

INHALTSÜBERSICHT

Seite

EINLEITUNG

1. Die Veränderung des Unternehmungsumfeldes durch die Umweltproblematik 2
2. Aufbau der Arbeit..... 12

TEIL A: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

3. Ökologie und Unternehmungsführung 16
4. Ökologisch bewusste Unternehmungsführung als Organisations- und Führungsproblem 45
5. Der Einfluss verschiedener externer und interner Faktoren auf die Organisationsstruktur und die Führungssysteme 84
6. Zusammenfassung..... 99

TEIL B: ERGEBNISSE DER SCHRIFTLICHEN ERHEBUNG

7. Aufbau der Untersuchung 108
8. Aufbau der Auswertungen..... 116
9. Der Begriff "umweltbewusste Unternehmungsführung" in der Praxis..... 117

TEIL B1: ORGANISATORISCHE MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG EINER ÖKOLOGISCH BEWUSSTEN UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG

10. Die Bedeutung der einzelnen organisatorischen Massnahmen..... 126
11. Der Beitrag organisatorischer Stellen zur Umsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmungsführung..... 128

16. Die Situation in den einzelnen Branchen	231
16.1 Die Anzahl betroffener Geschäftsfelder in den einzelnen Branchen	235
16.2 Branchenspezifische Druckprofile	237
17. Zusammenfassung der Ergebnisse	245

TEIL C: EINE TYPOLOGIE ORGANISATORISCHER VARIANTEN UND FALLBEISPIELE

18. Die ermittelten Gruppen in der Übersicht	252
19. Die Cluster im einzelnen.....	257
19.1 Cluster 1: Unternehmen mit einer geringen organisatorischen Verankerung des Umweltschutzes.....	257
19.2 Cluster 2: Unternehmen mit einer selektiven organisatorischen Verankerung des Umweltschutzes.....	260
19.3. Cluster 3: Unternehmen mit einer starken organisatorischen Verankerung des Umweltschutzes.....	264
20. Beispiele aus der Praxis.....	266
20.1 Cluster 1: Maestrani AG, St. Gallen.....	267
20.11 Die Maestrani AG	267
20.12 Das Thema "Umweltschutz" in der Maestrani AG.....	269
20.13 Die Organisation des Umweltschutzes in der Maestrani AG.....	271
20.14 Zusammenfassende Betrachtung	273

20.2 Cluster 2: Nyffeler, Corti AG, Kirchberg.....	274
20.21 Die Nyffeler, Corti AG.....	274
20.22 Das Thema "Umweltschutz" in der Nyffeler, Corti AG.....	277
20.23 Die Organisation des Umweltschutzes in der Nyffeler, Corti AG.....	280
20.23.1 Stellen, die sich mit dem Umweltschutz befassen.....	280
20.23.2 Das Politiksystem.....	284
20.23.3 Kontrolle, Information und Mitarbeiter- schulung.....	286
20.23.4 Das betriebliche Vorschlagswesen.....	287
20.24 Zusammenfassende Betrachtung.....	287
20.3 Cluster 3: ROHNER AG, Basel.....	289
20.31 Die ROHNER AG.....	289
20.32 Das Thema "Umweltschutz" in der ROHNER AG.....	291
20.33 Die Organisation des Umweltschutzes in der ROHNER AG.....	292
20.33.1 Der Bereich "Sicherheit, Umwelt und Qualitätssicherung" und der Sicherheits-/ Ökologie-/Toxikologie-Ausschuss.....	292
20.33.2 Arbeitsgruppen und Projektgruppen.....	296
20.33.3 Das Politiksystem.....	297
20.33.31 Unternehmungsleitbild und Umweltziele.....	297
20.33.32 Umweltkonzept.....	300
20.33.33 Richtlinien und Weisungen zum Umweltschutz.....	301
20.33.4 Information und Mitarbeiterschulung.....	305
20.34 Zusammenfassende Betrachtung.....	306
21. Zusammenfassung.....	308

KONSEQUENZEN FÜR PRAXIS UND FORSCHUNG

22. Unzulänglichkeiten bei der organisatorischen Umsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmungsführung.....	312
--	-----

