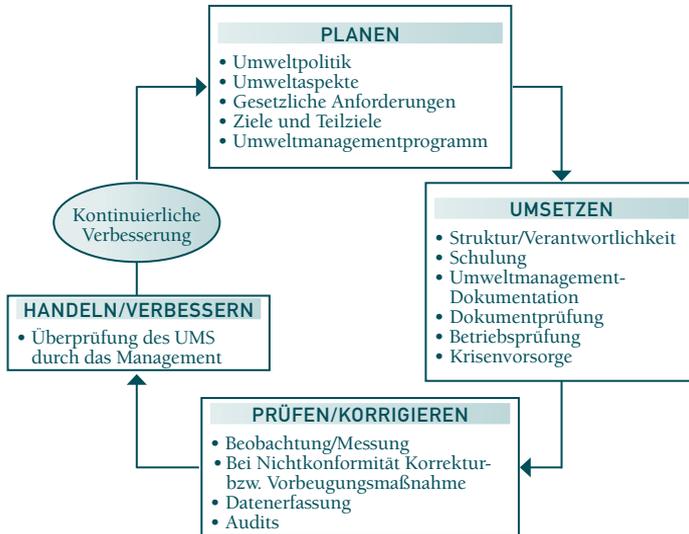
- a) Sammlung und Evaluierung zweckdienlicher, aktueller Informationen über mögliche Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf Umwelt, Gesundheit und Sicherheit;*
- b) Aufstellung messbarer Ziele und gegebenenfalls spezifischer Zielvorgaben für die Verbesserung der Ergebnisse im Umweltbereich sowie regelmäßige Überprüfung der fortgesetzten Gültigkeit dieser Ziele;*
- c) regelmäßige Beobachtung und Kontrolle der bei der Verwirklichung der Ziele im Bereich von Umwelt, Gesundheit und Sicherheit realisierten Fortschritte.*

Das allgemeine Ziel eines Umweltmanagementsystems (UMS) besteht darin, einer Organisation zu helfen, ihre Umweltziele durch eine systematische Kontrolle ihrer Aktivitäten zu erreichen, so wie betriebsinterne Rechnungsprüfungen eine intrinsische Garantie für ein gutes Funktionieren von Finanzmanagementsystemen bieten. Unabhängig von den spezifischen Einzelzielen steht hinter der Einführung eines UMS die Annahme, dass ein besseres Umweltma-

nagement die Unternehmensergebnisse insgesamt verbessern wird.

Ein UMS basiert nicht auf der Übernahme einheitlicher Standards oder Bezugsgrößen. Vielmehr legt jede Organisation für sich ganz individuell Ausgangspunkt, Konzeption und Inhalt des UMS fest, damit es ihren eigenen Erwartungen, Unternehmenszielen, Kapazitäten und Erfahrungen gerecht wird. Man ist sich jedoch mehr und mehr darüber einig, dass ein UMS normalerweise bestimmte Schlüsselemente umfassen sollte, die häufig mit den Schlagwörtern „Planen, Umsetzen, Prüfen, Verbessern“ belegt werden. Dazu gehören die Durchführung einer ersten *Umweltprüfung*, die Definition einer *Umweltpolitik*, die Aufstellung eines *Umweltaktionsplans* und die Festlegung von *Umweltzuständigkeiten*, die Entwicklung eines betriebsinternen Informationssystems und die Einrichtung von *Schulungskursen*, die Durchführung einer *Umweltbetriebsprüfung* (Öko-Audit) und einer *Überprüfung* des Umweltmanagements durch die Unternehmensleitung.

## Der UMS-Zyklus: Planen, Umsetzen, Prüfen und Verbessern



Quelle: UNEP, Department of Trade, Industry and Economics, Production and Consumption Branch.

### Instrumente und Konzepte

Die Unternehmen haben die Wahl zwischen einer Vielzahl operationell unterschiedlicher UMS-Arten. In der Praxis lassen sich die meisten UMS zwei großen Kategorien zuordnen, d.h. es gibt „extern zertifizierte“ Systeme und „performance-

orientierte“ Systeme. Erstere sind u.a. darauf ausgelegt, den Zertifizierungsanforderungen zu entsprechen. Systeme der zweiten Kategorie sind auf die besonderen operationellen Anforderungen des sie einführenden Unternehmens abgestimmt und dienen in der Regel dem spezifischen Zweck, dem betreffenden Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen. Schließlich bieten sich mittlerweile auch sektorspezifische UMS als Möglichkeit für weitere Ergebnisverbesserungen an, da hiermit Schablonen für die Behandlung von Umwelteffekten bestimmter Branchen entwickelt werden.

#### Extern zertifizierte UMS

**ISO 14001.** Die unter dem Dach der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitete ISO 14001 ist die wichtigste internationale Norm für Aufbau und Inhalt eines UMS. Sie ist Teil der Normenreihe ISO 14000, einem grundlegenden Instrumentarium für die Entwicklung, Einführung, Aufrechterhaltung und Evaluierung von Umweltmaßnahmen und Umweltzielen. Diese Reihe umfasst Normen für Umweltmanagementsysteme, Umweltauditing, Umweltleistungsbewertung, Umweltkennzeichnung und Lebenszyklusbewertung.

**EMAS.** Das Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS) der Europäischen Union ist ein Managementinstrument für Unternehmen und andere in der Europäischen Union und im Europäischen Wirtschaftsraum tätige Organisationen. EMAS bietet den Unternehmen die Möglichkeit, ein externes, mit

der EMAS-Registrierung verbundenes „Prüfzeichen“ zu erhalten. Hierzu muss das betreffende Unternehmen sechs Anforderungen erfüllen: Durchführung einer Umweltprüfung seiner Aktivitäten, Einrichtung eines Umweltmanagementsystems, Durchführung eines Umweltaudits, Abgabe einer Umwelterklärung, Verifizierung des überwiegenden Teils der oben genannten Punkte durch einen akkreditierten EMAS-Prüfer, Information der Öffentlichkeit über Umweltprüfung, UMS, Auditverfahren und Umwelterklärung. Die nach EMAS im Einklang mit der zweiten Anforderung einzurichtenden Umweltmanagementsysteme unterscheiden sich nicht von denen, die die ISO-Norm 14001 verlangt. Indessen sind zwei EMAS-Anforderungen – die Abgabe einer Umwelterklärung und die Veröffentlichung von entsprechenden Informationen – in ISO 14001 nicht enthalten.

#### *Performance-orientiertes UMS*

Ein auf das einzelne Unternehmen zugeschnittenes UMS ist im Idealfall in dessen Kernpraktiken integriert, wie strategische Planung und Investitionstätigkeit, Finanzmanagement, Produktentwicklung und Marketing, und wird von der Unternehmensleitung voll unterstützt. Performance-orientierte UMS sind nicht die Antithese zu ISO-basierten Systemen; ISO 14001 dient in vielen Fällen als Grundlage für ein performance-orientiertes UMS.

Versuche zur Normung von maßgeschneiderten Systemen sind im Gange. In den Vereinigten Staaten hat die Arbeitsgruppe *Multi-State Working Group on Environmental Performance (MSWG)* Leitlinien für ein performance-orientiertes

„External Value EMS“ erarbeitet. Damit sollen die Stakeholder mehr Gewissheit erhalten, dass die Implementierung eines UMS die erhoffte Verbesserung der Unternehmensergebnisse mit sich bringt. Die Leitlinien stellen besonders drei Komponenten heraus und geben Orientierungshilfen hierzu: Erreichung und Aufrechterhaltung von Rechtskonformität in den Bereichen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, Einbeziehung externer Stakeholder und Transparenz bei der externen Kommunikation.

#### *Sektorspezifische UMS*

**Chemische Industrie:** Eines der bekanntesten sektorspezifischen UMS ist die weltweite Responsible-Care-Initiative der Chemieindustrie. Diese Initiative für verantwortliches Handeln wird in 47 Ländern von den Mitgliedern des Internationalen Chemieverbands ICCA umgesetzt. Sie zielt u.a. darauf ab, „kontinuierliche Fortschritte im Hinblick auf die Vision ‚kein Umweltunfall, keine Umweltschädigung‘ zu erreichen“ und „die Öffentlichkeit über die auf globaler Ebene zu verzeichnenden Ergebnisse in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt zu informieren“. Bei der ursprünglichen Vision orientierten sich die an der Initiative teilnehmenden Unternehmen an sechs Verhaltenskodizes und 106 Managementpraktiken, die sich auf folgende Bereiche erstreckten: Bewusstseins-schärfung der Öffentlichkeit und Vorbereitung auf Notfallmaßnahmen, Vertrieb, Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Umweltschutz nach dem Vorsorgeprinzip, Verfahrenssicherheit und Produktverantwortung. In dem Bestreben, über die Anforderungen der Kodizes hinaus zu einem performance-orientierten UMS zu gelangen, hat der

amerikanische Chemieverband ACC mit dem so genannten *Responsible Care 14001* ein Responsible-Care-Management-System (RCMS) entwickelt. Das RCMS basiert auf als Benchmark dienenden besten Praktiken führender Unternehmen des privaten Sektors, Initiativen im Rahmen der *Global Environmental Management Initiative*, ISO und anderer Gremien sowie den Anforderungen der nationalen Regulierungsbehörden.

