

# KRONOS

## Infobrief

Ein Service des Kronos Umwelt-Team's

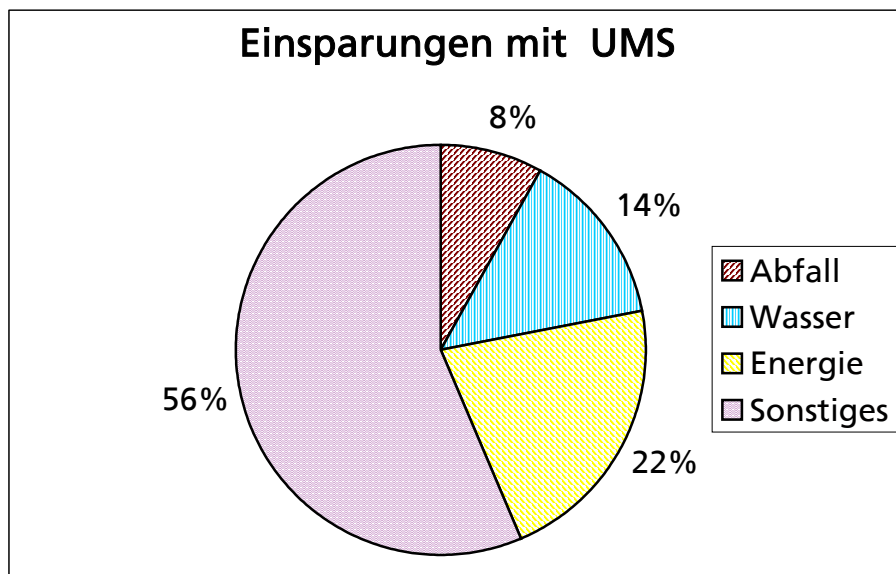
Ausgabe November 00/16

### Umweltschutz rechnet sich

1995 wurde zwischen der Bayerischen Wirtschaft und der Bayerischen Staatsregierung der **Umweltpakt Bayern** geschlossen – die erste branchen- und themenübergreifende sowie auf Gegenseitigkeit beruhende freiwillige Umweltvereinbarung in Deutschland.

Nach knapp vierjähriger Laufzeit (bis 1999) lässt sich nun eindrucksvoll darstellen, wie bayerische Betriebe mit Hilfe von Umweltmanagementsystemen systematisch Umweltauswirkungen verringern und damit auch konkret Kosten sparen.

25 Betriebe konnten dabei **jährliche Einsparungen** von DEM 9,7 Mio (etwa ATS 67,9 Mio) lukrieren. Die Einsparungen verteilen sich zu mehr als 50 % auf Verfahrensumstellungen und damit verbundenen Rohstoffeinsparungen, zu nahezu einem Viertel auf Maßnahmen im Energiebereich, 14 % konnte durch Maßnahmen im Wasser-/Abwasserbereich und 8 % im Bereich Abfall eingespart werden.



Ein kurzer Auszug aus der **Maßnahmenpalette in den Bereichen Energie, Abfall und Wasser:**

- ◆ Einsparung von Entsorgungskosten durch Maßnahmen im Rahmen der Erstellung von Abfallwirtschaftskonzepten
- ◆ Abfallvermeidung und -verwertung, Einsatz von externen und internen Mehrwegsystemen
- ◆ Verpackungsoptimierung
- ◆ Kreislaufführung des Wassers
- ◆ Verbesserte Vertriebslogistik (Reduktion der gefahrenen km)
- ◆ Verwendung von Energiesparlampen, Zeitschaltuhren, Regelungstechnik
- ◆ Abwärmenutzung, Einsatz von Blockheizkraftwerken

# KRONOS

## Infobrief

Daneben wurden auch zahlreiche Maßnahmen gesetzt, deren Erfolge **nicht unmittelbar finanziell bewertbar** sind, wie etwa

- ◆ Pendelverkehr für Mitarbeiter, Förderung von öffentlichem Verkehr und Fahrgemeinschaften
- ◆ Prämierung der Mitarbeiter für gute Umweltschutz-Vorschläge