4. Ökologisch bewusste Unternehmensführung als Organisations- und Führungsproblem.....	45
4.1 Die mit einer ökologisch bewussten Unternehmensführung verbundenen Aufgaben.....	48
4.2 Organisationsstruktur und Führungssysteme im Rahmen einer ökologisch bewussten Unternehmensführung.....	51
4.3 Der Beitrag der sich mit Umweltfragen befassenden organisatorischen Stellen	56
4.31 Die Unternehmensleitung	56
4.32 Die Linienmanager	58
4.33 Der Umweltbeauftragte.....	59
4.34 Der Umwelt-Stab und der Zentrale Umwelt-Bereich.....	61
4.35 Der Umweltausschuss.....	62
4.36 Die umweltbezogenen Projektgruppen/ Qualitätszirkel.....	63
4.37 Führungs- versus Fachverantwortung und zentrale versus dezentrale Stellen.....	66
4.4 Der Beitrag der Führungssysteme.....	68
4.41 Aussagen zum Umweltschutz im Unternehmensleitbild und ökologische Unternehmensziele.....	69
4.42 Umweltrichtlinien und Umweltkonzepte.....	71
4.43 Das Informationssystem	73
4.43.1 Informationsquellen.....	73
4.43.2 Die betriebsinterne Verbreitung von Informationen	74
4.43.3 Stoff-/Energiebilanzen und Öko-Bilanzen	74
4.44 Die Überwachung der Umweltaktivitäten.....	78
4.45 Die Bedeutung der Mitarbeiterschulung.....	80
4.46 Die Rolle eines formalisierten Vorschlagswesens	82

23. Anmerkungen zur weiterführenden Forschung auf dem Gebiet
der organisatorischen Umsetzung einer ökologisch bewussten
Unternehmensführung..... 319

LITERATURVERZEICHNIS..... 322

ANHANG.....331

Anhang 1: Anschreiben und Fragebogen..... 333

Anhang 2: Interviewleitfaden 347

Anhang 3: Der Druck der Anspruchsgruppen in den einzelnen
Branchen 351

Anhang 4: Anmerkungen zur statistischen Methodik..... 365

Anhang 5: Checklisten..... 367

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: "Was beschäftigt den Schweizer?"	6
Abb. 2: Der Anteil umweltbewusster Haushalte in einzelnen europäischen Ländern	7
Abb. 3: Wird die Lage unserer Umwelt überschätzt, oder ist die Lage wirklich ernst?	10
Abb. 4: Wieviele Teilmärkte, Produktbereiche oder Geschäftsfelder sind bei Ihnen von der Umweltproblematik betroffen?	11
Abb. 5: Gedanklicher Aufbau der Arbeit	14
Abb. 6: Konzepte für die Basissysteme des St. Galler Management-Modells	17
Abb. 7: Funktionale und institutionale Betrachtung der Umwelt einer Unternehmung	19
Abb. 8: Die Struktur des Unternehmungskonzeptes	20
Abb. 9: Struktur des Führungskonzepts	21
Abb. 10: Struktur des Führungssystems	22
Abb. 11: Das Organisationskonzept	23
Abb. 12: Das ökologische Unternehmungskonzept	30
Abb. 13: Die ökologischen Handlungsfelder	33
Abb. 14: Umweltschutz als Unternehmungsziel	38
Abb. 15: Grundhaltungsspezifische Ausprägung der umweltorientierten Basisstrategien	44
Abb. 16: Organisationsstruktur und Führungssysteme als Ansatzpunkte für organisatorische Massnahmen im Rahmen einer ökologisch bewussten Unternehmungsführung	55
Abb. 17: Führungssysteme als Ansatzpunkte für organisatorische Massnahmen	69
Abb. 18: Beispiel einer Öko-Bilanz für zwei verschiedene Verpackungen	77
Abb. 19: Die empfundene Betroffenheit verschiedener Branchen durch den Umweltschutz	87
Abb. 20: Die Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln beim Kunden	94