**Finanzsektor:** Die UNEP-Finanzinitiative bindet ein breites Spektrum von Finanzinstitutionen in einen konstruktiven Dialog über die Beziehung zwischen Wirtschaftsentwicklung, Umweltschutz und nachhaltiger Entwicklung ein. Die Initiative befürwortet die Integration von Umweltüberlegungen in sämtliche Aspekte der Transaktionen und Dienstleistungen des Finanzsektors. Ein zweites Ziel ist die Förderung von Investitionen des privaten Sektors in umweltschonende Technologien und Dienstleistungen. Eine weitere Initiative im Finanzsektor sind die „Äquator-Prinzipien“, eine Reihe von freiwillig anwendbaren Leitsätzen, die von einer Gruppe von Banken aus sieben Ländern für die Behandlung von sozialen und ökologischen Problemen im Zusammenhang mit der Finanzierung von Entwicklungsvorhaben konzipiert wurden. Die Prinzipien gelten für die Projektfinanzierung in allen Wirtschaftsbereichen, darunter Bergbau, Öl- und Gassektor sowie Forstwirtschaft.

## 2. Information der Öffentlichkeit und Konsultation der Stakeholder

### Die Unternehmen sollten

*unter Berücksichtigung von Erwägungen hinsichtlich Kosten, Geschäftsgeheimnis und Schutz der Rechte an geistigem Eigentum:*

- a) *der Öffentlichkeit und den Beschäftigten zweckdienliche, aktuelle Informationen über mögliche Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf Umwelt, Gesundheit und Sicherheit zur Verfügung stellen, die auch einen Überblick über die bei der Verbesserung der Umweltergebnisse erzielten Fortschritte umfassen können;*
- b) *zu gegebener Zeit einen zweckmäßigen Kommunikations- und Konsultationsprozess mit den von der Unternehmenspolitik in den Bereichen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit sowie deren Umsetzung unmittelbar betroffenen Gemeinwesen einleiten.*

Informationen über die Tätigkeit des Unternehmens und deren potenzielle Umweltfolgen tragen wesentlich zur Vertrauensbildung in der Öffentlichkeit bei. Am wirksamsten ist dieses Instrument, wenn die Informationen auf transparente Weise bereitgestellt und aktive Konsultationen mit den Stakeholdern gefördert werden, um auf diese Weise ein dauerhaftes Klima des Vertrauens und des Verständnisses für Umweltbelange von gemeinsamem Interesse zu schaffen. Eine der wichtigsten grundlegenden Fragen, die sich für die Entscheidungsträger auf Unternehmensebene stellt,

geht dahin, ob Informationen über die gesamte Umweltleistung des Unternehmens oder über die Umweltwirkungen einzelner Produkte und Aktivitäten verbreitet werden sollen.

### **Instrumente und Konzepte**

Der wichtigste Kanal, über den Unternehmen Umweltinformationen an die Öffentlichkeit weitergeben, ist die Erstellung von Geschäftsberichten. Diese behandeln häufig

Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsfragen und werden jährlich veröffentlicht. Diesbezügliche Informationen können Bestandteil der Jahresberichte der Unternehmen sein, mittlerweile hat sich aber mehr und mehr eine separate Umweltberichterstattung durchgesetzt. Bislang fand noch keine Norm, die Art und Umfang der von einem Unternehmen bereitzustellenden Informationen festlegt, allgemeine Anerkennung. Neuere Initiativen zur Einführung entsprechender Standards werden im Folgenden beschrieben.

#### **Einbeziehung der Stakeholder in Entscheidungen über „ethische Investitionen“**

Die im Vereinigten Königreich ansässige Co-operative Bank bietet eine breite Palette von Finanzdienstleistungen für Privatkunden und Unternehmen. Das Logo der Bank signalisiert, dass die Bank „kundenorientiert und nach ethischen Grundsätzen tätig ist“.

1997 kündigte die Co-operative Bank einen „Partnerschaftsansatz“ im Hinblick auf ihre Kerngeschäftsstrategie an, der auf dem ethischen Grundsatz basiert, den Stakeholdern zu dienen und sie einzubeziehen. Im Rahmen dieses Konzepts verpflichtet sich die Bank, den Interessen aller an ihren Aktivitäten beteiligten Partner zu dienen, d.h. Aktionären, Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Kommunen, der nationalen und internationalen Gesellschaft sowie „bisherigen und künftigen Generationen von Kooperationspartnern“.

Den Untersuchungen der Bank zufolge sind „ethisch motivierte Kunden“ (d.h. diejenigen, die sich für ethisch-ökologische Produkte interessieren) mit größerer Wahrscheinlichkeit bereit, mehr als eine Finanzdienstleistung in Anspruch zu nehmen und die Bank zu empfehlen, und sind auch eher mit den erhaltenen Leistungen zufrieden. Insgesamt schätzte die Bank, dass durch ihre ethisch und ökologisch ausgerichteten Strategien im Jahr 2001 jeder dritte neue Kunde angezogen wurde, was mit etwa 20% zu ihrem Ertrag beitrug. Ein weiterer positiver Effekt ist offenbar das Betriebsklima. Die Bank fand sich 2001 das zweite Jahr in Folge auf der Liste der 100 besten Arbeitgeber im Vereinigten Königreich, die auf der Basis von Mitarbeiterbefragungen von der *Sunday Times* zusammengestellt wird. Die Stellenfluktuation liegt weit unter dem Branchendurchschnitt.

**Global Reporting Initiative.** Die Mission der *Global Reporting Initiative (GRI)* besteht darin, „weltweit anwendbare Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (*Sustainability Reporting Guidelines*) zu entwickeln und zu verbreiten“. Die GRI verfolgt seither einen dreidimensionalen Ansatz („*triple bottom line*“), der die Berichterstattung über ökologische, soziale und ökonomische Aspekte in einem einzigen Verfahren zusammenfasst. Die Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von 2002 sind ein Rahmenwerk für die Bereitstellung von Informationen und enthalten sowohl Berichterstattungsprinzipien als auch spezifische inhaltliche Anforderungen, die Unternehmen und anderen Organisationen Orientierungshilfen für die Erstellung von zur Veröffentlichung bestimmten Nachhaltigkeitsberichten bieten. Ein GRI-konformer Bericht umfasst fünf Schlüsselkomponenten: *Vision und Strategie* der berichterstattenden Organisation, *Profil* der berichterstattenden Organisation (z.B. Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit), eine Beschreibung der *Governance-Struktur und der Managementsysteme*, den *GRI-bezogenen Inhaltsindex* (eine Tabelle, die angibt, wo die gemäß den GRI-Richtlinien erforderlichen Informationen aufzufinden sind) und *Leistungsindikatoren* – Messgrößen des Effekts der berichterstattenden Organisation, unterteilt in integrierte, ökonomische, ökologische und soziale Leistungsindikatoren.

**AA1000.** Der britische Berufsverband AccountAbility gab vor kurzem den *AA1000 Assurance Standard* heraus, der Leitsätze für die Verifizierung von publizierten Geschäftsberichten enthält, insbesondere (aber nicht ausschließlich) in Bezug

auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Norm AA1000 dient als ein Rahmen, der nicht nur für die Erstellung von Geschäftsberichten, sondern auch für die Umweltkommunikation ganz allgemein gute Praktiken vorgeben soll. Die Norm basiert auf einer Verpflichtung auf den Grundsatz der „Inklusivität“ – d.h. der Verpflichtung einer Organisation, a) ihre sozialen, ökologischen und ökonomischen Ergebnisse und Effekte wie auch die diesbezüglichen Ansichten ihrer Stakeholder zu *identifizieren und zu verstehen*, b) bei Unternehmenspolitik und -praktiken die Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder zu *berücksichtigen* und eine *angemessene Reaktion* (sei sie negativ oder positiv) zu zeigen und c) den Stakeholdern über ihre Entscheidungsprozesse und Effekte *Rechenschaft abzulegen*.

**ISO 14063.** Der Norm-Entwurf ISO/DIS 14063 erkennt an, dass die Motivation und die bevorzugte Orientierung der Unternehmen im Hinblick auf die Kommunikation stärker differieren kann als in Bezug auf die Managementsysteme. Sobald diese Norm über Umweltkommunikation angenommen ist, wird sie den Unternehmen eine Orientierungshilfe zu der Frage bieten, welche Aspekte bei der Aufstellung eines Umweltkommunikationsprogramms berücksichtigt werden sollten.

**Produktinformation: Umweltzeichen**

Die Umweltkennzeichnung („Öko-Labeling“) ermöglicht es den Unternehmen, dem Verbraucher ihr Umweltengagement direkt zu kommunizieren. So wie alle Instrumente zur Information der Öffentlichkeit müssen auch Umweltkennzeichnungsprogramme glaubwürdig sein. Dies hat zwei

Konsequenzen. Einerseits müssen Umweltkennzeichen auf aussagefähigen und wissenschaftlich fundierten Kriterien basieren. Andererseits müssen Unternehmen irreführende Aussagen vermeiden, die das Vertrauen der Verbraucher untergraben. Um Vertrauen zu schaffen, müssen die für die Zertifizierung zu erfüllenden Umweltaforderungen anspruchsvoll und die Verifizierung und Beobachtung verlässlich und systematisch sein.

