

From EMS to SMS? Developing a Sustainability Management Systems Approach

Dr. Jost Hamschmidt¹

Institute for Economy and the Environment
University of St. Gallen
Tigerbergstr. 2
CH 9000 St. Gallen
Switzerland
Phone: 0041-71-224-2595
Fax: 0041-71-224-2584
Mail: Jost.Hamschmidt@unisg.ch
<http://www.iwoe.unisg.ch>
<http://www.oikos-foundation.unisg.ch>

Abstract:

The sustainable development paradigm is becoming more and more a topic for business. In its core, it implies a transition of the self understanding of companies: Nobel laureate Milton Friedmans assumption "The business of business is business!" is more and more challenged: The "business of business" is in transition. Stakeholder demands are increasing: companies are asked to behave like corporate citizens, value creation processes do focus on economic value creation (economic capital) as well as on value creation for the natural environment (natural capital) and the social environment (social capital). But do management systems models provide the adequate answers for tackling the far reaching implications of corporate sustainability? Empirical studies concerning Environmental Management Systems (EMS) show, that basic questions of the purpose and mission of companies are rarely reflected in practice. This can be traced back in part to the system models of EMS. Ecologic Sustainability e.g. is not an explicit target of ISO 14001 and sustainability aspects are rarely addressed. The proposed paper will therefore analyze emerging models of management systems for sustainability. Grounded in empirical observations, the paper will highlight progress and limitations of management systems models in order to drive companies towards corporate sustainability.

Managementsysteme – vom Umwelt- zum Sustainability-Management?

Das Leitbild „Sustainable Development“, das eine nachhaltige, dauerhaft tragfähige Entwicklung der natürlichen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft postuliert, entwickelt sich langsam, aber kontinuierlich zu einem Managementthema². Von Unternehmen wird zunehmend erwartet, dass sie sich wie für das Gemeinwesen mitverantwortliche Bürger verhalten (Corporate Citizenship). Wertschöpfungsprozesse werden auf ihre soziale Verträglichkeit hinterfragt und es werden Nachweise verlangt, dass Unternehmensgewinne nicht auf Kosten Dritter erwirtschaftet werden. Hierbei wird zunehmend die Akzeptanz eines erweiterten Wertschöpfungsbegriffes in den Unternehmen eingefordert. Unternehmen werden als multifunktionale und entsprechend „pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheiten“³ gesehen, die eine sozio-ökonomische Wertschöpfung für unterschiedliche Anspruchsgruppen, nicht nur für Kapitalgeber, sondern auch für

¹ Dr. Jost Hamschmidt ist Projektleiter am IWÖ-HSG der Universität St. Gallen und Geschäftsführer der oikos - Stiftung für Ökonomie und Ökologie

² Ein Indikator dafür ist die Initiative des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), der im Sommer 2001 das „Forum Nachhaltige Entwicklung“ ins Leben gerufen hat (vgl. www.econsense.de).

³ Ulrich/Fluri (1995), S. 60

Arbeitnehmende, Kunden und Öffentlichkeit schaffen. Hieraus stellen sich die Fragen: Wie weit können Umweltmanagementsysteme (UMS) die Einlösung dieser weitgehenden Ansprüche unterstützen? Sind Entwicklungen in der internationalen Managementsystemdebatte erkennbar, die einen umfassenderen Wertschöpfungsbegriff als Grundlage haben? Dieser Beitrag liefert dazu eine Bestandsaufnahme.

