

Riechmann, Carmen

Book

Deklarierte und 'gelebte' Ökologieorientierung in Unternehmungen: Konzept - Fallstudien - Gestaltungshinweise

Schriften zum Management, No. 14

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Riechmann, Carmen (2000) : Deklarierte und 'gelebte' Ökologieorientierung in Unternehmungen: Konzept - Fallstudien - Gestaltungshinweise, Schriften zum Management, No. 14, ISBN 3-87988-488-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116920>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT
herausgegeben von Prof. Dr. C. Steinle

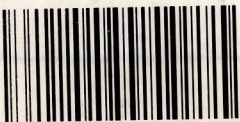
Band 14

Carmen Riechmann

**Deklarierte und 'gelebte'
Ökologieorientierung
in Unternehmungen**

Konzept
Fallstudien
Gestaltungshinweise

A 225819



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

396 042 207

Deklarierte und 'gelebte' Ökologieorientierung
in Unternehmungen

Schriften zum Management

Band 14

herausgegeben von Claus Steinle

Carmen Riechmann

Deklarierte und 'gelebte' Ökologieorientierung in Unternehmungen

Konzept – Fallstudien – Gestaltungshinweise

A 225819





Gefördert durch das Stipendienprogramm der Deutschen Bundesstiftung Umwelt.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Riechmann, Carmen:

Deklarierte und "gelebte" Ökologieorientierung in Unternehmen :
Konzept – Fallstudien – Gestaltungshinweise / Carmen Riechmann. -

München ; Mering : Hampp, 2000

(Schriften zum Management; Bd. 14)

Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2000

ISBN 3-87988-488-9

Schriften zum Management: ISSN 0943-5387

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

GELEITWORT

In den SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die primär im Rahmen von Forschungsprojekten entstanden sind. Sie beschäftigen sich mit den Themenfeldern Politik/Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Änderung/Wandel der Unternehmung. Prägend für die einzelnen Bände der Schriftenreihe ist ein doppelter Anspruch: Einerseits theoretisch fundiert Konzepte und Entwürfe zu entwickeln und andererseits "praktisch" verwertbare Gestaltungs- und Anwendungshinweise auszuformen. Je nach Thematik werden dabei allerdings unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Theorie und Pragmatik vorherrschen. Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende im Bereich des Management, aber auch an entsprechend interessierte Praktiker in Wirtschaft und Verwaltung.

Der vierzehnte Band, "Deklarierte und ‚gelebte‘ Ökologieorientierung in Unternehmungen. Konzept - Fallstudien - Gestaltungshinweise", entstand als Dissertation an der Universität Hannover. Ein "Nachdenken" über die deklarierte und gelebte Ökologieorientierung in Unternehmungen aus originär wirtschaftlicher Perspektive, also aus der Sicht der vielfältigen internen und externen Bedingungen, die eine Umweltorientierung einfordern, aber auch dezidiert in Frage stellen, ist vor dem Hintergrund der vielfältigen Anforderungen an ein zukunftsorientiertes Management dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert. Dies zeigt sich in gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und insbesondere marktorientierten Bedingungen in Form hoher Marktturbulenz und dezidiertem Kostendruck, Technologiebrüchen und insbesondere in Sachverhalten wie der Bewältigung des Spannungsfeldes Ökonomie - Ökologie.

Vorliegende Studien kranken häufig nicht nur an starken Aspektsichtweisen, sondern auch an einer "Oberflächenorientierung": Wenn denn eine empirische Erhebung mit dem Ziel einer Erfassung "tatsächlichen" umweltorientierten Handelns in der Praxis durchgeführt wird, dann gelingt häufig nur eine Eruierung und Zusammenfügung von Oberflächenphänomenen im Sinne einer "geäußerten" Umweltorientierung, wobei der Durchgriff von dieser Symptomatik zum tatsächlich gezeigten und gelebten Handeln im Umweltbereich häufig fehlt. Der eigentlich interessierende Wirkungszusammenhang von deklariertem und gelebter Ökologieorientierung bleibt offen. Dies ist gerade in diesem sehr sensiblen Feld, wo das Postulierte eben noch lange nicht das "Praktizierte" ist, von großer Bedeutung, da wegen der sozialen Erwünschtheit einer Umweltorientierung sich kaum jemand gegen eine Ökologieorientierung aussprechen wird.

Genau hier setzt die vorliegende Arbeit an, die vor einem umfassenden Rahmenkonzept detailliert den Zusammenhang von beanspruchter und öffentlich geäußelter Umweltorientierung und dem tatsächlich gezeigten Handeln in und von einer Unternehmung feststellt und hierzu ein Unternehmungskulturkonzept nutzt. Im Sinne eines Paarvergleichs werden die Unterschiede zwischen einer Unternehmung mit dezidiertem Umweltspruch und entsprechendem Handeln vor der Situation einer Unternehmung charakterisiert, die nur geringe Anforderungen hinsichtlich einer Umweltorientierung stellt und sich auch nur sehr "zurückhaltend" verhält. Vor diesem Hintergrund werden Praxisimplikationen und Empfehlungen für die analysierten, aber auch weitere Unternehmungen sehr stringent entwickelt. Insgesamt entsteht ein höchst erfreulich gestalteter Basisstein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im Argumentationsfeld deklariertem und gelebter Ökologieorientierung von Unternehmungen.

Vorwort

Zum Gelingen dieser Arbeit haben eine Vielzahl von Menschen beigetragen, bei denen ich mich hiermit ganz herzlich bedanken möchte. Zu nennen ist an erster Stelle mein Doktorvater und akademischer Lehrer Herr Prof. Dr. Claus Steinle, der nach eingehender Prüfung die Betreuung dieser Arbeit übernommen und damit die Rahmenbedingungen für ihre erfolgreiche Beendigung geschaffen hat. Herrn Prof. Dr. Udo Müller gilt mein besonderer Dank für die Übernahme des Zweitgutachtens; bei Herrn Prof. Dr. Reiner Steffen möchte ich mich für die Leitung der Prüfungskommission bedanken.

Für zahlreiche konzeptionelle Anregungen und die kritische Kommentierung meines Manuskripts gebührt meinem allzeit hilfsbereiten und sehr freundlichen Kollegen Dr. Friedel Ahlers, schon vielfach als 'Meister des Wortes' gerühmt, ein großes Dankeschön. Ein 'offenes Ohr' habe ich für die kleineren und größeren Problemchen in verschiedenen Phasen der Arbeit bei meiner Kollegin Jutta Könecke gefunden, auch ihr sei an dieser Stelle ganz herzlich gedankt!

Zu danken habe ich natürlich auch meinen Eltern für ihre Unterstützung während des Studiums und der anschließenden Promotion, sowie meinem lieben Mann Stephan und unserem Sohn Aron für ihre Geduld und Aufmunterung in den nicht immer einfachen Zeiten der Promotion.

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis	XVI
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
1 Implikationen einer ökologieorientierten Unternehmensführung aus unternehmungskultureller Perspektive	1
1.1 Bedeutung einer kultursensibilisierten Ökologieorientierung für den Unternehmungserfolg	1
1.2 Notwendigkeit einer kulturgeprägten Betrachtung von unternehmensbezogenem Umweltschutzhandeln	3
1.3 Umweltschutz als ökonomischer und kultureller Faktor in Unternehmen: Erkenntnisziele und Aufbau der Arbeit	6
1.3.1 Erkenntnisziele der Arbeit	6
1.3.2 Gang der Untersuchung	9
2 Generierung eines thematischen Bezugsrahmens zur Operationalisierung von Merkmalen einer ökologieorientierten Ausprägung der Unternehmenskultur	11
2.1 Forschungsstand zu den Themen 'Umweltschutz in Unternehmen' und 'Unternehmenskultur' sowie Einordnung der Arbeit	11
2.1.1 Notwendigkeit und Funktionen eines theoriegeleiteten Bezugsrahmens für die Identifikation der umweltschutzbezogenen Ausprägung einer Unternehmenskultur	11
2.1.2 Forschungsstand zum Thema 'Umweltschutz in Unternehmen'	11
2.1.2.1 Überblick: Die Eruierung einer Forschungslücke vor dem Hintergrund einer Analyse der tatsächlichen Ökologieorientierung von Unternehmen	11
2.1.2.2 Fallstudien zu Umweltschutzaspekten in einzelnen Unternehmen	17
2.1.2.3 Empirische Befunde mit mehreren Unternehmen als Untersuchungsbasis	18
2.1.2.4 Konkretisierung der zu schließenden Forschungslücke: Gegenüberstellung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung in zwei Beispielunternehmen	20

2.1.3	Forschungsstand zum Thema 'Unternehmungskultur'	21
2.1.3.1	Überblick über das fragmentierte Forschungsfeld zum Thema 'Unternehmungskultur'	21
2.1.3.2	Der Variablen-Ansatz: Unternehmungskultur als instrumentalisierbare und manipulierbare Stellgröße	24
2.1.3.3	Der Metaphern-Ansatz: Unternehmungskultur als 'Sinn-gemeinschaft'	27
2.1.3.4	Der dynamische Ansatz: Anwendung eines Perspektiven-wechsels zur Erfassung von Unternehmungskultur	30
2.1.3.5	Empirisch orientierte Arbeiten zur Unternehmungskultur	32
2.2	Das Kultur-Konzept von Schein als Grundlage eines Bezugsrahmens zur Analyse von umweltschutzrelevanten Aspekten der Unternehmungskultur	34
2.2.1	Überblick über die Operationalisierung von Unternehmungskultur nach dem Konzept von Schein	34
2.2.2	Artefakte: Einstieg zur Erschließung der 'gelebten' Unternehmungskultur	36
2.2.3	Deklarierte Werte: Allgemeine Charakteristika von deklarierten Werten als normativer Rahmen für unternehmerisches Handeln	37
2.2.4	Grundprämissen: Der erfahrungsgebundene Interpretationsrahmen als Ausgangspunkt für Werte und Handlungen	39
2.2.4.1	Allgemeine Charakteristika von Grundprämissen als 'Essenz der Kultur'	39
2.2.4.2	Zu berücksichtigende Aspekte bei der Entschlüsselung von Grundprämissen	40
2.2.5	Würdigung des Schein-Konzepts vor dem Hintergrund der eigenen Untersuchung	43
2.3	Bildung eines Denkrahmens zur Charakterisierung der deklarierten und 'gelebten' ökologieorientierten Unternehmungskultur	45
2.3.1	Überblick über zu untersuchende Merkmalsausprägungen von deklarierten und 'gelebten' ökologieorientierter Unternehmungskultur	45
2.3.2	Das umweltschutzrelevante Umfeld der Unternehmungen	47
2.3.3	Ausprägungsformen der deklarierten Ökologieorientierung	48
2.3.4	Ausdrucksformen der 'gelebten' Ökologieorientierung	50
2.3.4.1	Die 'gelebte' Ökologieorientierung als Ausprägung der Ist-Kultur der Unternehmungen	50
2.3.4.2	Die interne und externe Informations- und Kommunikationspolitik in den Unternehmungen	51
2.3.4.3	Umweltschutzorientierung im Verhalten der Unternehmungsmitglieder und in Gestaltungsparametern	53
2.3.5	Deutung der ökologierelevanten Grundprämissen zur Beschreibung und Erklärung des Verhältnisses zwischen deklarierten und 'gelebten' Umweltschutzorientierung in den Unternehmungen	57

3	Deklarierte und 'gelebte' Umweltorientierung als Elemente einer ökologieorientierten Unternehmensführung	59
3.1	Selbstverständnis eines umweltbezogenen Managements vor dem Hintergrund des ökologierelevanten Umfeldes von Unternehmen	59
3.1.1	Ziele und Inhalte einer 'umweltorientierten Unternehmensführung'	59
3.1.2	Das umweltschutzrelevante Umfeld von Unternehmen als Handlungsanreiz für ein Engagement im betrieblichen Umweltschutz	60
3.2	Deklarierte umweltorientierte Werte: Ausprägung der deklarierten Ökologieorientierung als normatives Fundament einer ökologieorientierten Unternehmensführung	65
3.2.1	Die Vision als Leitstern für eine intendierte umweltschutzbezogene Unternehmensentwicklung	65
3.2.2	Die Unternehmungsethik/-philosophie als grundlegende Werteposition für ökologieorientiertes unternehmerisches Handeln	67
3.2.2.1	Notwendigkeit einer grundlegenden ethischen Orientierung für unternehmerisches Handeln	67
3.2.2.2	Implikationen einer ökologieorientierten Ethik	68
3.2.2.3	Die Unternehmungsphilosophie als Ausdruck der (ökologiebezogenen) Werthaltungen des Managements	70
3.2.3	Die Unternehmungspolitik als Ansatzpunkt für die Integration ökologieorientierter Werte in die Unternehmung	71
3.2.3.1	Allgemeine Begriffsbestimmung: Unternehmungspolitik als Rahmenbedingung für unternehmerisches Handeln	71
3.2.3.2	Anreicherung der Unternehmungspolitik um eine ökologieorientierte Komponente	72
3.2.3.3	Die Unternehmungspolitik als 'Arena der Anspruchsgruppen'	74
3.2.4	Das Umweltschutzleitbild als Orientierungsraster für ein ökologieorientiertes Unternehmungshandeln	76
3.2.5	Umweltschutzbezogene Zielbildung als inkrementaler und kontinuierlicher Prozeß	78
3.2.5.1	Voraussetzungen für die Integration ökologiebezogener Ziele in den Zielkatalog einer Unternehmung	78
3.2.5.2	Operationalisierung von ökologiebezogenen Zielen	79
3.2.5.3	Integration der ökologischen Ziele in das bestehende Zielsystem	80
3.2.6	Zwischenbilanz: Konturen einer normativen Wertegrundlage als Leitlinie einer umweltschutzbezogenen Unternehmensführung	82

3.3 Umweltorientierte Artefakte: Ausprägungen der 'gelebten' Ökologieorientierung in Kulturelementen des operationalisierten Umweltschutzhandelns in Unternehmungen	84
3.3.1 Die Bildung umweltschutzbezogener Strategien als Bindeglied zwischen deklarerter und 'gelebter' Ökologieorientierung	84
3.3.2 Beleuchtung der Bedeutung der umweltschutzbezogenen internen und externen Informations- und Kommunikationspolitik für die Ausprägung der Ökologieorientierung	86
3.3.2.1 Merkmale einer ökologiegeprägten internen Informations- und Kommunikationspolitik	86
3.3.2.2 Die externe Informations- und Kommunikationspolitik als Instrument eines umweltbezogenen Dialoges mit der Öffentlichkeit	89
3.3.3 Indikatoren für Kulturelemente einer 'gelebten' Ökologieorientierung in den verschiedenen Funktionsbereichen	90
3.3.3.1 Der Materialeinsatz: Umweltschutzbezogene Koordination der Stoffströme	90
3.3.3.2 Forschung und Entwicklung: Produkt- und Produktionsprozeßinnovationen als Ausgangspunkt einer Ökologieorientierung	91
3.3.3.3 Produktion: Möglichkeiten der Überwindung einer end-of-pipe-Mentalität	93
3.3.3.4 Marketing/Verkauf: Potentiale einer umweltsensiblen Vermarktung von Produkten	95
3.3.3.5 Recycling und Entsorgung: 'Vermeiden, Vermindern, Verwenden, Verwerten' als Leitmaxime im Umgang mit Ressourcen	98
3.3.4 Unterstützung von umweltorientiertem Verhalten im Rahmen von 'Führung und Zusammenarbeit'	100
3.3.4.1 Die Führungskräfte als Promotoren für umweltorientiertes Verhalten der Mitarbeiter	100
3.3.4.2 Bedeutung einer 'guten' Zusammenarbeit für ökologiebezogenes Verhalten	101
3.3.5 Flankierende Maßnahmen zur Förderung des ökologiebezogenen Verhaltens von Unternehmungsmitgliedern	102
3.4 Zwischenfazit: Die umweltorientierte Unternehmungsführung - eine unternehmungsübergreifende Grund- und Querschnittsaufgabe	103

4	Einzelfallstudien in zwei ausgewählten Unternehmungen zur Ausprägung einer deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung	106
4.1	Datenerhebungsmethoden sowie Ablauf einer Untersuchung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung in den ausgewählten Unternehmungen	106
4.1.1	Firmenrundgang, Dokumentenanalyse, teilnehmende Beobachtung sowie problemzentrierte Interviews als qualitative Methoden zur Erhebung relevanter Daten	106
4.1.2	Einsatz einer schriftliche Befragung als quantitative Methode zur Datenerhebung	110
4.1.3	Absprache des Ablaufs der Untersuchung mit den ausgewählten Unternehmungen	112
4.1.4	Ansatzpunkte zum empirisch-praktischen Einsatz der Instrumente und Darstellungsform der Ergebnisse	115
4.2	Auswahl und Vorstellung der zu untersuchenden Unternehmungen	117
4.2.1	Vorgehen und Kriterien bei der Auswahl geeigneter Unternehmungen	117
4.2.2	Darstellung der zu untersuchenden Unternehmungen	118
4.3	Externe umweltschutzrelevante Umfeldfaktoren der Unternehmungen	119
4.3.1	Marktgegebenheiten für die Unternehmungen	119
4.3.2	Die Bedeutung der Konzernzugehörigkeit für die Unternehmungen	120
4.3.3	Kundenansprüche an die Unternehmungen	123
4.3.4	Rechtliche Anforderungen an den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in den Unternehmungen	124
4.3.5	Zwischenbilanz: Wirkung der externen Umfeldfaktoren auf die deklarierte und 'gelebte' Ökologieorientierung der Unternehmungen	128
4.4	Deklarierte Ökologieorientierung: die umweltschutzorientierte Soll-Kultur der Unternehmungen	129
4.4.1	Deklarierte Mission der Unternehmungen	129
4.4.2	Die umweltbezogenen Leitlinien der Unternehmungen	131
4.4.3	Stellenwert der deklarierten Umweltschutzziele im Zielsystem	132
4.4.3.1	Die allgemeinen deklarierten Ziele der Unternehmungen	132
4.4.3.2	Deklarierte Umweltschutzziele als Konkretisierung angestrebten Umweltschutzverhaltens	135
4.4.3.3	Deklarierte Stellenwert der Umweltschutzziele im Zielsystem	138
4.4.4	Zwischenbilanz: Ausprägung der deklarierten Ökologieorientierung in den Unternehmungen	140

4.5 Ausdrucksformen der 'gelebten' Ökologieorientierung: Ausprägung von umweltschutzrelevanten Kulturelementen in der Ist-Kultur der Unternehmungen	144
4.5.1 Konzerninterne Informations- und Kommunikationspolitik: Ausprägung der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen	144
4.5.1.1 Rolle des Umweltschutzbeauftragten bei der umweltschutzbezogenen Information und Kommunikation	144
4.5.1.2 Rolle von Führungskräften bei der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themenbereiche	147
4.5.1.3 Zusätzliche unternehmensinterne Informations- und Kommunikationsstrukturen über ökologierelevante Inhalte	148
4.5.1.4 Konzernübergreifende Informations- und Kommunikationsstrukturen zu umweltschutzrelevante Sachverhalten	154
4.5.1.5 Bedeutung der Informations- und Kommunikationswege für die Mitarbeiter	157
4.5.1.6 Allgemeiner sowie umweltschutzbezogener Informationsstand der Mitarbeiter	161
4.5.2 Konzernexterne Informations- und Kommunikationspolitik: Information des Unternehmungsumfeldes	164
4.5.3 Zwischenbilanz: Ausprägung der 'gelebten' Umweltschutzorientierung in der Informations- und Kommunikationspolitik der Unternehmungen	165
4.5.4 Ökologierelevante Gestaltungsparameter und umweltschutzorientiertes Verhalten in den Funktionsbereichen der Unternehmungen	168
4.5.4.1 Der Materialeinsatz: Beschaffung und Umgang mit den Ressourcen	168
4.5.4.2 Forschung und Entwicklung: Die Produktentwicklung als Ausgangspunkt für eine Berücksichtigung umweltschutzbezogener Kriterien	171
4.5.4.3 Aspekte einer umweltschutzorientierten Gestaltung des Produktionsprozesses: Die verwendeten Produktionstechniken	172
4.5.4.4 Ökologiebezogenes Marketing als Chance zur Vermittlung von Umweltkompetenz	175
4.5.4.5 Der Umgang mit Reststoffen und Altprodukten	176
4.5.5 Ausprägung der 'gelebten' Ökologieorientierung im funktionsbereichsübergreifenden Bereich Personal in den Unternehmungen	179

4.5.5.1	Der grundlegende Einfluß der Ausprägung von 'Führung und Zusammenarbeit in den Unternehmungen' auf die 'gelebte' Umweltorientierung	179
4.5.5.2	Untersuchung des Betriebsklimas zur Analyse des 'Wohlergehens' der Mitarbeiter	192
4.5.5.3	Möglichkeiten zur Umsetzung von umweltschutzorientiertem Verhalten am Arbeitsplatz	194
4.5.5.4	Umweltschutzrelevante Auswirkungen der Anreizsysteme der Unternehmungen	198
4.5.5.5	Motive der Mitarbeiter für umweltschutzorientiertes Verhalten	201
4.5.6	Bestrebungen zur Durchführung einer Öko-Audit-Zertifizierung als Ausdruck einer 'gelebten' Ökologieorientierung	202
4.5.7	Zwischenbilanz: Ausprägung der 'gelebten' Umweltschutzorientierung in den untersuchten Unternehmungen	203
4.6	Interpretation des Spannungsfeldes zwischen der in den Unternehmungen vorherrschenden umweltschutzbezogenen Soll- und Istkultur	205
4.6.1	Deutung der in den Unternehmungen vorherrschenden ökologierelevanten Grundprämissen	205
4.6.1.1	Präventiver Umweltschutz als Maßnahme der Standort-sicherung in Unternehmung 'Energie'	205
4.6.1.2	Reaktiver Umweltschutz als ökologiebezogenes Verhaltensmuster in Unternehmung 'Eisen'	208
4.6.2	Beschreibung des Verhältnisses zwischen umweltschutzbezogener Soll- und Istkultur in den Unternehmungen	210
4.6.2.1	Überblick über das Verhältnis zwischen deklarierter und 'gelebter' Umweltschutzorientierung in den Unternehmungen	210
4.6.2.2	Die kosten-/nutzeninduzierte 'Umweltlücke' in Unternehmung Energie	210
4.6.2.3	Übereinstimmung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung im Rahmen eines reaktiv orientierten Umweltschutzes in Unternehmung 'Eisen'	214
4.6.3	Fazit: Das Unternehmungsumfeld als wesentliche Determinante einer Ausprägung der Ökologieorientierung in den Unternehmungen	216
4.7	Das ökologiebezogene Kulturkonzept: Ein valentes Instrumentarium zur Untersuchung des Umgangs von Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz	218

5	Gestaltungsempfehlungen für eine kultur- und lernorientierte Überführung einer deklarierten in eine 'gelebte' Ökologieorientierung in Unternehmungen	219
5.1	Konturen eines kultur- und lernorientierten Transformationsprozesses zur Etablierung einer nachhaltigen Ökologieorientierung	219
5.1.1	Ökologieorientierung lernen - ein evolutionärer und kulturgeprägender/-prägender Transformationsprozeß	219
5.1.2	Anforderungen an einen konzeptionellen Ansatz zur kultur- und lernorientierten Überführung einer deklarierten in eine 'gelebte' Ökologieorientierung	220
5.2	Das Konzept des organisationalen Lernens und seine Übertragbarkeit auf den ökokulturellen Lernbereich	221
5.2.1	Initiierung individueller Lernprozesse bei Unternehmungsmitgliedern als Basis für eine Entwicklung und Förderung organisationaler Lernfähigkeit	221
5.2.2	Organisationales Lernen als generelle Grundlage für die Evolution von Unternehmungen	223
5.2.3	Ökokulturelles Lernen als Teil organisationaler Lernprozesse	224
5.3	'Kultivierung' einer lernfähigen umweltorientierten Unternehmenskultur durch die Entwicklung und Ausformung eines ökokulturellen Lernprozesses	225
5.3.1	Überblick über einen öko-kulturellen Lernprozeß	225
5.3.2	Sensibilisierung der Unternehmungsmitglieder für Probleme des betrieblichen Umweltschutzes	228
5.3.2.1	Notwendigkeit der Wahrnehmung von unternehmensbezogenen ökologischen Problemen	228
5.3.2.2	Sinnfindung und -vermittlung als Maßnahme zur Verankerung der Ökologieorientierung in der unternehmungspolitischen und -kulturellen Grundorientierung	229
5.3.3	Erarbeitung unternehmungsspezifischer Umweltschutzstrategien	232
5.3.3.1	Phase der Generierung alternativer ökologiebezogener Strategien	232
5.3.3.2	Implikationen der Entwicklung eines ökologiebezogenen Wissensniveaus bei Unternehmungsmitgliedern	237
5.3.4	Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmungen	239
5.3.4.1	Das Prinzip der Subsidiarität als Leitidee einer umweltschutzbezogenen Entschlußfassung	239
5.3.4.2	Unterstützung der ökologiebezogenen Entscheidungsfindung durch Beratung	239
5.3.5	Einführung und Kontrolle geplanter ökologiebezogener Maßnahmen	241
5.3.5.1	Phase der umweltschutzbezogenen Konzeptinstallation und Evaluation	241

5.3.5.2 Integration des Umweltschutzgedankens in die Management(teil)prozesse	243
5.4 Lernprozeßübergreifende personalpolitische Maßnahmen zur Entwicklung und Erhaltung einer Ökologieorientierung bei Mitarbeitern	248
5.4.1 Maßnahmen im Rahmen eines werte- und ökologieorientierten Personalmanagements	248
5.4.2 Gestaltung von Anreizen zur Förderung ökologieorientierten Verhaltens	250
5.5 Die 'öko-kulturelle Lerntriade': Kulturelles Lernen = Organisationales Lernen = Ökologieorientiertes Lernen	252
6 Ergebnisse im Überblick und zukünftige Entwicklung	256
Anhang A: Checkliste Beobachtungsanleitung Firmenrundgang	261
Anhang B: Leitfaden für problemzentrierte Interviews	262
Anhang C: Fragebogen	265
Anhang D: Auswertung der Fragebogenergebnisse	272
Anhang E: Nachweis über die verwendeten Informationsquellen	278
Literaturverzeichnis	288

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Gang der Arbeit	10
Abbildung 2: Schema zur Operationalisierung von Unternehmenskultur	35
Abbildung 3: Überblick über den theoretischen Denkraum zur Analyse von umweltschutzrelevanten Aspekten der Unternehmenskultur	46
Abbildung 4: Einfluß der Unternehmenskultur auf die Bildung einer deklarierten und praktizierten Umweltschutzorientierung	104
Abbildung 5: Untersuchungsablauf der empirischen Fallstudienforschung	113
Abbildung 6: Vorgehensweise der empirischen Untersuchung vor dem Hintergrund des zugrunde gelegten Denkraums	114
Abbildung 7: Interpretation des umweltschutzrelevanten Kulturmusters von der Unternehmung Energie	207
Abbildung 8: Interpretation des umweltschutzrelevanten Kulturmusters von der Unternehmung Eisen	209
Abbildung 9: Der öko-kulturelle Lernprozeß	227

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1:	Forschungsstand empirischer Arbeiten zum Thema 'Umweltschutz in Unternehmen' 13-16
Tabelle 2:	Merkmale verschiedener Richtungen der Unternehmenskulturfor- schung 22-24
Tabelle 3:	Zu untersuchende Dokumente 107
Tabelle 4:	Gelegenheiten für teilnehmende Beobachtung in den Unter- nehmen 108
Tabelle 5:	Die empirische Untersuchungskonzeption im Überblick 116
Tabelle 6:	Wirkungen des externen Umfeldes auf die proklamierte/prakti- zierte Ökologieorientierung von Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen 129
Tabelle 7:	Die deklarierte/proklamierte Ökologieorientierung im jewei- ligen Zielsystem von Unternehmung Energie und Unterneh- mung Eisen 143
Tabelle 8:	Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Umweltschutz- beauftragten 146
Tabelle 9:	Beurteilung der Informationswege über arbeitsrelevante Sachverhalte 159
Tabelle 10:	Beurteilung der Informationswege über Umweltschutzziele 161
Tabelle 11:	Informationsstand der Mitarbeiter über die Existenz schrift- lich formulierter Umweltschutzziele ihrer Unternehmung 163
Tabelle 12:	Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern innerhalb der Abteilung 183
Tabelle 13:	Beurteilung des Engagements von Vorgesetzten im betrieb- lichen Umweltschutz 184
Tabelle 14:	Beurteilung der Zusammenarbeit in den Abteilungen 185
Tabelle 15:	Einbringung von Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes an einem Arbeitsplatz der eigenen Abteilung 186
Tabelle 16:	Beurteilung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit 188
Tabelle 17:	Einbringung von Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes für einen Arbeitsplatz in einer anderen Abteilung 189
Tabelle 18:	Beurteilung des Betriebsklimas in den Unternehmen 193
Tabelle 19:	Befragung zu Vorschriften zum Umweltschutz am Arbeitsplatz 196
Tabelle 20:	Ausprägung der praktizierten Ökologieorientierung in den Unternehmen 203/204
Tabelle 21:	Konkrete Gestaltungsempfehlungen zur Förderung der 'ge- lebten' Ökologieorientierung in Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen 254/255

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ASQ	Administrative Science Quarterly
BFP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BImSchG	Bundes-Immissionsschutzgesetz
CMR	California Management Review
DBW	Die Betriebswirtschaft
f.	folgende
ff.	fortfolgende
i.e.S.	im engeren Sinne
ILOI	Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation
IMR	Industrial Management Review
IÖW	Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
KrW/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
o. V.	ohne Verfasser
Tab.	Tabelle
UWF	Umweltwirtschaftsforum
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift Führung und Organisation

1 Implikationen einer ökologieorientierten Unternehmensführung aus unternehmungskultureller Perspektive

1.1 Bedeutung einer kultursensibilisierten Ökologieorientierung für den Unternehmenserfolg

In vielen Unternehmen existieren gerade im betrieblichen Umweltschutz Potentiale, welche bei Nutzung einen positiven Einfluß auf den Unternehmenserfolg ausüben können.¹ In diesem Bereich bestehen Optionen, kultursensible Lösungspotentiale zu erarbeiten,² welche zusätzlich als Wegbereiter für die generelle Weiterentwicklung von Unternehmen dienen. So zeigt die empirische Untersuchung von Kirchgeorg, daß Unternehmen mit ihren Umweltschutzbemühungen durchaus auch betriebswirtschaftliche Ziele verfolgen. Die Unternehmen versprechen sich von dem Anstreben umweltbezogener Ziele u.a. Kosten- und Imagevorteile sowie eine Profilierung vor der Konkurrenz und die Senkung von Entsorgungskosten.³ Eine anzustrebende Umweltorientierung kann demnach nicht nur direkt zu monetären Entlastungen führen, ihr kommt als Synergieeffekt auch eine Schrittmacherfunktion für die gesamte Unternehmung zu. Sie setzt Prozesse in Gang, welche nicht nur für die Umwelt relevant sind. Alle Unternehmensprozesse werden hinsichtlich ungenutzter Potentiale untersucht.⁴ Durch das Verfolgen einer umweltorientierten Unternehmensführung beeinflussen die damit verbundenen neuen Methoden und Denkstrukturen das Unternehmensverhalten und heben es insgesamt auf ein höheres Niveau.⁵ So sieht z.B. Feß in der erfolgreichen Einführung eines Umweltmanagementsystems die Möglichkeit, Lerneffekte zu erreichen und damit generell Komplexität besser zu handhaben.⁶

¹ Ritt (1999), S. 25 f. sieht die 'first mover'-These für den integrierten Umweltschutz bestätigt, nach der anzunehmen ist, daß diesbezügliche Umweltschutzmaßnahmen positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben. Conrad (1995), S. 135 weist jedoch kritisch darauf hin, daß Falluntersuchungen zum erfolgreichen Umweltmanagement von Unternehmen nicht ohne weiteres zu generalisieren, also auf andere Unternehmen zu übertragen sind.

² Über Möglichkeiten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Umweltorientierung siehe Steinle, Kirschbaum, Kirschbaum (1994), S. 16; ähnlich auch Hauff (1991), S. 79. Zu empirischen Ergebnissen bezüglich erfolgsunterstützender Umweltschutzmaßnahmen siehe Steinle, Kolbeck (1995), S. 24.

³ Vgl. Kirchgeorg (1999), S. 194. Zur theoretischen Aufarbeitung möglicher Kostenvorteile durch Umweltschutz siehe Kirchgeorg (1999), S. 291 ff.

⁴ Vgl. Bellmann (1996), S. 150 f.

⁵ Vgl. Günther (1994a), S. 8.

⁶ Vgl. Feß (1997), S. 292. Schneidewind (1998), S. 67 merkt diesbezüglich aber an, daß eine Korrelation nichts über Kausalitäten aussagt. Ökologisches Engagement ist unter Umständen nicht der Grund für ökonomischen Erfolg, sondern vielmehr der ökonomische Erfolg Anlaß dafür, sich auch ökologischen Fragen stärker zu widmen.

Um den Stellenwert einer kultursensibilisierten Ökologieorientierung für den Unternehmungserfolg⁷ einschätzen zu können erscheint es notwendig, zuerst die generelle Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmungserfolg zu beleuchten. Bezüglich dieses Themenkomplexes hat die Untersuchung von Beyer, Fehr, Nutzinger gezeigt, daß erfolgreiche Unternehmungen die Unternehmenskultur signifikant öfter als entscheidenden Erfolgsfaktor einstufen als weniger erfolgreiche Unternehmungen.⁸ Die vieldimensionierte Wirkung der Unternehmenskultur auf kognitive, ethische sowie emotionale Ebenen unternehmensinternen Handelns ist dafür verantwortlich, daß sie nicht nur einzelne Handlungen von Unternehmensangehörigen beeinflusst, sondern die generelle Grundlage für das Verhalten aller Mitarbeiter bildet.⁹ Geht man davon aus, daß sich Denk- und Verhaltensweisen von Unternehmensangehörigen insgesamt auf die erbrachte Unternehmensleistung auswirken,¹⁰ dann leitet sich hieraus wiederum ab, daß die Unternehmenskultur als denk- und verhaltensleitende Regulationsinstanz eine wesentliche Einflußgröße auf das Unternehmungsergebnis respektive den Unternehmungserfolg bildet.

Eine von allen Mitgliedern getragene Wertordnung bündelt die Leistungskräfte und gewinnt damit zusätzliche emotionale und kognitive Energien für die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges.¹¹ Unternehmenskultur ist zwar kein beliebig abrufbarer Erfolgsfaktor, der kurzfristig für die Realisierung der Unternehmungsziele eingesetzt werden kann, in einer mittelfristigen Perspektive ist aber durchaus darauf hinzuwirken, daß er zur Geltung kommt.¹² In einer Zeit, in der nichts so unsicher ist wie die prinzipielle Unsicherheit des Erfolgs unternehmerischer Aktivität,¹³ impliziert dies, daß die Unternehmenskultur die Entwicklung der Fähigkeiten von Unternehmungen hinsichtlich ihrer (umweltschutzbezogenen) Problemlösungspotentiale zur Bewältigung wechselnder Um-

⁷ Als wesentliche Kriterien für den Unternehmungserfolg sollen die langfristige Existenzsicherung und die Akzeptanz der Unternehmung von allen relevanten Bezugsgruppen zugrunde gelegt werden (vgl. Jänicke, Kunig, Stitzel (1999), S. 25).

⁸ Vgl. Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 153. Auch Dierkes (1988), S. 554 geht von einer positiven Beziehung zwischen einer Kultur, die Mitarbeiter als sinnsuchende Wesen begreift und der ökonomischen Entwicklung von Unternehmungen aus; ähnlich auch Krause (1998), S. 78 und Beyer, Müller (1997), S. 80 sowie Steinle, Kirschbaum, Kirschbaum (1994), S. 16 und Seidel (1987), S. 299.

⁹ Vgl. Alvesson, Berg (1992), S. 139. Ähnlich vertreten Krallmann, Boekhoff (1996), S. 112 die Meinung, daß bei einer Betrachtung jeglichen Unternehmungsverhaltens die Unternehmenskultur unbedingt zu berücksichtigen ist; ähnlich auch Radtke (1998), S. 75.

¹⁰ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 422.

¹¹ Vgl. Bendixen (1991), S. 216. Die Untersuchung von Kehr, Bles, v. Rosenstiel (1999), S. 6 zur Motivation von Führungskräften zeigt, daß befragte Personalentwickler in einer entsprechend negativ ausgeprägten Unternehmenskultur einen wesentlichen Faktor für Motivationsdefizite sehen.

¹² Vgl. Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 152.

¹³ Vgl. Steinle (1988), S. 124.

weltanforderungen unterstützen kann, um den Unternehmungserfolg langfristig zu ermöglichen.¹⁴

Insgesamt bleibt somit festzuhalten, daß zwischen einer Entwicklung der (ökologiezogenen) Ausprägung der Unternehmenskultur und möglichen ungenutzten ökonomischen Erfolgspotentialen eine Wechselwirkung besteht. Auf der einen Seite kann die kultursensible Betrachtung von Ausdrucksformen der Ökologieorientierung von Unternehmungen zu einer Generierung wertvoller ökonomischer Potentiale führen. Auf der anderen Seite kann die Nutzung dieser Potentiale wiederum zu einer Verbesserung der (umweltbezogenen) Problemlösungsfähigkeit der jeweiligen Unternehmenskultur beitragen.¹⁵

1.2 Notwendigkeit einer kulturgeprägten Betrachtung von unternehmensbezogenem Umweltschutzhandeln

In den letzten Jahren werden vor dem Hintergrund zunehmender Schädigungen der Umwelt¹⁶ unter dem Schlagwort 'ökologisch orientierte soziale Marktwirtschaft' Möglichkeiten diskutiert, den ordnungspolitischen Rahmen der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland so weiterzuentwickeln, daß sowohl Sozialverträglichkeits- als auch Umweltschutzaspekte verstärkt Berücksichtigung finden.¹⁷ Die Angst um die Zukunft der nationalen Wirtschaft und um den Verlust von Arbeitsplätzen bestimmt jedoch immer mehr das Denken und Handeln der Menschen.¹⁸ Als Folge hieraus ist zu beobachten, daß die Diskussion der Umweltschutzproblematik teilweise von Themen wie der Sicherung von Arbeitsplätzen und des Standorts Deutschland überlagert wird.¹⁹

¹⁴ Vgl. Greschner (1996), S. 143; ähnlich Beyer, Müller (1997), S. 80. Auch Kähler, Bleis (1999), S. 36 weisen auf die große Bedeutung der Unternehmenskultur für die Ausprägung des umweltschutzorientierten Verhaltens bei Mitarbeitern hin.

¹⁵ Baum, Günther, Wittmann (1996), S. 17 weisen jedoch darauf hin, daß zuerst einmal eine Operationalisierung dessen, was unter einem ökologischen Erfolg zu verstehen ist, notwendig ist.

¹⁶ Dem Begriff 'Umwelt' werden in Theorie und Praxis zwei unterschiedliche Bedeutungen zugeordnet. Einerseits bezeichnet sie die Außenwelt der Unternehmung, andererseits die natürlichen Lebensgrundlagen (vgl. Schaltegger, Sturm (1992), S. 3). Unter 'Umwelt' wird in dieser Arbeit die Biosphäre, also die Lebensräume Luft, Boden und Wasser verstanden (vgl. Bellmann (1996), S. 130). Die Außenwelt der Unternehmung hingegen wird als 'Umfeld' bezeichnet.

¹⁷ Siehe hierzu z.B. Hopfmann, Winter (1997); Wicke, Huckestein (1991); Eichhorn (1996); Herber, Müller-Tamke (1992), S. 52-57 sowie Pfister (1994), S. 18-23 und Pfister (1994a), S. 18-27. Der Begriff Ökologie leitet sich aus dem Griechischen 'oikos' = Haus, Haushalt (vgl. Richarz (1997), S. 108) und 'logos' = Rede, Wort, Sprache (vgl. Bertelsmann Universal Lexikon, Bd.11, Gütersloh 1993, S. 71) ab und bedeutet damit 'Rede vom Haushalt (der Natur)' (ähnlich auch bei Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 8; Streit (1980), S. 1) und Jäger, Seitschek, Smida (1996), S. 54. Die Begriffe 'ökologisch' und 'ökologieorientiert' können daher als 'mit den Ressourcen der Natur haushalten' übersetzt werden.

¹⁸ Vgl. Hopfmann, Winter (1997), S. 14; auch Horst (1998), S. 120.

¹⁹ Vgl. Ritt (1999), S. 24 und Seidel (1999), S. 2. Eine ordnungspolitische Betrachtung, welche einerseits Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt und auf der anderen Seite Dimensionen von Arbeitslosigkeit in der ökologischen Ordnungspolitik beleuchtet, leisten jedoch Müller, Budzinski (1997).

Um den Weg für eine 'nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung' zu ebnen, welche auch zukünftigen Generationen die Grundlage für deren Bedürfnisbefriedigung sichert, ist eine frühzeitige Sensibilisierung für mögliche Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf die Umwelt sowie eine Bekämpfung der Ursachen von Umweltschädigungen notwendig. Nachhaltigkeit der gesellschaftlichen Entwicklung bedeutet jedoch nicht nur, den gegenwärtigen Umweltverbrauch weiter einzuschränken. „Nachhaltigkeit bedeutet vielmehr, daß die Gesellschaft als Teil des Naturganzen ihre eigene Entwicklung nur dann auf Dauer betreiben kann, wenn sie die Naturreichtümer erhält. Der Sinn einer nachhaltigen Entwicklung besteht nicht nur im sparsamen Umgang mit Naturgütern. Er besteht vor allem in der Erhaltung des ökologischen und sozialen Gesamtzusammenhangs.“²⁰ Eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung ist nur dann möglich, wenn das Bewußtsein für die Notwendigkeit der Schonung der Umwelt Eingang in die Kultur der Gesellschaft findet, denn nur dann wird das Kriterium Umweltschutz (trotz schwieriger wirtschaftlicher Lage) ausreichend in Entscheidungen und im Verhalten berücksichtigt.²¹ Die Gestaltung einer ökologisch orientierten sozialen Marktwirtschaft setzt somit voraus, daß alle am Wirtschaftsprozeß beteiligten Gruppen (Gesetzgebung, Politik, Öffentlichkeit, Unternehmung etc.) zu der Einsicht gelangen, daß eine Zukunftssicherung (auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten) nur durch eine grundlegende kulturelle Umorientierung von einem 'Wirtschaften gegen die Natur' zu einem 'Wirtschaften mit der Natur' möglich ist.²²

Während auf ordnungspolitischer Ebene ökonomie- und ökologiebezogene Wirkungen von Gesetzen (Beschränkung des Einsatzes von umweltgefährdenden Stoffen und Produktionsverfahren, Grenzwertregelungen etc.), Umweltafgaben (auf Energie, Abfall etc.), Lizenzen und Kompensationslösungen diskutiert werden,²³ welche für Unternehmungen als Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Entscheidungen dienen, wird von der Politik,²⁴ der Wissenschaft,²⁵ der Öffentlichkeit und auch von Kunden die Forderung gestellt, daß Unternehmungen aus eigenem Antrieb Verantwortung für die Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns auf die Umwelt tragen. Unterschiedlich ausgeprägte Forderungen der Anspruchsgruppen, verschiedene Unternehmungsmerkmale (z.B. Größe, Branche²⁶), aus denen unterschiedliche Möglichkeiten zum Umweltschutz

²⁰ Hopfmann, Winter (1997), S. 33. Näheres zum Prinzip der Nachhaltigkeit in Unternehmungen siehe z.B. bei Hansen (1999), S. 8 ff.; Matten (1998), S. 2-16; Moser (1996), S. 35 f.; Majer (1995), S. 12 ff.; Seifert (1998), S. 21 ff.; detailliert auch Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 448 ff.

²¹ Müller, Pasche, Irrek (1992) zeigen am Beispiel der Energiewirtschaft, zu welchem Ergebnis eine Betrachtung des Energiethemas vor dem Hintergrund des Ökologie-Konzeptes und den Ideen des Systemmanagements kommen kann.

²² Vgl. hierzu ausführlicher Bendixen (1991), S. 211 ff.; auch Pfiem, Schwarzer (1996), S. 11.

²³ Näheres zu den Instrumenten staatlicher Umweltpolitik siehe z.B. bei Matschke, Jacckel, Lemser (1996), S. 35 ff.

²⁴ Vgl. z.B. Trittin (1999), S. 6 f.

²⁵ Vgl. Schmid (1999), S. 291.

²⁶ So hat die Untersuchung von Steinle, Thiem ergeben, daß die von der Umweltschutzproblematik betroffenen Branchen dem Umweltschutz in ihrem Zielsystem eine höhere Bedeutung beimessen als weniger stark betroffene Branchen (vgl. Steinle, Thiem (1997), S. 105).

resultieren sowie eine subjektiv verschieden empfundene Betroffenheit von der Umweltschutzproblematik²⁷ führen jedoch dazu, daß Unternehmungen verschiedenartig mit dieser Problematik umgehen.

Das mögliche Verhaltensspektrum von Unternehmungen reicht von einem defensiven über einen selektiven bis zu einem sehr offensiven Einsatz für den betrieblichen Umweltschutz.²⁸ So zeigt sich das Interesse vieler Unternehmungen an der Umweltschutzproblematik z.B. in der Gründung von Umweltschutzinitiativen wie dem Förderkreis Umwelt future²⁹, dem Bundesdeutschen Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e.V. (B.A.U.M.) oder regionalen Zusammenschlüssen wie der Umweltinitiative der Wirtschaft in Ostwestfalen.³⁰ In diesen Interessengemeinschaften unterstützen sich Unternehmer gegenseitig bei der Einführung einer ökologischen Unternehmensführung, indem sie gezielt Umweltprobleme ihrer Unternehmungen kommunizieren und Erfahrungen austauschen.³¹ Das Engagement einiger umweltbewußter Unternehmungen mündete 1997 in der Erstellung des Manifests 'Umsteuern', in dem Unternehmer von den Politikern aller Parteien fordern, sich national und europaweit für eine ökologische Steuerreform einzusetzen.³²

Einzelne Unternehmer setzen sich ausführlich mit der Umweltschutzproblematik auseinander und plädieren sowohl für eine ökologische Reform der Ordnungspolitik als auch für die Übernahme von Verantwortung durch die Unternehmer.³³ Da es sich bei derartigen Erklärungen von Unternehmern zuerst einmal um Bekundungen handelt, welche z.B. wegen des extrem hohen Innovations- und Komplexitätsgrades umweltorientierter Entscheidungen³⁴ nicht unbedingt direkt auf das tatsächliche Verhalten übertragen werden (können), bleibt in jedem Einzelfall zu untersuchen, ob und in wieweit Unternehmungen ihre gesteckten Umweltschutzziele im Unternehmensalltag tatsächlich auch umsetzen bzw. umsetzen können³⁵ und ob sich eventuell eine 'Umweltlücke'³⁶ zwischen der angestrebten und tatsächlich 'gelebten' Umweltorientierung ergibt. Erst auf dieser Basis

²⁷ Das Hannoveraner Firmenpanel kommt zu dem Ergebnis, daß von der Umweltschutzproblematik stark betroffene Branchen dem Umweltschutz eine deutlich höhere Bedeutung zumessen als weniger stark betroffene Branchen (vgl. Steinle, Thiem (1997), S. 105). Näheres zur ökologischen Betroffenheit von Unternehmungen siehe auch bei Krallmann, Boekhoff (1996), S. 102.

²⁸ Näheres hierzu siehe bei Moser (1996), S. 58 ff.; Krüssel (1996), S. 46 ff.; Matschke, Jaekel, Lemser (1996), S. 112 ff.; auch Danek (1995), S. 26 ff. Differenziertere Ausführungen hierzu macht Jahnke (1997), S. 81 ff.

²⁹ Vgl. Günther (1991), S. 57; Alpers (1994), S. 46.

³⁰ Vgl. Hopfmann, Winter (1997), S. 333.

³¹ Vgl. Günther (1991), S. 57; Hopfmann, Winter (1997), S. 333.

³² Vgl. Hopfmann, Winter (1997), S. 104 f.

³³ Vgl. Günther (1994), S. 64-77.

³⁴ Vgl. Peemöller, König (1992), S. 313.

³⁵ Nähere Ausführungen zur inhaltlichen Ausgestaltung eines ökologisch nachhaltigen Managements macht Schmid (1999), S. 285-291.

³⁶ Zum Begriff 'Umweltlücke' siehe Steinle, Thiem (1998), S. 96 und Steinle, Thiem, Böttcher (1998), S. 75. Auch Kuhn, Wittmann (1995), S. 11 weisen auf die oftmals große Lücke zwischen angestrebten und praktiziertem Umweltschutz in Unternehmungen hin.

ist es dann möglich, Aussagen über die Ausprägung der Ökologieorientierung in einer Unternehmung zu treffen.

1.3 Umweltschutz als ökonomischer und kultureller Faktor in Unternehmungen: Erkenntnisziele und Aufbau der Arbeit

1.3.1 Erkenntnisziele der Arbeit

Der Forschungsstand zum Themenbereich 'Umweltschutz in Unternehmungen' zeichnet sich dadurch aus, daß bisher nur wenige Arbeiten dieses Thema umfassend empirisch untersucht haben. Außerdem weisen viele diesbezügliche Arbeiten ein eher schmal ausgestaltetes Forschungsdesign auf, welches letztendlich nur sehr vage Aussagen über die tatsächliche Ausgestaltung des Umweltschutzes in Unternehmungen möglich macht. Diese an späterer Stelle ausführlicher diskutierte Forschungslücke berücksichtigend werden im Rahmen dieser Arbeit drei Ziele verfolgt:

- Erarbeitung eines Konzeptes zur Untersuchung des 'Umgangs mit dem Umweltschutz in Unternehmungen',
- Anwendung des entwickelten Konzeptes auf zwei Unternehmungen, um zu überprüfen, ob Unternehmungen, welche einen höheren Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellen, tatsächlich eine deutlichere Ausprägung der 'gelebten' Umweltschutzorientierung aufweisen als andere Unternehmungen,
- Erarbeitung eines Konzeptes zur kultur- und lernorientierten Überführung einer deklarierten in eine praktizierte Ökologieorientierung.³⁷

Zunächst soll ein theoretisches Konzept erarbeitet werden, welches darlegt, wie der 'Umgang mit dem Umweltschutz in Unternehmungen' empirisch untersucht werden kann. Da der betriebliche Umweltschutz eine unternehmensübergreifende Querschnittsaufgabe darstellt,³⁸ wird diese Analyse mit Hilfe eines Unternehmenskultur-Ansatzes durchgeführt, der es ermöglicht, alle wichtigen Aspekte des Umgangs von Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz zu erfassen. Dieses Konzept dient dabei nicht nur der hier vorzustellenden Erhebung als theoretischem Rahmen, sondern kann auch als Grundlage für Untersuchungen in anderen Unternehmungen zu diesem Themenkomplex genutzt werden. Es sei jedoch darauf verwiesen, daß das vorgestellte Kultur-Konzept von seiner Grundidee auch auf Dienstleistungsunternehmen anwendbar ist, der entwickelte Denkraum in vorliegender Form jedoch auf Industrieunternehmen zugeschnitten ist und somit bei einer Anwendung auf Dienstleistungsunternehmen einer Modifikation bedarf. In jedem Fall ist es bei Anwendung des Konzepts auf andere Unternehmungen notwendig zu überprüfen, ob der theoretische Rahmen alle wichtigen Charakteristika der zu untersuchenden Unternehmungen aufge-

³⁷ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe praktizierte und 'gelebte' Ökologieorientierung sowie proklamierte und deklarierte Ökologieorientierung synonym verwendet.

³⁸ Vgl. hierzu Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 19 ff.; ähnlich auch Kolbeck (1997), S. 78.

griffen hat, denn ansonsten besteht die Gefahr, daß zentrale Elemente der Unternehmungen nicht erkannt werden „... einfach deswegen, weil sie im verwendeten Denkraster nicht vorkommen.“³⁹

Weiterhin soll in dieser Arbeit unter Rückgriff auf das entwickelte Konzept in Fallanalysen untersucht werden, wie zwei ausgewählte Unternehmungen mit dieser Problematik umgehen. Es gilt zu klären, ob in der Unternehmung, welche einen höheren Anspruch⁴⁰ an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellt, als die andere Unternehmung, die 'gelebte' Umweltschutzorientierung tatsächlich deutlicher⁴¹ ausgeprägt ist als in der Unternehmung, in welcher die Führungskräfte einen geringeren Anspruch an den eigenen betrieblichen Umweltschutz erheben.

Hierfür reicht es jedoch nicht aus, den jeweiligen Anspruch einer Unternehmung bezüglich des angestrebten Verhaltens im Umweltschutz zu beleuchten, denn dabei handelt es sich zunächst einmal um Aussagen über die 'gewünschte' Ökologieorientierung der Unternehmung.⁴² Derartige Aussagen können als deklarierte oder proklamierte Ökologieorientierung bezeichnet werden. Sie sind Bestandteil der deklarierten/proklamierten Unternehmungskultur, welche den von der Unternehmensleitung gewünschten Soll-Zustand ihrer Unternehmungskultur beschreibt.

Wie Unternehmungsmitglieder tatsächlich die Umweltschutzproblematik handhaben, zeigt sich in der 'gelebten'/praktizierten Ökologieorientierung, also in beobachtbaren ökologierelevanten⁴³ Ausdrucksformen. Da für die Ausprägung dieser beobachtbaren Kulturelemente neben dem Bewußtsein der Mitarbeiter dafür, daß mit den Ressourcen der Natur hauszuhalten ist, auch viele andere Gründe verantwortlich sein können (z.B. Treffen von umweltschützenden Maßnahmen, weil dadurch Kosten gespart werden können), ist es erst nach Interpretation der ökologierelevanten Grundprämissen möglich; Aussagen über den Stellenwert der Ökologieorientierung in der jeweiligen Kultur der Unternehmungen zu machen.

³⁹ Hartfelder (1985), S. 460.

⁴⁰ Ein hoher/geringer Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellen Endpunkte eines Kontinuums dar, wobei sich ein höherer Anspruch z.B. durch die Berücksichtigung von Umweltschutz in der Unternehmensmission oder in der Aufstellung differenzierter und weitreichender Umweltschutzziele zeigt. Ein geringer Anspruch an das eigene Umweltschutzhandeln offenbart sich z.B. in der Nichtberücksichtigung von Umweltschutzaspekten in der Unternehmensmission und in den Unternehmenszielen.

⁴¹ Eine deutliche Ausprägung der Ökologieorientierung einer Unternehmung zeigt sich z.B. darin, daß in allen Funktionsbereichen entsprechende Maßnahmen zum Schutz der Umwelt verankert sind.

⁴² Schüle, Brunner, Reiger (1994), S. 16 f. merken an, daß viele Unternehmungen auf der Ebene des normativen Managements zwar Aufgeschlossenheit gegenüber der Umweltschutzidee demonstrieren, diese sich jedoch oft nicht auf den strategischen und operativen Bereich ausdehnen läßt. Ähnlich auch Kolbeck (1997), S. 142 sowie Titze (1991), S. 8 und Kuhn, Wittmann (1995), S. 11.

⁴³ Ökologie- umweltschutzrelevant sind alle Elemente der Unternehmungskultur, welche dazu geeignet sind, die deklarierte oder praktizierte Ökologieorientierung in Unternehmungen zu beschreiben.

Eine strikte Trennung in praktizierte Ökologieorientierung und ökologierelevante Grundprämissen erscheint erforderlich, denn das Erkenntnisziel dieser Arbeit ist nicht eine bloße Bestandsaufnahme von Umweltwirkungen der unternehmerischen Tätigkeit, sondern eine Untersuchung der Art und Intensität der Verankerung von Umweltschutzorientierung in der jeweiligen Kultur der Unternehmungen.

In dieser Arbeit werden alle ökologierelevanten Äußerungen der Führungskräfte von Unternehmungen (verbale oder schriftliche Aussagen) als deklarierte/proklamierte Ökologieorientierung aufgefaßt. Hingegen bezeichnet die 'gelebte'/praktizierte Ökologieorientierung alle Unternehmungseinrichtungen und beobachtbaren Verhaltensweisen von Unternehmungsmitgliedern (aller Hierarchieebenen), welche hauptsächlich darauf zielen, die Belastung der Umwelt durch Immissionen in Wasser, Luft und Boden im Vergleich zu einem früheren Zustand zu senken. Unter ökologierelevanten Grundprämissen werden alle grundlegenden Annahmen gefaßt, welche Einfluß auf die Ausprägung von Aussagen über den angestrebten Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz sowie umweltschutzrelevante Unternehmungseinrichtungen und beobachtbaren Verhaltensweisen der Mitarbeiter nehmen.

Eine Untersuchung von zwei Unternehmungen bietet sich an, weil so der dieser Arbeit zugrunde liegenden Vermutung nachgegangen werden kann, daß in einer Unternehmung, welche einen höheren Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellt, die Umweltschutzorientierung⁴⁴ stärker ausgeprägt ist als in einer Unternehmung, die einen eher minimalistischen Anspruch in Bezug auf die Realisierung von Umweltschutzzielen hat.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit besteht darin, ein Konzept zur kultur- und lernorientierten Überführung einer deklarierten in eine praktizierte Ökologieorientierung in Unternehmungen zu erarbeiten, wobei sowohl einzusetzende Instrumente als auch deren Implementation zu diskutieren sind. Die ausgeführten Vorschläge sind nicht nur vor den untersuchten Unternehmungen zu sehen; sie sollen auch anderen Unternehmungen als Anregung dienen.

Aufgrund der Konzentration auf zwei Einzelfallstudien kann im Rahmen dieser Arbeit kein generelles Aussagengerüst für den Umgang von Unternehmungen mit der Umweltschutzproblematik abgeleitet werden, das allen situativen Einzelfällen gerecht wird. Sie bietet jedoch erstens ein theoretisches Konzept, welches auch bei zukünftigen Untersuchungen des Umweltschutzes in Unternehmungen eingesetzt werden kann und vermittelt zweitens durch die beiden Einzelfallanalysen und deren Vergleich miteinander einen Eindruck über das Spektrum möglicher Verhaltensweisen von Unternehmungen bezüglich der oben beschriebenen Fragestellung. Drittens zeigt diese Analyse den Unterneh-

⁴⁴ Versteht man unter dem Begriff 'Umweltschutz' 'alle Maßnahmen zur Verringerung, Beseitigung oder Verhinderung von Belastungen der Umwelt', so können die Begriffe Umweltschutzorientierung und Ökologieorientierung ('mit den Ressourcen der Natur haushalten') synonym verwendet werden.

mungen Ansatzpunkte für mögliche Maßnahmen zur Förderung umweltbezogenen Verhaltens auf.

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in anonymisierter Form. Im folgenden werden die beiden zu untersuchenden Unternehmungen als Unternehmung 'Energie' und Unternehmung 'Eisen' bezeichnet.

1.3.2 Gang der Untersuchung

Nach den vorangegangenen Bemerkungen steht im zweiten Kapitel die Generierung eines theoretischen Bezugsrahmens zur Operationalisierung von Merkmalen einer ökologieorientierten Ausprägung der Unternehmenskultur im Mittelpunkt. Dabei erfolgt zu Beginn des Kapitels die Darstellung des Forschungsstands zu den Themen 'Umweltschutz in Unternehmungen' sowie 'Unternehmenskultur', in welchen diese Arbeit anschließend einzuordnen ist. Nachfolgend bereitet die Darstellung des Kulturkonzepts von Schein die daran anschließende Erarbeitung des Referenzrahmens für die empirische Untersuchung in den beiden ausgewählten Unternehmungen vor.

Kapitel drei beschäftigt sich mit einer theoretischen Aufarbeitung der Ansatzpunkten zur Identifikation von Elementen einer umweltorientierten Unternehmensführung. Einleitend steht die Analyse der Wirkung des Unternehmungsumfeldes als Handlungsanreiz für ein Engagement im betrieblichen Umweltschutz. Daran anschließend erfolgt eine detaillierte Betrachtung der deklarierten/proklamierten Ökologieorientierung als normatives Fundament einer ökologieorientierten Unternehmensführung. Hier werden sowohl die Möglichkeiten einer Berücksichtigung von umweltbezogenen Aspekten in der Unternehmungsethik und -philosophie, der Vision, der Unternehmenspolitik, dem Leitbild und der Zielbildung betrachtet. Es folgen Überlegungen zur Ausprägung von möglichen Merkmalen einer 'gelebten'/praktizierten Ökologieorientierung in den Unternehmensstrategien sowie der Informations- und Kommunikationspolitik. Auch Ausprägungen möglicher Ökologieorientierungen in den Funktionsbereichen sowie im Personalbereich und dort in den Bezugsfeldern der Führung und Zusammenarbeit sind zu berücksichtigen. Darüber hinaus erfolgt eine Untersuchung weiterer flankierenden Maßnahmen zur Stützung des betrieblichen Umweltschutzes.

In Kapitel vier werden einleitend die für die empirische Erhebung genutzten Untersuchungsinstrumente vorgestellt sowie der Untersuchungsablauf in den Unternehmungen geschildert. Anschließend erfolgt eine Darstellung der jeweils in den Unternehmungen vorgefundenen deklarierten und praktizierten Umweltorientierung, welche sich thematisch eng an dem zu Beginn der Arbeit vorgestellten Denkraum zur Charakterisierung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung orientiert. An die Darstellung der Untersuchungsergebnisse selbst schließt sich sodann eine Deutung der in den Unternehmungen vorherrschenden ökologierelevanten Grundprämissen an, welche eine Verifizierung/Falsifizierung der zu Beginn der Arbeit geäußerten Vermutung ermöglicht, daß in einer Unternehmung, welche einen höheren Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellt, die Umweltschutzorientierung stärker ausgeprägt

ist als in einer Unternehmung, die einen eher geringeren Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz erhebt. Da es sich bei diesem Kapitel um das Kernstück der Arbeit handelt, welches die Handhabbarkeit des erarbeiteten Referenzrahmens zur Charakterisierung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung von Unternehmungen für die empirische Forschung erproben soll, werden diesbezügliche Ausführungen besonders detailliert dargestellt.

Das fünften Kapitel generiert Gestaltungsempfehlungen für eine kultur- und lernorientierte Überführung einer deklarierten in eine praktizierte Ökologieorientierung in Unternehmungen. Nach einer allgemeinen Darstellung der Konturen eines kultur- und lernorientierten Transformationsprozesses zur Etablierung einer nachhaltigen Ökologieorientierung erfolgt eine Diskussion sowohl von Aspekten des individuellen, als auch des organisationalen Lernens sowie Anknüpfungspunkte an das ökokulturelle Lernen. Den Kern dieses Kapitels bildet der daran anschließend vorgestellte öko-kulturelle Lernprozeß zur 'Kultivierung' einer lernfähigen umweltorientierten Unternehmungskultur, welcher eine grundlegende Ökologieorientierung bei Mitarbeitern generieren und fördern soll. Neben dem in der Arbeit entwickelten Vier-Phasenprozeß erfolgt zudem eine Vorstellung von lernprozeßübergreifenden personalpolitischen Maßnahmen, welche den beschriebenen Prozeß flankierend unterstützen können. Diesbezüglich werden vor allem für Unternehmung Energie Gestaltungsempfehlungen gegeben.

Im sechsten Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der zentralen Untersuchungsergebnisse in Form einer Synopse. Ferner gibt dieses Kapitel eine 'Vorschau' auf die zukünftige Entwicklung. Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Gang der Arbeit.

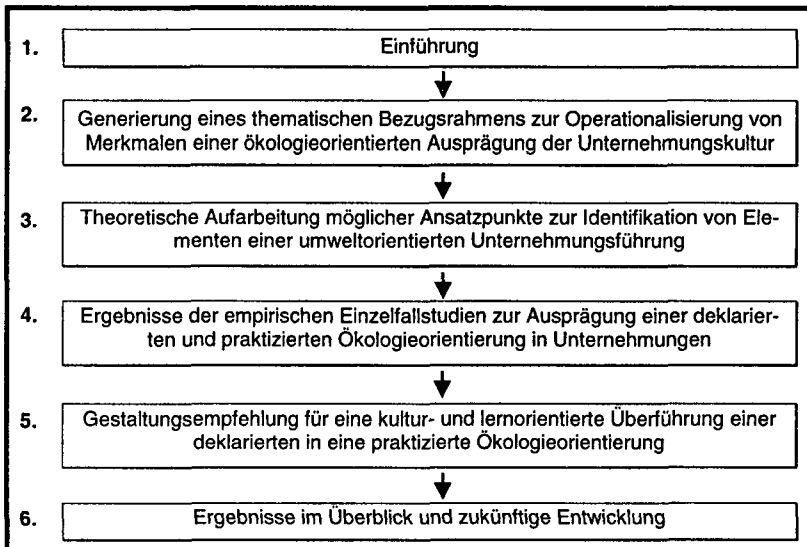


Abbildung 1: Gang der Arbeit

- 2 Generierung eines thematischen Bezugsrahmens zur Operationalisierung von Merkmalen einer ökologieorientierten Ausprägung der Unternehmenskultur**
- 2.1 Forschungsstand zu den Themen 'Umweltschutz in Unternehmungen' und 'Unternehmenskultur' sowie Einordnung der Arbeit**
- 2.1.1 Notwendigkeit und Funktionen eines theoriegeleiteten Bezugsrahmens für die Identifikation der umweltschutzbezogenen Ausprägung einer Unternehmenskultur**

Zur näheren Beleuchtung von Möglichkeiten zur Operationalisierung einer ökologieorientierten Ausprägung der Unternehmenskultur erscheint die Generierung eines Bezugsrahmens zielführend und handlungsleitend, denn sowohl zum Thema 'Unternehmenskultur' als auch zum Thema 'Umweltschutz in Unternehmungen' existiert ein sehr weites aber auch fragmentiertes Forschungsfeld. Kirsch weist darauf hin, daß ein Bezugsrahmen zwar keine Erklärung beobachtbarer Phänomene im Sinne der Subsumptionstheorie der wissenschaftlichen Erklärung leistet. Er ermöglicht aber 'Erklärungsskizzen' zu erstellen, welche zu einem Verständnis von Zusammenhängen führen.¹ Auf diese Art und Weise können somit Zusammenhänge transparent gemacht werden und eine Integration verschiedener Aspekte zu einem Gesamtbild erfolgen. Nur so ist zu gewährleisten, daß alle wichtigen Anhaltspunkte zu dem komplexen und vielschichtigen Thema dieser Arbeit Eingang in die Analyse finden.

Die Darstellung des zugrunde gelegten Bezugsrahmens verfolgt auf der einen Seite das Ziel, den Forschungsstand sowohl zum Themenkomplex 'Unternehmenskultur' als auch 'Umweltschutz in Unternehmungen' aufzuzeigen. Auf der anderen Seite gilt es, das hier genutzte theoretische Konzept zur Operationalisierung von Unternehmenskultur sowie seine Konkretisierung für die empirische Untersuchung vorzustellen.

2.1.2 Forschungsstand zum Thema 'Umweltschutz in Unternehmungen'

2.1.2.1 Überblick: Die Eruiierung einer Forschungslücke vor dem Hintergrund einer Analyse der tatsächlichen Ökologieorientierung von Unternehmungen

In der Literatur haben sich unterschiedliche Forschungsrichtungen herauskristallisiert, welche verschiedene Aspekte des Themas 'Umweltschutz in Unternehmungen' beleuchten. Eine Durchsicht der Veröffentlichungen zeigt, daß das Hauptinteresse vieler Autoren der theoretischen Erarbeitung von Möglichkeiten und Grenzen einer Integrati-

¹ Vgl. Kirsch (1981), S. 198.

on des betrieblichen Umweltschutzes in den Leistungserstellungs- und Managementprozessen gilt.²

Eine geringere Zahl an Arbeiten beleuchtet hingegen den konkreten Umgang von Unternehmen mit dem betrieblichen Umweltschutz anhand von Praxisbeispielen. Die in diesem Bereich bestehenden Arbeiten legen oft Forschungskonzeptionen zugrunde, welche darauf zielen, den Anspruch einzelner Unternehmen bezüglich ausgesuchter Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes zu analysieren. Die tatsächliche Ausprägung der in den Unternehmen vorherrschenden Umweltschutzorientierung wird in diesen Beiträgen häufig jedoch nicht beleuchtet. Tabelle 1 gibt einen Überblick über diesbezügliche Arbeiten.

² Kähler, Bleis (1999), S. 36 weisen jedoch darauf hin, daß die Schaffung von umweltschutzförderlichen Rahmenbedingungen nicht ausreicht, damit Mitarbeiter ihr umweltverantwortliches Verhalten auch in ihrer Unternehmung einbringen. Hierfür ist eine differenziertere Betrachtung des Themenkomplexes notwendig.

Autoren	Untersuchungsbasis/-objekt	Untersuchungsthema	Untersuchungsergebnisse mit Fokussierung zentraler kultureller Ergebnisse
Burschel, Claes, Hallay, Pfriem (1999), Dykheff, Jacobs (1994), S. 717-735	Dokumente aus Unternehmen sowie eigene Erfahrungen durch Kontakte mit den untersuchten Unternehmen Untersuchung in mehreren Unternehmen mittels Fragebogen	Möglichkeiten einer Umsetzung von Umweltpolitik in kleinen und mittelständischen Unternehmen Ziel ist, breitere Kenntnisse über die bestehenden organisatorischen Lösungen und Probleme im Umweltbereich in Unternehmen zu erhalten	Die Fallbeispiele dienen als Anschauungsmaterial für 'gute Managementpraktiken', sie sollen als Anregung für unternehmerische Aktivitäten genutzt werden Der Schwerpunkt des Unternehmensverhaltens liegt eher auf direktem und weniger auf indirektem Umweltschutz. Gleichzeitig wird eine Dominanz des Vermeidungs- und Verwertungsgedankens gegenüber der Vermeidung festgelegt. Organisatorisch überwiegt die additive gegenüber der integrativen Organisation des betrieblichen Umweltschutzes
Fell (1997), S. 283-309	Interviews in zwei ausgewählten Unternehmen	Beurteilung von Umweltmanagementssystemen durch zwei mittelständische Familienunternehmen	Eine Unternehmung hat sich dazu entschlossen, ein Umweltmanagementsystem für sich zu entwickeln, während die andere Unternehmung dies nicht in Betracht zieht
Gege (1994), S. 209-233	Datenherkunft ist nicht explizit erwähnt	Umsetzung von betrieblichem Umweltschutz in verschiedenen Unternehmen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen	Umweltschutzmaßnahmen müssen in möglichst alle Bereiche des jeweiligen Unternehmensgeschehens integriert werden, um auf Dauer Erfolg zu haben
Goslar (1991)	Einzelgespräche mit ausgesuchten Mitarbeitern	Umsetzung ökologisch bewussten Denkens in einer Unternehmung	Die untersuchte Unternehmung befindet sich auf dem Weg zu einem neuen Bewusstsein über ihre Pflichten gegenüber der natürlichen Umwelt
Grebner (1991), S. 151-174	Grundlage ist ein Dokument einer Unternehmung	Kommunikation mit dem Unternehmensumfeld über Umweltfragen in der chemischen Industrie	Unternehmungen sollten gegenüber ihrem Umfeld als aktive Problemlöser auftreten, indem sie Fakten transparent machen, und 'dritlich' informieren
Greiner (1991), S. 51-70	Autor berichtet in seiner Eigenschaft als leitender Mitarbeiter der untersuchten Unternehmung	Integration der Ökologie in die Unternehmensführung einer Unternehmung	Ökologbezogene Maßnahmen müssen langfristig angelegt und Teil der Unternehmensentwicklung werden
Hammett (1994)	Untersuchung in mehreren Unternehmen mittels Fragebogen	Empirische Untersuchung der Ausprägung von Umweltbewusstsein in Unternehmen	Die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Ziele 'Erhaltung der Umwelt' ist im Vergleich zu den anderen abgefragten Unternehmenszielen am größten
Höppner, Siez, Saring (1998), S. 1-52	Fragebogenaktion in mehreren Unternehmen	Beurteilung von Nutzen und Effizienz des Öko-Audits durch befragte Unternehmen	Die meisten Unternehmen erzielen durch die Arbeiten zum Öko-Audit Kosteneinsparungen
Huber, Protschmann (1995), S. 93-112	Grundlagen sind Dokumente über die Unternehmung sowie Tiefeninterviews mit Führungskräften	Versuch eines Vergleichs der Umweltpertormance der Ciba AG mit anderen Schweizerischen und deutschen Chemieunternehmen	Die Ciba AG hat sich in den letzten Jahren zu einer in Umweltschulungen proaktiven und innovativen Unternehmung entwickelt, jedoch sind auch hier, wie in anderen Unternehmen ordnungsrechtliche Auflagen maßgeblich für Investitionen im Umweltschutzbereich verantwortlich

Autoren	Untersuchungsbasis/-objekt	Untersuchungsthema	Untersuchungsergebnisse mit Fokussierung zentraler kultureller Ergebnisse
Hinrich (1999), S. 233-247	Autor berichtet in seiner Eigenschaft als leitender Umweltschutzmitarbeiter der untersuchten Unternehmung	Beschreibung von Umweltschwerpunkten der Unternehmung	Die Unternehmung hat in der Vergangenheit erfolgreich end-of-pipe-Technologien eingeführt, in jüngerer Zeit auch integrative Techniken genutzt. Außerdem wurde dokumentiert, wie die Unternehmung einen ressourcenschonenden Umgang mit Rohstoffen praktiziert
Kirchgeorg (1995), S. 57-74	Zwei Erhebungswellen in jeweils mehreren Unternehmungen: Das erste Mal unter Einsatz der Interviewtechnik, das zweite Mal unter Verwendung von Fragebögen	Untersuchung der Entwicklung von umweltorientierten Unternehmensstrategien im Zeitablauf	Die Betroffenheitssituation der untersuchten Unternehmungen hat sich durch einen Ökologie-Pull-Schub verändert. Dadurch wird auch die ökologische Grundhaltung der Unternehmungen zunehmend auf marktliche Herausforderungen des Umweltschutzes ausgerichtet
Kritzel (1996)	Nutzung von Sekundärdaten über drei verschiedene Unternehmungen	Darstellung von Erfolgs- und Mißerfolgen im Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz	Die erste Unternehmung wird aufgrund von kompromißlosem Verhalten gerühmt zu einer Lösung ihres Umweltproblems gezwungen. Die zweite Unternehmung geht nach anfänglichem Zögern konstruktiv mit ihrem Umweltproblem um und kann selbst eine Lösung finden. Die dritte Unternehmung fällt sich nach der erfolgreichen Bewältigung ihres Umweltproblems einem vorsorgenden betrieblichen Umweltschutz verpflichtet
Majer (1995)	Der Verfasser greift ausschließlich auf Beschreibungen anderer Autoren über von ihnen durchgeführte Falluntersuchungen in mehreren Unternehmungen zurück	Darstellung von verschiedenen Unternehmungsbeispielen für ökologisches Wirtschaften	Keine entsprechenden Ergebnisse
Meffert, Benkenstein, Schulbert (1987), S. 32-39	Untersuchung mittels Fragebogen in mehreren Unternehmungen	Untersuchung der Frage, ob befragte Unternehmungen auf die ökologische Herausforderung eher passiv, reaktiv, durch Konfrontation oder durch kreative Umsetzung ökologischer Forderungen reagieren	Insgesamt ist der festgestellte ökologiebezogene Betroffenheitsgrad bei den untersuchten Unternehmungen sehr hoch, die Frage ist nur, in wieweit sich diese Betroffenheit in tatsächlichen Handlungen niederschlägt
Moser (1996)	Untersuchung in mehreren Unternehmungen mit Hilfe von Interviews und Dokumentenanalyse	Untersuchung der Art der Umsetzung einer ökologieorientierten Unternehmensführung in mehreren Unternehmungen, welche die ICC-Charter (Verpflichtung zur laufenden Verbesserung der Maßnahmen im betrieblichen Umweltschutz) unter-schrieben haben	Es werden zumeist operative Maßnahmen zum Umweltschutz ergriffen, die insbesondere der Einhaltung von Gesetzen dienen. Diese Maßnahmen orientieren sich meist an den technischen Möglichkeiten, weniger aber an den marktlichen Chancen

Autoren	Untersuchungsbasis/-objekt	Untersuchungsthema	Untersuchungsergebnisse mit Fokussierung zentraler kultureller Ergebnisse
Plösch (1990), S. 13-21.	Dokumentenanalyse in sechs Großunternehmen	Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in Großunternehmen	Die Schwerpunkte in der Darstellung liegen bei den aktiven und passiven Umweltschutzmaßnahmen und bei den Maßnahmen zur Erzielung von Umweltbewusstsein in den Unternehmen selbst
Sander (1994), S. 69-71	Autor beschreibt in seiner Funktion als leitender Mitarbeiter der untersuchten Unternehmung	Beschreibung einiger organisatorischer Umweltschutzmaßnahmen in der untersuchten Unternehmung	Umweltschutz muß in möglichst vielen Bereichen der Unternehmung ansetzen
Scharrer (1990), S. 41-53	Autor beschreibt in seiner Eigenschaft als leitender Mitarbeiter der untersuchten Unternehmung	Darstellung, wie eine Großunternehmung angefangen von der Konzernspitze bis zu den ausführenden Organen dem betrieblichen Umweltschutz organisiert hat	Die Unternehmung verfügt über eine weitreichende Organisation des betrieblichen Umweltschutzes
Schmitz (1994), S. 230-241	Autor beschreibt in seiner Funktion als Geschäftsführer der untersuchten Unternehmung	Beschreibung eines umweltfreundlichen Abwasser- und Wärmekonzeptes einer Unternehmung	Es konnten bisher erfolgreiche Maßnahmen zur Energie- und Wassereinsparung durchgeführt werden. Ob es auf Dauer möglich sein wird, Kosten, die im Zusammenhang mit Umweltschutz entstehen, möglichst gering zu halten, so daß die Produktion in Deutschland fortgeführt werden kann, ist jedoch nicht sicher
Schüttgen (1994), S. 93-104	Autor beschreibt in seiner Funktion als Geschäftsführer der untersuchten Unternehmung	Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in den einzelnen Funktionsbereichen der Unternehmung	Die durchgeführten Umweltschutzmaßnahmen erbringen für die Unternehmung auf vielen Ebenen einen Nutzen (Kunden, Mitarbeiter, Vorwagnahme von Gesetzesanforderungen etc.)
Schwarz (1994), S. 81-92	Autor beschreibt in seiner Funktion als Referent für Presse und Öffentlichkeitsarbeit der untersuchten Unternehmung	Kommunikation (nach innen und nach außen) statt Kontrolle im betrieblichen Umweltschutz	Ständige Kommunikation nach innen und außen ist notwendig, um betriebliche Umweltschutzelemente zu lösen
Senn (1986)	Offene Befragung von jeweils drei leitenden Mitarbeitern in drei Unternehmen	Untersuchung ökologischer Unternehmungsentscheidungen in ausgewählten Unternehmen	In allen drei Fällen war im Laufe des Entscheidungsprozesses eine gegenseitige Anpassung von ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten festzustellen, wobei sich die Bewertungskriterien von technisch-ökologischen hin zu finanziellen verschoben haben
Siegmann (1990), S. 55-61	Autor beschreibt in seiner Funktion als leitender Mitarbeiter der untersuchten Unternehmung	Methoden und Wege der untersuchten Unternehmung zum umweltorientierten Management	Umweltschutz sollte nicht nur in den Bereichen, in denen Unternehmen direkt betroffen sind, praktiziert werden, sondern in allen Unternehmensbereichen

Autoren	Untersuchungsbasis/-objekt	Untersuchungsthema	Untersuchungsergebnisse mit Fokussierung zentraler kultureller Ergebnisse
Stellmann (1994), S. 208-216	Autorin beschreibt in seiner Funktion als Geschäftsführer der untersuchten Unternehmung	Umweltmarketing als neue strategische Herausforderung für eine Unternehmung	Beim Marketing der Zukunft geht es weniger um das Produkt als solches, sondern vielmehr um die Beziehung des Produktes zu Mensch und Natur sowie seine Funktion im kulturellen Kontext
Steinle, Kolbeck (1995); Steinle, Kolbeck (1997)	Untersuchung mittels Fragebogen in mehreren Unternehmungen	Untersuchung des aktuellen Standes der Umweltschutzbemühungen in niederschifischen Unternehmungen des Verarbeitenden Gewerbes	Eine Ökologisierung des Managements kann - mit gewissen Einschränkungen - als wichtiger Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung aufgefaßt werden
Steinle, Thiem (1997); Steinle, Thiem (1998); Steinle, Thiem, Bärcher (1998)	Persönlich-mündliche Befragung des oberen (Top) Managements unter Verwendung eines standardisierten Fragebogens	Ermittlung von Faktoren, welche den (wirtschaftlichen) Erfolg der untersuchten Unternehmungen maßgeblich bestimmen	Es zeigt sich insgesamt eine Kluft zwischen dem Entwurf einer ganzheitlichen Umweltorientierung mit entsprechend ausgestalteten Ansatzbereichen und der Unternehmenspraxis
Trottmann (1991), S. 95-122	Autor beschreibt in seiner Funktion als technischer Direktor der untersuchten Unternehmung	(Technologische) Entwicklung des Umweltschutzes in einer Unternehmung der Zellstoffproduktion	Das Umweltbewusstsein ist im Laufe der Jahre in der Unternehmung ständig gewachsen. Die Kapazitätsgrenze wird jedoch dann erreicht, wenn neue Technologien den Bau einer umweltfreundlicheren Neuanlage notwendig machen
Volk (1994), S. 130-140	Keine Information	Beschreibung verschiedener Maßnahmen, welche Unternehmungen zur Mitarbeitermotivation eingeführt haben	Für eine erfolgreiche Einführung von Umweltschutzmaßnahmen müssen Mitarbeiter integriert, informiert und motiviert werden

Tabelle 1: Forschungsstand empirischer Arbeiten zum Thema 'Umweltschutz in Unternehmungen'

* Auf eine Darstellung der Vielzahligen Umweltschutzmaßnahmen verschiedener Unternehmungen von Winter (1998), S. 211-374 und Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 465-782 wird an dieser Stelle verzichtet.