Ein bekannter standardisierter Ansatz ist die Normenreihe *ISO 14020*. Sie beschreibt eine Reihe von Ansätzen für freiwillige Umweltkennzeichnungen und -deklarationen, u.a. auch selbst deklarierte Umweltansprüche, Öko-Label (Gütesiegel) und quantifizierte Umweltinformationen über Produkte und Dienstleistungen. Von ISO wurden in diesem Kontext drei Kennzeichnungstypen festgelegt: *Typ I* ist ein durch Dritte überprüftes freiwilliges Kennzeichnungsprogramm, bei dem die Verwendung von Umweltkennzeichen auf der Basis der Erfüllung mehrerer Kriterien genehmigt wird; *Typ II* gilt für nicht durch unabhängige Dritte zertifizierte Umweltaussagen, die Hersteller, Importeure, Vertriebs- und Einzelhandelsunternehmen oder andere aus dieser Art von Aussage Nutzen ziehende Stellen verwenden; *Typ III* (keine formelle ISO-Norm) identifiziert Elemente und Fragen, die bei der Abgabe von Produktinformationserklärungen auf der Basis von Lebenszyklusdaten zu berücksichtigen sind.

#### *Konsultation mit Stakeholdern*

Eine effektive Konsultation mit Stakeholder-Gruppen setzt voraus, dass die Unternehmensleitungen Informationen

nicht nur verbreiten und erhalten, sondern auch bereit sind, auf die erhaltenen Informationen zu reagieren. Es gibt für die Unternehmen viele Möglichkeiten, die Stakeholder zu konsultieren und einzubeziehen. Diese lassen sich generell in zwei Strategien untergliedern: solche, bei denen sich die Unternehmen darauf beschränken, Inputs von den Stakeholdern zu fordern, und solche, die einen fortlaufenden interaktiven Prozess beinhalten. Die meisten Unternehmen, die sich in Konsultationen mit Stakeholdern befinden, stimmen offenbar darin überein, dass ein erfolgreicher Prozess integrativ sein muss, und legen daher klar umrissene Ziele fest und ermöglichen einen aktiven Dialog mit den Stakeholdern.

Bemühungen um die Erarbeitung gemeinsam vereinbarter Normen für die Einbeziehung von Stakeholdern sind erst im Anfangsstadium – mehr noch als dies bei der Informationspolitik der Fall ist. Die Qualitätsnorm *AA1000* beinhaltet auch Leitsätze für diesen Bereich. Sie legen a) die Ziele des Stakeholder-Engagements im Rahmen der *AA1000* fest, b) beschreiben eine Reihe von Methoden zur Einbeziehung der Stakeholder und c) bieten Techniken und Ratschläge zur Förderung empfehlenswerter Praxis im Hinblick auf die Berichterstattungs- und Kommunikationsmethoden der Unternehmen.

Ein weiterer von den Unternehmen bereits eingeschlagener Weg zur Konsultation von Stakeholdern und zur Berücksichtigung ihrer Interessen ist die Bildung von Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft und staatlichen Stellen. In der Vergangenheit waren die Unternehmen, die mit NRO und anderen zivilgesellschaftlichen Gruppen Partnerschaften ein-

gingen, in erster Linie Sponsoren. Im vergangenen Jahrzehnt entstand eine neue Form „strategischer Partnerschaften“, die interne Kerngeschäfte des Unternehmens einbezieht.

### 3. Ökobilanz

#### Die Unternehmen sollten

*die absehbaren Folgen, die Verfahren, Güter und Dienstleistungen des Unternehmens über deren gesamten Lebenszyklus hinweg für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit haben können, abschätzen und beim Entscheidungsprozess berücksichtigen. Wenn die in Erwägung gezogenen Aktivitäten Umwelt, Gesundheit oder Sicherheit beträchtlich in Mitleidenschaft zu ziehen drohen und der Entscheidung der jeweils zuständigen Behörde unterliegen, sollte eine zweckdienliche Umweltverträglichkeitsprüfung durchgeführt werden.*

Die Ökobilanz ist ein Instrument zur systematischen Evaluierung der Umweltaspekte eines Produkts oder einer Dienstleistung über den gesamten Lebenszyklus. Der Lebenszyklus eines Produkts beginnt mit der Rohstoffgewinnung, gefolgt von der Herstellung, dem Transport und seiner Nutzung bis hin zur Abfallbehandlung einschließlich Recycling und Entsorgung. Auf jeder Stufe des Lebenszyklus kommt es zu Emissionen und Ressourcenverbrauch. Diese Ökobilanzierung beginnt mit dem Lebenszyklus-Denken – der Erkenntnis, dass die Umwelteffekte von Produkten und Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus beurteilt werden müssen.

### Instrumente und Konzepte

Es gibt viele Wege, eine Ökobilanz durchzuführen, wobei die Bedürfnisse, Erwartungen und Kapazitäten des jeweiligen Unternehmens ausschlaggebend sind. Eine der wichtigsten operationellen Entscheidungen bezieht sich auf den Umfang der Bewertung (d.h. die Frage, welche Umweltwirkungen untersucht werden sollen). Eine weitere betrifft die Auswertung der Bilanzierung (d.h. die Frage, bei welchen Umweltwirkungen Handlungspriorität vorzusehen ist). Einige der bekanntesten Instrumente für die Durchführung einer Ökobilanz werden nachstehend beschrieben.



**ISO 14040.** Diese Norm ist Bestandteil der ISO-Normenreihe 14000 betreffend Umweltmanagement. ISO 14040 beschreibt einen vierschriftigen Prozess zur Erstellung einer Ökobilanz und gibt diesbezüglich Orientierungshilfen:

- *Festlegung von Ziel und Untersuchungsrahmen.* Dabei werden die zu untersuchenden Produkte oder Dienstleistungen definiert, es wird eine funktionelle Basis für Vergleichszwecke gewählt und es wird der erforderliche Detaillierungsgrad bestimmt.
- *Sachbilanz.* Die verwendeten Energiequellen und Rohstoffe, die Emission von Schadstoffen und verschiedene Arten von Landnutzung werden für jeden Prozess quantifiziert und dann in einem Ablaufdiagramm zusammengefasst und auf die funktionelle Basis bezogen.
- *Wirkungsabschätzung.* Die Effekte von Ressourceneinsatz und Emissionen werden quantifiziert und einer begrenzten Anzahl von Wirkungskategorien zugeordnet, die dann entsprechend ihrer Wichtigkeit miteinander abgewogen werden können.

### Die Nutzung der Ökobilanz zur Reduzierung der Umweltwirkungen

Die 3M Company, ein Unternehmen mit einer breiten Produktpalette, die von Bildschirmen und graphischen Erzeugnissen über Elektronik und Telekommunikation, Medizin und Gesundheit bis hin zu Industrieerzeugnissen reicht, hat eine formelle Ökobilanz-Initiative lanciert, die als Life Cycle Management System (LCM) bezeichnet wird. 3M wählte einen qualitativen Ansatz für die Ökobilanzierung: das Instrument wurde für die Identifizierung von Risiken und Möglichkeiten, vor allem während der Nutzungs-/Entsorgungsphase des Produktlebenszyklus konzipiert. Für die Umsetzung dieses Instruments entwickelte 3M einen so genannten „LCM-Screen“, der es dem Management ermöglicht, während der einzelnen Stadien des Produktlebenszyklus die Möglichkeiten und Risiken in Bezug auf Umwelt, Gesundheit und Sicherheit zu identifizieren.

Zu den jüngsten dank Ökobilanzierung realisierten Erfolgen gehört die Entwicklung neuer Filme, Etiketten und Klebebänder. So hat 3M z.B. einen neuartigen Film entwickelt, der mit 80% weniger Lösungsmittel und mit weniger Abfall hergestellt wird. Schnittabfälle werden als Rohstoff wieder dem Fertigungsprozess zugeführt. Außerdem hat 3M Europa in Zusammenarbeit mit Kunststofflieferanten und einem weltweit operierenden Unternehmen mit Sitz in Europa neue Aufkleber und Etiketten gestaltet, die die den Kunden entstehenden Kosten für Rohstoffe, Arbeitskräfteeinsatz und Entsorgung reduzieren. Kompatible Etiketten machen das Recycling von Kunststoff leichter und wirtschaftlicher. Den Geräteherstellern ist nunmehr das Recycling von Gerätegehäusen und die Erfüllung der EU-Richtlinie über Elektro- und Elektronik-Altgeräte möglich.

- **Auswertung.** Die Ergebnisse werden dargelegt, und die Notwendigkeit und die Möglichkeiten einer Reduzierung der Umweltwirkungen des Produkts oder der Dienstleistung werden systematisch bewertet.

