

Vorwort

Im Handel gelernt, aber in der Industrie beschäftigt? In der Industrie gelernt, aber seit Jahren bei einem Dienstleistungsunternehmen in Lohn und Brot? In der Verwaltung ausgebildet, jetzt aber Allroundkraft in einem privaten Betrieb? Oder keinen kaufmännischen Beruf gelernt, aber jahrelang ausgeübt? Für die vielen Menschen mit solchen – heute üblichen – »Patchwork«-Berufsbiografien ist der IHK-Weiterbildungsabschluss »Geprüfter Wirtschaftsfachwirt/Geprüfte Wirtschaftsfachwirtin« wie gemacht; denn die Zulassung setzt zwar eine absolvierte Ausbildung und/oder eine je nach Fallkonstellation ein- oder mehrjährige Berufspraxis voraus, bindet diese aber an keinen bestimmten Wirtschaftszweig oder Tätigkeitsbereich.

Entsprechend breit angelegt sind die Inhalte: Volkswirtschaftslehre, allgemeine und spezielle Betriebswirtschaftslehre (mit material-, produktions- und absatzwirtschaftlichen Inhalten), Unternehmensführung, Organisation, Controlling, externes und internes Rechnungswesen, Wirtschafts- und Steuerrecht, Finanzierung und Investitionsrechnung sowie Personalwirtschaft.

Der so als »Allrounder auf hohem Niveau« weitergebildete Wirtschaftsfachwirt ist qualifiziert, verantwortliche Positionen im mittleren Management auszufüllen, ohne auf eine bestimmte Branche festgelegt zu sein. Das macht diesen Abschluss auch für diejenigen interessant, die von ihrem beruflichen Werdegang her »eigentlich« Industriefachwirte oder Handelsfachwirte werden könnten, sich aber die Option für den Einsatz in anderen Betriebsarten offenhalten wollen: Denn wer weiß heute schon, wohin es ihn beruflich im Laufe seines Arbeitslebens verschlägt?

Auch die 9. Auflage des seit 2009 von Anfang an sehr erfolgreichen Lehrwerks wurde gründlich überarbeitet. Die Bücher entsprechen in Struktur und Inhalt der Weiterbildungsverordnung »Geprüfte Wirtschaftsfachwirte« und dem Rahmenplan mit Lernzielen des DIHK. Eine Vermittlung der Inhalte der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) erfolgt hier jedoch nicht. FELDHAUS bietet in der Rubrik »Ausbildung der Ausbilder« zahlreiche Einzelwerke dazu an.

Die Überarbeitung des Lehrwerks ist mit größter Sorgfalt durchgeführt worden. Eventuelle Hinweise zu Fehlern oder Anregungen zur Verbesserung unserer Fachbücher sind aber stets willkommen, gern an mail@elkeschmidt.de.

Wir wünschen allen angehenden Wirtschaftsfachwirtinnen und -wirten viel Freude beim Lernen und Erfolg bei der Verwirklichung ihrer beruflichen Ziele!

Herausgeberin und Verlag

3.1.2.2 Produkthaftung

3.1.2.2.1 Voraussetzungen der Haftung

Nach § 1 ProdHaftG ist der **Hersteller** eines Produktes, das er in den Verkehr gebracht hat, zum Schadensersatz verpflichtet, wenn durch den Fehler eines Produktes jemand getötet, sein Körper oder seine Gesundheit verletzt oder eine Sache beschädigt wird.

Was als **Produkt im Sinne des ProdHaftG gilt**, bestimmt § 2 ProdHaftG. Danach ist ein Produkt jede bewegliche Sache, auch wenn sie einen Teil einer anderen beweglichen oder unbeweglichen Sache bildet, sowie Elektrizität. Der Produktbegriff umfasst nur bewegliche Sachen. Weder das ProdHaftG noch die durch das ProdHaftG umgesetzte Richtlinie bestimmen, was bewegliche Sachen sind. Daher wird dieser Begriff durch das bürgerliche Recht definiert:

Nach § 90 BGB sind bewegliche Sachen körperliche Gegenstände, die weder Grundstücke noch Grundstücksbestandteile sind.

Um Produkteigenschaft im Sinne des ProdHaftG zu erlangen, ist es nicht erforderlich, dass das Produkt auf eine bestimmte Weise hergestellt worden ist. Irrelevant ist also z. B. ob das Produkt aus industrieller Fertigung stammt oder in Serie gefertigt worden ist.

3.1.2.2.2 Produkte in den Verkehr bringen

Der Hersteller muss das Produkt in den Verkehr gebracht haben, um nach dem ProdHaftG haftbar zu sein. Ein Produkt gilt als **objektiv** in den Verkehr gebracht, wenn es die Sphäre des Herstellers verlassen hat. Dies ist der Fall, wenn es sich außerhalb seines Machtbereiches befindet.