1. Was leisten UMS?

Verschiedene Studien zeigen, dass die Einführung von Umweltmanagementsystemen (UMS) nach ISO 14001 und EMAS aus der ökonomischen Perspektive i.d.R. erfolgreiche Investitionen darstellen⁴. Etwas schwächer fällt hingegen die Bewertung der ökologischen Effektivität der UMS aus: Bei den Umweltaktivitäten dominieren betriebsökologische Massnahmen, während die eigentliche ökologische Herausforderung in vielen Branchen im Bereich der Produktökologie⁵ liegt. In der praktischen Umsetzung von EMAS und ISO 14001 bislang häufig Massnahmen zur Herstellung der Konformität mit gesetzlichen Regelungen und der formale Nachweis der UMS-Elemente im Vordergrund der Bestrebungen. Eine effektive Steigerung der Umweltleistung bleibt dabei oftmals aus⁶. Auch ist der in den Normen geforderte kontinuierliche Verbesserungsprozess der Umweltleistung (KVP) konzeptionell sehr offen formuliert⁷ und liefert vorderhand nur geringe Anreize für eine effektive Verbesserung der Umweltleistung. Für viele Unternehmen fehlen darüber hinaus wirksame ökonomische Anreize, aber auch die geeigneten Konzepte für die Identifizierung ökonomisch interessanter Umweltmanagementmassnahmen. Fazit: Viele Unternehmen orientieren sich im Umweltmanagementbereich trotz des in den Normen postulierten KVP-Prozesses der Umweltleistung noch an Mindestforderungen. Sowohl EMAS als auch ISO 14001 sind konformitätsorientierte Standards, die Mindestforderungen vorgeben. Sie bieten aber nur wenig Anreize für darüber hinaus gehendes proaktives Unternehmerverhalten.

2. Weitere Managementmodelle

Im Gegensatz dazu existieren im Bereich des Qualitätsmanagements Modelle, die stärker auf die Entwicklungs- und Lernfähigkeit von Organisationen ausgerichtet sind. Zu nennen ist hierbei beispielsweise das Modell der *European Foundation for Quality Management* (EFQM-Modell für Business Excellence), das die Erreichung von Spitzenleistungen (Business Excellence) zum Ziel hat und mit dem Instrument der Selbstbeurteilung von Unternehmen eine Orientierung am „Klassenbesten“ (Benchmarking) fördert. Dieses Modell geht von einem umfassenden Qualitätsbegriff aus, dessen Leitidee die Ausrichtung von Unternehmenszielen auf die Erfüllung der Bedürfnisse aller relevanten Anspruchsgruppen ist. In Anlehnung hieran wurde in den USA im Oktober 2000 von der *Environmental Protection Agency* (EPA) mit dem „US National Environmental Performance Track Program“ ein Programm zur Selbstbeurteilung des Umweltmanagements initiiert, das diese Philosophie aufnimmt und zusätzlich bestimmte Veröffentlichungspflichten einfordert (vgl. <http://www.epa.gov/performancetrack/>). Im deutschsprachigen Raum arbeiten verschiedene Forschungsgruppen an dem Konzept einer Sustainability Balanced Scorecard⁸, und in Grossbritannien entwickelt eine Allianz unterschiedlicher Institutionen (u.a. BSI,

⁴ vgl. z.B. UNI/ASU (1997), S. 33f., Dyllick/Hamschmidt (2001), S. 130f.