**Life Cycle Initiative.** Das UNEP und die SETAC (Society of Environmental Toxicology und Chemistry) kooperieren im Rahmen der Life Cycle Initiative (LCI) – einem standardisierten Ansatz für weltweit „Beste Praxis“ im Bereich der Ökobilanzierung. Aufbauend auf den Normen der Reihe ISO 14040 will die LCI praktische Instrumente entwickeln und verbreiten, die eine Bewertung der mit Produkten und Dienstleistungen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg verbundenen potentiellen Vorteile, Risiken und Tradeoffs erlauben. Zu den spezifischen Zielen der LCI gehört der Austausch von Informationen über die Bedingungen für eine erfolgreiche Erstellung der Ökobilanz und eine vom Lebenszyklus-Denken geprägte Haltung sowie über die Schnittstelle zwischen Ökobilanz und anderen Instrumenten. Ein besonders wichtiger Aspekt angesichts der oben genannten Hindernisse ist, dass die LCI darauf abzielt, Orientierungshilfen in Bezug auf die Nutzung von Lebenszyklusdaten und Umweltbilanzierungsverfahren zu geben.

**Umweltgerechte Entwicklung.** Umweltgerechte Entwicklung ist die systematische Einbeziehung von Umweltüberlegungen in die Produkt- und Prozessgestaltung. Umweltgerechte Entwicklung ist ein Dachbegriff für eine Vielzahl technischer und anderer Verfahren und stützt sich auf die Ökobilanz als Informationsbasis für die Entwicklung kosteneffektiver

Designinnovationen, die Ressourcenverbrauch, Umweltbelastung und/oder Abfallaufkommen verringern. Oberstes Ziel umweltgerechter Entwicklung ist es, Produkte und Dienstleistungen zu konzipieren, die die Umweltwirkungen während des gesamten Produktlebenswegs auf ein Minimum begrenzen. Bei diesem Prozess können die Entwicklungsingenieure z.B. die Quelle, Zusammensetzung und Toxizität der Rohstoffe betrachten, den Energie- und Ressourcenbedarf für die Herstellung des Produkts und die Möglichkeiten eines Recycling oder einer Wiederverwertung des Produkts am Ende seiner Lebensdauer. Umweltgerechte Erzeugnisse werden unter Berücksichtigung anderer produktrelevanter Gesichtspunkte – wie Qualität, Preis und Funktionstüchtigkeit – als ökologisch und ökonomisch tragfähige Alternativen zu traditionellen Produkten angeboten.

## 4. Das Vorsorgeprinzip

Die Unternehmen sollten, falls gemäß dem wissenschaftlichen und technischen Kenntnisstand bezüglich der Risiken eine ernste Umweltschädigung droht sowie auch unter Berücksichtigung etwaiger Risiken für die menschliche Gesundheit und Sicherheit, die Umsetzung kostenwirksamer Maßnahmen zur Verhinderung bzw. größtmöglichen Reduzierung eines solchen Schadens nicht unter dem Vorwand aufschieben, es mangle an absoluter wissenschaftlicher Gewissheit.

Regierungen und Unternehmen nehmen in Bezug auf Umweltrisiken jetzt eine andere Betrachtungsweise an. Mehr und mehr setzt sich die Auffassung durch, dass es nicht ausreicht, bereits eingetretene Umweltschäden zu beheben, sondern dass Umweltschäden, vor allem solchen, die irreparabel sind, vorgebeugt werden sollte. Letztlich tragen die Regierungen zwar die Verantwortung für die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Bürger und der Umwelt, doch sind staatliche Maßnahmen zunehmend darauf ausgerichtet, den privaten Sektor für spezifische umweltschädigende Handlungen stärker zur Verantwortung zu ziehen. Darin spiegelt sich einmal die Auffassung wider, dass privater Vorteil nicht auf Kosten öffentlicher Interessen erlangt werden sollte, und zum anderen die Einsicht, dass der Staat nicht für spezifische umweltschädigende Handlungen aufkommen kann.

Die grundlegende Prämisse der Leitsätze lautet, dass die Unternehmen so früh wie möglich und in einer proaktiven

Weise handeln sollten, um z.B. gravierende oder irreparable Umweltschäden auf Grund ihrer Tätigkeit zu verhindern. Für die Unternehmen ist Vorsorge z.T. von ihrem Alltagsbetrieb und z.T. davon abhängig, wie sie die nationalen Regulierungsanforderungen umsetzen. Die Unternehmen werden das Vorsorgeprinzip in Situationen anwenden müssen, die durch zwei Faktoren gekennzeichnet sind: das Vorhandensein eines Risikos (d.h. wenn feststeht, dass von einer Handlung, einem Produkt oder einem Verfahren potenziell gefährliche Effekte ausgehen können) und das Fehlen wissenschaftlicher Gewissheit über die Auswirkungen der Handlung, des Produkts oder des Verfahrens auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt oder über das Ausmaß des potenziellen Schadens.

### Instrumente und Konzepte

Die Risikoanalyse spielt eine bedeutende Rolle im Entscheidungsprozess, vor allem in Situationen fehlender wissenschaftlicher Gewissheit, und ist ein fester Bestandteil der Geschäftstätigkeit vieler Unternehmen. Es existiert bisher keine international vereinbarte Verfahrensnorm für die *Umweltrisikoaanalyse*, obwohl viele internationale Übereinkommen und Verfahren darauf basieren. Die Risikoanalyse lässt sich als ein aus drei Komponenten bestehender Prozess definieren: Risikoabschätzung, Risikomanagement und Risikokommunikation.

**Risikoabschätzung.** Die Umweltrisikoaabschätzung erstreckt sich darauf, jeden Schritt eines Prozesses – von der Gefahrenquelle bis hin zu ihren letzten Konsequenzen für ein be-

stimmtes System – zu identifizieren und zu bewerten. Sie ist ein wesentliches Element für die Entscheidung über die Frage, ob und wie ein Risiko vermieden, reduziert oder akzeptiert werden muss. Bevor ein Risiko abgeschätzt werden kann, muss es charakterisiert werden. Die Risikocharakterisierung besteht aus einer qualitativen und, soweit möglich, einer quantitativen Bestimmung (unter Berücksichtigung der damit verbundenen Unsicherheiten) der Probabilität des Auftretens bekannter und potenzieller negativer Effekte eines Stoffs, Produkts, Prozesses oder einer Situation unter definierten Expositionsbedingungen. Zu den wichtigsten Instrumenten der Risikoabschätzung gehören *Umweltverträglichkeitsprüfung*, *Ökobilanz*, *Forschung* und *Peer Review*.

**Risikomanagement.** Das Risikomanagement gibt Optionen für den Umgang mit einem Risiko vor. Experten sehen den Prozess des Risikomanagements in erster Linie als einen integrierten Ansatz, der der Lösung von Gesundheits- und Umweltproblemen dient, der sicherstellt, dass die Entscheidungen in Bezug auf Risikomanagement und ökonomische Aspekte auf dem besten wissenschaftlichen Kenntnisstand basieren und in einem Kontext operationeller Alternativen getroffen werden, der für Zusammenarbeit, Kommunikation und Verhandlung zwischen den betroffenen Kreisen sorgt, damit Entscheidungen zustande kommen, die mehr Erfolg versprechen als solche, die ohne eine frühzeitige Einbeziehung der Stakeholder festgelegt werden, und der es

### Konzipierung effektiver Aussagen zur Risikokommunikation

Die folgenden Anregungen könnten den für die Risikokommunikation Verantwortlichen dabei behilflich sein, mit ihren Aussagen die größtmögliche Wirkung zu erzielen:

- Geben Sie Ihre Absichten klar zu erkennen und machen Sie sie zur zentralen Aussage Ihrer Kommunikationsbemühungen.
- Vereinfachen Sie Ihre Aussage so weit wie möglich, ohne jedoch ungenau zu sein.
- Stellen Sie die einfacheren Aussagen (allgemeine Informationen) an den Beginn des Texts und gehen Sie dann allmählich zu den komplexeren Inhalten (spezifische Angaben) über.
- Gehen Sie niemals vom Vorhandensein technischen Sachverstands aus, es sei denn, bei den Adressaten handelt es sich einwandfrei um einen technisch vorgebildeten Personenkreis.
- Antizipieren Sie die Interessenschwerpunkte ihrer Zielgruppen und gestalten Sie Ihr Kommunikationsprogramm so, dass es auf deren Bedürfnisse zugeschnitten ist.

ermöglicht, wichtige Informationen zu berücksichtigen, die jederzeit eintreffen können. Zu den Instrumenten für das Risikomanagement gehören *Umweltmanagementsysteme, Umweltaudits und Umweltnormen*.

**Risikokommunikation.** Ein wichtiges Anliegen für Unternehmen, die eine Risikoanalyse durchführen, ist die Frage, wie dieser Prozess von der Öffentlichkeit aufgenommen wird. Die Praxis zeigt, dass eine unzulängliche Risikokommunikation gravierende Folgen für den Absatz eines Produkts haben und sogar dazu führen kann, dass es vom Markt genommen wird. Die Instrumente der Risikokommunikation reichen von der *direkten Öffentlichkeitsarbeit in den betroffenen Gemeinwesen* bis hin zur *Nachhaltigkeitsberichterstattung des Unternehmens* und schließen auch *Jahresberichte und Produktkennzeichnung* mit ein.