Subjektiv bedeutet Inverkehrbringen, dass sich der Hersteller willentlich des Produktes entäußern muss. Diese Entäußerung ist kein Rechtsgeschäft, sondern ein Realakt. Daher finden die bürgerlich-rechtlichen Vorschriften über Rechtsgeschäfte keine Anwendung. So kann der Hersteller z. B. das Inverkehrbringen nicht anfechten, wenn es auf einem Irrtum beruht.

3.1.2.2.3 Fehlerhaftigkeit von Produkten

Ein Fehler kann in dem Produkt selbst liegen, wenn es z. B. aufgrund fehlerhafter Konstruktion nicht den erforderlichen Sicherheitsbedürfnissen entspricht. Ein Fehler kann aber auch durch die Art und Weise, wie das Produkt in den Verkehr gebracht wurde, begründet werden. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass eine fehlerhafte oder ungenügende Gebrauchsanweisung dem Produkt beigefügt wird.

Ob ein Produkt fehlerhaft im Sinne des ProdHaftG ist, ergibt sich aus § 3 ProdHaftG. Nach dieser Vorschrift hat ein Produkt einen Fehler, wenn es nicht die Sicherheit bietet, die unter Berücksichtigung aller Umstände berechtigterweise vom Abnehmer erwartet werden kann.

Umstände dieser Art sind

- die **Darbietung** des Produkts,
- sein **Gebrauch**, mit dem billigerweise gerechnet werden kann,
- der **Zeitpunkt**, in dem es in Verkehr gebracht wurde.

Zur Beantwortung der Frage, ob die Sicherheit geboten wird, die berechtigter Weise erwartet werden kann, ist auf das Sicherheitsbedürfnis der Allgemeinheit, auf die »**Verkehrsanschauung**« abzustellen. Entscheidend ist, welche Erwartungshaltung hinsichtlich der Sicherheit geweckt wurde. Dies ist unter Berücksichtigung aller Umstände zu ermitteln.

Die Aufzählung in § 3 ProdHaftG ist nicht abschließend, sondern sie hat beispielhaften Charakter.

Als Darbietung i.S.d. § 3 ProdHaftG gilt jede Art der Vorstellung des Produktes gegenüber potenziellen Benutzern. Auch Werbung kann eine Darbietung sein, wenn sie Sicherheits-erwartungen bei der Allgemeinheit auslöst.

Ein Gebrauch, mit dem billigerweise gerechnet werden kann, liegt vor, wenn die Verwendung des Produktes auf diese Weise nicht fernliegend ist. Es ist nicht die Vorstellung des Herstellers maßgebend. Unerheblich ist auch, ob der Hersteller mit dieser Verwendung rechnete.

Maßgeblicher Zeitpunkt für die Erwartungshaltung hinsichtlich der Sicherheit des Produkts ist der Zeitpunkt des Inverkehrbringens. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Sicherheits-erwartung der Allgemeinheit sich mit fortschreitenden Entwicklungen verändert und dadurch ein ursprünglich fehlerfreies Produkt nachträglich zu einem fehlerhaften werden könnte. Da der Hersteller auf diese Entwicklung keinen Einfluss hat, kann sie ihm nicht zugerechnet werden.

3.1.2.2.4 Schaden und Kausalität

Um eine Haftung nach dem ProdHaftG zu begründen, muss der entstandene Schaden in den Kreis der in § 1 ProdHaftG **geschützten Rechtsgüter** fallen.

Der Tod eines Menschen:

Der Getötete hat nach seinem Tod keine Ansprüche mehr. Daher geht es hier um Ansprüche Dritter, die durch den Tod entstehen.

Körper- oder Gesundheitsverletzung:

Als **Körperverletzung** gilt jede Beeinträchtigung der körperlichen Unversehrtheit und jede Störung der natürlichen inneren Lebensvorgänge. Für die Annahme einer Körperverletzung ist keine Störung des gesundheitlichen Befindens notwendig. Es reicht, dass eine objektive Abweichung vom Normalzustand vorliegt.

Unter einer **Gesundheitsverletzung** wird jede Störung der körperlichen, geistigen oder seelischen Vorgänge verstanden, ohne dass ihre Ursache in der unmittelbaren Beeinträchtigung der körperlichen Integrität liegt. Der Übergang zwischen Körperverletzung und Gesundheitsverletzung ist fließend.

Sachbeschädigung:

Als Sachbeschädigung gelten die Entziehung oder Beeinträchtigung des Eigentumsrechts, die Beeinträchtigung der Sachsubstanz durch Zerstörung oder Beschädigung und die Entziehung der Sache oder Beeinträchtigung ihres Gebrauchs oder ihrer Funktion.