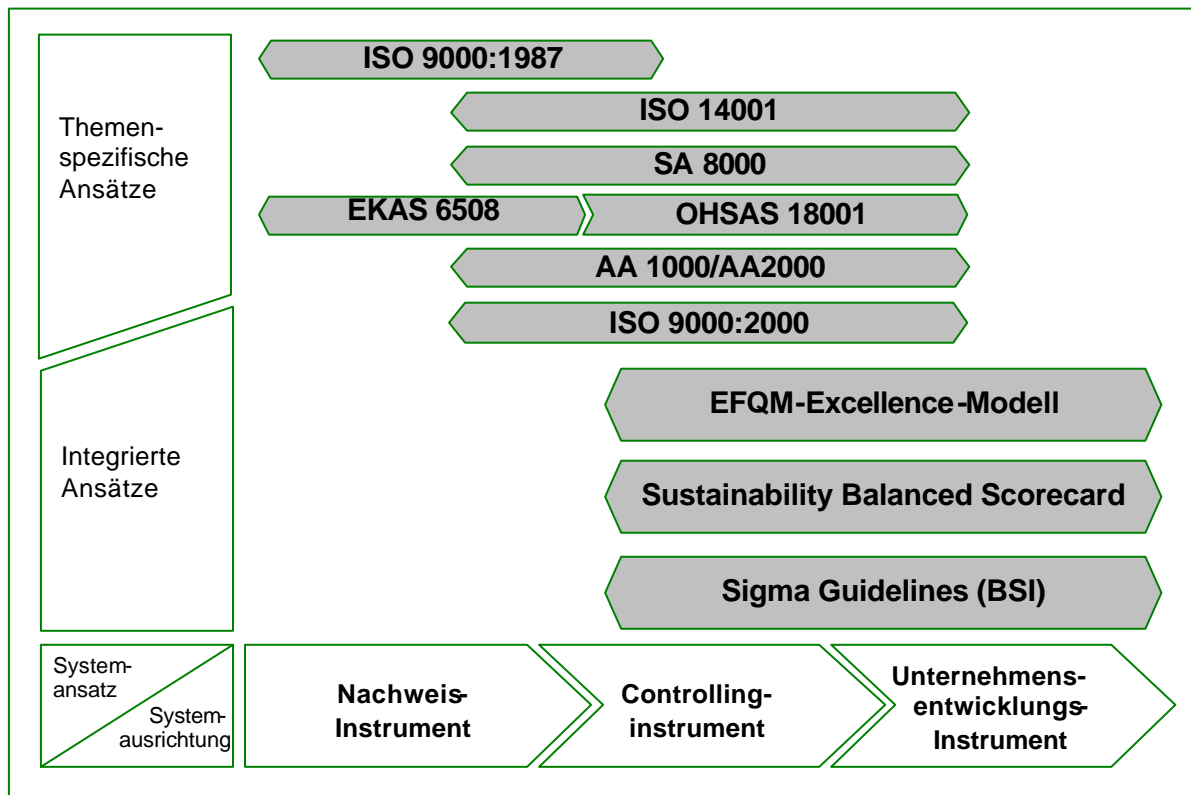
⁵ Diese Erkenntnis wurde in jüngerer Zeit auch von der Politik aufgenommen und führte in der EU beispielsweise zu einer Anpassung der umweltpolitischen Prioritäten: Im Januar 2001 lancierte die *Europäische Kommission* das „Green Paper on Integrated Product Policy (IPP)“ dass die zukünftige EU-Umweltpolitik voraussichtlich spürbar beeinflussen wird.

⁶ Als (extern formulierter) Massstab für eine effektive Steigerung der Umweltleistung soll hier eine messbare absolute Senkung unternehmensinduzierter Stoff- und Energieströme über den gesamten Produktlebenszyklus gelten. Für eine ökologisch nachhaltige Entwicklung nennen verschiedene Autoren absolute Reduktionen der Stoff- und Energieström bis zu einem Faktor 10. Die Vorgabe solcher Ziele für UMS-zertifizierte Unternehmen ist eine inhaltliche Überfrachtung von UMS, deren Erfolg nicht an extern vorgegebenen, sondern an von den Unternehmen selbst definierten Umweltzielen gemessen wird.

⁷ Auf Initiative des IWÖ-HSG haben in der Schweiz im Jahr 2002 die Beteiligten Anspruchsgruppen ein Konsenspapier erstellt, dass die Interpretation des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) der Umweltleistung erleichtert. Vgl. „Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung von Umweltmanagement und Umweltleistung nach ISO 14001“ (Schriftenreihe der Schweizer Normenvereinigung SNV), Zürich

⁸ Vgl. die unterschiedlichen SBSC-Konzeptionen von Bieker et al. (2001), Figge et al. (2001), Arnold et al. (2001)

AccountAbility, Forum for the Future) derzeit im Auftrag des britischen Departments of Trade and Industry (DTI) Managementleitlinien für ein nachhaltigkeitsorientiertes Managementsystem. Ein umfassender Konzeptentwurf steht derzeit zur Diskussion (vgl. <http://www.sigmaproject.com>).