Abb. 21:	"An was denken Sie üblicherweise, wenn Sie den Begriff 'umweltbewusste Unternehmensführung' hören oder lesen?"	120
Abb. 22:	Die prozentuale Häufigkeit der realisierten organisatorischen Massnahmen der ökologisch betroffenen Unternehmen	127
Abb. 23:	Die Beteiligung der Unternehmensleitung an der Durchsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmensführung in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse und der ökologischen Betroffenheit	130
Abb. 24:	Die Beteiligung der Linienmanager an der Durchsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmensführung in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse und der ökologischen Betroffenheit	131
Abb. 25:	Das Zusammenspiel der Unternehmensleitung und der Linienmanager zur Durchsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmensführung	133
Abb. 26:	Das Formulieren der Umweltziele als Aufgabe von Unternehmensleitung und Linienmanagern	137
Abb. 27:	Die Aufgaben der Unternehmensleitung im Rahmen einer ökologisch bewussten Unternehmensführung	138
Abb. 28:	Die Aufgaben der Linienmanager im Rahmen mit einer ökologisch bewussten Unternehmensführung	141
Abb. 29:	Der Einsatz eines Umweltbeauftragten in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse und der ökologischen Betroffenheit	143
Abb. 30:	Der Einsatz einer Umweltfachstelle in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse und der ökologischen Betroffenheit	144
Abb. 31:	"Von welcher Hierarchieebene wird der Umweltbeauftragte in der Regel geführt oder betreut?"	145
Abb. 32:	"Von welcher Hierarchieebene wird die Umweltfachstelle in der Regel geführt oder betreut?"	146
Abb. 33:	Die Kontakt-/Rücksprachemöglichkeiten des Umweltbeauftragten bzw. der Umweltfachstelle mit seinem/ihrem Vorgesetzten	147
Abb. 34:	Die Rechte eines Umweltbeauftragten bzw. einer Umweltfachstelle	149
Abb. 35:	Die Aufgaben eines Umweltbeauftragten im Rahmen einer ökologisch bewussten Unternehmensführung	151
Abb. 36:	Die Aufgaben einer Umweltfachstelle im Rahmen einer ökologisch bewussten Unternehmensführung	153
Abb. 37:	Die Bedeutung der Aufgaben des Umweltbeauftragten	155

Abb. 38:	Der Einsatz eines Umweltausschusses in Abhängigkeit von der Unternehmungsgröße und der ökologischen Betroffenheit	156
Abb. 39:	"Von welcher Hierarchieebene wird der Umweltausschuss in der Regel geführt oder betreut?"	157
Abb. 40:	Die Kontakt-/Rückspachemöglichkeiten eines Umweltausschusses mit seinem Vorgesetzten	158
Abb. 41:	Die Rechte eines Umweltausschusses	159
Abb. 42:	Die Aufgaben eines Umweltausschusses im Rahmen einer ökologisch bewussten Unternehmungsführung	160
Abb. 43:	Der Einsatz von Projektgruppen/Qualitätszirkel in Abhängigkeit von der Unternehmungsgröße und der ökologischen Betroffenheit	162
Abb. 44:	"Von welcher Hierarchieebene werden Projektgruppen/ Qualitätszirkel in der Regel geführt oder betreut?"	163
Abb. 45:	Die Kontakt-/Rückspachemöglichkeiten der Projektgruppe/ des Qualitätszirkels mit dem Vorgesetzten	164
Abb. 46:	Die Rechte der Projektgruppen/Qualitätszirkel	164
Abb. 47:	Die Aufgaben von Projektgruppen/Qualitätszirkeln	166
Abb. 48:	Die Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten im Leitbild in Abhängigkeit von der Unternehmungsgröße und der ökologischen Betroffenheit	169
Abb. 49:	Das Formulieren von Umweltschutzziele in Abhängigkeit von der Unternehmungsgröße und der ökologischen Betroffenheit	170
Abb. 50:	Die Beziehung zwischen Leitbild und Umweltschutzziele	171
Abb. 51:	Das Erarbeiten von Umweltkonzepten in Abhängigkeit von der Unternehmungsgröße und der ökologischen Betroffenheit	173
Abb. 52:	Das Formulieren von Umweltrichtlinien in Abhängigkeit von der Unternehmungsgröße und der ökologischen Betroffenheit	174
Abb. 53:	Die Verbreitung verschiedener Umweltkonzepte	175
Abb. 54:	Die Verbreitung verschiedener Umweltrichtlinien	178
Abb. 55:	Die Beliebtheit verschiedener Informationsquellen	180
Abb. 56:	Der Einsatz umweltbezogener Informationsinstrumente in Abhängigkeit von der Unternehmungsgröße und der ökologischen Betroffenheit	182
Abb. 57:	Die Verbreitung verschiedener umweltbezogener Informationsinstrumente	183

5. Der Einfluss unternehmungsbezogener und umweltbezogener Faktoren auf die Organisationsstruktur und die Führungssysteme.....	84
5.1 Der Einfluss unternehmungsbezogener Faktoren auf die Organisation	85
5.2 Der Einfluss umweltbezogener Faktoren auf die Organisation	87
5.21 Gesellschaftliche Anspruchsgruppen	88
5.22 Marktbezogene Anspruchsgruppen	93
5.3 Die ökologische Betroffenheit als subjektive Einschätzung der Situation.....	97
6. Zusammenfassung.....	99