Kausalitätszusammenhang zwischen Schaden und Produktfehler

Die Haftung wird aber nur begründet, wenn das in den Verkehr gebrachte fehlerhafte Produkt kausal für den Schaden war. Kausalität ist anzunehmen, wenn das Inverkehrbringen des fehlerhaften Produktes nicht hinweg gedacht werden kann, ohne dass der eingetretene Schaden entfiel. Damit sind **alle** Personen geschützt, nicht nur der unmittelbare Benutzer, sondern auch solche, die zufällig mit dem Produkt in Kontakt kommen.

3.1.2.2.5 Umfang der Haftung

Die Ersatzpflicht bei **Tötung** (§ 7 ProdHaftG) umfasst den Ersatz der Kosten der versuchten Heilung, den Vermögensnachteil, der durch die versuchte Heilung entstand

(z. B. Verdienstaustausch) sowie die Beerdigungskosten. Zudem sind Unterhaltsansprüche eines Dritten gegen den Getöteten für die mutmaßliche Lebensdauer des Getöteten zu ersetzen.

Im Falle der **Körper- oder Gesundheitsverletzung** (§ 8 ProdHaftG) sind auch die Kosten der Heilung zu ersetzen, sowie Vermögensnachteile auf Grund eingeschränkter oder aufgehobener Erwerbsfähigkeit auszugleichen. Auch immaterielle Schäden (»Schmerzensgeld«) müssen nach § 253 Abs. 2 BGB ersetzt werden.

Der Haftungshöchstbetrag (§ 10 ProdHaftG) bei Personenschäden durch ein Produkt oder gleiche Produkte mit dem selben Fehler liegt bei 85 Mio. Falls die Schadensersatzansprüche mehrerer Geschädigter diese Grenze übersteigen, mindert sich deren Anspruch.

Bei **Sachbeschädigung** mindert sich die Schadensersatzpflicht gemäß § 11 ProdHaftG um 500 € Selbstbeteiligung des Geschädigten. Diese Selbstbeteiligung soll die Regulierung von Bagatellschäden ausschließen. Für den Geschädigten besteht aber die Möglichkeit, seinen Schaden bei Vorliegen der Voraussetzungen über die deliktische Produkthaftung auszugleichen, da es dort keine Selbstbeteiligung gibt.

3.1.2.2.6 Welche Personen haften?

Gemäß § 1 ProdHaftG ist der Hersteller zum Schadensersatz verpflichtet. Aus § 4 ProdHaftG ergibt sich, wer Hersteller ist.

Hersteller ist danach, wer

- das Endprodukt, einen Grundstoff oder ein Teilprodukt hergestellt hat,
- sich durch Anbringen seines Namens, seiner Marke oder eines anderen unterscheidungs-fähigen Kennzeichens als Hersteller ausgibt,
- ein Produkt zum Zweck des Verkaufs, der Vermietung, des Mietkaufs oder einer anderen Form des Vertriebs mit wirtschaftlichem Zweck im Rahmen seiner geschäftlichen Tätigkeit in den Geltungsbereich des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum einführt oder verbringt.

Für den Fall, dass der Hersteller eines Produktes nicht festgestellt werden kann, gilt jeder **Lieferant** als dessen Hersteller. Dies gilt nicht, wenn, der Lieferant dem Geschädigten innerhalb eines Monats nach diesbezüglicher Aufforderung den Hersteller oder diejenige Person benennen kann, die ihm das Produkt geliefert hat.

3.1.2.2.7 Haftungsausschluss

Die Haftung des Herstellers nach dem ProdHaftG ist gemäß § 1 Abs. 2 unter folgenden Voraussetzungen ausgeschlossen:

1. Der Hersteller hat das Produkt nicht in den Verkehr gebracht.
2. Es ist davon auszugehen, dass das Produkt den Fehler, der den Schaden verursachte, noch nicht hatte, als der Hersteller es in den Verkehr brachte.

Ob von der Fehlerlosigkeit zum Zeitpunkt des Inverkehrbringens auszugehen ist, hängt davon ab, ob ein Geschehensablauf vorliegt, der nach allgemeiner Lebenserfahrung die Schlussfolgerung auf den Zeitpunkt des Fehlereintritts plausibel erscheinen lässt. Tritt beispielsweise ein Fehler an einem Verschleißteil nach mehrjährigem Gebrauch auf, kann davon ausgegangen werden, dass das Produkt erst später fehlerhaft geworden ist.

