

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XV
Symbolverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XX
Teil A:	
Einleitung	1
1. Einführung in die Problemstellung	1
2. Begriffliche Abgrenzungen	2
2.1 Organisation und organisatorische Gestaltung	2
2.2 Betrieblicher Umweltschutz	3
3. Stand der Forschung	7
4. Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung	12
Teil B:	
Einfluß der Umweltproblematik auf das Handeln in der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung	16
1. Auswirkungen der Umweltproblematik auf das Umsystem der Unternehmung	16
2. Implikationen der ökologischen Betroffenheit für die Unternehmenspolitik	23
2.1 Implikationen für das betriebliche Zielsystem	23
2.11 Zielrelationen zwischen Umweltschutz und erwerbswirtschaftlichen Zielen	24
2.111 Entscheidungstheoretische Analyse der Zielrelation	24
2.112 Zielrelation der Unternehmensziele	28
2.12 Einbindung des Umweltschutzziels in das Zielsystem der Unternehmung	32

2.2 Herleitung betrieblicher Handlungsstrategien	37
2.21 Defensive Umweltschutzstrategien	39
2.22 Offensive Umweltschutzstrategien	41
2.3 Anpassung der Leistungspotentiale und Zusammenfassung	42

Teil C: Bezugsrahmen zur organisatorischen Gestaltung der Teilfunktion Umweltschutz	44
--	----

1. Konzeptionelle Grundlagen	44
1.1 Organisatorische Gestaltung als Problem der strukturellen Subsystembildung	44
1.2 Differenzierung und Integration als organisatorische Grundprinzipien	45
1.3 Additive und integrative Gestaltung des Umweltschutzes	48
1.4 Determinanten organisatorischer Gestaltung	49
2. Gestaltungsbedingungen bei der Organisation des betrieblichen Umweltschutzes	51
2.1 Ökologisch bedingte Aufgabenfelder	51
2.11 Verrichtungsorientierte Aufgabenanalyse	53
2.12 Objektorientierte Aufgabenanalyse	64
2.13 Zweckorientierte Aufgabenanalyse	65
2.2 Externe Gestaltungsbedingungen	67
2.21 Rechtsnormbedingte Gestaltungsvorgaben	67
2.211 Vorschriften zum Umweltschutzbeauftragten	67
2.211.1 Bestellung	68
2.211.2 Aufgaben des Umweltschutzbeauftragten und der Unternehmensleitung	69
2.211.3 Stellung und Kompetenzen des Umweltschutzbeauftragten	70
2.212 Störfallbeauftragter und Mitteilungspflicht zur Betriebsorganisation nach dem BImSchG	74
2.22 Ökologische Betroffenheit der Unternehmung	77

2.3 Interne Gestaltungsbedingungen	79
2.31 Umweltschutzziel und Umweltschutzstrategie	79
2.32 Unternehmensgröße, Leistungsprogramm und Fertigungstechnologie	80
2.33 Ökologische Rechnungslegung	80
2.331 Stoff- und Energiebilanzen	82
2.332 Ökologische Buchhaltung nach Müller-Wenk	83
2.333 Umweltkostenrechnung nach Kloock	84
2.334 Stand der Praxis und zusammenfassende Beurteilung	87
3. Ziele für die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Umweltschutzes	89
3.1 Veränderung der Ziele für die Gestaltung der Grundstruktur	92
3.2 Herleitung von Zielen für die Gestaltung des Teilbereichs Umweltschutz	94
3.3 Abschließende Bemerkung zu den Gestaltungszielen	98
Teil D:	
Differenzierung von Umweltschutzaufgaben	100
1. Außenstrukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	101
1.1 Horizontale Verteilung von Umweltschutzaufgaben	101
1.11 Zentralisation und Dezentralisation von Umweltschutzaufgaben	101
1.12 Aufgabenspezifische Faktoren der horizontalen Verteilung	105
1.13 Einfluß externer und interner Gestaltungsbedingungen auf die horizontale Verteilung	110
1.2 Vertikale Einbindung des Teilbereichs Umweltschutz	112
1.21 Kriterien für die Delegierbarkeit von Entscheidungen	112
1.22 Einflußfaktoren der vertikalen Einbindung	114
1.3 Einbindung des Teilbereichs Umweltschutz in das Leitungssystem	117
1.31 Stabsstelle Umweltschutz	118
1.32 Zentralbereich Umweltschutz	120
1.33 Matrixprinzip	122
1.34 Umweltschutzausschüsse	128