Legende: SA 8000: Social Accountability 8000 – Internationaler Standard des Council on Economic Priorities (CEP)
 EKAS 6508: (Schweizer) Richtlinie über den Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit
 AA1000/AA2000 Accountability Management Standard (nstitute of Social and Ethical Accountability) (UK)
 EFQM: European Foundation for Quality Management
 OHSAS 18001:1999: Occupational Health- and Safety Management Systems (Hrsg.: BSI: British Standards Institution)
 SIGMA: Sustainability: Integrated Guidelines for Management (Hrsg.: BSI: British Standards Institution)

Abbildung: Ausrichtungen von Managementsystemansätzen

3. Trends

Die Beispiele zeigen: Die Managementsystem-Diskussion ist in Bewegung. Neben die klassischen Qualitätsmanagementsysteme treten einerseits weitere themenspezifische Managementsysteme, zum anderen ist aber auch ein Trend zu integrierten Managementsystemen feststellbar. Des weiteren entwickelt sich der Stellenwert der Systeme: So war die ISO 9001 Norm ursprünglich als operativ ausgerichtetes Nachweis- und Dokumentationsinstrument konzipiert. Qualitätsmanagementsysteme wurden in der Folge oft als bürokratische Parallelorganisation zum eigentlichen Management eingeführt. Moderne Managementsysteme dagegen begreifen sich als Controlling- und Führungsinstrumente in einem, welche vor allem die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen unterstützen sollen (vgl. Abbildung). Dies spiegelt sich auch bei den beteiligten Akteuren wider: Während die frühen Managementsysteme weitgehend auf Fachpromotoren (z.B. Qualitätsmanager, Techniker) ausgerichtet waren, beziehen moderne Managementsystemansätze über diese hinaus auch Führungskräfte und externe Anspruchsgruppen mit ein. Analysiert man die Entwicklungen, lassen sich verschiedene, teilweise auch gegenläufige Trends beobachten:

1. Die Entwicklung themenspezifischer Managementsystemstandards ist unübersehbar: Ausgehend vom Qualitätsmanagement folgten Managementsysteme für das Umweltmanagement (EMAS, ISO 14001), Gesundheits- und Sicherheitsmanagement

(z.B. OHSAS 18001). In neuester Zeit treten Standards für den Bereich Soziale Verantwortung (Social Accountability, SA 8000) und die Klärung des Verhältnisses zu Anspruchsgruppen (z.B. AA 1000/AA 2000) hinzu.

2. Die parallele Einführung themenspezifischer Managementsysteme stösst in der Unternehmenspraxis an ihre Grenzen. Es werden daher zunehmend prozessorientierte, integrierte Managementsysteme aufgebaut, mit denen flexibel die Forderungen unterschiedlicher Standards erfüllt werden können. Dennoch dominiert noch die Integration der Systemdokumentationen (z.B. QMS und UMS) zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und der Vereinfachung operativer Controllingprozesse. Eine echte Integration der einzelnen Systeme in das allgemeine Managementsystem ist zwar zunehmend zu beobachten, bislang aber noch nicht gängige Praxis.
3. Zeitgleich zu diesen Entwicklungen verbreitet sich neben themenzentrierten Standards eine neue Generation von Managementsystemen, die konzeptionell eine echte Integration fordern. So umfasst das Anfang der 90'er Jahre entwickelte EFQM-Modell ökonomische, soziale und ökologische Aspekte als selbstverständliche Bestandteile. Die aktuell von der British Standards Institution (BSI) entwickelten Leitlinien für ein nachhaltiges Management (SIGMA-Guidelines) führen diese Entwicklung konsequent fort.
4. Die Anstösse zur Entwicklung neuer Managementstandards gehen nicht mehr nur von nationalen Normungsorganisationen aus. Auch andere Anspruchsgruppen ergreifen die Initiative: Ein Beispiel hierfür ist das amerikanische "Council on Economic Priorities". Es entwickelte in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Zertifizierungsgesellschaften u.a. den Standard "Social Accountability 8000" (SA 8000), der Unternehmen zur Einhaltung von Mindestsozialstandards befähigen soll. Andere Beispiele dieser Art finden sich auch für den systematischen Umgang mit ethischen Fragen (z.B. AA1000⁹).

Als gemeinsames Merkmal dieser Standardentwicklungsbemühungen lässt sich ein stärkerer Einbezug unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Stakeholder) feststellen. Eine Begründung für diese Entwicklung ist die Professionalisierung und Internationalisierung von Anspruchsgruppen durch moderne Kommunikationsmittel wie Internet und E-mail. Ein weiterer Faktor ist die zunehmende Bedeutung von „intangible Assets“ für die international agierende Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) wie Greenpeace, WWF oder Amnesty International können die Reputation und damit den Wert von Unternehmen nachhaltig beeinflussen. Eine zielorientierte Zusammenarbeit mit Ihnen kann aber auch Image und Lösungskompetenz von Unternehmen steigern. Ein vorausschauendes Management bindet daher die Ansprüche der relevanten Stakeholder in die Unternehmensstrategie frühzeitig mit ein.