Auch Verhaltensweisen des Benutzers (z. B. unsachgemäße Lagerung oder mangelnde Pflege) können einen Geschehensablauf darstellen, der die spätere Fehlerhaftigkeit des Produktes vermuten lässt.

3. Der Hersteller hat das Produkt weder für den Verkauf oder eine andere Form des Vertriebs mit wirtschaftlichem Zweck hergestellt, noch hat er es im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit hergestellt oder vertrieben. Hierdurch wird die Ersatzpflicht bei nicht kommerziell hergestellt oder vertriebenen Produkten ausgeschlossen. Der Hersteller darf das Produkt also nicht zum Vertrieb mit wirtschaftlichem Zweck hergestellt haben. Das bedeutet, dass das Produkt nicht in der Absicht hergestellt wurde, mit ihm irgendwie mittelbar oder unmittelbar Gewinn zu erzielen. Die Haftung entfällt nur, wenn der Hersteller beide in Nr. 3 genannten Voraussetzungen erfüllt.
4. Der Fehler beruht darauf, dass das Produkt zum Zeitpunkt des Inverkehrbringens zwingenden Rechtsvorschriften entsprach. Entscheidende Voraussetzung des Haftungsausschlusses ist hier, dass bestehende Rechtsvorschriften dem Hersteller die Produktion derart inhaltlich vorschreiben, dass er entweder so oder gar nicht herstellen kann. Rechtsvorschriften in diesem Sinne sind Gesetze, Rechtsverordnungen und öffentlich-rechtliche Satzungen.
5. Der Fehler konnte zum Zeitpunkt des Inverkehrbringens nach dem Stand der Technik und Wissenschaft nicht erkannt werden. Derartige »Entwicklungsfehler« können nur Konstruktionsfehler sein. Fabrikationsfehler – auch Ausreißer genannt – fallen nicht unter Nr. 5. Ein Entwicklungsfehler liegt aber auch dann nicht vor, wenn die potenzielle Gefährlichkeit des Produktes nach dem gesamten Stand von Technik und Wissenschaft, nicht nur in der betreffenden Branche, von niemandem erkannt werden konnte.

3.1.2.2.8 Deliktische Produkthaftung

Die deliktische Produkthaftung ergibt sich aus § 823 BGB.

Nach dieser Vorschrift ist der Hersteller, der widerrechtlich ein fehlerhaftes Produkt in den Verkehr gebracht hat und dadurch vorsätzlich oder fahrlässig eines der in § 823 BGB geschützten Rechtsgüter verletzt hat, zum Schadensersatz verpflichtet, auch wenn nach dem ProdHaftG keine Haftung gegeben ist.

Die haftungsbegründende Handlung ist das Inverkehrbringen des fehlerhaften Produktes. Die Rechtswidrigkeit wird durch den Verstoß des Herstellers gegen die ihm obliegende **Verkehrssicherungspflicht** begründet.

Das fehlerhafte Produkt muss einen kausalen Schaden an einem der geschützten Rechtsgüter verursacht haben. Die Kausalität des Schadens liegt vor, wenn das fehlerhafte Produkt nicht hinweg gedacht werden kann, ohne dass der konkret eingetretene Schaden entfiel.

Die **geschützten Rechtsgüter** sind

- das Leben, der Körper, die Gesundheit, die Freiheit;
- das Eigentum (Zerstörung, Beschädigung, Verunstaltung, Entziehung der Sache, Beeinträchtigung des bestimmungsgemäßen Gebrauchs);
- sonstige Rechte (d. h. Rechte, die denselben ausschließlichen Charakter haben wie das Eigentum, die also von jedermann zu beachten sind, z. B. Vorkaufsrecht, Anwartschaftsrecht, Besitz), nicht jedoch das Vermögen.

Der Hersteller muss vorsätzlich oder fahrlässig gehandelt haben, d. h. es muss so genanntes **Verschulden** vorliegen. Vorsätzlich handelt, wer den Erfolg will; fahrlässig handelt, wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt missachtet.

Verschulden des Herstellers ist zu bejahen, wenn er zumindest fahrlässig gegen seine Verkehrssicherungspflicht zum Zeitpunkt des Inverkehrbringens verstößt. Der Hersteller muss sich bei Konstruktion und Produktion nach dem ermittelbaren Stand von Technik und Wissenschaft richten. Er muss Mitarbeiter sowie selbstständige Vertriebshändler umfassend informieren und überwachen. Schließlich muss er das Produkt nach dem Inverkehrbringen in Hinblick auf noch unbekannt schädliche Eigenschaften beobachten und es ggf. zurückrufen und die Allgemeinheit warnen.

