

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XII
Anhangverzeichnis	XIII

Teil A: Darstellung der Arbeit 1

1 Problemstellung	1
2 Zielsetzung	3
3 Vorgehensweise	4

Teil B: Grundlagen zum Umweltschutz im Unternehmen 6

4 Entwicklung betrieblichen Umweltschutzes	6
4.1 Begriffsbestimmung	6
4.2 Ursachen und Rahmenbedingungen betrieblichen Umweltschutzes	7
4.2.1 Verknappung natürlicher Ressourcen und betriebliche Umweltwirkungen	7
4.2.2 Umweltbewußtsein unternehmerischer Anspruchsgruppen	10
4.2.3 Staatliche Umweltpolitik	12
4.2.3.1 Umweltpolitische Grundprinzipien	12
4.2.3.2 Instrumente präventiver Umweltpolitik	16
4.2.4 Umsetzung des Vorsorgeprinzips in der Europäischen Gemeinschaft	20
4.3 Resümee: Umweltschutz als Unternehmensaufgabe	22

5 Implikationen betrieblicher Umweltpolitik für die Unternehmensführung	26
5.1 Relevanz des Umweltschutzziels im betrieblichen Entscheidungsprozeß	26
5.2 Betriebliche Umweltpolitik als Ausbau des unternehmerischen Zielsystems	28
5.3 Strategische Ausrichtung betrieblicher Umweltpolitik	30
5.3.1 Klassifikationskriterien umweltorientierter Unternehmensstrategien	30
5.3.2 Defensive Umweltschutzstrategien	32
5.3.3 Offensive Umweltschutzstrategien	33
5.4 Resümee	34

Teil C: Umweltmanagementsystem als organisatorische Basis betrieblicher Umweltpolitik

6 Anspruch des Gemeinschaftssystems für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS-Verordnung)	37
6.1 Entstehung der EMAS-Verordnung	37
6.2 Rechtlicher Rahmen und nationale Umsetzung der EMAS-Verordnung	38
6.3 Zielsetzung der EMAS -Verordnung	42
6.3.1 Umweltpolitische Ziele	42
6.3.2 Unternehmerischer Nutzen	44
6.4 Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach der EMAS-Verordnung	49
6.5 Exkurs: ISO 14001	52
6.6 Resümee	55
7 Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem	57
7.1 Intention eines Umweltmanagementsystems	57
7.2 Funktionen eines Umweltmanagementsystems	59
7.3 Aufbau eines betrieblichen Umweltinformationssystems	64
7.3.1 Begriffliche Grundlagen	64
7.3.2 Umweltbilanz als Modul eines Umweltinformationssystems	65
7.3.2.1 Grundlage einer Umweltbilanz	65
7.3.2.2 Bewertung nach der Umweltrelevanz	67
7.4 Exkurs: Verwendung von Informationsquellen und -instrumenten in der Praxis	71

8 Gestaltungsfaktoren zur Implementierung eines Umweltmanagementsystems	74
8.1 Einflußfaktoren der Implementierung	74
8.1.1 Externe Einflußfaktoren	74
8.1.2 Interne Einflußfaktoren	78
8.2 Planung der Implementierungsmethode	79
8.2.1 Top-down-Ansatz	79
8.2.2 Bottom-up-Ansatz	80
8.2.3 Gegenstromverfahren	81
<u>Teil D: Implementierungsansatz für ein Umweltmanagementsystem</u>	83
9 Prozeduraler Aufbau eines Umweltmanagementsystems	83
9.1 Konzeptionelle Grundlagen	83
9.2 Aufbau eines Projektmanagements	84
9.2.1 Begriffsabgrenzung	84
9.2.2 Einrichtung der Projektgruppe	86
9.2.2.1 Interne Zusammensetzung der Projektgruppe	86
9.2.2.2 Aufgaben der Projektgruppe	87
9.2.3 Auswahl des Projektleiters	88
9.2.4 Bedeutung des externen Beraters	90
9.2.5 Einordnung des Projektmanagements in die Unternehmensorganisation	91
9.2.5.1 Reine Projektorganisation	91
9.2.5.2 Einfluß-Projektorganisation	93
9.2.5.3 Matrix-Projektorganisation	95
9.2.6 Zusammenfassende Beurteilung	97
9.3 Festlegung einer betrieblichen Umweltpolitik	99
9.3.1 Einordnung in die Unternehmenspolitik	99
9.3.1.1 Definitionsgrundlage	99
9.3.1.2 Struktur eines Unternehmensleitbildes	100
9.3.1.3 Integration betrieblicher Umweltpolitik in die Unternehmenspolitik	104

