

these argumentiert im Übrigen *Schmidt* in seiner Analyse ökonomischer Differenzierung in der Metallindustrie seit Mitte der siebziger Jahre (44ff). Als zusätzliches Problem wird von *Schroeder* und *Weinert* die wichtiger werdende Koordinierung einer europäischen Tarifpolitik einbezogen. Die Analyse führt zu dem Ergebnis, dass es nur die Alternativen einer „wilden oder strategischen Differenzierung“ gebe und die Gestaltungschancen um so größer seien, je eher sie von den Gewerkschaften ergriffen würden (152) und dass ihre Nutzung „nur mit den Arbeitgebern und dem Staat“ gelingen werde (154). *Huber* und *Hofmann* sprechen demgegenüber davon, dass eine offensive solidarische Lohnpolitik, im Rahmen einer zweistufigen Verhandlungsstruktur; „nur gegen die Arbeitgeber durchgesetzt werden kann“ (199) und akzentuieren folgerichtig Mobilisierungsnotwendigkeiten, betonen dann aber auch in eher optimistischen Ausblicken „Kontinuitäten und Reformschritte“ für den Flächentarifvertrag als Zukunftsmodell.

Was so sichtbar wird, ist ein gewisser Widerspruch zwischen nüchternen und im guten Sinne radikalen Analysen und den Zwängen pragmatischer Politik, den *Zinn* in seinem Beitrag am prägnantesten beschrieben hat: „Die Gewerkschaften sehen sich in der misslichen Lage, aus der Not eine Tugend zu machen und ihre Widerstandskraft auf kleine Erfolge zu konzentrieren, deren Befriedungsfunktion aber gerade die Kraft zur grundsätzlichen Systemkritik eher lähmt“ (28). Behalten die Analytiker Recht, die von einem „Katastrophenkurs“ sprechen und mit weiteren Zuspitzungen rechnen, so wird man sich deren produktive Bewältigung nur vorstellen können im Ergebnis des „Selber Tuns“ der Vielen (modernen Wissensarbeiter wie Angehörigen der klassischen gewerkschaftlichen Kernklientel), für das sich eine zeitgemäße gewerkschaftliche Doppelstrategie öffnen müsste (vgl. www.forum-neue-politik-der-arbeit.de). Der besprochene Reader regt, gerade weil er diese Widersprüche sichtbar werden lässt, dazu an, hier weiter nachzudenken.

Dr. Helmut Martens (Dortmund)

Martin Birke, Michael Schwarz, Markus Göbel (2003): *Beratungsthema Unternehmensnachhaltigkeit. Künftige Herausforderungen für Umweltmanagement und Öko-Consulting*. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 44, Berlin: edition sigma, ISBN 3-89404-975-8, 144 S., €12,90

Birke/Schwarz/Göbel haben es sich zum Ziel gesetzt den perspektivischen Bedarf und die Konturen einer „Beratung neuen Typs“ zu erarbeiten. Der bisherigen an Checklisten, Zertifizierung und Öko-Effizienz orientierten Management- und Beratungspraxis setzen die Autoren den Anspruch der Prozessorientierung und Partizipation entgegen, der aus dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung abgeleitet wird. Aus diesem Spannungsfeld werden vier Thesen abgeleitet:

1. Nachhaltigkeitsorientierte Modernisierung vollzieht sich nicht entlang eines klar konturierten Entwicklungspfades, sondern ist ein unternehmensspezifischer wissensbasierter Lernprozess.
2. Dafür ist eine 'Beratung neuen Typs' erforderlich, die Fachwissen, Organisationsberatung und Interessensmoderation verknüpft.
3. Dies setzt direkte Partizipation aller Beteiligten voraus, um Prozesse des Wissensmanagements zu gestalten und Interessensgegensätze zu überbrücken.
4. Dazu ist eine 'Beratung der Beratung' erforderlich, die alle am Beratungsprozess Beteiligten wechselseitig und selbstreflexiv zu nutzenden Lernoptionen eröffnet.