4.1.2.3.2 Betriebliches Umweltmanagementsystem

Unternehmen sind mit einer – immer weiter anwachsenden – Fülle gesetzlicher Vorschriften konfrontiert, die den Schutz der Umwelt betreffen. Dabei haben vor allem Großunternehmen zahlreichen Berichts- und Nachweispflichten nachzukommen. Hier den Überblick zu behalten, auf neue Auflagen mit den richtigen Maßnahmen zu reagieren, deren Einhaltung in geeigneter Weise nachweisen zu können und den Umweltschutz praktisch sicherzustellen, ist Aufgabe des betrieblichen Umweltmanagements. Die meisten Betriebe können sich beim Aufbau eines **Umweltmanagementsystems** die Erfahrungen zunutze machen, die sie bei Einführung ihres betrieblichen Qualitätsmanagements sammeln konnten.

Betriebliches Umweltmanagement umfasst

- die **betrieblichen Maßnahmen zum Umweltschutz**: Vermeidung bzw. Eindämmung vom Betrieb ausgehender Umweltbelastungen durch Auswahl entsprechender Produktionsverfahren und Materialien, Abfallvermeidung, Prävention und Sanierung;
- die **Messung und Dokumentation** der vom Betrieb ausgehenden **Umweltbelastungen** durch Emissionen, Gewässer- und Bodenverunreinigungen (gelegentlich als Umweltleistung bezeichnet);
- die Erfassung und Bewertung von Stoffen und Energieträgern in **Öko-Bilanzen**, in denen die Herstellung einzelner Produkte oder die Herstellungsleistung von Betriebsteilen innerhalb einer Zeitspanne bilanziert wird. Die Weiterentwicklung des dieser Bilanzierung zugrundeliegenden »ökologischen Rechnungswesens« ist Einstieg in den Aufbau eines **Öko-Controllings**, in dessen Rahmen eine umweltschonende(re) Produktion geplant, kontrolliert und gesteuert werden kann;
- die **Beachtung gesetzlicher Vorgaben und Grenzwerte** sowie behördlicher Auflagen und die **Dokumentation** ihrer Einhaltung;
- die Festlegung und Anpassung der **Umweltpolitik** des Unternehmens, also des von der Unternehmensführung festgelegten Zielmix in Bezug auf das Umweltverhalten und seiner Umsetzung in entsprechende Maßnahmen;
- die Einwirkung auf Mitarbeiter, Lieferanten und sonstige **Stakeholder** bezüglich der Einhaltung der festgesetzten Umweltschutznormen,
- die **kommunikative Vermittlung** der Umweltschutzanstrengungen des Unternehmens in Richtung der Politik und Öffentlichkeit.

Damit betrifft das Umweltmanagement praktisch alle betrieblichen Bereiche.

Prinzipien des Umweltrechts

Dem Umweltrecht liegen folgende Prinzipien zugrunde:

Dem **Vorsorgeprinzip** entsprechen alle Bestimmungen und Maßnahmen, die dem Ziel der Vermeidung und Verminderung von Umweltbelastungen durch Präventionsmaßnahmen dienen. Dieses Prinzip entspricht auch ökonomischen Anforderungen, da die so genannten End-of-Pipe-Maßnahmen höhere Kosten verursachen (unter End-of-Pipe-Maßnahmen versteht man die Beseitigung bereits entstandener umweltbelastender Stoffe).

Das **Verursacherprinzip** besagt, dass die Kosten für die Beseitigung von Umweltbelastungen und -schäden grundsätzlich vom Verursacher zu tragen sind. Dadurch sollen die privaten und die gesellschaftlichen Kosten der Umweltbelastung in Übereinstimmung gebracht werden. Problematisch ist allerdings in vielen Fällen der Nachweis der Verursachung bestimmter Schäden. Darüber hinaus werden zahlreiche Umweltschäden durch das Zusammenspiel mehrerer Ursachen ausgelöst, wodurch einzelne Verursacher nicht mehr festgestellt werden können.

Dem **Kooperationsprinzip** entspricht die enge Zusammenarbeit von Behörden, Betrieben und anderen Stellen mit dem Ziel, maximalen Umweltschutz zu erreichen.

Wenn sich kein Verursacher von Umweltbelastungen ausmachen lässt, trägt die Kosten für die Beseitigung die Allgemeinheit. Das **Gemeinlastprinzip** sieht für diese Fälle vor, dass die öffentlichen Haushalte hierfür Mittel bereitstellen. Dieses Prinzip hat gegenüber den anderen Prinzipien nachrangige Bedeutung. Grundsätzlich steht die Verantwortung der Verursacher im Vordergrund (Subsidiaritätsprinzip).