2.1.2.2 Fallstudien zu Umweltschutzaspekten in einzelnen Unternehmungen

Im folgenden soll kurz erläutert werden, welche Fragestellungen zu umweltschutzbezogenen Themen bisher in Einzelfallstudien unter Zuhilfenahme welcher Instrumente untersucht wurden. So beschreibt Scharrer am Beispiel von Philips, wie ein multinationales Großunternehmen den Umweltschutz, angefangen von der Konzernspitze bis zu den ausführenden Organen der Fabrik organisiert hat. Als Informationsquelle für seine Ausführungen verwendet er ausschließlich eine Umweltbroschüre dieser Großunternehmung.³ Grebmer thematisiert die Notwendigkeit der Kommunikation von Umweltfragen in der Öffentlichkeit durch Unternehmungen der chemischen Industrie. Exemplarisch beschreibt er diesbezügliche Bemühungen der Großunternehmung Ciba-Geigy. Er greift dazu ausschließlich auf die vom Unternehmen veröffentlichte 'Grundsätze der Informations- und Kommunikationspolitik der Ciba-Geigy' zurück.⁴ Huber und Protzmann nutzen in ihrer Fallstudie zu meßbaren Erfolgen und belegbaren Verbesserungen im Umwelt- und Ressourcenschutz sowie Instrumenten und Motiven zum betrieblichen Umweltschutz der Ciba AG Dokumente über die Unternehmung sowie Tiefeninterviews mit Führungskräften.⁵ Die hier vorgestellten Arbeiten versuchen, mit Hilfe der von den untersuchten Unternehmungen zur Verfügung gestellten Informationsquellen einzelne Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes der jeweiligen Unternehmungen zu beschreiben, ohne diese kritisch zu hinterfragen.

Trottmann untersucht die Entwicklung des Umweltschutzes in einer Unternehmung aus der Zellstoffproduktion. Seine sehr technikbezogenen Ausführungen stellen dar, wie sich diese Unternehmung im Laufe der Jahre von einer reaktiven Haltung hinsichtlich des Einbezugs von Umweltschutzgesichtspunkten in ihrer Produktion zu einer innovativen Haltung in Bezug auf den betrieblichen Umweltschutz entwickelt hat.⁶ Der Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in allen anderen Funktionsbereichen der Unternehmung wird in seiner Schilderung jedoch nicht erwähnt.

Sander,⁷ Siegmann,⁸ und Hünlich⁹ stellen in der Funktion als Umweltreferenten einzelne Umweltschutzmaßnahmen ihrer Unternehmungen vor. Auch Schwarz¹⁰, Schmitz,¹¹ Schüttpelz¹² und Greineder¹³ sowie die Unternehmerin Britta Steilmann¹⁴ berichten über ausgesuchte Aspekte des von ihrer Unternehmung angestrebten Umgangs mit dem be-

³ Vgl. Scharrer (1990), S. 49.

⁴ Vgl. Grebmer (1991), S. 164 f.

⁵ Vgl. Huber, Protzmann (1995), S. 93-112.

⁶ Vgl. Trottmann (1991), S. 95-122.

⁷ Vgl. Sander (1994), S. 69-71.

⁸ Vgl. Siegmann (1990), S. 55-61.

⁹ Vgl. Hünlich (1999), S. 233-247.

¹⁰ Vgl. Schwarz (1994), S. 81-92.

¹¹ Vgl. Schmitz (1994), S. 230-241.

¹² Vgl. Schüttpelz (1994), S. 93-104.

¹³ Vgl. Greineder (1991), S. 51-70.

¹⁴ Vgl. Steilmann (1994), S. 208-216.

trieblichen Umweltschutz. In ähnlicher Weise referieren Führungskräfte verschiedener Institutionen im Herausgeberband von Winter 'Das umweltbewusste Unternehmen' über ihre Bemühungen und Erfahrungen im betrieblichen Umweltschutz.¹⁵ Diese Ausführungen können jedoch nicht das tatsächlich praktizierte umweltschutzrelevante Verhalten aller Unternehmungsmitglieder umfassend widerspiegeln; es handelt sich hierbei vielmehr um die Einschätzungen einzelner Mitarbeiter (häufig Führungskräfte) der Unternehmungen.

2.1.2.3 Empirische Befunde mit mehreren Unternehmungen als Untersuchungsbasis

Bei der Untersuchung von umweltschutzbezogenen Fragestellungen in mehreren Unternehmungen ist der alleinige Einsatz von Befragungen (schriftlich oder mündlich) weit verbreitet. So greifen z.B. Steinle, Kolbeck bei der Analyse des aktuellen Standes der Umweltschutzbemühungen in niedersächsischen Unternehmungen des Verarbeitenden Gewerbes allein auf das Untersuchungsinstrument Fragebogen zurück.¹⁶ Auch Steinle, Thiem, Böttcher nutzen bei der Ermittlung von Faktoren, welche den (wirtschaftlichen) Erfolg von Unternehmungen maßgeblich beeinflussen ausschließlich die persönlich-mündliche Befragung verschiedener Mitarbeiter des Top (oberen) Managements unter Zuhilfenahme eines standardisierten Fragebogens.¹⁷ Meffert, Benkenstein, Schubert greifen zur Erforschung von 'Unternehmensverhalten und Umweltschutz' allein auf dieses Instrument zurück.¹⁸ Mit ihrer empirischen Untersuchung wollen Meffert, Benkenstein und Schubert analysieren, ob befragte Unternehmungen auf die ökologische Herausforderung eher passiv, reaktiv, durch Konfrontation oder durch kreative Umsetzung ökologischer Forderungen reagieren. Höppner, Sietz und Seuring untersuchen mit Hilfe eines Fragebogens in mehreren Unternehmungen die Effizienz der Durchführung eines Öko-Audits für diese Unternehmungen.¹⁹ Dykhoff, Jacobs verfolgen das Ziel, mittels eines Fragebogens in mehreren Unternehmungen Informationen über bestehende organisatorische Lösungen sowie Probleme im betrieblichen Umweltschutz zu gewinnen.²⁰ Senn hinterfragt in drei verschiedenen Unternehmungen jeweils die Lösung eines aktuellen Umweltproblems durch die Befragung von leitenden Mitarbeitern aus dem Umweltbereich der untersuchten Unternehmungen. Außerdem berücksichtigt er von den Unternehmungen zur Verfügung gestellte schriftliche Materialien.²¹ Moser wählt das gleiche Untersuchungsinstrumentarium wie Senn, um die Umsetzung einer ökologieorientierten Unternehmenspolitik in verschiedenen Unternehmungen zu untersuchen.²²

¹⁵ Vgl. Winter (1998), S. 211-374.

¹⁶ Vgl. Steinle, Kolbeck (1995), S. 8 und Steinle, Kolbeck (1997), S. 115

¹⁷ Vgl. Steinle, Thiem (1997), S. 100 sowie Steinle, Thiem (1998), S. 88 und Steinle, Thiem, Böttcher (1998), S. 62.

¹⁸ Vgl. Meffert, Benkenstein, Schubert (1987), S. 34.

¹⁹ Vgl. Höppner, Sietz, Seuring (1998), S. 1-52.

²⁰ Vgl. Dykhoff, Jacobs (1994), S. 718 ff.

²¹ Vgl. Senn (1986), S. 30 und S. 179 ff.

²² Vgl. Moser (1996), S. 115 ff.

Kirchgeorg analysiert umweltorientierte Unternehmensstrategien in mehreren Unternehmungen im Längsschnittvergleich, wobei er zum ersten Untersuchungszeitpunkt Interviews und zum zweiten Erhebungszeitpunkt Fragebögen als Instrumente wählt.²³ Da allein Führungskräfte befragt werden, handelt es sich auch bei dieser Untersuchung um eine Analyse der Sollvorstellung von Führungskräfte darüber, wie ihre Unternehmung mit der ökologischen Herausforderung umgehen soll.²⁴

Gege erläutert theoretisch, wie die Umsetzung einer umweltorientierten Unternehmensführung von der Einbeziehung des Umweltschutzziels in den unternehmerischen Zielekatalog bis zur Umsetzung von Umweltschutz in den einzelnen Funktionsbereichen vollzogen werden kann. Anhand von Unternehmungsbeispielen zeigt er dann auf, wie die jeweiligen Unternehmungen die einzelnen Umsetzungsschritte vollzogen haben.²⁵ In ähnlicher Weise behandelt Volk theoretisch die Notwendigkeit der Mitarbeitermotivati-on zum betrieblichen Umweltschutz. Gleichzeitig beschreibt sie Maßnahmen, welche verschiedene Unternehmungen diesbezüglich eingeführt haben.²⁶ Burschel, Claes, Hallay, Pfriem nutzen in ihrer Abhandlung zu Möglichkeiten der Umsetzung einer Umweltpolitik in kleinen und mittelständischen Unternehmungen punktuell Fallbeispiele um deutlich zu machen, wie die Umsetzung erforderlicher Schritte in der Praxis erfolgen kann.²⁷ Feß stellt den theoretischen Hintergrund von Umweltmanagementsystemen vor, um im Anschluß darüber zu referieren, wie zwei Familienunternehmen zu der Einführung von Umweltmanagementsystemen in ihren Unternehmungen stehen.²⁸

Meffert und Kirchgeorg führen Fallstudien zum ökologieorientierten Marketing durch, in denen sie die Rolle des Umweltschutzes in den Marketingbemühungen der Beispiel-unternehmungen untersuchen.²⁹ Hier werden allerdings die angewandten Erhebungsmethoden nicht transparent gemacht. Pfannschmidt benutzt zur Darstellung des Umgangs von verschiedenen Unternehmungen mit dem Umweltschutz ausschließlich Unterlagen, welche die untersuchten Unternehmungen veröffentlicht haben (z.B. Leitlinien, Führungsgrundsätze, Geschäftsberichte, Umweltbroschüren). Diese Unterlagen werden anhand von Leitfragen zu dem Thema, wie Unternehmungen in der Praxis den Komplex Umweltschutz angehen, ausgewertet.³⁰ Die genannten Autoren beschreiben in ihren hier vorgestellten Arbeiten einzelne umweltschutzbezogene Aktivitäten verschiedener Unternehmungen. Sie untersuchen jedoch nicht näher, ob und wenn ja, in welchem Ausmaß,

²³ Vgl. Kirchgeorg (1995), S. 58 ff.

²⁴ Kirchgeorg (1995), S. 72 weist als einer der wenigen darauf hin, daß es sich bei den Untersuchungsergebnissen um subjektiv bekundete Verhaltensorientierungen der befragten Entscheidungsträger handelt, welches nicht automatisch auf das tatsächlich praktizierte Verhalten transferiert werden darf.

²⁵ Vgl. Gege (1994), S. 216-231.

²⁶ Vgl. Volk (1994), S. 130 ff.

²⁷ Vgl. Burschel, Claes, Hallay, Pfriem (1999), exemplarisch S. 67 ff., S. 89 ff. und S. 99 ff.

²⁸ Vgl. Feß (1997), S. 300 ff.

²⁹ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 465-782.

³⁰ Vgl. Pfannschmidt (1990), S. 14.

eine Umweltschutzorientierung tatsächlich Eingang in alle Funktionsbereiche der untersuchten Unternehmungen gefunden hat.

Majer greift in seiner Darstellung von Beispielen für ökologisches Wirtschaften sogar ausschließlich auf Beschreibungen anderer Autoren über von ihnen durchgeführte Falluntersuchungen zurück.³¹ Ähnlich geht Krüssel vor. Er nutzt Sekundärdaten über drei Unternehmungen, um Erfolgs- und Mißerfolgswerte im Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz zu dokumentieren.³² Ob diese Daten tatsächlich die jeweils vorherrschende Unternehmungswirklichkeit widerspiegeln, oder z.B. eher die Sichtweise der Verfasser der Schriftstücke wiedergeben und daher Sollvorstellungen über den unternehmerischen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz beinhalten, bleibt offen.

2.1.2.4 Konkretisierung der zu schließenden Forschungslücke: Gegenüberstellung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung in zwei Beispielunternehmungen

Die hier vorgestellten Ansätze verfolgen das Ziel, mit einem begrenzten Untersuchungsinstrumentarium, welches zudem hauptsächlich auf Führungskräfte angewendet wird, ausgesuchte Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes in Unternehmungen zu untersuchen. Die jeweils zugrunde gelegten Forschungskonzeptionen sind jedoch nicht darauf ausgerichtet, klar zwischen dem angestrebten Umgang der Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz und der jeweils tatsächlich vorherrschenden Umweltschutzorientierung zu unterscheiden. Ähnlich wie der in Abschnitt 2.1.3.2 vorzustellende 'Variablen-Ansatz' der Unternehmungskultur gehen diese Forschungsbemühungen implizit davon aus, daß ein direkter Rückschluß von dem Anspruch, den Unternehmungen an den eigenen betrieblichen Umweltschutz erheben auf die tatsächlich vorliegende Umweltschutzorientierung möglich ist. Durch die fehlende Differenzierung in Sollvorstellungen über und den tatsächlich praktizierten Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz können selbst die oben beschriebenen Untersuchungen, in denen mehrere Unternehmungen analysiert werden, nicht zur Beantwortung der Frage beitragen, ob Unternehmungen mit einem höheren Anspruch an den eigenen betrieblichen Umweltschutz einen ausgeprägteren Umweltschutz praktizieren als Unternehmungen mit einem niedrigeren Anspruch an den eigenen betrieblichen Umweltschutz.

Diese Untersuchung zielt darauf, die beschriebene Forschungslücke zu schließen. Hierzu wird auf den sehr breiten theoretischen Rahmen eines Unternehmungskulturkonzepts zurückgegriffen, welcher sowohl die Analyse des Anspruchs der zu untersuchenden Unternehmungen an den betrieblichen Umweltschutz als auch eine Betrachtung der tatsächlichen Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes ermöglicht. Für eine umfassende Analyse des Umgangs der Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz erscheint dieses Vorgehen vielversprechend, weil sowohl die umweltbezogenen Ziele als

³¹ Vgl. Majer (1995), S. 62 ff.

³² Vgl. Krüssel (1996), S. 234 ff.

auch die tatsächliche Ausprägung der Ökologieorientierung wesentlich von der vorherrschenden Unternehmungskultur, also dem gemeinsamen Wissensvorrat,³³ beeinflusst wird. Erst durch die Entschlüsselung dieses gemeinsamen Wissensvorrats wird es möglich, die erhobenen umweltschutzrelevanten Daten im Sinne ihrer Bedeutung für die Unternehmungsmitglieder zu interpretieren und so festzustellen, ob und in wieweit die Umweltschutzorientierung tatsächlich in der Unternehmungskultur der jeweiligen Unternehmungen verankert ist. Zur Erhebung der Daten wird ein Instrumentenmix eingesetzt. Die gewonnenen Daten können so gegeneinander abgewogen werden. Zudem sollen neben den Führungskräften weitere Mitarbeitergruppen aus allen anderen Hierarchieebenen der Unternehmungen einbezogen werden.

Im folgenden wird der Forschungsstand zum Thema Unternehmungskultur vorgestellt, um aufzuzeigen, welche Erkenntnismöglichkeiten bestehende Forschungsrichtungen bezüglich der Fragestellung dieser Arbeit bieten und welche Erkenntnisbegrenzungen sie implizieren. Außerdem soll das in dieser Arbeit verwendete Unternehmungskulturkonzept von Schein verdeutlicht und in den Forschungskontext eingegliedert werden.

2.1.3 Forschungsstand zum Thema 'Unternehmungskultur'

2.1.3.1 Überblick über das fragmentierte Forschungsfeld zum Thema 'Unternehmungskultur'

Die unterschiedliche Herangehensweise an das Thema Unternehmungskultur in der Literatur zeigt, daß die Kulturforschung ein weites und gleichfalls sehr fragmentiertes Forschungsfeld darbietet. Aufgrund der Fülle an Abhandlungen besteht hier nicht der Anspruch, eine vollständige und detaillierte Zuordnung der Veröffentlichungen vorzunehmen. Eine genaue Einordnung der Werke in verschiedene Forschungsrichtungen ist zudem kaum möglich, weil viele Autoren Elemente mehrerer Richtungen aufgreifen.³⁴ Hingegen wird angestrebt, die Grundzüge, Probleme und Unterschiede verschiedener Denkweisen zu umreißen.

Zur Darstellung des Forschungsspektrums zum Thema Unternehmungskultur wird auf die Systematisierung von Sackmann zurückgegriffen, welche die vielfach verwendete Klassifizierung in 'Unternehmungskultur als Variable' und 'Unternehmungskultur als Metapher'³⁵ um ein 'dynamisches Verständnis von Unternehmungskultur' erweitert.³⁶

³³ Vgl. Schein (1995), S. 23.

³⁴ Vgl. Prätorius, Tiebler (1993), S. 55.

³⁵ Die Systematisierung in Ansätze, welche Kultur als 'Variable' oder als 'root metaphor' differenzieren, wurde erstmals von Smircich (1983), S. 339 ff. vorgenommen.

³⁶ Vgl. Sackmann (1990), S. 155 ff.; darauf aufbauend Nagel (1995), S. 20 ff. Auch Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 129 f. erweitern die Positionen der Unternehmungskulturbetrachtung des objektiv-funktionalistischen und des subjektiv-interpretativen Paradigmas um ein weites Kulturkonzept, welches einen ständigen Perspektivenwechsel zwischen den Paradigmen vornimmt.

Die Tatsache, daß in der Literatur durchaus Kultursystematisierungen nach verschiedenen Kriterien zu finden sind³⁷ zeigt, daß der vorgenommene Versuch einer Einordnung des hier verwendeten Unternehmungskulturbegriffs in das Forschungsfeld nur Tendenzen aufzeigt und nicht den Anspruch einer letztendlichen Klassifizierung erheben kann. Die in Tabelle 2 aufgeführten Merkmale sollen dabei helfen, nachfolgend die unterschiedlichen Forschungsrichtungen zu beschreiben.

Merkmale	Variablenansatz	Metaphernansatz	Dynamischer Ansatz
Begriff	Kultur ist „... a cohesion of values, myths, heroes, and symbols that has come to mean a great deal to the people who work there.“ ³⁸	Kultur „as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness.“ ³⁹	Kultur ist der gesamte gemeinsame Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe, der sich auf sämtliche verhaltensmäßige, emotionale und kognitive Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt. ⁴⁰
Annahme	Kultur als Management-instrument	Kultur als soziale Konstruktion der Wirklichkeit	Kultur als soziale Konstruktion der Wirklichkeit
Erklärungsansatz	funktionalistisch	interpretativ	funktionalistische und interpretative Aspekte
Charakteristika eines kulturellen Gebildes	Ein kulturelles Gebilde besteht aus Kulturelementen, die in harmonischer Beziehung zueinander stehen -> Kulturgebilde als 'monolithischer Block'	Ein kulturelles Gebilde besteht aus Kulturelementen, die auch in heterogener Beziehung zueinander stehen können -> Kultur als 'Bedeutungsgewebe'	Ein kulturelles Gebilde besteht aus Kulturelementen, die auch in heterogener Beziehung zueinander stehen können -> Kultur als 'Muster gemeinsamer Grundprämissen'

³⁷ Vgl. Beyer, Nutzinger (1996), S. 16 f.; Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 55 sowie auch Greipel (1990), S. 322; Greipel (1988), S. 79 ff. unterscheiden in ihrer Systematisierung in funktionalistische und interpretative Ansätze. Ochsenbauer, Klofat (1997), S. 68 differenzieren in individualistische und objektivistische Positionen. Kluckhohn und Kelly unterscheiden zwischen explikativen und deskriptiven Kulturkonzeptionen (vgl. Kluckhohn, Kelly (1972), S. 68; auch Krulis-Randa (1990), S. 9). Allaire und Firsirotu differenzieren in die Sichtweise von Kultur als Ideensystem und Kultur als integrierter Bestandteil eines soziokulturellen Systems (vgl. Allaire, Firsirotu (1984), S. 196). Ouchi, Wilkins (1985), S. 470-483 unterscheiden zudem in theoretische und empirische Studien zur Unternehmungskultur sowie Ansätze, welche sich mit der geplanten Veränderung von Kultur beschäftigen.

³⁸ Deal, Kennedy (1982), S. 4.

³⁹ Smircich (1983), S. 347.

⁴⁰ Vgl. Schein (1995), S. 23.

Merkmale	Variablenansatz	Metaphernansatz	Dynamischer Ansatz
Unternehmungen ...	<i>haben</i> Kultur	<i>sind</i> Kultur -> Unternehmungen als 'cultural-bearing mi lieux'	<i>haben</i> und <i>sind</i> Kultur
Forschungsziel	Erklärung von Kultur anhand sichtbarer Erscheinungsformen und ihre (zielgerichtete) Gestaltung (zur Generierung ökonomischer Nutzenpotentiale)	Verstehen der Bedeutung von Kulturelementen in ihrem jeweiligen kulturellen Kontext	Der Schwerpunkt liegt auf einer verstehenden Beschreibung (Erschließung) der subjektiv konstruierten Wirklichkeit, wobei auf dieser Basis auch Möglichkeiten der Beeinflussung von Kulturelementen beleuchtet werden
Wirkungen von Kultur	Betonung der positiven, vor allem der integrativen Wirkung; Kultur als „... glue, that binds the parts of an organization together“ ⁴¹	Beleuchtung funktionaler und dysfunktionaler Wirkungen; Kultur kann sowohl integrierende als auch differenzierende Wirkung haben	Beleuchtung funktionaler und dysfunktionaler Wirkungen; Kultur kann sowohl integrierende als auch differenzierende Wirkung haben
Kulturbildung erfolgt ...	hauptsächlich durch den Führer -> Betonung der aktiven Kulturbildung durch den 'Kulturmacher'	durch jeden Mitarbeiter und die Umwelt -> Kultur entwickelt sich	durch jeden Mitarbeiter und die Umwelt, wobei dem Führer aber eine besondere Rolle zukommt
Bedeutung der Kulturstärke für das Bestehen des kulturellen Gebildes	Stärke der Kulturausprägung korreliert mit dem Unternehmenserfolg	Stärke der Kulturausprägung läßt keine Rückschlüsse auf die Überlebensfähigkeit des Kulturgebildes (Unternehmung/ Unternehmenserfolg) zu	Stärke der Kulturausprägung allein läßt keine Rückschlüsse auf den Unternehmungserfolg zu
Methoden zum Verständnis/zur Erfassung von Kultur	Nutzung quantitativer Verfahren: Direkter Rückschluß von Kulturausprägungen auf Grundannahmen ist möglich -> statische Sichtweise von Kultur	Nutzung qualitativer Verfahren: Die Unternehmungswirklichkeit entsteht erst durch Bedeutungszuweisungen, die in einem sozialen Interaktionsprozeß gebildet werden und daher ständiger Interpretation unterliegen -> Versuch eines Kulturverständnisses durch eine interpretative Verstehensleistung des Forschers -> dynamische Sichtweise von Kultur	Nutzung quantitativer und qualitativer Verfahren: Die Unternehmungswirklichkeit entsteht erst durch Bedeutungszuweisungen, die in einem sozialen Interaktionsprozeß gebildet werden und daher ständiger Interpretation unterliegen -> Versuche eines Kulturverständnisses durch Austausch mit den Kulturmitgliedern -> dynamische Sichtweise von Kultur

⁴¹ Nord (1985), S. 194.

Merkmale	Variablenansatz	Metaphernansatz	Dynamischer Ansatz
Gestaltbarkeit von Kultur	Kultur als manipulierbare Stellgröße Vorgehen: Bestimmung der Ist-Kultur, Festlegung der Soll-Kultur, (zielgenaue) Beeinflussung der Ist-Kultur zur Schaffung einer Soll-Kultur -> Kulturmanagement	Kultur entwickelt sich, die Gestaltbarkeit wird nicht thematisiert	Kultur entzieht sich einer linearen, deterministischen Fremdsteuerung; sie ist beeinflussbar aber nicht zielgerichtet gestaltbar
Möglichkeit der Sinnvermittlung	Durch 'Manipulation' der kulturellen 'Oberfläche' soll Unternehmungsübergreifend Sinn vermittelt werden -> Symbolisches Management	Sinn bildet sich in Prozeß der Entwicklung von Kultur heraus	Erst durch verstehende Beschreibung kann die Bedeutung von Symbolen für bestimmte Gruppen erschlossen werden und danach im Sinne des jeweiligen Kulturkontextes beeinflusst werden

Tabelle 2: Merkmale verschiedener Richtungen der Unternehmenskulturforschung

2.1.3.2 Der Variablen-Ansatz: Unternehmenskultur als instrumentalisierbare und manipulierbare Stellgröße

Der Variablenansatz gründet sich auf Veröffentlichungen aus den 80er Jahren (z.B. Deal/Kennedy, Peters/Waterman, Pascale/Athos), welche sich detailliert mit der Bedeutung von Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg beschäftigten. Bevor eine Charakterisierung dieser Forschungsrichtung erfolgt, sei darauf verwiesen, daß die im Anschluß beschriebenen Merkmale in der aufgezeigten Form eher auf die o.g. Arbeiten aus den 80er Jahren zutreffen und für aktuellere Veröffentlichungen dieser Denkrichtung an manchen Stellen etwas überzeichnet wirken, weil neuere Arbeiten noch aufzuzeigende Problematiken dieser Forschungsrichtung teilweise thematisieren. Die gewählte Darstellungsform erscheint jedoch hilfreich, um mögliche Erkenntnisgrenzen der dieser Forschungsrichtung zugrunde gelegten Denkweise herauszuarbeiten.

Im Variablenansatz wird Kultur als eine von mehreren internen Variablen (interne Variablen sind nach Pascale und Athos neben Kultur z.B. Strategie, Struktur, Personal, Fähigkeiten der Mitarbeiter etc.⁴²) der Organisation begriffen, welche in ihrer Gesamtheit von (über)lebenswichtiger Bedeutung sind.⁴³ Kultur ist einer von vielen betriebswirtschaftlichen Gestaltungsparametern, der vom Management instrumentalisiert werden kann⁴⁴ (funktionalistischer Erklärungsansatz). So wäre es nach diesem Kulturverständnis

⁴² Vgl. Pascale, Athos (1982), S. 92 ff.

⁴³ Vgl. Heinen (1997), S. 15.

⁴⁴ Vgl. Nord (1985), S. 194; auch Alvesson (1993), S. 27. So hält z.B. Scholz (1988), S. 82 ein „... explizites und bewußtes Management von Kultur“ für möglich. Zander (1986), S. 104 sieht Unter-

möglich, daß die Geschäftsführung einer Unternehmung allein durch die Einführung von Maßnahmen zum betrieblichen Umweltschutz den Wert 'Umweltschutzorientierung' in der Kultur ihrer Unternehmung verankert. Diese Forschungsrichtung geht davon aus, daß ein kulturelles Gebilde aus Kulturelementen besteht, die in harmonischer Beziehung zueinander stehen⁴⁵ (Kultur als 'monolithischer Block'⁴⁶). Mögliche heterogene Beziehungen zwischen den Kulturelementen oder die Existenz von Subkulturen werden weitgehend ausgeblendet, dadurch wird eine Typologisierung verschiedener Unternehmungskulturen möglich⁴⁷ (wobei oft unklar bleibt, warum die zur Typologisierung gewählten Dimensionen relevanter sind als andere denkbare Dimensionen).

Das Forschungsziel besteht darin, Kultur anhand sichtbarer Erscheinungsformen zu erfassen, um sie daraufhin (zur Generierung ökonomischer Nutzenpotentiale zielgerichtet⁴⁸) zu gestalten.⁴⁹ Bezogen auf den Forschungsgegenstand dieser Arbeit wäre das primäre Ziel bei diesem Kulturverständnis also nicht, den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in den Unternehmungen zu untersuchen, sondern aus den gewonnenen Erkenntnissen Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten, welche eine positive Beeinflussung des ökonomischen Nutzens zur Folge haben. Dabei geht diese Forschungsrichtung davon aus, daß ein Beobachter die Unternehmungswirklichkeit durch den Einsatz quantitativer Verfahren objektiv erfassen kann.⁵⁰ Somit wird ein direkter Rückschluß von Kulturausprägungen auf Grundannahmen der Kultur versucht. Nach diesem Kulturverständnis sind somit die in einer Unternehmung vorherrschenden umweltschutzrelevanten Grundprämissen direkt aus den beobachtbaren Ausprägungen der jeweiligen Ökologieorientierung abzuleiten. Hier wird aber vernachlässigt, daß in Unternehmungen zu beobachtende umweltschutzrelevante Ausprägungen neben den vorherrschenden grundlegenden Annahmen auch von anderen Faktoren beeinflusst sein können.

nehmungskultur als ein Mittel der Unternehmungs- und Personalführung an. Pümpin (1984), S. 20 bezeichnet Unternehmungskultur als „Werkzeug der Mitarbeiterführung“.

⁴⁵ Vgl. Pümpin, Koller (1990), S. 312.

⁴⁶ Vgl. Martin, Sitkin, Boehm (1985), S. 102.

⁴⁷ So z.B. bei Wever (1990), S. 74 ff.; Rüttinger (1989), S. 143; Schwarz (1987), S. 85 ff. Stäute (1997), S. 121 ff. sieht eine Entwicklung vieler gesunder, starker Unternehmungskulturen zu krankhaften und anfälligen Kulturen. Er stellt eine Typologisierung in verschiedene Arten pathologische Unternehmungskulturen auf.

⁴⁸ So weist z.B. Stihl (1986), S. 31 darauf hin, daß eine Auseinandersetzung mit dem Phänomen Unternehmungskultur kein Selbstzweck ist, sondern klar dem Unternehmungserfolg dienen muß.

⁴⁹ Gestaltungsempfehlungen oder Entwicklungspfade zeigen z.B. Jacobsen (1996), S. 142 ff. Köpf (1994), S. 27 ff. und Glaser (1991), S. 196 f. sowie sehr detailliert Drennan (1993), S. 43 ff. auf. Schwarz (1987), S. 100 ff. stellt in der Auswertung seiner empirischen Untersuchung (Expertengespräche mit Führungskräften) dar, welche Gestaltungsempfehlungen Führungskräfte geben.

⁵⁰ Z.B. Hauser (1985), S. 122; Meinig, Mallad (1992), S. 126. Schneider, Huber, Müller (1991), S. 230-234 greifen zur Untersuchung von Unternehmungskultur allein auf das Instrument der schriftlichen Befragung zurück.

Eine (zielgerichtete) Gestaltung von Kultur erscheint in diesem Kulturverständnis möglich, weil Kultur als Variable, also als manipulierbare Stellgröße betrachtet wird.⁵¹ Viele Ansätze beschreiben das Vorgehen eines Kulturmanagements durch die Bestimmung der Ist-Kultur, die Festlegung der Soll-Kultur und eine (zielgenaue) Beeinflussung der Ist-Kultur zur Schaffung der gewünschten Sollkultur.⁵² Es wird vorausgesetzt, daß eine 'Manipulation' der kulturellen 'Oberfläche' zu einer unternehmungsübergreifenden Sinnvermittlung führen kann. Hierzu werden in vielen Veröffentlichungen Legenden, Symbole, Rituale⁵³ oder z.B. Leitbilder⁵⁴ als Instrumente genannt. Die Fragen, ob eine zielgerichtete Sinnvermittlung überhaupt möglich ist, ob den Symbolen, die zur Sinnvermittlung eingesetzt werden, von den Mitarbeitern die gewünschte Bedeutung zugesprochen wird und welche Wirkungen Beeinflussungsversuche von Kulturdimensionen auf andere Kultur Aspekte haben, werden allerdings vernachlässigt.⁵⁵

Eine Kulturgestaltung ist für Vertreter dieser Denkrichtung erstrebenswert, weil der Kultur vor allem eine positive, integrierende Wirkung zugeschrieben wird⁵⁶ (Kultur als „... glue that binds the parts of an organization together“⁵⁷). Aus dieser Annahme wird oft die Vermutung abgeleitet, daß die Stärke der Unternehmenskultur positiv mit dem Unternehmenserfolg korreliert ist.⁵⁸ Manche Arbeiten verweisen sogar darauf, daß es für eine erfolgreiche Unternehmung wichtig ist, die 'richtigen Werte' in der Unternehmenskultur zu fördern.⁵⁹ In vielen Veröffentlichungen wird bezüglich der Kulturgestaltung die besondere Rolle des Führers als Kulturmanager betont,⁶⁰ jedoch oft ohne

⁵¹ Schmid (1995), S. 35 hält es sogar für möglich, nicht nur sichtbare Kulturausprägungen direkt zu gestalten, sondern auch die tiefer liegende Schicht der grundlegenden Annahmen.

⁵² So z.B. bei Scholz (1988), S. 82 ff.; ähnlich bei Rühli (1990), S. 189 ff.; Rühli (1991), S. 24 ff. sowie Voigt (1996), S. 93 ff. und Blattmann (1991), S. 82.

⁵³ Vgl. Wever (1990), S. 62 ff.; v. Rosenstiel (1986), S. 99; Scheuss (1985), S. 385 f.

⁵⁴ So z.B. bei Ganser (1988), S. 103. Staute (1997), S. 158 weist jedoch darauf hin, daß die Wirkungsbehauptung von Leitbildern bisher keine Entsprechung in Form von fundierten Ergebnissen gefunden hat und ohne Fundierung in der Firmenrealität auch nicht als Sinn-Ersatz fungieren kann.

⁵⁵ Kritische Anmerkungen zu Möglichkeiten eines 'Symbolischen Managements' macht Ulrich (1990), S. 277-302. Er bezeichnet 'Symbolisches Management' als „... zweckrationalen Umgang mit dem Vorrationalen“ (Ulrich (1990), S. 290).

⁵⁶ So z.B. bei Holleis (1987), S. 39 f.; Wunderer (1986), S. 123 f.; Krüger (1995), S. 274 f. Schwarz (1987), S. 81 f. kommt in seiner empirischen Untersuchung (Expertengespräche mit Führungskräften) zu dem Schluß, daß von ihm befragte Führungspersonen der Unternehmenskultur eine hauptsächlich positive Wirkung zuschreiben.

⁵⁷ Nord (1985), S. 194.

⁵⁸ Vgl. Alvesson (1993), S. 27; so z.B. bei Hamel (1986), S. 210 f.; auch Hunsdieck, Eggers (1996), S. 18. Schein (1984), S. 7 weist darauf hin, daß nicht einfach von einer positiven Beziehung zwischen Kulturstärke und Unternehmenserfolg ausgegangen werden kann, weil die Beziehung zwischen diesen beiden Größen vermutlich komplexer ist als allgemein angenommen. Zu möglichen dysfunktionalen Wirkungen einer starken Unternehmenskultur siehe z.B. Krüssel (1996), S. 181 ff.

⁵⁹ Vgl. z.B. Peters, Waterman (1984), S. 322 f.

⁶⁰ So z.B. bei Rüttinger (1989), S. 37, S. 109; Pümpin, Koller (1990), S. 315 f.; Hagen (1986), S. 129; Dill (1986), S. 214. Bleicher (1986), S. 39 behandelt die Möglichkeiten der Kulturgestaltung durch die Führung differenzierter, indem er verschiedene Führungsarten unterscheidet.

näher zu hinterfragen, in wiefern das Verhalten von Führungsperson selbst in der Unternehmenskultur verhaftet ist.

Die Zahl der Veröffentlichungen zum Thema Unternehmenskultur, welche tendenziell dem Variablenansatz zuzurechnen sind, liegt weit höher als die Zahl der Abhandlungen, denen der Metaphernansatz zugrunde liegt. Die Attraktivität dieser Denkrichtung liegt in dem Versuch, die direkte Kontrolle, welche in neuen Arbeitsformen nur noch beschränkt möglich ist, durch eine indirekte Kontrolle (Kultur) zu ersetzen. Zudem sollen Kreativitätspotentiale generiert werden, welche im gesamten Kontext der Arbeits- und Sozialbeziehungen vermutet werden.⁶¹ Es wird jedoch nicht diskutiert, inwiefern dieses Vorgehen ethisch vertretbar ist, insofern der Instrumentalisierung von Unternehmenskultur durch Unternehmensleitungen letztendlich 'Ausbeutungsbestrebungen' unterstellt werden könnten.⁶²

Außerdem wird durch die Annahme einer 'einheitlichen, linear beeinflussbaren Kultur' oftmals nicht bedacht, daß der in neuen Arbeitsformen gewährte Tätigkeits- sowie Handlungs- und Kontrollspielraum auch zu 'eigensinnigen' Kulturentwicklungen (in der gesamten Unternehmung oder Unternehmungsteilen) führen kann, welche nicht auf die Unternehmungsziele ausgerichtet sind.⁶³ Hartfelder⁶⁴ und Sackmann⁶⁵ weisen zudem darauf hin, daß Humansysteme keine gesetzmäßigen Aussagen über Kausalbeziehungen zulassen und daher Gestaltungsmaßnahmen nur mit einer (kaum bestimmbar) Wahrscheinlichkeit zu einem erwünschten Resultat führen.⁶⁶

2.1.3.3 Der Metaphern-Ansatz: Unternehmenskultur als 'Sinngemeinschaft'

In der zweiten Forschungsrichtung werden Unternehmungen „... als soziale Konstruktionen begriffen, als Lebensgemeinschaften mit ausgeprägten Wert- und Orientierungsmustern. Unternehmenskultur bezeichnet hiernach also eine Art Sinngemeinschaft; sie

⁶¹ Vgl. Beyer, Nutzinger (1996), S. 14.

⁶² Vgl. Bardmann, Franzpörtner (1990), S. 434. May (1997), S. 167 f. vertritt hingegen die Meinung, daß Instrumentalisierungsstrategien von Kultur welche als Ausbeutungsversuche betrachtet werden können, in ihrer tatsächlichen Wirkung überschätzt werden. Zu einem ähnlichen Schluß kommt Köppel (1994), S. 256 in der empirischen Untersuchung einer Unternehmung. Seiner Meinung nach gehen 'Kulturmacher' mehrheitlich zu oberflächlich mit dem kulturellen Instrumentarium um, so daß Mitarbeiter diesen Bestrebungen ab einem gewissen Zeitpunkt eher gleichgültig gegenüberstehen. Hingegen führt Staute (1997), S. 135 ff. detailliert die negativen Auswirkungen für Unternehmungen und Mitarbeiter aus, die eine Instrumentalisierung von Symbolen haben kann, wenn diese den Kulturinhalten nicht entsprechen.

⁶³ Vgl. Behr (1995), S. 338 f. Auch Krefting, Frost (1985), S. 156 weisen auf die Risiken einer Kulturbeeinflussung hin.

⁶⁴ Vgl. Hartfelder (1984), S. 384.

⁶⁵ Vgl. Sackmann (1990), S. 160.

⁶⁶ Einen Überblick über Autoren, welche dieses Unternehmenskultur-Verständnis zugrunde legen, geben z.B. Prätorius, Tiebler (1993), S. 60 und Nagel (1995), S. 22.

wird als Grundlage des gesamten organisatorischen Handelns verstanden.⁶⁷ Die Sinn-gemeinschaft ermöglicht es ihren Mitgliedern, Symbolen eine einheitliche Bedeutung, einen gemeinsamen Sinn, beizumessen. Das zentrale Leitmotiv dieser Forschungsrichtung ist diesbezüglich die Rekonstruktion dieser kulturellen Sinnzusammenhänge.⁶⁸ Louis bezeichnet Unternehmungen auch als „cultural-bearing milieu“. ⁶⁹ Unternehmungen sind demnach Kultur. Der Metaphernansatz lehnt sich an das in der Anthropologie und Ethnologie vorherrschende Kulturverständnis an. Ein kulturelles Gebilde wird als „Bedeutungsgewebe“⁷⁰ gesehen, in dem die Kulturelemente untereinander verknüpft sind und nicht nur in homogener, sondern oft auch in heterogener Beziehung zueinander stehen und so Dissenzen im Kulturgebilde auslösen können. Vor dem Hintergrund dieses Kulturverständnisses ist ein Rückschluß von einzelnen beobachtbaren Ausdrucksformen des Umgangs der Mitarbeiter einer Unternehmung mit dem Umweltschutz auf die umweltschutzrelevanten Grundprämissen unzulässig. Erst wenn eine Vielzahl ökologiebezogener Ausprägungen auf die Existenz bestimmter Kulturmuster hindeuten, kann eine Interpretation der zugrunde liegenden Grundprämissen versucht werden.

Diese Denkrichtung hat das Forschungsziel, zu untersuchen, welche Bedeutung Symbolen (z.B. Gegenstände und Verhaltensmuster) von einer Gruppe (Sinn-gemeinschaft) beigemessen wird. „Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in terms of their expressive, ideational, and symbolic aspects.“⁷¹ Die Wirklichkeit wird als interpretative Wirklichkeitskonstruktion des handelnden Subjekts verstanden, welche der Forscher nur durch eine interpretative Verstehensleistung erfassen kann.⁷² Dabei läßt sich Kultur nicht auf einzelne Variablen reduzieren. „As a root metaphor culture cannot be restricted to certain organizational variables, but encompasses the process by which the organization's members interpret their experiences, how these interpretations are expressed, and how they relate to organizational action.“⁷³

Als Instrumente zur deutenden Beschreibung von Kultur werden quantitative Verfahren eingesetzt, mit deren Hilfe der Beobachter versucht, Bedeutungszuweisungen aufzudecken, die sich in einem sozialen Interaktionsprozeß bilden. Manning weist jedoch darauf hin, daß es keinen 'einzigen, richtigen oder korrekten Weg' zur Erforschung von Kultur gibt.⁷⁴ Smircich beschreibt die Untersuchung von Kultur folgendermaßen: „Studying culture means studying 'world making'“. ⁷⁵ Problematisch am Metaphernansatz ist, daß

⁶⁷ Steinmann, Schreyögg (1993), S. 586.

⁶⁸ Vgl. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 130.

⁶⁹ Vgl. Louis (1983), S. 39 ff. Louis (1985), S. 75.

⁷⁰ Vgl. Geertz (1995), S. 9.

⁷¹ Smircich (1983), S. 347 f.

⁷² Vgl. Greipel (1988), S. 95.

⁷³ Schultz (1994), S. 11.

⁷⁴ Vgl. Manning (1979), S. 660. Auch Osterloh (1991), S. 176 ff. weist auf die methodischen Schwierigkeiten einer am interpretativen Paradigma orientierten Unternehmungskulturforschung hin.

⁷⁵ Smircich (1985), S. 63.

seine Vorgehensweise methodisch schwer faßbar und schlecht formalisierbar ist. Daher wird das Vorgehen dieser Forschungsrichtung noch nicht von allen Disziplinen, die sich mit Unternehmenskultur befassen, akzeptiert.⁷⁶

Die intendierte Gestaltung von Kultur wird in dieser Forschungsrichtung nicht thematisiert, weil sie nicht dem Forschungsziel entspricht.⁷⁷ Die Betonung der Bedeutung von Interaktionsprozessen⁷⁸ sowohl zwischen Mitgliedern des Kulturgebildes⁷⁹ als auch zwischen Mitgliedern des Kulturgebildes und seinem Umfeld⁸⁰ macht deutlich, daß sowohl Mitglieder der Unternehmung als auch das Umfeld auf die Kulturbildung Einfluß nehmen. Führungskräfte sind demnach nicht unbedingt maßgeblich, sondern neben vielen anderen Faktoren an der Kulturentwicklung in Unternehmungen beteiligt.⁸¹ Bezogen auf das Forschungsanliegen dieser Arbeit ergibt sich bei diesem Kulturverständnis die Notwendigkeit, nicht vornehmlich umweltschutzrelevante Verhaltensweisen von Führungskräften zu untersuchen, sondern auch ökologiebezogene Interaktionsprozesse zwischen Unternehmensmitgliedern sowie das umweltschutzrelevante Umfeld der Unternehmungen näher zu betrachten.

Es werden zudem auch keine Rückschlüsse von der Stärke der Kulturausprägung auf die Überlebensfähigkeit der Unternehmung gezogen, weil derartige Aussagen der Komplexität des Phänomens Kultur nicht gerecht würden. „Neither is it possible to claim that some cultures are necessarily better than others, or that one culture is stronger or weaker than another. All that can be said is that cultural understandings differ in respect that can be enumerated, and that these difference lead to differences in behavior.“⁸²

Da von der Existenz heterogener Beziehungen zwischen den Kulturelementen und daraus resultierenden gravierenden Wirkungen ausgegangen wird, werden nicht nur die integrierenden, sondern auch und vor allem die differenzierenden Wirkungen von Kultur beleuchtet⁸³, welche sich aus der Existenz von Subkulturen ergeben können. „Subcultures can be pictorially represented as Venn diagrams by drawing small circles that cluster and overlap as the collective understandings of one group approximate those of another. The degree to which smaller circles coalesce one a larger, hypothetical one determines the analytical and empirical justification for talk of an 'organizational culture'.“⁸⁴

⁷⁶ Vgl. Helmers (1993), S. 172; Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 60 f.

⁷⁷ Vgl. Sackmann (1990), S. 162; Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 56.

⁷⁸ Vgl. Manning (1979), S. 661.

⁷⁹ Vgl. Martin (1985), S. 95.

⁸⁰ Vgl. Frost, Moore, Louis et al. (1985), S. 19.

⁸¹ Vgl. Martin, Sitkin, Boehm (1985), S. 101 f.; Meyerson, Martin (1987), S. 631.

⁸² Van Maanen, Barley (1985), S. 36.

⁸³ Vgl. Van Maanen, Bareley (1985), S. 39, S. 48; Martin, Sitkin, Boehm (1985), S. 102; Martin, Siehl (1983), S. 52 ff.

⁸⁴ Van Maanen, Barley (1985), S. 38. Auch Louis (1985), S. 76 sowie Martin, Sitkin, Boehm (1985), S. 191 und Smircich (1983), S. 346 betonen, daß ein Kulturgebilde nicht durch eine einzige, organisationsübergreifende Kultur beschrieben werden kann.

Louis führt dazu aus, daß die Existenz einer homogenen Unternehmenskultur bedeuten würde, daß die Betrachtung verschiedener Kulturmanifestationen sowie die Auswahl unterschiedlicher Informanten immer zu der gleichen Kulturbeschreibung führen müßte, was jedoch nicht der Fall ist.⁸⁵ Berger weist zudem darauf hin, daß Mitglieder einer Unternehmenskultur zugleich auch anderen kulturellen Gruppen (z.B. Familie, Parteien, Vereinen, Freundeskreise) angehören und die dort aufgenommenen Kulturelemente zu Anlässen und Gliederungskriterien für Subkulturen in Unternehmen werden können.⁸⁶ Für eine Analyse des Umgangs von Unternehmensmitgliedern mit dem betrieblichen Umweltschutz bedeutet dies, daß bei der Beobachtung und Interpretation ökologierelevanter Verhaltensweisen berücksichtigt werden muß, ob es sich bei den jeweiligen Erhebungsergebnissen um Charakteristika von einzelnen Subgruppen der Unternehmung oder der ganzen Unternehmung handelt.

Für die praktische betriebswirtschaftliche Forschung erscheint diese Denkrichtung weniger attraktiv. Erstens werden, wie oben erwähnt, Methoden eingesetzt, die aufgrund ihrer geringen Formalisierbarkeit bisher keine breite Akzeptanz in der Betriebswirtschaft erfahren haben. Zweitens orientiert sich diese Forschungsrichtung nicht an dem ökonomischen Zweck einer Unternehmung, Leistungen für Dritte effizient zu erstellen und kann somit auch nur begrenzt eine Entscheidungshilfe im Handlungsspielraum der Unternehmungsleitung bieten.⁸⁷

2.1.3.4 Der dynamische Ansatz: Anwendung eines Perspektivenwechsels zur Erfassung von Unternehmenskultur

Aus den beiden bisher beschriebenen Positionen hat sich eine dritte Forschungsrichtung herauskristallisiert, welche von Sackmann als dynamischer Ansatz bezeichnet wird⁸⁸. Diese Denkrichtung lehnt sich in ihrem Kulturverständnis an den Metaphern-Ansatz an und betont besonders, daß Kultur in Interaktionsbeziehungen konstruiert wird, wobei mögliche Verknüpfungen und heterogene Beziehungen zwischen Subkulturen und auch innerhalb von Gruppen (durch die Existenz von Kulturelementen, welche einander zuwiderlaufen⁸⁹) berücksichtigt werden. Schon die Betonung der Wichtigkeit von Interaktionsbeziehungen bei der Entstehung von Kultur sowie die Berücksichtigung der Existenz von heterogenen Beziehungen zwischen und auch innerhalb von Gruppen macht deutlich, daß Kultur in diesem Ansatz nicht für beliebig manipulierbar gehalten wird.

⁸⁵ Vgl. Louis (1985), S. 77 f.

⁸⁶ Vgl. Berger (1993), S. 26 f. Berger, Luckmann (1996) S. 139 führen aus, daß Menschen zwei Sozialisationsstufen durchleben, wobei sie durch die primäre Sozialisation zum Mitglied der Gesellschaft werden (S. 141) und durch die Arbeitsteiligkeit in der Gesellschaft und der damit verbundenen Distribution von Wissen (S. 148) in verschiedenen 'Subwelten' sekundäre Sozialisationen durchlaufen.

⁸⁷ Vgl. Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 60 f. Prätorius, Tiebler (1993), S. 62 und Nagel (1994), S. 25 geben einige Beispiele für Autoren, die zu dieser Forschungsrichtung zu zählen sind.

⁸⁸ Vgl. Sackmann (1990), S. 155 ff.

⁸⁹ Vgl. Schein (1995), S. 23.

Kultur wird als „Muster gemeinsamer Grundprämissen“⁹⁰ beschrieben (interpretativer Aspekt).

Der Forschungsschwerpunkt liegt auf der verstehenden Beschreibung (Entschlüsselung) der subjektiv konstruierten Wirklichkeit von Unternehmungen. Es wird auf dieser Basis aber auch thematisiert, welche Möglichkeiten bestehen, Kulturelemente im Hinblick auf Anforderungen an unternehmerisches Handeln zu beeinflussen (funktionalistischer Aspekt), wobei jedoch eine linear deterministische Fremdsteuerung ausgeschlossen wird. Erst durch verstehende Beschreibung kann die Bedeutung von Symbolen für bestimmte Mitglieder des Kulturgebildes erschlossen und erst danach im jeweiligen Kulturkontext beeinflusst werden.⁹¹ Es wird also eine Kulturentschlüsselung und -beeinflussung angestrebt, welche über die Betrachtung der Kulturoberfläche (wie im Variablenansatz) hinausgeht. Um Aussagen über den Umgang von Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz machen zu können, ist also neben der detaillierten Beobachtung von umweltschutzrelevanten Ausprägungen eine Interpretationsleistung notwendig, die jedoch nicht zu einer zielgenauen Fremdsteuerung des ökologiebezogenen Verhaltens der Unternehmungsmitglieder genutzt wird, sondern nur dem Versuch der richtungsweisen Beeinflussung dienen kann. „The idea behind this approach is that the deeper, to some extent unconscious, ideas which are shared by members of the organization are of special importance in realizing problems, allocating priorities and in taking action.“⁹²

Aufgrund der Annahme von teilweise auch heterogenen Beziehungen der Kulturelemente untereinander, werden mögliche funktionale und dysfunktionale Wirkungen von Kultur gleichermaßen im Versuch der Entschlüsselung und der Suche nach Möglichkeiten zur Beeinflussung von Kultur berücksichtigt. Zudem wird die Stärke einer Unternehmungskultur allein nicht als Indikator für den möglichen Unternehmungserfolg angesehen.

Die Annahme einer Verknüpfung der Kulturelemente läßt es zudem nicht zu, wie im Variablenansatz eine geplante Entwicklung von einer Ist- zu einer Soll-Kultur anzustreben. Auch erfolgt keine Klassifizierung verschiedener Kulturtypen nach bestimmten Dimensionen, denn ausgesuchte Kulturdimensionen können zwar im Zusammenhang mit der Kultur stehen, jedoch diese nie allumfassend beschreiben.⁹³ Zur Untersuchung von Kultur kommen sowohl qualitative als auch quantitative Methoden zum Einsatz. Außerdem wird angenommen, daß sowohl die Umwelt des Kulturgebildes als auch seine Mitglieder auf die Kulturbildung Einfluß nehmen und daher in der Analyse Berücksichtigung finden müssen, wobei dem Führer einer Unternehmung eine besondere Rolle zukommt.

⁹⁰ Schein (1995), S. 25.

⁹¹ Neben Schein (1995), S. 30 ff. entwickeln z.B. auch Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 72 ff. einen theoretischen Unterbau, auf dessen Grundlage sie die Unternehmungskultur verschiedener Unternehmungen untersuchen und im Anschluß Möglichkeiten zur Beeinflussung erarbeiten.

⁹² Alvesson, Berg (1992), S. 100.

⁹³ Vgl. May (1997), S. 31 f.

Ochsenbauer und Klofat bezeichnen diesen Ansatz auch als reflektiert-funktionalistisch⁹⁴, weil er teilweise auf das Instrumentarium des funktionalistischen Ansatzes zurückgreift und zudem versucht, Beeinflussungsmöglichkeiten von Kultur herauszuarbeiten. Dieser Ansatz legt dabei jedoch ein interpretatives Verständnis von Kultur zugrunde und reflektiert damit die oben diskutierten Probleme des Variablenansatzes. Diese Forschungsrichtung wird sowohl mit dem Kulturkonzept von Sackmann⁹⁵, welches auch Nagel ihrer empirischen Untersuchung einer Unternehmungskultur zugrunde legt⁹⁶, als auch dem Ansatz von Steinle⁹⁷ in Verbindung gebracht. Auch das nachfolgend verwendete Kulturkonzept von Schein steht dieser Forschungsrichtung nahe.

2.1.3.5 Empirisch orientierte Arbeiten zur Unternehmungskultur

Zur empirischen Untersuchung von Unternehmungskultur liegen eine Reihe von Arbeiten vor, die Unternehmungskultur vor dem Hintergrund verschiedener Fragestellungen beleuchten und sich teilweise unterschiedlicher Untersuchungsinstrumente bedienen. So konzentriert sich z.B. Nagel darauf, das von Sackmann entwickelte Konzept zur Beschreibung von Unternehmungskultur zu überprüfen, zu ergänzen und exemplarisch eine qualitative Studie unter Anwendung des entwickelten Konzepts durchzuführen.⁹⁸ Nagel wählt für ihre Arbeit ein methodisches Vorgehen, welches auf qualitative Interviews, Expertengespräche, einen Satzergänzungstest und eine Dokumentenanalyse zurückgreift. Aufgrund der Größe der von ihr erforschten Unternehmung konzentriert sich die Untersuchung auf zwei Teilbereiche der Unternehmung. In ähnlicher Weise untersucht Krause unter Einsatz eines strukturierten Fragebogens, freier Interviews sowie der Gruppendiskussion⁹⁹ die Kultur einer Unternehmung, um durch die Bewußtmachung des eigenen kulturellen Kontextes Lernprozesse in der untersuchten Unternehmung zu initiieren.¹⁰⁰ Auch das Werk von Kern¹⁰¹ widmet sich der empirischen Untersuchung von Unternehmungskultur. Die von ihm zugrundegelegte Fragestellung beschäftigt sich mit der Ergründung empirischer Korrelate, welche die spezifische Ausprägung von Unternehmungskultur beeinflussen. Er entwickelt zudem ein Untersuchungsinstrument, mit dessen Hilfe das unternehmungskulturelle Selbstverständnis erhoben und quantifiziert werden soll. Dieses Instrument soll als Grundlage für unternehmungskulturvergleichen-de Studien herangezogen werden können.¹⁰² Zur Erforschung der Unternehmungskultur zweier Beispielunternehmungen greift Kern allein auf den von ihm entwickelten Fragebogen zurück. Auch Hauser¹⁰³ versucht, mit Hilfe eines Fragebogens die Unterneh-

⁹⁴ Vgl. Ochsenbauer, Klofat (1997), S. 96 ff.; auch Rohrmoser (1997), S. 39.

⁹⁵ Vgl. Sackmann (1990), S. 153-188.

⁹⁶ Vgl. Nagel (1995).

⁹⁷ Vgl. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 130.

⁹⁸ Vgl. Nagel (1995), S. 2 ff.

⁹⁹ Vgl. Krause (1998), S. 201.

¹⁰⁰ Vgl. Krause (1998), S. 9.

¹⁰¹ Vgl. Kern (1991).

¹⁰² Vgl. Kern (1991), S. 1 f.

¹⁰³ Vgl. Hauser (1985).

mungskultur einer von ihm untersuchten Unternehmung zu erfassen. Der von ihm entwickelte Fragebogen basiert auf dem gedanklichen Ansatz von Herzberg. Er will mit Hilfe des Fragebogens ergründen, was für Mitarbeiter wichtig ist und was sie zufrieden macht.¹⁰⁴ Meinig und Mallad untersuchen mit Hilfe einer schriftlichen Befragung die Unternehmenskultur in der Automobilindustrie. Ziel der Untersuchung ist die Identifizierung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Auffassungen zur Unternehmenskultur von Automobilherstellern und ihren Zulieferern.¹⁰⁵ Stelzner setzt sich in seiner Arbeit das Ziel, das Thema Unternehmenskultur wissenschaftlich psychologisch zu behandeln.¹⁰⁶ Er erforscht in seinem empirischen Teil der Arbeit die Unternehmenskultur einer Behörde im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung in Gruppendiskussionen.¹⁰⁷ Schneider, Huber und Müller wollen in ihrer empirischen Studie analysieren, ob die derzeitige Unternehmenskulturdiskussion Relevanz für den Mittelstand aufweist, oder hauptsächlich eine Domäne von Wissenschaft und Großunternehmen bleibt.¹⁰⁸ Mitarbeiter verschiedener Unternehmen werden mit Hilfe eines Fragebogens über Themenkreise wie Unternehmensklima, Fluktuationsrate etc. befragt. Anhand einer Analyse der Korrelationen dieser Items mit dem auch erfragten Ausprägungsgrad der jeweiligen Unternehmenskultur soll ermittelt werden, welche Rolle Unternehmenskultur für den Mittelstand spielt. Insgesamt zeichnen sich die hier vorgestellten Arbeiten entweder dadurch aus, daß nur eine Unternehmung betrachtet wurde, und/oder dadurch, daß ein sehr begrenzter Instrumentenmix zum Einsatz gekommen ist.

Über die Umweltschutzorientierung von Unternehmen existieren inzwischen zahlreiche Konzepte, welche sich mit der umweltschutzorientierten Unternehmensentwicklung beschäftigen.¹⁰⁹ Weniger Literatur ist jedoch über die Ausprägung umweltschutzorientierten Verhaltens in Unternehmen zu finden, welche sich an konkreten Fallbeispiele orientieren. Die Auswirkungen dieser Forschungslücke erscheinen gravierend, denn Instrumente und Konzepte für eine umweltschutzorientierte Unternehmensentwicklung können erst dann praxisrelevante Hinweise geben, wenn die Ist-Situation, in der sich Unternehmen befinden, ausreichend analysiert ist. Forschungsbemühungen in diese Richtung unternahm bisher z.B. Hammerl in ihrer empirischen Analyse des Umweltbewußtseins in Unternehmen.¹¹⁰ Sie setzt sich zum Ziel, Ansatzpunkte aufzuzeigen, über welche die Unternehmen den möglichen Wandel der Unternehmenskultur im Rahmen einer umweltorientierten Neuausrichtung unterstützen können. Hammerl setzt ein Unternehmenskulturkonzept als Rahmen für ihre Untersuchung ein.¹¹¹ Als Untersuchungsinstrument wählt Hammerl Fragebögen, welche von Führungs-

¹⁰⁴ Vgl. Hauser (1985), S. 122.

¹⁰⁵ Vgl. Meinig, Mallad (1992), S. 126.

¹⁰⁶ Vgl. Stelzner (1991), S. 1.

¹⁰⁷ Vgl. Stelzner (1991), S. 129.

¹⁰⁸ Vgl. Schneider, Huber, Müller (1991), S. 230-234.

¹⁰⁹ Siehe z.B. Stitzel, Wank (1990), S. 105-131; Dyllick (1991), S. 6-9; Servatius (1992), S. 95-117 und Keller (1991).

¹¹⁰ Vgl. Hammerl (1994).

¹¹¹ Vgl. Hammerl (1994), S. 24.

kräften verschiedener Unternehmungen beantwortet werden.¹¹² Gorsler führt eine Studie der Unternehmungskultur einer Unternehmung durch, welche sich mit dem Aspekt der Umsetzung ökologisch bewußten Denkens beschäftigt.¹¹³ In dieser Erhebung greift Gorsler auf Einzelgespräche mit ausgesuchten Mitarbeiter als Untersuchungsinstrument zurück. Auch Gorsler befragt hauptsächlich Führungspersonen.¹¹⁴

Die hier vorgestellten Arbeiten beschränken sich in ihrem empirischen Teil auf die Untersuchung von einer Unternehmung und wenden hierfür ein eher begrenztes Untersuchungsinstrumentarium an. Hier besteht bezüglich beider Merkmale weiterer Forschungsbedarf.

2.2 Das Kultur-Konzept von Schein als Grundlage eines Bezugsrahmens zur Analyse von umweltschutzrelevanten Aspekten der Unternehmungskultur

2.2.1 Überblick über die Operationalisierung von Unternehmungskultur nach dem Konzept von Schein

Schein betrachtet Kultur in einer ersten Annäherung als den gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe,¹¹⁵ der sich auf sämtliche verhaltensmäßige, emotionale und kognitive Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt.¹¹⁶ Die Kultur einer Gruppe bildet sich in einem Lernvorgang heraus, in dem Gruppenmitglieder Lösungen für die Probleme des Überlebens, Wachstums und der Anpassung im Umfeld und der internen Integration, welche die tägliche Arbeit und Anpassungsfähigkeit ermöglicht, finden.¹¹⁷

Um Kulturelemente¹¹⁸ einer Gruppe zu entschlüsseln (in diesem Fall umweltschutzrelevante Kulturelemente der Unternehmungskultur), ist zu berücksichtigen, daß sich das Lernen nicht nur auf der Verhaltensebene vollzieht, sondern aufgrund der menschlichen Fähigkeit zur Selbstreflexivität auch auf einem abstrakten internen Niveau. Daher ist es zum Verständnis einer Kultur wichtig, die tieferen Wissensschichten, welche zum 'Wesentlichen der Kultur' führen, zu verstehen.¹¹⁹

Es ist also nicht möglich, direkt von beobachtbaren Regelmäßigkeiten im ökologierelevanten Verhalten auf grundlegende umweltschutzrelevante Annahmen der Unterneh-

¹¹² Vgl. Hammerl (1994), S. 116 f.

¹¹³ Vgl. Gorsler (1991).

¹¹⁴ Vgl. Gorsler (1991), S. 8.

¹¹⁵ Schein (1995), S. 21 verwendet den Ausdruck 'Gruppe' mit Bezug auf soziale Verbände aller Größen, also unter anderem auch für Unternehmungen sowie Teilbereiche von Unternehmungen.

¹¹⁶ Vgl. Schein (1995), S. 23.

¹¹⁷ Vgl. Schein (1995), S. 24.

¹¹⁸ Schein (1984), S. 8 bezeichnet Kulturelemente auch als „... learned solutions to problems.“

¹¹⁹ Vgl. Schein (1995), S. 24.

mungskultur zu schließen. Erst nach Ergründung der 'tieferen Schichten einer Kultur', welche Schein als 'Essenz der Kultur' bezeichnet, kann bestimmt werden, was als Ausdruck der Kultur zu werten ist und was nicht.¹²⁰ Von ökologierelevanten Annahmen kann also erst dann gesprochen werden, wenn wiederholt Reaktionen, Verhaltensweisen, Werte und Prämissen zu erkennen sind, die von allen Gruppenmitgliedern geteilt werden und auch in neuen Situationen immer wieder zum Vorschein kommen.¹²¹

Schein vollzieht demnach eine analytische Trennung zwischen offen Beobachtbarem (Verhalten der Unternehmungsmitglieder, Unternehmungsgegenstände und verbale oder schriftliche Bekundungen), welches Ausdruck der Kultur sein kann und grundlegenden Annahmen, welche Teil einer Kultur sind. Dennoch kommt dem Erfahrbaren in der Analyse der Unternehmungskultur eine grundlegende Bedeutung zu, denn die 'Kulturoberfläche' wird als Zugang zu den wesentlichen Annahmen einer Kultur, welche die Art der Wahrnehmung sowie der gedanklichen und emotionalen Verarbeitung regeln, genutzt.¹²²

Im folgenden soll näher erläutert werden, was im Rahmen der hier präsentierten Arbeit unter offen sichtbaren Phänomenen (Artefakten), deklarierten Werten und grundlegenden Annahmen einer Kultur (Grundprämissen) zu verstehen ist, wie sie sich voneinander abgrenzen, wie sie in der Analyse der beiden Unternehmungen entschlüsselt werden sollen und in welche Sachverhalte dabei zu bedenken sind.

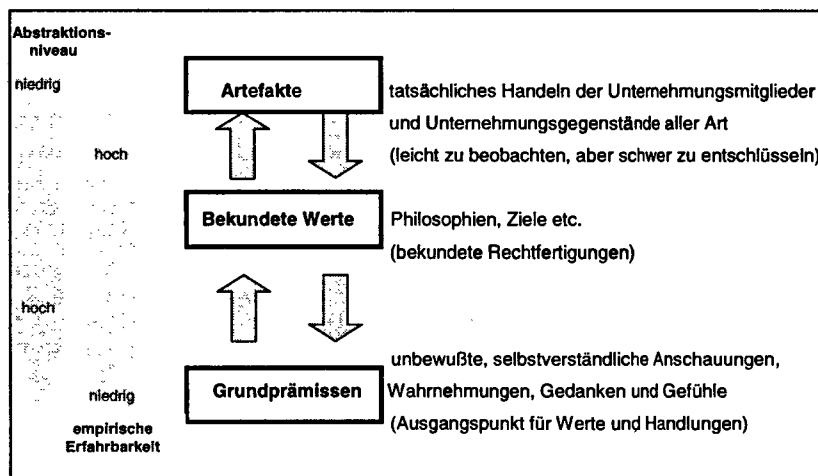


Abbildung 2: Schema zur Operationalisierung von Unternehmungskultur
Quelle: In Anlehnung an Schein (1995), S. 30

¹²⁰ Vgl. Schein (1995), S. 27.

¹²¹ Vgl. Schein (1995), S. 150.

¹²² Vgl. Schein (1995), S. 26.

Schein unterscheidet analytisch zwischen drei Ausprägungsstufen von Unternehmenskultur (siehe Abb. 2), und zwar nach dem Grad der Erfahrbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter.¹²³ Das Modell enthält von der Stufe der Artefakte bis hin zur Stufe der Grundprämissen ein zunehmend steigendes Abstraktionsniveau und ein abnehmendes Niveau der Konkretisierung und empirischen Erfahrbarkeit.¹²⁴

Die erste Stufe wird von den konkret erkennbaren Artefakten gebildet. Artefakte beinhalten das beobachtbare Verhalten der Unternehmensmitglieder sowie Unternehmensgegenstände aller Art. Die zweite Stufe bilden bekundete (deklarierte) Werte, welche einzelne Mitarbeiter oder Gruppen in der Unternehmung vertreten. Sie kommen z.B. in Zielen und Philosophien zum Ausdruck. Die dritte Stufe beinhaltet die Grundprämissen, welche aus unbewußten, selbstverständlichen Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen bestehen. Sie sind der Ausgangspunkt für Werte und Handlungen. Der Begriff Grundprämissen wird in dieser Arbeit synonym zu den Begriffen Wert- oder Kulturmuster sowie grundlegende Annahmen verwendet. Alle drei Stufen zusammengenommen beinhalten wiederum den Wissensvorrat einer Unternehmung.¹²⁵

2.2.2 Artefakte: Einstieg zur Erschließung der 'gelebten' Unternehmenskultur

Die Stufe der Artefakte „... schließt alle Phänomene ein, die man sieht, hört und fühlt,“¹²⁶ wenn man sich an einem Ort aufhält. Artefakte sind Ausdrucksformen der 'gelebten'/praktizierten Unternehmenskultur. Sie können sichtbare, spürbare und offenkundige Resultate¹²⁷ der ihnen zugehörigen Kultur sein. Zu den Artefakten in einer Unternehmung zählen z.B. das beobachtbare Verhalten der Unternehmensmitglieder, Informations- und Kommunikationsstrukturen sowie Unternehmungseinrichtungen in den verschiedenen Funktionsbereichen (Produktion, Vertrieb, etc.).

Die Ausprägungsstufe der Artefakte hat für den externen Beobachter eine besondere Bedeutung, weil anhand der genauen Beobachtung und Erfassung von Artefakten ein Einstieg in die Erschließung einer Kultur erfolgen kann. Dabei ist jedoch zu beachten, daß Artefakte zwar leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln sind,¹²⁸ denn sie werden sowohl von den Grundprämissen als auch von Stimuli der unmittelbaren externen Umgebung der Kulturmitglieder¹²⁹ und der individuellen Wahrnehmung Einzelner¹³⁰

¹²³ Vgl. Schein (1995), S. 29.

¹²⁴ Vgl. Weßling (1992), S. 108.

¹²⁵ Vgl. Schein (1995), S. 23.

¹²⁶ Schein (1995), S. 30; ähnlich auch Schultz (1994), S. 27 f.

¹²⁷ Vgl. Schein (1995), S. 29.

¹²⁸ Vgl. Schein (1995), S. 30.

¹²⁹ Unmittelbare externe Umgebungseinflüsse können sowohl aus der Unternehmung selbst (z.B. Machtstrukturen, Informations- und Kommunikationswege etc.) als auch aus der Umgebung der Unternehmung (Öffentlichkeit, Kunden, Kapitalgeber etc.) stammen.

beeinflusst.¹³¹ Die hohe empirische Erfahrbarkeit von Artefakten birgt außerdem die Gefahr, daß ihnen eine größere Bedeutung beigemessen wird, als ihnen tatsächlich zukommt.

Artefakte haben Symbolcharakter, d.h. sie enthalten für bestimmte Personen einen speziellen Sinn, der sich aus dem Zusammenwirken der genannten Einflußfaktoren ergibt. Symbole haben also keine unabhängig vom Menschen gegebene Bedeutung, sondern erhalten handlungsbestimmenden Sinn erst durch die subjektive Interpretation und Bedeutungszumessung in der Interaktion.¹³²

Symbole haben allgemein die Aufgabe, eine Verständigung über gemeinsame Situationsdefinitionen in Interaktionen und damit auch Kommunikation zu ermöglichen.¹³³ Sie können die Funktionen Sinnvermittlung, Sinnverstärkung und Sinnveränderung übernehmen.¹³⁴ Die Bedeutung von Symbolen ist sowohl räumlich (in der Unternehmung, in Teil- oder Subkulturen) begrenzt als auch zeitlich veränderbar. Aufgrund ihrer Mehrdeutigkeit läßt sich ihr jeweiliger Sinn nur erschließen, „... wenn man auch auf der Ebene der Werte und der Grundprämissen Erfahrungen mit der fraglichen Kultur gesammelt hat,¹³⁵ denn gleichen Gegenständen und Handlungen kann in unterschiedlichen Kulturen eine grundlegend andere Bedeutung beigemessen werden.“¹³⁶

2.2.3 Deklarierte Werte: Allgemeine Charakteristika von deklarierten Werten als normativer Rahmen für unternehmerisches Handeln

Unter deklarierten Werten sind Konzeptionen des Wünschens- oder Erstrebenswerten einzelner Personen oder Gruppen zu verstehen,¹³⁷ die mündlich oder in schriftlicher Form vertreten werden. Deklarierte Werte umschreiben die Soll-Kultur der Unternehmung („... what 'ought' to be“¹³⁸), d.h. die wünschenswerte/angestrebte Kultur. Sie dienen Unternehmungsmitgliedern als Mittel zur Darstellung ihrer Kultur für sich selbst und gegenüber anderen.¹³⁹ „Espoused values are conscious, perceived, and explicitly articulated to serve normative or moral functions.“¹⁴⁰ Sie sind den Unternehmungsmitglie-

¹³⁰ Die individuelle Wahrnehmung der Kulturmitglieder ist geprägt von in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen, welche auch in anderen Handlungskontexten gemacht werden können (vgl. Hanft (1998), S. 23). Probst, Büchel (1994) S. 24 nennen diese Prägung auch 'kognitive Muster'.