TEIL B: ERGEBNISSE DER SCHRIFTLICHEN ERHEBUNG

7. Aufbau der Untersuchung	108
7.1 Auswahl der Erhebungsinstrumente.....	108
7.2 Gestaltung der Erhebungsinstrumente.....	109
7.3 Stichprobenauswahl und Stichprobenstruktur.....	113
7.4 Repräsentativität, Validität und Reliabilität	116
8. Aufbau der Auswertungen.....	116
9. Der Begriff "umweltbewusste Unternehmensführung" in der Praxis.....	117

Abb. 58:	Regelmässiges und unregelmässiges Informieren der Mitarbeiter	185
Abb. 59:	Die Verbreitung einzelner Informationswege	186
Abb. 60:	Die Kombination verschiedener Informationswege	187
Abb. 61:	Die Zuständigkeit für die Überwachung der Umweltaktivitäten	188
Abb. 62:	Die Schulung der Mitarbeiter in Sachen Umweltschutz	193
Abb. 63:	Die Verbreitung eines betrieblichen Vorschlagswesens	195
Abb. 64:	Die Nutzung des betrieblichen Vorschlagswesens für Verbesserungsvorschläge zum Umweltschutz	195
Abb. 65:	Modell über den Einfluss verschiedener Faktoren auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	206
Abb. 66:	Der von den Unternehmen empfundene Druck der einzelnen Anspruchsgruppen	216
Abb. 67:	Wieviele Teilmärkte, Produktbereiche oder Geschäftsfelder Ihres Unternehmens sind von der Umweltschutzproblematik betroffen?	219
Abb. 68:	Der empfundene Druck der Konkurrenten und der Behörden/Ämter in Abhängigkeit von der Unternehmungsgrösse	230
Abb. 69:	Die Anzahl betroffener Geschäftsfelder in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit	236
Abb. 70:	Die Anzahl betroffener Geschäftsfelder im Vergleich mit der GfM-Studie	237
Abb. 71:	Der von den Unternehmen empfundene Druck der einzelnen Anspruchsgruppen	238
Abb. 72:	Der empfundene Druck der Anspruchsgruppen innerhalb der Bank- und Versicherungsbranche	240
Abb. 73:	Der empfundene Druck der Anspruchsgruppen innerhalb der Textil- und Bekleidungsbranche	241
Abb. 74:	Der empfundene Druck der Anspruchsgruppen innerhalb der Bauindustrie und der Branche "Steine, Erden und Keramik"	243
Abb. 75:	Der empfundene Druck der Anspruchsgruppen innerhalb der Papier-, Druck-, und Verpackungsindustrie	244
Abb. 76:	Der Einfluss verschiedener Faktoren auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	248
Abb. 77:	Die Positionierung der Cluster nach der wahrgenommenen ökologischen Betroffenheit	254

Abb. 78:	Die Positionierung der Cluster nach der Unternehmungsgrösse	256
Abb. 79:	Die organisatorischen Massnahmen der Unternehmen des Clusters 1	259
Abb. 80:	Die organisatorischen Massnahmen der Unternehmen des Clusters 2	262
Abb. 81:	Die organisatorischen Massnahmen der Unternehmen des Clusters 3	265
Abb. 82:	Die Maestrani Schweizer Schokoladen AG auf einen Blick	268
Abb. 83:	Der Energieverbrauch der Maestrani AG pro to Schokolade	270
Abb. 84:	Das Organigramm der Maestrani AG	272
Abb. 85:	Die "Entsorgungstips" auf der Verpackung von Maestrani-Schokolade	273
Abb. 86:	Die Eingliederung der NYCO in den Hoogovens Konzern	276
Abb. 87:	Die NYCO auf einen Blick	277
Abb. 88:	Das Organigramm der NYCO	281
Abb. 89:	Übersicht über die bei der NYCO existierenden Teams	283
Abb. 90:	Umweltschutz im Leitbild der NYCO	285
Abb. 91:	Die ROHNER AG auf einen Blick	290
Abb. 92:	Das Organigramm der ROHNER AG	293
Abb. 93:	Die Zusammensetzung des Sicherheits-/Ökologie-/Toxikologie-Ausschusses	295
Abb. 94:	Grundsätze zum Umweltschutz in der Grundstrategie der ROHNER AG	298
Abb. 95:	Das Inhaltsverzeichnis des Ökologiekonzepts der ROHNER AG	299
Abb. 96:	Eine umweltschutzrelevante Prozessweisung der ROHNER AG	302
Abb. 97:	Umweltrelevante Sicherheitsdienstliche Weisungen der ROHNER AG	303
Abb. 98:	Die Durchsetzung des Umweltschutzes in der ROHNER AG	304