## 5. Notfallverhütung, Risikovorsorge und Maßnahmen im Schadensfall

### Die Unternehmen sollten

*Krisenpläne bereithalten, um ernste Umwelt- und Gesundheitsschäden zu vermeiden, zu mildern bzw. zu meistern, die durch ihre Aktivitäten, einschließlich Unfällen und Krisensituationen, verursacht werden könnten, und Mechanismen zur sofortigen Meldung an die zuständigen Behörden vorsehen.*

Im Mittelpunkt eines soliden Umweltmanagements stehen Prävention, Milderung und Kontrolle von Umwelt- und Gesundheitsschäden, die durch die Aktivitäten eines Unternehmens hervorgerufen werden können. Die Leitsätze beziehen sich auf die Aspekte, die im Allgemeinen als die drei wichtigsten Elemente des Krisenmanagements betrachtet werden:

- **Prävention.** Die Minimierung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Unfalls.
- **Vorsorge und Milderung.** Die Milderung der Folgen von Unfällen mittels Krisenplanaufstellung, Flächenbelegungsplanung und Risikokommunikation.
- **Maßnahmen im Schadensfall.** Die Begrenzung von Gesundheits-, Umwelt- und Sachschäden im Falle eines Unfalls. Dazu gehören auch Maßnahmen, die erforderlich sind, um aus den bei Unfällen und anderen unerwarteten Ereignissen gemachten Erfahrungen zu lernen (Follow-up-Maßnahmen) und die Zahl künftiger Störfälle zu reduzieren (Verhütung).



Traditionell lag die Verantwortung für Krisen- und Notfallmaßnahmen größtenteils bei den hierfür zuständigen Experten in Regierung und Industrie. In den letzten Jahren hat jedoch die Rolle der Gesellschaft in der Krisenplanung und in Bezug auf Maßnahmen im Schadensfall mehr Gewicht erhalten. In dem Maße, wie das Postulat der Transparenz für die Unternehmen an Bedeutung gewinnt, werden in die Berichterstattung der Unternehmen über umwelt-, gesundheits- und sicherheitsspezifische Fragen zunehmend Informationen über die Mitwirkung der Gesellschaft am Umwelt- und Notfallmanagement einbezogen.

## Instrumente und Konzepte

### Standardisierte Konzepte

ISO 14001 enthält Kernanforderungen für die Einrichtung eines Umweltmanagementsystems, das auf ständige Verbesserung angelegt ist. Die Unternehmen müssen Verfahren entwickeln und aufrechterhalten, um potenzielle Gefahrenquellen sowie Maßnahmen zu identifizieren, mit denen auf Unfälle und Notsituationen reagiert werden kann und mit denen sich dadurch entstehende Umwelteffekte verhüten und lindern lassen. Die Norm verlangt zudem, dass die Unternehmen ihre Krisenvorsorge und die bei Störungen vorgesehenen Maßnahmen überprüfen (und gegebenenfalls ändern), insbesondere nach Unfällen oder Notsituationen, und solche Verfahren, soweit praktikabel, regelmäßig testen. Ferner legt ISO 14001 den Unternehmen nahe, Verfahren einzuführen, die das Einholen und Dokumentieren von Informationen interessierter Kreise sowie die Reaktion auf entsprechende Informationen und Anfragen regeln, darunter auch die Kommunikation über Notfallplanung mit den zuständigen Behörden.

Bei Eintreten einer Notsituation oder eines Unfalls sind häufig die Arbeitnehmer als erste exponiert. Eines der Ziele von Notfallplänen besteht darin, in derartigen Situationen den Gesundheitsschutz und die Sicherheit der Arbeitnehmer zu gewährleisten. Umweltmanagementsysteme, wie z.B. die nach ISO 14001, geben allgemeine Handlungshilfen bezüglich der in Notfällen oder bei Unfällen zu ergreifenden Maßnahmen. Diese können Maßnahmen im Rahmen von

Managementinstrumenten für Arbeitsschutz wie z.B. den ILO-Leitfäden für Arbeitsschutzmanagementsysteme ILO-OHS 2001 und OHSAS 18001 ergänzen.

#### Freiwillige Verhaltenskodizes und andere Leitlinien

Die Internationale Handelskammer (ICC) hat Notfallvorsorge in die 16 Grundsätze des Umweltmanagement ihrer Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung aufgenommen. Die Grundsätze der Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) verlangen von den Unterzeichnern der Charta, dass sie danach streben, die Risiken für die Be-

schäftigten und die Bevölkerung in dem Gebiet, in dem sie tätig sind, „durch sichere Technologien, Produktionsstätten und Betriebsabläufe und durch Notfallvorsorge“ auf ein Minimum zu begrenzen. Darüber hinaus verpflichten sich die Unterzeichner, jeden rechtzeitig zu informieren, der von den durch die Unternehmenstätigkeit möglicherweise entstehenden Gefährdungen für die Gesundheit, die Sicherheit oder die Umwelt betroffen sein könnte, und keine Maßnahmen gegen Beschäftigte zu ergreifen, die dem Management oder den zuständigen Behörden gefährliche Ereignisse oder Bedingungen melden.

### Errichtung eines Krisenmanagementsystems

Die BASF-Gruppe ist ein Chemieunternehmen mit Produktionsstätten in 38 Ländern und weltweit 93 000 Beschäftigten. Die BASF hat ein umfassendes Krisenmanagementsystem entwickelt, das sich von einzelnen Produktionsstätten, der Brandschutzabteilung, betriebsinternen medizinischen Diensten, Umweltbeobachtung und -analyse bis zur Anlagen- und Arbeitssicherheit erstreckt und auch die Unternehmenskommunikation mit einschließt.

Zu dieser Strategie gehört ein Krisenmanagementteam im Bereich der Unternehmenskommunikation, dessen Aufgabe darin besteht, die Öffentlichkeit und die Beschäftigten durch Pressemitteilungen, Flugblätter, das Internet und eine Telefon-Hotline das ganze Jahr hindurch rund um die Uhr über Notfälle zu informieren. Zusätzlich hat die BASF an allen wichtigen Produktionsstandorten im Inland und weltweit Teams für Störungs- und Krisenmanagement eingerichtet. Nach Bedarf können Expertenteams gebildet und zur Unterstützung der Teams vor Ort entsandt werden. Auf höchster Managementebene steht am Hauptsitz in Deutschland eine Einheit für globale Krisenmanagementunterstützung bereit.

Auch sind die Experten für Gefahrenabwehr weltweit rund um die Uhr über ein Netzwerk von Notfalltelefonen verfügbar. Darüber hinaus hat die BASF Gefahrenabwehrleitstellen eingerichtet, die in mehreren wichtigen Ländern direkt Unterstützungsleistungen bereitstellen können.

### *Sektorspezifische Kodizes und Leitlinien*

Zu sektorspezifischen Leitlinien gehören u.a. die, die im Rahmen der *OECD Guiding Principles for Chemical Accident, Prevention, Preparedness and Response* (Unfälle mit chemischen Stoffen – Leitsätze für Verhütung, Vorsorge und Maßnahmen im Schadensfall) aufgestellt worden sind. Weitere Beispiele sind das von der amerikanischen chemischen Industrie gegründete *Responsible-Care-System*, das mehrere Kodizes im Zusammenhang mit dem Gefahrenabwehrmanagement bietet, und das *Safety and Quality Assessment System*, ein Programm des Europäischen Chemieverbands (CEFIC), das auf einen sichereren Chemikalientransport abzielt.

## 6. Ständige Verbesserung der Umweltleistung

### Die Unternehmen sollten

*ständig um eine Verbesserung ihrer Umweltergebnisse bemüht sein, indem sie gegebenenfalls Aktivitäten fördern, die darauf abzielen:*

*in allen Unternehmensteilen Technologien und Betriebsverfahren einzuführen, die den Umweltstandards des Unternehmensteils mit den diesbezüglich besten Ergebnissen entsprechen;*

*Güter bzw. Dienstleistungen zu entwickeln und bereitzustellen, die keine ungebührlichen Auswirkungen auf die Umwelt haben und deren Anwendung zum beabsichtigten Zweck gefahrlos ist, die im Hinblick auf ihren Verbrauch an Energie und natürlichen Ressourcen effizient sind und die wiederverwendet, umgewandelt oder gefahrlos entsorgt werden können;*

*das Bewusstsein ihrer Kunden für die Umweltfolgen der Verwendung von Produkten und Dienstleistungen des betreffenden Unternehmens zu schärfen;*

*Möglichkeiten zur langfristigen Verbesserung der Umweltergebnisse des Unternehmens zu erforschen.*

Multinationale Unternehmen passen sich ständig und kontinuierlich einem sich verändernden sozioökonomischen Umfeld an. Dies gilt für alle betrieblichen Aktivitäten, und somit auch für ihre Umweltmanagementinstrumente. So

sind die Unternehmen z.B. von den früher üblichen „End-of-pipe“-Ansätzen zur Begrenzung der Umweltverschmutzung abgegangen und setzen jetzt effizientere präventive Umwelttechniken ein, die sich auf die verschiedenen Stadien ihrer Wertschöpfungskette erstrecken. Ein besseres Marken- und Unternehmensimage, Risikominderung, leichter Zugang zu Finanzierungen und Wertsteigerung (d.h. die Entwicklung „umweltfreundlicher Erzeugnisse“, für die sich ein Preisaufschlag erzielen lässt) gehören zu den wichtigsten Beweggründen für die Unternehmen, sich um eine Steigerung ihrer Umweltleistung zu bemühen.