¹³¹ Vgl. Schein (1986), S. 9.

¹³² Vgl. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 130; ähnlich auch Jensen (1976), S. 53.

¹³³ Vgl. Gussmann, Breit (1997), S. 119 f.

¹³⁴ Vgl. Fankhauser (1996), S. 8.

¹³⁵ Schein (1995), S. 31.

¹³⁶ Vgl. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 131.

¹³⁷ Vgl. Hoffmann (1989), S. 170 und Schwarz (1989), S. 91.

¹³⁸ Schein (1986), S. 15.

¹³⁹ Vgl. Schein (1995), S. 29.

¹⁴⁰ Enz (1986), S. 57 f.

dern viel bewußter als die Grundprämissen, weil sie nicht als selbstverständlich akzeptiert sind und daher ausdiskutiert werden können.¹⁴¹

Deklarierte Werte finden sich in Unternehmungsgrundsätzen, Zielen, Strategien, Philosophien, Richtlinien oder Vorschriften wieder. Sie sind sowohl den Führungskräften, die sie vertreten, als auch den Mitarbeitern bewußt und können in Interviews, durch teilnehmende Beobachtung, die Analyse von Dokumenten oder durch entsprechende Fragen in Fragebögen aufgedeckt werden.¹⁴²

Aus einer Identifikation ökologierelevanter deklarierter Werte können weder direkte Rückschlüsse auf die 'gelebte' Ökologieorientierung noch auf zugrunde liegende Grundprämissen getroffen werden. Der Grund hierfür muß nicht darin liegen, daß die Unternehmensleitung absichtlich unzutreffende Aussagen über den betrieblichen Umgang mit dem Umweltschutz macht. Ähnlich wie die Artefakte (praktizierte Ökologieorientierung) werden auch deklarierter Werte (proklamierte Ökologieorientierung) sowohl von Grundprämissen als auch von Umfeldeinflüssen und von der individuellen Wahrnehmung der Unternehmensmitglieder beeinflusst.¹⁴³ So kann einerseits in deklarierten Werten eine stärkere Umweltschutzorientierung zum Ausdruck kommen als in der 'gelebten' Ökologieorientierung zu beobachten ist. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn Führungskräfte die besondere Betonung von Umweltschutzaktivitäten (z.B. der eigenen Abteilung) dazu nutzen, die eigene Kompetenz hervorzuheben. Zudem können unzureichende Kenntnisse der Unternehmensleitung über notwendige Umweltschutzmaßnahmen dazu führen, daß eine stärkere Umweltschutzorientierung deklariert wird als tatsächlich zu beobachten ist. Auch die 'soziale Erwünschtheit' kann zu einer Proklamierung eigener Umweltschutzbestrebungen über das tatsächlich 'gelebte' Maß hinaus führen. Andererseits kann die Darstellung der Ökologieorientierung der Unternehmung durch die Unternehmensleitung auch weniger ausgeprägt sein als die praktizierte Ökologieorientierung. Zwischen den beiden hier beschriebenen Extremformen des Verhältnisses zwischen proklamierter und 'gelebter' Ökologieorientierung sind zudem zahlreiche Zwischenformen denkbar.¹⁴⁴ Eine feste Kopplung von Werten und Handeln kann demnach nicht automatisch unterstellt werden.

Die Beeinflussung der deklarierten Werte durch verschiedene Umfeldeinflüsse und individuelle Wahrnehmung kann zudem dazu führen, daß deklarierter Werte untereinander eine logische Struktur vermissen lassen, sich manchmal widersprechen und oft überhaupt nicht zum beobachtbaren Verhalten passen.¹⁴⁵

¹⁴¹ Vgl. Schultz (1994), S. 28.

¹⁴² Über Instrumente zur direkten und indirekten Erfassung von Werten siehe Marré (1997), S. 32 ff.

¹⁴³ May (1997), S. 23 führt als mögliche Gründe dafür, daß deklarierter Werte nicht die Ist-Kultur repräsentieren, z.B. an, daß diese Werte symbolische Fassaden darstellen und situations- und personenspezifisch wechseln können sowie nicht jede menschliche Tätigkeit zielgerichtet, also auf proklamierte Werte ausgerichtet ist.

¹⁴⁴ Vgl. May (1997), S. 23 f.

¹⁴⁵ Vgl. Schein (1995), S. 32.

Bekundete Werte können aber auch in einem Prozeß kognitiver Umwandlung zuerst zu einem gemeinsamen Wert einer Gruppe und dann zu einer gemeinsamen Grundprämisse werden. Dieser Prozeß setzt ein, wenn neue Lösungsvorschläge für Probleme funktionieren, wenn die Gruppe diesen Erfolg gemeinsam wahrnimmt und wenn sich die Lösungsvorschläge auch weiterhin bewähren.¹⁴⁶ „Falls eine soziale Gruppe durch diesen Lernprozeß über geteilte Grundannahmen ‘verfügt’, steuern diese implizit die Auswahl von neuen Werten.“¹⁴⁷

2.2.4 Grundprämissen: Der erfahrungsgebundene Interpretationsrahmen als Ausgangspunkt für Werte und Handlungen

2.2.4.1 Allgemeine Charakteristika von Grundprämissen als ‘Essenz der Kultur’

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, welch vielfältige Faktoren (die nicht unbedingt direkt aus den Grundprämissen resultieren müssen) auf die Bildung einer ‘gelebten’ und auch der proklamierten Umweltschutzorientierung Einfluß nehmen. Um differenzieren zu können, welche Artefakte oder deklarierte Werte Grundprämissen widerspiegeln und welche stark von anderen Faktoren beeinflußt werden, also um die praktizierte Ökologieorientierung richtig (im Sinne der Bedeutung der Artefakte in der untersuchten Kultur) interpretieren und die Glaubwürdigkeit der proklamierten Ökologieorientierung angemessen beurteilen zu können ist es notwendig, die Struktur der umweltschutzrelevanten Grundprämissen zu entschlüsseln.¹⁴⁸

Schein definiert Unternehmenskultur als ein „Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“¹⁴⁹ (Hervorh. d. Verf.). Er grenzt somit den Kulturbegriff auf die grundlegenden Annahmen ein: „I will argue that the term ‘culture’ should be reserved for the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic ‘taken for granted’ fashion an organization’s view of itself and its environment.“¹⁵⁰

Grundprämissen sind unbewußte, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle, die den Ausgangspunkt für Werte und Handlungen bilden (siehe Abb.1). Sie sind durch vielfältige soziale und kommunikative Prozesse entstanden, die sich im historischen Verlauf bewährt und daher Gültigkeit erlangt haben.¹⁵¹ Ihre starke

¹⁴⁶ Vgl. Schein (1995), S. 32.

¹⁴⁷ Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 131.

¹⁴⁸ Vgl. Schein (1995), S. 33.

¹⁴⁹ Schein (1995), S. 25.

¹⁵⁰ Schein (1986), S. 6.

¹⁵¹ Vgl. Sander (1995a), S. 36.

Beeinflussung des Verhaltens in Unternehmungen basiert u.a. darauf, daß sie aufgrund ihres unbewußten Charakters nicht diskutier- und dadurch abänderbar sind.¹⁵² Schein bezeichnet diese Wertmuster auch als die „Essenz der Kultur“.¹⁵³ Das Kulturmuster ist zu etwas solch Selbstverständlichem geworden, daß Mitglieder jedes Verhalten, welches sich auf eine andere Grundannahme stützt, für unvorstellbar halten.¹⁵⁴ Diese Charakterisierung von Grundprämissen zeigt, daß die grundlegenden Annahmen sowohl die Ausprägung der Werte (bekundeten Werte) als auch die Ausprägung der Handlungen (Artefakte) beeinflussen. Umgekehrt läßt sich hieraus wiederum schließen, daß es für die Erforschung von Grundprämissen notwendig ist, sowohl Artefakte als auch bekundete Werte auf die ihnen zugrunde liegenden Kulturmuster hin zu untersuchen.

Führungspersonen einer Gruppe räumt Schein - besonders in der Gründungsphase einer Unternehmung - eine besondere Bedeutung bei der Kulturbildung ein.¹⁵⁵ Oft werden Vorschläge für Problemlösungen, welche sich später durchsetzen und dann von der Gruppe übernommen werden, von Personen gemacht, die Führungspositionen innehaben oder durch ihre Fähigkeit, adäquate Lösungsvorschläge zu machen, als Führungspersonen von der Gruppe anerkannt werden.¹⁵⁶ Er verweist jedoch darauf, daß auch die Führungskräfte beeinflusst von ihnen unbewußten Grundprämissen handeln und ihre Loslösung von der jeweiligen Kultur zur bewußten Beeinflussung der Kultur nötig, aber äußerst schwierig ist.¹⁵⁷

2.2.4.2 Zu berücksichtigende Aspekte bei der Entschlüsselung von Grundprämissen

Da die Kultur einer Unternehmung aus einer Vielzahl von Dimensionen besteht, ist es nicht möglich, sie in ihrer Gesamtheit zu erfassen.¹⁵⁸ Zugleich reicht jedoch die Erschließung einer einzelnen Grundprämisse nicht aus, denn eine Prämisse allein ergibt für sich genommen vielleicht überhaupt keinen Sinn,¹⁵⁹ und kann daher allein nicht zur Einschätzung der 'gelebten' und proklamierten Ökologieorientierung dienen. Das Kulturmuster ist als ein Koordinationssystem von gültigen Prämissen zu begreifen, daher ist die in dieser Arbeit vorgestellte Untersuchung darauf ausgerichtet, umweltschutzrele-

¹⁵² Vgl. Schein (1984), S. 4.

¹⁵³ Schein (1995), S. 29; auch Schein (1984), S. 5.

¹⁵⁴ Vgl. Schein (1995), S. 33.

¹⁵⁵ Vgl. Schein (1995), S. 171 ff.; auch Schein (1995), S. 236.

¹⁵⁶ Vgl. Schein (1995), S. 31. Schein (1995), S. 181 weist darauf hin, daß Führungspersonen ihre Gruppe auch dann beeinflussen, wenn sie dies nicht explizit anstreben, indem sie feste Vorstellungen über ihre Ziele und die Mittel zu ihrer Erreichung vertreten. Schein (1995), S. 203 stellt dazu fest: „Mit ihrer Aufmerksamkeit und entsprechenden Belohnungen, mit der Zuweisung von Ressourcen, mit ihrer Vorbildfunktion, mit ihrer Bewältigung kritischer Situationen und mit ihren Kriterien für Einstellung, Auswahl, Beförderung und Ausschluß dokumentieren Führungspersonlichkeiten explizit wie implizit ihre wirklichen Prämissen.“

¹⁵⁷ Vgl. Schein (1995), S. 245.

¹⁵⁸ Vgl. Schein (1995), S. 55.

¹⁵⁹ Vgl. Schein (1995), S. 55.

vante Grundprämissen zu entschlüsseln und ihr Zusammenwirken zu erforschen.¹⁶⁰ Im folgenden soll erörtert werden, welche Aspekte und möglichen Schwierigkeiten in der empirischen Analyse von Unternehmenskultur zu berücksichtigen sind. Hierzu sollen zwei Problembereiche näher betrachtet werden, welche alle Gruppen - unabhängig von ihrer Größe - bewältigen müssen:

- (1) Die interne Integration, welche die tägliche Arbeit und Anpassungsfähigkeit ermöglicht und
- (2) Das Überleben, Wachstum und Anpassung im Umfeld.¹⁶¹

Zu (1) Problematik der 'internen Integration'

Die Schwierigkeit der Entschlüsselung von grundlegenden Annahmen einer Unternehmung liegt darin, daß die Beschreibung von Kultur als 'Muster gemeinsamer Grundprämissen' nicht impliziert, daß Werte fest und widerspruchsfrei miteinander verknüpft sein müssen. Einzelne Werte können sich durchaus zu Teilmustern zusammenfinden, wohingegen andere Werte mit diesen Teilmustern nicht konform sind. Eine derartige Situation entsteht z.B. wenn das Unternehmungsumfeld unterschiedliche Anforderungen an die Unternehmung stellt (z.B. Orientierung am kurzfristigen Erfolg zur Erhöhung der Rendite (Anteilseigner) oder am langfristigen Erfolg zur Sicherung des Fortbestands der Unternehmung (Arbeitnehmer) oder bei dem Bedürfnis nach Innovation bei gleichzeitiger Stabilität oder auch bei der Entscheidung, ob Kosten- oder Mitarbeiterorientierung dominieren soll).¹⁶² Schein nennt als Gründe dafür mangelnde Stabilität der Mitgliedschaft, einen unzureichenden gemeinsamen Erfahrungshintergrund oder die Existenz zu vieler Untergruppen mit verschiedenen eigenen Erfahrungen.¹⁶³ Desorientierung kann sich auch aus der Tatsache ergeben, daß jeder Mensch vielen Gruppen gleichzeitig angehört, so daß sein Beitrag zu einer bestimmten Gruppe naturgemäß gefärbt ist durch die in anderen Gruppen vorherrschenden Anschauungen.¹⁶⁴

Unter Umständen ist es schwierig, ökologierelevante Grundprämissen der Unternehmenskultur oder bestehenden Subkulturen zuzuordnen. So können sich z.B. jeweils in

¹⁶⁰ Schein (1984), S. 4 bezeichnet das Kulturmuster auch als 'kulturelles Paradigma', wobei die Kohärenz der grundlegenden Annahmen untereinander in verschiedenen Unternehmungen variieren kann, „... such that strong organizational cultures typically possess strong connections among their basic assumptions, whereas weak cultures possess fragmented and inconsistent basic assumptions“ (Schultz (1994), S. 32).

¹⁶¹ Vgl. Schein (1995), S. 23 f. Diese Auffassung von Kultur setzt ein systemisches Verständnis von Unternehmungen voraus (Ein System definiert sich dadurch, daß es sich (1) von der Umwelt abgrenzt und (2) aus einer Reihe von Elementen besteht, welche zueinander in enger Beziehung stehen als zu Elementen in ihrem Umfeld.) Die Regeln, nach denen Unternehmungen lernen, die Komplexität der Umwelt zu reduzieren (sich abzugrenzen) sowie die Interdependenzen zwischen den Elementen zu regeln, machen die Unternehmenskultur aus. Nach Bleicher (1986a), S.100: „Die Kultur verleiht der Unternehmung ihre eigene, unverwechselbare *Systemidentität* - nach innen wie nach außen.“

¹⁶² Vgl. Berger (1993), S. 23.

¹⁶³ Vgl. Schein (1995), S. 23 und Schein (1995), S. 124.

¹⁶⁴ Vgl. Schein (1995), S. 23; ähnlich auch Schein (1995), S. 125.

den Subkulturen vertretene Annahmen mit den Grundprämissen der Unternehmenskultur überschneiden. Dies ist besonders dann zu erwarten, wenn eine starke Unternehmenskultur vorhanden ist. Je weniger dies aber der Fall ist, desto diversifizierter, desto weniger homogen und damit auch unübersichtlicher ist die Unternehmenskultur.¹⁶⁵ Zudem ist es nicht möglich, Mitarbeiter aufgrund einer bestimmten Ausprägung ihrer ökologierelevanten Verhaltensweisen oder bekundeter Umweltschutzorientierung eindeutig einer Subkultur zuzuordnen, denn Unternehmensmitglieder können durchaus mehreren Subkulturen der Unternehmung angehören. Besonders charakteristisch für Unternehmungen sind beispielsweise Differenzierungen nach Abteilungen, Bereichen, Sparten, Hierarchien usw.¹⁶⁶ Jedoch führen nicht nur funktionale Kriterien zur Bildung von Subkulturen. Auch das Alter und die Nationalität der Mitarbeiter, private Beziehungen oder die Ähnlichkeit der zu verrichtenden Tätigkeiten können zu Kriterien für die Bildung einer Subkultur werden.¹⁶⁷ Unterschiedliche Erfahrungen und Wissensakkumulationen bilden sich dadurch heraus, daß den Gruppen verschiedene Arbeitsziele gesteckt werden, sie in verschiedenen Zeithorizonten denken, verschiedene Informationen zur Verfügung haben und verschiedene Binnen- und Außenbeziehungen aufbauen. Es sei aber erwähnt, daß hier aufgeführte Differenzierungskriterien nicht in jedem Fall zutreffen müssen. Gruppen entwickeln selbst Kriterien, nach denen sie Grenzziehungen vornehmen.¹⁶⁸ Schein führt aus, daß die Subkulturen im Laufe der Zeit die wesentlichen Probleme sowie externen und internen Aufgaben widerspiegeln, die sie jeweils zu bewältigen hat.¹⁶⁹

Auch ist es problematisch, umweltschutzrelevante subkulturelle Wertmuster, welche dem Kulturmuster der Unternehmung entgegenstehen, zu entschlüsseln, denn sie werden möglicherweise durch Ausübung von Macht unterdrückt. Diese Wertmuster haben jedoch trotzdem eine gewisse Bedeutung, denn sie können zu Auslösern von Wertverschiebungen auf Unternehmungsebene werden, wenn sie nicht mehr beschnitten werden.

Zu (2) Problematik der 'externen Anpassung'

Zur Entschlüsselung von Grundprämissen und ihrer Wirkung erscheint es wichtig, das Unternehmungsumfeld zu berücksichtigen, welches Einfluß auf die Entwicklung der Unternehmenskultur nimmt. So beschreibt Schein z.B. die negativen Auswirkungen der Expansion einer Unternehmung (aufgrund erhöhter Nachfrage nach den hergestellten Produkten) auf das Mitarbeiterverhältnis, welches noch von Grundprämissen aus

¹⁶⁵ Vgl. Kasper (1987), S. 37. Schein (1968), S. 7 geht davon aus, daß neue Mitarbeiter zuerst die Kultur der Gruppe, in die sie neu hineinkommen, aufnehmen (lernen) und nicht die Unternehmenskultur als Ganzes.

¹⁶⁶ Vgl. Bleicher (1986a), S. 100.

¹⁶⁷ Vgl. Schein (1991), S. 25.

¹⁶⁸ Berger (1993), S. 27 macht darauf aufmerksam, daß die Annahme einer Bildung von Subkulturen nach hierarchischen oder funktionalen Kriterien zu kurz greift. Ihrer Meinung nach muß eine Untersuchung der subjektiven Grenzziehung erfolgen, welche die Unternehmensmitglieder vornehmen.

¹⁶⁹ Vgl. Schein (1995), S. 216 ff.

einer Zeit bestimmt war, in der die Unternehmung kleiner und damit auch familiärer war.¹⁷⁰ Veränderungen im Umfeld einer Unternehmung können somit zum Auslöser für dysfunktionale Wirkungen bestehender Grundprämissen werden. Sie können jedoch auch Einfluß auf die Herausbildung neuer Grundprämissen oder die Bestätigung vorhandener Grundannahmen haben.

Bisherige Ausführungen machen die Bedeutung des Unternehmungsumfeldes für die Entwicklung und Ausprägung der Unternehmungskultur deutlich. In dieser Untersuchung liegt der Schwerpunkt bezüglich der Umfeldfaktoren der Unternehmungen darauf, zu beleuchten, welchen Einfluß umweltschutzrelevante Umfeldfaktoren (Marktgegebenheiten für die Unternehmungen, Auswirkungen der Konzernzugehörigkeit, Kundenansprüche sowie gesetzliche Anforderungen an den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in den Unternehmungen) auf die Herausbildung von ökologierelevanten Grundprämissen nehmen.

Eine erfolgreiche externe Adaption und damit das Überleben der Unternehmung in der Außenwelt setzt ferner voraus, daß die Unternehmungsmitglieder gemeinsame Vorstellungen im Hinblick auf die 'Mission' bilden, d.h. die primäre Aufgabe der Unternehmung sowie die Ziele, die sich aus dieser Mission ableiten.¹⁷¹ Aus diesem Grund werden sowohl die Unternehmungsmission sowie die Ziele der ausgewählten Unternehmungen in einem eigenen Abschnitt behandelt.

2.2.5 Würdigung des Schein-Konzepts vor dem Hintergrund der eigenen Untersuchung

Das Erkenntnisziel dieser Erhebung ist es zu erforschen, ob in einer Unternehmung, in der die Geschäftsführung einen hohen Anspruch an den betrieblichen Umweltschutz erhebt (deklarierte Umweltschutzorientierung) die praktizierte Ökologieorientierung der Unternehmungsmitglieder deutlich ausgeprägter ist, als in einer Unternehmung, in der die Führungskräfte einen geringeren Anspruch an den betrieblichen Umweltschutz stellen. Zur Klärung dieser Frage ist eine Untersuchung der jeweils 'gelebten' und der proklamierten Umweltschutzorientierung notwendig, wofür - wie aufgezeigt - nicht nur oberflächlich wahrnehmbare Kulturelemente erfaßt, sondern tiefere Kulturschichten der Unternehmungen ergründet werden müssen.

Das Kulturkonzept von Schein ist hierfür besonders geeignet, weil es explizit und plausibel einen theoretischen Rahmen zur Operationalisierung von Unternehmungskultur bereitstellt, der vom Autor selbst schon in der Empirie getestet wurde und sich dabei bewährt hat. In der Forschung ist dieses Denkraster auch von anderen Autoren zur

¹⁷⁰ Vgl. Schein (1995), S. 178.

¹⁷¹ Vgl. Olbrich (1998), S. 23.

Grundlage von Untersuchungen verschiedener Fragestellungen gemacht worden,¹⁷² was auf den integrativen Charakter dieses Ansatzes hindeutet. Besonders für die hier zu behandelnde Fragestellung erscheint die Anwendung dieses Konzeptes aufgrund seines heuristischen Potentials sehr fruchtbar. Durch seine breite theoretische Basis erlaubt der Ansatz die Erfassung des gesamten umweltschutzrelevanten Unternehmungsgeschehens. Die analytische Trennung der Unternehmungskulturmerkmale in drei Ebenen schematisiert und ordnet auf der einen Seite die in der empirischen Untersuchung zu erhebenden Merkmale, sie erleichtert auf der anderen Seite aber auch die Synthese gewonnener (umweltschutzbezogenen) empirischer Erkenntnisse dadurch, daß das Konzept allgemeingültige Aussagen zum Verhältnis der analytisch getrennt zu betrachtenden Ebenen macht.

Gleichzeitig reflektiert dieser Ansatz auch mögliche Probleme einer Kulturanalyse. Eine deutende Beschreibung der proklamierten sowie der praktizierten Ökologieorientierung der Unternehmungen soll Rückschlüsse auf zugrunde liegende Grundprämissen ermöglichen, wobei die herausgearbeiteten grundlegenden Annahmen wiederum dazu dienen, ökologierelevante Aspekte der Unternehmungskultur im Sinne der Wahrnehmung der Unternehmungsmitglieder zu interpretieren. Der Ansatz von Schein berücksichtigt, daß Kultur nicht als objektives Faktum ermittelt werden kann, etwa durch Beobachtung von Oberflächenphänomenen oder durch das Stellen von 'richtigen Fragen' an die Unternehmungsmitglieder. Vielmehr muß Kulturanalyse nach dem Verständnis von Schein auf die Bedeutungskategorien der Betroffenen abstellen. Hierbei ist es unumgänglich, den Einsatz von Untersuchungsinstrumenten auf die Entschlüsselung jeweiliger grundlegender Annahmen speziell zuzuschneiden.¹⁷³

Durch die Berücksichtigung der Möglichkeit von Subkulturbildungen ermöglicht es dieses Konzept, auch dysfunktionale Effekte von Kultur zu erkennen und somit eine Reihe von Vorgängen mit einzubeziehen, die ansonsten undurchschaubar und kaum begreiflich bleiben müßten. Im Gegensatz zu vielen dem Variablenansatz nahestehenden Konzepten ist Schein sich der ethischen Problematik bewußt, welche die Frage der Kontrolle von Mitarbeitern durch Kulturbeeinflussung aufwirft.¹⁷⁴

Die Berücksichtigung von Schwierigkeiten bei der Kulturbetrachtung, welche in vielen funktionalistisch geprägten Ansätzen ausgeklammert werden, läßt die Analyse einer Unternehmungskultur nach dem Kulturkonzept von Schein zwar schwieriger erscheinen als unter Zuhilfenahme eines stärker funktionalistisch geprägten Konzeptes, jedoch wird der Ansatz von Schein dem komplexen, vieldimensionalen und überaus facettenreichen Phänomen Unternehmungskultur wohl eher gerecht.

¹⁷² So verwendet z.B. Rollberg (1998), S. 17-36 das Schein-Modell zur Systematisierung und konzeptionellen Eingrenzung des Lean Management. Gephart (1992), S. 51-73 nutzt eine Erweiterung des Schein-Konzeptes um ästhetische Fragen im interkulturellen ökonomischen Handeln zu bestimmen.

¹⁷³ Vgl. Oxsenbauer, Klofat (1997), S. 99.

¹⁷⁴ Vgl. Schein (1995), S. 166.

Bezüglich der Frage einer intendierten Veränderung von Kultur räumt Schein prinzipiell Möglichkeiten der Beeinflussung ein; er sieht jedoch auch die Probleme einer Kulturplanung und favorisiert daher bei geplanten Veränderungsbemühungen ein Anknüpfen an die bestehende Unternehmenskultur im Sinne einer 'bewußt kanalisierten' evolutionären Veränderung.

Im Hinblick auf den Wert der Untersuchung für die ausgewählten Unternehmen erscheint die Wahl dieses Konzeptes sinnvoll, denn die hier gewonnenen Erkenntnisse können Ansatzpunkte für mögliche zukünftige Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bieten. Auch für eine Untersuchung des Umgangs mit dem betrieblichen Umweltschutz in anderen Unternehmen kann der hier entwickelte Ansatz aufgrund der oben schon ausgeführten Argumente dienen, denn das herausgearbeitete Instrumentarium läßt sich - modifiziert auf die jeweiligen Unternehmensgegebenheiten - auch für Untersuchungen in anderen Unternehmen übernehmen. „Die Attraktivität dieses Konzepts beruht auf der erklärten Absicht, adäquate Beschreibungsformen mit gezielter Intervention zu verbinden.“¹⁷⁵

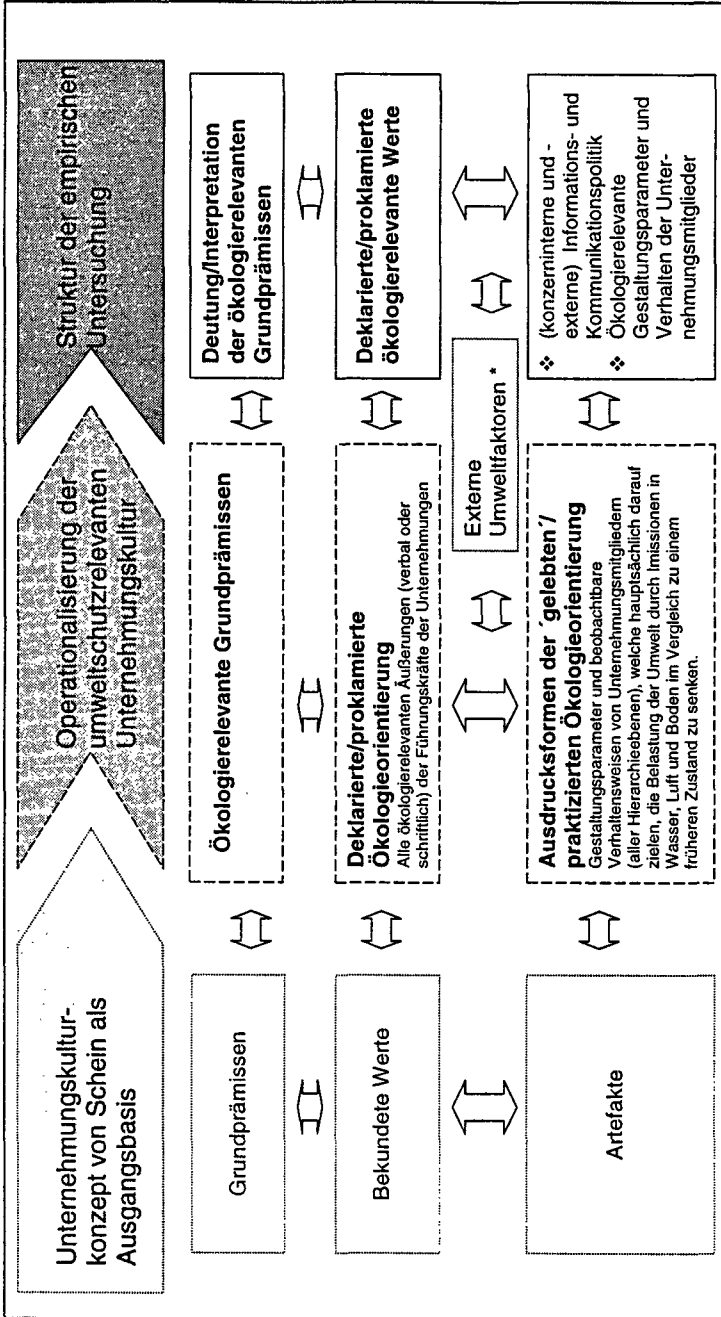
2.3 Bildung eines Denkrahmens zur Charakterisierung der deklarierten und 'gelebten' ökologieorientierten Unternehmenskultur

2.3.1 Überblick über zu untersuchende Merkmalsausprägungen von deklarierter und 'gelebter' ökologieorientierter Unternehmenskultur

Bevor im folgenden die umweltbezogenen Aspekte von Unternehmenskultur näher erläutert werden, soll Abbildung 3 einen graphischen Überblick darüber geben, wie, auf Basis des Unternehmenskulturkonzepts von Schein, durch eine Operationalisierung des Ansatzes hinsichtlich der Fragestellung dieser Arbeit ein Denkrahmens zur Analyse der praktizierten und proklamierten Ökologieorientierung der beiden Unternehmen entwickelt werden kann. Aufgrund der Vielgestaltigkeit von Unternehmenskultur können in dieser Arbeit nicht alle deklarierten Werte und Artefakte, die in den Unternehmen existieren, berücksichtigt werden. Dieser Denkrahmens beschreibt daher diejenigen Kulturelemente, welche vermutlich in einem Zusammenhang mit der Ökologieorientierung der Unternehmen stehen.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Kaschube (1993), S. 107.

¹⁷⁶ In der Präsentation des Denkrahmens werden vielfach Verweise auf Ausführungen in Kapitel 3 gemacht, denn hier erfolgt die weiterführende literaturfundierte Aufarbeitung der im folgenden beschriebenen Untersuchungsgrundlage. So können Wiederholungen weitgehend vermieden werden.



*Marktebenenheiten, Konzernzugehörigkeit der Unternehmungen, Kundenanforderungen und geltende umweltschutzrelevante gesetzliche Vorgaben.

Abbildung 3: Überblick über den theoretischen Denkraum zur Analyse von umweltschutzrelevanten Aspekten der Unternehmenskultur

2.3.2 Das umweltschutzrelevante Umfeld der Unternehmungen

Eine nähere Betrachtung des unmittelbar umweltschutzrelevanten Umfeldes von Unternehmungen¹⁷⁷ erscheint notwendig, denn die jeweils von den Unternehmungen für wichtig erachteten externen Umfeldfaktoren beeinflussen dadurch, daß sie von den Unternehmungsmitgliedern berücksichtigt werden (müssen, weil aus ihrer Nichtbeachtung negative Folgen für die Unternehmung befürchtet werden) sowohl die deklarierte als auch die praktizierte Ökologieorientierung.¹⁷⁸ Auch auf die Herausbildung neuer Grundprämissen und auf die Bestätigung/Festigung oder Veränderung vorhandener Grundannahmen nimmt das externe Unternehmungsumfeld einen großen Einfluß. Nur dann, wenn die in den Unternehmungen vorherrschenden grundlegenden Annahmen dazu beitragen, daß sich die Unternehmung im externen Umfeld behaupten kann, ist sein Überleben gesichert. Langfristig können demnach in den Unternehmungen nur Grundprämissen bestehen, welche für die Unternehmung wesentliche externe Umfeldbedingungen berücksichtigen.¹⁷⁹

Es sei hier darauf verwiesen, daß nicht nur die de facto bestehenden Umfeldbedingungen die Unternehmenskultur dadurch beeinflussen, daß sie bei Nichtbeachten den Unternehmenserfolg und vielleicht sogar das Überleben der Unternehmung in Frage stellen. Auch die subjektive Sichtweise - vor allem durch die Führungskräfte der Unternehmungen - der (vielleicht tatsächlich anders ausgeprägten) externen Umfeldfaktoren muß berücksichtigt werden, denn ihr subjektives Empfinden der Umfeldfaktoren bestimmt, welches Verhalten als richtig und notwendig erachtet und daher angestrebt werden soll und somit eine Chance hat, eine grundlegende Annahme herauszubilden.¹⁸⁰

Mit einer Untersuchung der Marktgegebenheiten für die Unternehmungen können einerseits 'Sachzwänge' (Preisentwicklung der Produkte, Wettbewerbsstruktur etc.) andererseits eventuelle Potentiale (z.B. zukünftige Tätigkeitsbereiche) aufgedeckt werden, von denen (ökologierelevante) Verhaltensweisen und Äußerungen der Mitarbeiter beeinflußt sein können.

Die Untersuchung von Auswirkungen der Konzernzugehörigkeit der Unternehmungen auf unternehmerisches Verhalten kann Aufschlüsse darüber geben, ob die Konzernfüh-

¹⁷⁷ Neben den im folgenden behandelten Anspruchsgruppen können z.B. auch die Öffentlichkeit sowie das makro-ökonomische Umfeld der Unternehmungen Einfluß auf umweltschutzrelevante Entscheidungen der untersuchten Unternehmungen haben (nähere Ausführungen hierzu finden sich in Abschnitt 3.1.2). Im Rahmen dieser Erhebung werden jedoch nur Umfeldfaktoren analysiert, welche für die untersuchten Unternehmungen hinsichtlich ihrer umweltschutzrelevanten Entscheidungen von besonders großer Bedeutung sind.

¹⁷⁸ Siehe dazu Ausführungen in den Abschnitten 2.3.3 und 2.3.4.

¹⁷⁹ Fragen über das Unternehmungsumfeld werden in der empirischen Erhebung (Interviews) nur an Führungskräfte gerichtet, weil davon auszugehen ist, daß überwiegend Führungspersonen der Unternehmungen einen entsprechend detaillierten Überblick über das Unternehmungsumfeld haben.

¹⁸⁰ Nähere Ausführungen zur selektiven Wahrnehmung des Umfeldes durch Unternehmungen sind in Abschnitt 3.1.2 zu finden.

rung das eigenständige Verhalten der Unternehmungen (im Umweltschutzbereich) fördert, oder durch Restriktionen (z.B. Erfolgserwartungen, Planvorgaben) eher beschneidet.

Eine Analyse der Kundenstruktur (Verhältnis zwischen Groß- und Kleinkunden etc.) kann Informationen über die Erwartungen von Kunden an die Unternehmung sowie mögliche Wünsche und Ansprüche der Kunden bezüglich des Umgangs mit dem Umweltschutz in den zu untersuchenden Unternehmungen geben.¹⁸¹

Zudem ermöglicht die Beleuchtung der gesetzlichen Anforderungen an die Handhabung des betrieblichen Umweltschutzes Rückschlüsse darauf, ob die proklamierte und praktizierte Umweltschutzorientierung der Unternehmungen reaktiv auf die Erfüllung gesetzlicher Auflagen zielt, oder eher proaktiven Charakter hat. Aufgrund der Fülle an Gesetzesgrundlagen zum betrieblichen Umweltschutz werden nur einige ausgesuchte Rechtsgrundlagen erörtert, welche besonders gravierende Auswirkungen auf den betrieblichen Umweltschutz haben. Die zentrale Stellung des Umweltschutzbeauftragten im betrieblichen Umweltschutz erfordert es außerdem, kurz seine gesetzlich festgelegten Funktionen zu erläutern.

2.3.3 Ausprägungsformen der deklarierten Ökologieorientierung

In dieser Erhebung werden ökologierelevante deklarierte Werte, die von einzelnen Führungskräften oder einer Gruppe von Führungspersonen in den Unternehmungen vertreten werden (mündlich oder schriftlich), untersucht. Eine Beschränkung der Betrachtung auf die von den Führungskräften proklamierten/deklarierten Umweltschutzorientierung scheint sinnvoll, weil diese Hierarchieebene durch ihre Machtstellung und die Multiplikatorwirkung ihres Verhaltens besonders gute Möglichkeiten hat, eigene Vorstellungen in das Unternehmungsgeschehen einzubringen.¹⁸²

Im folgenden sollen unter der deklarierten Ökologieorientierung alle ökologierelevanten Äußerungen (verbal oder schriftlich) der Führungskräfte der Unternehmungen verstanden werden. Da es sich bei den Vorstellungen über das angestrebte eigene Umweltschutzverhalten zunächst einmal um Konzeptionen des Wünschenswerten handelt, beschreibt die deklarierte Ökologieorientierung nicht den umweltschutzrelevanten Teil der Ist-Kultur, sondern der Soll-Kultur der Unternehmungen. Ob sich entsprechende Deklarationen tatsächlich in Handlungen manifestieren ist jedoch erst zu beurteilen, nachdem in Abschnitt 4.5 untersucht worden ist, welche Ausdrucksformen der praktizierten Ökologieorientierung in den Unternehmungen zu beobachten sind.

¹⁸¹ Bungard (1995), S. 50 weist darauf hin, daß bei vielen Konsumenten das ökologische Denken und Handeln weit auseinanderklafft, und man sich daher von 'demoskopischen Lippenbekenntnissen' (Befragung der Konsumenten zur Wichtigkeit der Umweltschutzproblematik) nicht täuschen lassen sollte.

¹⁸² Nähere Ausführungen hierzu sind in Abschnitt 5.3.2.2 zu finden.

Zur Beleuchtung der proklamierten Umweltschutzorientierung wird zuerst die Mission der Unternehmungen untersucht. Die Mission, auch Hauptaufgabe oder Existenzberechtigung, beinhaltet Aussagen über das wichtigste Ziel der Unternehmungen. Sie ist die Antwort auf Fragen wie: "Worin besteht unsere Funktion im Gesamtkontext?"¹⁸³ oder „Warum existiert die Unternehmung überhaupt?“¹⁸⁴ Da sich eine Unternehmung vielen Anspruchsgruppen mit verschiedenen Interessen gegenübersteht, muß sie auch viele Funktionen erfüllen. Manche dieser Funktionen werden explizit festgehalten und vertreten, andere sind latent vorhanden und kommen erst zutage, wenn ihre Erfüllung nicht mehr gewährleistet werden kann (so z.B. das Angebot von Arbeitsplätzen).¹⁸⁵ Die Mission zeichnet sich dadurch aus, daß ihr von den Unternehmungsmitgliedern gegenüber anderen Funktionen oberste Priorität eingeräumt wird. Aus diesem Oberziel werden alle anderen Ziele (auch die Umweltschutzziele) abgeleitet. Eine gemeinsame Definition der Mission der Unternehmung gewährleistet einen Konsens zwischen den Unternehmungsangehörigen bezüglich der eigentlichen Aufgabe, auf deren Erfüllung sich alle unternehmerische Tätigkeiten letztendlich richten. Beispiele für die Mission einer Unternehmung sind die Gewinnmaximierung oder die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen.¹⁸⁶

Daran anschließend erfolgt (soweit vorhanden) eine Analyse der umweltschutzbezogenen Leitlinien. Sie können Aufschluß darüber geben, in wiefern der betriebliche Umweltschutz tatsächlich als eine Leitidee der Unternehmung weiter ausdifferenziert wird.¹⁸⁷

Sodann erfolgt eine Untersuchung der deklarierten allgemeinen Unternehmungsziele, welche von Führungskräften vertreten werden, bezüglich einer angestrebten Kosten- und Produktivitätsorientierung (Kostenbewußtsein, Sparmaßnahmen, Kostenbewirtschaftung, Bedeutung der Produktivität), Mitarbeiterorientierung (Wertschätzung des Mitarbeiters, Vertrauen, Partizipation, Grundhaltung gegenüber dem Mitarbeiter), Forschungs-/Entwicklungsorientierung (Schwerpunkte der Forschungs-/Entwicklungsförderung etc.), Kundenorientierung (z.B. Wertschätzung des Kunden, der Kunde ist König),¹⁸⁸ Qualitätsorientierung (Stellenwert der Qualität von Produkt und Produktionsverfahren) und Öffentlichkeitsorientierung.¹⁸⁹

Die nähere Betrachtung dieser deklarierten Werte erscheint sinnvoll, um einen Überblick darüber zu gewinnen, welchen Werten in den Unternehmungen eine große Bedeutung beigemessen wird. An dieser Stelle sei darauf verwiesen, daß nicht nur Äußerungen ökologie- bzw. umweltschutzrelevant sind, welche positive Aussagen zur Umweltschutzorientierung der Unternehmungen machen. Hierzu zählen genauso auch Aus-

¹⁸³ Schein (1995), S. 64.

¹⁸⁴ Hinterhuber (1996), S. 84.

¹⁸⁵ Vgl. Schein (1995), S. 65.

¹⁸⁶ Vgl. Olbrich (1998), S. 23.

¹⁸⁷ Ausführlich hierzu siehe Abschnitt 3.2.4.

¹⁸⁸ Vgl. Pümpin (1984), S. 22.

¹⁸⁹ Diese und weitere Ziele werden von Kobi, Wüthrich (1986), S. 91 f. zur Analyse einer Unternehmenskultur vorgeschlagen.

sagen, welche helfen zu erklären, warum der betriebliche Umweltschutz vielleicht nur eine nachrangige Rolle im angestrebten Unternehmungsverhalten spielen soll.

Im Anschluß an eine Untersuchung der deklarierten Werte bezüglich der Aussagen zur Umweltschutzproblematik (z.B. reaktive Ziele zur Erfüllung von Auflagen oder proaktive Umweltschutzziele) ist es dann möglich herauszuarbeiten, welchen Stellenwert die angestrebte Umweltschutzorientierung im Gesamtsystem der deklarierten Werte einnimmt (z.B. die Kostenorientierung dominiert die Umweltschutzorientierung oder umgekehrt).¹⁹⁰

2.3.4 Ausdrucksformen der 'gelebten' Ökologieorientierung

2.3.4.1 Die 'gelebte' Ökologieorientierung als Ausprägung der Ist-Kultur der Unternehmen

Die beiden ausgewählten Unternehmen sollen in der empirischen Erhebung auf beobachtbare Ausdrucksformen der 'gelebten' Ökologieorientierung hin untersucht werden, wobei die 'gelebte' Ökologieorientierung definiert wird als Gestaltungsparameter und beobachtbare Verhaltensweisen von Unternehmungsmitgliedern (aller Hierarchieebenen), welche hauptsächlich darauf zielen, die Belastung der Umwelt durch Immissionen in Wasser, Luft und Boden im Vergleich zu einem früheren Zustand zu senken.

Es geht also nicht nur darum aufzuzeigen, welche umweltschützende Maßnahmen/welches umweltschützende Verhalten in den Unternehmen zu beobachten ist. Zudem soll analysiert werden, welche Ursachen zu den beobachtbaren umweltschützenden Maßnahmen/dem umweltschützenden Verhalten in den Unternehmen geführt haben (z.B. gesetzliche Regelungen, Kostenorientierung, Umweltbewußtsein). Hier ist zu überprüfen, inwiefern sich die in Abschnitt 4.4 herauszuarbeitende deklarierte Ökologieorientierung der Unternehmung tatsächlich in Einrichtungen und beobachtbarem Verhalten der Unternehmungsmitglieder manifestiert hat. Es geht also darum, die in den Unternehmen zu beobachtende umweltschutzrelevante Ist-Kultur zu beschreiben.

Zur empirischen Untersuchung der Kultur von Unternehmen anhand ausgewählter Merkmale existieren in der Literatur unterschiedliche Vorschläge.¹⁹¹ In der hier zu erstellenden Konzeption sollen jedoch nur Variablen einbezogen werden, welche erstens in einem unmittelbaren Zusammenhang zur Ausprägung der Ökologieorientierung von

¹⁹⁰ Gellrich, Luig, Pfriem (1997), S. 548 betonen die Wichtigkeit der umweltorientierten Ausprägung des Merkmals Unternehmungsziel für die Erhaltung der ökologischen Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung.

¹⁹¹ Hierzu z.B. Kobi, Wüthrich (1996), S. 70 ff.; Nagel (1995), S. 373 ff. und S. 528 ff. sowie S. 607 ff.

Unternehmungen stehen und zweitens nach einem ersten Eindruck von den zu untersuchenden Unternehmungen¹⁹² in diesen Unternehmungen auch vorzufinden sind.

Diese beiden Kriterien berücksichtigend bietet sich eine Operationalisierung in drei große Variablengruppen an. Erstens ist die Informations- und Kommunikationspolitik von Unternehmungen zu nennen, welche durch den Stellenwert von Informationen für eine Unternehmung den Charakter derselbigen stark prägt.¹⁹³ Zweitens sind umweltbezogene Aspekte in den einzelnen Funktionsbereichen einer Unternehmung zu analysieren, um zu erfahren, wie verschiedene Unternehmungsteile, welche unter unterschiedlichen Bedingungen arbeiten, mit dieser Problematik umgehen.¹⁹⁴ Drittens erscheint die Berücksichtigung einiger flankierender, unternehmungsübergreifender Variablen notwendig, wie der Ausprägung von 'Führung und Zusammenarbeit', des 'Wohlergehens' der Mitarbeiter, der umweltbezogenen Arbeitsbedingungen, des jeweiligen Anreizsystems sowie der Motive der Mitarbeiter zum Umweltschutz sowie die Bereitschaft zur Öko-Audit Zertifizierung.

2.3.4.2 Die interne und externe Informations- und Kommunikationspolitik in den Unternehmungen

Hinweise auf die 'gelebte' Ökologieorientierung sind u.a. in der Ausprägung der umweltschutzrelevanten konzerninternen und -externen (auf das Unternehmungsumfeld)¹⁹⁵ gerichteten Informations- und Kommunikationspolitik der Unternehmungen zu finden.¹⁹⁶

Zuerst erfolgt eine Beleuchtung der konzerninternen Informations- und Kommunikationspolitik der Unternehmungen.¹⁹⁷ Hier ist besonders die Rolle des Umweltschutzbe-

¹⁹² Siehe Schritt 1 in Abb. 6 zum Gang der Untersuchung; auch Abschnitt 4.1.3.

¹⁹³ Gellrich, Luig, Pfiem (1997), S. 550 schreiben sowohl der unternehmensinternen Information und Kommunikation wie auch der Information und Kommunikation im unmittelbaren Unternehmungsumfeld (S. 552) eine Schlüsselstellung bei der Ausbildung einer ökologieorientierten Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen zu. Aus diesem Grund haben Autoren wie Sietz, Biller, Braun (1994), S. 100 f. den umweltschutzbezogenen Informations- und Kommunikationsaspekt auch in ihre Checklisten zur Bewertung der Ökologieorientierung von Unternehmungen aufgenommen.

¹⁹⁴ Ähnliche Kriterien werden auch vom Hamburger Umweltinstitut e.V. zur jährlichen Beurteilung der Umweltpformance von Unternehmungen angelegt (vgl. Palass (1999), S. 130).

¹⁹⁵ Siehe hierzu Senn (1986), S. 344.

¹⁹⁶ So weisen Habel (1997), S. 13 sowie Peddinghaus (1997), S. 87 und Wenzel (1997), S. 180 auf die große Bedeutung der Kommunikation als Instrument zur Unternehmungsvitalisierung hin, welche auch auf die umweltbezogene Vitalisierung von Unternehmungen übertragen werden kann. Für Unger (1998) S. 11 ist Kommunikation sogar ein „konstituierendes Element sozialer Systeme“. Schlatter (1998), S. 153 führt aus, daß sowohl interne wie auch externe Anspruchsgruppen mit ihren Informationsbedürfnissen für ein erfolgreiches Umweltmanagement einzubeziehen sind.

¹⁹⁷ Steinle, Bruch, Neu (1997) S. 262 führen an, daß ökologiebezogene Veränderungen nur mit umfassend informierten Mitarbeitern erfolgreich umzusetzen sind. Schlatter (1998), S. 62 ff. führt aus,

auftragten¹⁹⁸ bei der Vermittlung von Umweltschutzziele und der Kommunikation über Umweltschutzbelange von Interesse.¹⁹⁹ Es ist zu untersuchen, welche Aufgaben den Umweltschutzbeauftragten bezüglich der Information und Kommunikation der Mitarbeiter über umweltschutzrelevante Themen übertragen wurde. Außerdem wird erforscht, wie Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit dem Umweltschutzbeauftragten einschätzen. Auch die Rolle von Führungskräften bei der Vermittlung von Umweltschutzziele und der Kommunikation über Umweltschutzbelange wird analysiert. Es ist davon auszugehen, daß Vorgesetzten neben dem Umweltschutzbeauftragten eine tragende Rolle bei der Information und Kommunikation über Umweltschutz zukommt.²⁰⁰ Aus diesem Grund wird das Vorgesetzten - Mitarbeiter - Verhältnis durch das Kulturelement der 'Führung und Zusammenarbeit' näher analysiert. Um das Spektrum an vorhandenen Möglichkeiten zur Information und Kommunikation in den Unternehmungen ausreichend zu erfassen, werden auch alle anderen jeweils vorhandenen unternehmungsinternen Informations- und Kommunikationsstrukturen der Unternehmungen daraufhin überprüft, ob sie zur Information und Kommunikation über Umweltschutzziele und Umweltschutzbelange genutzt werden. Außerdem bleibt zu erforschen, ob in den Unternehmungen zusätzliche (additive) Strukturen existieren, welche ausschließlich oder schwerpunktbezogen der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen dienen. Auch die konzernübergreifenden Informations- und Kommunikationsstrukturen sollen daraufhin überprüft werden, ob sie zum Dialog über umweltschutzbezogene Themen genutzt werden und ob auf Konzernebene zusätzliche (additive) Strukturen für die Information und Kommunikation über den betrieblichen Umweltschutz bestehen. Zur Beurteilung des Stellenwertes jeweiliger Informations- und Kommunikationswege innerhalb der Unternehmungen ist es weiterhin nötig zu untersuchen, welche Bedeutung ihnen von den Unternehmungsmitgliedern beigemessen wird. So deutet z.B. die starke Ausprägung von Gerüchten auf Probleme innerhalb der betrieblichen Information und Kommunikation hin. Anschließend soll der Informationsstand der Mitarbeiter über

daß Kommunikation als eine Grundlage für (ökologieorientiertes) Lernen in Unternehmungen zu werten ist.

¹⁹⁸ Mit dem Begriff 'Umweltschutzbeauftragter' oder 'Beauftragter für Umweltschutz' wird ein Mitarbeiter einer Unternehmung, eines Konzerns oder ein beauftragter Dritter bezeichnet, der mit der Wahrnehmung umweltrelevanter Tätigkeiten betraut ist. Seine Tätigkeit ergibt sich generell aus der Verantwortlichkeit des Unternehmers (im Umweltrecht: Anlagenbetreibers) gegenüber der Umwelt. Die Bezeichnung 'Umweltschutzbeauftragter' stellt somit den Oberbegriff für alle Personen mit dem beschriebenen Tätigkeitsfeld dar (vgl. Matschke, Jaeckel, Lemser (1996), S. 129). Rein rechtlich betrachtet existiert ein solcher Universalbeauftragter aber nicht, hier werden vielmehr eine Reihe von Betriebsbeauftragten für schützenswerte Teilbereiche des Umweltschutzes genannt (vgl. Artischewski (1999), S. 5). In dieser Arbeit wird der Mitarbeiter der untersuchten Unternehmungen als 'Beauftragter für Umweltschutz' oder 'Umweltschutzbeauftragter' bezeichnet, der die jeweils für die Unternehmungen gesetzlich geforderten Beauftragtenfunktionen (Abfall, Strahlen- und Immissionsschutz, Gefahrgut etc.) erfüllt.

¹⁹⁹ Siehe ausführlich zu den (Informations- und Kommunikations-) Aufgaben und der Stellung des Umweltschutzbeauftragten Abschnitt 3.3.2.1.

²⁰⁰ Bezogen auf die Umweltschutzproblematik analysiert Albach (1994), S. 1567-1579 weitreichend, warum Umweltmanagement als Führungsaufgabe anzusehen ist. Die Möglichkeiten von Vorgesetzten zur Vermittlung umweltbezogener Werte werden in Abschnitt 5.3.2.2 ausführlicher behandelt.

Umweltschutzziele ergründet werden.²⁰¹ Die Behandlung des Informationsstandes der Mitarbeiter über arbeitsrelevante sowie konzernübergreifende Sachverhalte ermöglicht es daran anschließend zu diskutieren, ob die Information der Unternehmungsmitglieder über Umweltschutzziele der Unternehmung dem Informationsstand über andere arbeits- oder konzernbezogene Sachverhalte entspricht.

In einem weiteren Schritt bleibt die Ausprägung der konzernexternen Informations- und Kommunikationspolitik zu erforschen.²⁰² Hier ist von Interesse, in welcher Form die beiden Unternehmungen ihr Umfeld über Unternehmungsbelange informieren sowie ob und wie dabei auch umweltschutzrelevante Sachverhalte kommuniziert werden.²⁰³

2.3.4.3 Umweltschutzorientierung im Verhalten der Unternehmungsmitglieder und in Gestaltungsparametern

Die in einer Unternehmung 'gelebte' Ökologieorientierung läßt sich nicht allein durch die Beleuchtung von Verhaltensweisen der Unternehmungsleitung entschlüsseln, denn das Verhalten einer einzelnen Mitarbeitergruppe kann nicht als repräsentativ für alle Unternehmungsmitglieder angesehen werden. Daher werden für die Untersuchung Artefakte ausgewählt, welche dazu geeignet erscheinen, Aufschluß über die (eventuell verschiedenartig ausgeprägte) praktizierte Ökologieorientierung eines möglichst weiten Mitarbeiterspektrums zu geben.

Anhaltspunkte für die praktizierte Ökologieorientierung ergeben sich aus einer Betrachtung der betrieblichen Funktionsbereiche. Im Sinne einer Strombetrachtung ist hier zunächst einzugehen auf den Einkaufsbereich, die Forschung und Entwicklung, den Produktionsbereich sowie das Marketing und den Umgang mit Reststoffen und Altprodukte. Zusätzlich bleiben Ausprägung der 'gelebten' Ökologieorientierung im funktionsbereichsübergreifenden Bereich Personal sowie in den Bestrebungen zur Durchführung einer Öko-Audit Zertifizierung zu untersuchen.

Bei einer Untersuchung der Art der Beschaffung und des Umgangs mit Ressourcen ist von Interesse, ob Strukturen bestehen, welche eine Beschaffung von möglichst umweltfreundlichen Einsatzstoffen (Roh/Hilfs/Betriebsstoffe, Reinigungsmittel, Büroutensilien etc.) gewährleisten und ob bei der Auswahl von Lieferanten Zulieferer bevorzugt werden, welche auf eine möglichst umweltfreundliche Fertigung ihrer Güter achten. Zudem

²⁰¹ Senn (1986), S. 345 kommt in seiner empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, daß die Realisierung von umweltbezogenen Entscheidungen maßgeblich vom Informationsstand der Mitarbeiter abhängt.

²⁰² Schulz (1995), S. 17 ff. führt eine Reihe von Gründen auf, warum eine ausgeprägte externe Informations- und Kommunikationspolitik nicht nur aus gesellschaftlicher Sicht, sondern aus dem Selbstverständnis einer Unternehmung heraus notwendig ist.

²⁰³ Nähere Ausführungen zum Stellenwert der externen Informations- und Kommunikationspolitik im Rahmen der Ausprägung einer umweltbezogenen Ökologieorientierung werden in Abschnitt 3.3.2.2 gemacht.

bleibt zu untersuchen, ob auf einen sparsamen Einsatz von Ressourcen Wert gelegt wird.²⁰⁴

Bezüglich der hergestellten Produkte kann der Stellenwert von Umweltschutzkriterien bei der Produktentwicklung (Erfüllung gesetzlicher Anforderungen oder weitergehende Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten) Hinweise auf die praktizierte Umweltschutzorientierung der Unternehmungen geben.²⁰⁵

Im Produktionsbereich ist zu ergründen, in welchem Ausmaß end-of-pipe²⁰⁶ oder begin-of-pipe²⁰⁷ Anlagen genutzt werden. Zudem ist von Interesse, ob und mit welchem Erfolg bisher Maßnahmen ergriffen wurden, welche zu einer Optimierung des Rohstoffeinsatzes (Materialien, Wasser, Energie etc.) und damit zu einer Verminderung von Abfällen geführt haben.²⁰⁸

Der Grad der Berücksichtigung von umweltschutzrelevanten Sachverhalten bei der Gestaltung des Marketings kann Aufschluß darüber geben, ob die Unternehmungen ihre Bemühungen im betrieblichen Umweltschutz als Zusatznutzen für ihre Kunden vermarkten.

Bezüglich des Umgangs mit Abfällen wird untersucht, nach welchen Kriterien Abfälle sortiert oder gesammelt werden, in welchem Ausmaß Abfallstoffe recycelt²⁰⁹ oder entsorgt werden, welche Probleme bei der Entsorgung oder dem Recycling auftreten, wie diese gelöst wurden/werden sollen und ob kontinuierlich nach Verwertungs- oder Aufarbeitungsmöglichkeiten für Abfälle gesucht wird. Außerdem ist zu erforschen, ob von den Unternehmungen Maßnahmen getroffen werden, welche nach Gebrauch der Produkte dafür sorgen, daß die Güter wieder in den Verwertungskreislauf zurückgeführt werden.²¹⁰

Einen Schwerpunkt dieser Erhebung liegt in der Analyse der Führung und Zusammenarbeit in den beiden Unternehmungen, denn es ist davon auszugehen, daß sowohl Vor-

²⁰⁴ Vgl. Sietz, Biller, Braun (1994), S. 96. Weitere Indikatoren für eine ökologieorientierte Ausprägung der Unternehmungskultur im Beschaffungsbereich werden in Abschnitt 3.3.3.1 erörtert.

²⁰⁵ Römer (1990), S. 7 führt hierzu aus, daß erst eine am Umweltschutzgedanken ausgerichtete Forschung und Entwicklung die Voraussetzung für eine diesbezügliche Zielerreichung darstellt. Bei Steinhilper (1994), S. 37 und in Abschnitt 3.4.3.2 sind mögliche Ausprägungen einer Ökologieorientierung im Bereich Forschung und Entwicklung erläutert.

²⁰⁶ Böhm, Hiessl (1997), S. 115 gehen detailliert auf neue Entwicklungen bei additiven Technologien ein.

²⁰⁷ „Damit sind Technologien gemeint, die Umweltbelastungen entweder gar nicht oder nur in erheblich geringerem Ausmaß entstehen lassen, so daß die Nachschaltung von Filtern, Kläranlagen usw. überflüssig wird“ (Senn (1986), S. 109).

²⁰⁸ Vgl. Sietz, Biller, Braun (1994), S. 84. Weiterführendes hierzu in Abschnitt 3.3.3.3.

²⁰⁹ Unter Recycling werden alle Maßnahmen gefaßt, die darauf abzielen, aus Abfällen Stoffe zu gewinnen, die erneut einem Produktionsprozeß zugeführt werden können (vgl. Pfriem (1991), S. 34).

²¹⁰ Vgl. Sietz, Biller, Braun (1994), S. 52. Nähere Ausführungen hierzu werden in Abschnitt 3.3.3.5 gemacht.

gesetzte durch ihre Vorbildfunktion und ihre Informations- und Weisungsfunktion²¹¹ als auch das Verhältnis der Unternehmungsmitglieder untereinander einen großen Einfluß auf die Ausprägung des umweltschutzrelevanten Mitarbeiterverhaltens ausüben.²¹² Die Untersuchung des Status von Führungskräften kann Hinweise auf die 'Distanz' oder 'Nähe' zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern geben, woraus wiederum Rückschlüsse auf die jeweilige Kommunikationsintensität zwischen den Hierarchiestufen (auch über Umweltschutzelange) gezogen werden können.²¹³ Die Analyse des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ermöglicht eine Beschreibung des Führungsverhaltens und gibt Anhaltspunkte darüber, ob Vorgesetzte ihren Mitarbeitern Handlungs-freiräume²¹⁴ (und damit Freiräume für umweltgerechtes Verhalten) einräumen. Von besonderem Interesse ist hier auch, wie Mitarbeiter das Engagement ihrer Vorgesetzten im betrieblichen Umweltschutz einschätzen. In einer Analyse der abteilungsinternen und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit sowie der Führung und Zusammenarbeit im Ausbildungsbereich kann beleuchtet werden, ob Strukturen bestehen, welche einen Erfahrungsaustausch (über umweltschutzrelevante Aspekte) fördern und somit eine gemeinsamen Suche nach Lösungen (für Umweltschutzprobleme) möglich machen.²¹⁵

Hinweise auf das 'Wohlergehen' der Mitarbeiter gibt die von den Unternehmen praktizierte Mitarbeiterorientierung, welche sich z.B. in der Ausgestaltung von Kantine und Sozialräumen, Firmenfeste und auch Schaffung eines guten Unternehmensklimas zeigt. Es ist anzunehmen, daß das Wohlergehen der Mitarbeiter einen wesentlichen Einfluß darauf nimmt, ob sich Mitarbeiter mit den Zielen ihrer Unternehmung (auch den Umweltschutzzielen) identifizieren und sich ihnen verpflichtet fühlen können.²¹⁶

Zur Untersuchung der in den Unternehmen praktizierten Umweltschutzorientierung ist es außerdem wichtig, die Möglichkeiten, welche sich den Mitarbeitern für ökologieorientiertes Verhalten am Arbeitsplatz im Produktions- und Verwaltungsbereich bieten, zu betrachten, sowie die konkrete Umsetzung von umweltschutzorientiertem Verhalten

²¹¹ Auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte weisen z.B. Bleicher (1990), S. 6 sowie Brunner, Gutwinski, Kroiss, List, Stiegler (1995), S. 25 und Böttcher (1999), S. 118 hin. Auch das von Steinle (1991), S. 817 thematisierte 'Reziprozitätsprinzip' basiert auf der Annahme, daß Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeiter nachhaltig beeinflussen können.

²¹² Vgl. Abschnitt 3.3.4.1.

²¹³ Amponsen (1997), S. 108 f. weist ausdrücklich auf die Bedeutung einer offenen 'top-down' und 'bottom-up'-Kommunikation hin.

²¹⁴ Unter Handlungsfreiraum soll der Tätigkeits- sowie den Entscheidungs- und Kontrollspielraum der Mitarbeiter verstanden werden (näheres hierzu siehe bei Antes (1996), S. 95 ff.).

²¹⁵ Greiple (1988), S. 139 f. vertritt die Ansicht, daß das sowohl Lernart wie auch Lerninhalt stark von der Ausprägung des Vorgesetzten - Mitarbeiter sowie Mitarbeiter - Mitarbeiter - Verhältnisses abhängt.

²¹⁶ Siehe zum intrinsisch orientierten Verständnis der 'Selbstverpflichtung von Mitarbeitern' bei Mowday, Porter, Steers (1982), S. 43; ähnlich auch Randall (1987), S. 461 und Wiener (1982), S. 418. Die Wichtigkeit der 'emotionalen Komponente' für die Selbstverpflichtung von Mitarbeitern auf Unternehmensziele betont Gestmann (1994), S. 68 f. Vgl. außerdem Abschnitt 3.3.5.

an den Arbeitsplätzen zu beleuchten.²¹⁷ Hierfür werden zuerst die umweltschutzrelevanten Arbeitsbedingungen in den Fertigungs- und Verwaltungsbereichen untersucht. Eine Analyse des Handlungsfreiraums der Mitarbeiter in ihrem Arbeitsfeld hilft zu ergründen, in welchem Rahmen die Arbeitsstrukturierung und Arbeitsumgebung dem einzelnen Mitarbeiter Freiraum für umweltschützende Maßnahmen läßt. Dann wird sowohl erforscht, ob Vorschriften zum Umweltschutz für einzelne Arbeitsplätze existieren als auch die Einschätzung der Mitarbeiter darüber erfragt, ob sie die Umsetzung dieser Vorschriften in ihrer Unternehmung für verbesserungswürdig halten.

Einen weiteren wichtigen Anhaltspunkt für die Identifizierung von Elementen der 'gelebten' Ökologieorientierung bietet die Betrachtung umweltschutzrelevanter Auswirkungen von Anreizsystemen der Unternehmungen.²¹⁸ Die Analyse der jeweiligen Anreizsysteme (z.B. Vorschlagswesen, Wettbewerbe) gibt Auskunft darüber, welches Verhalten in den Unternehmungen belohnt wird. Vor allem ist von Interesse, ob in den Unternehmungen Anreizstrukturen existieren, welche ökologieorientiertes Verhalten von Mitarbeitern fördern oder dieses eventuell sogar verhindern.²¹⁹

Als weiteres Kulturelement zur Beleuchtung der Ökologieorientierung von Unternehmensmitgliedern wird mit Hilfe von Fragen nach dem privaten Umgang mit Umweltschutz und nach dem Wunsch, sich stärker im betrieblichen Umweltschutz zu engagieren, untersucht, wie stark das Motiv²²⁰ zum Umweltschutz bei Mitarbeitern ausgeprägt ist. Eine Untersuchung dieser Fragen kann Aufschluß darüber geben, ob bei den Unternehmungsangehörigen ein Interesse am Thema Umweltschutz besteht, welches sich bei Förderung zu einer diesbezüglichen Motivation²²¹ und damit positiv auf das Verhalten der Mitarbeiter im betrieblichen Umweltschutz auswirken kann.²²²

²¹⁷ Antes (1996), S. 157 weist darauf hin, daß das Normsystem einer Unternehmung immer vor dem Hintergrund von jeweiligen arbeitsorganisatorischem und persönlichen Erfahrungen der Mitarbeiter zu sehen ist. Er geht davon aus, daß Freiheitsgrade in der Arbeit sowie bestimmte soziale Arbeitsbedingungen die Möglichkeit umweltverträglichen Verhaltens unmittelbar verbessern können (vgl. Antes (1996), S. 186).

²¹⁸ Krause (1998), S. 139 weist auf die Motivationswirkung eines transparenten Anreizsystems hin. Siehe zur Wichtigkeit des Anreizsystems für die Entwicklung von grundlegenden Annahmen Abschnitt 5.4.2.

²¹⁹ Schlatter (1998), S. 79 führt aus, daß im Extremfall das Umfeld von Menschen diese dazu veranlaßt, sogar gegen ihre Überzeugungen zu handeln.

²²⁰ Steinle (1978), S. 51 definiert Motive als Spannungssysteme mit Wertbezug, die als handlungsunterstützende Energiepotentiale zu verstehen sind.

²²¹ Unter Motivation soll eine aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele verstanden werden (vgl. Hentze, Kammel, Lindert (1997), S. 117).

²²² Antes (1996), S. 223 hält das 'Wollen' der Mitarbeiter, also ihre Motivation zum Umweltschutz, für eine wichtige Determinante umweltverträglichen Verhaltens. Ähnlich bezeichnen Gege, Brübach (1993), S. 852 ff. die Mitarbeiter einer Unternehmung als größtes Risiko, gleichzeitig aber auch als größte Chance für das Gelingen einer umweltorientierten Unternehmungsführung. Antes (1992), S. 489 sieht außerdem in einem möglichen Auseinanderklaffen zwischen privatem und beruflichem Umwelthandeln einen Hinweis auf eine für ökologisch verträgliches Verhalten nicht gerade förderliche Arbeitsorganisation. Auch Sietz, Biller, Braun (1994), S. 102 haben die Mitarbeitermotivation als Kriterium zur Beurteilung der Umweltschutzorientierung in ihre Checkliste aufgenommen.

Durch das Öko-Audit existiert heute ein Instrumentarium, welches Unternehmen die Möglichkeit bietet, die Organisation ihres betrieblichen Umweltschutzes zertifizieren zu lassen.²²³ Es bleibt zu ergründen, ob die zu untersuchenden Unternehmen in näherer Zukunft ihre Eigenverantwortung für Umweltschutzbelange in Form eines Öko-Audits dokumentieren wollen, welche Maßnahmen dazu bisher ergriffen wurden und welche Gründe zu der jeweiligen Einstellung zu einem Öko-Audit geführt haben.

2.3.5 Deutung der ökologierelevanten Grundprämissen zur Beschreibung und Erklärung des Verhältnisses zwischen deklarierter und 'gelebter' Umweltschutzorientierung in den Unternehmen

Um das Verhältnis zwischen der jeweils in den Unternehmen vorherrschenden 'gelebten' und deklarierten Umweltschutzorientierung beschreiben und erklären zu können soll der Versuch unternommen werden, die ökologierelevanten Grundprämissen zu deuten und ihre Beziehung zueinander aufzuzeigen. Mit Hilfe einer Entschlüsselung von umweltschutzrelevanten grundlegenden Annahmen können Ursachen für eventuelle Unterschiede zwischen dem angestrebten Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz und der 'gelebten' Umweltschutzorientierung aufgezeigt werden. Auf dieser Grundlage sind außerdem Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Ausdrucksformen der deklarierten und praktizierten Ökologieorientierung in den Unternehmen tatsächlich aus dem Bestreben resultieren, umweltschützend tätig zu sein und welche hierauf nur vordergründig schließen lassen und eigentlich einer anderen Motivation entspringen.²²⁴ Unter ökologierelevanten Grundprämissen werden im Rahmen dieser Arbeit alle grundlegenden Annahmen verstanden, welche Einfluß auf die Ausprägung von Aussagen über den angestrebten Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz sowie umweltschutzrelevante Unternehmungseinrichtungen und beobachtbare Verhaltensweisen der Unternehmungsangehörigen nehmen.

Das in dieser Arbeit entwickelte Konzept soll somit nicht nur einer Beschreibung der Ausprägung der Ökologieorientierung von Unternehmen dienen; es ermöglicht außerdem aufzudecken, aus welchen Beweggründen sich die jeweils zu beobachtende Umweltschutzorientierung entwickelt hat und damit zu analysieren, ob der Wert Ökologieorientierung tatsächlich Eingang in die Unternehmenskultur der Unternehmen ge-

Weiteres zur Rolle der Mitarbeitermotivation bei der umweltschutzorientierten Ausprägung von Unternehmungsverhalten siehe in Abschnitt 3.3.5.

²²³ Seidel (1999), S. 2 weist darauf hin, daß die Bedeutung von Umwelt-Audits häufig unterschätzt wird. Besonders die ISO 14 001, die auch in den USA eine große Bedeutung hat, spielt für 'global player' eine wichtige Rolle.

²²⁴ Z.B. kann ein Bekenntnis zum betrieblichen Umweltschutz abgegeben werden, um Forderungen der Öffentlichkeit nachzukommen, ohne daß sich dieses Bekenntnis tatsächlich in Handlungen niederschlägt. Auch der Wechsel zu alternativen, umweltschützenden Rohstoffen muß nicht unbedingt aus dem Bestreben, die Umwelt zu schonen, erfolgen; er kann auch dadurch motiviert sein, daß der alternative Rohstoff preislich günstiger ist. In diesem Fall ist die Wahl des umweltschonenden Rohstoffs durch ein Kosten-, jedoch nicht durch ein Umweltbewußtsein motiviert.

funden hat. So kann dann die Frage beantwortet werden, ob in dieser Untersuchung die Unternehmung, welche einen höheren Anspruch an den eigenen betrieblichen Umweltschutz stellt als die andere untersuchte Unternehmung, tatsächlich eine stärker ausgeprägte 'gelebte' Ökologieorientierung aufweist. Außerdem eröffnet sich die Möglichkeit, unter Berücksichtigung der analysierten Grundprämissen spezifische Gestaltungsempfehlungen zur Förderung der Ausprägung der Ökologieorientierung in den beiden Unternehmungen zu erarbeiten. Die beiden Unternehmungen werden - wie auch schon in der Einführung bemerkt - als Unternehmung 'Energie' und Unternehmung 'Eisen' bezeichnet.

3 Deklarierte und 'gelebte' Umweltorientierung als Elemente einer ökologieorientierten Unternehmensführung

3.1 Selbstverständnis eines umweltbezogenen Managements vor dem Hintergrund des ökologierelevanten Umfeldes von Unternehmen

3.1.1 Ziele und Inhalte einer 'umweltorientierten Unternehmensführung'

Der Terminus 'Unternehmensführung' erfaßt ganz allgemein „... die Probleme der Führung der Unternehmung als Ganzheit - praktisch ausgedrückt also die nicht delegierbaren Aufgaben der obersten Führungsorgane.“¹ Diese Aufgaben bestehen vor allem darin, „... unterschiedliche Interessen - unter sehr deutlicher Einbeziehung der Eigeninteressen der Manager - zum Ausgleich zu bringen und auf dieser Basis Unternehmungen zu steuern.“² Da ein Interessensausgleich zwischen Eigeninteressen der Unternehmung und den Anspruchsgruppen nur prozessual angestrebt werden kann, sollte die Betrachtung der Unternehmensführung „... von einer dynamischen Sicht ausgehen, welche Unternehmensführung nicht als einen Zustand, sondern als einen Vorgang auffasst. Unternehmensführung ist nicht etwas, was besteht, sondern etwas, das geschieht.“³

Unter umweltorientierter Unternehmensführung kann darauf aufbauend „... eine Integration des Umweltschutzes als Teil der Unternehmensaufgabe“⁴ verstanden werden. Näher beschreiben läßt sich die umweltorientierte Unternehmensführung durch fünf zentrale Bereiche, nämlich die ökologiebezogene Unternehmenspolitik, Grundstrategie, Managementprozesse, Funktionsbereiche und Personal.⁵ Eine ökologisch orientierte Unternehmensführung macht sich ihre existenzielle Abhängigkeit von der natürlichen Umwelt bewußt. Deswegen ist sie darauf ausgerichtet, Umweltschädigungen möglichst zu vermeiden, bzw. Bedingungen dafür zu schaffen, daß sich die Umweltqualität verbessert, oder bei der Verbesserung der Umweltsituation direkt mitzuwirken.⁶ Dabei beinhaltet eine umweltorientierte Unternehmensführung immer nur relative Umweltschonung, „... da eine industrielle Leistungserstellung ohne Umweltbelastung nicht möglich ist.“⁷ Relative Umweltschonung „... in diesem Sinn meint umweltpolitische Maßnahmen, welche die natürliche Umwelt - im Vergleich zu anderen (ökologisch schlechteren)

¹ Ulrich (1969), S. 289.

² Stitzel, Simonis (1988), S. 8.

³ Ulrich, Probst (1988), S. 278.

⁴ Steger (1991), S. 126.

⁵ Vgl. Steinle, Thiem (1998), S. 88.

⁶ Vgl. Stitzel, Wank (1990), S. 109.

⁷ Kudert (1990), S. 569; ähnlich auch bei Milling (1995), S. 146 und Strebel (1992a), S. 439. Jänicke, Kunig, Stitzel (1999), S. 291 weisen darauf hin, daß die Schädigung der Umwelt nicht nur direkt im Rahmen der Produktion erfolgt, sondern vor allem indirekt, indem Unternehmen ökologisch knappe Rohstoffe, Energien und Vorprodukte einsetzen und indem hergestellte Produkte bei Ge- und Verbrauch und der Entsorgung Umweltbelastungen verursachen.