	Seite
1.35 Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Leitungssystems	129
1.351 Hypothesen zu den situativen Einflussfaktoren	130
1.352 Empirische Ergebnisse	130
2. Innenstrukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	135
2.1 Zentralisation von Aufgaben innerhalb des Teilbereichs Umweltschutz	135
2.11 Verrichtungsorientierte Innenstrukturierung	136
2.12 Objektorientierte Innenstrukturierung	137
2.13 Regionalorientierte Innenstrukturierung	139
2.14 Grundformorientierte Innenstrukturierung	140
2.2 Entscheidungsdelegation	141
2.3 Interne Ausgestaltung des Leitungssystems	145
2.31 Unipersonale Modelle	145
2.32 Teamorientierte Organisation	153
3. Abschließende Beurteilung der Differenzierung	155
Teil E:	
Integrative Gestaltung des Umweltschutzes	158
1. Strukturelle Integration des Umweltschutzes	159
1.1 Koordination von Umweltschutzaktivitäten	159
1.11 Maßnahmen zur Reduktion des Koordinationsbedarfs	160
1.12 Koordinationsinstrumente	161
1.121 Personenorientierte Koordinationsinstrumente	161
1.121.1 Koordination durch persönliche Weisungen	161
1.121.2 Koordination durch Selbstabstimmung	162
1.122 Technokratische Koordinationsinstrumente	164
1.122.1 Koordination durch Programme	165
1.122.2 Koordination durch Pläne	169
1.123 Empirische Ergebnisse zum Einsatz der Koordinationsinstrumente	170

	Seite
1.2 Formalisierung	171
1.21 Ergänzung und Spezifizierung bestehender Formalisierungsmaßnahmen	173
1.22 Umweltschutzhandbuch	178
1.23 Empirische Ergebnisse zur Formalisierung	180
2. Nicht-strukturelle Integration des Umweltschutzes	181
2.1 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen	182
2.2 Gestaltungsmaßnahmen auf der Individualebene	184
2.21 Ergebnisverantwortung für Umweltschutz	185
2.211 Übertragbarkeit des Profit-Center-Konzeptes	186
2.212 Bildung von Verantwortungsbereichen für Umweltschutz	188
2.212.1 Ermittlung und Zuordnung von ökologischen Erfolgsgrößen	188
2.212.11 Ökologische Kennzahlen als Erfolgsgrößen	188
2.212.12 Vorgaben des ökologischen Rechnungswesens	190
2.212.2 Entscheidungsautonomie	192
2.212.3 Möglichkeiten und Grenzen von Ecology-Centern	194
2.212.31 Beurteilung einzelner Grundstrukturen	194
2.212.32 Integration des Umweltschutzes in bestehende Profit-Center	195
2.212.33 Bildung reiner Ecology-Center	196
2.212.4 Zusammenfassende Beurteilung	196
2.22 Einbindung von Umweltschutzzielen in das MbO	198
2.221 Grundlegende Konzeption des MbO	198
2.222 Steuerung durch Zielorientierung beim Umweltschutzziel	201
2.223 Flexibilität, Partizipation und Leistungsbeurteilung	204
2.224 Empirische Ergebnisse und abschließende Beurteilung des MbO	205