## **Instrumente und Konzepte**

Die Leitsätze beziehen sich auf vier Kategorien von Umweltverbesserungen: verfahrensbezogene Verbesserungen, produktbezogene Verbesserungen, Verbraucherbewusstsein sowie Forschung und Entwicklung.

*Instrumente für verfahrensbezogene Verbesserungen*  
**Umweltmanagementsysteme** sind ein (und möglicherweise das wichtigste) Instrument zur Erzielung verfahrensbezogener Verbesserungen. Der Hauptgrund für die Einrichtung

### **Fallstudie: Ein Rücknahmesystem in der Schuhindustrie**

Im Rahmen dieses Programms sammelt Nike gebrauchte und beschädigte Sportschuhe, zermahlt sie und verwendet das hieraus gewonnene Material zur Herstellung synthetischer Bodenbeschichtungen für Sportplätze. Nike hat auf der Basis von Kooperationsverträgen mit Einzelhändlern und Organisationen wie z.B. dem Institutional Recycling Network überall in den Vereinigten Staaten Schuhsammelprogramme lanciert. Zur Information der Verbraucher gibt die Nike-Website Auskunft über Daten und Sammelstellen in den verschiedenen Bundesstaaten.

Das Unternehmen stellt aus den zermahlten Schuhen drei verschiedene Materialarten her: Gummi aus der Außensohle für die Herstellung synthetischer Bodenbeschichtungen für Fussball- und Baseballplätze; Schaum aus der Brandsohle für synthetische Bodenbeläge für Basketballplätze, Tennisplätze und Bodenfliesen für Spielplätze; Stoff aus dem Ober Schuh als Polsterung und Unterlage für Hartholzböden von Basketballplätzen.

Das Schuh-Wiederverwertungsprogramm, für das auch Sportschuhe anderer Marken akzeptiert werden, ermöglichte es dem Unternehmen, in den letzten zehn Jahren über 15 Millionen Paar Schuhe der Wiederverwertung zuzuführen. Das Ziel besteht darin, in jedem Jahr 2 Millionen gebrauchte und beschädigte Schuhe wiederzuverwerten.

jedes systematischen UMS ist die Verpflichtung zur ständigen Verbesserung der Umweltleistung (vgl. Abschnitt 1).

**Umweltkennzahlen** stellen ein weiteres wichtiges Konzept dar, das von den Unternehmen zunehmend eingesetzt wird. Die Unternehmen werden im Hinblick auf die Verbesserung ihrer Umweltleistung wohl kaum Fortschritte erzielen, wenn es ihnen überhaupt an Daten über ihre Leistung fehlt. Außerdem erwarten die Stakeholder – Anteilseigner wie andere Anspruchsgruppen – von den Unternehmen, dass sie ihre Umweltleistung quantifizieren und die Öffentlichkeit informieren. Sinnvolle Instrumente für die Messung der Umweltleistung sind Indikatoren, Vergleichswerte und Umweltkostenrechnung. Letztere liefert Informationen über die dem Unternehmen durch Umweltmaßnahmen entstehenden finanziellen Kosten. Sie ist ein Instrument, das dazu dient, Informationen über unternehmensintern absorbierte Umweltausgaben zu identifizieren, zu sammeln und zu analysieren.

*Instrumente für produkt- und dienstleistungsbezogene Verbesserungen*

**Ökobilanz und umweltgerechte Entwicklung** (vgl. Abschnitt 3) gehören zu den wichtigsten Instrumenten für die Erzielung von produkt- und dienstleistungsbezogenen Verbesserungen.

**Produktverantwortung** bedeutet, dass die am Produktlebenszyklus Beteiligten – d.h. Hersteller, Einzelhändler, Verbraucher und diejenigen, die die Produkte entsorgen – sich alle für eine Reduzierung der von den Produkten ausgehenden

Umweltwirkungen verantwortlich fühlen. Im Rahmen der Produktverantwortung sind gewöhnlich Maßnahmen erforderlich, die sich überwiegend auf die Herstellung konzentrieren und für die Gesetze über die „erweiterte Produzentenverantwortung“ gelten, die in mehreren Ländern Europas, in Kanada und Asien an Bedeutung gewinnen. In den Vereinigten Staaten setzt sich das Konzept der „erweiterten Produktverantwortung“ durch. Rücknahmesysteme sind ein Beispiel für Produktverantwortung.

**Kooperationspartnerschaften** mit anderen Organisationen, wie z.B. Umweltschutzgruppen, staatlichen Stellen oder anderen Unternehmen können die Umweltleistung verbessern helfen, insbesondere bei Dienstleistungen. Zum Beispiel ging in den Vereinigten Staaten das Unternehmen United Parcel Service of America (UPS) eine Partnerschaft mit der Alliance for Environmental Innovation ein, die zur Entwicklung wiederverwendbarer Briefumschläge für den Next-Day-Air-Service führte.

*Stärkung des Verbraucherbewusstseins*

**Instrumente für Produktinformation:** Nur ein kleiner Kreis von Verbrauchern sucht nach Informationen über die Umweltleistung eines Produkts. Wenn diese Informationen vom Unternehmen geliefert werden, kann der Verbraucher sie bei seinen Kaufentscheidungen berücksichtigen. Ein von den Unternehmen zur Stärkung des Verbraucherbewusstseins eingesetztes Instrument ist die Umweltkennzeichnung (vgl. Abschnitt 2).

**Instrumente für Unternehmensinformation:** Ein anderer Weg, das Bewusstsein potenzieller Verbraucher zu stärken, besteht darin, leicht zugängliche und vergleichbare Informationen über das Umweltverhalten des Unternehmens bereitzustellen – z.B. durch öffentlich zugängliche Datenbanken). Zum Beispiel hat Deloitte & Touche-Dänemark zusammen mit dem Dänischen Verbraucherinformationszentrum (DCI) – eine Organisation, die Verbraucher über Fragen im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen informiert – und verschiedenen anderen Partnerunternehmen eine ethische Datenbank eingerichtet. Diese bietet Verbrauchern elektronische Daten nicht nur über die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, sondern auch über dessen Aktionen im Hinblick auf unternehmerische Verantwortung, einschließlich Umweltverhalten.

#### *Forschung und Entwicklung (FuE)*

**Die ökologische Ausrichtung von Produktionsstätten und Prozessen** ist eine Verbesserung, die Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen bedingt. So hat die Firma Seiko Epson aus Japan z.B. das Konzept der Kompaktfertigung entwickelt, das es dem Unternehmen ermöglicht, seine Produktion zu steigern, ohne neue Produktionsstätten errichten zu müssen.

**Entwicklung neuer Umweltmanagementinstrumente:** Eine weitere Forschungsaktivität zur Verbesserung der künftigen Umweltleistung erstreckt sich auf Innovation im Bereich des Umweltmanagements. Untersucht wird dabei u.a., über welche Instrumente ein Unternehmen zur kontinuierlichen Verbesserung seiner Umweltleistung in naher Zukunft verfügen muss.

## 7. Umweltschulung und -ausbildung

### Die Unternehmen sollten

ihren Beschäftigten ein hinreichendes Schulungs- und Ausbildungsangebot zur Verfügung stellen, das sich auf Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsfragen erstreckt, namentlich in Bezug auf die Handhabung gefährlicher Stoffe und die Verhinderung von Umweltkatastrophen, aber auch auf allgemeinere Aspekte des Umweltmanagements, wie z.B. Umweltsicherungsverfahren, Öffentlichkeitsarbeit und Umwelttechnologien.

Die Erwartung, dass die Unternehmen umweltbezogene Schulungen anbieten, knüpft sich an zwei generelle Ziele: die Förderung von Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsanliegen und die Implementierung von Umweltmanagementsystemen. Nach den in den meisten Ländern geltenden Bestimmungen über Umwelt- und Arbeitsschutz sind die Arbeitgeber verpflichtet, ihre Beschäftigten zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie zum Schutz der örtlichen Bevölkerung entsprechend zu schulen. Schulungsaktivitäten, die sich auf allgemeinere Aspekte des Umweltmanagements erstrecken, haben meist freiwilligen Charakter und konzentrieren sich auf die Realisierung betriebsinterner Umweltziele sowie die Einhaltung von Umweltvorschriften.

## Instrumente und Konzepte

Die Schulung der Beschäftigten zur Vermeidung von Notfällen und zum Umgang mit solchen Situationen ist im allgemeinen Pflicht. Die Bestimmungen legen in einigen Fällen die *technischen Anforderungen* (z.B. sicherheitstechnische Vorkehrungen) fest, die im Rahmen einer Schulung behandelt werden müssen, aber nicht, wie das Training zu gestalten oder zu konzipieren, geschweige denn in welcher Form es anzubieten bzw. zu evaluieren ist. Es gibt auch Fälle, in denen die Unternehmen beschließen, Umweltschulungen und -ausbildungen auf freiwilliger Basis anzubieten. Dies gilt insbesondere für die Aktivitäten in Entwicklungsländern, wo die gesetzlichen Vorschriften vielleicht weniger streng sind.