Alternativen - geringer belasten.“⁸ Versucht man, konstitutive Merkmale einer ökologieorientierten Unternehmensführung herauszuarbeiten, so lassen sich

- „• der mehrdimensionale Zielbezug (hinsichtlich einer ökologieorientierten, gesellschafts- und marktorientierten Ausrichtung des Umweltmanagement),
 - der funktions- und unternehmensübergreifende Charakter
 - und die proaktive Verhaltensausrichtung
- als zentrale grundlegende Merkmale hervorheben.“⁹

3.1.2 Das umweltschutzrelevante Umfeld von Unternehmen als Handlungsanreiz für ein Engagement im betrieblichen Umweltschutz

An dieser Stelle soll erörtert werden, welche umweltschutzbezogenen Ansprüche aus dem Umfeld an Unternehmen herangetragen werden. Dies erscheint erforderlich, denn die Interaktion von Unternehmen mit dem Umfeld trägt wesentlich zu ihrer Entwicklung bei. Dem entsprechend ist die Erfolgswirksamkeit einzelner Aktionen, mit denen die Unternehmung an ihr Umfeld herantritt, von der besonderen, situativen Beschaffenheit eben dieses Umfeldes abhängig.¹⁰

Eine Beleuchtung der unternehmerischen Anspruchsgruppen ('stakeholder'¹¹) hinsichtlich ihrer umweltschutzbezogenen Anliegen ist um so mehr erforderlich, als daß externe Anforderungen und Einflüsse einen mächtigen Parameter darstellen, Unternehmen zu ökologischem Handeln zu veranlassen, denn externe ökologische Anspruchsgruppen üben durch die Schaffung wettbewerblicher Anreize und Sanktionen in großem Maße gestalterischen Einfluß auf die Unternehmen aus.¹² Empirische Untersuchungen belegen zudem, daß eine stärkere Konzentration von Unternehmen auf die umweltbezogenen Auswirkungen ihres Handelns in der Regel von den Anspruchsgruppen und nicht aus den Unternehmen selbst heraus angestoßen werden.¹³ Die frühzeitige

⁸ Schwaderlapp (1989), S. 5. Stitzel, Wank (1990), S. 113 und 116 ff. machen mit ihrem Drei-Stufen-Konzept einen Vorschlag zur Entwicklung einer ökologisch orientierten Unternehmensführung.

⁹ Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 17.

¹⁰ Vgl. Bleicher (1983) S. 135. Auch Heinen, Dill (1986), S. 208; Keller-Pfrunder, Treichler (1993) S. 58 machen nähere Ausführungen zum wechselseitigen Verhältnis zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld.

¹¹ Näheres zum hier zugrunde gelegten Stakeholder-Konzept siehe z.B. bei Ulrich (1991), S. 96; auch Steinle (1999), S. 171; Beyer, Müller (1997), S. 68 f. und Schaltegger (1999), S. 3-20 sowie bezogen auf die Umweltschutzproblematik bei Baum, Günther, Wittmann (1996), S. 16.

¹² Vgl. Krallmann, Boekhoff (1996), S. 103; ähnlich auch Böttcher (1999), S. 101.

¹³ Vgl. Freimann (1997), S. 161; Birke, Schwarz (1994), S. 30; auch Hipp, Reger (1998), S. 36. Die Untersuchung von Meffert, Kirchgeorg, Ostmeier (1990), S. 411-418 deutet darauf hin, daß von der Umweltschutzproblematik stärker betroffene Unternehmen auch ein größeres Engagement im betrieblichen Umweltschutz an den Tag legen. Fleig (1997), S. 243 sieht neben den Anspruchsgruppen als Auslöser für Verbesserungen im Umweltschutz auch Kosteneinsparungspotentiale als Motivation hierfür in Unternehmen.

Identifikation von 'schwachen Signalen', welche von Anspruchsgruppen mit Umweltschutzanliegen ausgesendet werden, ist für Unternehmungen dabei um so wichtiger,

- je mehr Unsicherheit von den Ansprüchen ausgehen (Vertrauheitsgrad),
- je weniger die Unternehmung in der Lage ist, sich diesen Ansprüchen zu entziehen (Abhängigkeitsgrad),
- je mehr die Anspruchsgruppe in der Lage ist, die Unternehmung durch ihre Handlungen zu beeinflussen (Einflußgrad).¹⁴

Zu beachten ist hierbei jedoch, daß sich Unternehmungen ein vereinfachtes, eigenes Modell von der Umwelt bilden, welches für eine selektive Wahrnehmung nur weniger Elemente, Beziehungen und Veränderungen der Umwelt verantwortlich ist. Unternehmungen bewegen sich folglich nicht in einem objektiv vorgegebenem Umfeld, sondern in einer subjektiven, sozial konstruierten Realität.¹⁵ Im folgenden werden kurz mögliche relevante Einflüsse aus dem Unternehmungsumfeld aufgeführt.¹⁶ Hierzu dient eine so oder ähnlich in der Literatur vielfach verwendete Systematisierung des Unternehmungsumfeldes:¹⁷

Das sozio-kulturelle Umfeld

Durch eine zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit im Hinblick auf den betrieblichen Umweltschutzes sind auch diesbezügliche Anforderungen an Unternehmungen gestiegen.¹⁸ Dieser Prozeß verläuft allerdings nicht linear, sondern beinhaltet Um-

¹⁴ Vgl. Achleitner (1985), S. 76. An dieser Stelle sei betont, daß zwischen Unternehmungen und ihrem Umfeld eine wechselwirksame Beziehung besteht. Zu den generellen Möglichkeiten von Unternehmungen, Einfluß auf ihr Umfeld zu nehmen, siehe Bleicher (1980), S. 13.

¹⁵ Vgl. Krüssel (1996), S. 184. Unternehmungen reagieren nicht unbedingt auf die tatsächlichen Forderungen der Anspruchsgruppen, sondern auf die selektiv wahrgenommenen Forderungen (Unternehmungen reduzieren die Komplexität ihres Umfeldes durch Selektion; sie nehmen also nur bestimmte Aspekte aus dem Umfeld wahr, beschäftigen sich nur mit bestimmten Fragestellungen und lassen nur bestimmte Perspektiven zu. Dieses Verhalten ist keine freie Entscheidung, denn Komplexität erzwingt Selektion (vgl. Steinmann, Schreyögg (1993), S. 125 f.)). Dierkes (1990), S. 22 führt hierzu aus, daß das Umfeld von einer Unternehmung sehr stark im Lichte vergangener Erfolgsstrategien gesehen und interpretiert wird. Dieser Sachverhalt wird von Pümpin, Koller (1990), S. 305 als 'Wahrnehmungsfilter' bezeichnet. Kreikebaum (1992), S. 50 weist zudem darauf hin, daß die Wahrnehmung innerhalb einer Unternehmung auch z.B. in den verschiedenen Funktionsbereichen unterschiedlich ausgeprägt sein kann.

¹⁶ Für Unternehmungen bietet sich der Einsatz von entsprechenden Checklisten an (vgl. de Backer (1996), S. 73 und S. 79), um das jeweils relevante ökologiebezogene Umfeld zu charakterisieren.

¹⁷ Ähnlich z.B. bei Steinle (1995), S. 914; ausführlicher hierzu siehe Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 82 ff. Pfriem (1995), S. 162 ff., ist der Ansicht, daß die Größenordnung der Ökologieproblematik dazu zwingt, die Anspruchsgruppen weiter auszudifferenzieren. Brenken (1988), S. 198 f. weist darauf hin, daß die Konstellation der (ökologischen) Anspruchsgruppen einer Dynamik unterliegt, also im Zeitverlauf wechseln kann. Dyllick (1998), S. 72 führt zudem aus, daß für jede Unternehmung bezüglich seiner Umweltwirkung andere Anspruchsgruppen im Vordergrund stehen. Für den hier angestrebten groben Überblick soll jedoch die verwendete Systematisierung ausreichen.

¹⁸ Seidel (1999), S. 2 führt aus, daß das vorrangige Interesse der Öffentlichkeit für den betrieblichen Umweltschutz durch Standort- und Wettbewerbsfragen verdrängt wurde. Auf dem zweiten Blick sei

kippeffekte und Schwellenwerte¹⁹. Eine Unternehmung, welche heute z.B. in der Öffentlichkeit für den Einsatz von Filteranlagen zur Verringerung der Luftbelastung gelobt wird, kann morgen durch einen Störfall mit umweltschädigenden Folgen ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. „Und es sind nicht nur die Risiken eines Unfalls oder Störfalls, sondern es sind auch die täglichen Risiken des Normalbetriebs, die wegen ihrer zunehmend erkannten Neben- und Spätwirkungen unter öffentlichen Druck geraten.“²⁰ Zur Absicherung eigener Interessen ist es für Unternehmungen somit wichtig, einen glaubwürdigen und umfassenden Umweltschutz zu verfolgen, der weit über kurzfristiges Taktieren und punktuelle Maßnahmen hinausgeht.²¹ Institutionen wie Gewerkschaften, Kirchen und Medien widmen der neuen Entwicklung ihre Aufmerksamkeit und bewirken in Form von Aufklärung und Information der Bevölkerung einen 'Multiplikatoreffekt'. Eine stärkere Politisierung gesellschaftlicher Ansprüche resultiert zudem aus der zunehmenden Vernetzung der Anspruchsgruppen durch vielfältige Kommunikationsmedien.²²

Das politisch-rechtliche Umfeld

Unternehmungen werden durch das politisch-rechtliche Umfeld in unterschiedlicher Weise determiniert. Erstens verlangen Parteien und Vereinigungen in öffentlichen Appellen von Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung für umweltschutzbezogene Auswirkungen ihres Handelns. Zweitens beeinflusst der Staat ökologierelevante Tätigkeiten, indem er auf der einen Seite den unternehmerischen Handlungsspielraum durch restriktive Maßnahmen wie Umweltauflagen, Verschärfung der Haftung etc. einschränkt.²³ Auf der anderen Seite wird das Verhalten von Unternehmungen durch ökonomische Anreize von Seiten des Staates, wie Subventionen und Zuschüssen determiniert,²⁴ deren Nutzung zusätzliche Chancen im Wettbewerb bedeuten können. Auch marktnähere Umweltschutzzinstrumente wie die bereits praktizierten Abgaberegulungen und die Ausgabe von frei handelbaren Emissionslizenzen ('Zertifikatslösung') sowie eine Umstrukturierung des Steuersystems unter Berücksichtigung von ökologischen Maßstäben ('Ökologische Steuerreform'),²⁵ beeinflussen das Unternehmungsverhalten. Drittens ergeben sich für Unternehmungen mit internationaler Geschäftstätigkeit aus den umweltpolitischen Regelungen im internationalen Kontext wichtige Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung ihres Umweltmanagements.²⁶ Eine Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten in der Unternehmungsplanung vermeidet z.B. Fehlinvestitionen, welche sich bei Nichtbeachten zukünftiger Tendenzen einstellen können. Entwicklungen von Eigeninitiativen in Unternehmungen im Umweltbereich stellen sich in der Realität je-

aber festzustellen, daß früher viele Umweltschutzhandlungen von Unternehmungen als PR-Aktivität vollzogen wurden. Heute besteht eher der Trend, Umweltschutzaktivitäten als etwas selbstverständliches zu betrachten (ähnlich auch Meuche (1999), S. 14).

¹⁹ Hierzu siehe Brenken (1988), S. 199 f.

²⁰ Dyllick (1990), S. 4.

²¹ Vgl. Stahlmann (1992), S. 59.

²² Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 94.

²³ Vgl. Wicke (1993), S. 195 ff. und 254 ff.

²⁴ Vgl. Wicke (1993), S. 338 ff.

²⁵ Vgl. Steinle, Kolbeck (1995), S. 24 f.

²⁶ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 110.

doch oft nur sehr zögerlich ein, denn die Aktionsmöglichkeit ist zwar bei frühzeitiger Reaktion auf sich abzeichnende Tendenzen größer, jedoch ist auch die Unsicherheit über tatsächliche Entwicklungen (z.B. des Marktes und der rechtlichen Situation) bei einer aktiven Maßnahmenplanung höher als bei einer reaktiven Planung. Auf lange Sicht ist aber davon auszugehen, daß die Umfeldeinflüsse auch die Entwicklung einer Eigenmotivation bezüglich des Umgangs mit dem betrieblichen Umweltschutz in Unternehmungen bewirken können.²⁷

Das Wettbewerbsumfeld

Der Bewußtseins- und Wertewandel in der Öffentlichkeit bezüglich der Notwendigkeit einer Schonung der Umwelt macht sich auf dem Markt durch eine neue Ausrichtung der kaufkraftgestützten Nachfrage bemerkbar, denn der erhöhte ökologischen Wissensstand, welcher mit einer gestiegenen Umweltsensibilität der Konsumenten einhergeht,²⁸ führen zu einem differenzierten und in vielen Bereichen reflektierteren Verbraucherverhalten. Die Aufklärung der Bevölkerung über umweltschutzbezogene Zusammenhänge z.B. durch Verbraucherverbände und Testinstitute veranlaßt Unternehmungen, auf kritische Wünsche von Kunden vorausschauend einzugehen. „Die in der Gesellschaft artikulierten Umweltschutzforderungen bedingen eine Veränderung des Wettbewerbsumfeldes. Dementsprechend müssen sich Unternehmen mit dem Umweltschutz als wettbewerbsstrategischem Problem auseinandersetzen.“²⁹ Die Berücksichtigung von Umweltschutzgedanken wird auch von Absatzmittlern gefordert. Eine starke Zentralisation der Distributionskanäle führt zu einer Stärkung der Position von Händlern, so daß ihre Forderungen stärkeres Gewicht einnehmen. Es sei jedoch auch darauf verwiesen, daß das allgemeine Interesse am betrieblichen Umweltschutz zu stagnieren scheint. So hat die Selbsteinschätzung ökologischen Konsumentenverhaltens in der Studie 'Dialog 4' von Gruner und Jahr 1995 ergeben, daß auf der persönlichen Verhaltensebene gegenüber der Untersuchung 'Dialog 3' im Jahre 1990 bei den Befragten kein globaler Trend zu verstärkter oder verminderter Umweltsensibilität festzustellen ist.³⁰

Das makro-ökonomische Umfeld

Die Abhängigkeit der Unternehmungen von gesamtwirtschaftlichen Prozessen veranlaßt die Unternehmensführung, makro-ökonomische Kriterien auch in umweltbezogene Entscheidungen mit einzubeziehen. Es handelt sich bei dem hier behandelten Umfeld nicht um feststehende Gesetze im Sinne von rechtlichen Regeln, sondern um Marktmechanismen, welche durch viele Einflußfaktoren ständig Änderungen erzeugen und nur bedingt eine zuverlässige Planung möglich machen. Unternehmerisches Engagement stößt daher immer mehr an die Grenzen der Planbarkeit, Zukunftsszenarien werden immer vielfältiger und unsicherer.³¹ Unternehmungen müssen ständig darauf bedacht sein,

²⁷ Vgl. Schultz (1984), S. 13.

²⁸ Vgl. Feldhaus (1997), S. 24. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 118 ff. referieren sehr ausführlich über die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen zu diesem Thema.

²⁹ Meffert, Kirchgeorg (1989), S. 4.

³⁰ Vgl. Gruner + Jahr (1995), S. 15 ff.

³¹ Vgl. Steinle, Kolbeck (1995), S. 25.

Tendenzen in der Wirtschaft zu erkennen, um eigene Pläne darauf abzustimmen. Kurz-sichtige Entscheidungen führen durch Nichtbeachten gesamtwirtschaftlicher Situationen zu Fehlentscheidungen. An dieser Stelle sei auch auf die Notwendigkeit der Beachtung von Entwicklungen auf dem internationalen Markt hingewiesen, um so mehr als daß Deutschland durch seine hohe Exportabhängigkeit einen wichtigen Teil seines Absatzmarktes im Ausland generiert.³²

Das technologische Umfeld

Informationen aus dem technologischen Umfeld sind für das Umweltmanagement speziell im Bereich der Entwicklung sogenannter Umweltschutztechnologien von besonderem Interesse. Zum einen bietet die Analyse des Angebots von Umweltschutztechnologien den Ausgangspunkt zur Lösung unternehmungsspezifischer Umweltschutzprobleme.³³ In diesem Bereich wird in Zukunft begin-of-pipe-Technologien ein höherer Stellenwert zukommen, da gesetzliche Auflagen in diese Richtung wirken. Andererseits eröffnen sich für Unternehmungen auch interessante Marktchancen auf Umweltschutzmärkten, weil innovative Problemlösungen in der eigenen Unternehmung als kommerzielle Umweltschutzleistungen eine Angebotslücke besetzen können.³⁴ Eine Berücksichtigung von Umweltschutz gibt zudem den „... Lösungsmöglichkeiten für Problemstellungen neben finanziellen auch umweltbezogene Prämissen vor, wie z.B. die Erweiterung des Produktlebenszyklus um die Entsorgungsphase zeigt.“³⁵

Die Ökosphäre

„Nachdem Stoffe und Energie nicht aus Nichts produziert, andererseits aber auch nicht vernichtet werden können und weil nicht alle bei der Produktion eingesetzten Stoff- und Energiearten in erwünschte Güter gehen, bedeutet Produktion immer auch Ressourcenverbrauch und Rückstandserzeugung.“³⁶ Die Auswirkungen der Umweltzerstörung zeigt sich auch für Unternehmungen z.B. darin, „... daß sich die Qualität der Rohstoffe verschlechtert (z.B. Wasser, Nahrungsmittel, Luft) oder Ressourcen knapp werden (z.B. fossile Brennstoffe und fruchtbarer Boden).“³⁷ Inzwischen ist die Belastung der natürlichen Umsysteme durch immer mehr und qualitativ immer stärker einwirkende Emissionen und Abfallstoffe an seine natürlichen Grenzen gestoßen, so daß die natürliche Regenerationsfähigkeit droht, außer Kraft gesetzt zu werden.³⁸

Obige Ausführungen machen deutlich, daß gesellschaftliche Entwicklungen von wirtschaftlichen, marktorientierten Betrachtungen nicht zu trennen sind. Das Umfeld der Unternehmung „... legt für die einzelnen Unternehmungen Verhaltensfelder fest,“³⁹ wel-

³² Näheres hierzu siehe bei Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 27.

³³ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 89.

³⁴ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 89.

³⁵ Straudt, Kriegesmann, Fischer (1992), S. 330 ff.

³⁶ Strebel (1992), S. 146.

³⁷ Stahlmann (1994), S. 57.

³⁸ Vgl. Steinle (1995), S. 916.

³⁹ Ulrich, Probst (1988), S. 241.

che einen „... hinreichend offenen Blick nach außen zur notwendigen Voraussetzung dafür machen, Erfolgspotentiale für das Unternehmen zu entdecken und zu nutzen.“⁴⁰

3.2 Deklarierte umweltorientierte Werte: Ausprägung der deklarierten Ökologieorientierung als normatives Fundament einer ökologieorientierten Unternehmungsführung

3.2.1 Die Vision als Leitstern für eine intendierte umweltschutzbezogene Unternehmungsentwicklung

Ausgehend von der Annahme, daß die von Mitarbeitern erwünschte Ökologieorientierung nicht 'verordnet' werden kann, ergibt sich die Notwendigkeit, indirekte Impulse zu setzen, indem der Sinn von erwünschten Handlungen - in diesem Fall des erwünschten Verhaltens im betrieblichen Umweltschutz - kommuniziert und vor allem die Frage nach dem 'Warum ist betrieblicher Umweltschutz für unser Unternehmen wichtig?' beantwortet wird. Besonders in Zeiten, in denen von einer Sinnkrise in der Gesellschaft und Wirtschaft die Rede ist, welche zu einer Verunsicherung über Zweck und Absichten von Institutionen und ihrer Wertung führt, ist die Kommunikationsaufgabe der Sinnvermittlung evident.⁴¹ Hierbei kommt es nicht nur darauf an, Inhalte zu vermitteln, welche unmittelbar zur Sicherung der Lebensfähigkeit der Unternehmung beitragen,⁴² denn genauso, wie für den Menschen Gesundheit zu haben als Lebenssinn zu kurz greift, gilt es auch immer noch die Originalität der Unternehmung zu erfassen.⁴³ Weiterreichende Sinnfelder, wie z.B. Aussagen zum angestrebten betrieblichen Umweltschutz können dazu beitragen, den Charakter/den Stil einer Unternehmung zu prägen.

Da Sinn nur individuell und situativ zu erfassen ist,⁴⁴ kann er nicht vorgeschrieben, wohl aber beschrieben werden. Er ist nicht sozialtechnisch machbar, sondern muß in der kulturellen Sinngemeinschaft gesucht und gefunden werden.⁴⁵ „Mit einer starken, ethisch fundierten Vision können Führungspersönlichkeiten diese Suche erleichtern.“⁴⁶ Visionen

⁴⁰ Freimann, Pfriem (1990), S. 121.

⁴¹ Vgl. Bleicher (1992), S. 60. Greipel (1988), S. 234 f. sieht den Grund für eine sukzessive Sinnentleerung der unternehmerischen Lebens- und Arbeitswelt in einer stetigen Auflösung von Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen, denn dadurch werden die für eine Sinnbildung notwendigen Interaktionen von miteinander in Beziehung stehenden Menschen stark limitiert (siehe zur Bildung von Sinn durch Interaktionen auch Ulrich (1990), S. 283). Auch Kobi, Wüthrich (1986), S. 22 weisen auf die motivationsmindernde Wirkung von 'sinn-loser' Arbeit hin.

⁴² Auch diese Inhalte haben sich in den letzten Jahren stark verändert (von der Unternehmung als 'Mittel' zur Erreichung fest vorgegebener Ziele zur Unternehmung als entwicklungsfähiges System) (vgl. Habel (1992), S. 118).

⁴³ Vgl. Exner (1992), S. 199.

⁴⁴ Weick (1985), S. 196 f. weist darauf hin, daß Sinnfindung ein zirkulärer Prozeß ist, in dem zuerst Signale aus der Umwelt aufgenommen und selektiert werden und nach dieser Selektion, also retrospektiv, den Signalen Sinn beigemessen wird.

⁴⁵ Vgl. Ulrich (1990), S. 287.

⁴⁶ Kobi, Wüthrich (1986), S. 23.

beschäftigen sich richtungsweisend ('Polarsternfunktion')⁴⁷ auf einer Metaebene mit der Zukunft. Sie können denkbare Situationen, die in der Zukunft eintreten oder herbeigeführt werden können, geistig vorwegnehmen,⁴⁸ also 'innere Bilder' darstellen.⁴⁹ Dadurch, daß sie die rationale Ebene der unmittelbaren Erfüllbarkeit verlassen, Ideale und Hoffnungen mit 'ins Spiel bringen', vor allem aber kreatives und teilweise nur intuitiv verstehbares Neuland beschreiten,⁵⁰ erfüllen sie eine 'Leitsternfunktion' für unternehmerisches Handeln.⁵¹ In dieser Funktion bieten Visionen einerseits einen Fixpunkt der Orientierung, können aber andererseits durch ihre innovative Ausrichtung notwendige Wandlungsprozesse begleiten. „Visionen erklären dem Mitarbeiter, warum er sich anstrengt und warum es sich lohnt, sich anzustrengen.“⁵² Ihr Wesen „... liegt in den Richtungen, die sie weist, nicht in den Grenzen, die sie abschließt; mehr in den Fragen, die sie aufwirft, nicht in den Antworten, die sie für diese findet.“⁵³ Zur Unterstützung des betrieblichen Umweltschutzes kann eine Vision z.B. Aussagen wie 'Wir wollen im betrieblichen Umweltschutz besser sein als alle anderen' oder 'Wir wollen im Umweltschutz in unserer Branche die Nr. 1 sein' beinhalten.⁵⁴ Die Kraft klarer Visionen kann auch in einem verschärften Konkurrenzzumfeld dauerhaft Wettbewerbsvorteile sichern, indem sie z.B. motivierte und engagierte Mitarbeiter anzieht⁵⁵ und die mit ihnen verbundenen Ziele wichtiger, wertgebundener und emotional verbindlicher erscheinen läßt, weil sie im Zusammenhang mit den Werten und Emotionen gesehen werden, welche mit der Vision verbunden sind.⁵⁶ Hierzu kann auch die im folgenden analysierte Unternehmungsethik/-philosophie als grundlegende Werteposition für ökologieorientiertes unternehmerisches Handeln beitragen.

⁴⁷ Hinterhuber (1996), S. 85.

⁴⁸ Vgl. Bleicher (1994), S. 102.

⁴⁹ Vgl. Wahren (1996), S. 156.

⁵⁰ Vgl. Scholz (1991), S. 242.

⁵¹ Vgl. Bleicher (1994), S. 102, S. 506; auch Ebeling (1994), S. 119. Näheres zu den verschiedenen Funktionen von Visionen im Laufe der Unternehmungsentwicklung siehe bei Bleicher (1994), S. 112 ff.

⁵² Frese (1997), S. 7.

⁵³ Hinterhuber (1996), S. 83. Näheres zu verschiedenen Arten, der Entwicklung, Gestaltung und Wirkung von Visionen bei Teich (1997), S. 69 ff.

⁵⁴ Weitere Beispiele für mögliche allgemeine Inhalte von Visionen werden z.B. bei Steinle (1999), S. 173 vorgestellt.

⁵⁵ Vgl. Hinterhuber (1996), S. 84.

⁵⁶ Vgl. Frese (1997), S. 7. Sattelberger (1996), S. 290 betitelt die Entwicklung einer gemeinsamen Sinnfindung als 'emotionalen Klebstoff'. Göpfert, Jung, Deppe (1999), S. 35 f. stellen in einer empirischen Untersuchung fest, daß Unternehmungen, welche besonders positiv hinsichtlich der Erarbeitung, Implementierung und Kontrolle einer qualitativ hochwertigen Vision zu bewerten sind, auch einen sehr hohen Motivationsgrad der Mitarbeiter aufweisen.

3.2.2 Die Unternehmungsethik/-philosophie als grundlegende Werteposition für ökologieorientiertes unternehmerisches Handeln

3.2.2.1 Notwendigkeit einer grundlegenden ethischen Orientierung für unternehmerisches Handeln

Die steigende Komplexität von Arbeitsprozessen und hohe Flexibilitätssforderungen an die Mitarbeiter machen es erforderlich, auch die Handlungsfreiheit von Unternehmungsmitgliedern in ihren Tätigkeitsfeldern auszuweiten. Im Zuge dieser Entwicklung können jedoch keine detaillierten Handlungsvorgaben für jeden Handgriff mehr gegeben werden, weil die formale Regelungsdichten dadurch um ein Vielfaches erhöht würden. Um Unternehmungen dennoch nach relativ einheitlichen Handlungsmaßstäben führen zu können, müssen grundlegende gemeinsame Werthaltungen gefunden werden, an denen sich von Mitarbeitern zu treffende Entscheidungen orientieren können. Zur Festlegung von allgemeinen Handlungsrichtlinien ist also ein Minimalkonsens in Form einer Unternehmungsethik, welche auf einer Unternehmungsethik⁵⁷ basieren kann, notwendig.

Unter Unternehmungsethik⁵⁸ kann eine Reflexionstheorie der Moral⁵⁹ verstanden werden.⁶⁰ Sie beschäftigt sich mit dem methodischen Nachdenken über Moral,⁶¹ die in einer Unternehmung gelten darf.⁶² „Ethik in diesem Sinne ist immer eine methodisch fundierte, prinzipienorientierte Morallehre, die von der herrschenden ‘Moral’ mehr oder weniger abweichen kann. Die Ethik gibt sich also nicht mit dem ‘Sein’ der bestehenden Moralvorstellungen zufrieden, sondern fragt nach dem ‘Sein-Sollen’, nach den ‘richtigen’ Normen.“⁶³ Sie richtet sich auf solche Normen (Handlungsregeln), die von Unternehmungen im Sinne einer Selbstbindung entwickelt und verbindlich in Kraft gesetzt werden, um eine friedliche Regelung von solchen Konflikten zu erreichen, die durch das gewinnorientierte Wirtschaften entstehen oder zu entstehen drohen.⁶⁴ „Die

⁵⁷ Homann, Blome-Drees (1995), S. 96 beschreiben die Aktualität der Unternehmungsethik als Folge globaler Krisen, wie z.B. der Umweltzerstörung, an denen auch die Wirtschaft beteiligt ist. Demnach fungiert die Unternehmungsethik nicht nur als normative Basis für einheitliches unternehmerisches Handeln der Unternehmungsmitglieder, sondern erfüllt auch eine Legitimationsfunktion gegenüber dem Unternehmungsumfeld.

⁵⁸ Nähere Ausführungen zu den Merkmalen einer Unternehmungsethik machen Steinmann, Löhner (1988), S. 307 ff.

⁵⁹ Zur Unterscheidung des Ethik- und Moralbegriffs: „Die Moral betrachtet die Handlungen eines einzelnen, die Ethik die Gesamtheit der menschlichen Handlungen“ (Starke (1992), S. 44). Zu einer vertiefenden Behandlung der Begriffe ‘Moral’ und ‘Ethik’ vgl. Märten (2000), S. 7 ff., S. 45 ff.

⁶⁰ Vgl. Luhmann (1990), S. 262.

⁶¹ Vgl. Pieper, Richter (1990), S. 98.

⁶² Vgl. Starke (1992), S. 44.

⁶³ Pieper, Richter (1990), S. 98.

⁶⁴ Vgl. Steinmann, Schreyögg (1993), S. 105.

Unternehmensethik ist also ... letztlich auf die Regelung von solchen Handlungssituationen ausgerichtet, in denen das Gewinnstreben zu einem ethisch verwerflichen Tun führt oder führen kann.⁶⁵

3.2.2.2 Implikationen einer ökologieorientierten Ethik

Da unternehmerische Tätigkeit in vielfacher Weise Einfluß auf die Umwelt von Unternehmungen nimmt,⁶⁶ erscheint die Berücksichtigung von ökologischen Belangen bei Unternehmensentscheidungen heute unumgänglich. Einer umweltorientierte Gestaltung von unternehmerischen Handlungen muß jedoch die Redefinition der Wertvorstellungen sowie des Unternehmungszwecks vorausgehen,⁶⁷ wozu die Reflexion einer ökologischen Ethik⁶⁸ notwendig und sinnvoll erscheint. Zu definieren ist sie allgemein als „... rationale Reflexion über zulässiges Handeln in all jenen Fällen, in denen wirtschaftliche Aktivitäten als (unbeabsichtigte) Nebenwirkungen Schäden an Öko-Systemen hervorrufen bzw. hervorzurufen drohen.“⁶⁹ Eine ökologische Ethik bildet also ein Korrektiv zur ökonomischen Rationalität.⁷⁰ Sie soll als Richtschnur für das richtige sittliche Verhalten dienen⁷¹ und ist somit von ihrem Wesen her präskriptiv, d.h. Normen und Werte setzend.⁷² Die ökologische Ethik legt fest, „... wie das Unternehmen nach dem Prinzip der 'leistbaren Verantwortung' seiner Mitverantwortung für alle von ihm verursachten Umweltbelastungen gerecht werden will.“⁷³

Damit alle Unternehmungsmitglieder bezüglich der Bewertung umweltbezogener unternehmerischer Handlungen auf eine einheitliche Wertebasis zurückgreifen, sollte für alle Mitarbeiter gleichermaßen die Möglichkeit zur ethischen Reflexion bestehen. Wenn nicht nur von der Unternehmungsleitung, sondern von allen Mitarbeitern über unternehmensinterne Werte und Normen kritisch nachgedacht wird, verliert diese Reflexion ihren Allgemeinheits- und Unverbindlichkeitscharakter.⁷⁴ Nur auf diese Weise können

⁶⁵ Steinmann, Schreyögg (1993), S. 106, ähnlich auch Steinmann, Löhr (1988), S. 300. Aßländer (1998), S. 28-32 führt aus, welches Instrumentarium in einer Unternehmung zu implementieren ist, um 'moralisches Handeln' der Unternehmung und ihrer Mitglieder zu gewährleisten.

⁶⁶ Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 52 weisen darauf hin, daß jede ökonomische Tätigkeit mit der Beanspruchung der Umwelt verbunden ist.

⁶⁷ Vgl. Bellmann (1996), S. 135.

⁶⁸ Wagner (1990), S.109 ff. kritisiert generell die Differenzierung der Ethik (z.B. auch in eine Unternehmungsethik), denn Ethik ist seiner Meinung nach als sozialphilosophische Basiskategorie im Sinne eines maßgeblichen Leitprinzips für das Denken und Handeln innerhalb einer Gesellschaft generell inhaltlich nicht differenzierbar.

⁶⁹ Stitzel (1990), S. 102.

⁷⁰ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 49.

⁷¹ Vgl. Hess (1988), S. 179.

⁷² Luhmann (1992), S. 182 f. weist jedoch darauf hin, daß Ethik nur das Handeln, nicht jedoch das Nicht-Handeln regelt, also nicht für die Bewertung des Unterlassens gewisser Handlungen (z.B. zum betrieblichen Umweltschutz) ausreicht.

⁷³ Vgl. Ellringmann (1995), S. 24.

⁷⁴ Vgl. Kreikebaum (1996a), S. 21.

sich Mitarbeiter auf die Befolgung dieser Normen verpflichten, also im Sinne der Unternehmung moralisch handeln.⁷⁵ Ziel dieser Verfahrensweise ist es nicht, Mitarbeiter zu Philosophen zu machen, sondern den Mitarbeitern Orientierung über die normativen Dimensionen ihres Handelns zu vermitteln und daraus die Begründung ihres Tuns abzuleiten - gerade wenn es um die Abwägung von Zielkonflikten und schwer zu vergleichenden Alternativen geht. Dieses Vorgehen erscheint notwendig, denn gegenüber den Mitarbeitern und Kollegen kann das schiere Anordnen oder das bündige Mitteilen getroffener Entscheidungen nicht die dominierende Kommunikationsform sein.⁷⁶

Es sei jedoch auch darauf verwiesen, daß durchaus ernstzunehmende Barrieren in Unternehmungen existieren, welche ethisches Handeln erschweren. So führt eine extreme Arbeitsteiligkeit unternehmerischer Prozesse dazu, daß Mitarbeiter den Überblick über Gesamtzusammenhänge verlieren, wodurch die Konsequenzen des eigenen Tuns nur noch in beschränktem Ausmaß überschaubar sind und somit eine entscheidende Voraussetzung für verantwortungsbewußtes Handeln und ethische Reflektion fehlt.⁷⁷ Auch Zielvereinbarungen im Rahmen eines MbO können dazu führen, daß bei der Überprüfung der Zielerfüllung die ethische Qualität der gewählten Mittel zur Nebensache wird und so nachgeordneten Managementebenen 'jedes Mittel recht' erscheint, um vereinbarte Ziele zu erfüllen. Nicht zuletzt die klassische Befehlshierarchie kann zu unethischem Handeln führen, wenn sich die Verantwortung des einzelnen in der unüberschaubar gewordenen Befehlskette verliert.⁷⁸

Legt man eine weitergehende Definition von Unternehmungsethik zugrunde,⁷⁹ dann umfaßt dem entsprechend eine ökologische Ethik nicht nur die Kommunikation über anzustrebendes umweltschutzbezogenes Verhalten im Kreis der Unternehmungsmitglieder (monologische Verantwortungsethik im weiteren Sinne), sondern auch und vor allem mit Betroffenen außerhalb der Unternehmung.⁸⁰ Im Rahmen einer kommunikativen Ethik bzw. dialogischen Verantwortung wird eine unvoreingenommene, vernünftige Verständigung mit allen Handlungsbetroffenen gefordert.⁸¹

⁷⁵ Vgl. Kreikebaum (1996a), S. 9 f.

⁷⁶ Vgl. Steger (1991a), S. 201.

⁷⁷ Vgl. Pieper, Richter (1990), S. 103, auch Steinmann, Gerhard (1992), S. 166 ff.

⁷⁸ Vgl. Pieper, Richter (1990), S. 104; auch Steinmann, Gerhard (1992), S. 166 ff. Ähnlich weisen Becker, Schwarz (1998), S. 61 darauf hin, daß einer ausschließliche Steuerung durch Zielvereinbarungen die begrenzte Rationalität menschlichen Verhaltens entgegensteht.

⁷⁹ Nach Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 53 f. „... umfaßt Unternehmensethik alle durch - wenn möglich bzw. praktikabel - *dialogische Verständigung mit den Betroffenen* begründbaren materiellen und prozessualen Normen, die von einem Unternehmen zum Zweck der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“ (Hervorh.d.Verf.); ähnlich auch bei Bendixen (1991), S. 222 und Pieper, Richter (1990), S. 108

⁸⁰ Beispiele möglicher Inhalte einer Umweltethik sind z.B. bei Kreikebaum (1996), S. 7 zu finden.

⁸¹ Vgl. Ulrich, Fluri (1992), S. 71. Ulrich (1991) S. 85 ff. führt weiter aus, daß für einen verantwortbaren Umgang mit der Natur sowohl eine kollektive Klugheitsethik, eine Gerechtigkeitsethik sowie eine Zukunfts-ethik notwendig ist.

Ulrich weist jedoch darauf hin, daß die Grenzen einer derartigen gemeinsamen Reflexion durch die allgemeinen Schwierigkeiten des zwischenmenschlichen Dialogs und durch bestehende Sachzwänge vorgegeben werden.⁸² Freimann fügt dem hinzu, daß die unterschiedlich ausgeprägte Kenntnis verwendeter ökologiebezogener Kommunikationscodes (z.B. Fachtermini) einen kommunikativen Austausch mit Hilfe einer 'gemeinsamen Sprache' verhindert.⁸³ Außerdem ist nicht davon auszugehen, daß zwischen den Beteiligten eine gleiche Machtverteilung herrscht, welche allen eine entsprechende Vertretung ihrer jeweiligen Position ermöglicht.⁸⁴ Auch stellt sich die Frage der Machbarkeit eines ständigen Dialogs, da dieser mit immensen Aufwand verbunden wäre. Aus diesen Gründen wird in einer Synthese aus der monologischen Verantwortungsethik mit der kommunikativen Ethik ein geeigneter Lösungsansatz ökologisch verantwortlichen Handelns gesehen.⁸⁵

3.2.2.3 Die Unternehmungsphilosophie als Ausdruck der (ökologiebezogenen) Werthaltungen des Managements

Während die Unternehmungsethik (dialogisch) die Frage nach der moralischen Verankerung unternehmerischer Tätigkeit stellt, umfaßt die Unternehmungsphilosophie die vom Management gewünschten, gewollten und anzustrebenden Verhaltensweisen.⁸⁶ In ihr werden die Werthaltungen des Top Managements kommuniziert,⁸⁷ welche aber nicht zwingend moralischen Kodizes entsprechen müssen. „Zum Ausdruck kommt sie in einer aktiven Kommunikation von Werten. Thematisiert sind in ihr die Ziele und der Anspruch der jeweiligen Unternehmung bzw. deren übergeordnete Zwecksetzung. ... In ihr wird Position bezogen zur gesellschaftlichen Funktion und sozialen Verantwortung der Unternehmung ... Zusammenfassend kann die Unternehmensphilosophie als Metaeinstellung zur Unternehmung definiert werden.“⁸⁸ Ihre Funktion besteht darin, Werte zu definieren, zu bekunden und für alle Mitarbeiter der Unternehmung zu erhellen.⁸⁹

Für die ökologiebezogene strategische Unternehmungsführung kommt der Unternehmungsphilosophie der Charakter der obersten unternehmensinternen Handlungsmaxime für die Auseinandersetzung mit ökonomisch-ökologischen Problemkomplexen zu,⁹⁰ weil in ihr die grundlegende Einstellung des Managements zum betrieblichen Umweltschutz verankert ist. Diese kann und sollte hinsichtlich der Übernahme von Verantwor-

⁸² Vgl. Ulrich (1992), S. 208 f.

⁸³ Vgl. Freimann (1996), S. 351.

⁸⁴ Vgl. Thielemann (1990), S. 65.

⁸⁵ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 53 f. Ungelöst bleibt hierbei jedoch das Problem der Definition dessen, was 'ökologisch richtig' ist. So ist mangels Wissen oft nicht konkret festzumachen, welches Verhalten für die Zukunft zur Schonung der Umwelt anzustreben ist.

⁸⁶ Vgl. Weßling (1992), S. 26; ähnlich auch Kasper (1987), S. 12 und Krüger (1984), S. 30.

⁸⁷ Vgl. Kieser (1985), S. 430.

⁸⁸ Ogilvie (1992), S. 87.

⁸⁹ Vgl. Bleicher (1990), S. 6.

⁹⁰ Vgl. Brenken (1988), S. 175.

tung für unternehmerisches Handeln auf einer ökologischen Ethik basieren,⁹¹ sie kann sich aber auch z.B. auf rein ökonomische Ziele, wie die Gewinnerwirtschaftung beziehen.

Zentral ist in diesem Zusammenhang die Überlegung, daß eine umweltorientierte Unternehmungsführung vor dem Hintergrund eines unternehmungspolitischen Gesamtzusammenhangs zu interpretieren ist. D.h., daß sich die Ökologieorientierung von der Grundintention her im Gleichklang in den konstitutiven Elementen des Wertgerüsts einer Unternehmung, also ihrer Vision, Philosophie, Kultur und Ethik, widerspiegeln muß. Die so manifestierte ökologische Grund- und Werthaltung fließt in die Formulierung von Unternehmungspolitik und -leitbild und der sich daraus ableitenden Grundstrategien ein und wird so zu einer konkreten Verhaltensrichtlinie und -vorgabe für ökologische Handlungsmuster.⁹²

3.2.3 Die Unternehmungspolitik als Ansatzpunkt für die Integration ökologieorientierter Werte in die Unternehmung

3.2.3.1 Allgemeine Begriffsbestimmung: Unternehmungspolitik als Rahmenbedingung für unternehmerisches Handeln

„Unter Unternehmenspolitik im allgemeinen wird eine Gesamtheit von Grundsätzen verstanden, die das Verhalten innerhalb des Unternehmens und das Verhalten des Unternehmens auf dem Markt regeln.“⁹³ Sie umfaßt unternehmerische Grundprinzipien sowie Grundkonzepte,⁹⁴ die von der Unternehmungsführung gestaltet werden und für Mitarbeiter den Charakter von Entscheidungsregeln haben. Die Unternehmungspolitik setzt also Rahmenbedingungen mit Richtlinienfunktion.⁹⁵ „Diese originären, allgemeinen und langfristig geltenden Entscheidungen beziehen sich nicht nur auf zu verfolgende Ziele, sondern auch auf die dafür einzusetzenden Mittel und die dabei anzuwendenden Verfahren.“⁹⁶

Die Aufgabe der Unternehmungspolitik besteht darin, „... einen Entwicklungspfad in die Zukunft zu bestimmen, der von der Vision und den vergangenheitsgeprägten Erfahrungen ausgeht.“⁹⁷ Die Prägung der unternehmungspolitischen Akteure durch die Vergan-

⁹¹ Thielemann (1990), S. 59 weist darauf hin, daß das 'Ökologische' ohne Ethik nicht 'auf den Weg kommt', weil eine nur unter Nützlichkeitsgesichtspunkten betrachtete intakte Natur - in der Sprache der Ökonomie - den Charakter eines 'öffentlichen Gutes' hat.

⁹² Vgl. generell zum Gesamtzusammenhang von Unternehmungsvision, -ethik/philosophie, -kultur sowie Unternehmungspolitik und -leitbild Steinle (1999), S. 176 f.

⁹³ Steinle, Kolbeck (1997), S. 121; ähnlich Steinle, Kolbeck (1995), S. 12.

⁹⁴ Vgl. Steinle (1999), S. 168.

⁹⁵ Vgl. Steinle (1999), S. 179.

⁹⁶ Ulrich (1990a), S. 18.

⁹⁷ Bleicher (1994), S. 506 und Bleicher (1994a), S. 36.

genheit, also die Rolle der Unternehmenskultur, darf also nicht übersehen werden, denn Erfahrungen, welche bei der Situations- und Problembewältigung in der Vergangenheit kollektiv gemacht wurden, verdichten sich in Einstellungen und Verhaltensweisen, die in der Gegenwart die Perzeptionen und die Präferenzen für unterschiedliche Kurse der Zukunftsbewältigung bestimmen.⁹⁸ Auch bei den unternehmungspolitischen Entscheidungsträgern führt die Subjektivität der Informationsverarbeitung zwangsläufig dazu, daß deren individuelle Normen und Werte (die sich aus Erfahrungen im privaten und beruflichen Bereich herausgebildet haben) in die zu treffenden Entscheidungen eingehen.

3.2.3.2 Anreicherung der Unternehmenspolitik um eine ökologieorientierte Komponente

Strebt eine Unternehmung eine stärkere Übernahme von Verantwortung für die Umweltwirkungen ihrer unternehmerischen Tätigkeit an, so sollte sich dies zunächst in der höchsten unternehmerischen Planungsebene - der Unternehmenspolitik - manifestieren,⁹⁹ denn sie macht einen wesentlichen Teil der umweltorientierten Unternehmensführung aus.¹⁰⁰ In der umweltschutzorientierten Unternehmenspolitik werden die allgemeinen ökologiebezogenen Zielvorstellungen und Werte einer Unternehmung festgelegt;¹⁰¹ in ihr sind die Grundsätze festgehalten, nach denen die Unternehmung Umweltschutz betreiben will.¹⁰² „Sie hat insbesondere drei Funktionen:

- Sie ist spezifischer Ausdruck des umweltbezogenen Selbstverständnisses und stellt eine Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung dar. Sie wirkt damit sowohl nach innen, als auch nach außen.
- Ihre interne Wirkung ist darin zu sehen, daß sie Rahmenbedingungen und Leitplanken für das ökologisch relevante Entscheiden und Handeln im Unternehmen definiert. Damit schafft sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Orientierung und vermittelt Verhaltenssicherheit.
- Ihre externe Wirkung beruht auf der Dokumentation ökologischer Verantwortung. Sie bezweckt somit eine Image- und Vertrauensbildung bei wichtigen Anspruchsgruppen des Unternehmens.“¹⁰³

Aufgrund der unterschiedlichen ökologischen Betroffenheit und der verschiedenen Möglichkeiten zur Nutzung von Marktchancen wählt jede Unternehmung unterschiedliche Ausformungen einer mehr oder weniger ökologieorientierten Unternehmenspoli-

⁹⁸ Vgl. Bleicher (1994), S. 133.

⁹⁹ Vgl. Steinle, Kolbeck (1995), S. 12; ähnlich auch bei Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 268 und Steinle (1996), S. 9.

¹⁰⁰ Vgl. Brunner, Gutwinski, Kroiss et al. (1995), S. 55.

¹⁰¹ Vgl. Brunner, Gutwinski, Kroiss et al. (1995), S. 55.

¹⁰² Vgl. Ellringmann (1995), S. 24.

¹⁰³ Dyllick (1998), S. 69.

tik.¹⁰⁴ In jedem Fall ist die umweltbezogene Entwicklung von Unternehmungen im jeweiligen Kontext ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wie auch im Zusammenhang mit der konkreten Entwicklung von Wettbewerbsbedingungen zu sehen.¹⁰⁵ Dabei kann sich eine Unternehmung auf die Einhaltung der relevanten Rechtsnormen beschränken, eine darüber hinausgehende eigenverantwortliche Umweltpolitik betreiben oder sogar richtungsweisend tätig werden.¹⁰⁶

Die Integration des Ökologieproblems in die Unternehmungspolitik stellt in jedem Fall einen komplizierten Prozeß dar, der nicht durch einfachen Entschluß von heute auf morgen realisiert werden kann,¹⁰⁷ denn „... Innovationen, wie eine ökologisch orientierte Unternehmenspolitik, lassen sich nicht verordnen.“¹⁰⁸ Moser kommt in seiner Untersuchung zu dem Schluß, daß für die erfolgreiche Einführung einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik erst einmal die grundsätzliche Bereitschaft des obersten Management zu ökologischem Handeln kommuniziert werden muß, um die Voraussetzungen zur Entwicklung einer ökologieorientierten Grundausrichtung der Unternehmung zu schaffen.¹⁰⁹ „Diese Signale von oberster Stufe sind nur dann glaubwürdig, wenn das Management über das entsprechende Commitment und Engagement verfügt, Veränderungsprozesse einzuleiten.“¹¹⁰ Besonders ist außerdem darauf zu achten, daß die Leitmaxime einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik mit konkreten Inhalten gefüllt wird, denn sonst läuft sie leicht Gefahr, zu einer Leerformel zu degenerieren. Durch Präzisierung in mehreren Richtungen kann dem jedoch folgendermaßen begegnet werden:

- in formaler Hinsicht durch die bereits erwähnte schriftliche Fixierung, nicht nur von allgemeinen Leitsätzen, sondern auch von bereichsspezifischen Richtlinien (z.B. Richtlinien für die Standortplanung, den Absatzbereich, die Materialprüfung usw.);
- in inhaltlicher Perspektive durch die Erarbeitung einer umfassenden Umweltschutzkonzeption, die langfristige Strategien ebenso wie einzelne Verfahren festlegt.¹¹¹

¹⁰⁴ Vgl. Moser (1996), S. 235.

¹⁰⁵ Vgl. Böttcher (1999), S. 289.

¹⁰⁶ Vgl. Ellringmann (1995), S. 24.

¹⁰⁷ Vgl. Pfiem (1990), S. 33. So führen z.B. Freimann, Pfiem (1990), S. 7 f. auf, welche Hemmnisse einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik gegenüberstehen.

¹⁰⁸ Teitscheid (1994), S. 116.

¹⁰⁹ Vgl. Moser (1996), S. 235. Auch Thielemann (1990), S. 60 weist darauf hin, daß eine ökologische Unternehmungspolitik zu fordern bedeutet, versachlichte Strukturzusammenhänge unternehmerischen Handelns ein Stück weit zu (Re-)Personalisieren, denn es ist in jedem Einzelfall vom Management zu beurteilen, ob ein unternehmungspolitischer Eingriff in die Natur ökologisch richtig ist. Zu den Grenzen der Möglichkeiten einer Personalisierung der Unternehmung siehe auch Thielemann (1990), S. 63.

¹¹⁰ Moser (1996), S. 234.

¹¹¹ Vgl. Senn (1986), S. 142.

3.2.3.3 Die Unternehmungspolitik als 'Arena der Anspruchsgruppen'

Anders als noch vor wenigen Jahrzehnten ist heute davon auszugehen, daß die Unternehmungspolitik nicht ausschließlich von dem Management einer Unternehmung bestimmt wird. Vielmehr werden unternehmungspolitische Ziele und Grundkonzepte in einem Auseinandersetzens- und Einigungsprozeß zwischen den Trägergruppen der Unternehmung¹¹² ausgehandelt und dann vereinbart, für den das treffende Bild einer unternehmungspolitischen Arena gewählt werden kann.¹¹³ Neben den Wertvorstellungen der Entscheidungsträger bringen Mitglieder und Anspruchsgruppen der Unternehmung eigene Perzeptionen der Wirklichkeit und eigene Präferenzen bezüglich erstrebenswerter Zukunftszustände und -entwicklungen in den unternehmungspolitischen Prozess ein. Diese sind in der Vergangenheit geprägt worden, beziehen sich auf die vorausliegende Zukunft, sind aber als Probleme der Gegenwart zu lösen.¹¹⁴

Die Unternehmungspolitik dient demnach nicht nur der Schaffung eines organisatorischen Rahmens innerhalb der Firma, sondern auch und vor allem der Koordination von Beziehungen, welche die Unternehmung zu ihrem Umfeld pflegt. "Die Notwendige 'Akzeptanz' seitens aller Bezugsgruppen des Unternehmens lässt sich jedoch nicht einfach sozialtechnisch 'machen'; Glaubwürdigkeit hängt letztlich von der ethischen Legitimation der Unternehmungspolitik, d.h. von den guten Gründen ab, die das Management für seine unternehmerischen Handlungsabsichten in die Waagschale werfen kann."¹¹⁵

„Für eine ökologische Unternehmenspolitik ist die Schaffung von Dialog und damit der Aufbau von Verständigungspotentialen das Kriterium, an dem sich diese Unternehmenspolitik messen lassen muß. Ökologische Unternehmenspolitik braucht diese Verständigungspotentiale, da nur so die Möglichkeit besteht, die zahlreichen Interessenskonflikte zwischen der Unternehmensleitung und den internen und externen Anspruchsgruppen zu verringern.“¹¹⁶ Die Art und Ausprägung des Interessendruckes, der vom Umfeld auf die Unternehmung ausgeht, ist für die Entwicklung von jeweiligen Nutzenpotentialen wesentlich: Je stärker dieser Druck sich beispielsweise vom Sozialen weg auf kurzfristige formal-ökonomische Ergebnisse (Rentabilität, Liquidität) hin neigt, um so eher ist eine opportunistische Ausbeutungspolitik von Erfolgspotentialen in Unternehmungen zu erwarten. Je geringer dieser Druck ist, und je mehr soziale und sachinhaltliche Ziele die Unternehmungspolitik bestimmen, um so größer dürfte die Möglichkeit sein, eine einzelnen Bezugsgruppen verpflichtete Entwicklungspolitik zu verfolgen, welche neue, zukunftsweisende Nutzenpotentiale und damit strategische Erfolgs-

¹¹² Nähere Ausführungen hierzu siehe in Abschnitt 3.1.2.

¹¹³ Vgl. Steinle (1999), S. 171. Bezogen auf das Zusammenwirken unternehmensrelevanter Akteure benutzt schon früher Kirsch (1990), S. 90 f. den Begriff der 'politischen Arena'.

¹¹⁴ Vgl. Bleicher (1994), S.132.

¹¹⁵ Ulrich (1991), S. 97.

¹¹⁶ Aulinger (1996), S. 273.

potentiale erschließt.¹¹⁷ Während bei der Verfolgung einer Opportunitätspolitik, welche durch eine einseitige, meist von einer kurzfristigen Perspektive geleitete Ausrichtung auf Investoren (eine gebräuchliche Variation des Shareholder-Ansatzes)¹¹⁸ wenig Raum für umweltschutzbezogene Ziele bleibt, impliziert das Anstreben einer Verpflichtungspolitik, die eine mit einer langfristigen Zeitperspektive verbundene pluralistische, gesellschaftsorientierte Zielausrichtung (Stakeholder-Ansatz) verfolgt und sich dabei vorrangig am Vermindern von Gefährdungen des Überlebens und der Entwicklung der Unternehmung im ganzen orientiert,¹¹⁹ eine ökologieorientierte Ausrichtung.

Unternehmungen sind darauf angewiesen, daß ihnen die Anspruchsgruppen ihre Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft nicht entziehen und keinen manifesten Widerstand gegen unternehmungspolitische Entscheidungen ausüben.¹²⁰ Aus diesem Grund ist es heute für Unternehmungen nicht mehr möglich, reine Opportunitätspolitik zu verfolgen. Dem Druck der Anspruchsgruppen kann sich eine Unternehmung allerdings nur entziehen, wenn sie gesellschaftliche Werte antizipativ in das Zielsystem der Unternehmung integriert und daraus eine Unternehmungspolitik resultiert, die gleichberechtigt ökologische und ökonomische Tatbestände berücksichtigt und umsetzt.¹²¹ Die Unternehmungsführung muß sich jedoch darüber im klaren sein, daß ein halbherziges Lippenbekenntnis zum Umweltschutz nicht ausreicht, um die Unternehmung bei Mitarbeitern und externen Anspruchsgruppen glaubhaft zu profilieren. Vielmehr muß der Wert 'Umweltqualität' von der Unternehmungsführung ernsthaft verdeutlicht und glaubhaft vorgelebt werden.¹²²

Um eine allgemeine Akzeptanz umweltschutzbezogener Ziele in der Unternehmung und im Umfeld herbeizuführen, muß sich die Unternehmungspolitik im Sinne eines 'Konsensus-Management' entwickeln können.¹²³ Einer konsensorientierten Unternehmungspolitik liegt die Leitidee der kommunikativen Ethik zugrunde: „Zu fordern ist allein die Bereitschaft zur unvoreingenommenen, vernünftigen Verständigung mit allen Handlungsbetroffenen.“¹²⁴ Nur im Rahmen einer rationalen Verständigung zwischen Unternehmungsleitung, Mitarbeitern und dem interessierten Unternehmungsumfeld bilden sich Handlungsorientierungen heraus, welche von allen Seiten als fair und akzeptabel angesehen werden können.¹²⁵ Wenn ein 'Konsensus-Management' die Entwicklung eines gegenseitigen Vertrauens einerseits zwischen Mitarbeitern und Unterneh-

¹¹⁷ Vgl. Bleicher (1994a), S. 36.

¹¹⁸ Vgl. Bleicher (1994a), S. 36.

¹¹⁹ Vgl. Bleicher (1994a), S. 36. Beispiele für Leitbilder der jeweils beschriebenen Politikrichtungen siehe bei Bleicher (1994a), S. 37 f., auch Bleicher (1994), S. 506 ff.

¹²⁰ Vgl. Ulrich (1991), S. 96.

¹²¹ Vgl. Steinle, Jordan, Lawa (1997), S. 72; ähnlich auch v. Diemer (1998), S. 89 und Stahlmann (1992), S. 60.

¹²² Vgl. Jahnke (1997), S. 92.

¹²³ Detailliertere Ausführungen zum 'Konsensus-Management' machen Ulrich (1983), S. 33-41; Kuhn (1997), S. 211 f. und Fankhauser (1996), S. 354 f.

¹²⁴ Ulrich, Fluri (1992), S. 71.

¹²⁵ Vgl. Ulrich, Fluri (1992), S. 71.

mungsleitung und andererseits zwischen Unternehmung und ihrem Umfeld fördert, kann sich eine Unternehmungskultur bilden, welche eine soziale Integration, und damit eine gemeinsame Sicht der Wirklichkeit (also auch der Ziele), unterstützt. Die gemeinsame Interpretation der Ziele, also die gemeinsame Sinnfindung¹²⁶ ist wiederum Voraussetzung für eine Verankerung von Ökologieorientierung in der unternehmungspolitischen und -kulturellen Grundorientierung.

3.2.4 Das Umweltschutzleitbild als Orientierungsraster für ein ökologieorientiertes Unternehmungshandeln

Ein zentrales Instrument zur Verbreitung der angestrebten Umweltschutzpolitik sowie zur Umsetzung entsprechender ökologiezentrierter Werte in tatsächlich gezeigtes Handeln der Unternehmung und ihrer Mitglieder nach 'innen' und 'außen' stellt ein entsprechendes Umweltschutzleitbild dar.¹²⁷ Es konstituiert einen Denk- und Bezugsrahmen für das umweltschutzbezogene Handeln¹²⁸ und beeinflusst so das Erleben sowie das Verhalten einzelner und lenkt seine Intentionen auf ein übergeordnetes Ganzes. Im Leitbild verschmilzt das machbar Erscheinende untrennbar mit dem Wünschbaren,¹²⁹ ohne aber Vorschriften- oder unmittelbaren Normencharakter zu besitzen. Vielmehr ist es offen, interpretationsbedürftig und wandelbar.¹³⁰

Durch die Berücksichtigung von Umweltschutzgedanken in den Richtlinien kann eine Art 'Vorformatierung' der für die Zukunft angestrebten ökologiebezogenen Ausprägungen der Unternehmungskultur eingeleitet werden. Die Flexibilität und allgemeine Anerkennung von Leitbildern als 'Sollvorstellungen' über Vorgänge in der Unternehmung geben der Unternehmungsführung Möglichkeiten, den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit Orientierungshilfen und Denkanstöße zugänglich zu machen, sowie wichtige Wertvorstellungen und erwünschte Handlungsweisen zu dokumentieren.¹³¹ Leitlinien

¹²⁶ Weick führt aus, daß Sinnfindung ein zirkulärer Prozeß ist, in dem zuerst Signale aus der Umwelt aufgenommen und selektiert werden und nach dieser Selektion, also retrospektiv, den Signalen Sinn beigemessen wird (vgl. Weick (1985), S. 196 f.).

¹²⁷ Vgl. Steinle (1995), S. 918. Die Untersuchung von Steinle, Kolbeck hat ergeben, daß knapp drei-viertel der im Projekt antwortenden Unternehmungen ihren Aktivitäten ein Leitbild zugrunde liegen, und das etwa 5 % dieser Leitbilder auch Aussagen zum Umweltschutz enthalten (vgl. Steinle, Kolbeck (1995), S. 13).

¹²⁸ Vgl. Kretschmer (1982), S. 20.

¹²⁹ Vgl. Dierkes, Marz (1998), S. 379.

¹³⁰ Vgl. Kretschmer (1982), S. 24; ähnlich auch Hanft (1998), S. 27 f. Nähere Ausführungen zu möglichen Inhalten von Leitbildern macht Gabele (1981), S. 245 ff.

¹³¹ Vgl. Krause (1998), S. 63. Die Funktionen von Leitbildern werden u.a. von Kippes (1993), S. 184 und Gabele (1982), S. 186 näher beschrieben. Dierkes, Marz (1998), S. 392 weisen darauf hin, daß Leitbilder sowohl als *Resultat* als auch als *Katalysator* des Organisationslernens zu verstehen sind, denn sie sind einerseits *Ergebnis* kollektiven Handelns, insofern sie aus einem sozialen Feld bereits vorhandener Wunsch- und Machbarkeitsprojektionen erwachsen, die in eine ähnliche Richtung weisen und miteinander verschmelzen. Andererseits sind sie *Bezugspunkt* insofern, als die Menschen ihre individuellen und kollektiven Wunsch- und Machbarkeitsprojektionen an Leitbildern ausdrück-

können damit der Bezugspunkt für Dialog und Kommunikation in der Unternehmung sein.¹³²

„Große Bedeutung erlangen sie vor allem in den Situationen, in denen keine festen Normsysteme gegeben sind oder die bisherigen sich im Umbruch befinden.“¹³³ Die Erarbeitung von Leitbildern eignet sich demnach erstens besonders dann, wenn ein Wert wie die Umweltschutzorientierung neu im Kultursystem einer Unternehmung verankert werden soll. Zweitens werden Leitbilder besonders wichtig, „... wo quantifizierbare Maßstäbe versagen oder ins zweite Glied zurücktreten, wo der Rechenstift stumpf wird und die Ethik unscharf.“¹³⁴ Sie können außerdem „... als Beurteilungskriterien für Sanktionen bzw. Anreizsysteme herangezogen werden.“¹³⁵

Leitbilder arbeiten nur kurz und prägnant wichtigste Merkmale zum Selbstverständnis der Unternehmung heraus.¹³⁶ Dadurch können sie von allen Mitarbeitern verstanden werden und schaffen eine gemeinsame Identifikationsbasis. Die Integrationswirkung kann vom Management für die Generierung von neuen umweltschutzbezogenen Ideen in der Form genutzt werden, daß transparent gemachte Vorstellungen des Managements, welche als Ideen bei einzelnen Mitgliedern schon vorhanden sein können, zu einem einheitlichen Zielsystem zusammengefaßt werden.¹³⁷ Hierbei bietet sich die Erstellung des Leitbildes durch Unternehmensführung und Mitarbeiter zusammen an,¹³⁸ denn durch die gemeinsame Erarbeitung von Leitbildern werden sowohl die Unternehmensleitung als auch die Mitarbeiter zugleich zum Sender und Empfänger der in den Leitbildern verkörperten Botschaften.¹³⁹ Durch Leitbilder haben einzelne Mitarbeiter nicht mehr nur einzelne unkoordinierte 'Ziele für die Unternehmung' sondern können sich mit 'Zielen der Unternehmung' identifizieren. Sie dienen somit als Transfermedien zwischen Ab-

ten, präzisieren und aufeinander feinabstimmen können, wodurch diese Projektionen stabilisiert und verstärkt werden.

¹³² Vgl. Bleicher (1994a), S. 40. Kolbeck (1997), S. 143 weist jedoch darauf hin, daß schon Mißstände in einem kleinen abgrenzbaren Teil des Unternehmungshandelns das gesamte Leitbild unglaubwürdig erscheinen lassen.

¹³³ Kretschmer (1982), S. 24. Auch Dierkes, Marz (1998), S. 379 weisen auf die besondere Bedeutung von Leitbildern in Situationen der Unsicherheit hin.

¹³⁴ Strümpel, Longolius (1992), S. 76.

¹³⁵ Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 426.

¹³⁶ Nähere Ausführungen zu den möglichen Inhaltskategorien von Leitbildern macht Dyllick (1998), S. 70 ff.

¹³⁷ Beispiele dafür, wie Vorstellungen über den betrieblichen Umweltschutz in Leitbilder integriert werden können geben z.B. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 182.

¹³⁸ Vgl. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 143. Steinle, Kolbeck (1995), S. 12 und Steinle, Kolbeck (1997), S. 122 regen eine Beteiligung der Mitarbeiter unterer Ebenen über ein Vorschlagsrecht an. Strümpel, Longolius (1992), S. 84 sehen die Aufgabe des Machtpromotors darin, ein grob umrissenes Konzept und Visionen von Fachpromotoren mit Programmen auszufüllen.

¹³⁹ Vgl. Bleicher (1994a), S. 11. Marr (1994), S. 30 vertritt die Auffassung, daß ein Leitbild allein das Produkt individueller visionärer Vorstellungskraft seines Schöpfers ist. Diese Auffassung wird hier nicht geteilt, da die Integrationswirkung eines Leitbildes vor allem aus seiner gemeinsamen Erarbeitung von Unternehmensführung und Mitarbeitern ausgeht. Nur in diesem Fall ist das Leitbild als ein „Beleg erreichter Übereinstimmung“ (Bleicher (1994a), S. 5) zu werten.

sichten und Akzeptanz, sowie zwischen Prinzipien und Praxis.¹⁴⁰ Um zu verhindern, daß ein Leitbild von der Entwicklung im sozio-kulturellen Raum überrollt wird und seine richtungsweisende beziehungsweise visionären Charakter verliert, sollte es in gewissen Abständen fortgeschrieben werden.¹⁴¹ Ihre Wirkung auf das tatsächliche Verhalten der Unternehmensmitglieder ist allerdings beschränkt, sofern keine prinzipiengetreue Konkretisierung und Umsetzung in der Unternehmenspolitik und täglichen Praxis erfolgt.¹⁴²

3.2.5 Umweltschutzbezogene Zielbildung als inkrementaler und kontinuierlicher Prozeß

3.2.5.1 Voraussetzungen für die Integration ökologiebezogener Ziele in den Zielkatalog einer Unternehmung

Eine grundlegende Voraussetzung für die ökologische Zielbildung ist eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmung. Erst eine Abkehr vom rein gewinnorientierten Zielmonismus macht den Einbezug anderer Faktoren im Zielbildungsprozeß möglich. Im Gegensatz zum Zielmonismus hat „... die zieldualistische Unternehmensführung nicht nur ein Interesse an Gewinnmaximierung, sondern sie entwickelt auf der Basis von lebensweltlich-zeitgemäßer Modifikation der managerialen Wertstrukturen auch ein Interesse an 'maximal'-naturverträglichem Handeln und an approximativ-idealen gesellschaftlichen Rationalisierungsprozessen.“¹⁴³

Die Integration des Umweltschutzzieles in den Zielkatalog einer Unternehmung darf man sich jedoch nicht als einmaligen 'großen Sprung' im Sinne einer Anordnung der obersten Unternehmensführung vorstellen, sondern eher als inkrementalen und kontinuierlichen, eben 'evolutionären' Prozeß.¹⁴⁴ Die Konkretisierung der Ziele aus dem Unternehmensleitbild ist der Prüfstand für die Willensbildung in der Unternehmensführung, denn hier wird deutlich, ob es sich bei dem Unternehmensleitbild nur um allgemeine Bekenntnisse handelt oder ob die Überzeugung, Umweltorientierung und Gewinnorientierung miteinander zu verbinden, tatsächlich greift und die Basis für eine ak-

¹⁴⁰ Vgl. Bleicher (1994a), S. 11. Der Unternehmer Ehrnsperger, Eigentümer der Neumarkter Lammsbräu, rät diesbezüglich, sich für die Erarbeitung von Leitlinien ebensoviel Zeit wie ein Baumeister für das Erstellen der Fundamente eines Hochhauses zu nehmen, denn die Leitlinien sind die 'Wurzeln', aus denen die gesamte Unternehmung langfristig Kraft und Stabilität saugt (vgl. Ehrnsperger (1994), S. 24).

¹⁴¹ Vgl. Kippes (1993), S. 186. Finzer, Mungenast (1990), S. 52 machen den Vorschlag, mit Hilfe von Follow-Up Seminaren dem 'Verstauben' der Leitlinien vorzubeugen. Diese Seminare bieten zudem den Vorteil, daß dem Partizipationsgedanken auch für neue Mitarbeiter Rechnung getragen wird, wenn sie an diesen Veranstaltungen teilnehmen.

¹⁴² Vgl. Bleicher (1990), S. 6.

¹⁴³ Kuhn (1990), S. 16.

¹⁴⁴ Vgl. Steger (1991), S. 126; ähnlich auch Butterbrodt, Jahnke (1998), S. 95.

tive Umsetzung bildet.¹⁴⁵ Zu berücksichtigen ist jedoch, daß auch umweltbezogene Ziele in Zeiten eines zunehmenden Konkurrenzdrucks die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung nicht gefährden dürfen.¹⁴⁶

3.2.5.2 Operationalisierung von ökologiebezogenen Zielen

Der erste Schritt zur Operationalisierung ökologischer Ziele ist eine Festlegung von anzustrebenden ökologischen Zielinhalten. Sie können sich auf verschiedene Umweltmedien beziehen, sie können auch funktions- oder produktbezogen ausgelegt sein oder als input-outputorientiert aufgefaßt werden.¹⁴⁷ Dann erfolgt die inhaltliche Einordnung im Zielsystem. Eine Unternehmung verfolgt neben Ertragszielen, wie Eigenkapitalrentabilität und Dividendenkontinuität auch Marktziele, zu denen Umsatzwachstum, Marktanteile, und Erschließung neuer Märkte gehören. Einen weiteren Teilbereich im Zielsystem stellen Leistungsziele dar, die soziale Verantwortung, Umweltschutz und Qualitätsstandards beinhalten.¹⁴⁸

Nach der Definition von ökologiebezogenen Zielinhalten und deren Einordnung im unternehmerischen Zielsystem folgt in einem zweiten Schritt das Festlegen des Zeitbezuges der getroffenen Ziele. Der Zeithorizont, in dem die gefaßten Ziele erfüllt werden sollen ist von immenser Bedeutung, denn es hängt wesentlich vom Betrachtungszeitraum ab, ob ökonomische und ökologische Ziele als komplementär angesehen werden können.¹⁴⁹ In der Literatur wird dieser Sachverhalt oft inhaltlich als 'Ökologie ist langfristige Ökonomie' beschrieben.¹⁵⁰

Als letzte Größe für eine Zieldefinition ist die Bestimmung des Zielausmaßes zu nennen. Die Unternehmung muß für das jeweils in Angriff genommene Ziel einen Maßstab definieren, der den Erfolg der Zieldurchsetzungen überprüfbar macht. Schon bei der Zielplanung wird eine Meßgröße benötigt, welche Angaben über akzeptable Toleranzbereiche der Zielerreichung machen kann. Insbesondere hinsichtlich des Zielausmaßes sind Umweltschutzziele gesellschaftlichen Bedingungen sowie entsprechendem Kaufverhalten von Konsumenten und neu gewonnenen ökologischen Erkenntnissen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung anzupassen.¹⁵¹ In diesem Kontext stellt sich auch die Fra-

¹⁴⁵ Vgl. v. Diemer (1998), S. 89.

¹⁴⁶ Vgl. Meffert (1997), S. 3.

¹⁴⁷ Siehe hierzu Butterbrodt, Jahnes (1998), S. 95 f.

¹⁴⁸ Vgl. Ulrich (1990a), S. 52.

¹⁴⁹ Vgl. Senn (1986), S. 149; ähnlich auch Bellmann (1996), S. 135 und Butterbrodt, Jahnes (1998), S. 95.

¹⁵⁰ Siehe z.B. bei Hauff (1991), S. 81; ähnlich auch Steinle (1995), S. 918 und Pfohl, Strölzle (1992), S. 576. Es sei jedoch erwähnt, daß nicht nur der Zeitbezug über die Zielkomplementarität von ökonomischen und ökologischen Zielen entscheidet. Einen weiteren wichtigen Faktor bildet z.B. die jeweilige Situation der Unternehmung (vgl. Senn (1986), S. 60).

¹⁵¹ Vgl. Butterbrodt, Jahnes (1998), S. 95.

ge nach einer Reihenfolge von Prioritäten bezüglich der zu verfolgenden ökologischen Ziele.

Insgesamt ist darauf zu achten, daß zu verfolgende Umweltschutzziele möglichst weitgehend operationalisiert werden,¹⁵² denn oft entzündet sich Kritik an der meist sehr allgemeinen und breiten Festlegung von Umweltschutzzielen, wodurch sich Handlungsabsichten einer Nachprüfbarkeit entziehen.¹⁵³ „Das Grundproblem der Bestimmung von Umweltschutzzielen nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug liegt darin begründet, daß vielfach keine wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse darüber vorliegen, welches konkrete Ausmaß an Emissionen und Ressourcenverbräuchen in einem bestimmten Zeitraum eine nachhaltige Entwicklung gewährleisten kann und welchen Beitrag jedes einzelne Unternehmen zur Ressourcenschonung und Abfallverminderung leisten sollte.“¹⁵⁴ Die Formulierung von Umweltschutzzielen darf daher nicht als statischer Prozeß verstanden werden, sondern sollte in ständiger Abstimmung auf dynamische Veränderungen der ökologischen, gesellschaftlichen und wettbewerbsstrategischen Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung der unternehmensbezogenen Ressourcensituation erfolgen.¹⁵⁵

3.2.5.3 Integration der ökologischen Ziele in das bestehende Zielsystem

Eine Verlagerung von externen Effekten von einem Umweltmedium auf ein anderes kann nur vermieden werden, wenn Umweltschutz in das Zielsystem der Unternehmung integriert wird. „Was nun die Beziehung zwischen den einzelnen Zielen betrifft, ist zwischen einer horizontalen und einer vertikalen Zielordnung zu unterscheiden.“¹⁵⁶ Auf horizontaler Ebene werden Zielbeziehungen zwischen gleichrangigen Zielen festgeschrieben, die vertikale Ordnung regelt Über- und Unterordnungsverhältnisse in der Zielhierarchie.

Sofern zwischen den ökonomischen und ökologischen Zielen eine Komplementarität besteht, können beide Zielarten mit gleicher Intensität verfolgt werden, da eine verbesserte Zielerreichung der ökonomischen Dimension zugleich die ökologische Zielerrei-

¹⁵² Weiterführende Operationalisierungskriterien werden z.B. von Schnauber, Grabowski, Schlaeger, Zülch (1997), S. 87 f. erläutert.

¹⁵³ Vgl. Bellmann (1996), S. 135. Eine weitgehende Operationalisierung der Ziele ist zudem notwendig, um zu bestimmen, durch welches Mitarbeiterverhalten die Ziele erreicht werden können. Nur so können später auch die Leistungen der Mitarbeiter bewertet werden (vgl. Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 257).

¹⁵⁴ Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 189; ähnlich auch Goldberg (1992), S. 26 sowie Haasis (1996), S. 45 und Kaas (1993), S. 31.

¹⁵⁵ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1989), S. 7.

¹⁵⁶ Ulrich, Fluri (1992), S. 98.

chung verbessert.¹⁵⁷ Das klassische Beispiel für einen solchen Fall bildet die Reduzierung des Rohstoffverbrauchs durch eine Verbesserung der Produktionstechnik.¹⁵⁸ Auch indifferente Beziehungen zwischen zwei Zielen führen zu keinerlei Komplikationen.¹⁵⁹ Ökologische und ökonomische Ziele bestehen nebeneinander, ohne daß sie sich gegenseitig beeinflussen.

Eine Integration von ökologischen Zielen in die Zielhierarchie führt aber nicht unweigerlich zu positiven Korrelationen aller Ziele.¹⁶⁰ Konflikte tauchen oft zwischen (größtenteils) komplementären Markt- und Ertragszielen sowie Leistungszielen auf. Die Lösung solcher Differenzen besteht meist darin, daß eines der konkurrierenden Ziele als Unterziel/Nebenbedingung dem Hauptziel beigeordnet wird. In der Praxis werden ökonomische Anliegen oft als Hauptziele definiert, während ökologische Vorstellungen sich in Unterzielen/Nebenbedingungen wiederfinden.¹⁶¹ Hieraus ist jedoch nicht zu folgern, daß von ihnen unbedingt eine geringere Wirkung ausgehen muß. „Setzt man funktionale (deterministische) Zusammenhänge zwischen den Zielen einer Zielhierarchie voraus, so beeinflussen die Abweichungen vom geplanten Zielpunkt eines Unterziels die Abweichungen von den Zielpunkten höherer Zielebenen.“¹⁶² So kommt den Unterzielen eine besondere Bedeutung zu. Dadurch, daß sie am Ende der Hierarchie angesiedelt sind, können hier festgeschriebene Zielvorgaben speziell auf Bereiche, Abteilungen oder Gruppen der Unternehmung zugeschnitten werden. Es handelt sich also um sehr konkrete Vorgaben. Die Zielerfüllung oder -nichterfüllung in den verschiedenen unteren Zielbereichen schlägt sich nach Auswertung des erreichten Erfüllungsgrades kumuliert in den nächsten Planungsperioden auf höher angesiedelte Ziele nieder. Es kann daher durch Gegenüberstellung von Sollzielerreichung und Istzielerreichung eine Angleichung der Zukunftspläne an reale Gegebenheiten erfolgen.¹⁶³

¹⁵⁷ Vgl. Kudert (1990), S. 570. In diesem Fall nimmt das Umweltschutzziel als Formalziel eine gleichberechtigte Stellung nehmen dem Gewinnziel einer Unternehmung ein (vgl. Steinle, Jordan, Lawa (1997), S. 72).