4. Managementsysteme sind Führungssysteme

Zusammenfassend können wir eine Entwicklung von bürokratisch geprägten Nachweissystemen zu echten Führungssystemen feststellen. Während früher externe Nutzenaspekte (Zertifikat, Sicherung der Lieferfähigkeit) im Vordergrund des Interesses standen, gewinnen neben diesen Nutzenaspekten interne Gründe (Mitarbeitermotivation, Innovationsfähigkeit etc) an Bedeutung. Die Leistung der ursprünglichen ISO 9000 bestand im Kern darin, dass sie Unternehmen befähigte, mit einer systematischen dokumentierten Vorgehensweise definierte Anforderungen für Produkte und Dienstleistungen zu erreichen. Nachfolgende Ansätze wie z.B. die ISO 14001 gingen einen Schritt weiter: Mit der Forderung nach einer kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung und einem Plan-Do-Check-Act Kreislauf liegt ihr Schwerpunkt im Controllingbereich. Dieser Ansatz findet sich auch in der neuen ISO 9000:2000 wieder.

Noch stärker auf die Unternehmensentwicklung konzentrieren sich die integrierten Ansätze (EFQM-Modell, SIGMA-Project, SBSC). Sie fördern in den Unternehmen den Klärungsprozess unterschiedlicher unternehmerischer Zielsetzungen und decken dabei sowohl strategische wie auch operative Fragen der Unternehmensführung systematisch ab. Dabei zwingen sie die Unternehmen auch zu einer kritischen Reflexion in Hinblick auf ihre

⁹ vgl. <http://www.accountability.org.uk>

Fähigkeiten, selbstgesteckte Ziele zu erreichen. So enthält das EFQM-Modell nicht nur Ergebniskriterien der Unternehmensleistungen, sondern legt einen Schwerpunkt auf die Entwicklung von Voraussetzungen für die Erzielung dieser Leistung. Nicht Ergebnisse wie die Konformität mit Mindestanforderungen, sondern der Prozess zur Erzielung von Bestleistungen und Vergleiche mit anderen Unternehmen (Benchmarking) stehen im Vordergrund. Die Bereiche Innovation und Lernen erhalten hierin eine grössere Bedeutung als in den themenspezifischen Managementsystemen. Und: Modelle wie der EFQM – Ansatz oder die Balanced Scorecard sind nicht zertifizierbar. Sie setzen auf die interne Dynamik, die sich bei ihrer Umsetzung ergibt. Der Trend geht also klar von der Konformitätsprüfung hin zu umfassenden Führungssystemen.

5. Wie lernfähig sind Unternehmen?

Neben all dem stellt sich aber auch die Frage, in wie weit die zunehmend komplexen Zielsetzungen der Managementsystemkonzeptionen in der Praxis eingelöst werden können. Nicht immer sind Unternehmen wirklich so lernfähig und flexibel, wie dies fortschrittliche Managementmodelle postulieren. Wagt man einen Blick in die Unternehmenspraxis, so sind die einzelnen Managementsysteme in äusserst unterschiedlichen Ausprägungsformen umgesetzt. Und nicht immer sind die mit den Managementsystemen verbundenen unternehmerischen Ziele transparent. So ist es nicht erstaunlich, dass längst nicht jede Unternehmung, die sich z.B. mit Total Quality Management und dem EFQM-Modell beschäftigt, tatsächlich eine Kultur der Offenheit und Entwicklungsfähigkeit aufweist. Zum ersten werden oft neue Systemansätze vom Top Management quasi verordnet, ohne dass die Bereitschaft zu nachhaltigen Veränderungen im Unternehmen vorgelebt wird. Zum zweiten wird in Unternehmen oft der Faktor Zeit unterschätzt, der bei sozialen Veränderungsprozessen von grosser Bedeutung ist. Die Einführung wirksamer Managementsysteme braucht Zeit. Während der Aufbau der formalen Abläufe innert Jahresfrist geleistet werden kann, ist die Steigerung der Innovations- und Lernfähigkeit von Unternehmen ein längerfristiger Prozess. Zum dritten fehlen Unternehmen oftmals grundlegende Erfahrungen mit dem Plan-do-check-act Führungskreislauf, der die Grundlage für jedes funktionierende Managementsystem legt und in den Normen ISO 14001, EMAS und ISO 9001-2000 vermittelt wird.