Schulungen spielen auch eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Umweltmanagementsystemen, denn sie sensibilisieren die Beschäftigten für die Einhaltung der UMS-Anforderungen, die Umweltwirkungen ihrer Tätigkeit und die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die ihnen in Bezug auf ein reibungsloses Funktionieren des UMS zukommen.

Mehrere Normen zielen darauf ab, die Unternehmen bei der Einführung von Praktiken für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu unterstützen. Die bekannteste Norm (und die einzige, die im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Prozesses erarbeitet wurde) ist die *ILO-OSH 2001*. Die Industrienorm *OHSAS 18001* ist in ihrer Anwendung ebenfalls weit verbreitet.

Eine weitere internationale Norm, die ISO 14004, bietet Orientierungshilfen für Unternehmen, die ein den Anforderungen der ISO 14001 entsprechendes UMS einrichten wollen. Sie enthält eine Reihe von Vorschlägen zu Schulungsbereichen, z.B. Schulungen mit dem Ziel, das Bewusstsein für die strategische Bedeutung des Umweltmanagements und von Umweltfragen ganz allgemein zu stärken, Schulungen zur Vermittlung besserer Kompetenzen und Schulungen, die für die Einhaltung von Umweltvorschriften sorgen sollen.

### *Die Elemente eines Schulungsprogramms*

Was ein Schulungsprogramm umfasst, hängt von den Merkmalen und Zielsetzungen des jeweiligen UMS ab, dessen Bestandteil es ist. Gewöhnlich enthalten solche Programme folgende Elemente: Identifizierung des Schulungsbedarfs der Beschäftigten, Aufstellung eines bedarfsgerechten Schulungsplans, Prüfung der Konformität der Schulungsprogramme mit den Regulierungs- oder organisatorischen Erfordernissen, Schulung von Zielgruppen unter den Beschäftigten, Dokumentation und Evaluierung der absolvierten Schulung.

### *Erfolgsfaktoren für eine effektive Umweltschulung*

Die Global Environmental Management Initiative (GEMI) nennt als Voraussetzungen für den Erfolg einer effektiven Umweltschulung drei Faktoren:

- Die Schulung muss für ein *spezifisches Publikum* konzipiert sein. Im Allgemeinen sollte die Gruppe der Schulteilnehmer möglichst homogen sein; daher ist es wichtig, die Bedürfnisse jeder Gruppe zu identifizieren.

Die Schulung sollte auf die Qualifikationen und den Hintergrund der Teilnehmer (Bildungsniveau, Tätigkeitsbereich, Position, Erfahrung) zugeschnitten sein.

- Die Ausbilder müssen vor Beginn der Schulung klare Ziele festlegen, damit messbare Ergebnisse erreicht werden können. Die Schulungsziele müssen in der Regel in Bezug auf die gewünschten Verhaltenseffekte definiert werden bzw. die Frage „Über welche Kompetenzen sollten die Teilnehmer am Ende der Schulung verfügen?“

- Die Schulung sollte unter Berücksichtigung der *Unternehmenskultur* (die innerhalb ein und desselben Betriebs unterschiedlich sein kann) konzipiert werden. Multinationale Unternehmen müssen zudem die wichtigsten kulturellen Aspekte des Landes identifizieren, in dem die Schulung durchgeführt wird.

#### *Kategorien potenzieller Schulungsteilnehmer*

Zu den wichtigsten Kategorien potenzieller Schulungsteilnehmer innerhalb eines Unternehmens gehören:

### Schulung mit dem Ziel sichererer Betriebspraktiken

Die Arbeitsschutzschulung im Bergbauunternehmen Rio Tinto in Kanada zielt darauf ab, „die betriebliche Effizienz zu erhöhen, Unfälle zu verhüten, sichere Arbeitspraktiken zu fördern und das Umweltbewusstsein zu schärfen“. Sie ist Teil einer Strategie zur Verwirklichung des langfristigen Unternehmensziels einer Absenkung der Unfallquote auf null. Im Rahmen der bereits etablierten Schulungsprogramme wurden (bis 2001) über 75 000 Trainingsstunden absolviert.

Bei der Aufstellung des Schulungsprogramms setzte das Unternehmen ein durch externe Experten ergänztes unternehmensinternes Ausbildungsteam ein. Das Schwergewicht der Schulungsaktivitäten liegt auf der Verbesserung von Kompetenzen in den Bereichen Sicherheit und Umwelt, Management und industrielle Verfahrenstechnik. Der Lernprozess wird erleichtert durch den Einsatz von Lehrmaterialien, zu denen z.B. ein Simulator für einen Drehrohrofen (Industrieofen) gehört. Mitarbeiter, die über ihre bisherige Ausbildung hinaus zusätzliche Kompetenzen in ihrem Tätigkeitsbereich erwerben wollen, können das Finanzhilfeprogramm für berufliche Weiterentwicklung in Anspruch nehmen. Die Schulungsthemen verteilen sich auf drei Kategorien: technisches Training (Produktion und Wartung), allgemeines Training (Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz, Schutz von Personen und Umweltschutz) und Sicherheitsmanagement.

Das Unternehmen berichtet, dass z.T. dank der Schulungen die Zahl der zu Arbeitsausfällen führenden Unfälle um 56% verringert werden konnte. Die Unfallzahl betrug 2001 20, gegenüber 46 im Jahr 2000.

- *Umweltmanager und -spezialisten.* Beschäftigte, die unmittelbar für das betriebsinterne Umweltmanagement verantwortlich sind, z.B. für Recycling, Abfallmanagement, Umweltschutz nach dem Vorsorgeprinzip, Einhaltung der Umweltschutzbestimmungen und das UMS ganz allgemein.
- *Direktoren und höhere Führungskräfte.* Zu dieser Gruppe gehören Geschäftsleiter, Finanzvorstände und Marketingleiter. Wenngleich sie bei der Implementierung des UMS keine direkte Rolle spielen, halten einige von ihnen umweltrelevante Fragen und Effekte unter strategischen Gesichtspunkten (weil sie z.B. dem Ruf des Unternehmens schaden oder ihn verbessern können) und in Bezug auf die Haftung doch für einen wichtigen Faktor.
- *Sonstiges Personal.* Zu dieser Gruppe gehören Beschäftigte, die nicht in eine der beiden vorgenannten Kategorien fallen. Sie können sich der Umweltziele und -programme des Unternehmens bewusst sein oder keine Kenntnis davon haben.

Schulungsaktivitäten können auch Geschäftspartnern wie z.B. Zulieferern, Subunternehmern und Werkvertragsnehmern angeboten werden. Durch Schulungen können Umweltverbesserungen in der ganzen Lieferkette erleichtert werden, denn sie helfen den Zulieferern, Kenntnisse und Qualifikationen im Bereich des Umweltmanagements zu erwerben. Wenn es einem Unternehmen nicht möglich ist, die Schulung selbst durchzuführen, könnte eine alternati-

ve Strategie darin bestehen, der Empfehlung der ISO 14001 zu folgen und „von Fremdfirmen den Nachweis zu fordern, dass ihre Mitarbeiter über die erforderliche Kompetenz und notwendige Schulung verfügen“.

## 8. Beitrag zur Konzipierung einer Umweltpolitik

### Die Unternehmen sollten

zur Konzipierung einer ökologisch sinnvollen und ökonomisch effizienten staatlichen Umweltpolitik beitragen, z.B. durch Partnerschaften oder Initiativen, mit denen das Umweltbewusstsein gestärkt und der Umweltschutz verbessert werden.

Partnerschaften zwischen verschiedenen Stakeholdern sind zu einem festen Bestandteil des politischen Entscheidungsprozesses geworden und tragen zur Konzipierung einer soliden staatlichen Politik bei, sowohl aus wirtschaftlicher als auch ökologischer Sicht. Die Einbindung aller Stakeholder in Politikdiskussionen reduziert das Risiko, dass bestimmte Probleme von den Regulierungsstellen nicht antizipiert werden. Durch die Einbeziehung des Unternehmenssektors sind die politischen Entscheidungsträger und Regulierer eher imstande, Maßnahmen zu konzipieren, die die Unternehmensrealität widerspiegeln. Dies kann zu einer besseren Einhaltung der Vorschriften führen. Dagegen können Politikänderungen ohne vorherige Konsultation der Unternehmen insofern zu unbefriedigenden Ergebnissen führen, als für die Unternehmen dann u.U. wenig Möglich-

keiten und Anreize bestehen, um über die Einhaltung der Mindestanforderungen hinauszugehen. Schließlich gibt die Beteiligung der Unternehmen an Politikdiskussionen den politischen Entscheidungsträgern auch die Möglichkeit, sich über neue Technologien und die Realisierbarkeit der Veränderungen zu informieren, die zur Einhaltung der Bestimmungen erforderlich sein könnten. Bei Berücksichtigung des breiten Spektrums von Umweltbestimmungen und -politiken kann man davon ausgehen, dass sich der Beitrag der Unternehmen zur Politik auf viele andere Aspekte eines soliden Umweltmanagements auswirkt.