¹⁵⁸ Weitere Ausführungen zu Situationen, in denen Zielkomplementarität herrscht, machen Butterbrodt, Jahnke (1998), S. 95.

¹⁵⁹ Vgl. Kirchgeorg (1999), S. 115.

¹⁶⁰ So ist die Mehrheit der von Steinle, Thiem, Böttcher befragten Unternehmungen weit davon entfernt, ökologische und ökonomische Ziele als komplementär anzusehen (vgl. Steinle, Thiem, Böttcher (1998), S. 65).

¹⁶¹ Kessler (1998), S. 49 führt aus, daß es die erste Aufgabe eines Unternehmers ist, seine Unternehmung mit seinen Produkten und Dienstleistungen erfolgreich zu machen. Daher ist es nur verständlich, wenn der Stellenwert des betrieblichen Umweltschutzes erst nach ökonomischen Größen angesiedelt wird. Baum, Günther, Wittmann (1996), S. 15 vertreten die Ansicht, daß keine pauschale Aufwertung des Umweltschutzziels in Unternehmungen gefordert werden sollte, denn eine Bewertung der Ökologieorientierung im jeweiligen unternehmerischen Zielsystem ist in jedem Einzelfall kontextabhängig zu überprüfen.

¹⁶² Helten (1992), S. 1082.

¹⁶³ Dies kann jedoch nur erfolgen, wenn das Umweltschutzziel als endogenes und nicht als exogenes Sachziel verstanden wird, denn nur dann liegt das Augenmerk darauf, unternehmerische Erfolgspotentiale aufzudecken und nicht nur darauf, reaktive Anpassungsmaßnahmen bezogen z.B. auf Gesetze zu vollziehen (vgl. Steinle, Jordan, Lawa (1997), S. 72 f.).

In der Vergangenheit zeichnete sich bezüglich des beschriebenen Zielkonfliktes ein Wandel ab. Äußere Anspruchsgruppen entwickelten sich zu einem aktiven Einflußfaktor und so konnten viele Konflikte zwischen ökologischen und ökonomischen Ideen aufgelöst werden. Die Berücksichtigung ökologischer Faktoren ermöglichte Unternehmungen z.B. die Ausweitung ihres Marktanteils durch umweltfreundliche Innovationen; zusätzlich bot der Umweltschutz eine Verbesserung des Images und damit des Kompetenzzanspruchs von Unternehmungen.¹⁶⁴ Ökologische Zielsetzungen können demnach, wenn sie in einem frühen „... Planungsstadium der Unternehmenspolitik berücksichtigt werden dazu führen, daß Umweltschutz nicht nur ein Ziel neben anderen sein muß, sondern daß umweltgerechte Planung auch Mittel zur Erreichung traditioneller Unternehmensziele sein kann.“¹⁶⁵ In jüngerer Zeit scheint sich die Bedeutung von Umweltschutzzielen für die Unternehmungspraxis jedoch eher wieder zu relativieren;¹⁶⁶ vielfach treten sie wieder hinter traditionell ökonomischen Zielen zurück.

3.2.6 Zwischenbilanz: Konturen einer normativen Wertegrundlage als Leitlinie einer umweltschutzbezogenen Unternehmensführung

Damit von der Unternehmensführung erwünschte umweltbezogene Werte weitreichende und dauerhafte Auswirkungen auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder entwickeln können, bietet sich die Verbreitung der erwünschten Werte in der Unternehmung in Form von Visionen an, um möglichst alle Unternehmensmitglieder über die angestrebte Entwicklung zu informieren und für geplante Vorhaben zu begeistern. Ferner erscheint die Formulierung einer Unternehmensphilosophie notwendig, welche auf der Reflexion einer ökologiebezogenen Ethik beruhen sollte.

Das Erarbeiten von umweltbezogenen Zielen im Rahmen der Unternehmenspolitik dient der Konkretisierung des angestrebten umweltbezogenen Handelns von Unternehmensmitgliedern, wobei hierfür die Vision sowie bisherige ökologiebezogene Erfahrungen der Entscheidungsträger eine wichtige Basis bilden. Auch die umweltbezogenen Forderungen von Anspruchsgruppen nehmen wesentlichen Einfluß auf ihre Ausgestaltung, wenn die Entwicklung der Unternehmenspolitik im Sinne eines 'Konsensus-Management' angestrebt wird. Dabei bleibt aber immer zu beachten, daß umweltschützende Ziele nur im Rahmen der jeweiligen ökonomischen Möglichkeiten verfolgt werden können.

¹⁶⁴ Vgl. Römer (1990), S. 6.

¹⁶⁵ Schultz (1984), S. 22; ähnlich auch Kirchgeorg (1999), S. 116. De Backer (1996), S. 33 weist jedoch darauf hin, daß bei der Festlegung von umweltschutzbezogenen Zielen mit Hindernissen in den verschiedenen Unternehmungsbereichen zu rechnen ist, weil alle Bereiche auch ihre eigenen, nicht zwingend ökologisch ausgerichteten Interessen vertreten wollen. Auch Butterbrodt, Rehren, Tammeler (1994), S. 65 sehen eine vorschnelle Harmonisierung ökonomischer und ökologischer Interessen als kritisch an.

¹⁶⁶ Siehe hierzu Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.

Um die Belegschaft und das Unternehmungsumfeld über die Inhalte der erarbeiteten umweltbezogenen Unternehmungspolitik zu unterrichten, bietet sich die Erstellung eines Umweltschutzleitbildes an. Die Berücksichtigung des Konsens-Kriteriums kann in dieser Phase erfüllt werden, indem die Mitarbeiter in die Erstellung dieses Leitbildes einbezogen werden. Hier erfolgt - nach der Prüfung der angestrebten umweltbezogenen Entwicklung durch die Anspruchsgruppen bei der Festlegung der Unternehmungspolitik - noch einmal eine Konkretisierung und Bestätigung der erwünschten ökologiebezogenen Entwicklung. Im Rahmen des heute von Unternehmungen vielfach verfolgten Ansatzes des Shareholder-Value läßt sich ein derartiges Vorgehen allerdings nur realisieren, wenn die Erfüllung des umweltbezogenen Konsens-Kriteriums als wichtiger und anzustrebender Unternehmungswert definiert wird.¹⁶⁷ Dann ist eine Rechtfertigung der notwendigen Ressourcenaufwendungen für das hier beschriebene Vorgehen möglich.¹⁶⁸

In einem weiteren Schritt zur Schaffung einer normativen Wertegrundlage für ökologisches Handeln der Unternehmungsmitglieder ist die angestrebte Ausprägung der Ökologieorientierung in die unternehmerischen Zielbildung einzubeziehen. Hier zeigt sich durch die Berücksichtigung oder die Vernachlässigung der im Leitbild festgelegten Forderungen, ob die Bekundungen im weiteren Verlauf unternehmerischer Aktivität in tatsächliche Handlung umgesetzt werden, oder ob sie reine 'Lippenbekenntnisse' bleiben.

Zur Überprüfung, ob die wichtigsten Vorstellungen der Unternehmungsführung bezüglich der Gestaltung des betrieblichen Umweltschutzes in der Zielbildung Berücksichtigung gefunden haben, bietet sich eine erneute Reflexion der eingangs festgelegten Unternehmungsphilosophie an. Dieses Vorgehen ermöglicht bei Bedarf entweder das Zielsystem um noch nicht berücksichtigte Aspekte zu erweitern oder die Unternehmungsphilosophie, welche in einem nächsten Schritt wiederum die Grundlage der Überprü-

¹⁶⁷ Vgl. Seidel (1999), S. 2. Dies scheint aus ökonomischen Gründen besonders für Investoren mit mittel- bis langfristigem Anlagehorizont interessant. So hat eine Gegenüberstellung von sechs führenden Ökounternehmungen mit sechs im Umweltschutz weniger involvierten Unternehmungen ergeben, daß das Portfolio erstgenannter Unternehmungen innerhalb von fünf Jahren eine um fast 10 Prozent höhere Rendite pro Jahr realisierte als das Portfolio zweitgenannter Unternehmungen (vgl. o.V. (1999), S. 143). Zu den Ergebnis, daß ein positiver Zusammenhang zwischen Umweltbemühungen von Unternehmungen und ihrem Börsenkurs besteht, kommt auch die Untersuchung der Universität Amsterdam in Zusammenarbeit mit KPMG. Untersucht wurden hier die 250 größten Unternehmungen der Welt und die jeweils 100 größten Unternehmungen der wichtigsten Industrienationen (vgl. KPMG (1999)). Eine ähnliche Untersuchung der Dow Jones Inc. von 200 'Global Players' zeigt gleiche Tendenzen auf (vgl. o.V. (1999a), S. 72). Franken (1999), S. B4 weist darauf hin, daß der betriebliche Umweltschutz aufgrund der in den nächsten zehn Jahren zu erwartenden Rohstoffverknappung ständig ein aktuelles Thema für Unternehmungen und ihr Umfeld bleiben wird.

¹⁶⁸ Vorschläge für den Einsatz von umweltbezogenen Wertgeneratoren im Sinne eines Shareholder-Value in Unternehmungen macht Schneidewind (1998), S. 66. Auch im Bankenbereich werden inzwischen verschiedene Konzepte zur Kreditwürdigkeitsprüfung unter Umweltaspekten entwickelt (vgl. hierzu Utermöhlen (1999), S 10 ff. und Meuche (1999), S. 14 ff). Für Unternehmungen ist dies von besonderer Bedeutung, weil kaum eine große unternehmerische Investition voll eigenfinanziert wird und Fremdfinanzierung zumeist Bankenfinanzierung ist (vgl. Seidel (1999), S. 4).

fung der normativen Wertegrundlage bildet, um neu gewonnene Kenntnisse zu bereichern.

Das hier geschilderte Vorgehen bei der Entwicklung einer normativen Wertegrundlage erscheint sinnvoll und notwendig, denn angestrebte (umweltbezogene) Werte haben nur dann eine Chance, tatsächlich zu verbindlichen Handlungsmaximen zu werden, und damit ähnlich wie ein Führungsinstrument koordinations-, integrations- und motivationsfördernd zu wirken,¹⁶⁹ wenn sie von wesentlichen Teilen der Unternehmung mit getragen werden.¹⁷⁰

3.3 Umweltorientierte Artefakte: Ausprägungen der 'gelebten' Ökologieorientierung in Kulturelementen des operationalisierten Umweltschutzhandelns in Unternehmungen

3.3.1 Die Bildung umweltschutzbezogener Strategien als Bindeglied zwischen deklarierter und 'gelebter' Ökologieorientierung

Während bei der Gestaltung der normativen Werteebene die sinnbildende Verhaltensbegründung (proklamierte Ökologieorientierung) im Mittelpunkt des politischen Prozesses der Unternehmung steht, soll in der strategischen Dimension eine Konkretisierung des erstrebten umweltbezogenen Handelns im Hinblick auf die Rollen der Träger und ihres Problemverhaltens erfolgen.¹⁷¹ „Es handelt sich bei den Unternehmensstrategien nicht um differenziert ausgearbeitete Techniken, Methoden oder Programme zur Erreichung vorgegebener kurzfristiger Zielsetzungen, sondern um allgemeine Verfahrensrichtlinien zur Erreichung von ebenfalls allgemeinen Unternehmenszielen.“¹⁷² Unternehmungsstrategien können als Entscheidungen charakterisiert werden, bei denen es darum geht, im Namen einer Gemeinschaft, nämlich der Unternehmung, zielgerichtet zu handeln.¹⁷³ Die Generierung ökologiebezogener Handlungspotentiale bildet also durch ihre allgemeine, rahmensetzende, gleichzeitig aber auch Ziele konkretisierende Funktion ein zentrales Bindeglied zwischen den ökologiebezogenen Zielen und den entsprechenden operativen Maßnahmen¹⁷⁴ und ist somit zwischen der proklamierten und praktizierten Umwelt-schutzorientierung einzuordnen.

Um die Bildung von umweltbezogenen Unternehmungsstrategien zu unterstützen, welche erfolgreich umgesetzt werden und damit richtungsweisend für die 'gelebte' Ökologieorientierung wirken können, erscheint es sinnvoll und notwendig, eine gemeinsame

¹⁶⁹ Vgl. Dill, Hügler (1987), S. 162 f.

¹⁷⁰ Ein Überblick bezüglich des Einflusses von Unternehmungskultur auf die Bildung einer deklarierten und praktizierten Umweltschutzorientierung gibt Abbildung 4 in Abschnitt 3.4.

¹⁷¹ Vgl. Bleicher (1992), S. 63.

¹⁷² Butterbrodt, Jahnes (1998), S. 98.

¹⁷³ Vgl. Freeman, Gilbert (1991), S. 77 f.

¹⁷⁴ Vgl. Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 195; ähnlich auch Eberhardt, Ewen (1994), S. 94 f.

Basis für die (ökologiebezogene) Strategieentwicklung und -umsetzung zu schaffen. Dies ermöglicht außerdem die Unterstützung von emergenten Elementen in der Strategieentwicklung. Durch eine Öffnung des Prozesses der Strategieentwicklung für die Beteiligung von interessierten Unternehmensmitgliedern wird einerseits gewährleistet, daß auch irrationale und intuitive Strategieentwicklungselemente berücksichtigt werden.¹⁷⁵ Andererseits verhindert dieses Vorgehen, daß Strategiebetroffene ihre alltägliche Lebenswelt 'von oben' vorbestimmt empfinden und nur Lernprozesse hinnehmender Art durchlaufen können.¹⁷⁶ „Gemäß der Erkenntnis, daß Lernen nicht stellvertretend erfolgen kann, stellen die emergenten Strategien das eigentliche Lernpotential der Organisation dar.“¹⁷⁷ Das Lernen von Strategiebetroffenen muß also nicht nur mit dem Ergebnis der Strategiebildung in Verbindung gebracht werden, sondern vor allem mit dem Prozeß der Strategiebildung selbst.

Für die Unternehmenspraxis sollte hieraus resultieren, daß das Management den ausführenden Ebenen nur Inhalte der umweltschutzbezogenen Strategien als Rahmendaten vorgibt, die konkrete inhaltliche Präzisierung aber den nachgelagerten Instanzen überläßt.¹⁷⁸ Emergente Strategien erfüllen dann die Funktion einer Ergänzung der intendierten Strategien.¹⁷⁹ So verfolgt z.B. Henkel das strategische Ziel eines 'Öko-Leadership' dadurch, daß operative und nicht strategische Unternehmensbereiche zunächst die Produktpolitik unter Berücksichtigung von Kundenanforderungen und Kosten definieren.¹⁸⁰ Bei Winkhaus wird mit Hilfe neuer Arbeitsformen wie Gruppen- und Projektarbeit die Strategie verfolgt, Mitarbeiter zu überzeugen und zu beteiligen und auch in die Verantwortung zu nehmen.¹⁸¹

Zu betonen ist außerdem, daß umweltbezogene Strategien (genau wie ökologiebezogene Ziele) nicht separiert von den übrigen Unternehmensstrategien zum Einsatz kommen können, denn „... es hat wenig Sinn, für den Umweltschutz andere Organisationsregeln gelten zu lassen als im Unternehmen üblich sind. Gerade unter dem Integrationsgesichtspunkt darf es für den Umweltschutz keine 'Insel-Lösungen' geben.“¹⁸² Henkel berücksichtigt dies dadurch, daß entsprechende umweltschutzbezogene Produkte und Prozesse in engem Dialog mit der zentralen Forschung entwickelt werden. Um auch ökonomische Erfordernisse im Auge zu behalten, hat Henkel zudem den Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz ganz klar in Bezug zu den bestehenden ökonomischen Ansprüchen gesetzt.¹⁸³

¹⁷⁵ Vgl. Steinle, Lawa, Kolbeck (1994), S. 379.

¹⁷⁶ Vgl. Greipel (1988), S. 212.

¹⁷⁷ Hofbauer (1992), S. 309.

¹⁷⁸ Vgl. Hofbauer (1992), S. 309.

¹⁷⁹ Vgl. Schreyögg, Noss (1994), S. 23.

¹⁸⁰ Vgl. Winkhaus (1999), S. 131.

¹⁸¹ Vgl. Deutsch (1997), S. 59.

¹⁸² Steger (1993), S. 343. Beispiele für mögliche Strategien geben Butterbrodt, Jahnes (1998), S. 99 und Meffert, Kirchgeorg (1998), S. 196 ff.

¹⁸³ Vgl. Winkhaus (1999), S. 131.

3.3.2 Beleuchtung der Bedeutung der umweltschutzbezogenen internen und externen Informations- und Kommunikationspolitik für die Ausprägung der Ökologieorientierung

3.3.2.1 Merkmale einer ökologiegeprägten internen Informations- und Kommunikationspolitik

Der Information und Kommunikation kommt in Unternehmungen eine besondere Bedeutung zu, denn es handelt sich hierbei um den Ausgangspunkt des kulturellen Bewußtwerdens und des daran anschließenden Lernprozesses. Erst durch die gezielt eingesetzten kommunikativen Maßnahmen werden die Unternehmungsmitglieder über das bestehende Wertesystem bzw. die bestehenden kulturellen Problemfelder informiert.¹⁸⁴ Insgesamt gründet und entfaltet sich also das Lernen in der Dynamik betrieblicher Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen; 'was' und 'wie' im Unternehmungsalldag gelernt wird, hängt sowohl von den formellen hierarchieinduzierten Kommunikationsformen und -kanälen als auch von der Intensität informaler 'herrschaftsfreier' Kommunikation im Erfahrungskontext einer Gruppe ab.¹⁸⁵ Zusammenfassend ausgedrückt hat die Informations- und Kommunikationspolitik also die Aufgabe, im Prozeß der Kulturgestaltung die Reflexion und Verinnerlichung von Werten unterstützend zu begleiten.¹⁸⁶ Hierzu können sowohl (1) additive, wie auch (2) integrative Strukturen zur Information und Kommunikation über umweltbezogene Sachverhalte beitragen, daher sollen diese im folgenden näher betrachtet werden:

Zu (1) Einrichtung additiver Strukturen zur Information und Kommunikation über umweltbezogene Themen

Um die unternehmensinterne Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen zu gewährleisten¹⁸⁷ bietet es sich an, Informations- und Kommunikationswege einzurichten, welche sich (dauerhaft oder kurzfristig) ausschließlich mit dem betrieblichen Umweltschutz beschäftigen (additive Strukturen).¹⁸⁸ Hierzu können z.B. dialogorientierte Maßnahmen wie Umweltzirkel¹⁸⁹ bzw. Umweltforen, -kreise¹⁹⁰ einge-

¹⁸⁴ Vgl. Krause (1998), S. 148 f.

¹⁸⁵ Vgl. Greipel (1988), S. 139 f.

¹⁸⁶ Vgl. Krause (1998), S. 149. V. Diemer (1998), S. 91 geht davon aus, daß ein bewußter Umgang mit der Information und Kommunikation in einer Unternehmung eine motivierende Wirkung auf die Unternehmungsmitglieder ausübt.

¹⁸⁷ Stecker (1998), S. 445 weist darauf hin, daß eine positive, vernetzte Kommunikationsstruktur die tragende Säule für erfolgreichen betrieblichen Umweltschutz bildet.

¹⁸⁸ „Die additive Organisation verankert den Umweltschutz als eigenständige Funktion und impliziert die Konzentration der Umweltschutzaufgaben, wobei andere Organisationseinheiten keine wesentlichen Veränderungen erfahren“ (Böttcher (1999), S. 110). Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 421 zeigen Gründe auf, die jeweils für und gegen eine additive Organisation des betrieblichen Umweltschutzes sprechen.

¹⁸⁹ Sehr detaillierte Ausführungen zu Umwelt-Zirkeln als Instrument einer umweltbewußten Unternehmungsführung macht Franke (1996), S 43 ff.

richtet oder Seminare zum Thema betrieblicher Umweltschutz abgehalten werden.¹⁹¹ Derartige Einrichtungen können auch konzernübergreifend die Information und Kommunikation über ökologierelevante Themen ermöglichen. Auch das Abhalten von Informationsveranstaltungen, in denen über Möglichkeiten zum Umweltschutz im privaten Bereich der Mitarbeiter informiert wird, bietet sich an.¹⁹²

Für viele Unternehmungen ist es durch gesetzliche Auflagen notwendig, einen Umweltbeauftragten einzusetzen. Aufgrund der weiten Verbreitung seines Einsatzes in Unternehmungen sollen im folgenden kurz seine wesentlichen Funktionen erläutert werden. „Der Betriebsbeauftragte dient als sachkundiger und unabhängiger ‘Kontrolleur’ der Einhaltung umweltverwaltungsrechtlicher Vorschriften im Unternehmen selbst.“¹⁹³ Die Aufgaben der Beauftragten für Immissionsschutz, Abfall- und Gewässerschutz sind in den jeweiligen Gesetzen weitgehend identisch. Sie bestehen darin:

1. Die betrieblichen Anlagen zu überwachen, Messungen durchzuführen, und die Umweltvorschriften einzuhalten.
2. Umweltfreundliche Verfahren und Produkte in der Unternehmung zu fördern.
3. Die Belegschaft über betriebliche Umwelteinwirkungen und ihre Verringerung zu informieren.¹⁹⁴

Die Reihenfolge dieser Aufgaben entspricht der Bedeutung, die ihnen nach dem Willen des Gesetzgebers zukommen soll.¹⁹⁵ Es sei an dieser Stelle darauf verwiesen, daß dem Umweltschutzbeauftragten im Rahmen dieses Aufgabenkatalogs keine Entscheidungsbefugnis eingeräumt wird.¹⁹⁶ Über diese Hauptfunktionen hinaus muß der Umweltschutzbeauftragte der Firmenleitung jedes Jahr mündlich oder schriftlich einen Bericht über die Umweltsituation in der Unternehmung vorlegen.¹⁹⁷ Neben diesen Pflichten haben Umweltschutzbeauftragte ein Vortragsrecht bei der Firmenleitung. Sie können die

¹⁹⁰ So hat z.B. die Firma Wilkhahn einen speziellen Arbeitskreis „Organisation und Kommunikation“ ins Leben gerufen, welcher Mitarbeiter über geplante Maßnahmen im Umweltschutzbereich informiert (vgl. Schwarz (1994), S. 83). Schwaderlapp (1999), S. 17 regt an, die Mitglie derauswahl nicht nur nach der organisatorischen Stellung sondern verstärkt auch nach persönlichem Interesse und Engagement im betrieblichen Umweltschutz zu treffen.

¹⁹¹ Die Einführung dialogorientierter Informations- und Kommunikationsstrukturen eignet sich für den Umweltbereich besonders, weil hier ein hoher Anteil ‘weicher’ Informationen erhoben und weiter verarbeitet werden muß (vgl. Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 431). Jones (1996), S. 39 weist zudem darauf hin, daß speziell dialogorientierte Strukturen lernfördernd wirken.

¹⁹² Vgl. Ehrnsperger (1994), S. 21.

¹⁹³ Schäfer (1998), S. 853.

¹⁹⁴ Vgl. Föste (1994), S. 65 f.; ähnlich auch Artischewski (1999), S. 6. Näheres zur Bestellung, Aufgaben und der Stellung des Beauftragten für Umweltschutz in der Unternehmung siehe auch bei Matschke, Jaekel, Lemser (1996), S. 131 ff.

¹⁹⁵ Bezüglich des vom Gesetzgeber geforderten Stellenwertes der aufgeführten Aufgaben sei bemerkt, daß das BImSchG im Gegensatz zum AbfG und WHG die hier vorgestellten Aufgaben in anderer Reihenfolge nennt.

¹⁹⁶ Vgl. Artischewski (1999), S. 6.

¹⁹⁷ Vgl. Föste (1994), S. 66.

Geschäftsleitung ihrer Firma zu Umweltproblemen direkt informieren und müssen dabei nicht den hierarchischen Kommunikationsweg der Unternehmung einhalten.¹⁹⁸

Zu (2) Einrichtung von integrierten Strukturen zur Information und Kommunikation über ökologiebezogene Themen

Da es besonders für kleine und mittelständische Unternehmungen jedoch oft zu aufwendig ist, ohne gesetzliche Forderung additive Strukturen einzurichten, kann es als Alternative (oder in großen Unternehmungen auch als Ergänzung) additiver Strukturen sinnvoll sein, die ökologiebezogene Information und Kommunikation in bestehende Strukturen zu integrieren.¹⁹⁹ Aufgrund der Schlüsselstellung von Führungskräften in der allgemeinen Information und Kommunikation bietet es sich an, diesen Personenkreis mit Aufgaben in der Information und Kommunikation über Umweltschutzbelange zu betrauen. Außerdem können ökologiebezogene Sachverhalte in unternehmensinternen Dokumenten (z.B. Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter) und in Seminaren zu Themen, welche auch den Umweltbereich betreffen, berücksichtigt werden. Auch für die konzernübergreifende Information und Kommunikation über ökologische Aspekte bietet sich die Integration bzw. Ansprache ökologiebezogener Gesichtspunkte z.B. in der Konzernzeitung, in Unternehmungsgrundsätzen bzw. 'Grundsätzen der Führung und Zusammenarbeit' oder Seminaren, welche thematisch dem betrieblichen Umweltschutz nahestehen, an. Es muß gewährleistet sein, daß umweltbezogene Informations- und Kommunikation über vorhandene Hierarchiestufen hinweg stattfinden kann.²⁰⁰ Außerdem ist darauf zu achten, daß eine weitgehende Spezialisierung innerhalb der Unternehmung nicht die Informations- und Kommunikation über Umweltschutzbelange blockiert.²⁰¹ Insgesamt gilt hierbei, daß Umweltschutzbelange nur dann erfolgreich kommuniziert werden können, wenn sich die Unternehmungsleitung glaubhaft und nachvollziehbar zur Verantwortung für die Umwelt bekennt²⁰² und wenn die interne Kommunikation der ökologischen Ziele und Maßnahmen als Langzeitaufgabe anerkannt wird.²⁰³

¹⁹⁸ Vgl. Föste (1994), S. 66.

¹⁹⁹ So sieht Sander (1995), S. 133 aus ökologischer Sicht die Hauptaufgabe der informationsverarbeitenden Systeme darin, die bestehenden Filter durchlässig für ökologische Informationen zu gestalten.

²⁰⁰ Vgl. Stocker (1998), S. 109. Steinle (1997), S. 148 plädiert für die Einrichtung mehrliniger Informations- und Kommunikationsstrukturen.

²⁰¹ Zu der informations- und kommunikationsblockierenden Wirkung von Hierarchien und Spezialisierung siehe Greipel (1988), S. 221; auch Pautzke (1989), S. 143-149.

²⁰² Vgl. Volk (1994), S. 130.

²⁰³ Vgl. Teitscheid (1994), S. 117. Hanft (1998), S. 67 weist darauf hin, daß ohne Dialoge, offene Diskussionen und die Toleranz von Minderheitenmeinungen eine übermäßige Routinisierung zu erwarten ist, welche die Chancen für organisationales Lernen sinken läßt.

3.3.2.2 Die externe Informations- und Kommunikationspolitik als Instrument eines umweltbezogenen Dialoges mit der Öffentlichkeit

Zur Pflege der externen Information und Kommunikation besteht - ähnlich wie in der Information und Kommunikation innerhalb einer Unternehmung - die Möglichkeit, umweltbezogene Aspekte gesondert, d.h. mit Hilfe additiver Strukturen zu kommunizieren oder in bestehende Strukturen einzubinden. Als additive Informations- und Kommunikationswege bietet sich z.B. das Anfertigen von Umweltbroschüren an, in denen die Unternehmung über ihren Anspruch an den betrieblichen Umweltschutz sowie über die getroffenen und zu treffenden Maßnahmen berichtet. Außerdem können bei Bedarf Informationsveranstaltungen abgehalten werden, in denen sich die Unternehmung Fragen der Öffentlichkeit stellt. Als integrative Informations- und Kommunikationsmaßnahmen bietet sich die Berücksichtigung umweltbezogener Themen in Geschäftsberichten oder Produktbroschüren an. Auch Veranstaltungen wie z.B. ein 'Tag der offenen Tür' kann die Öffentlichkeit über Umweltschutzbestrebungen der Unternehmung informieren.

Um die Glaubwürdigkeit der Information und Kommunikation über Belange des betrieblichen Umweltschutzes zu erhöhen ist es zudem notwendig, auch negative und unangenehme Sachverhalte offen zu kommunizieren und zur Diskussion zu stellen.²⁰⁴ Geschieht dies nicht, werden umweltbezogene Anliegen der Unternehmungsführung schnell als 'Lippenbekenntnisse' ohne Wirkung auf das unternehmerische Handeln eingeschätzt. Außerdem ist davon auszugehen, daß der Einsatz verschiedener Informations- und Kommunikationsinstrumente umso eher im Sinne einer ökologieorientierten Unternehmungsführung wirkt, je stärker sie eingesetzt und miteinander verknüpft werden und je größer die Bereitschaft der Unternehmungsführung ist, umweltbezogene Sachverhalte zu thematisieren.²⁰⁵

Nur wenn die hier beschriebenen Bedingungen erfüllt sind, ist davon auszugehen, daß die Informations- und Kommunikationspolitik einer Unternehmung die Ausprägung der Ökologieorientierung im unternehmerischen Verhalten positiv unterstützen kann. Im folgenden soll dargestellt werden, welche Maßnahmen und welches Verhalten der Unternehmungsmitglieder in den Funktionsbereichen die Ausprägung der Umweltschutzorientierung in den Unternehmungen fördern kann.

²⁰⁴ Vgl. Berger, Gärtner, Mathes (1989), S. 131; ähnlich auch Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 432.

²⁰⁵ Vgl. Krause (1998), S. 380.

3.3.3 Indikatoren für Kulturelemente einer 'gelebten' Ökologieorientierung in den verschiedenen Funktionsbereichen

3.3.3.1 Der Materialeinsatz: Umweltschutzbezogene Koordination der Stoffströme

„Der Einkauf spielt eine Schlüsselrolle für vorbeugendes Verhalten von Wirtschaftseinheiten, weil er das Einlaßtor für Stoffströme verschiedener Konsistenz ist und damit gleichzeitig Umweltprobleme der Vorstufe verstärkt oder reduziert.“²⁰⁶ Für die Beurteilung der Ausprägung der Ökologieorientierung einer Unternehmung ist es daher besonders wichtig, die jeweils angelegten Kriterien bei der Vorproduktgewinnung und die genutzten beschaffungsstrategischen Beeinflussungsinstrumente²⁰⁷ zu analysieren, denn schon „... hier sind stoffliche und energetische Wirkungen auf die Umwelt zu verzeichnen, die auf das Endprodukt zurückzuführen sind.“²⁰⁸ So sollten z.B. auch im finanziellen Interesse der Unternehmung die zusätzlich entstehenden Kosten bei der Nutzung von Produkten in Form von Sicherheitsanalysen, technischer und persönlicher Ausrüstung zum Emissions- bzw. Immissionsschutz, Messungen, Unterweisungen, Fortbildungen, Abgaben für Abwasser und Abfälle des Produkts, Störfall- und Gesundheitsrisiken etc. Berücksichtigung finden.²⁰⁹

Eine praktizierte Ökologieorientierung zeigt sich in diesem Funktionsbereich z.B. in dem Bestreben, umweltgefährdende Rohstoffe und Energieträger zu substituieren. Auch die Bevorzugung regenerierbarer Ressourcen, eine recyclinggerechte Werkstoffwahl sowie der generelle Einbezug von Umweltschutzaspekten in zu treffende make or buy Entscheidungen kann hier eine 'gelebte' Ökologieorientierung auszeichnen.²¹⁰ Bei der weitgehenden Berücksichtigung von ökologieorientierten Aspekten übernimmt die Materialbeschaffung demnach nicht mehr nur die ursprüngliche Einkaufsfunktion, sondern erfährt eine Erweiterung zum umweltorientierten Beschaffungsmarketing. Einer Neudefinition der Beschaffungsaufgabe sollte in Unternehmungen hohe Priorität eingeräumt werden, denn durch die allgemein sinkende Fertigungstiefe wird der Einkauf im Rahmen

²⁰⁶ Stahlmann (1992a), S. 418.

²⁰⁷ Detailliertere Ausführungen über beschaffungsstrategische Beeinflussungsinstrumente siehe bei Peermöller, König (1992), S. 315 ff.

²⁰⁸ Türck (1992), S. 64.

²⁰⁹ Vgl. Feldhaus (1997), S. 24. Zur ökologisch-ökonomischen Produktbewertung stellt Feldhaus (1997), S. 25 ff. ein eigens entwickeltes Produktbewertungskonzept vor, welches einen Vergleich konkurrierender Produkte hinsichtlich ökologischer, ökonomischer und schadensorientierten Verhaltens im Unternehmen ermöglicht. Auch der Einsatz von 'Checklisten einer ökologiebezogenen Beschaffungsstrategie' (vgl. de Backer (1996), S. 108) bietet die Gelegenheit, die Handhabung des betrieblichen Umweltschutzes im Beschaffungsbereich zu überprüfen.

²¹⁰ Türck (1992), S. 65 weist darauf hin, daß die Berücksichtigung hier beschriebener Kriterien zu Informations- und Kapazitätsproblemen führen kann. Er schlägt daher den Aufbau von unternehmensübergreifenden Datenbanken mit diesbezüglichen Informationen vor.

einer integrierten, logistischen Materialwirtschaft zu einem wichtigen Bindeglied in der Wertschöpfungskette zwischen Lieferanten, Fertigung und Absatzmärkten.²¹¹

Ein derart ausgeprägtes Beschaffungsmarketing zeichnet sich dadurch aus, daß gegenüber Lieferanten mit hohem Vertragsvolumen die bestehende Verhandlungsstärke auch zugunsten der ökologischen Beschaffung eingesetzt wird.²¹² Die Schaffung einer Nachfrage für ökologieverträgliche Inputfaktoren fördert Bemühungen von Zulieferern um deren Bereitstellung, besonders wenn wichtige Kunden diese Forderungen stellen. Kundenwünsche von verhandlungstechnisch schlechter gestellten Kleinabnehmern könne dadurch gestärkt werden, daß „... sich Unternehmen mit gleichem Umweltinteresse zu einer 'buying power' zusammenschließen.“²¹³

Um umweltrelevante Informationen für den Beschaffungsbereich planvoll zu gewinnen, können spezielle Fachzeitschriften oder Umweltdatenbanken genutzt werden. Auch die umweltbezogene Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern des Beschaffungsbereichs trägt zur Aktualisierung des Wissensstandes in diesem Bereich bei.²¹⁴ Zusätzlich ist ein kooperativer Kommunikationsfluß mit anderen Funktionsbereichen des Unternehmens notwendig, denn Anregungen z.B. für die Bestimmung von Substitutionsgütern für umweltgefährdende Stoffe können auch von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen kommen.

3.3.3.2 Forschung und Entwicklung: Produkt- und Produktionsprozessinnovationen als Ausgangspunkt einer Ökologieorientierung

Der Bereich Forschung und Entwicklung determiniert auf zweifache Weise die Ausprägung der jeweiligen Ökologieorientierung einer Unternehmung. Erstens liefert er der Unternehmungsführung wesentliche ziel- und entscheidungsrelevante Informationen über das mögliche Design zukünftiger umweltfreundlicher Produkte und entsprechender Herstellungsverfahren.²¹⁵ Durch die Art der Aufbereitung dieser Daten (starke oder weniger starke Berücksichtigung von umweltbezogenen Aspekten) wird die von der Unternehmungsführung zu treffende Entscheidung für oder gegen zukünftige Produkte und Verfahren maßgeblich geprägt. Grundsätzlich stellt die Berücksichtigung der Umweltverträglichkeit unternehmerischen Handelns in der heutigen Zeit für alle Unternehmungen ein Muß dar, jedoch besteht eine große Variationsbreite bezüglich der tatsächlich durchgeführten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

²¹¹ Vgl. Stahlmann (1992a), S. 418.

²¹² Peemöller, König (1992), S. 314 fordern, für alle strategisch bedeutsamen Einsatzmaterialien Analysen des Beschaffungsmarktes nach den Dimensionen 'Angebots- bzw. Lieferantenmacht' und 'Nachfragemacht (Unternehmungsstärke)' durchzuführen.

²¹³ Stahlmann (1988), S. 71. Auch Steinle, Kolbeck (1995), S. 7 und Dyllick (1992), S. 402 befürworten die Schaffung von neuen Kooperationsformen auf der Beschaffungsseite. Beispiele aus der Praxis beschreibt hierfür Aulinger (1996), S. 105 ff.

²¹⁴ Vgl. Brenken (1988), S. 284.

²¹⁵ Vgl. Römer (1990), S. 7.

Die Stärke der Berücksichtigung von ökologischen Belangen bei der tatsächlichen Erforschung und Entwicklung von umweltfreundlichen Produkten und umweltverträglichen Produktionsverfahren hängt jedoch nicht nur von den diesbezüglichen Entscheidungen der Unternehmensführung ab.²¹⁶ Es handelt sich hierbei um einen schwierigeren Abwägungsprozeß zwischen den verschiedensten, nur im speziellen Fall zu definierenden technischen, ökonomischen und ökologischen Kriterien, der nie im einzelnen maximiert, sondern nur insgesamt optimiert werden kann.²¹⁷ Eine besondere Motivation für eine umweltbezogene Ausrichtung der Forschung und Entwicklung ergibt sich auf jeden Fall für Bereiche, in denen Marktchancen und damit Wachstumspotentiale für die Unternehmung erwartet werden oder mit gesetzlichen Restriktionen gerechnet wird.

Die zweite Weise, in welcher der Bereich Forschung und Entwicklung die Ökologieorientierung einer Unternehmung beeinflußt, liegt in dem Ausmaß der Berücksichtigung von ökologieorientierten Aspekten in der tatsächlich durchgeführten Forschungs- und Entwicklungstätigkeit.²¹⁸ So sind im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes sowohl die Herstellungs- und Ge- als auch die Verbrauchsphase bezüglich ihrer Umweltwirkung zu analysieren.²¹⁹ Während es bei der Herstellungs- und auch der Gebrauchsphase in erster Linie um die Minimierung des Energiebedarfs, der Emissionen und der entstehenden Abfälle geht,²²⁰ erfordert die Verbrauchsphase von Produkten die Berücksichtigung einer Beseitigung der Güter und dabei auftretender umweltgefährdender Wirkungen.²²¹ Insgesamt sollten die Gestaltungsziele von Produkten (Wiederverwendung, Weiterverwendung, Wiederverwertung und Weiterverwertung) so angewandt werden, daß der Entropieanstieg im gesamten Lebenszyklus möglichst minimiert bzw. der Stofffluß einer Kreislaufführung so weit wie möglich angenähert wird.²²²

²¹⁶ Obwohl die Wichtigkeit dieser Rahmenentscheidungen für die tatsächliche Umsetzung von umweltrelevanten Verhaltensweisen in der Forschung und Entwicklung vor allem von Gerybadze (1992), S. 399 stark betont wird.

²¹⁷ Vgl. Steger (1992), S. 38. Dykhoff, Ahn, Gießler (1997), S. 213 weisen jedoch darauf hin, daß Umweltschutz als Forschungs- und Entwicklungsziel jedoch nur vor dem Hintergrund eines konkreten Produktentstehungsvorhabens adäquat zu operationalisieren ist.

²¹⁸ Trotz genereller Richtungsentscheidungen durch die Unternehmensführung bleibt dem Forschungs- und Entwicklungsbereich aufgrund der Unsicherheit bezüglich der Erreichbarkeit von Zielen (vgl. Thom (1980), S. 26 ff. Hauschildt (1997), S. 43; auch Dykhoff, Ahn, Gießler (1997), S. 204 und Dykhoff, Gießler (1998), S. 176) ein gewisser Spielraum zur Ausfüllung der vorgegebenen Rahmendaten.

²¹⁹ Kreibich (1994), S. 13 nimmt zusätzlich die Phase der Rohstoffgewinnung sowie die Phase der Verteilung der Produkte in den ökologischen Lebenszyklus auf. Auch Böhm, Hiessl (1997), S. 113 plädieren stark für die Berücksichtigung möglicher Umweltwirkungen von Produkten während des gesamten Lebenszyklus schon bei ihrer Gestaltung. Nehm (1999), S. 46 ff. erläutert am Beispiel der Papierkette, wie eine Lebenszyklusanalyse unter Berücksichtigung ökologischer Aspekte durchgeführt werden kann.

²²⁰ Vgl. Türck (1992), S. 65.

²²¹ Vgl. Türck (1992), S. 66. Stornebel, Tammler (1995), S. 5 f. führen detaillierter aus, welche Aspekte in den einzelnen Phasen unter Ökologiegesichtspunkten besonders zu beachten sind.

²²² Vgl. Kreibich (1994), S. 17. Züst (1998), S. 174 resümiert als Ergebnis seiner Unternehmensbefragung, daß bisher der Grad des Einbezugs von Umweltschutzkriterien bei der Produktentwicklung in der Praxis weitgehend fehlt.

„Es wäre jedoch eine Verkürzung der Sichtweise, würde unter ökologischen Produkten lediglich verstanden werden, daß sie umweltfreundlicher als ihre Vorgänger bzw. als andere Produkte des gleichen Verwendungszwecks sind. Auf diese Weise wären fast alle Produkte früher oder später 'ökologische Produkte'. Ein Produkt kann also nicht bereits aufgrund der positiven Variation einer einzigen Eigenschaft als ökologisches Produkt bezeichnet werden. Vielmehr sind zwei Dimensionen für das ökologische Produkt zu berücksichtigen: Erstens müssen alle - oder zumindest die wichtigsten im Sinne von umweltbelastenden - Eigenschaften eines Produktes überprüft und anschließend umweltgerecht gestaltet werden. Zum anderen reicht es für einen Anbieter auch nicht aus, einige Eigenschaften ökologisch zu variieren, während weiterhin die dem Produkt vor- und nachgelagerten Stufen umweltbelastend sind.“²²³ Um den Kriterien einer ökologischen Produktgestaltung gerecht zu werden, bietet sich der Einsatz einer entsprechenden Checkliste an.²²⁴

Generell sollte bei Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten darauf geachtet werden, daß regenerierbare Ressourcen zum Einsatz kommen, umweltgefährdende Werkstoffe substituiert sowie Einsatzstoffe gekennzeichnet werden. Auch die recyclinggerechte Werkstoffwahl und Produktkonstruktion sowie die Suche nach lösbaren Verbindungen, Leichtbau, Miniaturisierung, biologischer Abbaubarkeit sowie modulareren Bauweisen zwecks Upcycling deuten auf eine starke Ausprägung der 'gelebten' Ökologieorientierung in diesem Funktionsbereich hin.²²⁵

3.3.3.3 Produktion: Möglichkeiten der Überwindung einer end-of-pipe-Mentalität

Für Unternehmungen besteht bezüglich der Auswahl und Anwendung von Fertigungstechnologien grundlegend die Wahl zwischen zwei Alternativen, welche unterschiedliche Auswirkungen auf die Umwelt haben. Von der überwiegenden Zahl an Unternehmungen wird durchgängig der Einsatz von end-of-pipe Technologien bevorzugt,²²⁶ weil das derzeit vorherrschende Instrument staatlicher Umweltpolitik - die Auflagenpolitik - eine Unterschreitung der festgelegten Grenzwerte und damit einen weitergehenden Umweltschutz nicht honoriert.²²⁷ Hierbei handelt es sich um dem Produktionsprozeß nachgeschalteten Reinigungsanlagen, welche sich mit der Reparatur bereits virulenter Schäd-

²²³ Türck (1992), S. 58.

²²⁴ Eine derartige Checkliste zur ökologischen Produktgestaltung wurde von Kreibich (1994), S. 18 ff. und auch von de Backer (1996), S. 221, S. 231 und S. 234 entwickelt.

²²⁵ Vgl. Bellmann (1996), S. 144.

²²⁶ Vgl. Hipp, Reger (1998), S. 30; auch Steinle, Thiem, Böttcher (1998), S. 69. Schroeter (1994), S. 28 weist darauf hin, daß etwa 80 % der laufenden Umweltinvestitionen in Form von Zusatzmaßnahmen erfolgen.

²²⁷ Vgl. Steger (1992), S. 36 und S. 37.

gungen befassen,²²⁸ jedoch ökologische Probleme oft nur von einem Umweltmedium in ein anderes verlagern.²²⁹

Normativ ist daher von Unternehmungen ein ursachennahes Vorgehen zu fordern, d.h. eher in integrierte Technologien zu investieren, bei denen Schadstoffe erst gar nicht entstehen.²³⁰ Dies erscheint um so notwendiger, als daß die Einsparpotentiale z.B. im Ressourcenverbrauch als außerordentlich hoch eingeschätzt werden. Derzeit zeigt sich eine Tendenz zur Einbeziehung ökologischer Gesichtspunkte in die Umstellung der Produktionstechnologie insbesondere im Bereich der Abluftreinigung.²³¹

Die Gründe dafür, daß end-of-pipe- noch immer begin-of-pipe Technologien dominieren liegen - neben der nur mäßigen staatlichen Unterstützung des Einsatzes von integrierten Technologien darin, daß bei der integrierten Technologie die Akquisitionskosten in Form von Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen höher sind.²³² Auch die Höhe der Lern- und Umstellungskosten darf nicht unterschätzt werden. Die Standardtechnologie (begin-of-pipe) ist im Zuge eines längeren Entwicklungsprozesses optimiert worden und die Unternehmungen beherrschen sie in der Anwendung (die Vorteile der Erfahrungskurve wurden bereits ausgeschöpft). Dies gilt nicht für die integrierten Technologien, welche durchaus noch technische Risiken aufweisen und wo es anfangs oft schwierig ist, die geplanten Qualitätsstandards und Produktivitäten zu erreichen. Außerdem stehen Anlagen in der Regel nicht allein, sondern sind in einen Produktionsprozeß integriert, woraus sich zusätzliche Kompatibilitätsprobleme ergeben können.²³³ „Wenn bei der Nachrüstung mit Umweltschutzeinrichtungen auch noch eine Modernisierung der alten Anlage vorgenommen wird, verschiebt sich der Zeitpunkt, wo integrierte Technologien über den normalen Reinvestitionszyklus eine Chance haben um eine weitere Dekade.“²³⁴

Neben der Berücksichtigung von betrieblichem Umweltschutz bei der Auswahl und dem Einsatz von Produktionstechniken existieren auch weniger kostenintensive und dadurch leichter durchzuführende organisatorische Maßnahmen. Hierbei wäre an vorbeugende Instanthaltung, Gruppenarbeit mit Integration von Aufgaben, Systemen zur Qualitätssicherung oder kontinuierlichen Verbesserungsprozessen von Produkten und Prozessen zu denken.²³⁵

²²⁸ Vgl. Milling (1995), S. 150; ähnlich auch Kreikebaum (1994), S. 107.

²²⁹ Vgl. Böhm, Hiessl (1997), S. 112; auch Schroeter (1994), S. 28. Senn (1986), S. 107 ff. gibt konkrete Beispiele für nachgeschaltete Maßnahmen für die Bereiche Luft, Abfall, Lärm und Abwasser.

²³⁰ Vgl. Steger (1992), S.34 f. ähnlich auch Kreikebaum (1992), S. 48.

²³¹ Vgl. Kreikebaum (1992), S. 47.

²³² Vgl. Steger (1992), S.36.

²³³ Vgl. Steger (1992), S. 37; ähnlich auch Kreikebaum (1994), S. 111 und Hansen (1999), S. 10.

²³⁴ Steger (1992), S. 37.

²³⁵ Näheres hierzu siehe bei Fleig (1997), S. 244 ff.

Um betrieblichen Umweltschutz im Zeitablauf wirtschaftlich zu realisieren und soweit möglich Kosteneinsparpotentiale mit zu berücksichtigen,²³⁶ sollten Unternehmungen bei der Auswahl von Fertigungstechnologien, ähnlich wie bei der ökologischen Produktbewertung, die verschiedenen zur Diskussion stehenden Alternativen einer Bewertung unterziehen. So sind z.B. die Art und Höhe des Energie- und Materialverbrauchs, die Belastungen der Umweltmedien und die Möglichkeiten des Recycling zu analysieren.²³⁷ Zusätzlich ist es aber auch notwendig, die Kosten und Aufwendungen (siehe z.B. Umstellungskosten bei der Entscheidung für begin-of-pipe Technologien) verschiedener Alternativen zu berücksichtigen. Aufgrund der teilweise noch sehr hohen Opportunitätskosten bei der Wahl von begin-of-pipe Technologien „... muß also angemerkt werden, dass solche zum Teil tiefgreifende Verfahrensänderungen bei allem Optimismus hohe Realisationszeiträume und entsprechenden Kapitalbedarf erfordern.“²³⁸ Abschließend bleibt von Unternehmungen zu fordern, daß bei geplanten Neuanschaffungen eine Kosten-Nutzenanalyse durchgeführt wird, welche auch ökologische Kriterien in ihre Bewertung mit einbezieht.²³⁹

3.3.3.4 Marketing/Verkauf: Potentiale einer umweltsensiblen Vermarktung von Produkten

„Dem kommerziellen Marketing wird eine Mitschuld an den Umweltschäden zugerechnet, weil die auf eine Konsumsteigerung ausgerichteten Marketingaktivitäten die Umweltverschmutzung und den Rohstoffverbrauch erhöhen.“²⁴⁰ Eine neue Variante der Produktvermarktung sollte andere Akzente setzen.²⁴¹ „Im Mittelpunkt steht dabei das Produkt selbst und dessen Verpackung. Hier kann etwa auf die Wiederverwendbarkeit, den umweltschonenden Gebrauch bei Konsumenten, die Wiederverwertbarkeit (Recycling), Ressourcenschonung (Verpackung, Langlebigkeit) und rückstandsfreie Abbaubarkeit abgezielt werden.“²⁴² Auch in der aktiven Beeinflussung von Kunden durch das Wecken von Bedürfnissen kann Marketing die Entwicklung von ökologiekonformen Verbraucherpräferenzen fördern.²⁴³ „Ein solches Öko-Marketing ist ökologie- und ökonomieorientiert, ist umwelt- und marktgerecht, für mehr Lebensqualität und Rücksicht-

²³⁶ Vgl. Haasis (1994), S. 22.

²³⁷ Vgl. Türck (1992), S. 65.

²³⁸ Strunz (1990), S. 57.

²³⁹ Zusätzlich bietet der Einsatz von Checklisten (siehe de Backer (1996), S. 40 und S. 116 f.) die Möglichkeit der geordneten Reflexion bisherigen umweltschutzbezogenen Handelns im Produktionsbereich.

²⁴⁰ Meffert, Bruhn Schubert, Walther (1986), S. 143.

²⁴¹ Meffert (1999), S. 46 beschreibt den Wandel im Marketingverständnis mit den Stationen der Konsumenten- über die Handels- und Wettbewerbs- zur Umweltorientierung.

²⁴² Kudert (1990), S. 571.

²⁴³ Jäger, Seitschek, Smida (1996), S. 51 weisen darauf hin, daß schon heute viele Konsumenten auch die Kosten, die nach Ablauf der Produktnutzungsdauer entstehen, in ihre Kaufentscheidung einbeziehen.

nahme auf unsere Umwelt. ... Aber es muß sich immer noch rechnen.“²⁴⁴ Im folgenden sollen einige Maßnahmen erläutert werden, welche umweltbewußte Unternehmungen in den Bereichen Produkt-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik zum Schutz der Umwelt einleiten können.

• *Produktpolitik*

„Die Bedeutung der Produktpolitik hat im Zuge der Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt immer mehr zugenommen. Gleichzeitig entwickelten sich verschiedene Käufersegmente, die einerseits qualitativ hochwertige Produkte und zum anderen seit einigen Jahren auch verstärkt umweltgerechte Produkte nachfragen.“²⁴⁵ Dieser Entwicklung entsprechend sollte eine umweltorientierte Produktpolitik zu einer Entwicklung eines wettbewerbsfähigen Sortiments an umweltfreundlichen Produkten beitragen.²⁴⁶ Hierbei sind neben den Produktentscheidungen auch die Verpackungs- sowie Maßnahmen der Servicepolitik zu berücksichtigen.²⁴⁷ „Verbessert werden kann die Umweltverträglichkeit durch Maßnahmen zur Ressourcenschonung, zum Emissionsschutz und zur Gesundheitsvorsorge.“²⁴⁸

• *Kommunikationspolitik*

„Neben der veränderten Produktpolitik gewinnt auch die Kommunikationspolitik der Unternehmung eine stärkere Bedeutung. Weil Ökologieverträglichkeit als Zusatznutzen einen wichtigen Stellenwert erlangt hat, kann eine in Umweltbelangen auf Informationstransparenz setzende Kommunikationspolitik zusätzliche Marktpotentiale erschließen. Die verantwortungsvolle Vermittlung ökologischer Informationen und überzeugende Belegung der ökologischen Kompetenz von Unternehmungen und Produkten lassen sich werbend für diese Zwecke einsetzen.“²⁴⁹ Die Kooperation mit Konsumenten und Handel eröffnet Unternehmen weitere Profilierungsmöglichkeiten „... durch die Intensivierung der Service- und Beratungsleistungen. Speziell geschulte Umweltberater, die Kunden

²⁴⁴ Müller (1992), S. 319.

²⁴⁵ Türck (1992), S. 58. Dabei sollte der Kostengesichtspunkt jedoch nicht aus den Augen verloren werden.

²⁴⁶ Vgl. Lohmer (1994), S. 64. Nach Türck (1994), S. 124 ist hierbei jedoch nicht nur die Ökologieverträglichkeit des Produkts zu prüfen, sondern auch, ob das umweltfreundlich ausgerichtete Produkt gesellschaftlich nützlich ist und ob es den humanitären, ethischen und sozialen Grundsätzen der Gesellschaft entspricht.

²⁴⁷ Vgl. Bruhn (1992), S. 546 f. Ein Konzept zur Ermittlung der durch ein Produkt verursachte Umweltbelastungen haben Kreikebaum, Türck (1993), S. 123 ff. entwickelt. Dieses Instrument kann bei der Festlegung der Produktpolitik als Entscheidungshilfe dienen.

²⁴⁸ Müller (1992), S. 321.

²⁴⁹ Pfriem (1991), S. 36. Müller (1992), S. 324 und Lohmer (1994), S. 66 weisen darauf hin, daß Werbung nicht der Irreführung dienen darf, sondern durch Information die Glaubwürdigkeit bei Kunden erhöhen soll. Meffert, Kirchgeorg (1997) S. 234 sehen die Aufgabe der Kommunikationspolitik darin, den Abbau von Wissens-, Einstellungs- und Verhaltensbarrieren zu bewirken. Bauer (1995), S. 38 beschreibt das Problem der Glaubwürdigkeit anhand der exzessiven Verwendung von 'Öko-Labels'. Er schlägt zur Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit die Nutzung des Instrumentes der Selbstbindung, also Garantien, mit denen man sich für die Nichterfüllung von Versprechen selbst bestraft (S. 39), vor.

über eine richtige, umweltschonende Verwendung der Produkte aufklären, Umwelt-Fachseminare für den Handel und eine verstärkte Kundendienstorientierung zur Sicherstellung des umweltschonenden Betriebes von Produkten und Anlagen sind Möglichkeiten, den hohen umweltgerichteten Wissensbedarf der Abnehmer zu befriedigen sowie umweltgerichtete Serviceleistungen anzubieten.²⁵⁰ Unternehmungen müssen versuchen, ihren Produkten eine umweltgerechte Identität zu verschaffen, um auf Kritik von der Öffentlichkeit und Konsumenten sowie auf Umweltforderungen zu reagieren.²⁵¹

• *Distributionspolitik*

Im Rahmen des Marketing-Mix kommt der Distributionspolitik die Aufgabe zu, die Versorgung nachgelagerter Vertriebsstufen mit den Unternehmungsleistungen sicherzustellen. Hierbei geht es um die Einbeziehung ökologischer Fragestellungen in die Außendienstschulung, die Einschaltung von Absatzmittlern sowie die Logistik.²⁵² Neuere rechtliche Regelungen sind besonders bezüglich der Altprodukt-Rückführung zu beachten. Die Zeiten einer einseitigen Ausrichtung vom Produzenten über den Handel zum Konsumenten sind vorbei. Gefragt sind heute Retro-Distributionssysteme wie Mehrweg und das Duale System, in Zusammenarbeit von Hersteller, Handel und Verbraucher.²⁵³ „Deshalb sollte ein Rückfluß von verbrauchten Produkten durch den Absatzkanal gewährleistet sein beziehungsweise Absatzkanäle zwischen Unternehmungen und Handel vereinbart werden, die umweltschonende Rückführungssysteme ermöglichen.“²⁵⁴

• *Preispolitik*

Preispolitische Überlegungen konzentrieren sich auf die Berücksichtigung der Ressourcenknappheit und der Umweltbelastung in der Kalkulation.²⁵⁵ „Wenn man die Ressourcenknappheit und die Umweltbelastungen in der Preiskalkulation berücksichtigt, verursacht die Herstellung umweltgerechter Produkte oft höhere Kosten. Die Nachfrage hält dagegen häufig nicht mit Einstellungsänderungen Schritt; insbesondere dann nicht, wenn die gestiegenen Kosten an den Verbraucher weitergegeben werden.“²⁵⁶ Es bietet sich daher der Einsatz von Mischpreiskalkulationen an, da die Konsumenten zumindest

²⁵⁰ Meffert, Bruhn, Schubert, Walther (1986), S. 154.

²⁵¹ Vgl. Müller (1992), S. 323. Steger, Winter (1996), S. 607 ff. führen anhand von Praxisbeispielen aus, daß das Marketing durch die Art des Umgangs mit Ökologieproblemen den Druck der Öffentlichkeit in Bahnen lenken kann, die dem Interesse der Unternehmung entsprechen. Kaas (1993), S. 36 f. Hummels (1998), S. 73 und Meyer, Riemenschneider (1998), S. 22 betonen besonders den Einsatz von 'Signaling' zum Aufbau umweltbezogener Reputationen.

²⁵² Vgl. Bruhn (1992), S. 550 f.

²⁵³ Vgl. Müller (1992), S. 322.

²⁵⁴ Schmid (1989), S. 147. Brenken (1988), S. 280 schlägt hierfür die Einrichtung von Sammelstellen und Rücknahmezentren sowie die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen vor.

²⁵⁵ Vgl. Corsten, Götzelmann (1989), S. 413.

²⁵⁶ Müller (1992), S. 323. Meffert, Kirchgeorg (1997), S. 219 führen aus, daß trotz umweltsensibilisierten Kundengruppen Schwierigkeiten bestehen, mit umweltverträglichen Problemlösungen auch Profilierungs- und Wettbewerbsvorteile zu generieren, weil sich entsprechende Forderungen von Konsumenten nicht dementsprechend in ihrem Kaufverhalten niederschlagen. Auch Meyer, Riemenschneider (1998), S. 22 weisen darauf hin, daß ökologische Produkte bisher vornehmlich in Nischenmärkten zu finden sind.

anfangs nicht bereit sind, Preissteigerungen von 30 % und mehr zu akzeptieren.²⁵⁷ Um die Bereitschaft zu vergrößern, höhere Preise hinzunehmen, können Unternehmungen außerdem versuchen, den Umweltnutzen zu individualisieren und die Basis-Produktqualität zu verbessern.²⁵⁸ Kann eine hohe Preisbereitschaft bei Kunden für umweltfreundliche Produktvarianten erzielt werden, ist die Anwendung einer Preisdifferenzierung zu empfehlen.²⁵⁹

„In jenen Entscheidungssituationen, in denen sich Ansatzpunkte zur Bewährung von Öko-Marketing-Konzepten zeigen, ist neben der konkreten Ausgestaltung produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitischer Instrumente eine enge Einbindung des Marketing in ein Gesamtkonzept einer umweltorientierten Unternehmensführung sicherzustellen, denn nur so kann ökologieorientiertes Marketing zu einem von der gesamten Unternehmung getragenen Vertrauensmarketing ausgebaut werden.“²⁶⁰

3.3.3.5 Recycling und Entsorgung: 'Vermeiden, Vermindern, Verwenden, Verwerten' als Leitmaxime im Umgang mit Ressourcen

Wenn Abfall als Materie am falschen Platz definiert wird, die Ausdruck eines suboptimalen Umgangs mit Stoffen und Materialien im betrieblichen Leistungserstellungsprozeß ist,²⁶¹ dann wird deutlich, daß der Umgang mit Abfall im Sinne von 'Vermeiden, Vermindern, Verwenden, Verwerten' nicht nur eine ökologische, sondern auch eine ökonomische Forderung darstellt.²⁶² Für Unternehmungen entstehen durch Abfallstoffe gleich zwei Aufwandsarten, denen keine Erlöse gegenüberstehen. Zuerst einmal gehen durch die Entstehung von Abfall eingesetzte Inputfaktoren für den Produktionsprozeß verloren und zweitens müssen diese Abfälle mit oftmals hohem Kostenaufwand entsorgt werden. Auch strenge abfallrechtliche Bestimmungen haben dazu beigetragen, daß der Umgang mit Abfällen nicht nur eine ökologische, sondern auch eine ökonomische Dimension erlangt hat.²⁶³

„Vermeiden bedeutet das Unterbinden der Entstehung von Emissionen, so daß der Abfallproduktkoeffizient zu null wird. Aus technologischen Gründen ist dies oft jedoch nicht möglich. Das Vermindern des Abproduktkoeffizienten hat deshalb in der Praxis die größte Bedeutung, wobei Vermeiden als Grenzfall des Verminderens gesehen werden kann. Verwenden stellt darauf ab, eigene oder fremde Abprodukte (oder auch obsole-

²⁵⁷ Vgl. Lohmer (1994), S. 67.

²⁵⁸ Vgl. Müller (1992), S. 323.

²⁵⁹ Vgl. Bruhn (1992), S. 547. Die Preisdifferenzierung empfiehlt auch Türck (1994), S. 129. Näheres zur ökologisch orientierten Preisdifferenzierung siehe bei Schmid (1989), S. 144.

²⁶⁰ Meffert, Kirchgeorg (1997), S. 237.

²⁶¹ Vgl. Pfiem (1991), S. 33.

²⁶² Rautenstrauch (1993), S. 99 fordert in Analogie zur Produktion, wo Kosten durch eine geeignete Produktionsplanung und -steuerung minimiert werden, die Einführung einer Recyclingplanung und -steuerung in Unternehmungen zur Minimierung der Recyclingkosten.

²⁶³ Vgl. Dutz, Femerling (1994), S. 221.

Güter) ohne stoffliche Veränderung wirtschaftlich sinnvoll als Gut weiter zu nutzen. Besteht hierzu keine Möglichkeit, dann stellt Verwerten die Möglichkeit dar, obsoleete Stoffe und Güter durch Aufbereitung und Umwandlung stofflich oder energetisch zu nutzen.²⁶⁴ Generell sollen jedoch vor der Verwertung alle Möglichkeiten zur Verwendung ausgeschöpft werden, denn hier liegen die zukünftigen Potentiale beim Recycling. Mit einem Bruchteil an Material- und Energieaufwand im Vergleich zu Neuprodukten können so zeitgemäße Produkte hergestellt werden. Dieses Vorgehen wird als 'Up-cycling' bezeichnet.²⁶⁵

Sowohl Verwenden als auch Verwerten können wiederum unter dem Begriff Recycling gefaßt werden, wenn man unter Recycling alle Maßnahmen versteht, die darauf abzielen, aus Abfällen Stoffe zu gewinnen, die erneut einem Produktionsprozeß zugeführt werden können.²⁶⁶ Durch Rückführung von Reststoffen und Abgütern aus Produktion und Konsumtion in den Güter- und Stoffkreislauf sollen Umweltbelastungen vermieden oder vermindert werden.²⁶⁷ Insgesamt lassen sich drei verschiedene Teilbereiche des Recycling unterscheiden. „Es handelt sich um innerbetriebliches Recycling, wenn Abfälle im selben Unternehmen als Einsatzstoffe genutzt werden, man spricht von zwischenbetrieblichen Recycling, falls Abfälle in einem anderen Unternehmen genutzt werden und von außerbetrieblichem Recycling, wenn Abfälle, die beim Konsumenten anfallen, im Unternehmen genutzt werden.“²⁶⁸ „Das innerbetriebliche Recycling ist praktizierte Selbstverständlichkeit, sofern es wirtschaftlich ist. Abfallbörsen und -vermittlungsstellen sind Ansätze für ein überbetriebliches Stoffrecycling.“²⁶⁹ Eine relativ neue Herausforderung für Unternehmungen stellt das außerbetriebliche Recycling dar, wodurch Unternehmungen die im Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz eingeführte Produktverantwortung wahrnehmen können, da sie hierbei den gesamten Produktlebenszyklus in ihre unternehmerische Tätigkeit einbeziehen.²⁷⁰ Als neue Aufgabe ist hier vor allem die Redistributionslogistik (Rücknahme- und Demontagetlogistik) zu bewältigen.²⁷¹

„Die letztlich verbleibende Möglichkeit ist die gesicherte Entsorgung nicht mehr zu verwendender Abprodukte, indem diese aus dem Verantwortungsbereich eines Unterneh-

²⁶⁴ Bellmann (1996), S. 135 f.

²⁶⁵ Vgl. Steinhilper (1994), S. 36.

²⁶⁶ Vgl. Pfriem (1991), S. 34.

²⁶⁷ Vgl. Bellmann (1996), S. 136 f.

²⁶⁸ Schwaderlapp (1989), S. 39 f.

²⁶⁹ Bellmann (1996), S. 136 f. Böhm, Hiessl (1997), S. 130 f. schlagen die Implementierung eines industriellen Ökosystems vor, welches systematisch Möglichkeiten der zwischenbetrieblichen Schließung von Stoff- und Energieströmen zum Ziel hat. Als Korrelat für das außerbetriebliche Recycling schlagen Hansen, Raabe, Dombrowsky (1995), S. 67 ff. vor, ein Netzwerk für Recyclingprozesse ins Leben zu rufen.

²⁷⁰ Vgl. Böhm, Hiessl (1997), S. 129; siehe zu möglichen Demontagetechniken Kirchgeorg (1999), S. 234 f.

²⁷¹ Böhm, Hiessl (1997), S. 129 weisen darauf hin, daß eine Übertragung der Distributionssysteme für Neuprodukte auf Redistributionsprodukte nicht möglich und sinnvoll ist, weil hierfür andere Anforderungen erfüllt werden müssen; ähnlich auch Hansen, Raabe, Dombrowsky (1995), S. 63.

mens entlassen und- eventuell über Dritte - in ökologisch unbedenklicher Form der natürlichen Umwelt überlassen werden.²⁷²

3.3.4 Unterstützung von umweltorientiertem Verhalten im Rahmen von 'Führung und Zusammenarbeit'

3.3.4.1 Die Führungskräfte als Promotoren für umweltorientiertes Verhalten der Mitarbeiter

Die Führungskräfte übernehmen bei der Bildung von Werthaltungen in Unternehmungen eine wichtige Rolle, weil sie richtungsweisende Macht und bereichsübergreifende Informationen besitzen. Die Aufgabe des Managements begrenzt sich dabei nicht auf Führung²⁷³ innerhalb rechtlich, politisch, marktwirtschaftlich und moralisch vorgegebener Bedingungen. Sie verlangt auch eine Positionierung der Unternehmung in Bezug auf nicht eindeutig auszumachende gesellschaftliche Verhaltensregeln, welche keinerlei Sanktionsmaßnahmen über den Markt oder durch den Staat bei Nichtbeachten zur Folge haben. Ob und wie sie befolgt werden oder nicht, liegt im Ermessen der Unternehmung selbst und bildet somit den Gegenstand von Führungsentscheidungen.²⁷⁴ Bei den hier angesprochenen Verhaltensregeln handelt es sich u.a. um die mögliche Übererfüllung von gesellschaftlichen Erwartungen, z.B. durch weitreichenderen Umweltschutz als gesetzlich gefordert wird. Die Problematik der Unternehmungsführung besteht darin, „... dass sie sich nicht auf ein einheitliches und konsistentes gesellschaftliches Wertesystem abstützen kann, sondern selbst über die Bevorzugung bestimmter gesellschaftlicher Werte und Verhaltensnormen entscheiden muss.“²⁷⁵ Die Unternehmungsleitung muß demnach zuerst einmal selbst reflektieren, wie sie sich im betrieblichen Umweltschutz verhalten will und wie sich im gleichen Zuge Mitarbeiter verhalten sollen.²⁷⁶

²⁷² Bellmann (1996), S. 135 f. Ein ganzheitliches Produktrecycling-Konzept stellt Steinhilper (1994), S. 34 vor.

²⁷³ In dieser Arbeit wird der Führungsbegriff von Steinle zugrunde gelegt. Steinle versteht unter Führung die Mobilisierung und Ausrichtung des Verhaltens im Sinne einer Aufteilung und Koordination der verschiedenen Arbeitstätigkeiten. Führung bedingt hierbei eine erkennbare zielbezogene Einwirkung auf Handlungen von Mitarbeitern, deren Aktivitäten auf die Erfüllung von Aufgabenanforderungen gerichtet sind. Dabei trägt Führung einen normierenden und zukunftsbezogenen Charakter. Mitarbeiterführung stellt dabei eine Einwirkungsbeziehung von Führern auf Folger dar, wobei Führerrollen sich als Ergebnis einer Funktionsdifferenzierung im Sinne von Spezialisierungsvorgängen zeigen (vgl. Steinle (1991), S. 797). Diese Definition wird gewählt, weil Steinle bei seiner Führungsdefinition nicht nur auf die Leistungsorientierung, sondern auch auf die Zufriedenheitsorientierung Wert legt (vgl. Steinle (1993), S. 145).

²⁷⁴ Vgl. Ulrich, Probst (1988), S. 276.

²⁷⁵ Ulrich, Probst (1988), S. 276.

²⁷⁶ Näheres hierzu siehe in Abschnitt 5.3.2.

Die Führungstätigkeit wirkt aber nicht nur normsetzend, sondern auch stark normvermittelnd.²⁷⁷ Bezüglich der Vermittlung von umweltorientiertem Verhalten an die Mitarbeiter nehmen die Führungskräfte eine Multiplikatorfunktion ein, denn „... Bewußtseins- und Verhaltensänderung sind Prozesse sozialen Lernens. Derartige Lernprozesse sind stark von der Imitation vorgelebter Werte und Verhalten anderer bestimmt. Gelernt wird von denen, die respektiert oder übergeordnet sind. D.h. daß Verhaltensänderungen am ehesten durch die umweltorientierte Vorbildwirkung der Managementebene, insbesondere der ersten Managementebene, aber auch durch sonstige Personen, die im Unternehmen über ein hohes Sozialprestige verfügen, erreicht werden.“²⁷⁸ Im Bereich der Ausgestaltung von Führungshandlungen sollte eine umweltorientierte Motivation der Mitarbeiter im Sinne der Schaffung von 'Verantwortung für die Umwelt' im Mittelpunkt stehen.²⁷⁹ Wie wirksam das Führungsverhalten die umweltbezogene Mitarbeiterfähigkeit in eine gewünschte Richtung beeinflusst hängt davon ab, wie sehr sich die Führungskräfte generell ihrer Aufgabe, Normen zu vermitteln, bewußt²⁸⁰ und dazu auch in der Lage sind.²⁸¹

3.3.4.2 Bedeutung einer 'guten' Zusammenarbeit für ökologiebezogenes Verhalten

Da die Partizipation der Mitarbeiter als ein zentrales Element der Umsetzung ökologiebezogenen Verhaltens gewertet werden muß, ist offensichtlich, daß eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sowohl innerhalb der Abteilungen als auch abteilungsübergreifend für die Verbreitung und Umsetzung umweltbezogenen Verhaltens als unerlässlich eingestuft werden muß. Besteht die Möglichkeit, unternehmungsübergreifend über (umweltbezogene) Probleme zu diskutieren und gemeinsam nach adäquaten Lösungen zu suchen, dann kann sich logisches, analytisches und intuitives, schöpferisches Denken, welches von verschiedenen Mitarbeitern in den Prozeß eingebracht wird, gegenseitig befruchten.²⁸²

Besonders der abteilungsübergreifende Austausch über noch bestehende Umweltschutzprobleme oder schon erfolgreich erprobte Lösungen kann dazu beitragen die 'Abteilungsblindheit' zu überwinden. So können nicht nur umweltbezogene Ideen entwickelt, sondern generell Verbesserungen für die Unternehmung erreicht werden, denn „... Partnerschaft und Mitbestimmung können zu kooperativem, kompromißorientier-

²⁷⁷ Vgl. Abschnitt 5.3.2.2.

²⁷⁸ Brunner, Gutwinski, Kroiss, et al. (1995), S. 25.

²⁷⁹ Vgl. Steinle (1997), S. 148.

²⁸⁰ So weist v. Diemer (1999), S. 91 darauf hin, daß es wichtig ist, ein Bewußtsein für die Bedeutung der Führungsrolle zu entwickeln, denn Umweltorientierung kann nicht als bloßes Projekt angesehen werden, sondern beinhaltet eine grundsätzliche Denkhaltung, die zeitlich nicht begrenzt ist.

²⁸¹ Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 423 weisen darauf hin, daß Führungsqualitäten eines Vorgesetzten neben fachlichem, bereichs(un)abhängigem ökologischem Wissen auch und insbesondere vor dem Hintergrund des innovativen und konfliktträchtigen Kerns des Umweltschutzes persönliche Eigenschaften bzw. Sozialqualifikationen umfassen müssen.

²⁸² Vgl. Löhner (1991), S. 148.

tem Handeln führen und durch eine kanalisierte Konfliktaustragung kostenintensive Auseinandersetzungen in den Arbeitsbeziehungen abschwächen.“²⁸³ Die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmung sollte jedoch auch durch ein gewisses Maß an Konfliktfähigkeit gekennzeichnet sein, denn bei ständiger Selbstbestätigung (ehemals) erfolgreichen Verhaltens besteht die Gefahr einer Verkrustung der Kultur, welche auch als 'kulturelle Übersozialisation' bezeichnet werden kann.²⁸⁴

3.3.5 Flankierende Maßnahmen zur Förderung des ökologiebezogenen Verhaltens von Unternehmungsmitgliedern

Neben den bisher beschriebenen Möglichkeiten, das umweltbezogene Verhalten von Mitarbeitern zu fördern bestehen noch weitere Optionen, diesbezüglich flankierende Maßnahmen zu ergreifen. So kann z.B. die Förderung eines guten Unternehmungsklimas dazu beitragen, daß Mitarbeiter sich ihrer Unternehmung verpflichtet fühlen und sich respektive für ihre (umweltbezogenen) Ziele einsetzen.²⁸⁵ Bei der Durchsetzung aller geplanten Unternehmungsziele gilt es zu bedenken, daß auch „... die unausgesprochene Verweigerung der Mitarbeiter alle noch so klug geplanten und sorgfältig vorbereiteten Maßnahmen von vornherein zum Scheitern verurteilt.“²⁸⁶

Außerdem sollte bei der räumlichen und prozessualen Gestaltung der Arbeitsplätze darauf geachtet werden, daß hier tätige Mitarbeiter die Möglichkeit haben, notwendige umweltschützende Maßnahmen zu ergreifen. Besonders in Zeiten der Rationalisierung und Komprimierung von Arbeitsprozessen ergeben sich oft Schwierigkeiten, das ökologiebezogene Verhalten zeitlich in der Planung einzelner Arbeitsgänge zu berücksichtigen.

Neben den bisher beschriebenen Maßnahmen ist es zudem immanent wichtig, das bestehende Anreizsystem daraufhin zu überprüfen, ob die angebotenen Anreize ein ökologiebezogenes Verhalten von Mitarbeitern unterstützen oder eventuell sogar verhindern. Außerdem können zusätzliche Anreize angeboten werden, welche allein darauf zielen, die Sensibilität der Mitarbeiter für Umweltbelange zu erhöhen.²⁸⁷

Auch gilt es, eine Bewußtseins- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter dergestalt zu erreichen, daß diese neben den bisherigen Zielen auch den Schutz der Umwelt in das unternehmerische Handeln integrieren,²⁸⁸ also eine Motivation zur aktiven Teilnahme

²⁸³ Beyer, Müller (1997), S. 83 f.

²⁸⁴ Vgl. Lorsch (1986), S. 95 ff.