6. Fazit

Wohin steuern also die Trends der Managementsystem-Entwicklung? Zertifizierbare Managementsysteme werden weiterhin von Bedeutung sein. Sie bilden die Basis der Weiterentwicklungen. Zukünftige Managementsystemansätze werden darüber hinaus aber noch stärker als bisher auf die Unterstützung von systematischen Lern- und Innovationsprozessen in Unternehmen ausgerichtet sein (Unternehmensentwicklungs-instrument). Gleichzeitig wird die Berücksichtigung legitimer Stakeholder-Interessen bei der Formulierung von Unternehmenszielen und Strategien an Bedeutung gewinnen. Im Gegensatz zu den Managementsystemen der ersten Generation fordern die neueren Modelle explizit die Klärung des Verhältnisses von Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Sie fördern so die Transparenz über strategische und operative Unternehmensziele und Prioritäten. Sie rücken Funktionen von Unternehmen in den Vordergrund, die über die klassischen Unternehmensziele hinaus gehen. Es geht massgeblich um die Sicherung der „licence to operate“, um die Förderung der Akzeptanz unternehmerischen Handelns bei Kunden und Gesellschaft, indem in den Unternehmen soziale, ökologische und ökonomische Ziele gleichberechtigt verfolgt und systematisch miteinander verknüpft werden. In wie weit die hier skizzierten Ansätze in der Praxis aber auch tatsächlich mit substantiellen Inhalten gefüllt werden, wird die Zukunft zeigen. Das Pionierunternehmen sie heute bereits erfolgreich in die Praxis umgesetzt, wird anhand einer KMU-Fallstudie auf der SMIA Konferenz illustriert.

Literatur:

Arnold, W./ Freimann, J./ Kurz, R. (2001): Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Vorüberlegungen zur Entwicklung einer Sustainable Balanced Scorecard (SBS) für KMU, in Umweltwirtschaftsforum 4/2001

Bieker, Th. / Dyllick, Th. / Gminder, C.-U. /Hockerts, K. (2001): Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard – Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte, IWÖ-HSG Diskussionsbeitrag Nr. 94, St. Gallen 2001 (Download unter <http://www.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/wwwPublInhalteGer/Publikationen?opendocument>)

British Standards Institution (BSI) (1999): OHSAS 18001:1999: Occupational Health and Safety Management Systems Specifications, 1999

Dyllick, Th. / Hamschmidt, J. : Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, Zürich 2000

Hamschmidt, J.: Wirksamkeit von Umweltmanagementsystemen – Stand der Praxis und Entwicklungsperspektiven, Dissertation, St. Gallen/Bamberg 2001

Kaplan R., Norton D. (1997): Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, dt. Übersetzung, Stuttgart 1997

NDEMS (National Database on Environmental Management Systems) (2003), Environmental Management Systems: Do They Improve Performance? Project Final Report. Department of Public Policy. The University of North Carolina at Chapel Hill.

SAI 1997: Social Accountability 8000 (SA8000). International Standard, Social Accountability International 1997

Online-Tagungsdokumentation St. Galler Umweltmanagement Forum 2000: Vom Umwelt- zum Sustainability Managementsystem: <http://www.unisg.ch/forum2000>

SIGMA Project (2001): The SIGMA Project: Sustainability in Practice, Sections 1-3, 4-6, Appendix A -F (Version Juli 2001), Download unter <http://www.projectsigma.com>

Ulrich, P./Fluri (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 7. Aufl., Bern – Stuttgart

UNI/ASU (Hrsg.) (1997): Öko-Audit in der mittelständischen Praxis – Evaluierung und Ansätze für eine Effizienzsteigerung von Umweltmanagementsystemen in der Praxis, Unternehmerinstitut e.V., Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer, Bonn