Gesetze und Normen im Bereich Umwelt

Ein einheitliches deutsches Umweltgesetzbuch gibt es nicht, obwohl es seit längerer Zeit entsprechende Bestrebungen zahlreicher Institutionen und Verbände des Umweltsektors gibt. Der Hauptgrund sind die unterschiedlichen, durch die föderale Struktur Deutschlands bedingten Zuständigkeiten mit der Folge häufiger konkurrierender Gesetzgebung zwischen Bund und Ländern (vgl. Art. 72, 74 GG). Die Umwelt und deren Schutz betreffende Vorschriften enthalten neben dem BGB und dem Strafgesetzbuch z. B. das Bundesimmissionsschutzgesetz (BImSchG), die zugehörigen Durchführungsverordnungen und Verwaltungsvorschriften (etwa TA Luft, TA Lärm, Störfallverordnung), das Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG), das Verpackungsgesetz (VerpackG), das Chemikaliengesetz (ChemG) und das Wasserhaushaltsgesetz (WHG). Auch das Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG), das Bundes-Bodenschutzgesetz (BBodSchG) und die Gesetze, die im engeren und weiteren Sinne mit Klimaschutz in Zusammenhang stehen – etwa das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), sind hier anzuführen. Die Gefährdungshaftung aus Umweltvergehen regelt das Umwelthaftungsgesetz (UmweltHaftG).

Die Europäische Union, zu deren Zielnormen die Nachhaltigkeit gehört, hat zahlreiche Richtlinien zum Umweltrecht sowie verschiedene Aktionsprogramme zum Schutz der Umwelt erlassen. Die damit angestrebten Zielwerte wurden in den letzten Jahren mehrfach nachgeschärft. Aktuell gelten die folgenden Zielvorgaben, die teilweise noch in europäische Rechtsvorschriften eingearbeitet werden müssen:

- Senkung der **Treibhausgasemissionen** bis 2030 um mindestens 55 % gegenüber dem Stand von 1990, mit Regelungen im Paket »Fit for 55« im Rahmen des »**European Green Deal**«,
- Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energiequellen bis 2030 auf mindestens 40 % und
- Steigerung der **Energieeffizienz**: Energieeinsparung bis 2030 von ebenfalls mindestens 40 %,
- Wiederherstellung **degradierter Lebensräume** stufenweise bis auf 90 % bis 2050,
- **Biodiversitätsstrategie** 2020 mit verschiedenen Zielen zum Schutz und zur Renaturierung natürlicher Lebensräume.

Bis 2050 soll **Klimaneutralität** erreicht sein.

Entsprechend erlassene Richtlinien müssen von den Mitgliedsstaaten in nationales Recht umgewandelt werden. In Deutschland ist dies bereits ganz überwiegend erfolgt. Das 2021 beschlossene Bundes-Klimaschutzgesetz sieht für Deutschland sogar eine Senkung der Treibhausgasemissionen um 65 % gegenüber 1990 vor.

Weitere Vorgaben ergeben sich aus internationalen Abkommen zum Umwelt- und Klimaschutz, etwa dem Pariser Abkommen von 2015, das in Nachfolge des bekannten Kyoto-Protokolls eine Begrenzung des globalen Temperaturanstiegs auf unter 2° und die Bemühungen, den Anstieg auf unter 1,5° zu halten, ab 2020 festschreibt.

Alle diese Vorgaben wirken auf das betriebliche Umweltmanagement ein.

Für die Umsetzung des Umweltmanagements wurden – ähnlich wie für das Qualitätsmanagement – internationale Normen entwickelt. **ISO 14001** »Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung« und die daraus unveränderte Übernahme als DIN-Norm DIN EN ISO 14001:2015-11 stellen schwerpunktmäßig auf einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** ab. Die Normen **ISO 14015 ff** befassen sich

unter anderem mit der Umweltbewertung von Standorten und Organisationen, der Umweltkennzeichnung von Produkten, der Umweltsleistungsbewertung und Bilanzierung, der Erstellung von Materialflusskostenrechnungen usw. und sind dabei teils organisations- und teils produktorientiert.

Die europäische **Öko-Audit-Verordnung EMAS III** (Eco-Management and Audit-Scheme) ist in Deutschland im **Umweltauditgesetz (UAG)** umgesetzt. Es regelt die Zulassung und Beaufsichtigung für die Umweltgutachter, die das freiwillige Öko-Audit durchführen, durch Konstituierung des **Umweltgutachterausschusses (UGA)**. Dieser hat die Aufgabe, Richtlinien für die Anwendung des UAG zu erlassen, das Bundesumweltministerium in Fragen des Öko-Audits zu beraten und die Verbreitung von EMAS in Deutschland zu fördern. Umweltzertifizierte Unternehmen werden in einem Register der örtlich zuständigen Industrie- und Handelskammer erfasst und dürfen das **EMAS-Logo** auf ihren Briefköpfen, Plakaten, Homepages – nicht aber auf Produkten und Verpackungen wegen der Verwechslungsgefahr mit produktbezogenen Umweltkennzeichen – führen. Voraussetzung für die EMAS-Zertifizierung sind die Teilnahme an einer Umweltprüfung, die Formulierung von Umweltzielen, die Festlegung einer Umweltpolitik und die Einführung eines Umweltmanagementsystems, das regelmäßig einer **Umweltbetriebsprüfung** unterzogen wird.

