

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	8
Vorwort	9
Einleitung	11
1. Vom Umweltmanagement zum Nachhaltigkeitsmanagement? Untersuchungskonzept und -methode	15
1.1 Umweltmanagement im Umbruch	16
1.2 Rekursivität als mikropolitischer Engpass	18
1.3 Nachhaltiges Wirtschaften als evolutionärer Prozess	21
1.4 Zur Rolle und Funktion der Unternehmensberatung: Untersuchungshypothesen und -methoden	25
1.5 Methodisches Vorgehen	28
1.6 Zusammengefasste Ergebnisse des Berater-Delphis: Die Perspektiven nachhaltiger Unternehmensberatung	30
1.6.1 Erfolgreicher Umweltschutz erzwingt neue Konzepte: Umweltmanagement als Innovationsmanagement	31
1.6.2 Umweltberatung bekommt die Kunden, die sie verdient: Nachhaltige Unternehmensberatung als Marktchance und Marktrisiko	32
1.6.3 Beratung braucht Beratung: Ein neuer Beratungsmodus als nachhaltige Zukunftssicherung	33
2. Umweltmanagement- und Umweltberatung in der Praxis – Drei Fallstudien	37
2.1 Blockierte Innovationspotenziale eines mittelständischen Unternehmens im Konzernverbund	39
2.1.1 Zentrale Problemfelder	41
2.1.1.1 Systemintegration	41
2.1.1.2 Auditierung und Beratung	42
2.1.1.3 Partizipation und Organisationsentwicklung	43

2.1.2	Anforderungen an eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung und ihre Beratung	45
2.2	Vorausiehlende und nachholende Modernisierung eines mittelständischen Öko-Pioniers	46
2.2.1	Zentrale Problemfelder	49
2.2.1.1	Gravierende „Schnittstellenprobleme“	49
2.2.1.2	Unklare Entscheidungsprozesse	50
2.2.1.3	Unzureichend kommunizierte und umgesetzte Strategieentwicklung	51
2.2.1.4	Prekäre Personalentwicklung	51
2.2.2	Die Integration der Managementsysteme als Lern- und Beratungsprozess	51
2.3	Der Global Player: Klassisch moderne Bricolage im Umbruch	54
2.3.1	Das Konzernaudit für integrierte Managementsysteme	56
2.3.2	Der Produkt-Öko-Check	59
3.	Das Expertendelphi „Umweltberatung“	65
3.1	Zum Einsatz der Delphi-Methode	65
3.2	Sieben Zukunftstrends für Umweltmanagement, Umwelt- und Unternehmensberatung	68
3.3	Prognose als Lernprozess: Zukunftschancen und Zukunftsrisiken im Diskurs	71
3.3.1	Die Zukunft des betrieblichen Umweltschutzes	72
3.3.2	Umweltmanagement als Innovationsmanagement	73
3.3.3	Nachhaltiges Wirtschaften als Innovationsleitbild	77
3.3.4	Stärken und Schwächen betrieblicher Umweltberatung	78
3.3.5	Möglichkeiten und Grenzen zukünftiger Umweltberatung	80
3.3.6	Das Leistungsprofil einer „Beratung neuen Typs“	83
3.3.7	Nachhaltig prekäre Beratungsressourcen	88
3.3.8	Wissensmanagement	89
3.3.9	Partizipation und Organisationslernen	90
3.3.10	Beraternetzwerke	93
3.4	Beraterworten im Überblick: Nachhaltige Unternehmensentwicklung als prekäres Beratergeschäft	95
4.	Von der Umweltmanagementberatung zur Nachhaltigkeitsberatung?	99
4.1	Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensberatung und ihrer Beratung	100

4.2	Unternehmens- und Umweltberatung im Wandel	106
4.2.1	Vom Konzeptberater zum Umsetzungsbegleiter	106
4.2.2	Spezialisierte Dienstleistung oder Full-Service-Konzept	107
4.2.3	„Maßgeschneiderte Konzepte“ versus Standardisierung	107
4.2.4	Gutachterliche Umweltschutzberatung	110
4.2.5	Ökologieorientierte Managementberatung	110
4.2.6	Organisationsberatung	112
4.3	Nachhaltigkeitsberatung als „Beratung neuen Typs“?	113
5.	Nachhaltiges Beraten als arbeitspolitische Herausforderung und Chance	121
	Literaturverzeichnis	127
	Anhang	133

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Konzeptionsmängel bisheriger Umweltmanagement-Modelle	19
Abb. 2:	Nachhaltigkeit als Balance und Lernprozess	24
Abb. 3:	Unternehmensrestrukturierung und Umweltmanagement	38
Abb. 4:	Kontinuierliche Verbesserung	62
Abb. 5:	Wahrnehmungsmuster im Prozess der Unternehmensberatung	109
Abb. 6:	„Beratung neuen Typs“ als nachhaltige Zukunftssicherung	116
Abb. 7:	Nachhaltiges Management und Beraten als arbeitspolitische Chance	125