Die Regierungen der meisten OECD-Länder sind Vertragspartner des Übereinkommens über den Zugang zu Informationen, die Öffentlichkeitsbeteiligung an Entscheidungsverfahren und den Zugang zu Gerichten in Umweltangelegenheiten (Aarhus-Übereinkommen), das die Errichtung von Mechanismen zur Einbeziehung der Öffentlichkeit bei der Aufstellung von Plänen und Programmen für den Umweltbereich vorsieht.

Der Weltgipfel 2002 über nachhaltige Entwicklung (WSSD) identifizierte eine Reihe freiwilliger Multi-Stakeholder-Übereinkommen, die zur Erreichung des Ziels nachhaltiger Entwicklung beitragen würden. Im Rahmen dieser so genannten „Typ-II-Partnerschaftsinitiativen“ haben gleichgesinnte Regierungen, Stakeholder und zwischenstaatliche Organisationen vereinbart, spezifische Probleme gemeinsam anzugehen.

## **Instrumente und Konzepte**

**Verweise auf Partnerschaften in Verhaltenskodizes.** Verhaltenskodizes für Unternehmen können Partnerschaften mit dem Staat und mit anderen Stakeholdern in der Zivilgesellschaft vorsehen. Für eine wachsende Zahl von Unternehmen ist diese Aktivität Bestandteil ihrer Umweltpolitik.

**Teilnahme an Konsultationsprozessen mit der Regierung.** Viele Regierungen geben dem privaten Sektor Gelegenheit, zu Gesetz- und Regulierungsentwürfen Stellung zu nehmen. So können die Unternehmen mit konstruktiver Kritik dazu beitragen, dass neue Politiken oder gesetzliche Maßnahmen in der Praxis realisierbar sind und der Unternehmensrealität Rechnung tragen. Die Regierungen haben zudem Mechanismen für die Stellungnahme der Öffentlichkeit und den Politikdialog geschaffen, um bei weitreichenden Gesetzesvorhaben Feedback einzuholen.

**Nationale Ausschüsse für nachhaltige Entwicklung.** Solche von den nationalen Regierungen eingerichteten oder bestätigten Gremien setzen sich im Allgemeinen aus Vertretern der Regierung, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft zusammen und haben die Aufgabe, nachhaltige Entwicklung innerhalb eines bestimmten nationalen Kontextes zu definieren. Viele dieser Ausschüsse sind zugleich für die Umsetzung der 1992 auf dem Erdgipfel von Rio de Janeiro sowie auf dem WSSD 2002 in Johannesburg eingegangenen nationalen Verpflichtungen zuständig.

**Selbstregulierung und marktorientierte Instrumente.** Neben Gesetzesvorschriften und staatlicher Regulierung setzen die Regierungen noch andere Instrumente ein, um die Umweltleistung der Unternehmen zu verbessern. Führungskräfte aus Wirtschaft und Industrie suchen aktiv auf Veränderungen „der Spielregeln“ für die Politik hinzuwirken, die auf Alternativen zu Regulierungsmaßnahmen basieren. Zu diesen Instrumenten gehören zwischen Staat und Unternehmen ausgehandelte Vereinbarungen, die letzteren die

Möglichkeit geben, gesamtstaatliche Umweltziele durch ein von ihnen selbst entwickeltes System zu erreichen.

**Partnerschaften mit der Regierung und nachgeordneten Gebietskörperschaften.** Der WSSD-Implementierungsplan empfiehlt, „zur Erreichung nachhaltiger Entwicklung auf allen Ebenen Partnerschaften zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren stärker zu fördern“. Einige Unternehmen haben die Initiative ergriffen und sind Partnerschaften mit an der

### Der Dialog zwischen der Wirtschaft und anderen Gruppen der Zivilgesellschaft

Die in Alberta (Kanada) ansässige New Directions Group (NDG) arbeitet seit 1990 an der Entwicklung von Beziehungen zwischen NRO und dem Unternehmenssektor. Die Gruppe wurde von drei führenden kanadischen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, dem NRO- und dem Hochschulsektor ins Leben gerufen. Sie bietet ein Forum für Diskussionen, Informationsaustausch und die Suche nach einer gemeinsamen Basis in Fragen der Umweltpolitik. Obwohl sich die Gruppe bei Diskussionen und Aktivitäten auf etablierte Maßnahmen und Verfahren stützt, operiert sie im Wesentlichen auf Ad-hoc-Basis. Die Mitglieder arbeiten darauf hin, bei Diskussionen und zu treffenden Entscheidungen einen Konsens zu finden, sie sind sich aber im Klaren, dass nicht alle Empfehlungen einstimmig angenommen werden.

Die NDG hat in zwei wichtigen Fragen einen Konsens erzielt, zu denen dann Grundsatzserklärungen abgegeben wurden, einmal betreffend den Umgang mit giftigen Chemikalien und zum anderen in Bezug auf die Durchführung und Gestaltung freiwilliger Initiativen. Die NDG hat einen Bericht erstellt, der zu vielen inländischen Politikprozessen einen wichtigen Beitrag leistete. Die erarbeiteten Grundsätze und Kriterien führten schließlich zu dem von der kanadischen Regierung und Industrie angenommenen Politikrahmen Environmental Voluntary Agreements Policy Framework.

Das NDG-Modell wurde auch andernorts in Kanada übernommen, um verschiedene sektorspezifische Umwelt- und Entwicklungsprobleme anzugehen, dies gilt z.B. für die in British Columbia getroffene Vereinbarung über Schutzgebiete und Waldbewirtschaftung sowie die Koalition zwischen NRO und Industrieverbänden zur Unterstützung von Gesetzesbestimmungen zum Schutz gefährdeter Arten in Kanada.

politischen Entscheidungsfindung beteiligten Gebietskörperschaften eingegangen.

**Konzepte der Unternehmenskooperation.** Ein Weg, den Dialog mit den Regierungen aufzunehmen, ist gemeinsame Lobbyarbeit. Zudem kann der Dialog auch über Industrieverbände geführt werden. Ein Dialog mit Industrieverbänden, die einen gemeinsamen Standpunkt vertreten, kann für die Regierungen effizienter sein, denen es u.U. an Ressourcen fehlt, um mit einzelnen Unternehmen Kontakte zu unterhalten.

**Internationale Verfahren.** Unternehmen, die in mehreren Hoheitsgebieten operieren, sehen die Notwendigkeit einer Präsenz bei internationalen Verhandlungen, da sich deren Ergebnisse auf die Regulierungssysteme in diesen Gebieten auswirken können. Bei einer Reihe von internationalen Verhandlungsprozessen über Umweltvertragswerke und die Gestaltung der Umweltpolitik können Vertreter der Zivilgesellschaft an Sitzungen teilnehmen. Darüber hinaus wurden unabhängige Organe eingerichtet, die den Dialog zwischen den Regierungen und der Wirtschaft auf internationaler Ebene erleichtern, z.B. der Beratende Ausschuss der Wirtschaft (BIAC), der eigens zur Aufnahme des Dialogs mit den Regierungen der OECD-Länder gegründet wurde, der Weltunternehmensrat für nachhaltige Entwicklung (WBCSD) und die Internationale Handelskammer (ICC).

## Nützliche Links:

**Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD),** [www.oecd.org](http://www.oecd.org);  
**OECD Environmental Health and Safety Programme,**  
[www.oecd.org/ehs](http://www.oecd.org/ehs).

**Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP),**  
[www.unep.org](http://www.unep.org); **UNEP Finance Initiative,** [www.unepfi.org](http://www.unepfi.org);  
**UNEP Life-cycle Initiative,**  
[www.unepfi.org/pc/sustain/lcinitiative/home.htm](http://www.unepfi.org/pc/sustain/lcinitiative/home.htm)

**Internationale Organisation für Normung (ISO),**  
[www.iso.org](http://www.iso.org)

**Global Reporting Initiative (GRI),**  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**Internationale Arbeitsorganisation (ILO),**  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

**Europäische Kommission, Generaldirektion Umwelt, EMAS,**  
[europa.eu.int/comm/environment/emas/](http://europa.eu.int/comm/environment/emas/)

**US Environmental Protection Agency (USEPA),**  
**Design for Environment,** [www.epa.gov/dfe/](http://www.epa.gov/dfe/)

**Weltunternehmensrat für nachhaltige Entwicklung (WBCSD),** [www.wbcSD.org](http://www.wbcSD.org)

**Internationale Handelskammer (ICC),** [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

**Beratender Ausschuss der Wirtschaft bei der OECD (BIAC),** [www.biac.org](http://www.biac.org)

**Gewerkschaftlicher Beratungsausschuss bei der OECD (TUAC),** [www.tuac.org](http://www.tuac.org)

**Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES),** [www.ceres.org](http://www.ceres.org)

**Global Environmental Management Initiative (GEMI),**  
[www.gemi.org](http://www.gemi.org)

**AccountAbility,** [www.accountability.org.uk/aa1000/](http://www.accountability.org.uk/aa1000/)

**Responsible Care,** [www.americanchemistry.org](http://www.americanchemistry.org)

OECD PUBLICATIONS, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16

PRINTED IN FRANCE

(00 2004 5V 5) No. 83319 2005