4.1.2.3.3 Betriebliches Arbeitsschutzsystem

Im Bereich der Arbeitssicherheit bzw. der Arbeitsgesundheit wird das Ziel verfolgt, die Rechtsvorschriften und ggf. darüber hinausgehende – auch selbst gesetzte – Regelungen zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer einzuhalten.

Konkret bedeutet dies vor allem,

- die Beschäftigten durch geeignete Maßnahmen an ihren Arbeitsplätzen vor Gefahren für Gesundheit und Leben zu schützen, z. B. indem direkte **Kontakte mit gefährlichen Arbeitsstoffen** auf das unbedingt Notwendige beschränkt und dort nur unter größtmöglichen Sicherheitsvorkehrungen zugelassen werden;
- im gesamten Betrieb aktive **Unfallverhütung** zu betreiben, z. B. indem Gefahrenstellen identifiziert und beseitigt werden und die Mitarbeiter laufend in Unfallverhütung geschult werden,
- Maßnahmen zur **Gesundheitsförderung** durchzuführen, z. B. indem Betriebssport angeboten oder Präventionskurse gefördert werden;
- die **Arbeitsfähigkeit** (Employability) der Beschäftigten auch mit deren steigendem Alter zu erhalten, z. B. indem einseitige Belastungen, die zur Ausprägung von arbeitsbedingten Schäden und Krankheiten führen, vermieden und Arbeitsplätze »alter(n)sgerecht« eingerichtet werden;
- die Arbeit der betrieblichen **Sicherheitsfachkräfte** (SiFa) zu unterstützen.

Organisatorisch folgt hieraus

- für die **Aufbauorganisation** die Einrichtung von Stellen für Sicherheitsfachkräfte, die mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet werden müssen.
- für die **Ablauforganisation** der Erlass von Verfahrensanweisungen für sicherheits- bzw. gesundheitsgefährdende Prozesse und für alle vorhersehbaren Störfälle.

Die Einbettung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes in ein integriertes Managementsystem bedeutet, dass Sicherheits- und Gesundheitsschutz ganzheitlich und als wesentliche betriebliche Aufgabe gesehen und kontinuierlich unter Einbezug der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen weiterentwickelt werden.

Angesichts der aktuellen Problemlagen der deutschen Wirtschaft sind dabei Maßnahmen zum Gesundheitsschutz bzw. zur Gesundheitsvorsorge zunehmend wichtig; dies hat verschiedene Gründe:

4.3 Personalentwicklung

Personalentwicklung: Das ist viel mehr als »ab und zu mal eine Schulung«. PE ist ein kontinuierlicher Prozess, der stets im Auge behält, »wo man steht und wo man hin will« – und zwar sowohl aus Sicht des Betriebes als auch aus dem persönlichen Blickwinkel des einzelnen Mitarbeiters. Dessen Potenziale zu erkennen und zielorientiert und zugleich abgestimmt auf die individuellen Bedürfnisse und Pläne weiterzuentwickeln ist die Kernaufgabe erfolgreicher Personalentwicklungsarbeit.

Unter dem Begriff der Personalentwicklung (**PE**) werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die geeignet sind, die Mitarbeiter auf die Anforderungen vorzubereiten, die die neuen Rollen- und Führungsmodelle an jeden einzelnen stellen.

PE ist – im Sinne des heute als unerlässlich angesehenen »**Lebenslangen Lernens**« – ein kontinuierlicher Prozess, der alle Mitarbeiterpotenziale, die zur Erreichung der Unternehmensziele genutzt werden können, weckt und weiterentwickelt und, hieran angepasst, zugleich die Mitarbeiterkompetenzen kontinuierlich erweitert.

Ausgangspunkt ist zwar der Nutzen, den das betriebliche Arbeitssystem insgesamt ziehen kann – jedoch werden die individuellen Voraussetzungen des einzelnen Mitarbeiters und dessen eigene Zielvorstellung und Lebensplanung berücksichtigt.

Eine in dieser Hinsicht für PE typische Interventionstechnik ist das **Coaching**, eine personenindividuelle oder auf Gruppen bezogene, meist von externen Fachkräften geleistete Beratung und Begleitung in Umbruch- und Konfliktsituationen.