	Seite
2.23 Möglichkeiten ökologischer Anreizsysteme	206
2.231 Umweltschutz als Anreizziel	206
2.232 Anreize zu umweltschonendem Verhalten	207
2.24 Exkurs: Qualifikation als personalwirtschaftliche Maßnahme	210
2.3 Gestaltungsmaßnahmen auf der Gruppenebene	213
2.31 Gruppendynamik und umweltschonendes Verhalten	214
2.32 Qualitätszirkel	216
2.321 Behandlung von Umweltschutzproblemen in Qualitätszirkeln	217
2.322 Bildung von Ecology-Circles	218
2.323 Empirische Ergebnisse und abschließende Beurteilung	219
2.4 Einfluß der Organisationskultur	222
2.41 Begriffliche Abgrenzung und allgemeine Grundlagen	222
2.42 Organisationskultur und organisatorische Gestaltung	226
2.43 Exkurs: Organisationskultur als Rahmenbedingung der organisatorischen Gestaltung	227
2.44 Beeinflussungsmöglichkeiten von Organisationskulturen	231
2.441 Umweltschutz im Unternehmensleitbild	231
2.442 Kulturbewußtes Management	233
2.45 Verlauf eines umweltschutzbezogenen Kulturwandels	238
3. Zusammenfassende Beurteilung der Integration und das Verhältnis von strukturellen und nicht-strukturellen Maßnahmen	240
Teil F: Ausblick	244
Literaturverzeichnis	245
Sachregister	287

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

	Seite	
Abb. A. 1:	Die Erhöhung der Entropie bei der Diffusion von Tinte in einem Wasserglas	4
Abb. A. 2:	Die physischen Beziehungen zwischen der natürlichen Umwelt und der Unternehmung	6
Abb. A. 3:	Empirische Erhebungen zur Organisation des	
Abb. A. 4:	Der Aussagegehalt von Theorien für praktische Fragestellungen	13
Abb. B. 1:	Die Auswirkungen ökologischer Veränderungen auf die Unternehmung	1
Abb. B. 2:	Betroffenheit der Unternehmen durch umweltschutzbezogene Forderungen der Anspruchsgruppen	22
Abb. B. 3:	Das Verhältnis von Umweltschutz und Gewinn bei gegebener Entscheidungssituation und verschiedenen Handlungsalternativen (HA)	25
Abb. B. 4:	Ausgewählte Zielrelationen zwischen Umweltschutz und Gewinn	26
Tab. B. 1:	Mögliche Zielrelationen zwischen Umweltschutz und Gewinnziel	27
Abb. B. 5:	Die Zielrelation zwischen den Unternehmenszielen Gewinn und Umweltschutz in Abhängigkeit von der ökologischen Betroffenheit	29
Abb. B. 6:	Traditionelle Koalitionspartner im Betrieb und deren Ziele	33
Abb. B. 7:	Umweltschutzbezogene Basisstrategien	40
Abb. B. 8:	Der Einfluß der ökologischen Veränderungen auf die Unternehmenspolitik	43
Abb. C. 1:	Verrichtungsorientierte Aufgabenanalyse ausgewählter Umweltschutzaufgaben (Teil 1)	54
	Verrichtungsorientierte Aufgabenanalyse ausgewählter Umweltschutzaufgaben (Teil 2)	55
Abb. C. 2:	Klassifikation von Umweltschutztechnologien	55
Abb. C. 3:	Grundlegende Schritte eines Umweltschutz-Audits	58
Abb. C. 4:	Matrix zur ökologischen Produktbewertung	61
Abb. C. 5:	Analyse von Umweltschutzaufgaben anhand verschiedener Objekte	64