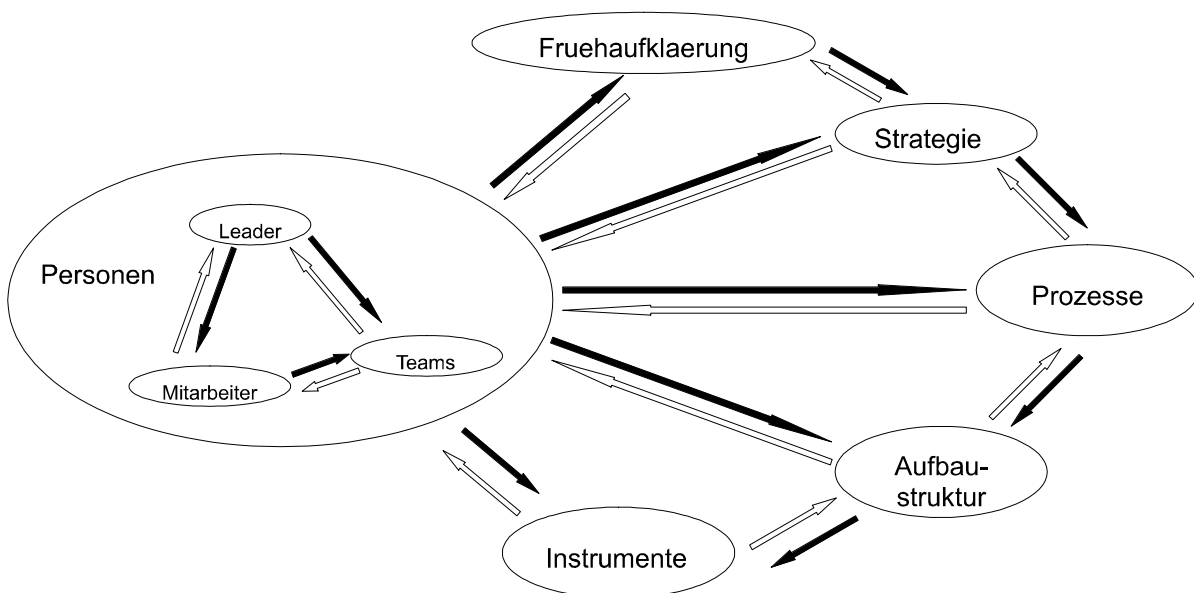
Besonders erwähnenswert ist, dass neben den Kosteneinsparungen auch die Analyse und Weiterentwicklung der Organisation und der umweltrelevanten betrieblichen Abläufe mithelfen, das Budget deutlich zu entlasten. Diese Beispielsammlung des bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen, die in Form einer Broschüre erschienen ist, zeigt damit deutlich den Beitrag, den systematischer Umweltschutz mit Hilfe von Umweltmanagement für eine erfolgreiche und nachhaltige Wirtschaft leisten kann.

## Die Umsetzung 'Organisatorischen Wandels': Umweltmanagement

Im letzten KRONOS Infobrief wurde die Frage, ob die Einführung eines Umweltmanagementsystems (UMS) die Qualität eines Organisatorischen Wandels hat, eindeutig bejaht. In logischer Konsequenz daraus sollten sich die bewährten Methoden zur Steuerung des Organisatorischen Wandels auf die UMS-Einführung anwenden lassen.

### Sechs Schritte zum Erfolg

Die nachfolgende Grafik gibt die sechs Komponenten zur Steuerung des Organisatorischen Wandels wieder:



**Frühaufklärung:** Die Frühaufklärung dient dazu, möglichst frühzeitig die Notwendigkeit von Veränderungen im Unternehmen aufzudecken. Dazu werden Beobachtungsfelder im relevanten Unternehmensumfeld definiert und anhand von Indikatoren regelmäßig und systematisch auf zukünftige Veränderungen untersucht. Die Beobachtungsfelder sind naturgemäß je Branche und Unternehmen unterschiedlich, beinhalten jedoch immer den Bereich 'Umwelt' i.e.S.: in den Feldern Gesetzgebung (Beschränkungen, Auflagen, Steuern), Kundenverhalten (Produktnutzen, Substitution), Beschaffung (Rohstoffe, Versorgungssicherheit), Gesellschaft (Image) usw.

# KRONOS

## I n f o b r i e f

Aus den beobachteten Anzeichen für **Veränderungen im Unternehmensumfeld** werden jene herausgefiltert, die **Auswirkungen auf das Unternehmen** haben. Von ihrer Art oder vom Ausmaß her bedeutende Veränderungen sind Signale für die Notwendigkeit eines Organisatorischen Wandels.

**Strategie:** Wenn die Frühaufklärung die Notwendigkeit einer tiefgreifenden Veränderung des Unternehmens in seinem Umweltverhalten aufgedeckt hat, werden im nächsten Schritt geeignete Strategien gesucht, die es dem Unternehmen ermöglichen, **unter den (zukünftig) geänderten Bedingungen erfolgreich am Markt zu bestehen**. Sofern es die Größe und Position des Unternehmens erlauben, kann dies (nicht nur im Umweltbereich) verstärktes Lobbying sein, um die unerwünschten Entwicklungen hinauszuzögern, abzuschwächen oder abzuwenden.

Viele weitere Vermeidungsstrategien sind denkbar – oder aber: Innovation und Steigerung der Aktionsfähigkeit durch Erweiterung des eigenen Managementsystems um Umweltaspekte.

**Prozesse:** Erster Ansatzpunkt zur Steuerung des Wandels sind die bestehenden Unternehmensprozesse. Der Grund dafür liegt darin, dass Umweltauswirkungen nicht Folge von Strukturen oder Zuständen sind, sondern Folge von Tätigkeiten, Handlungen und Prozessergebnissen (im allgemeinen Produkte/Leistungen). Es werden daher alle Prozesse (Leistungserstellung, Management, Unterstützung) erhoben, auf **Verbesserungsmöglichkeiten** hin analysiert und diese umgesetzt. Prozessänderungen bedeuten dabei in den meisten Fällen keine Mehrbelastung, da es im allgemeinen nicht um ein Mehr sondern um ein Anders geht. Zusätzliche (bis dato fehlende) Prozesse wie Audits oder regelmäßige Kontrollen verursachen zwar Mehrbelastung, dienen aber der Effizienzsteigerung in der Leistungserstellung und der Quasi-Automatisierung des Systems, sodass sie sich **per Saldo bezahlt** machen.