Ebenfalls typisch für eine Mitarbeiterorientierung, die dem Ziel der Humanisierung der Arbeitswelt dient, ist die Berücksichtigung der eigenen Planungen des Mitarbeiters in Bezug auf sein privates und soziales Leben außerhalb des Betriebes (z. B. Familienplanung, Definition der eigenen Rolle in der Familie) und die Unterstützung einer hierauf und auf die persönlichen Eignungen und Neigungen abgestimmten Karriere.

Für diesen Ansatz, das private und berufliche Leben in ein Gleichgewicht zu bringen, wird häufig der Ausdruck »**Work/Life-Balance**« verwendet.

Der individuelle Zuschnitt, der die Stärken und Defizite des Einzelnen gezielt aufnimmt und damit auch auf die Stärkung der individuellen **Motivation** zielt – bei gleichzeitiger Ausrichtung auf die **Teamentwicklung** – macht den wesentlichen Unterschied zwischen der »klassischen Weiterbildung« und PE aus.

Langfristig sollen durch eine sorgfältige und ausgewogene Personalentwicklung vor allem am Individuum **und** am gesamten Arbeitssystem orientierte Ziele erreicht bzw. entwickelt werden. Diese sind sicherlich zum Teil unternehmensspezifisch, aber allgemeine Geltung haben folgende Ziele:

- Hohes, zeitgemäßes Qualifikationsniveau,
- Teamfähigkeit (Kommunikations-, Kooperations-, Koordinations-, Demokratiefähigkeit, Toleranz usw.),
- Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen,
- Stärkung des Innovationspotenzials,
- Krisenresistenz,
- Fähigkeit zur systematischen Problemlösung,
- Leistungs- und Ergebnisorientierung.

Experten weisen darauf hin, dass PE nur als **Top-Down-Prozess** funktioniert. Dies bedeutet, dass der Prozess von der Führungsspitze ausgelöst werden und vom gesamten Management mitgetragen werden muss und dass jede einzelne Führungskraft im Prozess verantwortlich beteiligt ist.

Die Personalentwicklung steht in engem Zusammenhang mit der **Organisationsentwicklung (OE)** – als ganzheitlichem Ansatz zur dauerhaften Sicherung der Erfolgspotenziale und damit der Überlebensfähigkeit des gesamten Unternehmens –, die die Flexibilisierung der Organisationsstrukturen und die Entwicklung von Problemerkennungs- und -lösungsfähigkeiten in gruppendynamischen Prozessen in den Vordergrund stellt.

4.3.1 Bereiche und Arten der Personalentwicklung

PE findet vorwiegend Anwendung in folgenden Bereichen:

- Berufliche (Erst)-Ausbildung,
- Einarbeitung,
- Nachwuchs- und Nachfolgeförderung (Fach- und Führungskräfte),
- Fort- und Weiterbildung,
- Qualifizierung,
- Mentoring und Coaching

und kommt auch zum Ausdruck in der Mitarbeiterbetreuung im Rahmen des bereits behandelten **Outsourcing**.

4.3.1.1 Ausbildung

Ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung ist die berufliche Erstausbildung, die in den meisten Unternehmen zum Zweck der Heranziehung von Fach- und ggf. auch Führungskräften für den eigenen Bedarf durchgeführt wird. Im Vergleich mit der Gewinnung externer Fachkräfte im Rahmen der Personalbeschaffung ist berufliche Ausbildung nicht »billig«, weil Ausbildungsvergütungen, Verwaltungskosten und externe Gebühren anfallen, die praktische Ausbildung zudem Fachpersonal bindet und der Auszubildende selbst keine Arbeitskraft ersetzt. Sie kann und sollte aber als Investition in die Zukunft gesehen werden und ist auch insofern vorteilhaft, als sie die in die Ausbildung einbezogene Stammebelegschaft zur stetigen Aktualisierung des eigenen Wissens und zur Hinterfragung des eigenen Arbeitshandelns anhält.

Die berufliche Ausbildung in Deutschland ist im Berufsbildungsgesetz (BBiG) geregelt. Danach hat die Berufsausbildung

»die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln« (§ 1 Abs. 3 BBiG).

In anerkannten Ausbildungsberufen darf nur nach einer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie oder dem sonst zuständigen Fachministerium in Abstimmung mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung erlassenen **Ausbildungsordnung** ausgebildet werden. Die Ausbildungsordnung legt neben der Berufsbezeichnung und der Ausbildungsdauer die beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten fest, die mindestens Gegenstand der Berufsausbildung sind (**Ausbildungsberufsbild**); außerdem