9.3.2	Umweltpolitik als „Leitbild“ umweltorientierter Unternehmensführung	106
9.3.2.1	Anforderungen an eine betriebliche Umweltpolitik	106
9.3.2.2	Aufbau eines umweltpolitischen Leitbildes	108
9.3.2.3	Inhalt umweltpolitischer Handlungsgrundsätze	112
9.3.3	Entwicklung einer betrieblichen Umweltpolitik	114
9.3.3.1	Entwicklungsprozess	114
9.3.3.2	Formulierungsansätze	116
9.3.3.3	Bewertung	120
9.3.4	Umweltgrundsätze in der Praxis	124
9.4	Durchführung der Umweltprüfung	128
9.4.1	Zielsetzung der Umweltprüfung	128
9.4.2	Umfang der Umweltprüfung	129
9.4.3	Planungs- und Organisationsphase	131
9.4.3.1	Programmplanung	131
9.4.3.2	Personal- und Zeitplanung	135
9.4.4	Erhebungsphase	136
9.4.4.1	Abgrenzung des Analysebereichs	136
9.4.4.2	Befragung	137
9.4.4.3	Beobachtung und kombinierte Anwendung der Erhebungstechniken	145
9.4.5	Informationsphase	148
9.5	Ableitung des Umweltprogramms	149
10	Organisatorische Einbindung des Umweltmanagements	152
10.1	Umweltorientierte Organisationsentwicklung	152
10.2	Funktionsträger betrieblichen Umweltmanagements	153
10.2.1	Umweltmanagement als Führungsaufgabe	153
10.2.2	Umweltmanagementaufgaben des mittleren Managements	154
10.2.3	Umweltrelevantes Tätigkeitsfeld der operativen Ebene	155
10.3	Maßnahmen umweltorientierter Personalentwicklung	156
10.3.1	Zielsetzung umweltorientierter Personalmaßnahmen	156
10.3.2	Betriebliche Umweltbildung als Lernprozess	158

10.3.3 Umweltorientierte Anreizgestaltung	160
10.3.3.1 Anreize zur Motivation umweltbewußten Handelns	160
10.3.3.2 Interne Kommunikation und Umweltvorschlagswesen	163
10.4 Umweltorientierte Aufbauorganisation	166
10.4.1 Zentralisation und Dezentralisation von Umweltmanagementaufgaben	166
10.4.2 Gestaltungskonzepte umweltorientierter Aufbauorganisation	168
10.4.2.1 Funktional-additive Organisationslösung	168
10.4.2.2 Integrative Organisationslösung	169
10.4.3 Primärorganisatorische Strukturen des Umweltmanagements	170
10.4.3.1 Einlinienorganisation	170
10.4.3.2 Stabsorganisation	172
10.4.3.3 Funktionale Organisation	174
10.4.3.4 Matrix-Organisation	175
10.4.4 Sekundärorganisatorische Strukturen des Umweltmanagements	177
10.4.5 Abschließende Bewertung	178
10.5 Ablauforganisation des Umweltmanagements	180
10.6 Dokumentation des Umweltmanagementsystems	183
10.6.1 Zweck der Dokumentation	183
10.6.2 Inhalt und Aufbau eines Umweltmanagement-Handbuchs	184
<u>Teil E: Kritische Stellungnahme und Ausblick</u>	186
11 Bewertung der EMAS-Verordnung	186
12 Implementierung eines Umweltmanagementsystems aus Unternehmenssicht	188
13 Schlußfolgerungen	190
Anhang	193
Literaturverzeichnis	219
Lebenslauf	236

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das Ökosystem Erde in Relation zum wachsenden ökonomischen System	8
Abb. 2:	Umweltpolitisches Instrumentarium	20
Abb. 3:	Entwicklung von der Umweltschutzpolitik zur betrieblichen Umweltpolitik	25
Abb. 4:	Das unternehmerische Zielsystem	29
Abb. 5:	Kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes	44
Abb. 6:	Anforderungen zur Gestaltung und Aufrechterhaltung eines Umweltmanagementsystems nach der EMAS-Verordnung	51
Abb. 7:	Elemente eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001	55
Abb. 8:	Bausteine eines Managementsystems	58
Abb. 9:	Exemplarische Darstellung der Erfassung umweltschutzrelevanter betrieblicher Funktionsbereiche durch ein Umweltmanagementsystem	60
Abb. 10:	Input-Output-Systematik einer Stoffbilanz	66
Abb. 11:	Reine Projektorganisation	92
Abb. 12:	Einfluß-Projektorganisation	94
Abb. 13:	Matrix-Projektorganisation	97
Abb. 14:	Disposition für ein Unternehmensleitbild nach Brauchlin	102
Abb. 15:	Strukturierungsansatz für eine Unternehmenspolitik nach Hill	103
Abb. 16:	Aufbau eines umweltpolitischen Leitbildes unter Berücksichtigung der EMAS-Verordnung	111
Abb. 17:	Wirkungsmatrix des vernetzten Denkens	118
Abb. 18:	Berücksichtigung der „Guten Managementpraktiken“ in der Umweltpolitik	126
Abb. 19:	Betriebliche Umweltpolitik der Volkswagen AG	127
Abb. 20:	In der Umweltprüfung zu berücksichtigende Auswirkungen auf die Umwelt	130
Abb. 21:	Prüfungsobjekte einer Umweltprüfung	133
Abb. 22:	Analysebereiche der Erhebungsphase	137