²⁸⁵ Stecker (1998), S. 445 führt aus, daß das Umweltbewußtsein einer Unternehmung um so größer ist, je mehr Mitarbeiter sich mit den Zielen des betrieblichen Umweltschutzes identifizieren können.

²⁸⁶ Schwarz (1994), S. 83.

²⁸⁷ Vgl. Abschnitt 5.4.2.

²⁸⁸ Vgl. Brunner, Gutwinski, Kroiss, et al. (1995), S. 25.

am betrieblichen Umweltschutz entwickeln.²⁸⁹ Dabei erlaubt die Integration des Umweltschutzes in das Aufgabenspektrum aller Mitarbeiter nicht nur die Nutzung des individuellen, arbeitsplatzbezogenen Umweltschutzwissens, sondern auch die Aktivierung des durch gesellschaftliche Trends latent bereits vorhandenen Sensibilisierungspotentials der Mitarbeiter für ökologische Belange.²⁹⁰ Dies erscheint um so wichtiger, als daß es bei Mitarbeitern, die ihr schon vorhandenes Umweltbewußtsein am Arbeitsplatz nicht einsetzen können, zu Frustrationen kommt und im Extremfall - wie in jedem Fall, wenn wichtige Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht erfüllt werden können - zur innerlichen Kündigung kommt.²⁹¹ Einen Hinweis auf eine Motivation der Mitarbeiter zu ökologisch verträglichem Verhalten nicht (ausreichend) nutzende Arbeitsorganisation stellt das Auseinanderklaffen zwischen privatem und beruflichem Umweltschutzhandeln dar.²⁹²

Zur Dokumentation der eigenen Umweltschutzbemühungen nach innen und außen bietet sich die Zertifizierung durch ein Öko-Audit²⁹³ an. Diese Maßnahme kann Unternehmungen erstens dabei unterstützen, den betrieblichen Umweltschutz kontinuierlich in allen Unternehmungsbereichen zu berücksichtigen; sie bietet außerdem zweitens die Gelegenheit, im Rahmen einer strukturierten Bestandsaufnahme des Umweltschutzverhaltens aller Unternehmungsteile Schwachstellen aufzuzeigen, welchen in Zukunft besondere Beachtung geschenkt werden muß.

3.4 Zwischenfazit: Die umweltorientierte Unternehmensführung - eine unternehmungsübergreifende Grund- und Querschnittsaufgabe

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, welche Ausprägungen der 'gelebten'/praktizierten Ökologieorientierung in einer umweltbewußten Unternehmungen denkbar sind.²⁹⁴ Es hat sich herauskristallisiert, daß der betriebliche Umweltschutz nicht teilbar,

²⁸⁹ Günther (1994), S. 9 weist darauf hin, daß eine Motivation der Mitarbeiter nur durch eine glaubwürdige Gesamtstrategie zu erreichen ist, denn nur überzeugte Mitarbeiter können geplante Veränderungen mit tragen. Beispiele aus der Praxis über Möglichkeiten, Mitarbeiter zum Umweltschutz zu motivieren führt Volk (1994), S. 134 f. an.

²⁹⁰ Vgl. Böttcher (1999), S. 112.

²⁹¹ Vgl. Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 256. Nach Brunner, Gutwinski, Kroiss et al. (1995), S. 25 besteht für Unternehmungen durch die Förderung des betrieblichen Umweltschutzes die Möglichkeit, eine stärkere Übereinstimmung der Wertvorstellungen der Mitarbeiter mit denen der Unternehmung zu erreichen und so die Identifikation von Mitarbeitern mit ihrer Unternehmung zu erhöhen.

²⁹² Vgl. Antes (1992), S. 489.

²⁹³ Zertifizierte Unternehmungen erhalten nach einer externen Überprüfung die Berechtigung, in einem bestimmten Rahmen mit einem EG-Umwelt-Logo für sich zu werben und können sich so einen marktlichen Vorsprung vor der nichtteilnehmenden Konkurrenz sichern (vgl. Daum, Lawa (1999), S. 980). Näheres zum Instrument der Umwelt-Audits und ihrer Bewertung siehe z.B. bei Winter (1997), S. 174 ff.; Jäger, Seitschek, Smida (1996), S. 83 ff.; Dilly (1996) und Voigt (1999), S. 37 ff.

²⁹⁴ Es handelt sich hierbei um eine *theoretische* Aufarbeitung möglicher Ausprägungsformen einer 'gelebten' Ökologieorientierung von Unternehmungen. In der Unternehmungspraxis kann diese natürlich auch andere Züge annehmen.

d.h. auf einzelne Funktions- und/oder Unternehmungsbereiche reduzierbar ist.²⁹⁵ Die Vernetzungen umweltschutzbezogener Aspekte in den einzelnen Funktions- und Unternehmungsbereichen wird z.B. deutlich wenn man bedenkt, daß schon im Rahmen der Technologieentwicklung vielfältige, unmittelbar für die Entsorgung relevante Probleme und Fragestellungen berührt werden. Mit der Produktentwicklung wird das spätere 'Entsorgungsschicksal' der Güter schon maßgeblich festgelegt.²⁹⁶

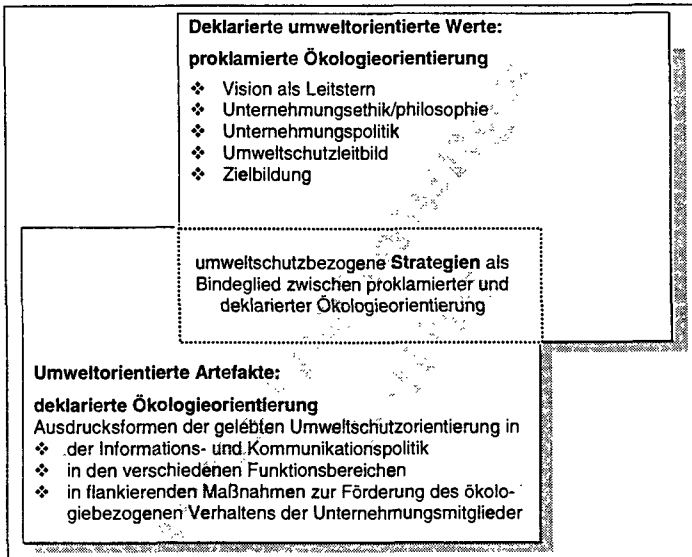


Abbildung 4: Einfluß der Unternehmungskultur auf die Bildung einer deklarierten und praktizierten Umweltschutzorientierung

„Da die Integration des Umweltschutzes in die Unternehmenspolitik eine Querschnittsaufgabe ist, verändert er alle betrieblichen Funktionsbereiche. Er kann und darf daher nicht isoliert betrachtet werden.“²⁹⁷ Aufgrund der erwähnten Verflechtungsgrade haben Maßnahmen, welche für einzelne Unternehmungsbereiche getroffen werden, oft auch (unbeabsichtigte) Auswirkungen auf andere Teilbereiche der Unternehmung.²⁹⁸ Zur Etablierung des betrieblichen Umweltschutzes in einer Unternehmung sollte seine Verankerung also sehr umfassend vollzogen werden, „... da eine Ökologieorientierung sowohl alle Unternehmungsbereiche berührt, in denen sich die ergebenden Anforderungen unterschiedlich darstellen, als auch alle Mitarbeitergruppen, deren Motive, Erwartungen und Fähigkeiten ebenfalls differieren.“²⁹⁹ Es sollte daher versucht werden, durch ein ge-

²⁹⁵ Vgl. Müller (1992), S. 318.

²⁹⁶ Vgl. Dutz, Femerling (1994), S. 225; ähnlich auch Hansen, Raabe, Dombrowsky (1995), S. 65.

²⁹⁷ Steger (1990), S. 49; auch Hipp, Reger (1998), S. 37.

²⁹⁸ Vgl. Corsten, Götzmann (1989a), S. 354.

²⁹⁹ Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 274.

zieltes 'Schnittstellen-Management' eine gemeinsame Wissensbasis in den verschiedenen organisatorischen Einheiten des Unternehmens zu schaffen.³⁰⁰

In jedem Fall ist bei der Einführung von Aspekten einer umweltorientierten Unternehmungsführung zu beachten, daß es bei der Umsetzung von Umweltkonzepten nicht um einmalige Maßnahmen geht, sondern um einen fortlaufenden interaktiven Prozeß.³⁰¹ Die hier aufgezeigte Beschreibung von möglichen Kulturelementen einer umweltorientierten Unternehmung bezieht sich auf die Ebene der Artefakte. Um Ökologieorientierung jedoch tatsächlich in einer Unternehmung langfristig als Grund- und Querschnittsaufgabe zu institutionalisieren, müssen die vorherrschenden grundlegenden Annahmen (Unternehmenskultur i.e.S.) die geplante Umweltorientierung unterstützen (siehe hierzu Abb. 4).

Ohne eine Erfüllung dieser Bedingung werden 'alte (nicht umweltreflektierte) Gewohnheiten' schnell wieder Einzug in das unternehmerische Verhalten finden. Es sei jedoch auch darauf verwiesen, daß mit 'sensationellen Umweltschutzverbesserungen' im operativen Geschäft kaum zu rechnen ist, denn viele Maßnahmen sind durch gesetzliche Regelungen schon vorgeschrieben.³⁰²

Nachdem in diesem Kapitel eine theoretische Aufarbeitung der möglichen Ausprägung einer proklamierten und einer praktizierten Ökologieorientierung in Unternehmungen erfolgte, soll im folgenden näher untersucht werden, in wiefern sich einzelne Elemente einer umweltorientierten Unternehmungsführung in zwei ausgewählten Unternehmungen wiederfinden lassen.

³⁰⁰ Vgl. Kreikebaum (1992), S. 50.

³⁰¹ Vgl. Günther (1994a), S. 8.

³⁰² Vgl. Pallas (1999), S. 132; einen Überblick hierüber gibt auch Abschnitt 4.3.4.

- 4 Einzelfallstudien in zwei ausgewählten Unternehmen zur Ausprägung einer deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung**
- 4.1 Datenerhebungsmethoden sowie Ablauf einer Untersuchung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung in den ausgewählten Unternehmen**
- 4.1.1 Firmenrundgang, Dokumentenanalyse, teilnehmende Beobachtung sowie problemzentrierte Interviews als qualitative Methoden zur Erhebung relevanter Daten**

Der Firmenrundgang war der erste Kontakt mit den zu untersuchenden Unternehmen nach der Zusage für eine Teilnahme an der geplanten Erhebung. Um dabei nicht nur einen allgemeinen Eindruck von den Unternehmen zu bekommen, sondern Daten zu gewinnen, welche dem Untersuchungsvorhaben dienen, wurde vor dem Rundgang in Form einer Einzelführung eine Beobachtungsanleitung erstellt, welche als Orientierung diente (siehe Anhang A: Checkliste Beobachtungsanleitung Firmenrundgang).

Die Analyse von offiziellen Schriftstücken der Unternehmen im Rahmen einer Dokumentenanalyse half dabei, Informationen über deklarierte Ziele, Strategien, formale Informations- und Kommunikationsstrukturen, Produkte und Produktionstechniken der Unternehmen etc. zu sammeln, ohne daß Mitarbeiter hierfür Zeit investieren mußten. Tabelle 3 gibt einen Überblick über alle Dokumente, welche von den Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden. In der Untersuchung nahm die Analyse der Dokumente der Unternehmung Energie einen größeren Raum ein als die Analyse der von Unternehmung Eisen bereitgestellten Schriftstücke, denn das von der Unternehmung Energie zur Verfügung gestellte Datenmaterial war weit umfangreicher als das verfügbare Material von der Unternehmung Eisen.¹ Zur Vereinfachung wurden im empirischen Teil jeweils zitierte Dokumente aus Unternehmung Energie mit einem 'X', Dokumente der Unternehmung Eisen mit einem 'Z' gekennzeichnet. Ähnlich wurde bei der Präsentation von Ergebnissen der schriftlichen Befragung vorgegangen.

¹ Die geringere Anzahl an zu untersuchenden Dokumenten aus Unternehmung Eisen resultierte daraus, daß in dieser Unternehmung weit weniger Schriftstücke existierten als in Unternehmung Energie.

Zu untersuchende Dokumente von Unternehmung Energie	Zu untersuchende Dokumente aus Unternehmung Eisen
• Geschäftsberichte • Organigramme • Handbücher • Exemplare der Firmenzeitung • Unternehmungsgrundsätze und Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit • Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter • Schulungsunterlagen • Führungsleitlinien • Produktbroschüren • Vorentwurf Umweltmanagement-Handbuch, Abteilung Personalförderung und Ausbildung	• Geschäftsberichte • Organigramme • Handbücher • Produktbroschüren • Exemplare der Firmenzeitung • Zeitungsartikel aus Tages- und Fachpresse

Tabelle 3: Zu untersuchende Dokumente

Bei den Informationen aus Dokumenten handelte es sich um deklarierte Werte, welche von den jeweiligen Verfassern vertreten wurden. „Sie decken höchstens einen kleinen öffentlich relevanten Teil der Kultur ab, und zwar solche Aspekte, die nach Meinung der Führungskräfte geeignet sind, um die Ideologie der Organisation öffentlich darzustellen.“² Daher waren keine direkten Schlußfolgerungen auf die in der Unternehmung vorherrschenden grundlegende Annahmen möglich. So kann allgemein z.B. kein Rückschluß von der Unternehmungsstruktur auf die Kultur gezogen werden, weil nicht nachzuvollziehen ist, welche grundlegenden Prämissen ursprünglich zur Einführung dieser Struktur geführt haben.³

Das Instrument der teilnehmenden Beobachtung wurde eingesetzt, um Interaktionen zwischen Unternehmungsmitgliedern in ihrem täglichen Umfeld zu beobachten und um einen Einblick in das jeweils in den Unternehmungen vorherrschende Meinungsspektrum über den praktizierten und anzustrebenden betrieblichen Umweltschutz zu bekommen. Im Rahmen dieser Untersuchung boten sich verschiedene Möglichkeiten für die teilnehmende Beobachtung an (siehe Tabelle 4).

² Schein (1991), S. 35.

³ Vgl. Schein (1995), S. 152.

Gelegenheiten für teilnehmende Beobachtung in Unternehmung Energie	Gelegenheiten für teilnehmende Beobachtung in Unternehmung Eisen
• Betriebsversammlung • Qualitätswettbewerb • Sitzungen von Projektgruppen • Juniorenkreis • 'Mini-Öko-Audit' der Auszubildenden • Seminar 'Grundlagen Umweltschutz/ Gefahrstoffe' • eigene Tätigkeit in der Unternehmung	• Betriebsversammlung • Managementrunde der Führungskräfte • Sitzungen von Projektgruppen • eigene Tätigkeit in der Unternehmung

Tabelle 4: Gelegenheiten für teilnehmende Beobachtung in den Unternehmungen

Bei den zu besuchenden firmeninternen Anlässen und Sitzungen handelte es sich nicht um extra für diese Analyse einberufene Treffen, sondern um Zusammenkünfte, an denen nur beobachtend teilgenommen wurde. „Die Erfahrung hat gezeigt, daß seine Anwesenheit (die Anwesenheit des Beobachters, Anm. d. Verf.) an irgendeinem unauffälligen Ort, von dem aus er alle Geschehnisse bequem und ohne die Teilnehmer zu stören übersehen kann, im allgemeinen die laufende Gruppenaktivität nicht mehr stark beeinflusst, sobald sich die Gruppenmitglieder an seine Anwesenheit gewöhnt haben.“⁴ Die teilnehmende Beobachtung konnte somit in einer für die Sitzungsteilnehmer nahezu 'unternehmensalltäglichen Situation' durchgeführt werden. „Sicherlich mögen manche Leute, die wissen, daß sie beobachtet werden, bewußt versuchen, einen gewissen Eindruck zu machen; aber selbst in diesem Fall ist es für sie wahrscheinlich schwieriger, ungewöhnlich zu handeln als Ungewöhnliches zu sagen.“⁵

Eine Schwäche dieses Instruments lag darin, daß lediglich Ausschnitte der Organisation betrachtet wurden. Es bestand somit die Gefahr, daß subkulturelle Eigenheiten erfaßt wurden. Außerdem war die Datengewinnung zwangsläufig relativ unsystematisch und recht willkürlich, da beispielsweise der Verlauf einer Besprechung nur bedingt absehbar und auch das Verhalten der beobachteten Teilnehmer interpretationsbedürftig war.⁶ Diese Schwächen konnten aber in Kauf genommen werden, denn die teilnehmende Beobachtung diente nicht der exakten Erfassung quantitativer Daten, sondern dem Ergründen des Sinns von Handlungen und der Aufdeckung von deklarierten Werten.

Die Befragung der Unternehmungsmitglieder wurde in Form von problemzentrierten Interviews durchgeführt, welche sich an im Vorfeld erstellten Leitfragen orientierten (Anhang B gibt die Untersuchungsfragen des Leitfadens wieder). Die Leitfragen sollten den Gesprächspartner zu einer Wiedergabe von erlebten Gegebenheiten anregen, wobei

⁴ Jahoda, Deutsch, Cook (1956), S. 95.

⁵ Jahoda, Deutsch, Cook (1956), S. 79.

⁶ Vgl. Weber (1996), S. 131.

der Interviewpartner so sprechen sollte, „... wie ihm der Schnabel gewachsen ist.“⁷ Diese Technik wird eingesetzt, wenn es nicht darum geht, Wissen abzufragen, sondern persönliche Einschätzungen und Meinungen zu erkunden. Die Befragten konnten in offener Kommunikation darüber sprechen, was ihnen wichtig war. Aufgrund der Offenheit des Interviews bestand die Möglichkeit, Einsichten in das Denken der interviewten Person zu gewinnen und bei Unklarheiten Fragen zu stellen. Widersprüche und Mißverständnisse wurden so schon während des Interviews aufgeklärt.⁸ Hinweise und Anregungen von den Befragten wurden für noch folgende Interviews verwendet. Auf Tonbandaufzeichnungen wurde verzichtet um die Unsicherheit der Befragten abzubauen. Außerdem fanden die Interviews soweit möglich direkt am Arbeitsplatz des Befragten in vertrauter Umgebung statt.

Ein Kriterium bei der Auswahl zu interviewender Mitarbeiter war ihre hierarchische Stellung und ihre Zugehörigkeit zu Funktionsbereichen. Ein weiteres Kriterium bildete die Länge ihrer Unternehmungszugehörigkeit. Mitarbeiter, die schon lange in den Unternehmungen waren, konnten detailliert Auskunft über Gepflogenheiten in ihrer Unternehmung geben. Mitarbeiter, die erst seit kurzer Zeit den Unternehmungen angehörten, konnten auffallende Besonderheiten beschreiben, weil sie diese noch bewußt wahrnehmen.⁹

Nach der Auswertung der Erhebungsergebnisse, welche aus der schriftlichen Befragung aller Unternehmungsangehörigen stammten,¹⁰ wurden erneut problemzentrierte Interviews durchgeführt, um herauszufinden, inwiefern die gewonnenen Informationen (aus Firmenrundgang, teilnehmender Beobachtung, vorherigen Interviews, schriftlicher Befragung und eigene Tätigkeit in den Unternehmungen) nach Meinung der Befragten ihre Unternehmungswirklichkeit widerspiegeln. Die Durchführung einer zweiten Interviewphase bot sich an, weil nach der schriftlichen Befragung gezielt über besonders auffällige Ergebnisse und ihre Bedeutung für die Mitarbeiter gesprochen werden konnte.

In beiden Unternehmungen fanden Interviews mit den jeweiligen Geschäftsführern, den Werks/Betriebsleitern und mit Vertretern der Betriebsräte statt. Außerdem wurden in beiden Unternehmungen Gespräche mit Mitarbeitern aus den Bereichen Personal, Marketing/Vertrieb, Einkauf, Produktion, F&E/Technik, Qualitätssicherung und Umweltschutz geführt.

In Unternehmung Energie wurden vor der Fragebogenaktion sieben Führungskräfte, zehn Mitarbeiter und zwei Auszubildende interviewt, und nach der Fragebogenaktion vier Führungskräfte, sieben Mitarbeiter und drei Auszubildende befragt. Zur Beleuchtung des Verhältnisses zwischen Unternehmung Energie und der Konzernleitung wurden zwei Mitarbeiter der Konzernverwaltung interviewt. In Unternehmung Eisen konnten

⁷ Osterloh (1991), S. 176.

⁸ Vgl. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 135.

⁹ Hierzu siehe Hanft (1998), S. 58 f. und Berthoin Antal (1998), S. 36.

¹⁰ Siehe hierzu den folgenden Abschnitt 4.1.2.

vor der schriftlichen Befragung drei Führungskräfte, zehn Mitarbeiter und eine Auszubildende und nach der Befragung drei Führungskräfte, sechs Mitarbeiter und zwei Auszubildende interviewt werden. Mitarbeiter der Konzernverwaltung wurden nicht in die Befragung einbezogen, weil sich die Zentrale des Konzerns im Ausland befindet. Insgesamt wurden somit in Unternehmung Energie mit 35 Mitarbeitern und in Unternehmung Eisen mit 25 Unternehmungsangehörigen Gespräche geführt. Die höhere Zahl der Befragten aus Unternehmung Energie sollte dem Größenunterschied zwischen den beiden Unternehmungen Rechnung tragen.

Bei der Auswahl der zu interviewenden Mitarbeiter wurde darauf geachtet, daß vor der schriftlichen Befragung mindestens ein Repräsentant aus allen oben genannten Funktionsbereichen befragt werden konnte. Die Auswahl von nach der schriftlichen Befragung zu interviewenden Mitarbeitern ergab sich aus der thematischen Einordnung auffälliger Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung.

4.1.2 Einsatz einer schriftliche Befragung als quantitative Methode zur Datenerhebung

Die schriftliche Befragung nahm einen besonderen Stellenwert im Rahmen der Untersuchung ein. Weil in Zeiten der Angst um den Arbeitsplatz der Offenheit von Mitarbeitern in Gesprächen enge Grenzen gesetzt sind, bot ein anonymer Fragebogen die Gelegenheit, wichtige Informationen zu erhalten. Im Anschreiben des Fragebogens wurde darauf verwiesen, daß sowohl die Geschäftsleitung als auch der Betriebsrat mit der Untersuchung einverstanden waren. Flankierende Maßnahmen, wie z.B. ein Rundschreiben, in dem Geschäftsleitung und/oder Betriebsrat zur Teilnahme an der Befragung aufrufen, wurden nicht getroffen, denn den Mitarbeitern sollte signalisiert werden, daß es sich um eine Befragung handelte, die von einer unabhängigen externen Person durchgeführt wurde. Um eine möglichst rege Beteiligung an der Befragung zu erzielen erschien es zudem notwendig, den Unternehmungsmitgliedern im Anschreiben zu versichern, daß die ausgefüllten Fragebögen nicht in der Unternehmung verblieben, sondern direkt zur Auswertung an die Untersuchungsträgerin weitergeschickt wurden.

In beiden Unternehmungen erhielten jeweils alle Mitarbeiter einen Fragebogen um die Spekulationen über eine für die Mitarbeiter nicht nachzuvollziehende Stichprobe zu verhindern. Außerdem wurde in beiden Unternehmungen der gleiche standardisierte Fragebogen verwendet. Um tatsächlich untersuchungsrelevante Fragen zu stellen, wurden Erkenntnisse aus Dokumentenanalyse, Firmenrundgang, teilnehmender Beobachtung und den problemzentrierten Interviews bei der Erstellung des Fragendesigns einbezogen. So konnte der Forderung von Sackmann nach einer gewissen Kenntnis der kulturellen Zusammenhänge für die Erstellung von Fragebögen zur Kulturanalyse nachgekommen werden.¹¹ Weiterhin fand eine Besprechung des Fragebogens mit Mitarbeitern aus den Unternehmungen statt, um - falls notwendig - entsprechende inhaltliche und sprachliche

¹¹ Vgl. Sackmann (1991), S. 296.

Modifikationen vorzunehmen. Vor der eigentlichen Befragung wurde in Unternehmung Energie ein Pretest durchgeführt. Es stellte sich heraus, daß der Fragebogen verständlich war und daher keine Änderungen vorgenommen werden mußten. Sowohl die persönliche Besprechung des Fragebogens mit Mitarbeitern als auch die Durchführung eines Pretests sollte die Validität dieses Untersuchungsinstruments erhöhen. Es wurden geschlossene Fragen gewählt, damit die Befragten ihre Meinung nicht selbst in Worte fassen mußten, sondern sich einer Formulierung anschließen konnten. Auch im Hinblick auf die Auswertung war die Formulierung von geschlossenen Fragen von Vorteil, da die Befragungsergebnisse eindeutig und vergleichbar waren und somit die Zuverlässigkeit der Befragungsdaten erhöhten.¹²

In Unternehmung Energie haben drei Mitarbeiter aus dem Top Management, 23 Mitarbeiter der mittleren Führungsebene, 83 gewerbliche sowie 82 angestellte Unternehmungsangehörige und neun Auszubildende teilgenommen. Neun Mitarbeiter machten keine Angaben über ihre Beschäftigungsposition¹³. Die Rücklaufquote lag in Unternehmung Energie bei 1.000 ausgegebenen Fragebögen bei 20 %.¹⁴ In Unternehmung Eisen nahmen zwei Mitarbeiter aus dem Top Management, acht Mitarbeiter der mittleren Führungsebene sowie 29 angestellte und 82 gewerbliche Unternehmungsangehörige sowie sieben Auszubildende teil. Von den 400 ausgegebenen Fragebögen betrug die Rücklaufquote demnach 32 %.¹⁵ Für die Auswertung der Ergebnisse, welche in Form von Kreuztabellen erfolgte, konnten die jeweils erreichten Rücklaufquoten als ausreichend angesehen werden. Eine Ausnahme bildete in beiden Unternehmungen jedoch die Beschäftigungsebene des Top Managements. Hier lag zwar eine repräsentative Beteiligung vor, jedoch konnten bei 3 (Unternehmung Energie) bzw. 2 Teilnehmern (Unternehmung Eisen) keine verallgemeinernden Aussagen getroffen werden. Aus diesem Grund wurden in der Ergebnisdarstellung die Antworten der Teilnehmer dieser Hierarchiestufe aus den problemzentrierten Interviews stärker gewichtet als die entsprechenden Fragebogenergebnisse.

Die bisherige Ausführungen zeigen, daß trotz einer differenzierten theoretisch-methodischen Vorgehensweise Schwierigkeiten verblieben, eine zutreffende Beschreibung der betreffenden Kulturelemente zu geben. Auch während der Durchführung der empirischen Untersuchung selbst waren einige Punkte zu beachten. So mußte die Untersuchungsträgerin einerseits als Beobachterin eine gewisse Vertrautheit mit der Vorstellungswelt der Unternehmungsmitglieder entwickeln, um Untersuchungsergebnisse nicht vor dem Hintergrund eigener Werthaltungen zu interpretieren und die erhobenen Daten

¹² Vgl. Holm (1975), S. 55 f.

¹³ Diese Befragten werden bei der nach Beschäftigungsposition differenzierten Auswertung nicht berücksichtigt.

¹⁴ Unter Vernachlässigung der Untersuchungsteilnehmer, die keine Angaben zur Beschäftigungsposition gemacht haben.

¹⁵ Die in dieser Untersuchung erreichten Rücklaufquoten liegen unter den Ergebnissen von Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 102, jedoch wurde der Grad der Beteiligung an der Erhebung maßgeblich auf die vorherige Ankündigung der Untersuchung zurückgeführt (S. 100), welche in dieser Untersuchung nicht stattgefunden hat.

damit über Gebühr 'ethnozentristisch' auszuprägen.¹⁶ Andererseits war dafür Sorge zu tragen, daß nicht nur Meinungen von Mitarbeitern in die Auswertung übernommen wurden, zu denen sich während der Untersuchung ein engerer Kontakt entwickelt hatte. Durch eine Zusammenarbeit mit möglichst vielen Unternehmungsmitgliedern sollte die Gefahr der Falschinterpretation reduziert werden. Die komplementäre Berücksichtigung der Beobachterperspektive und der Perspektive der Unternehmungsangehörigen sollte die Chance erhöhen, umweltschutzrelevante Grundprämissen im Sinne der Unternehmungen zu interpretieren. Zudem trug die Verwendung verschiedener Erhebungsmethoden zu einer gewissen Validierung der Untersuchungsdaten bei. Ein Vergleich der mit unterschiedlichen Instrumenten erhobenen Daten konnte Auskunft darüber geben, ob sich das Datenmaterial inhaltlich ergänzte oder ob sich im Vergleich der Daten Widersprüche abzeichneten, die näher hinterfragt werden mußten.

4.1.3 Absprache des Ablaufs der Untersuchung mit den ausgewählten Unternehmungen

Mit dem Ansprechpartner aus der Unternehmung Energie (Leiter der Personalförderung und Ausbildung) wurde zu Beginn der Untersuchung vereinbart, daß der Betreuer des betrieblichen Vorschlagswesens die Untersuchungsträgerin auf dem Firmenrundgang begleitet. Die Gesprächspartner für die geplanten Interviews kontaktierte die Untersuchungsträgerin selbst, wobei der Ansprechpartner bei einer Auswahl der Mitarbeiter beratend tätig war. Für die Dokumentenanalyse stellte er auf Anfrage die gewünschten Firmendokumente zusammen. Um die Verständlichkeit des Fragebogens zu testen wurde einen Pretest mit 20 Mitarbeitern durchgeführt, wobei die Testpersonen darauf hinzuweisen waren, daß nicht die Antworten auf die Fragen entschieden, sondern ihre kritische Stellungnahme zu etwaigen Mehrdeutigkeiten oder Unklarheiten in den Fragestellungen. Der Ansprechpartner übernahm die Auswahl von 20 motivierten Mitarbeitern aus allen Hierarchieebenen.

Um sicherzustellen, daß allen Unternehmungsangehörigen ein Fragebogen zukam, wurden die Fragebögen den monatlichen Lohn-/Gehaltsabrechnungen beigelegt. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung wurden zur Information der Mitarbeiter an den Schwarzen Brettern ausgehängt. Die zweiwöchige Tätigkeit der Untersuchungsträgerin in der Unternehmung konnte in der Abteilung 'betriebliches Vorschlagswesen' absolviert werden. Zum Abschluß der Erhebung erfolgten weitere problemzentrierte Interviews. Außerdem informierte der Ansprechpartner über stattfindende firmeninterne Anlässe und verschaffte der Untersuchungsträgerin Gelegenheiten, an verschiedenen Sitzungen beobachtend teilzunehmen.

In der Unternehmung Eisen wurde die Untersuchungsträgerin vom Beauftragten für Umweltschutz auf dem Firmenrundgang begleitet. Für die problemzentrierten Interviews vor der schriftlichen Befragung übernahm der Ansprechpartner (Personalleiter) die

¹⁶ Zum Ethnozentrismus-Problem siehe z.B. Hofstede (1980), Sp. 1176.

Terminabsprache mit den gewünschten Gesprächspartnern. Zudem erklärte er sich bereit, die gewünschten Firmendokumente zusammenzustellen. Die Fragebögen wurden auch in dieser Unternehmung zusammen mit den monatlichen Lohn-/Gehaltsabrechnungen verteilt. In Unternehmung Eisen wurde kein zusätzlicher Pretest durchgeführt, denn der Test in Unternehmung Energie hatte gezeigt, daß die Fragestellungen den Testpersonen verständlich waren. Auch die Ansprechpartner aus dieser Unternehmung erklärten sich damit einverstanden, die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zur Information der Mitarbeiter an den Schwarzen Brettern auszuhängen. Die zweiwöchige Tätigkeit absolvierte die Untersuchungsträgerin in dieser Unternehmung in einer Produktionsabteilung. Im Anschluß daran wurden auch in Unternehmung Eisen weitere problemzentrierte Interviews durchgeführt, wobei die Gesprächstermine für diesen Interviewzyklus mit den entsprechenden Gesprächspartnern von der Untersuchungsträgerin selbst abgestimmt wurden. Auch in dieser Unternehmung informierte der Ansprechpartner über firmeninterne Anlässe und schuf Möglichkeiten, an Sitzungen teilzunehmen. Abbildung 5 gibt einen Überblick über den Untersuchungsablauf in den beiden Unternehmungen.

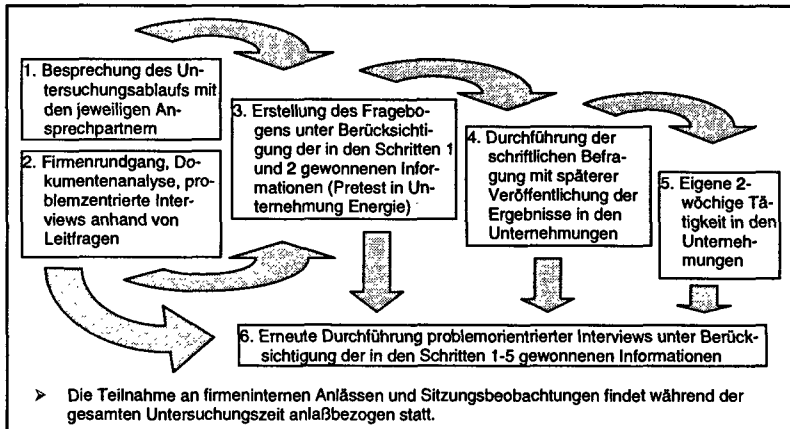


Abbildung 5: Untersuchungsablauf der empirischen Fallstudienforschung

Vor Untersuchungsbeginn stellte die Untersuchungsträgerin das Konzept und den geplanten Ablauf den Geschäftsführern beider Unternehmungen vor und erhielt auch hier das Einverständnis für die Durchführung. Die Erhebung der Daten erfolgte in beiden Unternehmungen in der Zeit von 1996 bis 1998.¹⁷ Die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung vor dem Hintergrund des zugrunde gelegten Denkrahmens verdeutlicht folgende Abbildung 6.

¹⁷ In der Dokumentenanalyse wurden von Unternehmung Energie Dokumente aus dem Jahre 1999 einbezogen, um auch neuste Entwicklungen aufgreifen zu können. In Unternehmung Eisen existierten derart aktuelle Dokumente nicht.

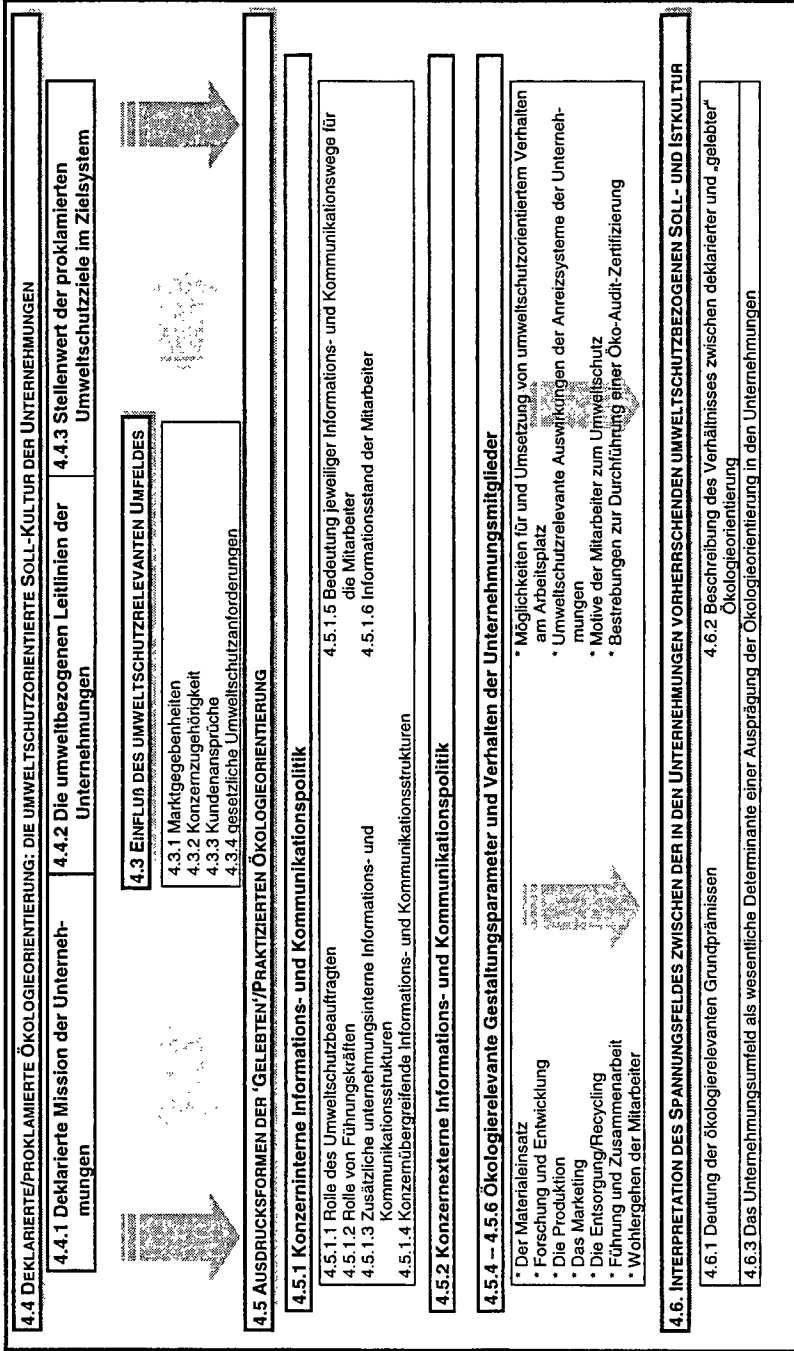


Abbildung 6: Vorgehensweise der empirischen Untersuchung vor dem Hintergrund des zugrunde gelegten Denkrahmens

4.1.4 Ansatzpunkte zum empirisch-praktischen Einsatz der Instrumente und Darstellungsform der Ergebnisse

Die Auswahl der in den beiden Unternehmungen zu untersuchenden umweltschutzrelevanten Kulturelemente muß sich daran orientieren, ob diese Kulturausprägungen tatsächlich in den Unternehmungen existieren. Da dies bei einigen Kulturausformungen, die in Kapitel 3 theoretisch beschrieben werden, nicht der Fall ist, können aufgrund von Nichtexistenz in den beiden Unternehmungen keine Aussagen über die umweltschutzbezogenen Visionen der Unternehmungen gemacht werden. Weiterhin findet die Ökologieorientierung weder in der jeweiligen Unternehmungspolitik noch in den Strategien der Unternehmungen explizit ihren Niederschlag. Auch diese möglichen Kulturelemente werden somit in der empirischen Untersuchung nicht weiter analysiert.

Tabelle 5 soll einen Überblick darüber geben, welche Aspekte der proklamierten Umweltschutzorientierung und mögliche Ausprägungsformen der 'gelebten' Ökologieorientierung mit welchen Untersuchungsinstrumenten untersucht werden sollen. Eine detaillierte Zuordnung der verwendeten Untersuchungsinstrumente und -materialien befindet sich in Anhang E.

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in einer Synthese aus den Daten, welche mit Hilfe der verschiedenen Untersuchungsinstrumente gewonnen wurden. Für ihre Präsentation wird die Form der beschreibenden Erzählung gewählt. Um eine möglichst authentische Darstellung zu erreichen, werden entsprechende Sachverhalte mit Zitaten aus den durchgeführten Interviews oder zufälligen persönlichen Gesprächen (während der zweiwöchigen Tätigkeit der Untersuchungsträgerin in den Unternehmungen und während der Teilnahme an firmeninternen Anlässen) untermauert. Da der empirische Teil den in Abschnitt 2.3 erarbeiteten Denkrahmen zur Charakterisierung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung von Unternehmungen auf seine Praxisrelevanz hin fundieren bzw. überprüfen soll und somit dazu dient, die diesbezügliche Forschungslücke zu schließen, erscheint in dieser Arbeit eine detaillierte und ausführliche Darstellung der in den beiden ausgewählten Unternehmungen erhobenen Untersuchungsergebnisse sinnvoll.

4.2 Auswahl und Vorstellung der zu untersuchenden Unternehmungen

4.2.1 Vorgehen und Kriterien bei der Auswahl geeigneter Unternehmungen

Um für die Erhebung zwei geeignete Unternehmungen zu finden, wurden bei mehreren Unternehmungen schriftliche Bewerbungen vorgelegt. Die Auswahl der in Frage kommenden Unternehmungen erfolgte dabei nach verschiedenen Kriterien. Erstens sollte es sich um Unternehmungen mittlerer Größe handeln, damit die Untersuchung in einem vertretbaren Zeitrahmen durchzuführen war. Zweitens wurde die Suche auf das produzierende Gewerbe eingegrenzt, denn ein Vergleich zwischen einer Unternehmung aus der Industrie und einem Dienstleister erschien aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen an den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz wenig sinnvoll. Drittens kontaktierte die Untersuchungsträgerin nur Unternehmungen, die auf den ersten Blick betrachtet ein eher durchschnittliches Engagement im Umweltschutz zeigten, denn das Anliegen dieser Arbeit bestand darin, die Untersuchung in Unternehmungen durchzuführen, welche stellvertretend für einen Großteil der Industrieunternehmungen gelten konnten.

Letztendlich wurden zwei Unternehmungen für die Untersuchung gewonnen, welche alle genannten Kriterien erfüllten. Diese Unternehmungen boten sich besonders für den angestrebten Vergleich des jeweiligen Umgangs mit dem betrieblichen Umweltschutz an, weil sie auf der einen Seite durch ähnliche Unternehmungsmerkmale (eine mittlere Größe und Zugehörigkeit zum produzierenden Gewerbe) vergleichbar waren, auf der anderen Seite aber durch die Tätigkeit in unterschiedlichen Branchen verschiedenen Anforderungen (gesetzliche Restriktionen, Kundenbedürfnisse etc.) bezüglich des betrieblichen Umweltschutzes genügen mußten. Es konnten somit Aspekte des Umweltschutzes beleuchtet werden, welche in beiden Unternehmungen anzutreffen waren. Zusätzlich wurden aber auch jeweils unterschiedliche Unternehmungsgegebenheiten in die Erhebung

mit einbezogen. Im folgenden sollen die beiden zu untersuchenden Unternehmungen kurz vorgestellt werden.

4.2.2 Darstellung der zu untersuchenden Unternehmungen

Der Konzern, dem Unternehmung Energie angehört, kann auf eine mehr als 100 jährige Geschichte zurückblicken. Der Hauptsitz des Konzerns liegt in Deutschland. Im Laufe der Jahre hat sich innerhalb des Konzerns eine Differenzierung der Tätigkeitsbereiche in vier Geschäftsfelder (Sparten) entwickelt. Nach dem Verkauf von zwei Sparten bildet Unternehmung Energie eines der beiden verbleibenden Geschäftsfelder.

In der jetzigen Organisationsform besteht Unternehmung Energie erst seit 1992. Zu diesem Zeitpunkt wird eine Gemeinschaftsunternehmung bestehend aus der ursprünglichen Unternehmung (65 % Anteil an Unternehmung Energie) und einem ehemaligen Konkurrenten 35 % Anteil am Unternehmung Energie), der in den gleichen strategischen Geschäftsfeldern tätig ist, gebildet. Der Schaffung der Gemeinschaftsunternehmung geht eine langjährige Geschäftsbeziehung zwischen den Partnern voraus. Auch der jetzige Partner gehörte - wie Unternehmung Energie - bis zur Bildung der Gemeinschaftsunternehmung einem namenhaften Konzern an. Die Produkte beider Partner werden in Unternehmung Energie gefertigt und unter ihrem ursprünglichen Namen unter Nutzung jeweils bestehender Vertriebswege und mit der Pflege ihres ursprünglichen Images vertrieben. Mit dem Zusammenschluß zu einer Gemeinschaftsunternehmung wird die Nutzung von Synergien in der Forschung und Entwicklung, dem Produktionsbereich sowie im Marketing und im Vertriebsbereich angestrebt.

Unternehmung Energie unterhält im europäischen und außereuropäischen Ausland diverse Produktionsstandorte und Verkaufsniederlassungen, welche in dieser Untersuchung aber nur insoweit berücksichtigt werden, als es für die Analyse des Umgangs mit dem betrieblichen Umweltschutz im untersuchten inländischen Standort von Unternehmung Energie¹⁸ von Relevanz ist.

Zur Zeit arbeiten in Unternehmung Energie ungefähr 700 gewerbliche und 300 angestellte Mitarbeiter. Die Zahl der weiblichen Beschäftigten liegt bei ca. 100 Mitarbeiterinnen. Diese geringe Zahl resultiert unter anderem daraus, daß Frauen in weiten Teilen der Produktion aus arbeitsrechtlichen Gründen nicht beschäftigt werden dürfen.

Unternehmung Eisen gehört zu einem international operierenden Konzerns mit dem Hauptsitz im Ausland. Neben Unternehmung Eisen gehören dem Konzern 11 weitere

¹⁸ Wenn im folgenden von 'Unternehmung Energie' die Rede ist, so ist hiermit der untersuchte inländische Standort von Unternehmung Energie gemeint. In der Untersuchung wird für diesen Standort auch die Bezeichnung 'Betrieb' gewählt. Wenn von anderen Standorten die Rede ist, so wird dies extra gekennzeichnet. Auch für Unternehmung 'Eisen' wird der Begriff 'Betrieb' verwendet, denn auch hier wird nur der Hauptsitz der Firma in die Untersuchung einbezogen.

Firmen in Europa und Übersee an, wobei 5 Werke ähnliche Produkte wie Unternehmung Eisen fertigen und zusammen mit Unternehmung Eisen eine Sparte bilden. Die übrigen 6 konzernzugehörigen Unternehmungen sind zu zwei weiteren Sparten zusammengefaßt. Unternehmung Eisen kann auf eine lange Geschichte zurückblicken, in der es über 50 Jahre unabhängig geführt und letztendlich in den 60er Jahren von dem ausländischen Konzern übernommen wurde.

In den letzten Jahren durchläuft der Konzern einen Prozeß, der durch Rationalisierungsmaßnahmen und Umstrukturierungen gekennzeichnet ist. Zu dieser Zeit wird in allen Tochterfirmen des Konzerns - auch im Unternehmung Eisen - eine Organisationsstruktur nach Profit-Centern eingeführt. Unternehmung Eisen erfährt im Rahmen dieser Umstrukturierung - als auch alle anderen Tochterunternehmungen - eine innerbetriebliche Zweiteilung. Es wird ein Profit-Center für den Bereich Vertrieb und ein weiteres Profit-Center für die Fertigung der Produkte geschaffen. Beide Profit-Center berichten getrennt voneinander an die Konzernzentrale. Schnittstellenabteilungen wie EDV, Finanzen, Einkauf etc. arbeiten bedarfsorientiert für beide Profit-Center.

Seit 1991 hat die Beschäftigtenzahl von Unternehmung Eisen kontinuierlich abgenommen. So waren 1991 noch ungefähr 700 Mitarbeiter in der Unternehmung beschäftigt, 1995 nur noch 450 Mitarbeiter. Insgesamt arbeiten zum Ende dieser Untersuchung etwa 290 Mitarbeiter im gewerblichen- und 110 im Angestelltenbereich. Ähnlich wie in Unternehmung Energie ist die Zahl der weiblichen Beschäftigten geringer als die Anzahl der männlichen Mitarbeiter.

4.3 Externe umweltschutzrelevante Umfeldfaktoren der Unternehmungen

4.3.1 Marktgegebenheiten für die Unternehmungen

Die interviewten Führungskräfte sehen Unternehmung Energie derzeit in einer schwierigen Marktsituation. Erstens hat sich in der Vergangenheit durch den Zusammenschluß mehrerer Konkurrenten ein Hyperwettbewerb auf dem Absatzmarkt entwickelt, welcher zu einem Preisverfall der von Unternehmung Energie gefertigten Produkte um 20 % geführt hat. Die zunehmende Präsenz von Herstellern aus asiatischen Schwellenländern auf dem Markt trägt heute zusätzlich zu sinkenden Marktpreisen bei.¹⁹ Zweitens erwartet

¹⁹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 10. Bei den im folgenden aufgeführten Zitaten aus den Geschäftsberichten (X) handelt es sich vornehmlich um Einschätzungen, welche sich direkt auf Unternehmung Energie beziehen. Durch die in Abschnitt 4.3.2 noch aufzuzeigende starke Abhängigkeit von Unternehmung Energie vom Mutterkonzern, werden aber auch allgemeine Äußerungen in Konzernbroschüren wie Geschäftsberichten z.B. über die Mission und Ziele des Konzerns als Hinweise auf Ziele und Mission von Unternehmung Energie gewertet. Dieses Vorgehen erscheint zudem dadurch gerechtfertigt, daß die Erstellung der Geschäftsberichte und Konzernbroschüren in Abstimmung zwischen der Konzernführung und der Geschäftsführung von Unternehmung Energie erfolgt.

die Konzernführung auf den entsprechenden Märkten in naher Zukunft ein eher geringes Wachstum, in manchen Bereichen sogar eine leicht rückläufige Nachfrageentwicklung.²⁰ Drittens geht mit der Konzentration des Wettbewerbs auf den Absatzmärkten nach Meinung der befragten Führungskräfte eine Beschleunigung der technischen Veränderungen einher, welche trotz der eher dünnen Kapitaldecke von Unternehmung Energie kostenintensive Restrukturierungsmaßnahmen notwendig machen. Es werden in Unternehmung Energie also derzeit primär Investitionen getätigt, welche direkt positiv auf die Kostenstruktur oder Produktivität einwirken;²¹ indirekte Bereiche - wie der betriebliche Umweltschutz - können derzeit nur sehr begrenzt mit finanziellen Mitteln gefördert werden. Viertens haben sich die Beschaffungspreise für wichtige Rohstoffe, welche in jüngerer Vergangenheit beträchtlich gestiegen sind,²² bis heute noch nicht wieder an das ursprüngliche Preisniveau angenähert.²³

Auch für Unternehmung Eisen haben sich die Marktbedingungen in den letzten Jahren stark verändert. Neben der schweren wirtschaftlichen Krise des Konzerns hat sich nach Meinung der interviewten Führungskräfte vor allem die von der Konkurrenz vollzogene Verlagerung der Fertigung von Standardprodukten in Niedriglohnländer und der dadurch entstehende Preisdruck auf den Absatzmärkten negativ auf den ökonomischen Handlungsfreiraum von Unternehmung Eisen ausgewirkt. Trotz dieser Schwierigkeiten gelingt es Unternehmung Eisen in den letzten Jahren jedoch, einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung des Konzernergebnisses zu leisten. Aufgrund der Dynamik der Märkte, auf denen Unternehmung Eisen tätig ist, erscheint es den befragten Führungskräften aber noch nicht angemessen, von einer wirtschaftlichen Erholung der Unternehmung auszugehen.

4.3.2 Die Bedeutung der Konzernzugehörigkeit für die Unternehmungen

In den Interviews stellt sich heraus, daß die befragten Führungskräfte den Einfluß der Konzernleitung auf Unternehmung Energie heute grundlegend anders einschätzen als vor einigen Jahren. Viele interviewte Führungskräfte geben an, daß sie früher die Auswirkungen von Konzernentscheidungen wenig wahrgenommen haben; erst als 1994 eine Sparte und 1997 ein weiterer Geschäftsbereich des Konzerns verkauft worden sind, hat sich dies geändert. „Erst jetzt, wo einige Produktionsstandorte (von Unternehmung Energie) geschlossen worden sind und Teile des Konzerns verkauft wurden, ist uns bewußt, daß die Konzernleitung über unser Schicksal entscheidet“ (Auszug aus einem Interview mit einer Führungskraft).

²⁰ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 28.

²¹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 25.

²² Information des Geschäftsführers von Unternehmung Energie im Rahmen des Juniorenkreises; auch Geschäftsbericht (X) (1996), S. 28.

²³ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 24.

Obwohl Unternehmung Energie in den letzten Jahren zu einem Investitionsschwerpunkt des Konzerns wurde²⁴ befürchten einige Mitarbeiter nach Meinung vieler befragter Führungskräfte den Verkauf von Unternehmung Energie. Diese Ängste werden nach Angaben der interviewten Führungskräfte dadurch verstärkt, daß Unternehmung Energie im Gegensatz zu den anderen Sparten des Konzerns überproportional stark vom konzernübergreifenden Personalabbau betroffen ist. Auch Aussprüche der Konzernleitung in der von vielen Unternehmungsmitgliedern gelesenen Konzernzeitung tragen zu diesen Ängsten bei: „Wo immer wir nicht die notwendige kritische Masse besitzen oder sie uns nicht mit vertretbarem Kraftaufwand erarbeiten können, wo immer wir in bestimmten Segmenten unsere Renditeziele auf mittlere Sicht nicht erreichen können, werden wir konsequent handeln, wie wir dies auch bei ... (der 1994 verkauften Sparte, Anm.d.Verf.) getan haben.“²⁵ Aufgrund steigender Investitionen des Konzerns in Niedriglohnländern²⁶ bestehen bei den Mitarbeitern außerdem Befürchtungen einer Produktionsverlagerung zugunsten dieser Standorte.

Ähnlich wie die Beziehung der befragten Führungskräfte von Unternehmung Energie zur Konzernleitung erscheint das Verhältnis zwischen den Sparten des Konzerns eher distanziert, denn die Sparten werden von der Konzernleitung in Bezug auf ihren wirtschaftlichen Erfolg oder Mißerfolg untereinander verglichen. Viele Führungskräfte, welche in den Interviews danach gefragt wurden, welche Auswirkung die Konzernzugehörigkeit auf den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in Unternehmung Energie hat, wiesen darauf hin, daß gerade die konzerninterne Konkurrenzsituation zwischen den Sparten dafür verantwortlich ist, daß dem Betrieb wenig Spielraum für Investitionen (auch Umweltschutzinvestitionen) bleibt, welche nicht direkt der Kostensenkung und Produktivitätssteigerung dienen. Viele Führungskräfte führen aber auch an, daß Unternehmung Energie durchaus auch von den konzernübergreifend organisierten Umweltschutzbemühungen profitiert.²⁷

Vor einigen Jahren hat die Konzernführung eine Umstrukturierung aller Werke der Sparte, der auch Unternehmung Eisen angehört angeordnet. Diese Umstrukturierung beinhaltete eine Einteilung der Werke in jeweils zwei Profit-Center (Vertrieb und Fertigung) und eine Neuausrichtung der Fertigungen der Werke (innerhalb der Sparte wurde neu festgelegt, welche Produkte von welchem Werk gefertigt werden, dadurch sollen Fertigungsüberschneidungen vermieden werden). Die Vertriebe der Werke bieten jeweils die gesamte Produktpalette des Konzerns an, wobei sie die von Kunden gewünschten Produkte von den jeweiligen Fertigungsstandorten beziehen. Die Vertriebsbereiche treten innerhalb des Konzerns demnach gegenüber den Fertigungsabteilungen als Kunde auf. Durch diese Maßnahmen wurde innerhalb der Sparte eine weitgehende Arbeitsteilung erreicht und eine marktähnliche Situation geschaffen.

²⁴ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1993), S. 35 und Geschäftsbericht (1998), S. 25.

²⁵ Konzernzeitung (X) (April 1997), S. 5.

²⁶ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 12 und S. 24.

²⁷ Näheres hierzu ist vor allem in den Abschnitten 4.5.1.4 und 4.5.4.3 zu finden.

Die Frage in den Interviews nach den Auswirkungen der Konzernzugehörigkeit auf Unternehmung Eisen wird von den befragten Führungspersonen unterschiedlich beantwortet. Besonders Führungspersonen des Profit-Centers Vertrieb, die z.B. durch Schulungen und Besuche in engerem Kontakt zur Muttergesellschaft stehen, weisen darauf hin, daß die Konzernzugehörigkeit dazu beiträgt, daß Unternehmung Eisen eine große Produktpalette anbieten kann und so gute Möglichkeiten hat, seine Position auf dem Markt zu behaupten. Eine Vielzahl der befragten Führungskräfte aus dem Profit-Center Fertigung, welche in keinem direkten Kontakt zur Konzernzentrale stehen, sieht die Konzernzugehörigkeit eher als negativ an, weil diese ihrer Meinung nach die Entscheidungsfreiheit von Unternehmung Eisen zu stark beschränkt. Sie sehen zudem die Fertigungsabteilungen der anderen spartenzugehörigen Unternehmungen als Konkurrenz an, denn dadurch, daß dort ähnliche Produkte gefertigt werden, sind direkte Produktionskosten- und Produktivitätsvergleiche möglich.

In den Interviews stellen Führungskräfte heraus, daß der Konzern in den letzten Jahren hohe Investitionen in Bereiche von Unternehmung Eisen getätigt hat, welche direkt positiv auf die Produktivität einwirken. Alle befragte Führungspersonen weisen jedoch auch darauf hin, daß Investitionen in indirekte Bereiche (alle Bereiche, die nicht direkt zu einer Produktivitätssteigerung und Kostensenkung beitragen, z.B. Sozialräume, Wärmeisolierung in den Fertigungshallen) von der Konzernleitung nur sehr zögerlich zugestimmt wird. Auch im Geschäftsbericht 1998 wird vom Vorstandsvorsitzenden explizit betont, daß sich zukünftige Investitionen auf Maßnahmen zur Kostenreduktion konzentrieren werden.²⁸

Konzernintern besteht der Grundsatz, daß sich alle Investitionen möglichst in den nächsten zwei Jahren zu amortisieren haben. Da dieser Grundsatz auch für alle Investitionen in Maßnahmen zum Umweltschutz gilt, welche nicht vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind, ist Unternehmung Eisen im Einsatz finanzieller Mittel für den weiterführenden betrieblichen Umweltschutz maßgeblich durch die Konzernführung eingeschränkt. Auch die Organisation der Werke in Profit-Center trägt dazu bei, daß Unternehmung Eisen für den Umweltschutz nur minimale Mittel aufwendet, denn im Vergleich mit den Fertigungen der anderen Werke würde Unternehmung Eisen schlechter abschneiden, wenn zu hohe 'unproduktive' Investitionen getätigt würden. Bis heute existiert weder zwischen der Konzernführung und Unternehmung Eisen noch zwischen den einzelnen Werken eine Zusammenarbeit im Umweltschutzbereich.

Durch die radikale Verkleinerung des Konzerns in Folge der wirtschaftlichen Krise hat sich der Stellenwert von Unternehmung Eisen nach Meinung der in den Interviews befragten Führungskräfte verändert. Heute ist Unternehmung Eisen in seiner Sparte das größte Werk des Konzerns. Zu der seit 1995 zu verzeichnenden Stabilisierung der Umsatzentwicklung des Konzerns konnte Unternehmung Eisen nach Auskunft einer Führungskraft maßgeblich beitragen.

²⁸ Vgl. Geschäftsbericht (Z) (1998), S. 4.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß die jeweilige Konzernführung und Konzernzugehörigkeit einen wesentlichen Einfluß auf die untersuchten Unternehmungen nimmt. Aus diesem Grund können die in Abschnitt 4.4.1 behandelten Missionen und deklarierte Ziele der jeweiligen Konzernführung und der Unternehmungen gleichermaßen als Mission/Ziele der untersuchten Betriebe gewertet werden.

4.3.3 Kundenansprüche an die Unternehmungen

Unternehmung Energie bietet seine Produkte sowohl über den Handel, als auch über ein unternehmungseigenes Vertriebsnetz an. Da mit ca. 30 % der Kunden über 90 % des Umsatzes erwirtschaftet werden, hat Unternehmung Energie für seine Schlüsselkunden ein Key Account Management eingerichtet, welches für diese Kunden eine optimale Betreuung gewährleisten soll.²⁹ Für jeden dieser Kunden steht ein Team zur Verfügung, welches als Ansprechpartner für alle Belange (von der Produktentwicklung über die Anwendungstechnik bis hin zur Steuerung von Just-in-time-Lieferungen³⁰) fungiert.

Mitarbeiter dieses Key Account Managements bestätigen in den Interviews, daß die möglichst ökologiegerechte Ausgestaltung der Produkte von Unternehmung Energie sowie der Nachweis einer möglichst umweltschonenden Produktion dieser Güter bei ihren Kunden einen hohen Stellenwert hat, weil diese Kunden erstens selbst strengen gesetzlichen Reglementierungen bezüglich der ökologiegerechten Ausgestaltung ihrer Produkte unterliegen und zweitens auch vom Endverbraucher diesbezüglich hohe Anforderungen an diese Kunden gestellt werden. Befragte Führungskräfte gehen zudem davon aus, daß sich auch Endverbraucher, welche von Unternehmung Energie über den Handel erreicht werden sollen, durch eine ausgeprägtes Umweltbewußtsein auszeichnen, und daher die möglichst ökologiegerechte Ausgestaltung der Produkte sowie deren möglichst umweltschonende Produktion eine verkaufsfördernde Maßnahme darstellt.

Zudem halten es viele befragte Führungspersonen für nötig, daß sich Unternehmung Energie dem Umweltschutzgedanken verpflichtet, weil der Konzern mit großem finanziellen Aufwand die Entwicklung von umweltfreundlichen Alternativprodukten vorantreibt, welche in ferner Zukunft auf dem Markt angeboten werden sollen. Der Umweltschutzbeauftragte von Unternehmung Energie bestätigt zudem im Interview, daß das Anstreben eines positiven Umweltimages in der Öffentlichkeit - und damit auch bei Kunden - für seinen Betrieb eine wesentliche Motivation für Aktivitäten zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes darstellt. Alle in den Interviews befragten Führungskräfte sind der Meinung, daß Ökologiesichtspunkte für Kunden eine wichtige Nebenbedingung darstellen. Im Gegensatz zu früher sei jedoch heute nicht die Qualität der Güter die Hauptforderung der Kunden, sondern die Gewährleistung von Qualität zu einem möglichst geringen Preis.

²⁹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1995), S. 20; auch Konzernzeitung (X) (Dezember 1998), S. 5.

³⁰ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1996), S. 31.

Die Produkte von Unternehmung Eisen werden sowohl direkt vom einer unternehmungseigenen Vertriebsabteilung als auch über eigene Vertriebsniederlassungen und ausgewählte Vertragshändler angeboten, wobei sich die Kundenstruktur durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Groß-, Mittel- und Kleinkunden vornehmlich aus der Industrie auszeichnet. Einige Großkunden werden vom Geschäftsführer und vom Werkleiter von Unternehmung Eisen persönlich betreut.³¹ Führungskräfte der unternehmungseigenen Vertriebsabteilung sowie der Geschäftsführer und der Werkleiter geben in den Interviews an, daß bezüglich der ökologiegerechten Ausgestaltung der Produkte sowie bezüglich der umweltschonenden Produktion dieser Güter bisher keine speziellen Anforderungen von Kunden an Unternehmung Eisen gestellt wurden. Auch der Umweltschutzbeauftragte von Unternehmung Eisen sieht daher in den Kundenbedürfnissen keine Motivation für vermehrte Umweltschutzaktivitäten seines Betriebes. Während auf dem Absatzmarkt von Unternehmung Eisen früher eher die Lieferfähigkeit und Qualität der Güter das wichtigste Verkaufsargument waren, bildet auch hier inzwischen nach Meinung der Befragten - wie bei Unternehmung Energie - der Preis die wichtigste Präferenz der Kunden.

4.3.4 Rechtliche Anforderungen an den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in den Unternehmungen

Aufgrund der Vielzahl an bestehenden Regelungen können nicht alle Bundes- und Landesgesetze sowie jeweilige Ausführungsbestimmungen und Verordnungen, welche bis auf kreis- und kommunaler Ebene im Umweltschutzbereich für die beiden Unternehmungen gelten, angeführt werden. Es werden daher einige grundlegende Teilbereiche des Umweltschutzrechts dargestellt, welche von Unternehmung Energie und/oder Unternehmung Eisen zu beachten sind.³² Hierzu gehören:

- (1) Immissionsschutzrechtliche Bestimmungen,
- (2) Abfallrechtliche Bestimmungen,
- (3) Wasserrechtliche Bestimmungen,
- (4) Bestimmungen bezüglich der Ernennung von Beauftragten.

Zu (1) Immissionsschutzrechtliche Bestimmungen

Unternehmung Energie hat im Gegensatz zu Unternehmung Eisen nicht die Möglichkeit, das Produktionsvolumen ihrer Güter ausschließlich an den Marktbedürfnissen auszurichten, denn die Jahresproduktion der zu fertigenden Güter wird mengenmäßig durch immissionsschutzrechtliche Bestimmungen begrenzt. Für Unternehmung Energie ist diese Produktionsbeschränkung von weitreichender Bedeutung, denn durch diese

³¹ Informationen aus Interviews mit Führungskräften von Unternehmung Eisen.

³² Nun folgende Ausführungen gründen sich nicht nur auf der angegebenen Fachliteratur, sondern auch auf Ausführungen der Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen. Weil diese Ausführungen aber denen der Fachliteratur entsprechen, wird im folgenden nur auf die genutzte Fachliteratur verwiesen.

Rahmenbedingung wird der unternehmerische Handlungsfreiraum bezüglich der Expansionsmöglichkeiten der Unternehmung stark eingeschränkt.

Außerdem gelten für Unternehmung Energie besondere Regelungen, welche eine Erfassung und Überwachung umweltrelevanter Daten zur Pflicht machen, denn Unternehmung Energie hat § 52a BImSchG zu beachten. „Nach § 52a BImSchG müssen Betreiber genehmigungsbedürftiger Anlagen die Sicherstellung des Umweltschutzes organisieren und auch angemessen dokumentieren (persönliche Verantwortung der Geschäftsleitung). Nach Abs. 1 ist der zuständigen Behörde mitzuteilen, wer in dem Unternehmen die Verantwortung für betriebliche Entscheidungen mit Umweltrelevanz trägt. Nach Abs. 2 hat diese Person mitzuteilen, auf welche Weise sichergestellt wird, daß Vorschriften und Anordnungen beim Betrieb beachtet werden.“³³ Unternehmung Energie ist also durch gesetzliche Restriktionen dazu angehalten, eine formale Informations- und Kommunikationsstruktur sowie Kompetenzen und Verantwortungen bezüglich der betrieblichen Umweltbelange festzulegen. Mit der Delegation von Umweltschutzaufgaben an Mitarbeiter verbleibt die strafrechtliche Verantwortung jedoch bei den benannten Verantwortlichen für die betrieblichen Entscheidungen mit Umweltrelevanz.³⁴ Die benannten Verantwortlichen aus der Geschäftsführung bleiben somit in jedem Fall für die ordnungsgemäße Durchführung umweltrelevanter Vorgaben verantwortlich.³⁵ „Mit dieser juristischen Vorgabe wird vom Gesetzgeber ganz deutlich die Verantwortung der obersten Leitung für eine funktionsfähige Aufbau- und Ablauforganisation des betrieblichen Umweltschutzes im Falle der Betreiber von genehmigungsbedürftigen Anlagen hervorgehoben.“³⁶

An dieser Stelle sei erwähnt, daß für Unternehmung Eisen zwar keine gesetzlich vorgeschriebene Organisationspflicht des betrieblichen Umweltschutzes besteht, aber auch hier die zivilrechtlichen und strafrechtlichen Folgen einer mangelhaften Umweltschutzorganisation sowohl für die Unternehmung an sich als auch für direkt und indirekt beteiligte Personen schwerwiegend sein können.³⁷

Beide Unternehmungen haben außerdem in ihren Fertigungsbereichen bezüglich der Luftreinhaltung Grenzwerte zu beachten, welche sich nach BImSchG am jeweiligen 'Stand der Technik' ausrichten. Das BImSchG definiert in § 3 Abs. 6 als 'Stand der Technik': „Stand der Technik im Sinne dieses Gesetzes ist der Entwicklungsstand fortschrittlicher Verfahren, Einrichtungen oder Betriebsweisen, der die praktische Eignung einer Maßnahme zur Begrenzung von Emissionen gesichert erscheinen läßt. Bei der Bestimmung des Standes der Technik sind insbesondere vergleichbare Verfahren, Einrichtungen oder Betriebsweisen heranzuziehen, die mit Erfolg im Betrieb erprobt worden

³³ Ganse, Gasser, Jasch (1997), S. 42.

³⁴ Vgl. Winter (1997), S. 139 f.

³⁵ Vgl. Kostka (1997), S. 139.

³⁶ Kostka (1997), S. 140.

³⁷ Vgl. Rack (1994), S. 40 ff.; näheres zur Regelung der strafrechtlichen Verantwortung siehe bei Schäfer (1998), S. 845-860.

sind.³⁸ Die einzuhaltenden Grenzwerte, welche konkret in der TA Luft festgelegt werden, sind nach Aussagen der beiden Umweltschutzbeauftragten von den beiden Unternehmungen ohne Probleme einzuhalten, denn die jeweils betriebenen Fertigungsanlagen entsprechen dem aktuellen technischen Entwicklungsstand oder sind an diesen durch Umrüstungsmaßnahmen angepaßt worden.

Zu (2) Abfallrechtliche Bestimmungen

Das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz,³⁹ welches von beiden Unternehmungen zu beachten ist, stellt das Verursacherprinzip in den Vordergrund: Im Gegensatz zum Abfallgesetz, welches sich hauptsächlich an öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger richtet, werden die Erzeuger und Besitzer von Abfällen (also die Unternehmungen) zur Vermeidung, Verwertung und Beseitigung verpflichtet. Sie müssen auch die Kosten dieser Maßnahmen tragen und sollen damit veranlaßt werden, bereits bei der Produktion und der Nutzung von Gütern auf die Vermeidung und Verwertung von Abfällen zu achten.⁴⁰ § 1 des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz legt fest, daß die Vermeidung von betrieblichen Abfällen erste Priorität hat, und zwar vor der größtmöglichen Verwertung und vor der umweltgerechten Beseitigung des Abfalls.⁴¹

Unter Maßnahmen zur Vermeidung von Abfällen versteht das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz „... insbesondere die anlageninterne Kreislaufführung von Stoffen, die abfallarme Produktgestaltung sowie ein auf den Erwerb abfall- und schadstoffarmer Produkte gerichtetes Konsumverhalten.“⁴² Da das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz diesbezüglich keine weitere Konkretisierung vornimmt, bleibt es letztendlich dem Ermessen der Betriebe vorbehalten, in welchem Rahmen die Vermeidung von Abfällen durch oben genannte Maßnahmen betrieben wird.

Das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz unterscheidet bei der Verwertung zwischen der stofflichen Verwertung (z.B. Substitution von Rohstoffen durch Stoffe aus Abfällen) und der energetischen Verwertung (Abfälle als Ersatzbrennstoff),⁴³ wobei der Erzeuger oder Besitzer eine möglichst hochwertige Verwertung anstreben soll.⁴⁴ Die Pflicht zur Verwertung von Abfällen gilt für Unternehmungen in dem Rahmen, in dem dies wirtschaftlich zumutbar und technisch möglich ist. Die wirtschaftliche Zumutbarkeit wird dann angenommen, wenn die mit der Verwertung verbundenen Kosten nicht außer Verhältnis zu den Kosten stehen, die für eine Abfallbeseitigung zu tragen wären.⁴⁵ Die technische Machbarkeit orientiert sich ähnlich wie das BimschG am jeweiligen 'Stand der Technik', wobei der aktuell jeweils einzuhaltende 'Stand der Technik' aufgrund der

³⁸ Baum (1998), S. 205.

³⁹ Weitergehende Informationen hierzu gibt z.B. Zenk (1997), S. 24-27.

⁴⁰ Vgl. Petersen (1996), S. 11.

⁴¹ Vgl. Fluck (1996), S. 51.

⁴² Fluck (1996), S. 53 (§ 4, Abs. 2 KrW/AbfG).

⁴³ Vgl. Fluck (1996), S. 53 (§ 4, Abs. 3 u. 4 KrW/AbfG).

⁴⁴ Vgl. Fluck (1996), S. 53 (§ 5, Abs. 2 KrW/AbfG).

⁴⁵ Vgl. Fluck (1996), S. 54 (§ 5, Abs. 4 KrW/AbfG); ähnlich auch Jänicke, Kunig, Stitzel (1999), S. 247.

rapiden Entwicklung des Standes der Technik nicht im KrW/AbfG näher konkretisiert, sondern in der TA Abfall festgelegt wird.⁴⁶ Ähnlich wie die Vermeidung von Abfällen stellt auch die Pflicht der Unternehmungen zur Verwertung (soweit wirtschaftlich zumutbar und technisch machbar) keine gravierende Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfreiheit bezüglich des Umgangs mit Abfällen dar, denn vor allem durch das Argument der wirtschaftlichen Zumutbarkeit ist für die Unternehmungen gewährleistet, daß die Kosten der Verwertung niemals die Kosten der (früher zumeist betriebenen) Beseitigung des Abfalls übersteigen.⁴⁷

Das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz sieht weiterhin vor, daß „... Abfälle, die nicht verwertet werden können, dauerhaft von der Kreislaufwirtschaft auszuschließen und zur Wahrung des Wohls der Allgemeinheit zu beseitigen sind.“⁴⁸

Von Unternehmung Energie ist zudem eine weitere abfallrechtliche Bestimmung einzuhalten. Nach der Verordnung zur Verwertung und Beseitigung von Altprodukten muß die Unternehmung seit Anfang 1998 alle verkauften Altprodukte zurücknehmen, diese demontieren und durch Wiederverwertung in den Wirtschaftskreislauf zurückführen. Diese Verordnung hat für Unternehmung Energie weitreichende Folgen, denn sie fordert nicht nur eine (kostenintensive) Organisation der Rückführung der Altprodukte (vom Handel zum Werk von Unternehmung Energie), sondern auch eine Schaffung von entsprechenden Kapazitäten für die Demontage und Weiterverwertung der Altprodukte.

Zu (3) Wasserrechtliche Bestimmungen

Beide Unternehmungen haben außerdem Auflagen bezüglich ihrer Wasserversorgung (Entnahme aus den jeweils angrenzenden Gewässer) und der Abwasserbeseitigung (Auflagen bezüglich der Aufbereitung des in das jeweils angrenzende Gewässer zurückzuleitende Wasser) zu beachten. So muß „... die Gewinnung von Brauchwasser ... in einem von der Trinkwasserversorgung völlig getrennten Leitungsnetz geführt werden.“⁴⁹ Zudem sind bei der Einleitung von genutztem Brauchwasser in die jeweils angrenzenden Gewässer Grenzwerte der zulässigen Schadstoffbelastung einzuhalten. Nach Aussagen der Umweltschutzbeauftragten der beiden Unternehmungen können diese Grenzwerte jedoch von ihren Betrieben ohne Probleme eingehalten werden.

Zu (4) Bestimmungen bezüglich der Ernennung von Beauftragten

Nach Ausführungen des Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Energie im Interview ist für seinen Betrieb gesetzlich die Ernennung eines Beauftragte für die Bereiche

⁴⁶ Vgl. Baum (1998), S. 175.

⁴⁷ Außerdem sei darauf verwiesen, daß der Begriff 'energetische Verwertung' eine hochwertige Energieumwandlung nur vortäuscht. Tatsächlich handelt es sich um die Nutzung des Energieinhalts von Werkstoffen zur Wärmeerzeugung bei Zerstörung der hochwertigen Werkstoffe (vgl. Kreibich (1994), S. 14).

⁴⁸ Fluck (1996), S. 57 (§ 10, Abs. 1 KrW/AbfG).

⁴⁹ Baum (1998), S. 455.

Immissions-, Strahlen-, und Gewässerschutz (sowie Arbeitssicherheit⁵⁰) vorgeschrieben. Diese Beauftragtenfunktionen werden von ihm in Personalunion wahrgenommen. Zusätzlich nimmt er die Position des Abfallbeauftragten⁵¹ ein.

In Unternehmung Eisen sieht das Gesetz nach Ausführungen des Umweltschutzbeauftragten Beauftragte für die Bereiche Abfall, Gefahrgut und Gewässerschutz (sowie Arbeitssicherheit) vor. Diese Beauftragtenfunktionen werden auch hier von einer Person, dem Umweltschutzbeauftragten, wahrgenommen. Zusätzlich ist er zum Immissionschutzbeauftragten ernannt.⁵²

4.3.5 Zwischenbilanz: Wirkung der externen Umfeldfaktoren auf die deklarierte und 'gelebte' Ökologieorientierung der Unternehmungen

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß das hier beleuchtete externe Umfeld der beiden Betriebe auf die Ausprägung der jeweiligen Unternehmungskultur hinsichtlich des Umgangs mit dem Umweltschutz einen unterschiedlichen Einfluß ausübt. Während in Unternehmung Energie vor allem umweltschutzbezogene Kundenansprüche aber auch diesbezügliche (punktuelle) Anregungen durch den Mutterkonzern positive Äußerungen zum angestrebten Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz unterstützen, bestehen für Unternehmung Eisen keine derartigen Anreize aus dem untersuchten Umfeld. Hier wirken Erwartungen der Muttergesellschaft eher gegenteilig, indem von dieser Seite explizit eine reine Kostenorientierung von Unternehmung Eisen verlangt wird.