Abb. C. 6:	Betriebliche Umweltbeziehungen und Umweltrechnungslegung	81
Abb. C. 7:	Schematischer Aufbau einer nach Umweltkosten differenzierenden Kostenrechnung	85
Tab. C. 1:	Ausgewählte Sets von Gestaltungszielen in der Literatur	91
Abb. D. 1:	Zentralisation und Dezentralisation von Umweltschutzaufgaben	102
Abb. D. 2:	Aufgabenverteilung zwischen dem Teilbereich Umweltschutz (Zentralisation) und den anderen Fachbereichen (Dezentralisation)	109
Abb. D. 3:	Mögliche Stabslösungen für die Einbindung des Teilbereichs Umweltschutz	119
Abb. D. 4:	Umweltschutz als Zentralbereich	121
Abb. D. 5:	Matrix primärer und sekundärer Verrichtungen mit Umweltschutz als sekundärer Verrichtung	124
Abb. D. 6:	Objekt-Regionalmatrix unter Einbeziehung des Umweltschutzes	126
Abb. D. 7:	Matrixorganisation mit Umweltschutz als eigenständiger Dimension	127
Tab. D. 1:	Ergebnisse der Untersuchungen zum Einsatz einzelner Leitungssysteme für Umweltschutzaufgaben	131
Abb. D. 8:	Einsatz einzelner Leitungssysteme in Abhängigkeit von der verfolgten Umweltschutzstrategie	133
Abb. D. 9:	Verrichtungsorientierte Strukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	136
Abb. D.10:	Objektorientierte Strukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	138
Abb. D.11:	Regionalorientierte Strukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	139
Abb. D.12:	Grundformorientierte Strukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	140
Abb. D.13:	Möglichkeit der Innenstrukturierung des Teilbereichs Umweltschutz nach dem Einliniensystem	146
Abb. D.14:	Innenstrukturierung des Teilbereichs Umweltschutz nach dem Stabsprinzip	146
Abb. D.15:	Verrichtungs-Grundstruktur-Matrixstrukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	149

	Seite	
Abb. D.16:	Verrichtungs-Objekt-Matrixstrukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	150
Abb. D.17:	Objekt-Grundstruktur-Matrixstrukturierung des Teilbereichs Umweltschutz	151
Abb. D.18:	Tensorstrukturierung des Teilbereichs Umweltschutz nach Verrichtung, Objekt und Grundstruktur mit einer Stabsstelle Repräsentation	152
Abb. D.19:	Beispiel einer internen Gestaltung in Anlehnung an das Konzept der überlappenden Gruppen	154
Abb. E. 1:	Abgrenzung der technokratischen Koordinationsinstrumente Planung und Programmierung	164
Abb. E. 2:	Betrieblicher Alarmplan bei der Schwarz Pharma AG (Teil 1)	167
	Betrieblicher Alarmplan bei der Schwarz Pharma AG (Teil 2)	168
Abb. E. 3:	Darstellungs- und Dokumentationstechniken	173
Abb. E. 4:	Stellenbeschreibung des Beauftragten für Umweltschutz- und Chemiekoordination der IBM Deutschland GmbH (Teil 1)	175
	Stellenbeschreibung des Beauftragten für Umweltschutz- und Chemiekoordination der IBM Deutschland GmbH (Teil 2)	176
Abb. E. 5:	Auszug aus den betriebsinternen Umweltschutz-Richtlinien der Deutschen BP AG	177
Abb. E. 6:	Gliederung und Inhalt eines Umweltschutzhandbuchs	179
Abb. E. 7:	Grundmodell der sozial-kognitiven Lerntheorie	183
Abb. E. 8:	Die Verknüpfung der Variablen im Modell von Porter und Lawler	185
Abb. E. 9:	MbO als Kreislaufschema	199
Abb. E.10:	Zweck-Mittel-Hierarchie zum Umweltschutzziel	201
Tab. E. 1:	Beispielhafte Schlüsselqualifikationen für umweltschutzbezogenes Handeln	212
Abb. E.11:	Einsatz einzelner gruppenorientierter Organisationsformen	221
Abb. E.12:	Ebenen der Organisationskultur	224
Abb. E.13:	Verschachtelung kultureller Standards und ihre Interaktion	225

	Seite
Abb. E.14:	Prinzipielle Dimensionierung von Organisationskulturen 228
Abb. E.15:	Umweltschutzleitbild des schweizerischen Migros Genossenschaftsverbands 232
Tab. E. 2:	Beispiele für Artefakte und Symbole mit Umweltschutzbezug 234
Abb. E.16:	Die Konzeption der zweidimensionalen Führungsrationalität 235
Abb. E.17:	Möglicher Verlauf eines kulturellen Wandels aufgrund der zunehmenden ökologischen Betroffenheit 238