Abb. 23:	Checkliste zur Ermittlung der Umweltgefährdung nach Funktionsbereichen	139
Abb. 24a:	Checkliste zur Informationserhebung des Inputs Rohstoffe	139
Abb. 24b:	Checkliste zur Informationserhebung des Outputs Abfall	139
Abb. 25:	Checkliste zur Erfassung umweltschutzbezogener Organisationspflichten	140
Abb. 26:	Erhebungstechniken einer Umweltprüfung	147
Abb. 27:	Bewertungsmaßstäbe der Auswertung	150
Abb. 28:	Umweltmanagementaufgaben der betrieblichen Hierarchieebenen	156
Abb. 29:	Schlüsselqualifikationen umweltorientierten Handelns	159
Abb. 30:	Zentralisation und Dezentralisation von Umweltmanagementaufgaben	167
Abb. 31:	Umweltmanagement nach dem Einlinienprinzip	171
Abb. 32:	Mehrstufige Stabsorganisation des Umweltmanagements	173
Abb. 33:	Funktionale Organisation betrieblichen Umweltmanagements	174
Abb. 34:	Matrix-Organisation des Umweltmanagements	176
Abb. 35:	Arbeitsanweisung zum Umgang mit gebrauchten Lösemittelgemischen	182

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Klassifikation umweltschutzbezogener Unternehmensstrategien	33
Tab. 2a:	Übersichtsdarstellung über die Artikel der EMAS-Verordnung	39
Tab. 2b:	Übersichtsdarstellung über den Anhang der EMAS-Verordnung	40
Tab. 3:	Unternehmerischer Nutzen des zertifizierten Umweltmanagementsystems gegenüber dem Betrieb und seinen Interessengruppen	48
Tab. 4:	Aufbau und kontinuierliche Verbesserung eines Umweltmanagementsystems unter Berücksichtigung der EMAS-Verordnung	59
Tab. 5:	ABC-Raster zur Bewertung betrieblicher Umwelteinwirkungen nach dem IÖW-Ansatz	70
Tab. 6:	Betriebliche Umweltschutz-Informationsquellen	71
Tab. 7:	Integration eines Umweltinformationssystems	73
Tab. 8:	Kennzeichnung des Betriebsbeauftragten für Immissions-, Gewässerschutz und Abfall	76
Tab. 9:	Kompetenzverteilung bei der Matrix-Projektorganisation	96
Tab. 10:	Elemente eines Unternehmensleitbildes	101
Tab. 11:	Terminologie und Funktion der Komponenten eines umweltpolitischen Leitbildes nach Kirsch/zu Knyphausen, Senn und der EMAS-VO	111
Tab. 12:	Zielgruppenbezogene Funktion und Wirkung von Umweltgrundsätzen	114
Tab. 13:	Methoden zur Formulierung einer Umweltpolitik im Überblick	121
Tab. 14:	Befragungsformen des Interviews	142
Tab. 15:	Interviewintensitäten	144
Tab. 16:	Beispielhafter Auszug eines Umweltprogramms in Tabellenform	151
Tab. 17:	Umweltorientierte Ausgestaltung eines Anreizsystems	163
Tab. 18:	Ablauforganisatorische Regelungen eines Umweltmanagements	181
Tab. 19:	Inhalt und Aufbau eines Umweltmanagement-Handbuchs	185

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Tutzingener Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik	193
Anhang 2: Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993	194
Anhang 3: Exemplarische Umweltschutzmaßnahmen relevanter Unternehmensbereiche	212
Anhang 4: B.A.U.M. e.V.-Kodex	214
Anhang 5: Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung - Grundsätze des Umweltmanagements	215
Anhang 6: Abbildungen zu ablauforganisatorischen Regelungen eines Umweltmanagements	216