Noch deutlicher tritt der Unterschied der Umfeldeinflüsse auf Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen beim Vergleich der Impulse, welche für die praktizierte Ökologieorientierung gegeben werden, hervor. Neben der (punktuellen) Unterstützung durch die Konzernzentrale sowie Kundenwünschen bestehen als Handlungsanreiz für Unternehmung Energie umfassende gesetzliche Regelungen, die es zu beachten gilt. Unternehmung Eisen sieht sich hingegen keinen umweltschutzbezogenen Kundenwünschen ausgesetzt und hat auch keine besonders weitreichenden gesetzlichen Regelungen zu beachten. Somit hat die Unternehmung auch wenig Handhabe, zusätzliche Umweltschutzmaßnahmen (die zumeist kosten- und/oder zeitintensiv sind) vor der Muttergesellschaft zu rechtfertigen (siehe Tabelle 6).

⁵⁰ Diese Beauftragtenfunktion wird hier aufgeführt, weil die hier festgeschriebenen Aufgaben in vielen Bereichen in enger Verbindung zum betrieblichen Umweltschutz stehen. So beinhalten Umweltgesetze im weiteren Umfang auch Gesetze zum Gesundheits- und Arbeitsschutz.

⁵¹ Eine Ernennung ist von Unternehmung Energie gesetzlich nicht gefordert, wurde aber nach Angabe des Beauftragten für Umweltschutz vollzogen, weil der Bereich Abfall auch zu seinem Aufgabengebiet gehört.

⁵² Die Einsetzung eines Immissionsschutzbeauftragten wird von Gesetzeseite von Unternehmung Eisen nicht gefordert, wurde aber nach Angabe des Beauftragten für Umweltschutz vollzogen, weil dieser Bereich auch in sein Aufgabengebiet fällt.

	Unternehmung Energie		Unternehmung Eisen	
	proklamierte Ökologieorientierung	praktizierte Ökologieorientierung	proklamierte Ökologieorientierung	praktizierte Ökologieorientierung
Marktgegebenheiten	-	-	-	-
Konzernzugehörigkeit	(+)	(+)	-	-
Kundenansprüche	+	+	•	•
rechtliche Anforderungen	•	+	•	(+)

- + = positive Wirkung auf die proklamierte/praktizierte Ökologieorientierung
- = keine Wirkung auf die proklamierte/praktizierte Ökologieorientierung
- = negative Wirkung auf die proklamierte/praktizierte Ökologieorientierung

Tabelle 6: Wirkungen des externen Umfeldes auf die proklamierte/praktizierte Ökologieorientierung von Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen

Insgesamt bleibt somit festzuhalten, daß der betriebliche Umweltschutz für Unternehmung Energie aufgrund der hohen Forderungen jeweiliger Anspruchsgruppen als eine notwendige und wichtige Maßnahme zur Standortsicherung gesehen werden muß. Da an Unternehmung Eisen von dem hier untersuchten Umfeld nur geringe Anforderungen an den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz gestellt werden und gleichzeitig von der Konzernführung die finanziellen Möglichkeiten für einen weitergehenden Umweltschutz eingeschränkt werden, fehlen hier die Anreize aus dem externen Umfeld, weitergehende Umweltschutzmaßnahmen zu ergreifen.

4.4 Deklarierte Ökologieorientierung: die umweltschutzorientierte Soll-Kultur der Unternehmungen

4.4.1 Deklarierte Mission der Unternehmungen

Zur Untersuchung der in den beiden Unternehmungen vorherrschenden Unternehmungsmission⁵³ wurde den Führungskräften in den problemzentrierten Interviews die Frage gestellt: "Was ist Ihrer Meinung nach die Hauptaufgabe, die Ihre Unternehmung zu erfüllen hat?" (siehe Anhang B, Frage 8). In beiden Betrieben stellte sich bei der Beantwortung dieser Frage durch die Führungskräfte heraus, daß Ökologieorientierung nicht als Bestandteil der jeweils in den beiden Unternehmungen vorherrschenden Mission gesehen wird.

⁵³ Näheres zum Begriff 'Mission' siehe unter 2.4.3.

Die Mission von Unternehmung Energie hat sich nach Meinung aller interviewten Führungskräfte in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Lange Jahre war die Unternehmung am Markt sehr erfolgreich. Es konzentrierte sich auf den Aufbau eines Images als 'Experte', der auf seinem Gebiet Qualität liefert. Die angestrebte Qualität bezog sich jedoch nicht nur darauf, qualitativ hochwertige Materialien zu benutzen, sondern vor allem darauf, technisch sehr fortschrittliche Produkte herzustellen und anzubieten. Auf das vorhandene Expertenwissen wird in allen Veröffentlichungen hingewiesen. Der Expertenbegriff ist auch unter dem Markenlogo des Konzerns fest etabliert. Zudem ist das Ziel, zu den 'Experten' im Tätigkeitsbereich zu gehören, im ersten Unternehmungsleitsatz des Konzerns festgeschrieben.⁵⁴

Die Situation hat sich nach Meinung aller befragten Führungskräfte insoweit verändert, daß dem Qualitätsanspruch zwar noch immer ein hoher Stellenwert eingeräumt wird, dieser aber nicht mehr als Hauptaufgabe bezeichnet werden kann. Die Konzernleitung und die Geschäftsführung von Unternehmung Energie sehen aufgrund der in jüngerer Vergangenheit eher kritischen wirtschaftlichen Situation heute die Unternehmungsmision darin, den Standort zu sichern. Um dies zu erreichen wurde in einem ersten Schritt ein ausgeglichenes Jahresergebnis angestrebt. In einem zweiten Schritt sollten dann wieder 'schwarze Zahlen' geschrieben werden.⁵⁵ Dieses Ziel konnte 1997 erstmals wieder erreicht werden.⁵⁶ Auch in den durchgeführten Interviews bezeichnen befragte Führungskräfte die Sicherung des Überlebens der Unternehmung als das Hauptziel. Die Ziele, die Standorte zu sichern („Unsere Standorte fühlen wir uns verbunden“⁵⁷) und Gewinne zu erwirtschaften („Wir wollen dauerhaft Gewinne erwirtschaften, um den Wert der Unternehmung zu erhöhen und seine Zukunft zu sichern“⁵⁸) finden zudem in den Unternehmungsgrundsätzen Berücksichtigung. In Unternehmung Energie hat sich somit in den letzten Jahren eine Neuausrichtung des zu verfolgenden Hauptzieles im Verständnis eines 'shareholder value' entwickelt.

Zur Standortsicherung sollen alle Aktivitäten auf eine schnellstmögliche Kostenminimierung ausgerichtet werden: „Die Hauptziele des Unternehmens werden normalerweise von der Geschäftsleitung festgelegt. Derzeit gibt jedoch der Markt das oberste Ziel vor. Wir ordnen derzeit alle anderen Ziele dieser Notwendigkeit unter“ (Auszug aus einem Interview mit einer Führungskraft). Die Wichtigkeit der Zeitkomponente für das Ziel der Sicherung des Standortes wird von der Konzernleitung in Aussprüchen wie „Der aggressive Wettbewerb fordert, daß wir noch einen Zahn zulegen“⁵⁹ oder „Wir müssen in unserer Veränderungsgeschwindigkeit noch einen Schlag zulegen“⁶⁰ betont. Auch die Stellungnahme des Geschäftsführers von Unternehmung Energie in der Konzernzeitung

⁵⁴ Vgl. 'Grundsätze/Principles' (X).

⁵⁵ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1995), S. 8.

⁵⁶ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 60.

⁵⁷ 'Grundsätze/Principles' (X).

⁵⁸ 'Grundsätze/Principles' (X).

⁵⁹ Konzernzeitung (X) (Februar 1996), S. 10.

⁶⁰ Konzernzeitung (X) (Februar 1997), S. 2.

„Ohne diese Restrukturierungen, das muß jedem endlich klar sein, wäre der Standort ... ernsthaft gefährdet.“⁶¹ verleiht der hier beschriebenen Unternehmungsmission Nachdruck. Im Geschäftsbericht von 1998 wird erneut betont, daß das bisherige Tempo der kostensenkenden Rationalisierungsmaßnahmen auch in diesem Berichtsjahr konsequent beibehalten wurde.⁶²

Auch der befragte Geschäftsführer von Unternehmung Eisen als auch alle interviewten Führungskräfte sehen die Mission ihres Betriebes in erster Linie darin, ihren Standort zu halten und kurz- bis mittelfristige Gewinne für den Mutterkonzern zu erwirtschaften. Nach Meinung vieler Befragter hat sich diese Mission besonders nach der schweren wirtschaftlichen Krise des Konzerns deutlich verfestigt. Unternehmung Eisen bekam die Auswirkungen dieser Krise in der Form zu spüren, daß zu dieser Zeit von der Muttergesellschaft wenig in Unternehmung Eisen investiert wurde. Die weitere Existenz von Unternehmung Eisen schien nach Auskunft der befragten Führungskräfte vielen Mitarbeitern zu diesem Zeitpunkt fraglich. Obwohl sich der Konzern auch durch den Beitrag von Unternehmung Eisen wirtschaftlich erholt hat und inzwischen auch von Konzernseite wieder in den Betrieb investiert wird, ist die Sicherung des Standorts von Unternehmung Eisen für die in den Interviews befragten Führungskräfte noch immer vordringlichste Aufgabe, denn sie gehen davon aus, daß der Konzern Unternehmung Eisen nur solange unterstützen wird, wie entsprechende Gewinnerwartungen kurz- bis mittelfristig erfüllt werden können.

In beiden Unternehmungen bezeichnen alle interviewten Führungskräfte die Standortsicherung und Gewinnerzielung als Kernmission ihrer Unternehmungen. Von vielen Gesprächspartnern wurden in den Interviews ohne Aufforderung viele Beispiele dafür genannt, mit welchen Mitteln diese Hauptaufgaben durchgesetzt werden, wobei in beiden Betrieben vor allem auf die durchgeführten Rationalisierungsmaßnahmen hingewiesen wurde. Ähnlich wie in Unternehmung Energie haben auch in Unternehmung Eisen besonders die externen Umfeldfaktoren Marktgegebenheiten und Konzernzugehörigkeit einen großen Einfluß auf die Ausprägung der Hauptaufgabe ausgeübt, wobei diese externen Umfeldfaktoren in Unternehmung Energie sogar maßgeblich dazu beigetragen haben, daß hier die Hauptaufgabe neu formuliert werden mußte.

4.4.2 Die umweltbezogenen Leitlinien der Unternehmungen

Mit der Vorbereitung auf die Zertifizierung nach DIN EN ISO 14 001 sind von Unternehmung Energie erstmals umweltschutzbezogene Leitlinien erarbeitet worden. Hier wurde festgelegt, daß die Umweltauswirkungen der Produkte bereits bei der Produktentwicklung über ihren gesamten Lebenszyklus zu berücksichtigen sind. Dies beinhaltet auch die Schonung der Ressourcen durch sparsamen Materialeinsatz und Recyclingfähigkeit der Produkte. Auch die möglichst umweltschonende Produktion, welche vor al-

⁶¹ Konzernzeitung (X) (Februar 1997), S. 4.

⁶² Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 24.

lem die Reduzierung von Abluft, Abwasser und Abfällen zum Ziel hat, sowie die Information, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter und ihr Gesundheitsschutz sollen ständig verbessert werden. Unternehmung Energie legt zudem fest, daß ihre Zulieferindustrien an diesen Leitlinien zu messen sind. Eine Kontrolle der Durchführung geplanter Umweltschutzmaßnahmen innerhalb von Unternehmung Energie soll durch das eigene Umwelt-Management geschehen. Durch den Dialog mit der Öffentlichkeit wird angestrebt, umweltbezogenes Wissen auszutauschen sowie eine weitgehende Information interessierter Anspruchsgruppen zu erreichen.⁶³

In Unternehmung Eisen bestehen derzeit keine Bemühungen umweltschutzbezogene Leitlinien zu erarbeiten.

4.4.3 Stellenwert der deklarierten Umweltschutzziele im Zielsystem

4.4.3.1 Die allgemeinen deklarierten Ziele der Unternehmungen

Da die Ziele, die sich eine Unternehmung gesteckt hat, nicht unabhängig voneinander verfolgt werden können, weil erstens jeder Betrieb nur eine begrenzte Menge an Ressourcen zur Zielverfolgung zur Verfügung hat und zweitens verschiedene Ziele z.T. sogar gegensätzliches Verhalten notwendig machen kann, sollen hier die allgemeinen Ziele der untersuchten Betriebe kurz vorgestellt werden, um in einem weiteren Schritt zu überprüfen ob und wenn ja in welcher Form diese Ziele auf die Verfolgung der jeweils von den Betrieben angestrebten Umweltschutzziele Einfluß nehmen. Im folgenden soll daher kurz erläutert werden, welche Ziele beide Unternehmungen bezüglich der Kosten-/Produktivitäts-, Mitarbeiter-, Forschungs-/Entwicklungs-, Kunden-, Qualitäts-, und Öffentlichkeitsorientierung verfolgen wollen.

• Kosten-/Produktivitätsorientierung

Den Stellenwert der Kostenorientierung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dokumentiert Unternehmung Energie erstmals deutlich im Geschäftsbericht 1994: „Wir werden ... mit unverminderter Härte und ungebretem Tempo an der notwendigen Verbesserung unserer Kostenstruktur arbeiten.“⁶⁴ Im Geschäftsbericht von 1995 wird erneut auf die Notwendigkeit der Kostenreduktion hingewiesen. Hier heißt es: „Wir werden ... unsere internen Anstrengungen mit allem Nachdruck fortsetzen, durch weitere Strukturveränderungen zu den notwendigen Kostenentlastungen zu kommen.“⁶⁵ Auch im Geschäftsbericht von 1998 wird die angestrebte Kostenorientierung deutlich hervorgehoben: „Auf der Kostenseite werden wir unseren Rationalisierungskurs konsequent fortsetzen.“⁶⁶ In den Interviews weisen viele Führungskräfte darauf hin, daß Strukturverände-

⁶³ Vgl. Konzernzeitung (X) (April 1999), S. 8.

⁶⁴ Geschäftsbericht (X) (1994), S. 13.

⁶⁵ Geschäftsbericht (X) (1995), S. 13.

⁶⁶ Geschäftsbericht (X) (1998), S. 28.

rungen nicht nur Investitionen in neue, produktivitätssteigernde Fertigungstechnologien implizieren,⁶⁷ sondern vor allem auch die Rationalisierung von Personal beinhalten.

Auch in Unternehmung Eisen wird der Kostenorientierung nach Meinung der befragten Führungskräfte ein hoher Stellenwert beigemessen. So nennen alle Befragten in den Interviews das Kosten-/Produktivitätsziel bei der Frage nach den Zielen ihrer Unternehmung zuerst.

• *Mitarbeiterorientierung:*

Die Führungsgrundsätze beschreiben, daß in Unternehmung Energie sowohl kooperative als auch delegative Elemente Bestandteil der Führung und Zusammenarbeit sein sollen, wobei allen Führungsgrundsätzen der dritte Unternehmungsleitsatz vorangestellt wird: „Entscheidend sind die Menschen, die in unserem Unternehmen arbeiten und der Geist, in dem sie es tun.“⁶⁸ In den Interviews vertreten befragte Führungskräfte jedoch die Meinung, daß die Mitarbeiterorientierung im Gegensatz zu der Zeit vor der wirtschaftlichen Krise des Konzerns einen eher geringen Stellenwert einnimmt. „Die Mitarbeiterorientierung ist durch die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Kostenorientierung zum Opfer gefallen“ (Auszug aus einem Interview mit einer Führungskraft). Auch im Geschäftsbericht 1998 wird offen über zukünftige Pläne zum Abbau der Mitarbeiterzahl berichtet.⁶⁹

In Unternehmung Eisen wird zur Betonung des Gemeinschaftsgeistes das Motto „Wir verstehen uns als ein Team. Mit vereinten Kräften machen wir uns für unser Unternehmen stark. Der Erfolg des Unternehmens ist der Erfolg jedes Einzelnen“⁷⁰ auf im Betrieb ausgehängten Plakaten und Veröffentlichungen an den Schwarzen Brettern genutzt. Es stellt sich jedoch in den Interviews heraus, daß befragte Führungskräfte der Meinung sind, „... daß Mitarbeiter weniger als 'Mit-Arbeiter', denn als Kostenfaktor gesehen werden“ (Auszug aus mehreren Interviews mit Führungskräften).

• *Forschungs-/Entwicklungsorientierung:*

In Unternehmung Energie nimmt die Forschungs-/Entwicklungsorientierung einen hohen Stellenwert ein. So wird in den Geschäftsberichten erklärt, daß die Forschungs-/Entwicklungsaktivitäten zur Absicherung der internationalen Wettbewerbsposition in der Spitzengruppe der Branche konsequent vorangetrieben werden sollen.⁷¹ Die Unternehmung strebt an, mit neuen, innovativen Produkten in Zukunft die eigene Geschäftstätigkeit ausweiten zu können.⁷² Unternehmung Energie pflegt im Forschungs- und Entwicklungsbereich Forschungsk Kooperationen mit anderen Anbietern derselben

⁶⁷ Auch Geschäftsbericht (X) (1998), S. 12.

⁶⁸ 'Grundsätze/Principles' (X).

⁶⁹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 28.

⁷⁰ Dieses Motto wurde von der Geschäftsführung im Rahmen des Projekts 'Regenbogen' entworfen (nähere Ausführungen dazu siehe in Abschnitt 4.5.1.3).

⁷¹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1993), S. 13; (1995), S. 29.

⁷² Vgl. Konzernzeitung (X) (Juli 1999), S. 1.

Branche, die - wie sich in den Interviews mit Führungskräften herausstellt - in Zukunft noch ausgeweitet werden sollen. In den Unternehmungsleitsätzen wird zudem dokumentiert, daß in Partnerschaften mit anderen Unternehmungen ein Weg zur Stärkung der eigenen Position gesehen wird.⁷³

Die Forschungs-/Entwicklungsorientierung in Unternehmung Eisen zielt nach Auskunft der befragten Führungskräfte vor allem darauf, Produkte zu entwickeln, welche direkt den Kundenbedürfnissen entsprechen. Daher legt Unternehmung Eisen großen Wert darauf, schon in der Entwicklungsphase von Produkten eng mit Kunden zusammenzuarbeiten.⁷⁴ Im Geschäftsbericht 1998 betont der Vorstandsvorsitzende, daß die Weiterentwicklung der Produkte in Zukunft ein Investitionsschwerpunkt bleiben wird.⁷⁵

• *Kundenorientierung:*

Unternehmung Energie will nach Ausführungen des Geschäftsführers dem veränderten Konsumverhalten Rechnung tragen und sich auch im Zweitmarkengeschäft⁷⁶ im Handel verstärkt einbringen.⁷⁷ Dieses Marktsegment ist nach Meinung vieler in den Interviews befragter Führungskräfte in der Vergangenheit durch das Selbstverständnis von Unternehmung Energie als 'Experte' und 'Qualitätslieferant' eher vernachlässigt worden. Es wird zudem angestrebt, den Kundennutzen durch einen verbesserten Service zu steigern.⁷⁸ Unternehmung Energie strebt mit seinen Produkten eine hohe Qualität bei großer Lieferzuverlässigkeit und kurze Reaktionszeiten auf Kundenwünsche an.⁷⁹ Zur Erreichung dieses Ziels hält es die Geschäftsführung von Unternehmung Energie für notwendig, die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmung Energie und den Kunden zu fördern, um möglichst zielgerichtet auf die Kundenbedürfnisse eingehen zu können.⁸⁰

Unternehmung Eisen legt Wert darauf, seine Produkte speziell auf die Wünsche der Kunden auszurichten. Weil viele Kunden aus dem amerikanischen Raum kommen, soll verstärkt darauf geachtet werden, daß alle in der Unternehmung hergestellten Produkte der strengen amerikanischen Produkthaftung genügen.

• *Qualitätsorientierung*

In den Interviews bezeichnen sowohl befragte Führungskräfte aus Unternehmung Energie als auch aus Unternehmung Eisen die Sicherung der Qualität ihrer Produkte und Produktionsverfahren als wichtiges Unternehmungsziel. Aus diesem Grund sind beide

⁷³ Vgl. 'Grundsätze/Principles' (X).

⁷⁴ Vgl. 'The strong link' (Z).

⁷⁵ Vgl. Geschäftsbericht (Z) (1998), S. 4.

⁷⁶ Der für Unternehmung Energie interessante Handelsmarkt zeichnet sich dadurch aus, daß Anbieter ihre Produkte oft nicht nur im Hochpreissegment unter eigenem Namen anbieten, sondern auch mit einer Zweitmarke unter anderem Namen versuchen, das Niedrigpreissegment abzudecken.

⁷⁷ Vgl. Konzernzeitung (X) (Februar 1996), S. 10.

⁷⁸ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1996), S. 32.

⁷⁹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1994), S. 21.

⁸⁰ Vgl. 'Neue Konzepte' (X), S. 2.

Unternehmungen schon sehr früh nach ISO 9000 ff. zertifiziert worden. Unternehmung Energie gibt seinen Qualitätszielen auch in den schriftlich verfaßten Qualitätsleitsätzen Ausdruck.⁸¹ Zudem ist das Ziel 'überlegene Qualität' anzustreben, auch in den Unternehmungsleitsätzen explizit festgelegt.⁸² Nach dem Erhalt eines Qualitätspreises von einem großen Kunden sieht sich die Unternehmung besonders in die Pflicht genommen, seine Qualitätsziele verstärkt zu verfolgen.⁸³ Erklärtes Ziel der Führungskräfte beider Unternehmungen ist es nach ihren Aussagen in den Interviews zudem, ihren Mitarbeitern die Wichtigkeit der Qualitätssicherung an jedem Arbeitsplatz nahezubringen.

• Öffentlichkeitsorientierung

Im Gegensatz zu Unternehmung Eisen gehört in Unternehmung Energie auch die Information der Öffentlichkeit zu den angestrebten Unternehmungszielen. Nach Meinung der befragten Führungskräfte aus Unternehmung Energie ergibt sich dieses Ziel schon allein daraus, daß der Betrieb mit seinen Produkten nicht, wie Unternehmung Eisen vornehmlich die Industrie, sondern vor allem auch den Endverbraucher ansprechen will. Zudem halten befragte Führungskräfte die Teilnahme der Unternehmung an der Meinungsbildung zu unternehmungsrelevanten gesellschaftlichen Sachverhalten für notwendig, um eine Legitimationsgrundlage für in Entwicklung befindliche Produkte zu schaffen. Die Stellungnahme der Geschäftsführung von Unternehmung Energie zu derartigen Themen erfolgte bisher z.B. in Aussprüchen wie: Unser Produkt (eine in der Entwicklung befindliche umweltfreundliche Alternative zu einem bisher auch von Unternehmung Energie gefertigten Gut) wird „... daher nur dann Erfolg haben können, wenn sich die Rahmenbedingungen (gemeint sind gesetzliche und vor allem politische Rahmenbedingungen, Anm. d. Verf.) ändern.“⁸⁴ oder: „Um dieses Konzept umzusetzen, bedarf es ausschließlich der Entscheidung der Politiker. Dafür muß niemand abwarten, bis der langwierige Prozeß des Umformens von Rahmenbedingungen zu einem Ende gekommen ist.“⁸⁵

4.4.3.2 Deklarierte Umweltschutzziele als Konkretisierung angestrebten Umweltschutzverhaltens

Der Konzern, dem Unternehmung Energie angehört, bekennt sich in den konzernübergreifend geltenden Unternehmungsleitsätzen allgemein zum Umweltschutz. Hier heißt es „Wir stellen uns der Verantwortung gegenüber der Umwelt.“⁸⁶ In den Geschäftsberichten wird in einer extra Rubrik jährlich erläutert, wie die konzernzugehörigen Unter-

⁸¹ Die Qualitätsleitsätze sind im Qualitätshandbuch abgedruckt, welches zwar in jeder Abteilung von Unternehmung Energie vorhanden ist, aber nach Aussage der in den Interviews befragten Mitarbeiter nur selten von ihnen als Informationsquelle genutzt wird. Auch im Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter (siehe Abschnitt 4.5.1.3) sind die Qualitätsleitsätze zu finden.

⁸² Vgl. 'Grundsätze/Principles' (X).

⁸³ Vgl. Konzernzeitung (X) (Juli 1999), S. 7.

⁸⁴ 'Neue Konzepte' (X), S. 6.

⁸⁵ 'Neue Konzepte' (X), S. 7.

⁸⁶ 'Grundsätze/Principles' (X).

nehmungen den betrieblichen Umweltschutz handhaben sollen. Es wird betont, daß nicht nur die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften anzustreben ist, sondern Bemühungen um einen präventiven Umweltschutz notwendig sind. Die Unternehmensleitung konstatiert aber schon 1993: „Die ständig steigenden Standards zum Schutz der Umwelt stellen eine große Herausforderung dar. Unser Ziel ist es, die erhöhten Anforderungen nicht nur zu erreichen, sondern zu übertreffen. Angesichts unseres bisher schon erreichten hohen Umweltschutz-Niveaus wird es allerdings immer aufwendiger, größere Verbesserungen zu erzielen.“⁸⁷ Umweltschutz soll vor allem vorsorgend betrieben werden. „Ungeachtet aller Erfolge im Bereich des nachsorgenden Umweltschutzes bleibt es aber die Hauptaufgabe, Belastungen durch Produktion und Produkte von vornherein auszuschließen.“⁸⁸ Da sich Unternehmung Energie - wie in Abschnitt 4.3.2 erläutert - in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zur Muttergesellschaft befindet, haben die hier beschriebenen Ausführungen der Konzernzentrale zum betrieblichen Umweltschutz richtungsweisende Bedeutung für Unternehmung Energie. Nach diesen Ausführungen ist davon auszugehen, daß Unternehmung Energie von der Konzernzentrale im Einsatz für den betrieblichen Umweltschutz eine starke Unterstützung erfährt.

Aussagen zum angestrebten Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz werden jedoch nicht nur in konzernübergreifenden Veröffentlichungen getroffen. 1997 veröffentlicht Unternehmung Energie selbst eine Broschüre mit dem Titel 'Verantwortung für die Umwelt'. Diese Broschüre beschreibt strukturiert und differenziert die für die Zukunft von Unternehmung Energie angestrebte Umweltschutzziele. Hiernach soll Umweltschutz insbesondere in Form von drei Zielen verfolgt werden: Erstens sollen Umweltbelastungen vermindert werden, indem ein ressourcenschonender Materialeinsatz, eine umweltschonende Herstellung und eine flächendeckende Entsorgung und effektives Recycling anzustreben sind. Zweitens sollen alle Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einbezogen werden, wobei dies durch „... eine effektive und vollständige Information der Mitarbeiter“⁸⁹ erreicht werden soll. Drittens soll eine Information der Öffentlichkeit über den betrieblichen Umweltschutz erfolgen.⁹⁰ Neben der Aufgabe, den integrierten Umweltschutzgedanken in der Öffentlichkeit zu verbreiten,⁹¹ dient der Austausch von umweltbezogenem Wissen mit Umweltbehörden und der Fachwelt dazu, wichtige Informationen zur Entwicklung umweltverträglicher Produkte und Verfahren zu erhalten.⁹²

Das erste Umweltschutzziel, die Umweltbelastungen zu vermindern, wird von Unternehmung Energie in Verbindung mit dem Innovations-/Entwicklungsziel, welches in dem technikorientierten Unternehmungen traditionell einen hohen Stellenwert hat, noch weiter konkretisiert. „Mögliche Gefahren beim Umgang mit ... (unseren Produk-

⁸⁷ Geschäftsbericht (X) (1993), S. 37.

⁸⁸ Geschäftsbericht (X) (1994), S. 37; ähnlich auch im Geschäftsbericht (X) (1995), S. 13.

⁸⁹ 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

⁹⁰ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

⁹¹ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

⁹² Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

ten, Anm. d. Verf.) können aber durch optimale Produktgestaltung minimiert werden. Produkte sollen benutzerfreundlich und sicher sein. Bei der Weiterentwicklung unserer ... (Produkte, Anm. d. Verf.) achten wir besonders auf diese Eigenschaften.“⁹³ Bezüglich der Gestaltung der Produkte legt Unternehmung Energie Wert auf die Umweltverträglichkeit: Das Zukunftsprodukt sollte danach keine toxischen Stoffe enthalten. Produktion und Handling eines solchen Produkts sollte während der gesamten Lebensdauer strengen Sicherheits- und Umweltregeln entsprechen.⁹⁴ Auch die Wiederverwertbarkeit der Produkte ist ein Ziel von Unternehmung Energie: „Die Materialien ... sollen sich wiederverwerten lassen.“⁹⁵ Nach Auskunft des Umweltschutzbeauftragten will die Unternehmung mit diesen selbstgestellten Forderungen sein Image als 'Experte' auch glaubwürdig auf den Bereich Umweltschutz ausdehnen. Daß zu dem zweiten (Einbezug der Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz) und zu dem dritten Umweltschutzziel (Information der Öffentlichkeit) keine weiteren Ausführungen gemacht werden deutet darauf hin, daß dem detailliert erläuterten erstgenannten Umweltschutzziel (die Umweltbelastungen zu vermindern) von Unternehmung Energie ein besonders hoher Stellenwert eingeräumt wird.

In den Geschäftsberichten des Konzerns, dem Unternehmung Eisen angehört, werden bis heute keine Umweltschutzziele behandelt.⁹⁶ Wie der Geschäftsführer von Unternehmung Eisen in einem Interview erklärt wäre das seiner Meinung nach auch nicht möglich, weil dem Konzern Unternehmungen in vielen Ländern angehören, in denen jeweils andere Vorschriften zum Umweltschutz gelten. Die einzelnen Unternehmungen - so auch Unternehmung Eisen - haben von der Konzernzentrale die Weisung bekommen, die Umweltschutzaufgaben (bezüglich der Herstellung und Gestaltung von Produkten) der Länder zu erfüllen, in denen sich die jeweiligen Standorte befinden. Die Muttergesellschaft erwartet von den zugehörigen Unternehmungen also ein reaktives Verhalten im betrieblichen Umweltschutz. Da Unternehmung Eisen, ähnlich wie auch Unternehmung Energie, in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zur Muttergesellschaft steht, sieht der Geschäftsführer diese Forderung als das von Unternehmung Eisen zu verfolgende Umweltschutzziel an. Er fügt hinzu, daß auch alle Umweltschutzmaßnahmen ergriffen werden sollen, welche kurz- bis mittelfristig der Kostensenkung dienen. Nach seiner Auskunft strebt Unternehmung Eisen eine Information der Öffentlichkeit über Umweltschutzaktivitäten des Betriebes nicht an, jedoch verfolgt der Umweltschutzbeauftragte das Ziel, im Erfahrungsaustausch mit Behörden und der Fachwelt relevante Informationen über den betrieblichen Umweltschutz zu erhalten, welche dazu beitragen können, den betrieblichen Umweltschutz kostengünstiger zu organisieren. In Unternehmung Eisen existieren keine Schriftstücke, in denen nähere Aussagen zu den Umweltschutzzielen oder dem anzustrebenden Verhalten im betrieblichen Umweltschutz gemacht werden.

⁹³ 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 9.

⁹⁴ Vgl. 'Neue Konzepte' (X), S. 11.

⁹⁵ 'Neue Konzepte' (X), S. 11.

⁹⁶ Vgl. Geschäftsberichte (Z) (1996), (1997), (1998).

4.4.3.3 Deklarierter Stellenwert der Umweltschutzziele im Zielsystem

Im Geschäftsbericht 1993 erläutert die Konzernführung von Unternehmung Energie erstmals, welchen Stellenwert der Unternehmungsgrundsatz „Unseren Standorten fühlen wir uns verbunden. Wir stellen uns der Verantwortung gegenüber der Umwelt“⁹⁷ konzernübergreifend - also auch in Unternehmung Energie - einnehmen soll. Hier heißt es: „Unsere Unternehmungsleitsätze stellen unsere Verantwortung gegenüber der Umwelt gleichrangig (Hervorh. d. Verf.) neben die anderen Zielsetzungen. Wir fühlen uns dafür verantwortlich, daß Mensch und Natur durch unsere Aktivitäten und Produkte nicht beeinträchtigt werden.“⁹⁸ Erst aus dieser Aussage kann gefolgert werden, daß mit der in den Unternehmungsleitsätzen genannten 'Umwelt' die natürliche Umwelt gemeint ist.

Unternehmung Energie legt noch einmal für den eigenen Betrieb in der Broschüre 'Verantwortung für die Umwelt' die Gleichrangigkeit von Umweltschutz als Unternehmungsziel neben allen anderen Zielen fest und erklärt, daß dieses Ziel für alle Mitarbeiter der Unternehmung bindend ist.⁹⁹ Besonders bei der Forschung/Entwicklung neuer Produkte räumt die Geschäftsführung von Unternehmung Energie dem Umweltschutzgedanken einen hohen Stellenwert ein. „Dabei kommt dem Umweltschutzgedanken hohe Priorität zu. Es wäre fatal, wenn ein Vorteil ... (im Umweltschutz, der durch das in der Entwicklung befindliche Produkt erzielt wird, Anm. d. Verf.) mit Nachteilen bei der Entsorgung ... (des Produkts, Anm. d. Verf.) bezahlt würde. Heutige ... (Produkte, Anm. d. Verf.) werden in einem geschlossenen Kreislauf hergestellt, betrieben und wiederaufgearbeitet. Das wird auch bei künftigen ... (Produkten, Anm. d. Verf.) so sein müssen.“¹⁰⁰ Der deklarierte Stellenwert des Umweltschutzziels in der Produktentwicklung kommt auch darin zum Ausdruck, daß Unternehmung Energie an die eigene Forschung und Entwicklung die gleichrangigen Ansprüche stellt, die Ausgestaltung des Produkts an der Anwendung und am Markt auszurichten, eine ganzheitliche Entwicklung zusammen mit dem Kunden anzustreben und das Produkt sicher und umweltverträglich zu gestalten.¹⁰¹

Unternehmung Energie begründet die Gleichrangigkeit des Umweltschutzziels neben allen anderen Zielen erstens damit, daß Produkte, welche der Umweltverträglichkeit nicht genügen in Zukunft keine Chance mehr haben.¹⁰² Zweitens geht Unternehmung Energie davon aus, daß sich ein Produkt um so leichter am Markt durchsetzen läßt, je mehr es dem Anspruch der Wiederverwertbarkeit genügt.¹⁰³

⁹⁷ 'Grundsätze/Principles' (X).

⁹⁸ Geschäftsbericht (X) (1993), S. 36. Kreikebaum (1993), S. 85 bezeichnet ein Verhalten, in dem ökologische Überlegungen gleichberechtigt mit ökonomischen Kriterien in den Entscheidungsprozeß eingehen als 'integrierten Umweltschutz'.

⁹⁹ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

¹⁰⁰ 'Neue Konzepte' (X), S. 2.

¹⁰¹ Aussage einer Führungskraft aus dem Bereich Forschung und Entwicklung von Unternehmung Energie im Interview.

¹⁰² Vgl. 'Neue Konzepte' (X), S. 11.

¹⁰³ Vgl. 'Neue Konzepte' (X), S. 11.

Die hier vorgestellten Aussagen zeigen jedoch, daß Unternehmung Energie nur zum ersten angestrebten Umweltschutzziel, nämlich die Umweltbelastungen zu vermindern, Ausführungen zur Gleichrangigkeit macht, die beiden anderen deklarierten Umweltschutzziele (Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen und die Öffentlichkeit zu informieren) aber unerwähnt bleiben.

Viele der in den Interviews befragten Führungskräfte sehen die in verschiedenen Konzern- und Unternehmungsdokumenten geschriebene Gleichrangigkeit des Umweltschutzziels neben den in Abschnitt 4.4.3.1 beschriebenen Zielen eher kritisch. Sie weisen auf bestehende Spannungsverhältnisse zwischen den Zielen hin. Ihrer Meinung nach schlägt sich die schwierige wirtschaftliche Lage von Unternehmung Energie und die Bedrohung des Standortes auch in ihren eigenen Verantwortungsbereichen nieder. „Die Gleichrangigkeit des Umweltschutzziels beschreibt wohl eher ein strategisches Ziel, welches vornehmlich verfolgt werden soll, um den gesetzlichen Bestimmungen, den Konzerndirektiven und den Marktanforderungen - also Kundenbedürfnissen - zu entsprechen. In der operativen Zielgestaltung muß die Priorität derzeit jedoch in unserem Betrieb bei Zielen liegen, welche direkt zu einer Kostenreduktion führen“ (Auszug aus einem Interview mit einer Führungskraft von Unternehmung Energie). Auch während der Teilnahme der Untersuchungsträgerin an einem Juniorenkreis fällt auf, daß der Geschäftsführer von Unternehmung Energie als Unternehmungsziele die Kostenreduktion, europaweite Expansion, Qualitätssicherheit sowie die Förderung von Entwicklungsallianzen als anzustrebende Ziele benennt, der betriebliche Umweltschutz jedoch keine Erwähnung findet. Hier zeigt sich deutlich, daß innerhalb des Betriebes Unterschiede in der Proklamation der Umweltschutzorientierung bestehen (z.B. zwischen den schriftlich festgelegten Umweltschutzzielen und der Einschätzung der betrieblichen Umweltschutzziele im Interview durch die Führungskräfte oder der Präsentation der Unternehmungsziele bei konzerninternen Veranstaltungen). Die befragten Führungskräfte führen als Erklärung an, daß bei der Erstellung von Schriftstücken besonders auch deren angestrebte Wirkung auf die Öffentlichkeit bedacht wird und so Formulierungen Eingang finden, welche „... sich vielleicht nicht primär an der Realisierbarkeit messen, sondern eher im Hinblick auf die positive Darstellung der Unternehmung nach Außen formuliert werden“ (Auszug aus einem Interview mit einer Führungskraft).

Die Muttergesellschaft von Unternehmung Eisen ordnet umweltschutzbezogene Ziele explizit ökonomischen Interessen (vor allem dem Ziel der Kostenreduktion und Produktivitätssteigerung) unter und verlangt dies durch seine strenge Orientierung an ökonomischen Größen auch von den zugehörigen Unternehmungen. Aus diesem Grund sehen sich auch der Geschäftsführer von Unternehmung Eisen sowie befragte Führungskräfte dazu angehalten, ökologische Ziele explizit ökonomischen Zielen zu unterstellen. Der Geschäftsführer betont, daß es vor der Konzernzentrale nur dann zu rechtfertigen ist, Umweltschutzzielen eine höhere Priorität als ökonomischen Zielen einzuräumen, wenn gesetzliche Auflagen in diesem Bereich zu erfüllen sind oder entsprechende umweltschutzbezogene Maßnahmen zur Erreichung des Ziels der Kostenreduktion oder

Produktivitätssteigerung beitragen. In allen anderen Fällen sehen sowohl der Geschäftsführer von Unternehmung Eisen als auch befragte Führungskräfte keinen Handlungsspielraum, sich entgegen dieser Konzerndirektive zu verhalten.¹⁰⁴

4.4.4 Zwischenbilanz: Ausprägung der deklarierten Ökologieorientierung in den Unternehmungen

Die Untersuchung der Unternehmungsmission der beiden Betriebe zeigt, daß sowohl in Unternehmung Energie als auch in Unternehmung Eisen die Standortsicherung sowie die Erwirtschaftung von Gewinnen höchste Priorität genießen. In den Interviews bestätigen die befragten Führungskräfte beider Unternehmungen, daß die Ökologieorientierung ihrer Meinung nach kein Bestandteil der Kernmission ihrer Unternehmung ist.

In den von Unternehmung Energie erstellen umweltschutzbezogenen Leitlinien ist festgelegt, welche umweltbezogenen Aktivitäten Unternehmung Energie sowohl im Bereich der Produktentwicklung, der Produktion sowie im Mitarbeiterverhalten und gegenüber der Öffentlichkeit anstrebt. Gleichzeitig erfolgt eine Festlegung der unternehmensinternen umweltschutzbezogenen Kontrollinstitution. Forderungen, welche Unternehmung Energie an das eigene Handeln stellt, werden zudem auch an die Zulieferindustrie herangetragen. Der selbstgesteckte umweltschutzbezogene Anspruch geht somit über die eigentlichen Unternehmensgrenzen hinaus. Die Leitlinien treffen jedoch keine Aussagen über den Stellenwert ökologieorientierter Ziele im allgemeinen Zielsystem. Die in der Broschüre 'Verantwortung für die Umwelt' festgeschriebene Gleichrangigkeit von ökologischen neben ökonomischen Zielen wird hier also nicht thematisiert. In Unternehmung Eisen sind derzeit Bemühungen zur Erstellung von umweltschutzbezogenen Leitlinien jedoch nicht erkennbar.

Die Darstellung der allgemeinen Ziele der Betriebe macht deutlich, daß die Geschäftsführung von Unternehmung Energie das angestrebte Zielbündel ihres Betriebes weitaus expliziter und differenzierter artikuliert als dies in Unternehmung Eisen der Fall ist. Es zeigt sich zudem in beiden Unternehmungen, daß die jeweils deklarierten Ziele stark auf die Erfüllung der Unternehmungsmission ausgerichtet sind.

Bezüglich des von den Unternehmungen angestrebten Verhaltens im betrieblichen Umweltschutz stellt sich heraus, daß beide Betriebe hier sehr stark von der umweltschutzrelevanten Haltung der jeweiligen Konzernzentrale beeinflusst werden. Der generell unterschiedlichen Haltung der jeweiligen Konzernzentrale entsprechend will Unternehmung Energie im betrieblichen Umweltschutz eine Herausforderung sehen, erhöhte Umweltschutzanforderungen nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen. Dieser Betrieb will einen präventiven Umweltschutz verfolgen. Außerdem wird festgeschrieben, daß die Umweltschutzziele für alle Mitarbeiter bindend sind. Es wird jedoch nicht erläutert, wie

¹⁰⁴ Näheres zur opportunistischen Ausbeutungspolitik von Erfolgspotentialen in Unternehmungen siehe in Abschnitt 3.2.3.3.

Mitarbeiter dabei unterstützt werden sollen, die Umweltschutzziele gleichrangig neben anderen Zielen zu verfolgen oder welche Sanktionen in Kraft treten, wenn die Umweltschutzziele nicht gleichrangig neben anderen Zielen beachtet werden. Unternehmung Eisen hingegen strebt - entsprechend der Konzerndirektive - einen reaktiven Umweltschutz an. Es sollen vornehmlich gesetzliche Anforderungen erfüllt werden.

Die unterschiedliche Grundhaltung der beiden Unternehmungen zum betrieblichen Umweltschutz zeigt sich auch in der Ausdifferenzierung und Einbindung von Umweltschutzzielen in das jeweilige Zielsystem:

So führt Unternehmung Energie in den vorliegenden Schriftstücken aus, daß drei sehr anspruchsvolle Umweltschutzziele verfolgt werden sollen, welche sich auf alle wesentlichen Bereiche der unternehmerischen Tätigkeit beziehen und generell gleichrangig neben allen anderen Unternehmungszielen zu beachten sind. Die umweltschutzbezogenen Ziele können also nicht unabhängig von den in Abschnitt 4.4.3.1 beschriebenen Unternehmungszielen gesehen werden, sondern müssen sich in komplementärer, zumindest aber in neutraler Beziehung zu diesen verhalten, um unter der Prämisse der 'Gleichrangigkeit der Ziele' Spannungen innerhalb des Zielsystems zu vermeiden. Wie schon in Abschnitt 4.4.3 angedeutet, weisen in den Interviews befragte Führungskräfte aus Unternehmung Energie auf die eher kritische Beziehung zwischen allgemeinen und umweltschutzbezogenen Zielen im Zielsystem hin. In Unternehmung Energie zeigt sich somit zwischen der mündlich von befragten Führungskräften proklamierten und schriftlich deklarierten Ökologieorientierung eine Diskrepanz, wobei der schriftlich festgehaltene Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz weitergehende Forderungen stellt als der diesbezüglich von den Führungskräften in den Interviews vertretene Anspruch. Im folgenden soll daher überprüft werden, ob zwischen den schriftlich deklarierten Umweltschutzzielen und den allgemeinen Zielen tatsächlich ein komplementäres oder ein neutrales Verhältnis, oder eher eine konkurrierende Beziehung anzunehmen ist.

Das Umweltschutzziel, die Umweltbelastungen zu vermindern wird durch das erste Teilziel des ressourcenschonenden Materialeinsatzes konkretisiert. Es kann davon ausgegangen werden, daß sich dieses Teilziel in das allgemeine Zielsystem einfügt, da es vor allem die Kostenorientierung des Betriebes unterstützt. Auch das zweite Teilziel zur Verminderung der Umweltbelastungen - die umweltschonende Herstellung der Produkte - entspricht bezüglich der Produktgestaltung dem allgemeinen Zielsystem, denn hier kann von einer weitgehenden Integration von umweltschutzrelevanten Aspekten in die angestrebten Innovations-/Entwicklungsziele gesprochen werden. Es ist jedoch fraglich, ob sich eine umweltfreundliche Gestaltung des Produktionsprozesses mit der Kosten- und Produktivitätsorientierung der Unternehmung vereinbaren läßt. Auch bei der Verfolgung des dritten Teilziels zur Verminderung von Umweltbelastungen, einer flächendeckenden Entsorgung und effektivem Recycling können konkurrierende Beziehungen zu der Kostenorientierung auftreten. Ähnlich konkurrierende Beziehungen sind zwischen der Kostenorientierung und dem zweiten Umweltschutzziel, dem Einbezug aller Mitar-

beiter in den betrieblichen Umweltschutz, zu vermuten, da für die Verfolgung dieses Ziels entsprechende Unternehmungsressourcen bereitgestellt werden müssen. Das Umweltschutzziel, die Öffentlichkeit über den betrieblichen Umweltschutz von Unternehmung Energie zu informieren verhält sich hingegen vermutlich eher komplementär zu den allgemeinen Unternehmungszielen, denn die Information der Öffentlichkeit unterstützt die Legitimationsbestrebungen des Betriebes vor allem bezüglich der derzeit noch in der Entwicklung befindlichen umweltfreundlichen Produkte. Abgesehen von möglichen Spannungsverhältnissen zwischen allgemeinen und umweltschutzbezogenen Zielen, welche aus dem Anspruch der Gleichrangigkeit von Umweltschutzzielen und allgemeinen Unternehmungszielen resultieren, ist zusammenfassend festzustellen, daß der Institutionalisierungsgrad des Umweltschutzziels, Umweltbelastungen zu vermindern, im Zielsystem von Unternehmung Energie als recht hoch angesehen werden kann. Dagegen werden die Umweltschutzziele, die Öffentlichkeit zu informieren und vor allem die Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen, bisher in weitergehenden Ausführungen eher vernachlässigt wurden.

Unternehmung Eisen sieht das anzustrebende Umweltschutzziel hauptsächlich darin, der bestehenden oder in naher Zukunft zu erwartenden Gesetzgebung zum betrieblichen Umweltschutz zu entsprechen. Weitergehender Umweltschutz soll nur dann praktiziert werden, wenn er zur Erfüllung ökonomischer Ziele (vornehmlich der Kostenreduktion) beitragen kann. In dieser Unternehmung ist bisher nicht der Versuch unternommen worden, weitergehende Umweltschutzgesichtspunkte in das Zielsystem aufzunehmen. Dem entsprechend wird das Umweltschutzziel auch nicht gleichwertig neben ökonomische Unternehmungsziele gestellt, sondern ihnen explizit untergeordnet. Der Institutionalisierungsgrad des Umweltschutzes in das Zielsystem von Unternehmung Eisen ist somit weit niedriger als in Unternehmung Energie. Tabelle 7 gibt einen kurzen Überblick über die Ausgestaltung der Zielsysteme der beiden Betriebe.

	Unternehmung Energie	Unternehmung Eisen
Unternehmungsmission	Standortsicherung und Gewinnerwirtschaftung	Standortsicherung und Gewinnerwirtschaftung
Allgemeine Ziele: • Kosten-/Produktivitätsorientierung • Mitarbeiterorientierung • Innovations-/Entwicklungsorientierung • Kundenorientierung • Qualitätsorientierung • Öffentlichkeitsorientierung	• Verbesserung der Kostenstruktur • Investition in produktivitätssteigernde Technologien • kooperative/delegative Führung • Absicherung der internationalen Wettbewerbsposition durch Innovation/Entwicklung • Einstieg ins Zweitmarkengeschäft • verbesserter Kundenservice • partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden • Vermittlung der Wichtigkeit der Qualitätssicherung an alle Mitarbeiter • Information der Öffentlichkeit	• Verringerung der gebundenen Geldmittel • permanente Ermittlung von Kosteneinsparungspotentialen • kontinuierliche Produktivitätsverbesserung • Mitarbeiter als „Team“ • Entsprechung der Kundenbedürfnisse • Erfüllung von Kundenwünschen • Entsprechung der amerikanischen Produkthaftung • Vermittlung der Wichtigkeit der Qualitätssicherung an alle Mitarbeiter • keine Angaben
Angestrebtes Verhalten im betrieblichen Umweltschutz	präventiver Umweltschutz -> Belastungen durch Produkte und Produktion sollen von vornherein ausgeschlossen werden -> die Umweltschutzziele sind bindend für alle Mitarbeiter	reaktiver Umweltschutz -> Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen
Umweltschutzziele	• Verminderung von Umweltbelastungen • Einbezug aller Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz • Information der Öffentlichkeit	• Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen • Durchführung von Umweltschutzmaßnahmen, welche der Kostensenkung dienen • Umweltschutzbeauftragter: Austausch mit Behörden und der Fachwelt
Stellenwert der Umweltschutzziele im Zielsystem	Umweltschutzziele stehen <u>gleichrangig</u> neben den anderen Unternehmenszielen	Umweltschutzziele werden <u>explizit</u> ökonomischen Zielen <u>untergeordnet</u> , sie haben nur dann Priorität, wenn gesetzliche Maßnahmen zu erfüllen sind oder Umweltschutzmaßnahmen zur Kostenreduktion beitragen

Tabelle 7: Die deklarierte/proklamierte Ökologieorientierung im jeweiligen Zielsystem von Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen

- 4.5 Ausdrucksformen der 'gelebten' Ökologieorientierung: Ausprägung von umweltschutzrelevanten Kulturelementen in der Ist-Kultur der Unternehmungen**
- 4.5.1 Konzerninterne Informations- und Kommunikationspolitik: Ausprägung der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen**
- 4.5.1.1 Rolle des Umweltschutzbeauftragten bei der umweltschutzbezogenen Information und Kommunikation**

Um die Rolle des Umweltschutzbeauftragten bei der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen in den beiden Unternehmungen zu beschreiben, sollen

- (1) die Aufgaben der Umweltschutzbeauftragten und
- (2) die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und den Umweltschutzbeauftragten näher untersucht werden.

Zu (1) Aufgaben der Umweltschutzbeauftragten

Beide Umweltschutzbeauftragten erklären in den Interviews, daß ihnen von der jeweiligen Geschäftsführung der Auftrag erteilt wurde, die gesetzlich festgeschriebenen Aufgaben für Beauftragte wahrzunehmen. Diese Aufgaben beinhalten die Überwachung von Anlagen und die Durchführung von Messungen, die Förderung umweltfreundlicher Verfahren und Produkte sowie die Information der Belegschaft über betriebliche Umwelteinwirkungen und Möglichkeiten ihrer Verringerung. Außerdem soll der Beauftragte von Unternehmung Energie bei der Information der Öffentlichkeit mitwirken. Er arbeitet z.B. an der Erstellung von Veröffentlichungen, wie der Broschüre 'Verantwortung für die Umwelt', mit. Die Umweltschutzbeauftragten der beiden Unternehmungen pflegen Kontakte zu Behörden und zur Fachwelt sowie zu anderen Unternehmungen, um Informationen über Fragestellungen einzuholen, welche sich mit dem Umweltschutz in ihren Unternehmungen beschäftigen. Beide Umweltschutzbeauftragten betonen in den Interviews, daß sie - gemäß der gesetzlichen Grundlage - keine Entscheidungs- oder Weisungsbefugnis haben, sondern beratend tätig sind. Beide Umweltschutzbeauftragten berichten direkt der jeweiligen Geschäftsführung über die Umweltsituation in ihren Betrieben.

Neben der Betreuung des betrieblichen Umweltschutzes haben beide Beauftragte noch zusätzliche Aufgaben zu erfüllen, die nicht mit dem betrieblichen Umweltschutz in Verbindung stehen. Beide Umweltschutzbeauftragten sind zusätzlich für die Arbeitssicherheit in ihrem jeweiligen Betrieb zuständig. Der Beauftragte von Unternehmung Energie betreut zudem noch die Werksfeuerwehr/den Werksschutz; der Beauftragte von Unter-

nehmung Eisen ist auch an der Vorbereitung von Messen sowie Aufgabenstellungen der Arbeitsvorbereitung beteiligt.¹⁰⁵

Das insgesamt von den beiden Umweltschutzbeauftragten zu erfüllende Tätigkeitsspektrum zeigt, daß die Information und der Dialog mit der Belegschaft über umweltschutzrelevante Themen zwar zu den Pflichten der Umweltschutzbeauftragten gehört, gleichzeitig aber auch zeitintensive Aufgaben zu erfüllen sind, welche nicht im betrieblichen Umweltschutz anzusiedeln sind. Es ist somit zu vermuten, daß der tatsächlich zur Verfügung stehende Zeitrahmen für die Information und Kommunikation mit Mitarbeitern über Umweltschutzbelange eher begrenzt ist. Um dieser Vermutung nachzugehen soll im folgenden die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Betriebe und dem jeweiligen Umweltschutzbeauftragten näher untersucht werden.

Zu (2) Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Umweltschutzbeauftragten

In Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen soll die Information der Mitarbeiter über umweltschutzrelevante Sachverhalte durch den Umweltschutzbeauftragten so erfolgen, daß die Beauftragten bei Bedarf (Neueinstellung eines Mitarbeiters in einem Tätigkeitsbereich; Versetzung eines Mitarbeiters an einen neuen Arbeitsplatz, an dem entsprechende Vorschriften eingehalten werden müssen; veränderte Umweltschutzregelungen, die an den Arbeitsplätzen zu beachten sind etc.) die Mitarbeiter persönlich direkt an ihrem Arbeitsplatz unterweisen, wobei die Information der Mitarbeiter über Umweltschutzbelange mit einer Unterweisung in den jeweils relevanten Arbeitsschutzvorschriften verbunden werden kann. Zur Information über umweltschutzrelevante Sachverhalte, die für mehrere Mitarbeiter von Interesse sind, setzt der Beauftragte von Unternehmung Energie Rundschreiben und Aushänge an den Schwarzen Brettern ein. Auch der Beauftragte von Unternehmung Eisen bedient sich zur Verbreitung umweltschutzrelevanter Informationen der Erstellung von Aushängen an den Schwarzen Brettern.¹⁰⁶

Die schriftliche Befragung zeigt, daß die Mehrzahl der Auszubildenden sowie angestellten und gewerblichen Mitarbeiter aus Unternehmung Energie - aber vor allem auch aus Unternehmung Eisen - die Zusammenarbeit mit dem Umweltschutzbeauftragten nur als ausreichend oder mangelhaft beurteilen (siehe Tabelle 8). Als Grund hierfür wird in den Interviews von Gesprächspartnern beider Unternehmungen der eher mäßig ausgeprägte persönliche Kontakt zum Umweltschutzbeauftragten bezüglich umweltschutzrelevanter Fragen angegeben. Die Umweltschutzbeauftragten beider Betriebe wiederum bestätigen, daß in der Praxis durch ihre starke Arbeitsauslastung nur begrenzt Raum für die Pflege entsprechender persönlicher Kontakten zu Mitarbeitern bleibt. Beide Umweltschutzbeauftragte konzentrieren sich aufgrund ihrer begrenzten Zeit vornehmlich darauf, bezüglich des betrieblichen Umweltschutzes den Kontakt zur mittleren Führungsebene zu suchen. Da in beiden Unternehmungen auch Vorgesetzte die Aufgabe haben, Mitarbeiter

¹⁰⁵ Die Informationen über die Aufgaben der Umweltschutzbeauftragten wurden in Interviews mit den Umweltschutzbeauftragten der beiden Betriebe generiert.

¹⁰⁶ Diese Informationen stammen aus den Interviews mit den Umweltschutzbeauftragten der beiden Unternehmungen.

über umweltschutzbezogene Sachverhalte zu informieren,¹⁰⁷ gehen die Beauftragten für Umweltschutz davon aus, daß die mittlere Führungsebene die relevanten Informationen an ihre Mitarbeiter weiterleitet.¹⁰⁸

In den Interviews stellt sich heraus, daß in beiden Betrieben einem Teil der Befragten der Umweltschutzbeauftragte namentlich nicht bekannt ist. Bei anschließender Nennung des Namens der jeweiligen Beauftragten zeigt sich jedoch, daß alle Gesprächspartner den Umweltschutzbeauftragten in der Funktion als Beauftragter für Arbeitssicherheit kennen. Dieser Sachverhalt deutet darauf hin, daß zumindest die persönliche Information und Kommunikation zwischen Umweltschutzbeauftragten und Mitarbeitern (angestellte und gewerbliche Mitarbeiter sowie Auszubildende) über arbeitssicherheitsrelevante Sachverhalte in beiden Betrieben stärker ausgeprägt ist als über Umweltschutzfragen.

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Sehr gut	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	0 0,0%
Gut	1 33,3%	1 50,0%	4 18,2%	1 14,3%	6 8,0%	0 0,0%	6 7,3%	1 1,3%	1 14,3%	1 16,7%	18 9,5%	4 3,4%
Befriedigend	0 0,0%	0 0,0%	10 45,5%	1 14,3%	28 37,3%	5 20,0%	13 15,9%	10 13,2%	2 28,6%	1 16,7%	53 28,0%	17 14,7%
Ausreichend	1 33,3%	0 0,0%	7 31,8%	2 28,6%	21 28,0%	12 48,0%	21 25,6%	14 18,4%	3 42,9%	1 16,7%	53 28,0%	29 25,0%
Mangelhaft	1 33,3%	1 50,0%	1 4,5%	3 42,9%	19 25,3%	8 32,0%	42 51,2%	51 67,1%	1 14,3%	3 50,0%	64 33,9%	66 56,9%
Σ Sp.-anzahl Σ Spaltenproz.	3 1,6%	2 1,7%	22 11,6%	7 6,0%	75 39,7%	25 21,6%	82 43,4%	76 65,5%	7 3,7%	6 5,2%	189 100%	116 100%

Tabelle 8: Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Umweltschutzbeauftragten¹⁰⁹
(Frage 10.4 des Fragebogens)

In der Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Umweltschutzbeauftragten durch die mittlere Führungsebene zeigt sich, daß die Mehrzahl der befragten Mitarbeiter der mittleren Führungsebene in Unternehmung Energie die Zusammenarbeit als gut oder befriedigend beurteilen während in Unternehmung Eisen ein Großteil der befragten Betriebsangehörigen der mittleren Führungsebene die Zusammenarbeit als ausreichend oder mangelhaft einschätzen (siehe Tabelle 8). Der Beauftragte für Umweltschutz von Unternehmung Eisen sieht den Grund für diese Beurteilung darin, daß er oft nicht in Planungsprozesse integriert wird. Dadurch, daß seine Meinung entweder spät oder gar nicht eingeholt wird, können Umweltschutzgesichtspunkte nicht frühzeitig in den Planungsprozeß einfließen. Aus dieser Situation heraus ergibt sich dann im späteren Planungsver-

¹⁰⁷ Vgl. Abschnitt 4.5.1.2.

¹⁰⁸ Diese Informationen stammen aus Interviews mit den Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen.

¹⁰⁹ 20 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und 12 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in die Auswertung aufgenommen werden.

lauf die Notwendigkeit für Modifikationen, welche letztendlich zu Mehrarbeit für alle Beteiligten führt. Nach Meinung des Beauftragten von Unternehmung Eisen wird von manchen Entscheidungsträgern seitens der Unternehmung die Komplexität der Umweltauflagen unterschätzt. Sie gehen davon aus, daß sie den entsprechenden Auflagen gerecht werden können, ohne den Umweltschutzbeauftragten zu konsultieren.¹¹⁰

Dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Energie stellen sich derartige Probleme nicht in der gleichen Ausprägung wie in Unternehmung Eisen, denn in dieser Unternehmung regelt das Umweltschutz-Handbuch, daß Vorgesetzte die Stellungnahme des Beauftragten zu umweltbezogenen Fragen in der Planungsphase von Projekten einzuholen haben, welche möglicherweise Auswirkungen auf die Umwelt haben können.¹¹¹ Der Umweltschutzbeauftragte von Unternehmung Energie weist aber darauf hin, daß diese formelle Festschreibung der Beteiligung des Umweltschutzbeauftragten in der Planungsphase von Projekten nicht gänzlich verhindern kann, daß auch in Unternehmung Energie Umweltschutzgesichtspunkte teilweise zu Beginn der Planungsphasen von Projekten vernachlässigt werden.¹¹²

4.5.1.2 Rolle von Führungskräften bei der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themenbereiche

In Unternehmung Energie wurde zur Erfüllung der nach § 52a BImSchG geforderten Maßnahmen (Organisation der Sicherstellung des Umweltschutzes, angemessene Dokumentation sowie Nennung von Verantwortlichen für betriebliche Entscheidungen mit Umweltrelevanz) ein Umweltschutz-Handbuch eingeführt. In diesem Handbuch sind über die gesamte Unternehmungshierarchie - von der Unternehmungsleitung bis hin zum Betreuer bestimmter Anlagen und Maschinen - die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche geregelt.¹¹³ Dem Handbuch läßt sich entnehmen, daß die Unterweisung der Mitarbeiter in umweltrelevanten Verhaltensregeln den Meistern obliegt (Fertigungsbereich).¹¹⁴ Im Rahmen der Aushändigung der Umweltschutz-Handbücher an die einzelnen Abteilungen hat die Geschäftsführung von Unternehmung Energie zur Bestätigung der Übernahme der jeweiligen Verantwortlichkeiten die Unterschriften der Führungskräfte eingefordert.¹¹⁵ Der Umweltschutzbeauftragte des Betriebes erklärt im Interview, daß aber auch den Führungskräften im Verwaltungsbereich mündlich von der Geschäftsführung die Aufgabe der Vermittlung umweltschutzrelevanter Informationen an ihre Mitarbeiter übertragen worden ist. In den Interviews erklären einige Führungs-

¹¹⁰ Diese Informationen entstammen dem Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Eisen.

¹¹¹ Vgl. Umweltschutz-Handbuch (X), Blatt 5/024.

¹¹² Die Informationen wurden in Interviews mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Energie erhoben.

¹¹³ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1995), S. 31.

¹¹⁴ Vgl. Umweltschutz-Handbuch (X), Blatt 5/026.

¹¹⁵ Die Informationen wurden in einem Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Energie generiert.

kräfte von Unternehmung Energie, daß sie zur Information ihrer Mitarbeiter nicht nur auf mündliche Unterweisungen zurückgreifen, sondern oft auch Rundschreiben einsetzen.

Von Unternehmung Eisen wird von Gesetzeseite keine Regelung der Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche im Umweltschutzbereich gefordert. Der Umweltschutzbeauftragte erklärt im Interview, daß daher auch keine derartigen schriftlich fixierten Informations- und Kommunikationsstrukturen niedergelegt sind. Den Führungskräften wurde aber von der Geschäftsleitung mündlich die Aufgabe übertragen, ihren Mitarbeitern das für die jeweiligen Tätigkeitsbereiche benötigte umweltschutzbezogene Wissen zu vermitteln.¹¹⁶ In den Interviews stellt sich jedoch heraus, daß einige befragte Führungskräfte der Ansicht sind, daß sie keinerlei Aufgaben im betrieblichen Umweltschutz zu erfüllen haben. Auch an eine Übertragung entsprechender Aufgaben an sie durch die Geschäftsleitung können sich diese Führungskräfte nicht erinnern. Es bleibt somit festzuhalten, daß sich in Unternehmung Eisen nicht alle in den Interviews befragten Führungskräfte ihrer Aufgabe der Information ihrer Mitarbeiter über umweltschutzrelevante Sachverhalte bewußt sind. Da der Umweltschutzbeauftragte von Unternehmung Eisen davon ausgeht, daß die Vorgesetzten des Betriebes alle umweltschutzrelevanten Informationen an ihre Mitarbeiter weitergeben,¹¹⁷ kann vermutet werden, daß aus dieser lückenhaften Übernahme/Übertragung der Informationspflicht durch/an die Vorgesetzten bei einem Teil der Mitarbeiter ein Informationsdefizit über umweltschutzrelevante Sachverhalte besteht.

4.5.1.3 Zusätzliche unternehmensinterne Informations- und Kommunikationsstrukturen über ökologierelevante Inhalte

Im folgenden sollen die zusätzlichen unternehmensinternen Informations- und Kommunikationsstrukturen zur Vermittlung umweltschutzrelevanter Themen untersucht werden. Hierbei wird zwischen einer

- (1) Integration der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen in die allgemeinen unternehmensinternen Informations- und Kommunikationsstrukturen und
- (2) additiven Strukturen zur unternehmensinternen Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen unterschieden.

¹¹⁶ Diese Informationen stammen aus einem Interviews mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Eisen.

¹¹⁷ Siehe Ausführungen in Abschnitt 4.5.1.1.

Zu (1) Integration der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen in die allgemeinen unternehmensinternen Informations- und Kommunikationsstrukturen

In den Interviews bestätigen die befragten Betriebsangehörigen beider Unternehmungen, daß der allgemeine Informations- und Kommunikationsweg eine Information der Unternehmungsmitglieder schwerpunktorientiert durch ihre direkten Vorgesetzten vorsieht. Für einzelne Mitarbeitergruppen bestehen in beiden Betrieben aber noch weitere Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Im folgenden soll untersucht werden, ob und wenn ja in welchem Rahmen diese allgemeinen Strukturen auch dazu genutzt werden, über umweltschutzrelevante Themen zu informieren und zu kommunizieren.

Neue Mitarbeiter erhalten in Unternehmung Energie ein Begrüßungsheft, in dem Informationen u.a. über die Firmengeschichte, gefertigte Produkte, die Stellung der Unternehmung im Markt, Einrichtungen und wichtige Regelungen des Betriebes gegeben werden. Im Begrüßungsheft werden auch 'Leitgedanken des Veränderungsprozesses' veröffentlicht, aus denen hervorgeht, wie Mitarbeiter den derzeit stattfindenden Umstrukturierungsprozeß, der eine Kostenreduktion und die Steigerung der Produktivität zum Ziel hat, unterstützen sollen. Diese 'Leitgedanken' fordern proaktives, sensitives, ganzheitliches, ökonomisches und potentialorientiertes Denken.¹¹⁸ Ökologieorientiertes Denken ist bisher jedoch nicht in diese 'Leitgedanken' aufgenommen worden. Hier deutet sich an, daß umweltschutzrelevante Aspekte in diesem für die Unternehmung sehr wichtigen Umstrukturierungsprozeß keine Berücksichtigung finden. Auch die Umweltschutzziele des Betriebes sind bisher nicht dem Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter beigelegt. Unternehmung Energie nutzt somit nicht die sich mit dem Instrument des Begrüßungshefts bietende Möglichkeit, alle neuen Mitarbeiter über den betrieblichen Umweltschutz zu informieren.

In ähnlicher Weise wird die Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Sachverhalte in dem Weiterbildungsprogramm 'Train the Trainer' vernachlässigt, welches für den Fertigungsbereich konzipiert wurde, um die Information und Kommunikation innerhalb und zwischen den Abteilungen zu verbessern. Im Rahmen einer Schulung werden interessierte Mitarbeiter als Moderatoren ausgebildet, um die Informations- und Kommunikationsflüsse zu intensivieren. Nach dieser Weiterbildungsmaßnahme schulen sie ihre Mitarbeiter darin, „... alle mit dem Fertigungsverlauf verbundenen Prozesse zu verstehen, die Ursachen für mögliche Fehlerquellen zu erkennen und Lösungen dafür zu erarbeiten.“¹¹⁹ Zudem sollen die Moderatoren bei ihren Kollegen ein Bewußtsein dafür wecken, daß „... jeder an seinem Arbeitsplatz sowohl als Kunde, als auch als Lieferant zum nächsten Kollegen auftritt.“¹²⁰ In Interviews mit einigen Moderatoren stellt sich heraus, daß der betriebliche Umweltschutz im Rahmen dieser Weiterbildungsmaßnahme nicht thematisiert wird. Die Chance, hier ausgebildete Moderatoren

¹¹⁸ Vgl. 'Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter unseres Unternehmens' (X).

¹¹⁹ Konzernzeitung (X) (Dezember 1995), S. 2.

¹²⁰ Konzernzeitung (X) (Mai/Juni, 1996), S. 5 (Auszug aus einem in der Konzernzeitung abgedruckten Interview mit dem Leiter der Personalförderung und Ausbildung).

als Multiplikatoren bezüglich der Information und Kommunikation über Umwelt-schutzbelange zu nutzen, wird also nicht wahrgenommen.

Neben dieser Maßnahme werden für Mitarbeiter aus dem Fertigungsbereich Seminare angeboten, welche über die derzeit in der Einführung befindliche 'synchrone Produktion' informieren sollen. Das Prinzip 'synchrone Produktion' zielt ab auf eine möglichst einfache Gestaltung von Arbeitsprozessen, die Schaffung kurzer Wege zwischen den Fertigungsstufen und den Abbau von Zwischenlagern. Die Einführung dieses Konzeptes hat vor allem eine Steigerung der Produktivität zum Ziel. Umweltschutzrelevante Aspekte finden jedoch auch im Rahmen dieser Seminare keine Berücksichtigung.¹²¹

Auf Initiative der Geschäftsleitung sind in Unternehmung Energie zudem verschiedene Gruppen ins Leben gerufen worden, die unterschiedliche Fragestellungen bearbeiten. So wurden z.B. bereichsübergreifend besetzte Kostensenkungsteams gebildet, welche in den nächsten drei Jahren in Unternehmung Energie eine Kostensenkung um 25 % erreichen sollen.¹²² Verbesserungen im betrieblichen Umweltschutz werden im Rahmen dieses Projekts insofern thematisiert, als daß sich einige Teams mit Möglichkeiten der Rohstoff- und Energieeinsparung bei der Herstellung der Produkte beschäftigen. Im Rahmen dieser Gruppen werden somit Maßnahmen zur Verfolgung des schriftlich festgelegten Umweltschutzziels 'ressourcenschonender Materialeinsatz' erarbeitet. Außerdem sind in verschiedenen Produktionsbereichen Gruppen bestehend aus Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten gebildet worden, welche sich mit der Prozeß-, Produkt- und Produktivitätsverbesserung in ihren Tätigkeitsbereichen beschäftigen. In Sitzungen, an denen die Untersuchungsträgerin teilgenommen hat, wird der betriebliche Umweltschutz nicht thematisiert. Da aber diese Gruppen - als auch die Kostensenkungsteams - u.a. den Abbau der Verschwendung von Materialien zum Ziel haben, wirken sich die hier erarbeiteten Maßnahmen zum Teil auch positiv auf den betrieblichen Umweltschutz aus.

Etwas anders zeigt sich die Situation im Ausbildungsbereich von Unternehmung Energie. Die Auszubildenden von Unternehmung Energie erklären in den Interviews, daß die Lehrlinge in Eigeninitiative eine Maßnahme durchführen, um den Informations- und Kommunikationsfluß im Ausbildungsbereich zu verbessern. Die Auszubildenden erstellen alle 2 Monate ein Informationsblatt mit dem Namen 'Azubi-Info', in dem sie ihre Mitazubildenden über wichtige Gegebenheiten und Termine informieren. Mit Hilfe dieses Faltblattes unterrichten sich die Auszubildenden untereinander u.a. auch regelmäßig über umweltschutzrelevante Themen.

Bisherige Ausführungen zeigen, daß in Unternehmung Energie ausgeprägte Informations- und Kommunikationsstrukturen geschaffen worden sind, welche den angestrebten Umstrukturierungsprozeß (zur Erreichung von Kostensenkung und Produktivitätssteigerung) unterstützen sollen. Obwohl diese Strukturen durchaus für die Thematisierung

¹²¹ Diese Informationen stammen aus Interviews mit Führungskräften aus dem Produktionsbereich von Unternehmung Energie.

¹²² Vgl. Konzernzeitung (X) (Februar 1996), S. 10.

von Umweltschutzaspekten geeignet wären, haben umweltschutzrelevante Themen hier bisher keinen Eingang gefunden. Eine Nutzung dieser Strukturen zur Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Sachverhalte erfolgt nur dann, wenn damit gleichzeitig auch das Ziel der Kostenreduktion verfolgt werden kann. Dieses Ergebnis gilt jedoch nicht für den Ausbildungsbereich. Hier achten die Lehrlinge selbst darauf, daß die hier geschaffenen allgemeinen Informations- und Kommunikationsstrukturen auch für die Information und Kommunikation von Umweltschutzgesichtspunkten genutzt werden.

Von der Geschäftsführung von Unternehmung Eisen wurde ein Projekt mit dem Namen 'Regenbogen' ins Leben gerufen. Anlaß für dieses Projekt war nach Auskunft der interviewten Führungskräfte die geplante Umstrukturierung der Produktion. Im Rahmen dieses Projekts hatten einzelne Gruppen die Aufgabe, Verbesserungsmöglichkeiten für ihre jeweiligen Tätigkeitsbereiche in der Fertigung zu erarbeiten. Als anzustrebende Ziele legte die Geschäftsführung die bessere Nutzung der Flächen, die Senkung des Materialabfalls und die Steigerung des Materialdurchsatzes sowie die Steigerung der Ausbringungsmenge pro Mitarbeiter fest.¹²³ Die gemeinsame Bearbeitung von Problemstellungen im Rahmen dieses Projektes diente nach Auskunft des interviewten Werkleiters aber nicht nur der Ausarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten, sondern vor allem auch der Stärkung des Teamgeistes unter den Mitarbeitern. So stellte die Geschäftsführung dieses Projekt unter das Motto: 'Wir verstehen uns als ein Team. Mit vereinten Kräften machen wir uns für unser Unternehmen stark. Der Erfolg des Unternehmens ist der Erfolg jedes Einzelnen.' Eine Verbesserung des Umweltschutzes wurde im Rahmen dieses Projektes nicht explizit angestrebt, jedoch trugen Maßnahmen, die zur Senkung des Materialabfalls erarbeitet wurden, auch zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes bei.¹²⁴

Im Rahmen der Umstrukturierung der Produktion wird außerdem in Unternehmung Eisen verstärkt daran gearbeitet, in einzelnen Abteilungen Gruppenarbeit einzuführen. Im Rahmen dieser Bemühungen treffen sich Vertreter der neu zu etablierenden Gruppen mit den Betreuern dieses Projekts. In regelmäßig stattfindenden Sitzungen werden Möglichkeiten und Probleme dieser neu einzuführenden Arbeitsform besprochen. Während der Teilnahme der Untersuchungsträgerin an diesen Treffen zeigte sich, daß der betriebliche Umweltschutz hier nicht thematisiert wurde.

Ähnlich wie in Unternehmung Energie ist auch in Unternehmung Eisen zu beobachten, daß die hier beschriebenen Informations- und Kommunikationsstrukturen dazu genutzt werden, den angestrebten Umstrukturierungsprozeß der Fertigung zu unterstützen. Auch in Unternehmung Eisen besteht das Ziel dieses Umstrukturierungsprozesses darin, die Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern. Auch in diesem Betrieb werden

¹²³ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit Führungskräften aus Unternehmung Eisen.

¹²⁴ Die Daten konnten in einer Befragung des Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Eisen erhoben werden.

umweltschutzrelevante Sachverhalte nur dann im Rahmen dieser Strukturen thematisiert, wenn sie zur Kostensenkung oder Produktivitätssteigerung beitragen können.

Zu (2) Additive Strukturen zur unternehmensinternen Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen

In Unternehmung Energie wurde 1995 erstmals ein Seminar zum Thema Umweltschutz abgehalten. Die Ausbildungsabteilung spielte hier eine Pionierrolle. Im Rahmen dieses Seminars erarbeiteten Auszubildende zusammen mit ihren Ausbildern Vorschläge für Verbesserungen des Umweltschutzes im Betrieb.¹²⁵ Der Leiter der Personalförderung und Ausbildung in der Konzernzeitung dazu: „Wir wollen mit diesem Seminar einen Anfang machen und damit systematisch an die Materie herangehen. ... Die Erfahrungen, die wir mit diesem Seminar gesammelt haben, ... werden wir für weitere Schulungen unserer Mitarbeiter nutzen können. Es geht uns darum, ein Bewußtsein für diese Probleme zu schaffen.“¹²⁶ Der Leiter der Personalförderung und Ausbildung erklärt im Interview, daß die Schaffung eines Bewußtseins für Umweltschutz bei den Auszubildenden ansetzen muß. Daher wendet sich das Seminarangebot an die Lehrlinge der Unternehmung. Er erklärt weiter, daß sich Ausbilder und Auszubildende im Rahmen dieses Seminars gemeinsam dazu entschlossen haben, an den Ausbildungsstätten ein 'Mini-Öko-Audit' gemessen an den Originalrichtlinien zur Zertifizierung durchzuführen. Hierzu hat sich ein Gruppe bestehend aus interessierten kaufmännischen und gewerblichen Auszubildenden sowie ihren Ausbildern für die Planung und Durchführung des Audits sowie die Erstellung eines Umweltschutzhandbuchs für den Ausbildungsbereich gebildet. Der Arbeitskreis trifft sich in einem zweiwöchigen Turnus und führt zudem auch halb- und ganztägige Workshops durch.