12. Der Beitrag der Führungssysteme zur Umsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmungsführung	167
13. Zusammenfassung und Beurteilung.....	196

TEIL B2: EINFLUSSFAKTOREN UND UMFANG DER ORGANISATORISCHEN MASSNAHMEN

14. Die Wirkung der Einflussfaktoren auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	206
15. Der Einfluss der Unternehmungsgrösse auf den Grad der öffentlichen Exponiertheit	228
16. Die Situation in den einzelnen Branchen	231
17. Zusammenfassung der Ergebnisse	245

TEIL C: EINE TYPOLOGIE ORGANISATORISCHER VARIANTEN UND FALLBEISPIELE

18. Die ermittelten Gruppen in der Übersicht	252
19. Die Cluster im einzelnen.....	257
20. Beispiele aus der Praxis.....	266
21. Zusammenfassung	308

KONSEQUENZEN FÜR PRAXIS UND FORSCHUNG

22. Unzulänglichkeiten bei der organisatorischen Umsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmungsführung	312
23. Anmerkungen zur weiterführenden Forschung auf dem Gebiet der organisatorischen Umsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmungsführung	319

LITERATURVERZEICHNIS	322
ANHANG	331

INHALTSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
EINLEITUNG	
1. Die Veränderung des Unternehmungsumfeldes durch die Umweltproblematik	2
1.1 Die Natur als vernachlässigter Faktor in unserem Wirtschaftssystem.....	2
1.2 Ökologie - ein Anliegen der Gesellschaft	5
1.3 Ökologisches Verhalten wird zu einem Wettbewerbsfaktor.....	8
1.4 Umweltschutz als Herausforderung für Unternehmensleitung und Führungskräfte	9
2. Aufbau der Arbeit.....	12
TEIL A: THEORETISCHE GRUNDLAGEN	
3. Ökologie und Unternehmensführung.....	16
3.1 Was bedeutet Unternehmensführung?	16
3.11 Das St. Galler Managementmodell als integriertes Management-System.....	16
3.12 Das Unternehmungskonzept und das Umweltkonzept	18
3.13 Das Führungskonzept.....	20
3.2 Unternehmensführung aus ökologischer Sicht	24
3.21 Ein ökologisches Unternehmungskonzept	29
3.22 Ökologische Handlungsfelder.....	32
3.23 Ökologische Ziele auf unternehmungspolitischer Ebene	36
3.24 Mitteleinsatz und Vorgehen zur Verwirklichung der ökologischen Ziele	40
3.25 Das strategische Verhalten der Unternehmen gegenüber Umweltproblemen	41

TABELLENVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
Tabelle 1: Branchenbezogene Verteilung der in der Stichprobe berücksichtigten Unternehmen	114
Tabelle 2: Größenbezogene Verteilung der in der Stichprobe berücksichtigten Unternehmen	115
Tabelle 3: Größenbezogene Verteilung der ökologisch betroffenen Unternehmen	124
Tabelle 4: Branchenbezogene Verteilung der ökologisch betroffenen Unternehmen	125
Tabelle 5: Branchenbezogene Verteilung der in der Stichprobe berücksichtigten Unternehmen, in denen sich die Unternehmensleitung häufig mit Fragen des Umweltschutzes befasst	132
Tabelle 6: Die Delegation von Umweltverantwortung an die Linienmanager der verschiedenen Hierarchieebenen	135
Tabelle 7: Zusammenfassende Darstellung der Merkmale verschiedener Stellen, die sich mit Umweltschutz befassen	204
Tabelle 8: Die Verteilung der Anzahl organisatorischer Massnahmen	209
Tabelle 9: Der Einfluss der Unternehmungsgrösse auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	210
Tabelle 10: Der Einfluss der Unternehmungsgrösse auf den Einsatz von Stellen, die sich mit Umweltschutz befassen	211
Tabelle 11: Der Einfluss der Unternehmungsgrösse auf den Einsatz von Stellen, die sich mit Umweltschutz befassen	212
Tabelle 12: Der Einfluss des Drucks der Anspruchsgruppen auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	215
Tabelle 13: Der Zusammenhang zwischen dem Druck der einzelnen Anspruchsgruppen und dem Umfang der organisatorischen Massnahmen	217
Tabelle 14: Vergleich der Anzahl betroffener Geschäftsfelder mit den Ergebnissen der GfM-Studie	220
Tabelle 15: Der Einfluss der Anzahl der von der Umweltproblematik betroffenen Geschäftsfelder auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	221