**Aufbaustruktur:** Bei allen Vorteilen, die die Spezialisierung mit sich bringt, darf nicht vergessen werden, dass sie auch zu exponentiellem Wachstum der Anzahl an Schnittstellen – mit entsprechenden Reibungsverlusten und/oder wachsendem Koordinationsaufwand – führt. Aus Umweltsicht (und anderen Sichten) kann das bis zur Entscheidungsunfähigkeit führen. Zur Stabilisierung des in den vorigen Schritten Erreichten sind daher die **Kompetenzen** so zu strukturieren, dass **schnelle Entscheidungen** im Sinne der gewählten Strategie möglich sind.

**Instrumente:** In den meisten Fällen sind in Verwendung stehende Instrumente an die neuen Prozesse und Strukturen anzupassen, aber auch neue unterstützende Instrumente einzusetzen. Im Fall Umweltmanagement sind dies beispielsweise Erhebungsmethoden, Kommunikationsmittel, Beschaffungsmarktforschung, Umweltcontrolling, Audits, ... (siehe dazu die bisherigen KRONOS Infobriefe).

## Der Mensch im Zentrum

**Personen:** Die agierenden Personen als sechste Komponente zur Steuerung des Organisatorischen Wandels stehen zu Unrecht an letzter Stelle, sind sie doch die **Träger jeder Veränderung**. Alle Erfahrungen zeigen, dass tiefgreifende Veränderungen ohne zuerst: Einverständnis, dann: Mitwirkung der zuerst: Betroffenen, dann: Beteiligten zum Scheitern verurteilt sind.

Zur erfolgreichen Umsetzung eines Organisatorischen Wandels braucht es zuerst das Commitment der Geschäftsführung (das durch die Entscheidung für eine bestimmte Strategie gegeben sein sollte). Auf dieser Basis muss die zweite Führungsebene als Multiplikator für den neuen Weg gewonnen werden. Dies geschieht am besten durch **frühzeitige Information** und insbesondere **Diskussion**, bis alle Fragen beantwortet und Zweifel ausgeräumt sind. Im Regelfall kann durch die intensive Diskussion eine verbesserte Vorgangsweise gefunden werden.

Die Rolle der **Multiplikatoren** ist nun die **aktive Mitwirkung** bei der Umsetzung der Strategie (keinesfalls nur in dulddender Position). Ihre Aufgabe ist es,

- ◆ Motivationsbarrieren durch die Beschreibung/Vermittlung des Zielzustands und die Rolle der Mitarbeiter dabei abzubauen,
- ◆ Kommunikationsbarrieren durch frühzeitige Information und das Schaffen von Feedback-/Vorschlagsmöglichkeiten abzubauen,
- ◆ Organisationsbarrieren durch bereichsübergreifende Mitwirkungsmöglichkeiten (Teams) abzubauen,
- ◆ Fähigkeitsbarrieren durch Schulungsmaßnahmen abzubauen.

Das muss gelingen, sodass das gesamte Potential der nunmehr beteiligten Mitarbeiter genutzt werden kann.

## Schlussbetrachtung

Insbesondere in bereits hochentwickelten Unternehmen muss die UMS-Einführung nicht immer das Ausmaß eines Organisatorischen Wandels annehmen.

In vielen Fällen entfaltet ein UMS (ebenso wie Qualitätsmanagement) seine volle Wirkung aber nur, wenn es aufgrund erkannter Notwendigkeit, auf Basis einer bewussten Entscheidung nach der beschriebenen Vorgangsweise eingeführt und weiterentwickelt wird.

## ÖkoBusinessPlan Wien 2001

**Die erfolgreiche Aktionen im Rahmen des ÖkoBusinessPlan Wien werden auch im Jahr 2001 fortgesetzt. Unternehmen, die im Umweltbereich aktiv(er) werden wollen, können die attraktiven Förderungen zur Einführung von Umweltmanagement und zur Durchführung von Umweltprojekten in Anspruch nehmen.**

In den vergangenen beiden Jahren haben mehr als 20 Wiener Unternehmen im Rahmen des ÖkoBusinessPlan Wien Umweltmanagementsysteme nach EMAS und/oder ISO 14000 eingeführt.

Das **KRONOS Umwelt-TEAM** ist **offizieller Berater** im ÖkoBusinessPlan Wien. Nutzen Sie das beigelegte Fax-Antwortblatt, um sich für Sie kostenlos über das Programm sowie die Förderungsmöglichkeiten informieren zu lassen und/oder Informationsmaterial zu bestellen!

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr KRONOS Umwelt-TEAM