Eine im Jahr 2000 durchgeführt, dreistufige Delphi-Befragung deutscher Beratungsunternehmen bildet den empirischen Kern der Arbeit, deren Ergebnisse in sieben Trends zusammengefasst werden:

1. Technisch-nachsorgender Umweltschutz hat seinen Entwicklungszenit überschritten. Künftige Erfolge hängen von der Integration des Umweltmanagements in Geschäfts- und Managementprozesse ab.
2. Entwicklungspotentiale im Umweltmanagement werden mittelfristig bei der Verknüpfung unternehmensinterner und unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse gesehen.
3. Nachhaltiges Wirtschaften wird zum Leitbild von Unternehmensinnovation, Geschäftsfeldplanung, Geschäftsprozessoptimierung, Produkt- und Marketingstrategien angesehen. Es ist jedoch auf positive Signale von Stakeholdern und Gesellschaft angewiesen.
4. Von den nächsten fünf Jahren werden eine Marktbereinigung und ein Konzeptwandel in der betrieblichen Umweltberatung erwartet. Dabei wird die umwelttechnische Expertenfunktion zunehmend aber an Wachstums- und Leistungsgrenzen treffen.
5. Die Chancen zukünftiger Umweltberatung hängen von der kaum voraussagbaren Praxisrelevanz des nachhaltigen Wirtschaftens ab. Einer Verknüpfung von Fach- und Organisationsberatung,

- der Entwicklung von integrierten Strategie-, IT- und Umweltmanagementsystem-Tools werden Geschäftschancen vorhergesagt.
6. Von der Praxisrelevanz nachhaltigen Wirtschaftens hängt aber auch der Funktionswandel zu einer 'Beratung neuen Typs' ab, in dem problemlösungsorientiertes Wissensmanagement, transdisziplinäre Beraterfachkompetenzen und lernoffenes Beratungsdesign kombiniert werden.
 7. Der erwartete Wandel vom technischen Umweltmanagement zum Nachhaltigkeitsmanagement stellt Maximalanforderungen an Innovationsfähigkeit und Infrastruktur von Beratungsunternehmen. Um den Aufbau dieser Ressourcen zu ermöglichen plädieren die Autoren für weitere wissenschaftliche Förderung.

Der wichtigste Beitrag der Arbeit von *Birke/Schwarz/Göbel* liegt darin, umweltorientierte Beratung in den gesamten Kontext der Diskussion um Nachhaltige Entwicklung zu stellen. Unternehmensnachhaltigkeit wird von ihnen nicht als ein um soziale Aspekte erweitertes Öko-Effizienz-Konzept verstanden, sondern als evolutionär-prozessorientiertes Management angesehen, das Regeln und Ressourcen für komplexe, konflikthafte, unternehmensinterne und -übergreifende Abstimmungsprozesse zur Verfügung stellt, die Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten systematisch erfasst und bewertet und für künftige Entscheidungen nützt. Die Balance zwischen ökonomischer Effizienz, ökologischer Innovation und sozial-gesellschaftspolitischer Verantwortung wird von den Autoren als kontinuierliche Strategieanforderung angesehen. Dieses Verständnis von strategischem Management öffnet den Blick für institutionelle Arrangements, organisatorische Innovationen und mikropolitische Konstellationen und legt den Grundstein für eine an diesen Phänomenen orientierte Beratung. Für diese 'Beratung neuen Typs' wird eine Vielzahl von bekannten Elementen aus Strategieberatung und Organisationsentwicklung in die Umweltmanagement-Diskussion importiert. Die Autoren entwickeln daraus zwar keinen neuen Beratungsansatz und geben auch keine robuste Prognose der Marktentwicklung ab, zeigen aber Entwicklungslinien auf.

Dr. André Martinuzzi (Wien)