Tabelle 16:	Zusammenhang zwischen dem Druck der Anspruchsgruppen und der Anzahl der betroffenen Teilmärkte, Produktbereiche, Geschäftsfelder	223
Tabelle 17:	Die von den Unternehmen wahrgenommene ökologische Betroffenheit	224
Tabelle 18:	Der gemeinsame Einfluss des Drucks der Anspruchsgruppen und der Anzahl der betroffenen Teilmärkte, Produktbereiche oder Geschäftsfelder auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	226
Tabelle 19:	Der Zusammenhang zwischen der Unternehmungsgrösse und dem Druck der Anspruchsgruppen	229
Tabelle 20:	Der Zusammenhang zwischen der Unternehmungsgrösse und der Anzahl betroffener Geschäftsfelder	231
Tabelle 21:	Branchenbezogene Übersicht über den Umfang der organisatorischen Massnahmen, die Anzahl betroffener Geschäftsfelder, den Druck der Anspruchsgruppen und die Unternehmungsgrösse	233
Tabelle 22:	Der Umfang der organisatorischen Massnahmen nach Branchentypen	234
Tabelle 23:	Die organisatorischen Massnahmen in den einzelnen Clustern	253
Tabelle 24:	Die Branchenverteilung in den einzelnen Clustern	258

TEIL B1: ORGANISATORISCHE MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG EINER ÖKOLOGISCH BE- WUSSTEN UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG

10. Die Bedeutung der einzelnen organisatorischen Massnahmen.....	126
11. Der Beitrag organisatorischer Stellen zur Umsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmensführung.....	128
11.1 Die Unternehmensleitung und die Linienmanager	128
11.11 Die Rolle der Unternehmensleitung und der Linienmanager.....	129
11.12 Aufgaben der Unternehmensleitung und der Linienmanager.....	136
11.2 Der Umweltbeauftragte und die Umweltfachstelle.....	142
11.21 Kennzeichnende Merkmale	142
11.22 Aufgaben.....	150
11.3 Der Umweltausschuss.....	155
11.31 Kennzeichnende Merkmale	155
11.32 Aufgaben.....	159
11.4 Umweltbezogene Projektgruppen und Qualitäts- Zirkel.....	161
11.41 Kennzeichnende Merkmale	161
11.42 Aufgaben.....	165
12. Der Beitrag der Führungssysteme zur Umsetzung einer ökolo- gisch bewussten Unternehmensführung.....	167
12.1 Das Unternehmenspolitiksystem	167
12.11 Unternehmensleitbild und Unternehmungs- konzept.....	168
12.12 Umweltkonzepte und Umweltrichtlinien	172
12.2 Das Informationssystem	179
12.21 Wichtige Informationsquellen	179
12.22 Ökologiebezogene Informationsinstrumente.....	181
12.23 Die betriebsinterne Verteilung der Informationen.....	184

12.3 Die Überwachung der Umweltaktivitäten.....	188
12.4 Die Mitarbeiterschulung.....	191
12.5 Das betriebliche Vorschlagswesen.....	194
13. Zusammenfassung und Beurteilung.....	196

TEIL B2: EINFLUSSFAKTOREN UND UMFANG DER ORGANISATORISCHEN MASSNAHMEN

14. Die Wirkung der Einflussfaktoren auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	206
14.1 Der Einfluss der Unternehmungsgrösse auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen.....	206
14.2 Der Einfluss der Forderungen der Anspruchsgruppen auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	214
14.3 Der Einfluss der Anzahl der betroffenen Geschäftsfelder auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	219
14.4 Der Einfluss der wahrgenommenen ökologischen Betroffenheit auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen.....	222
14.41 Die wahrgenommene ökologische Betroffenheit	222
14.42 Der Einfluss auf den Umfang der organisatorischen Massnahmen	225
15. Der Einfluss der Unternehmungsgrösse auf den Grad der öffentlichen Exponiertheit.....	228
15.1 Der Zusammenhang zwischen der Unternehmungsgrösse und den Forderungen der Anspruchsgruppen.....	228
15.2 Der Zusammenhang zwischen der Unternehmungsgrösse und der Anzahl der betroffenen Geschäftsfelder.....	231