Um die Bestrebungen, den Umweltschutz zu verbessern, auch über den Zeitpunkt der Durchführung des Audits hinaus im Ausbildungsbereich zu etablieren, beschließen die Teilnehmer der Gruppe 'Mini-Öko-Audit' die Gründung eines 'Arbeitskreises Umwelt'. Der 'Arbeitskreis Umwelt' setzt sich aus einem Ausbilder, einem Stellvertreter sowie drei Auszubildenden aus den gewerblichen und kaufmännischen Ausbildungsberufen zusammen.¹²⁷ Er hat die Aufgaben, zur kontinuierlichen Verbesserung der Umweltsituation im Ausbildungsbereich beizutragen und soll Umweltbildungsangebote für Ausbilder und Auszubildende initiieren. Außerdem wird es in Zukunft dem 'Arbeitskreis Umwelt' obliegen, die in Abständen wiederholt durchzuführende Umweltbetriebsprüfung in Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung durchzuführen.¹²⁸

Auch für die Mitarbeiter von Unternehmung Energie fand inzwischen ein Seminar zum Thema Umweltschutz statt. Diese Maßnahme wurde in Hinblick auf die für die Zu-

¹²⁵ Diese Informationen stammen aus Interviews mit den Auszubildenden von Unternehmung Energie.

¹²⁶ Vgl. Konzernzeitung (X) (Dezember 1995), S. 5.

¹²⁷ Vgl. Vorentwurf Umweltmanagement-Handbuch (X), Abteilung Personalförderung, Teil B, Kapitel 1, S. 2.

¹²⁸ Vgl. Vorentwurf Umweltmanagement-Handbuch (X), Abteilung Personalförderung, Teil B, Kapitel 1, S. 3.

kunft geplante Zertifizierung nach der DIN EN ISO-Norm 14 001 durchgeführt. Während der Zeit der Untersuchung hatte die Untersuchungsträgerin die Gelegenheit, an diesem Seminar mit dem Thema 'Grundlagen Umweltschutz/Gefahrstoffe' teilzunehmen. Die Leitung der Veranstaltung lag bei einem Mitarbeiter des konzerneigenen Entwicklungszentrums, Abteilung Zentraler Umweltschutz. Laut Verteiler auf der Einladung richtete sich dieses Seminar hauptsächlich an Führungskräfte aus allen Bereichen der Unternehmung. Diese Führungskräfte sollten die im Seminar erworbenen Kenntnisse später an ihre Mitarbeiter weitervermitteln.¹²⁹ Es stellte sich jedoch heraus, daß ein Großteil der eingeladenen Personen nicht erschien oder Vertretungen schickte. Der Leiter der Personalförderung und Ausbildung, der für die Organisation der Veranstaltung zuständig war, erklärte im Interview, daß sich diese Situation besonders in den letzten zwei Jahren auch bei Seminaren zu anderen Themen schon öfter ergeben habe. Eine Teilnehmerin des Seminars erklärte, daß sie die Information über Umweltschutz für wichtig hält. Trotzdem wäre sie in dieser Zeit lieber an ihrem Arbeitsplatz, weil ihr die Zeit, welche sie im Seminar verbringt, bei der Erledigung ihrer Arbeit fehlt. Im Seminar selbst wurden anhand von Schulungsunterlagen gesetzliche und behördliche Rahmenbedingungen bezüglich des betrieblichen Umweltschutzes erläutert, Maßnahmen zum Umwelt- und Gesundheitsschutz in der Produktion beschrieben sowie innerbetriebliche Verantwortlichkeiten erklärt. Obwohl auch Materialien über Möglichkeiten der direkten Einflußnahme von Mitarbeitern auf den betrieblichen Umweltschutz in den Schulungsunterlagen vorhanden waren, wurde dieser Punkt nicht behandelt. Das Seminar beschränkte sich vornehmlich darauf, der laut Umweltschutz-Handbuch notwendigen allgemeinen Schulung der Mitarbeiter nachzukommen. Durch das Auslassen dieses sehr praxisorientierten, und für Mitarbeiter im Arbeitsalltag sicherlich sehr bedeutsamen Schulungsteils wurde die Möglichkeit verpaßt, Mitarbeitern direkt umsetzbare Gestaltungsempfehlungen bezüglich des Verhaltens im betrieblichen Umweltschutz zu geben. Auch wurde dieses Seminar nicht dazu genutzt, die Teilnehmer über die Umweltschutzziele der Unternehmung zu informieren. Sie wurden nicht in die Schulungsunterlagen aufgenommen.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß die Ausbildungsabteilung in Unternehmung Energie - ähnlich wie bei der Integration der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen in die allgemeinen unternehmensinternen Informations- und Kommunikationsstrukturen - auch bei der Einführung additiver Strukturen zur unternehmensinternen Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen eine Vorreiterrolle spielt, wobei die Initiative hierfür sowohl von dem Leiter der Personalförderung und Ausbildung als auch von den Lehrlingen selbst ausgeht. Für andere Mitarbeiter beschränkte sich das Angebot einer zusätzlichen unternehmensinternen Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen bisher auf ein Seminar zum Thema 'Grundlagen Umweltschutz/Gefahrstoffe', welches von den eingeladenen Mitarbeitern nicht oder eher mit geringem Interesse besucht wurde.

¹²⁹ Siehe zur Rolle von Vorgesetzten bei der Information und Kommunikation über Umweltschutz Abschnitt 4.5.1.2.

In Unternehmung Eisen existieren neben den in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Informations- und Kommunikationswegen keine weiteren Strukturen, über welche eine Information und Kommunikation über den betrieblichen Umweltschutz erfolgt.

4.5.1.4 Konzernübergreifende Informations- und Kommunikationsstrukturen zu umweltschutzrelevante Sachverhalten

Ähnlich wie bei der Beschreibung der unternehmensinternen Informations- und Kommunikationsstrukturen soll auch hier eine Unterscheidung in eine

- (1) Integration der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen in die allgemeinen konzernübergreifenden Informations- und Kommunikationsstrukturen und in
- (2) additive Strukturen zur konzernübergreifenden Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen unterschieden werden.

Zu (1) Integration der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen in die allgemeinen konzernübergreifenden Informations- und Kommunikationsstrukturen

Im Konzern, dem auch Unternehmung Energie angehört, existieren schriftlich formulierte 'Unternehmensleitsätze' und auch 'Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit', welche als Leitlinien für das Verhalten innerhalb des Konzerns dienen sollen.¹³⁰ Während in den 'Unternehmensleitsätzen' allgemeine Aussagen über den angestrebten Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz gemacht werden („Wir stellen uns der Verantwortung gegenüber der Umwelt“¹³¹), enthalten die 'Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit' keine Hinweise darauf, wie sich Vorgesetzte im betrieblichen Umweltschutz verhalten sollen. Dies ist besonders verwunderlich, weil den Führungskräften bei der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen eine besonders wichtige Rolle eingeräumt wird.¹³²

Als ein weiteres Medium zur konzernübergreifenden Information und Kommunikation existiert in Unternehmung Energie eine Konzernzeitung. Neben Berichten z.B. über aktuelle Entwicklungen in den beiden Sparten¹³³ und Veränderungen in konzerninternen Abläufen¹³⁴ wird auch über neu eingeführte Umweltschutzmaßnahmen und -aktivitäten der einzelnen Sparten und Werke regelmäßig berichtet.¹³⁵ In Unternehmung Energie

¹³⁰ Vgl. 'Grundsätze/Principles' (X).

¹³¹ 'Grundsätze/Principles' (X).

¹³² Siehe Ausführungen in Abschnitt 4.5.1.2.

¹³³ Vgl. Konzernzeitung (X) (Dezember 1998), S. 6, S. 10; (April 1999), S. 6 f., S. 12 f.; (Juli 1999), S. 4, S. 8; (Oktober 1999), S. 4 f. S. 10.

¹³⁴ Vgl. Konzernzeitung (X) (Dezember 1998), S. 3; (April 1999), S. 5; (Juli 1999), S. 2 f.; (Oktober 1999), S. 2f.

¹³⁵ Vgl. Konzernzeitung (X) (Dezember 1996), S. 13.; (Februar 1997), S. 6; (Juni 1997), S. 11; (April 1999), S. 8 f.

liegt die Konzernzeitung in der Kantine aus, so daß alle interessierten Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ein Exemplar zu erhalten.

Zur konzernübergreifenden Information aller Mitarbeiter und der Öffentlichkeit wurde in den Geschäftsberichten des Konzerns, der Unternehmung Energie angehört, eine separate Rubrik 'Umweltschutz' eingerichtet, welche darüber Auskunft gibt, welche Ziele angestrebt werden sollen, welche Maßnahmen im Laufe des Geschäftsjahres ergriffen wurden, welche Ergebnisse erzielt werden konnten und welche Maßnahmen für die nähere Zukunft geplant sind.¹³⁶

Speziell für die Sparte, der Unternehmung Energie angehört, besteht eine 'After-Market Sales Conference', in der sich die Geschäftsführer der Werke sowie die Vertriebschefs der Sparte regelmäßig treffen, um Informationen bezüglich der Marktlage, des Angebots und der Nachfrage auszutauschen und gemeinsam die strategische Ausrichtung von Marketing und Vertrieb zu besprechen.¹³⁷ Umweltschutzgesichtspunkte im Marketing und Vertrieb werden jedoch bei diesen Treffen nicht erörtert.¹³⁸

In Unternehmung Energie werden die allgemeinen konzernübergreifenden Informations- und Kommunikationsstrukturen teilweise auch dazu genutzt, umweltschutzrelevante Informationen zu kommunizieren. So finden Umweltschutzgesichtspunkte Eingang in Dokumente wie die Unternehmungsgrundsätze, die Konzernzeitung und die jährlich veröffentlichten Geschäftsberichte. Da der angestrebte Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz aber in einem so wichtigen Dokument wie den 'Grundsätzen der Führung und Zusammenarbeit' keine Erwähnung findet und Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes auch in konzernübergreifenden Veranstaltungen, welche sich nicht explizit mit Umweltschutz beschäftigen, nicht berücksichtigt werden, kann bei Unternehmung Energie höchstens von einer beginnenden Integration der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen in die allgemeinen konzernübergreifenden Informations- und Kommunikationsstrukturen gesprochen werden.

Auch der Konzern, dem Unternehmung Eisen angehört, veröffentlicht in regelmäßigen Abständen Exemplare einer Konzernzeitung. Bisher wurde in dieser Zeitung jedoch nicht über umweltschutzbezogene Themen, wie Umweltschutzziele, -maßnahmen oder neue Umweltschutztechniken informiert. Die Konzernzeitung ist in englischer Sprache verfaßt und liegt in Unternehmung Eisen nur im Verwaltungsbereich aus. Aus dem Inhalt der veröffentlichten Artikeln läßt sich schließen, daß sich das Blatt nicht an alle Mitarbeiter, sondern vornehmlich an die Vertriebsmitarbeiter des Konzerns wendet. In den Interviews bestätigt sich diese Annahme, denn die meisten befragten Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich geben an, daß sie bisher noch nichts von

¹³⁶ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1993), S. 36 f.; (1994), S. 36 f.; (1995), S. 30 f.; (1996), S. 17 ff.; (1997), S. 19; (1998), S. 25.

¹³⁷ Vgl. Konzernzeitung (X) (Juni 1997), S. 4.

¹³⁸ Diese Information stammt aus einem Interview mit einer Führungskraft aus Unternehmung Energie.

der Existenz einer derartigen Zeitung wußten. Auch in den Geschäftsberichten des Konzerns finden umweltschutzrelevante Themen keine Erwähnung.

Der konzernübergreifende Informationsaustausch findet vor allem zwischen Mitarbeitern der Vertriebsabteilung und der Konzernzentrale statt. Hier erhalten Vertriebsmitarbeiter regelmäßig Produktschulungen im Mutterkonzern. Auch das Top Management pflegt durch regelmäßige Besuche in der Zentrale den Kontakt zum Konzern. Bei diesen Gelegenheiten zum persönlichen konzernübergreifenden Informationsaustausch werden umweltschutzrelevante Themen jedoch nicht erörtert.¹³⁹

In Unternehmung Eisen zeigt sich, daß die Information und Kommunikation über den betrieblichen Umweltschutz bisher in keiner Weise Eingang in die allgemeinen konzernübergreifenden Informations- und Kommunikationsstrukturen gefunden hat.

Zu (2) Additive Strukturen zur konzernübergreifenden Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen

Um die Erfolgskontrolle der in den einzelnen Werken getroffenen Umweltschutzmaßnahmen zu verbessern, und damit dem gesetzten Ziel, nicht nur gesetzliche Anforderungen zu erfüllen, sondern den Umweltschutz kontinuierlich zu verbessern, Rechnung zu tragen, wurde 1995 in den deutschen Betriebsstätten des Konzerns, dem Unternehmung Energie angehört, ein einheitliches Umwelt-Management eingeführt.¹⁴⁰ Mit Hilfe eines Fragebogens übermitteln die deutschen Werke regelmäßig dem Umwelt-Team um den konzernübergreifend Verantwortlichen für das Ressort Umweltschutz/Technik Daten über Emissionen in der Luft, Materialdurchfluß, Abfallbeseitigung (Art und Menge) u.ä.¹⁴¹ Bei der Einführung des Umwelt-Managements konnte auf Strukturen zurückgegriffen werden, welche vor einigen Jahren bei der Erarbeitung des Umweltschutz-Handbuches geschaffen worden sind.¹⁴² 1996 wurde das Umwelt-Management über die inländischen Standorte hinaus auf alle europäischen Standorte des Konzerns ausgedehnt. Damit wird ein Vergleich der verschiedenen Produktionsstandorte in Sachen Umweltschutz möglich.¹⁴³ Außerdem können erfolgreiche technische oder organisatorische Neuerungen so leichter und effektiver von einem Standort auf einen anderen übertragen werden.¹⁴⁴

Seit einigen Jahren existiert im Konzern, dem Unternehmung Energie angehört, zudem das 'Fachgespräch Umweltschutz'. Im Rahmen dieser Veranstaltung treffen sich die Umweltschutzbeauftragten sowie die Werks- und Fertigungsleiter der europäischen Betriebe alljährlich, um Informationen sowie Erfahrungen auszutauschen und um gemein-

¹³⁹ Die Informationen wurden in einem Interviews mit Führungskräften aus Unternehmung Eisen erhoben.

¹⁴⁰ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1995), S. 31.

¹⁴¹ Vgl. Konzernzeitung (X) (Dezember 1997), S. 12.

¹⁴² Diese Information stammt aus dem Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Energie.

¹⁴³ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1996), S. 17.

¹⁴⁴ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1996), S. 17.

sam konkrete Lösungen für Probleme zu erarbeiten, welche sich in bestimmten Werken im Umweltschutz stellen. Zudem dient diese Zusammenkunft dazu, den Teilnehmern die im Rahmen des Umwelt-Managements erhobenen Daten vorzustellen und diese zu diskutieren.¹⁴⁵ „Unser jährliches Treffen dient dazu, daß die Umweltschutz-Verantwortlichen der einzelnen Werke intensiv ihre Erfahrungen austauschen können,“¹⁴⁶ so der konzernübergreifend Verantwortliche für das Ressort Umweltschutz/Technik. Das Ziel der Fachgespräche ist auch die Behandlung aller umweltrelevanten Aspekte für die Bereiche Entwicklung, Produktion, der Austausch von Informationen zur Gesetzgebung, die Entwicklung einer firmenweiten Grenzwertstrategie sowie die Entwicklung technischer und administrativer Lösungen zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen.¹⁴⁷

Mit dem Umwelt-Management und dem 'Fachgespräch Umweltschutz' ist von dem Konzern, zu dem auch Unternehmung Energie gehört, ein Forum geschaffen worden, welches sowohl den Umweltschutzbeauftragten als auch den Betriebsleitern der einzelnen Unternehmungen einen detaillierten und kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausch ermöglicht. Für Unternehmung Energie sind diese Strukturen besonders wertvoll, weil eine Reihe von Werken ähnliche Produkte mit ähnlichen Produktionstechniken herstellen und damit vor ähnlichen umweltschutzbezogenen Problemen stehen. Das so geschaffene Forum bietet die Möglichkeit, gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln, welche von allen beteiligten Unternehmungen genutzt werden können.

In Unternehmung Eisen besteht kein konzernübergreifendes additives Informations- und Kommunikationssystem über Umweltschutzbelange. Nach Meinung des Umweltschutzbeauftragten sind von Seiten des Konzerns auch keine Bemühungen erkennbar, derartige Strukturen in näherer Zukunft zu schaffen.¹⁴⁸

4.5.1.5 Bedeutung der Informations- und Kommunikationswege für die Mitarbeiter

Um die Bedeutung der Informations- und Kommunikationswege bezüglich der angestrebten Umweltschutzziele der Unternehmungen richtig deuten zu können, empfiehlt es sich, eine Untersuchung der Bedeutung von Informations- und Kommunikationswegen bezüglich der Information über arbeitsrelevante Sachverhalte vorzuschalten. Im folgenden erfolgt somit eine nähere Betrachtung der

- (1) Bedeutung von Informations- und Kommunikationswegen bezüglich einer Information über arbeitsrelevante Sachverhalte und der

¹⁴⁵ Vgl. Konzernzeitung (X) (Dezember 1997), S. 12.

¹⁴⁶ Konzernzeitung (X) (Dezember 1997), S. 12.

¹⁴⁷ Vgl. Konzernzeitung (X) (Dezember 1997), S. 12 (Stellungnahme des konzernübergreifend Verantwortlichen für das Ressort Umweltschutz/Technik).

¹⁴⁸ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Eisen.

- (2) Bedeutung der Informations- und Kommunikationswege bezüglich angestrebter Umweltschutzziele der Unternehmungen.

Zu (1) Bedeutung der Informations- und Kommunikationswege bezüglich einer Information über arbeitsrelevante Sachverhalte

In der schriftlichen Befragung gibt sowohl ein Großteil der befragten Unternehmensmitglieder aus Unternehmung Energie als auch aus Unternehmung Eisen an, daß sie vor allem durch ihr Vorgesetzten über wichtige Entscheidungen, die ihren Arbeitsplatz betreffen informiert werden (siehe Tabelle 9). Hierbei überwiegt die persönliche Information durch Vorgesetzte. Nur Befragte der mittleren Führungsebene beider Unternehmungen und befragte angestellte Mitarbeiter von Unternehmung Energie nennen auch die schriftliche Information durch Vorgesetzte als eine wesentliche Informationsquelle.

Befragte Mitarbeiter aus Unternehmung Energie nennen zudem Betriebsversammlungen als einen wichtigen Informationsweg, während befragte Mitarbeiter aus Unternehmung Eisen sowie besonders gewerbliche Mitarbeiter und Auszubildende aus Unternehmung Energie den Schwarzen Brettern eine wichtige Bedeutung bezüglich der Information über wichtige Entscheidungen, die ihren Arbeitsplatz betreffen, beimessen. In beiden Unternehmungen bezeichnen nur Befragte der mittleren Führungsebene auch Sitzungen als eine wesentliche Informationsquelle über wichtige Entscheidungen, die den Arbeitsplatz betreffen (siehe Tabelle 9).

Die hier vorgestellten Ergebnisse zeigen, daß befragte Mitarbeiter beider Unternehmungen vor allem den traditionell etablierten Informationswegen (Information durch Vorgesetzte, schriftliche Mitteilungen, Betriebsversammlung, Schwarze Bretter) große Bedeutung beimessen. Die Bemühungen beider Unternehmungen, durch Gruppenbildung/Teamarbeit¹⁴⁹ die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu fördern, hat bisher nicht dazu geführt, daß die Teilnehmer in der schriftlichen Befragung der Information über wichtige arbeitsplatzrelevante Sachverhalte durch Kollegen einen vorrangigen Stellenwert einräumen.

¹⁴⁹ Näheres dazu unter Abschnitt 4.5.1.3.

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Persönliche Mitteilung/ Vorgesetzte	2 66,7%	1 50,0%	22 95,7%	8 100%	64 77,1%	19 65,5%	42 51,9%	55 67,9%	7 77,8%	3 42,9%	137 68,8%	86 67,7%
Schriftliche Mitteilung/ Vorgesetzte	2 66,7%	1 50,0%	12 52,2%	4 50,0%	28 33,7%	6 20,7%	23 28,4%	14 17,3%	1 11,1%	0 0,0%	66 33,2%	25 19,7%
Persönliche Mitteilung/ Kollegen	0 0,0%	0 0,0%	5 21,7%	1 12,5%	27 32,5%	4 13,8%	24 29,6%	34 42,0%	6 66,7%	1 14,3%	62 31,2%	40 31,5%
Sitzungen	1 33,3%	1 50,0%	8 34,8%	3 37,5%	14 16,9%	4 13,8%	8 9,9%	12 14,8%	1 11,1%	0 0,0%	32 16,1%	20 15,7%
Betriebsver- sammlung	0 0,0%	0 0,0%	5 21,7%	0 0,0%	28 33,7%	5 17,2%	35 43,2%	30 37,0%	5 55,6%	2 28,6%	73 36,7%	37 29,1%
Konzern- zeitung	0 0,0%	0 0,0%	1 4,3%	0 0,0%	14 16,9%	0 0,0%	8 9,9%	0 0,0%	1 11,1%	0 0,0%	24 12,1%	0 0,0%
Schwarzes Brett	0 0,0%	0 0,0%	6 26,1%	1 12,5%	18 21,7%	13 44,8%	37 45,7%	62 76,5%	4 44,4%	3 42,9%	65 32,7%	79 62,2%
Gerüchte	1 33,3%	1 50,0%	11 47,8%	3 37,5%	46 55,4%	22 75,9%	50 61,7%	53 65,4%	2 22,2%	4 57,1%	110 55,3%	83 65,4%
Tages/Wo- chenzeitung	0 0,0%	0 0,0%	2 8,7%	0 0,0%	9 10,8%	0 0,0%	5 6,2%	2 2,5%	0 0,0%	0 0,0%	16 8,0%	2 1,6%
Freunde/ Bekannte	0 0,0%	1 50,0%	1 4,3%	2 25,0%	4 4,8%	4 13,8%	4 4,9%	19 23,5%	0 0,0%	1 14,3%	9 4,5%	27 21,3%
Ich bekom- me oft keine Information	0 0,0%	1 50,0%	4 17,4%	1 12,5%	18 21,7%	8 27,6%	28 34,6%	24 29,6%	0 0,0%	2 28,6%	50 25,1%	36 28,3%
Σ Spaltenzahl Σ Spaltenproz.	3 1,5%	2 1,6%	23 11,6%	8 6,3%	83 41,7%	29 22,8%	81 40,7%	81 63,8%	9 4,5%	7 5,5%	199 100%	127 100%

Tabelle 9: Beurteilung der Informationswege über arbeitsrelevante Sachverhalte¹⁵⁰
(Frage 15 des Fragebogens)

In den Interviews erklären Mitarbeiter beider Betriebe dieses Ergebnis damit, daß erstens der in beiden Unternehmungen sehr stark ausgeprägte Informationsweg zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Bemühungen um eine Verbesserung der Information und Kommunikation auf Gruppenebene dominiert. Zweitens fehlt nach Meinung der Befragten oft die Zeit für einen Informationsaustausch zwischen Kollegen und drittens hat nach Angaben der Befragten die Bedeutung informeller Kontakte mit Kollegen durch Entlassungen und Frühverrentungen in letzter Zeit an Bedeutung verloren.

Einen besonders hohen Stellenwert bezüglich der Information über arbeitsrelevante Sachverhalte räumen nur die Auszubildenden von Unternehmung Energie der persönlichen Mitteilung durch Kollegen ein. In den Interviews betonen die befragten Lehrlinge, daß die kontinuierliche gemeinsame Erarbeitung von Problemstellungen (z.B. im Rahmen des 'Mini-Öko-Audits') den Informationsfluß zwischen den Auszubildenden positiv beeinflusst hat. Die in beiden Unternehmungen vorhandene Konzernzeitung nimmt

¹⁵⁰ Bei der Beantwortung dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. 10 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und ein Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in die Auswertung aufgenommen werden.

in Unternehmung Energie eine geringe, in Unternehmung Eisen keine Rolle bei der Information über arbeitsplatzrelevante Sachverhalte ein. Auffallend ist zudem, daß in beiden Unternehmungen von Befragten aller Hierarchieebenen Gerüchte als wesentliche Informationsquelle genannt werden. Der besonders hohe Anteil an Mitarbeitern, welche Gerüchte als wichtigen Informationsweg bezeichnen deutet darauf hin, daß in beiden Unternehmungen ein eher restriktives Informations- und Kommunikationsverhalten vorherrscht, welches nicht auf einen direkten und umfassenden Einbezug aller Unternehmungsmitglieder in den formalen betriebsbezogenen Informations- und Kommunikationsfluß ausgerichtet ist.

Zu (2) Bedeutung der Informations- und Kommunikationswege bezüglich angestrebter Umweltschutzziele der Unternehmungen

In der schriftlichen Befragung schätzen die Befragten die Bedeutung der Informations- und Kommunikationswege zur Information über die Umweltschutzziele der Unternehmungen ähnlich ein wie die Informationswege über wichtige Entscheidungen, welche den Arbeitsplatz der Befragten betreffen. So mißt ein Großteil der Befragten beider Unternehmungen der Information durch ihre Vorgesetzten eine hohe Bedeutung bei (siehe Tabelle 10). Den Umweltschutzbeauftragten der Betriebe wird bezüglich der Information über Umweltschutzziele nur von den Befragten der mittleren Führungsebene eine Bedeutung zugestanden. Während befragte Mitarbeiter aller Hierarchieebenen aus Unternehmung Energie auch der Konzernzeitung einen hohen Stellenwert bezüglich der Information über Umweltschutzziele zuschreiben, werden von vielen befragten Mitarbeitern aller Hierarchiestufen von Unternehmung Eisen und gewerblichen Mitarbeitern von Unternehmung Energie die Schwarzen Bretter als wichtige Informationswege genannt. Ähnlich wie bei der Frage nach den Informationswegen über arbeitsrelevante Sachverhalte geben befragte angestellte Mitarbeiter und Mitarbeiter der mittleren Führungsebene aus Unternehmung Energie an, daß sie auch durch Rundschreiben über die Umweltschutzziele ihres Betriebes informiert werden (siehe Tabelle 10).

Diese Ergebnisse bestätigen, daß in beiden Unternehmungen kaum persönliche Kontakte zwischen Umweltschutzbeauftragten und Mitarbeitern (ohne Führungsfunktion) bestehen. Die Umweltschutzbeauftragten informieren über schriftliche Medien wie Rundschreiben oder über Schwarze Bretter. Es kann daher nur von einer einseitigen Informationsbeziehung zwischen Umweltschutzbeauftragten und Mitarbeitern (ohne Führungsfunktion) der beiden Unternehmungen gesprochen werden, da weder in Unternehmung Energie noch in Unternehmung Eisen eine nennenswerte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den jeweiligen Umweltschutzbeauftragten besteht.

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Bis jetzt erfolgte keine Info	0	1	5	2	25	19	24	44	0	7	54	73
	0,0%	50,0%	23,8%	28,6%	30,1%	65,5%	29,3%	54,3%	0,0%	100%	27,3%	57,9%
Stellenbeschreibung	2	0	0	1	1	0	6	0	0	0	9	1
	66,7%	0,0%	0,0%	14,3%	1,2%	0,0%	7,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,8%
Rundschreiben	0	0	10	0	24	2	16	6	3	0	53	8
	0,0%	0,0%	47,6%	0,0%	28,9%	6,9%	19,5%	7,4%	33,3%	0,0%	26,8%	6,3%
Betriebsversammlung	1	1	3	0	22	4	18	16	3	0	47	21
	33,3%	50,0%	14,3%	0,0%	26,5%	13,8%	22,0%	19,8%	33,3%	0,0%	23,7%	16,7%
Schulungen	0	0	4	1	12	0	12	1	6	0	34	2
	0,0%	0,0%	19,0%	14,3%	14,5%	0,0%	14,6%	1,2%	66,7%	0,0%	17,2%	1,6%
Vorgesetzte	0	1	6	2	24	4	28	15	3	0	61	22
	0,0%	50,0%	28,6%	28,6%	28,9%	13,8%	34,1%	18,5%	33,3%	0,0%	30,8%	17,5%
Kollegen	0	0	2	2	8	0	7	7	1	0	18	9
	0,0%	0,0%	9,5%	28,6%	9,6%	0,0%	8,5%	8,6%	11,1%	0,0%	9,1%	7,1%
Schwarzes Brett	0	0	4	2	18	7	25	22	1	0	48	31
	0,0%	0,0%	19,0%	28,6%	21,7%	24,1%	30,5%	27,2%	11,1%	0,0%	24,2%	24,6%
Konzernzeitung	0	0	6	0	24	0	22	0	4	0	56	0
	0,0%	0,0%	28,6%	0,0%	28,9%	0,0%	26,8%	0,0%	44,4%	0,0%	28,3%	0,0%
Umweltschutzbeauf.	1	1	5	2	9	2	10	7	2	0	27	12
	33,3%	50,0%	23,8%	28,6%	10,8%	6,9%	12,2%	8,6%	22,2%	0,0%	13,6%	9,5%
Σ Sp.anzahl	3	2	21	7	83	29	82	81	9	7	198	126
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	10,6%	5,6%	41,9%	23,0%	41,4%	64,3%	4,5%	5,6%	100%	100%

Tabelle 10: Beurteilung der Informationswege über Umweltschutzziele¹⁵¹
(Frage 5 des Fragebogens)

4.5.1.6 Allgemeiner sowie umweltschutzbezogener Informationsstand der Mitarbeiter

In der schriftlichen Befragung wurde der Bekanntheitsgrad der jeweiligen Abteilungsziele erfragt, um (1) den Informationsstand der Mitarbeiter über arbeitsbezogene Sachverhalte zu ergründen. Um den Informationsstand der Betriebsangehörigen bezüglich konzernübergreifender Sachverhalte zu erfragen, wurde in der schriftlichen Befragung (2) nach der Existenz von schriftlich formulierten Unternehmungsgrundsätzen gefragt. Dieses Vorgehen erscheint notwendig, um (3) anschließend zu beurteilen, ob der Informationsstand der Unternehmungsmitglieder über umweltschutzrelevante Sachverhalte der Ausprägung des allgemeinen Informationsstandes (über arbeitsbezogene und konzernübergreifende Sachverhalte) entspricht.

¹⁵¹ Bei der Beantwortung dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. 11 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und zwei Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Zu (1) Informationsstand über arbeitsbezogene Sachverhalte

In der schriftliche Befragung gibt die Mehrzahl der insgesamt befragten Betriebsangehörigen beider Unternehmungen an, daß ihnen die Ziele ihrer Abteilung bekannt sind (siehe Tabelle 1, Anhang). Eine Ausnahme bilden diesbezüglich jedoch die befragten Auszubildenden der Unternehmungen. Alle Befragten dieser Beschäftigungsposition aus Unternehmung Energie geben an, daß ihnen ihre Abteilungsziele bekannt sind, während die Mehrzahl der befragten Lehrlinge aus Unternehmung Eisen nicht dieser Meinung sind (siehe Tabelle 1, Anhang).

In den Interviews betonen befragte Betriebsangehörige beider Unternehmungen, daß auch Probleme in der Information und Kommunikation über arbeitsbezogene Sachverhalte bestehen. So erklären Befragte beider Betriebe, daß sie Informationen, die für ihre Arbeit wichtig sind, oft nicht rechtzeitig bekommen. Auch in der schriftlichen Befragung geben weit mehr als die Hälfte der insgesamt aus beiden Unternehmungen befragten Mitarbeiter an, daß sie Informationen, welche für ihre Arbeit wichtig sind, oft nicht rechtzeitig erhalten (siehe Tabelle 2, Anhang).

Zu (2) Informationsstand über konzernübergreifende Sachverhalte

Ein Großteil der befragten Führungskräfte und angestellten Mitarbeiter von Unternehmung Energie geben an, daß für ihre Unternehmung schriftlich festgehaltene Unternehmungsgrundsätze bestehen, während von den gewerblichen Mitarbeitern und vor allem von den Auszubildenden weit weniger Befragte dieser Meinung sind (siehe Tabelle 3, Anhang). In den Interviews stellt sich heraus, daß die meisten Unternehmungsmitglieder, welche angeben, von der Existenz der Unternehmungsgrundsätze zu wissen, diese aus der Broschüre 'Grundsätze/ Principles' kennen. Der geringere Bekanntheitsgrad der Unternehmungsgrundsätze im Fertigungs- und Ausbildungsbereich läßt sich damit erklären, daß die Broschüre 'Grundsätze/Principles' im Verwaltungsbereich weit mehr verbreitet ist als in den Produktions- und Ausbildungsbereichen.

Für Unternehmung Eisen existieren keine schriftlich formulierten Unternehmungsgrundsätze. In der schriftlichen Befragung zeigt sich, daß der Anteil derer, die angeben, unsicher darüber zu sein, ob derartige Unternehmungsgrundsätze existieren, weit höher ist als in Unternehmung Energie (siehe Tabelle 3, Anhang). Die große Unsicherheit in allen Hierarchieebenen über die Existenz von schriftlich festgehaltenen Unternehmungsgrundsätzen erklären in den Interviews befragte Mitarbeiter damit, daß sie generell wenig offizielle Informationen bekommen, welche die Unternehmung als Ganzes oder den Konzern betreffen.

Zu (3) Informationsstand über Umweltschutzziele

Während in Unternehmung Energie Befragte der mittleren Führungsebene, angestellte Mitarbeiter und vor allem Auszubildende mehrheitlich angeben, daß in ihrer Unternehmung schriftlich festgehaltene Umweltschutzziele existieren, bestätigen dies nur weniger als die Hälfte der befragten gewerblichen Mitarbeiter (siehe Tabelle 11). Die fehlende Information vieler gewerblicher Mitarbeiter über Umweltschutzziele kann z.B. darin be-

gründet sein, daß die Vorgesetzten dieser Mitarbeiter ihrer Informationspflicht nicht ausreichend nachgekommen sind. In Interviews erklären befragte gewerbliche Betriebsangehörige, daß sich einige Mitarbeiter der mittleren Führungsebene im ersten Moment geweigert haben, ihre Verantwortung für bestimmte Umweltbelange in ihrem Arbeitsbereich zu unterschreiben. Zu diesen Verantwortungsbereichen gehören vor allem die Information der Mitarbeiter sowie die Kontrolle der Einhaltung von Umweltschutzvorschriften durch die jeweiligen Mitarbeiter. Die Einforderung der Unterschriften erfolgte im Rahmen der Erstellung des Umweltschutzhandbuchs. Diese besagten Mitarbeiter waren sich bis zu dem Zeitpunkt, zu dem sie die Unterschrift leisten sollten, nach Meinung der in den Interviews Befragten nicht darüber im klaren, daß sie zwar in sachlicher Arbeitsteilung Aufgaben an ihre Mitarbeiter delegieren können, die strafrechtliche Verantwortlichkeit für die ordnungsgemäße Ausführung der Aufgaben aber bei ihnen bleibt. Auch der Umweltschutzbeauftragte bestätigt im Interview, daß einige Betriebsangehörige der mittleren Führungsebene seiner Meinung nach ihre persönliche Verantwortung für Umweltschutzbelange unterschätzen. Ähnlich wie in Unternehmung Eisen¹⁵² besteht also auch in Unternehmung Energie eine Informationslücke in der Übertragung umweltschutzrelevanter Informationen, obwohl die Informationsaufgaben sogar schriftlich im Umweltschutz-Handbuch festgehalten sind.

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Ja	3 100%	0 0,0%	18 78,3%	2 25,0%	45 54,2%	5 17,9%	37 45,1%	10 12,2%	5 55,6%	0 0,0%	108 54,0%	17 13,4%
Weiß nicht	0 0,0%	1 50,0%	5 21,7%	4 50,0%	35 42,2%	21 75,0%	38 46,3%	60 73,2%	4 44,4%	6 85,7%	82 41,0%	92 72,4%
Nein	0 0,0%	1 50,0%	0 0,0%	2 25,0%	3 3,6%	2 7,1%	7 8,5%	12 14,6%	0 0,0%	1 14,3%	10 5,0%	18 14,2%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	8	83	28	82	82	9	7	200	127
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,5%	6,3%	41,5%	22,0%	41,0%	64,6%	4,5%	5,5%	100%	100%

Tabelle 11: Informationsstand der Mitarbeiter über die Existenz schriftlich formulierter Umweltschutzziele ihrer Unternehmung¹⁵³
(Frage 4 des Fragebogens)

In Unternehmung Energie scheint die Information und Kommunikation über arbeitsplatzbezogene Sachverhalte insgesamt einen höheren Stellenwert zu haben als Information und Kommunikation über Umweltschutzbelange, denn in der schriftlichen Befragung geben mehr Mitarbeiter an, daß sie bisher keine Information über Umweltschutzziele ihrer Unternehmung erhalten haben (siehe Tabelle 10) als über arbeitsplatzrelevante Sachverhalte erhalten zu haben (siehe Tabelle 9). Eine Ausnahme bilden diesbezüglich jedoch die Auszubildenden von Unternehmung Energie. Sowohl in der schriftlichen Befragung als auch in Interviews gibt keiner der Lehrlinge an, bisher keine Informationen

¹⁵² Siehe Ausführungen in Abschnitt 4.5.1.2.

¹⁵³ 20 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und ein Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

über arbeitsrelevante Sachverhalte (siehe Tabelle 9) oder die Umweltschutzziele des Betriebes (siehe Tabelle 10) bekommen zu haben.

Hinsichtlich dieser Ergebnisse wird deutlich, daß das angestrebte Ziel von Unternehmung Energie einer 'effektiven und vollständigen Information der Mitarbeiter über umweltschutzrelevante Sachverhalte' bisher nur im Ausbildungsbereich erreicht werden konnte. Da in der schriftlichen Befragung weit mehr als die Hälfte der insgesamt befragten Betriebsangehörigen angeben, daß sie die Ursache für die in ihrer Unternehmung auftretende Verletzungen des Umweltschutzgedankens hauptsächlich in fehlender Information begründen (siehe Tabelle 4, Anhang), kann hier der Ansatzpunkt für eine Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes gesehen werden.

In Unternehmung Eisen existiert kein Schriftstück, welches die Umweltschutzziele der Unternehmung festhält. Die sehr hohe Zahl an Befragungsteilnehmern aller Hierarchieebenen, die angeben, bezüglich der Existenz von schriftlich formulierten Umweltschutzziele unsicher zu sein oder der Meinung sind, daß derartige Schriftstücke existieren (siehe Tabelle 11), deutet darauf hin, daß der Informationsfluß bezüglich umweltschutzrelevanter Sachverhalte auf allen Hierarchieebenen wenig ausgeprägt ist. Als ein weiterer Hinweis dafür, daß die Information und Kommunikation über Umweltschutzbelange in Unternehmung Eisen einen geringeren Stellenwert hat als die Information über arbeitsplatzbezogene Sachverhalte kann das Ergebnis der schriftlichen Befragung gewertet werden. Hiernach geben fast doppelt so viele Befragte an, bisher keine Information über die Umweltschutzziele ihrer Unternehmung bekommen zu haben (siehe Tabelle 10) als Befragungsteilnehmer die der Meinung sind, bisher keine Informationen über arbeitsrelevante Sachverhalte erhalten zu haben (siehe Tabelle 9). Besonders große Informationslücken bezüglich der Umweltschutzziele der Unternehmung scheinen bei den Auszubildenden zu bestehen, denn in der schriftlichen Befragung geben alle befragten Auszubildenden an, daß sie bisher keine Information über die Umweltschutzziele ihrer Unternehmung erhalten haben (siehe Tabelle 10). Hier bestätigt sich die in Abschnitt 4.5.1.2 geäußerte Vermutung, daß der lückenhafte Informationsfluß über Umweltschutzbelange zu gravierenden Informationsdefiziten über die Umweltschutzziele der Unternehmung geführt hat. Wie in Unternehmung Energie sehen auch die Teilnehmer der schriftlichen Befragung aus Unternehmung Eisen den Hauptgrund für Verletzungen des Umweltschutzgedankens in ihrer Unternehmung in der fehlenden Information (siehe Tabelle 4, Anhang). Daher kann in diesem Betrieb - als auch in Unternehmung Energie - die Verbesserung des Informationsflusses über Umweltschutzbelange zu einer Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes beitragen.

4.5.2 Konzernexterne Informations- und Kommunikationspolitik: Information des Unternehmungsumfeldes

Eine Information der Öffentlichkeit und Kunden über Unternehmungsbelange erfolgt sowohl in Unternehmung Energie als auch in Unternehmung Eisen vornehmlich durch

die jährlich herausgegebenen Geschäftsberichte. In diesem Informationsträger wird schwerpunktbezogen die wirtschaftliche Entwicklung des jeweiligen Konzerns und seiner Tochterunternehmen im Geschäftsjahr dargestellt. Unternehmung Eisen veranstaltet zudem jährlich einen 'Tag der offenen Tür', an dem alle Interessierten den Betrieb besuchen und sich über gefertigte Produkte sowie Produktionsverfahren informieren können, wobei im Rahmen dieser Veranstaltung umweltschutzrelevante betriebliche Aspekte keine besondere Berücksichtigung erfahren.¹⁵⁴ Dieses Angebot wird von Angehörigen der Unternehmungsmitglieder sowie der regional ansässigen Bevölkerung genutzt. Zur Information der Kunden über die gefertigten Güter haben beide Unternehmungen Broschüren erstellt, welche detaillierte Informationen über die technische Ausgestaltung der hergestellten Produkte geben.

Die Information der Öffentlichkeit und der Kunden über den betrieblichen Umweltschutz erfolgt in Unternehmung Energie durch generelle bzw. eigens dafür erstellte Veröffentlichungen. So haben alle Interessierten die Möglichkeit, die jeweils angestrebten Umweltschutzziele, die dafür geplanten Maßnahmen sowie die im Geschäftsjahr durchgeführten Umweltschutzmaßnahmen in den Geschäftsberichten, in denen für die Behandlung umweltschutzrelevanter Themen eine extra Rubrik eingerichtet ist, nachzulesen. Zudem werden umweltschutzrelevante Aspekte auch in Broschüren berücksichtigt, welche Kunden über die hergestellten Produkte informieren sollen. Hier werden z.B. Umweltverträglichkeitsportfolios der jeweiligen Produkte erstellt¹⁵⁵ und die für die vorgestellten Produkte später eingesetzten Recyclingverfahren ausführlich erklärt.¹⁵⁶ In der 1997 erschienenen Broschüre 'Verantwortung für die Umwelt' hat Unternehmung Energie in übersichtlicher Form die angestrebten Umweltschutzziele aufgeführt sowie eine nähere Erläuterung dazu gegeben, wie diese Ziele in Zukunft erreicht werden sollen. Zudem enthält die Broschüre eine detaillierte Beschreibung der wichtigsten Umweltschutzmaßnahmen, welche die Unternehmung bisher durchgeführt hat.

Unternehmung Eisen betreibt nach Auskunft des Umweltschutzbeauftragten keine Information der Öffentlichkeit und der Kunden über den betrieblichen Umweltschutz in der Unternehmung.

4.5.3 Zwischenbilanz: Ausprägung der 'gelebten' Umweltschutzorientierung in der Informations- und Kommunikationspolitik der Unternehmungen

In Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen haben die Umweltschutzbeauftragten als auch die Führungskräfte von der Geschäftsführung die Aufgabe übertragen bekommen, Mitarbeiter über umweltschutzrelevante Themen zu informieren. Die Umweltschutzbeauftragten beider Unternehmungen konzentrieren ihre persönlichen Kontakte jedoch vornehmlich auf die Führungskräfte der Betriebe, weil ihnen nach eigenen

¹⁵⁴ Diese Informationen stammen aus Interviews mit Mitarbeitern von Unternehmung Eisen.

¹⁵⁵ Vgl. 'Neue Konzepte' (X), S. 31.

¹⁵⁶ Vgl. 'Neue Konzepte' (X), S. 40 f.

Angaben aufgrund hoher Arbeitsbelastung die Zeit fehlt, intensiv das Gespräch zu allen Unternehmungsmitgliedern zu suchen. Sie wenden sich aus diesem Grund hauptsächlich indirekt durch Rundschreiben oder Informationen an den Schwarzen Brettern an die (angestellten und gewerblichen) Mitarbeiter. Aufgrund des geringen persönlichen Kontaktes beurteilen viele angestellte und gewerbliche Mitarbeiter sowie Auszubildende der beiden Unternehmungen die Zusammenarbeit mit dem Umweltschutzbeauftragten als nur ausreichend oder sogar mangelhaft. Da sich in den Interviews in beiden Betrieben herausstellt, daß einem Teil der Befragten der Umweltschutzbeauftragte namentlich nicht bekannt ist, er aber in seiner Funktion als Beauftragter für Arbeitssicherheit von allen Befragten namentlich genannt werden kann, ist davon auszugehen, daß die Information und Kommunikation über arbeitssicherheitsbezogene Sachverhalte im Tätigkeitsfeld der Umweltschutzbeauftragten einen höheren Stellenwert einnimmt als die Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen.

Die Untersuchungsergebnisse deuten insgesamt darauf hin, daß in der Unternehmungspraxis der beiden Betriebe die Führungskräfte bei der Information der Mitarbeiter über Umweltschutzbelange die wichtigste Rolle spielen. Die Untersuchung zusätzlicher unternehmensinterner Informations- und Kommunikationsstrukturen hinsichtlich der Berücksichtigung von umweltschutzrelevanten Themen hat in beiden Unternehmungen ergeben, daß hier umweltschutzbezogene Sachverhalte nur thematisiert werden, wenn dies der Verfolgung ökonomischer Ziele dient. Hier bestätigt sich die in Abschnitt 4.4.4 geäußerte Vermutung, daß in Unternehmung Energie das Umweltschutzziel des Einbezugs aller Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz in konkurrierender Beziehung zur Kostenorientierung des Betriebes steht. Nur im Ausbildungsbereich von Unternehmung Energie hat die Information und Kommunikation über umweltschutzbezogene Themen konsequent Eingang in allgemeine Informations- und Kommunikationsstrukturen gefunden. In Unternehmung Eisen bestehen neben der Information durch den Umweltschutzbeauftragten oder Vorgesetzte keine Möglichkeit für Mitarbeiter, zusätzliche Informationsquellen zu nutzen. Hier wird - entsprechend der Zielsetzung der Unternehmung - minimaler Aufwand bezüglich der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen betrieben.

Auf konzernübergreifender Ebene werden von dem Konzern, dem Unternehmung Energie angehört, allgemeine Informations- und Kommunikationswege teilweise auch zur Information der Mitarbeiter über Umweltschutzbelange genutzt. Von einer konsequenten Berücksichtigung von Aspekten betrieblichen Umweltschutzes kann allerdings nicht gesprochen werden, denn in wichtigen Dokumenten wie z.B. dem Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter und den 'Grundsätzen der Führung und Zusammenarbeit' werden diese nicht berücksichtigt. In dem Konzern, dem auch Unternehmung Eisen angehört finden umweltschutzbezogene Themen keinerlei Berücksichtigung in den vorhandenen konzernübergreifenden Informations- und Kommunikationsstrukturen. Auch konzernübergreifende Strukturen, welche sich ausschließlich mit dem betrieblichen Umweltschutz beschäftigen, existieren hier nicht.

Eine Analyse des Informationsstandes der Mitarbeiter deutet darauf hin, daß in beiden Betrieben allgemein ein eher restriktives Informations- und Kommunikationsverhalten vorherrscht, wobei in beiden Unternehmungen die Information über arbeitsrelevante Sachverhalte einen höheren Stellenwert einnimmt als über umweltschutzbezogene Themen.

Im Hinblick auf das von Unternehmung Energie angestrebte Ziel, alle Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen¹⁵⁷, bleibt festzuhalten, daß dieses Ziel bisher noch nicht erreicht werden konnte. Die Ausprägung der umweltschutzbezogenen Informations- und Kommunikationsstruktur von Unternehmung Eisen entsprechen hingegen der Zielsetzung, umweltschutzbezogene Ziele explizit ökonomischen Zielen unterzuordnen. Hier wird die Information und Kommunikation über den betrieblichen Umweltschutz kaum in bestehenden allgemeinen Strukturen berücksichtigt.

Die Untersuchung der externen Informations- und Kommunikationspolitik der Unternehmungen zeigt, daß in beiden Betrieben Strukturen bestehen, um sowohl Kunden als auch die Öffentlichkeit über Unternehmungsbelange und vor allem über die hergestellten Produkte zu informieren. Während Unternehmung Eisen jedoch mit Hilfe dieser Strukturen keine Information von Kunden oder der Öffentlichkeit über umweltschutzrelevante Sachverhalte verfolgt, nutzt Unternehmung Energie diese Strukturen sehr intensiv, um dem deklarierten Umweltschutzziel, die Öffentlichkeit zu informieren,¹⁵⁸ nachzukommen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die in Unternehmung Energie praktizierte Ökologieorientierung im Informations- und Kommunikationsverhalten in verschiedenen Bereichen des Betriebs unterschiedlich ausgeprägt ist. Während der Austausch über umweltschutzbezogene Themen in den allgemeinen konzernübergreifenden Informations- und Kommunikationsstrukturen bisher nur teilweise Berücksichtigung findet, bestehen durchaus additive Strukturen, welche einen konzernübergreifenden Austausch zwischen den jeweiligen Umweltschutzbeauftragten und Betriebsleitern der verschiedenen Werke ermöglichen. Da jedoch zwischen dem Umweltschutzbeauftragten und den (gewerblichen und angestellten) Mitarbeitern bezüglich umweltschutzbezogener Fragen ein nur mäßig ausgeprägter Informationsfluß existiert, gelangen die konzernübergreifend erörterten Informationen nur bruchstückhaft zu den unteren Hierarchieebenen von Unternehmung Energie. Auch das insgesamt eher mäßige Engagement von Führungskräften in der Information und Kommunikation von umweltschutzrelevanten Sachverhalten in ihren Verantwortungsbereichen trägt dazu bei, daß die praktizierte Ökologieorientierung im Informations- und Kommunikationsverhalten in diesem Unternehmungsbereich eher unterentwickelt ausgeprägt ist. In der Ausbildungsabteilung zeigt sich jedoch ein ganz und gar anderes Bild. Hier zeichnet sich das Informations- und Kommunikationsverhalten durch eine weitgehende Berücksichtigung umweltschutzbezogener Aspekte aus,

¹⁵⁷ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

¹⁵⁸ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

daher kann diesbezüglich in diesem Unternehmungsbereich von einer stark ausgeprägten praktizierten Ökologieorientierung gesprochen werden.

In Unternehmung Eisen existiert im Gegensatz zu Unternehmung Energie kein Bereich, in dem in der Untersuchung eine nennenswerte Berücksichtigung umweltschutzbezogener Sachverhalte im Informations- und Kommunikationsverhalten beobachtet werden konnte. Die Informations- und Kommunikationspolitik dieses Betriebes zeichnet sich dadurch aus, daß nur die Informationen kommuniziert werden, welche unbedingt zur Erfüllung jeweiliger Aufgaben benötigt werden oder dazu beitragen können, Kosten zu senken. Da umweltschutzbezogene Informationen in den meisten Fällen nicht diese Priorität haben, werden entsprechende Sachverhalte kaum thematisiert. Besonders im Ausbildungsbereich dieses Betriebes weisen die Untersuchungsergebnisse auf gravierende Informationsdefizite über umweltschutzbezogene Themen hin. Insgesamt bleibt somit festzuhalten, daß in der Informations- und Kommunikationspolitik von Unternehmung Eisen keine praktizierte Ökologieorientierung festgestellt werden konnte.

4.5.4 Ökologierelevante Gestaltungsparameter und umweltschutzorientiertes Verhalten in den Funktionsbereichen der Unternehmungen

4.5.4.1 Der Materialeinsatz: Beschaffung und Umgang mit den Ressourcen

Unternehmung Energie sieht sich in einer Situation, in der die zu erzielenden Preise für die Produkte auf dem Absatzmarkt gesunken sind. Gleichzeitig sind jedoch die Beschaffungspreise für wichtige Rohstoffe in jüngerer Vergangenheit sehr stark angestiegen,¹⁵⁹ und bis heute noch nicht wieder auf ihr Ausgangsniveau gefallen.¹⁶⁰ Nach Aussagen eines interviewten Mitarbeiters aus der Beschaffungsabteilung bestehen im Einkaufsbereich Bestrebungen, den Rohstoffeinsatz zu optimieren (und damit der Kostenorientierung der Unternehmung Rechnung zu tragen), indem einerseits Lieferanten kontaktiert werden, welche die benötigten Stoffe in einer hohen Qualität zu möglichst günstigen Preisen anbieten. Andererseits führt der interviewte Mitarbeiter aus der Einkaufsabteilung aus, daß auf die bedarfsgerechte Bestellung der benötigten Mengen an Materialien geachtet wird (es soll so bestellt werden, daß die Materialien möglichst keine lange Lagerzeit in der Unternehmung haben), um einer Verschwendung von Stoffen vorzubeugen. Als Nebeneffekt wird so gleichzeitig das von Unternehmung Energie explizit festgelegte Umweltschutzziel des 'ressourcenschonenden Materialeinsatzes'¹⁶¹ verfolgt. Eine Beschreibung von Rohstoffen in der Broschüre 'Verantwortung für die Umwelt' als 'wertvoll' und 'knapp'¹⁶² bezieht sich somit nicht nur auf den ökologischen Wert von Rohstoffen, sondern vor allem auf die Bedeutung von Knappheit im ökonomischen Sinne.

¹⁵⁹ Information durch den Geschäftsführer von Unternehmung Energie im Rahmen des Juniorenkreises; auch Geschäftsbericht (X) (1996), S. 28.

¹⁶⁰ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 25.

¹⁶¹ Siehe Abschnitt 4.4.3.2.

¹⁶² Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

Ähnlich wie in Unternehmung Energie bestätigt ein interviewter Mitarbeiter aus dem Beschaffungsbereich von Unternehmung Eisen, daß die Einkaufsabteilung darauf achtet, daß hochwertige Ware zu möglichst günstigen Konditionen eingekauft werden kann. Auch in Unternehmung Eisen wird in der Einkaufsabteilung nach Aussage des befragten Mitarbeiters aus diesem Bereich auf eine bedarfsgerechte Bestellung der Materialien geachtet, um einerseits zu einem sparsamen Umgang mit den Stoffen anzuregen und andererseits die Lagerkosten möglichst gering zu halten. Auch in dieser Unternehmung ergibt sich der 'ressourcenschonende Materialeinsatz' als Folge aus den Bemühungen um eine Kostenreduktion durch den bewußten Umgang mit Materialien.

Während der 'ressourcenschonende Materialeinsatz' in Unternehmung Energie explizit zum Umweltschutzziel erklärt worden ist, wurde in den Umweltschutzzielen jedoch nicht festgehalten, daß auch darauf zu achten ist, daß möglichst umweltschonende Ressourcen verwendet werden sollen oder auf die umweltgerechte Herstellung der Zulieferprodukte bei den Lieferanten zu achten ist. Der Umweltschutzbeauftragte von Unternehmung Energie bestätigt im Interview, daß seiner Meinung nach die Informations- und Kommunikationsstrukturen bezüglich der Auswahl und Bestellung von möglichst umweltfreundlichen Stoffen nicht ausreichen. So fehlen seiner Ansicht nach z.B. in der Beschaffungsplanung formelle Strukturen, welche ihm rechtzeitig die Gelegenheit geben, auf die mögliche umweltgefährdende Wirkung von Materialien hinzuweisen oder Vorschläge über weniger umweltbelastende Substitute zu machen. Der Beauftragte für Umweltschutz erklärt, daß in Zusammenarbeit mit der Einkaufsabteilung zwar vereinzelt von Lieferanten erfolgreich die Umstellung von Einwegverpackung auf Mehrwegverpackung gefordert wurde. Oft wird er jedoch nicht zum Zeitpunkt der Beschaffung von Materialien zu Rate gezogen, sondern erst dann, wenn nach Gebrauch der Produkte die Frage der Entsorgung/des Recycling dieser Stoffe zu klären ist. Der Beauftragte für Umweltschutz aus Unternehmung Energie sieht den Grund für dieses Problem darin, daß die Beschaffung und Entsorgung/Recycling der Materialien von verschiedenen Mitarbeitern organisiert wird. So akzeptiert nach seinen Ausführungen z.B. die Einkaufsabteilung von Lieferanten die Anlieferung von Materialien in bunten Folien. Die Schwierigkeit der Trennung dieser Verpackungstoffe und die dadurch entstehenden Entsorgungskosten werden bei der Beschaffungsplanung nicht berücksichtigt. Für den Beauftragten für Umweltschutz, der für die Organisation der Entsorgung/des Recyclings zuständig ist, stellt sich dann in der Nachgebrauchsphase das Problem, eine möglichst umweltgerechte und kostengünstige Entsorgungs/Recyclingmöglichkeit zu finden. Der Beauftragte für Umweltschutz führt im Interview aus, daß mögliche Entsorgungs/Recyclingprobleme erst dann von der Einkaufsabteilung regelmäßig berücksichtigt werden, wenn entweder formale Strukturen geschaffen werden, welche vorsehen, daß der Umweltschutzbeauftragte im Falle der Beschaffung neuer Materialien zu konsultieren ist oder die Einkaufsabteilung selbst nicht nur für die Beschaffung, sondern auch für die Organisation der Entsorgung/des Recycling zuständig ist. Der Beauftragte für Umweltschutz weist aber im Interview darauf hin, daß der Umweltschutzgedanke bei der Vergabe der Aufträge zur Reinigung der Unternehmung an Dienstleister Berücksichtigung gefunden hat. So fordert Unternehmung Energie von seinen Vertragspartnern hier, daß

nur umweltfreundliche Reinigungsmittel bei der Säuberung der Unternehmung eingesetzt werden.

Auch in Unternehmung Eisen bestand nach Auskunft des Umweltschutzbeauftragten früher bezüglich der Beschaffung und dem Entsorgung/Recycling von Stoffen ein ähnliches Problem wie in Unternehmung Energie. Nachdem der Beauftragte für Umweltschutz der Geschäftsführung dargelegt hat, daß durch eine andere Verfahrensweise Entsorgungs/Recyclingkosten gespart werden können ordnete die Geschäftsführung an, daß der Beauftragte für Umweltschutz vor der Bestellung von neuen Stoffen immer konsultiert werden muß. So hat er Gelegenheit zu prüfen, ob das zu bestellende Produkt in seiner Entsorgung/Recycling geringstmögliche Kosten verursacht; falls notwendig kann er auch Vorschläge zur Substitution dieses Stoffes machen.¹⁶³ Nach Auskunft des Umweltschutzbeauftragten erfolgt jedoch nur dann eine Umstellung auf umweltfreundlichere Stoffe, wenn diesbezüglich gesetzliche Vorgaben bestehen, die umweltfreundlicheren Stoffe günstiger sind als die bisher genutzten Materialien oder wenn umweltfreundlichere Substitute zwar teurer sind als bisher genutzte Stoffe, jedoch dazu dienen können, betriebsinterne Umweltschutzprobleme zu reduzieren und so dazu beitragen, nachsorgende Umweltschutzkosten zu vermindern. Weil keines dieser Kriterien auf die Organisation der Reinigung des Betriebes zutrifft, gibt es nach Auskunft des Beauftragten für Umweltschutz auch keine Absprachen mit der von Unternehmung Eisen beauftragten Reinigungsunternehmung bezüglich der zur Säuberung zu benutzenden Mittel.

Weder in Unternehmung Energie noch in Unternehmung Eisen wird auf Datenbanken oder Bücher zurückgegriffen, welche Informationen über umweltorientierte Lieferanten geben, denn eine möglichst umweltfreundliche Herstellung der zu beziehenden Güter ist in keinem der beiden Betriebe ein Kriterium bei der Auswahl geeigneter Lieferanten.¹⁶⁴

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die Beschaffung und der Umgang mit den Ressourcen in beiden Unternehmungen von Kostenüberlegungen dominiert wird. So sind die Einkaufsabteilungen bestrebt, die optimale Ressourcenmenge in hoher Qualität zu einem möglichst geringen Preis bereitzustellen. Als Synergieeffekt wird so auch ein 'ressourcen-schonender Materialiensatz' unterstützt. Während Kostenüberlegungen (Entsorgungs/Re-cyclingkosten) in Unternehmung Eisen dazu geführt haben, daß generell die Auswahl möglichst umweltfreundlicher Alternativen geprüft wird (sie wird jedoch nur gewählt, wenn dies ökonomisch sinnvoll ist), bestehen derartige formale Strukturen in Unternehmung Energie bisher nicht. Das Fehlen entsprechender Informations- und Kommunikationsstrukturen hat hier zur Folge, daß oft selbst dann nicht auf umweltfreundliche Alternativprodukte umgestellt wird, wenn diese letztendlich bei Einbezug der später anfallenden Entsorgungskosten günstiger sind als die regulär geor-

¹⁶³ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Eisen.

¹⁶⁴ Diese Informationen stammen aus Interviews mit Mitarbeitern aus den Einkaufsabteilungen der beiden Unternehmungen.

derten Produkte. Hier besteht demnach nicht nur aus ökologischen, sondern auch aus ökonomischen Gründen Handlungsbedarf.

4.5.4.2 Forschung und Entwicklung: Die Produktentwicklung als Ausgangspunkt für eine Berücksichtigung umweltschutzbezogener Kriterien

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivität zur Neu- und Weiterentwicklung der Produkte von Unternehmung Energie findet nicht nur in der hauseigenen Entwicklungsabteilung, sondern auch im konzerneigenen Forschungs- und Entwicklungszentrum statt. Zwischen beiden Bereichen bestand bisher eine Arbeitsteilung, wobei das konzerneigene Forschungszentrum primär für die mittel- bis langfristige Weiterentwicklung der Technologien und Systeme zuständig war und die hauseigene Entwicklungsabteilung von Unternehmung Energie mit Unterstützung aus dem Forschungszentrum an unmittelbar markt- und kundenorientierten Lösungen arbeitete.¹⁶⁵ Heute werden bisher zentral durchgeführte Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Unternehmung Energie verlagert, um eine engere Anbindung der Forschung und Entwicklung an den Vertrieb und die Produktion zu erreichen.¹⁶⁶

In beiden Tätigkeitsbereichen der Produktentwicklung spielt die Berücksichtigung der möglichst umweltfreundlichen Gestaltung der Produkte eine große Rolle. Im konzerneigenen Entwicklungszentrum wird seit längerer Zeit daran gearbeitet, ein Produkt zu entwickeln, welches in Zukunft ein anderes, weniger umweltgerechtes Produkt von Unternehmung Energie substituieren soll. Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens arbeiten Mitarbeiter von Unternehmung Energie sowie Mitarbeiter des Konzerns auch mit anderen Unternehmungen in einem von der Europäischen Union geförderten Projekt zusammen. Die Entwicklungsabteilung im Hause von Unternehmung Energie bemüht sich hingegen vornehmlich um die ständige Weiterentwicklung der technischen Ausstattung sowie die Optimierung der materiellen Zusammensetzung der hergestellten Produkte im Sinne der Kundenwünsche. Wenn diese Kundenwünsche umweltschutzrelevante Aspekte beinhalten, wird bei Bedarf auch der Umweltschutzbeauftragte in den Entwicklungsprozeß eingebunden.¹⁶⁷ Die Forschungsbemühungen des Konzerns im Umweltschutzbereich wurden schon 1994 mit der Verleihung des 'Innovationspreises der deutschen Wirtschaft' in Silber belohnt. Dieser Preis wurde dem Konzern für eine besonders umweltgerechte Produktneuheit verliehen, die für eine andere Sparte des Konzerns entwickelt worden ist.¹⁶⁸

Auch in Unternehmung Eisen hat die Neu- und Weiterentwicklung der Produkte einen hohen Stellenwert, wobei die kundenindividuelle Gestaltung der Produkte im Mittel-

¹⁶⁵ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1996), S. 18 f.

¹⁶⁶ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 8; auch Konzernzeitung (X) (Dezember 1998), S. 3.

¹⁶⁷ Bisherige Informationen stammen aus Interviews mit Mitarbeitern aus dem Bereich Forschung und Entwicklung von Unternehmung Energie.

¹⁶⁸ Vgl. Geschäftsbericht (1995), S. 13.

punkt steht. In Interviews mit Mitarbeitern aus dem Entwicklungsbereich stellt sich heraus, daß umweltschutzbezogene Aspekte bisher bei der Produktentwicklung keine besondere Berücksichtigung gefunden haben, weil erstens weder an die Herstellung der Produkte noch an deren Ausgestaltung und materielle Zusammensetzung von Gesetzesseite besondere umweltbezogene Forderungen gestellt werden und zweitens auch von Seiten der Kunden bisher keine speziellen Wünsche bezüglich der umweltfreundlicheren Gestaltung der Produkte an Unternehmung Eisen herangetragen worden sind. Dem entsprechend wird der Umweltschutzbeauftragte auch nicht in die Entwicklung der Produkte einbezogen. Der Umweltschutzbeauftragte hat in dieser Unternehmung also nur begrenzt Möglichkeit, seiner von Gesetzesseite festgelegten Aufgabe, umweltfreundliche Produkte und Verfahren zu fördern,¹⁶⁹ nachzukommen. Besondere Beachtung bei der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten findet nach Auskunft eines Mitarbeiters der Entwicklungsabteilung die strenge Produkthaftung, die in Amerika zu beachten ist, denn in auch dieses Land gehört zu den Absatzmärkten von Unternehmung Eisen.

4.5.4.3 Aspekte einer umweltschutzorientierten Gestaltung des Produktionsprozesses: Die verwendeten Produktionstechniken

Bei einer Besichtigung der Fertigungsbereiche von Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen stellt sich heraus, daß in beiden Betrieben ausschließlich end-of-pipe Technologien eingesetzt werden. Die Beauftragten für Umweltschutz der beiden Unternehmungen erklären übereinstimmend, daß bisher keine begin-of-pipe Technologien zum Einsatz gekommen sind, weil für viele Maschinen noch keine derartigen Alternativen existieren oder der vor einer Anschaffung durchgeführte Kosten-/Nutzenvergleich zu Ungunsten bestehender Alternativen ausgefallen ist.

End-of-pipe Technologien werden inzwischen jedoch in beiden Unternehmungen in verschiedenen Bereichen eingesetzt. So sind im Produktionsbereich von Unternehmung Energie Wasserkreisläufe geschaffen worden, in denen Prozeß- und Kühlwasser zirkuliert. Durch diese Einrichtung kann das Wasser mehrfach genutzt werden, bevor es nach einem Reinigungsprozeß abgeleitet wird.¹⁷⁰ Um die Abwasserbehandlung und -reinigung möglichst kostengünstig durchführen zu können, wurde von Konzernmitarbeitern selbst eine Abwasserbehandlungstechnik entwickelt, die sich durch eine Verbesserung der Filterstandzeiten und eine leichtere Instandhaltung auszeichnen.¹⁷¹ 1996 ist in Unternehmung Energie eine Regenwasser-Rückhalteanlage in Betrieb genommen worden, die das ablaufende Regenwasser von etwa 6.000 m² Boden- und Dachfläche sammelt und reinigt. So werden auch Verschmutzungen aufgefangen, die durch den Transport der Produkte auf den Betriebsstraßen zwischen den Produktionshallen auftreten können. Das gesäuberte Regenwasser wird dem Betriebswasserkreislauf zugeführt und kann so zur Reinigung von Maschinen und Anlagen sowie des Hallenbodens verwendet werden. Die

¹⁶⁹ Siehe Ausführungen in Abschnitt 3.3.2.1.

¹⁷⁰ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 7.

¹⁷¹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1996), S. 17.

Kosten der Erstellung der Regenwasser-Rückhalteanlage wurden dadurch halbiert, daß Mitarbeiter von Unternehmung Energie ein schon bestehendes aber stillgelegtes Absetzbecken in die Konstruktion einbezogen haben.¹⁷² In den letzten 10 Jahren konnte der Wasserverbrauch pro Jahr durch die hier beschriebenen Maßnahmen in Unternehmung Energie von 1.380.000 m³ auf 188.000 m³ gesenkt werden. Bis zum Jahr 2000 ist eine nochmalige Senkung des Betriebswasserverbrauch um 10 % geplant.¹⁷³ Die hier vorgestellten Maßnahmen zur Reduktion des Wasserverbrauchs sind nach Kosten-/Nutzenüberlegungen eingeführt worden, denn langfristig liegen die Kosten der Maßnahmen zur Senkung des Wasserverbrauchs unter den Kosten, die vorher durch die größere Menge an benötigtem Wasser entstanden sind.¹⁷⁴

Um weiterhin zu gewährleisten, daß in die Luft abgegebene Stoffe gesetzliche Grenzwerte (Umweltschutzvorschriften und Arbeitsschutzrichtlinien) nicht überschreiten, ist die Ablufttechnik in Unternehmung Energie modernisiert worden. Hierfür haben konzerneigene Mitarbeiter ein neues Reinigungsverfahren entwickelt, wodurch die Abgabe dieser Stoffe um die Hälfte reduziert werden konnte.¹⁷⁵ Die Umstellung auf moderne Filter wurde 1998 abgeschlossen.¹⁷⁶

Die Entwicklung und der Einsatz von selbst entwickelten Umweltschutztechniken (siehe Abwasserbehandlungstechnik, Ablufttechnik) wird von der Konzernführung von Unternehmung Energie besonders gefördert, weil diese Entwicklungen nicht nur einem Werk - also Unternehmung Energie - zugute kommen, sondern auch in anderen Produktionsstätten zum Einsatz kommen können und so auch dort dazu beitragen, Kosten zu senken und die Umwelt zu schonen.¹⁷⁷ Ein Mitarbeiter eines ausländischen Produktionsstandortes erklärt jedoch, daß konzernintern entwickelte Umweltschutztechnologien nicht automatisch in jedem Werk genutzt werden. Vor der Einführung dieser Technologien wird werkbezogen geprüft, ob jeweilige Maßnahmen den zugrunde gelegten Kosten-/Nutzenrelationen entsprechen.¹⁷⁸

Auch im Bereich der Verringerung von Ausschuß und Abfall kann Unternehmung Energie Erfolge aufweisen. So wirken sich inzwischen realisierte Materialeinsparungen merklich günstig auf die diesbezügliche Kostensituation aus.¹⁷⁹

¹⁷² Vgl. Konzernzeitung (X) (Februar 1997), S. 6.

¹⁷³ Vgl. Konzernzeitung (X) (April 1999), S. 8.

¹⁷⁴ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit dem Beauftragten für Umweltschutz aus Unternehmung Energie.

¹⁷⁵ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1994), S. 37.

¹⁷⁶ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 25.

¹⁷⁷ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit dem Beauftragten für Umweltschutz aus Unternehmung Energie.

¹⁷⁸ Die Daten wurden in einem Gespräch mit einem Mitarbeiter eines ausländischen Werkes von Unternehmung Energie während der Teilnahme der Untersuchungsträgerin am Seminar 'Grundlagen Umweltschutz/Gefahrstoffe' erhoben.

¹⁷⁹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 24.

Auch in Unternehmung Eisen sind nach Auskunft des Umweltschutzbeauftragten in den letzten Jahren hohe Investitionen in die Abluftreinigungsanlagen der Fertigung getätigt worden. Diese Maßnahmen wurden durchgeführt, um - als auch in Unternehmung Energie - Umweltschutzvorschriften und vor allem Arbeitsschutzrichtlinien gerecht zu werden.

Der Umweltschutzbeauftragte erklärt, daß neben den Investitionen in Abluftreinigungsanlagen von Unternehmung Eisen zudem beträchtliche Geldmittel eingesetzt werden müssen, um eine Grundwassersanierung unter dem Fertigungsgelände durchzuführen. Nachdem der Gebrauch einer Anlage aus dem Fertigungsbereich ordnungsgemäß bei der zuständigen Behörde abgemeldet worden ist, hat eine behördliche Prüfung der Grundwasserqualität ergeben, daß das Grundwasser durch Stoffe, welche im Laufe der Betriebszeit der betreffenden Anlage durch den Hallenboden in das Grundwasser gelangt sind, verschmutzt worden ist. Daraufhin wurden behördliche Auflagen zur Reinigung des Grundwassers erlassen. Der Umweltschutzbeauftragte weist darauf hin, daß die mit der Reinigung verbundenen Kosten eine immense Belastung für den Betrieb bedeuten.

Neben diesen gesetzlich geforderten Umweltschutzmaßnahmen hat Unternehmung Eisen aber auch eine Maßnahme durchführen können, welche die Energiekosten des Betriebes gesenkt hat. Es wurde eine Wasserrad turbine wieder in Betrieb genommen, welche aus der Zeit stammt, in der in den Gebäuden ein Sägewerk ansässig war. Die so durch Wasserkraft produzierte Energie wird für die eigene Produktion genutzt. Unternehmung Eisen hat sich zu diesem Schritt entschlossen, weil zur Durchführung dieser Maßnahme Subventionen vom Bundesland zur Verfügung gestellt worden sind.¹⁸⁰

Die Betrachtung der Gründe, welche die beiden Unternehmungen zur Einführung von umweltschützenden Technologien veranlaßt haben, deutet darauf hin, daß in beiden Unternehmungen sowohl die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften als auch Kosten-/Nutzenüberlegungen zu vermehrten Bemühungen im Umweltschutz führen. Dabei zeigt sich, daß Unternehmung Energie im Umweltschutzbereich davon profitiert, daß der Konzern eigene Mitarbeiter mit der Entwicklung von speziell auf die Situation der Werke zugeschnittene Umweltschutztechnologien beauftragt. Die Kosten-/Nutzenrechnung dieser eigenen Entwicklungen fällt vor allem deshalb positiv aus, weil diese selbst entworfenen Technologien aufgrund ähnlicher Fertigungsstrukturen in vielen Werken des Konzerns zur Anwendung kommen können. So werden Synergien genutzt, welche Unternehmung Eisen nicht erschließen kann, denn zwischen Unternehmung Eisen und anderen konzernzugehörigen Werken findet keine Zusammenarbeit im betrieblichen Umweltschutz statt.¹⁸¹

¹⁸⁰ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Eisen.

¹⁸¹ Die Informationen wurden in einem Gespräch mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Eisen generiert.

Bezüglich der Umweltschutzziele, welche sich die beiden Unternehmungen im Fertigungsbereich gesetzt haben, bleibt anzumerken, daß Unternehmung Eisen alle Entscheidungen für umweltschützende Maßnahmen von gesetzlichen Anforderungen sowie strengen Kosten-/Nutzenüberlegungen abhängig macht.¹⁸² Das von Unternehmung Energie schriftlich festgelegte Umweltschutzziel, „... eine umweltschonende Herstellung der Produkte zu verfolgen“,¹⁸³ wird durch vielfältige, teilweise auch selbst entwickelte Technologien angestrebt. Auch hier sind jedoch Kosten-/Nutzenabwägungen ausschlaggebend bei der Auswahl der Technologien. Daher kommen auch hier - ähnlich wie in Unternehmung Eisen - bisher nur end-of-pipe und nicht begin-of-pipe Lösungen zum Einsatz.

4.5.4.4 Ökologiebezogenes Marketing als Chance zur Vermittlung von Umweltkompetenz

Von Unternehmung Energie wird im Dialog mit (potentiellen) Kunden durchaus die Möglichkeit genutzt, ökologischer Kompetenz zu deklarieren. So werden Umweltschutzaspekte sowohl in jedem Geschäftsbericht wie auch in Produktbroschüren angesprochen. Hier werden z.B. Umweltverträglichkeitsportfolios der jeweiligen Produkte erstellt¹⁸⁴ und die für die vorgestellten Produkte später eingesetzten Recyclingverfahren ausführlich erklärt.¹⁸⁵ Ausschließlich der Information über ökologische Belange widmet sich die 1997 erschienenen Broschüre 'Verantwortung für die Umwelt'. Besondere Bedeutung kommt diesbezüglich der 1998 durchgeführten Zertifizierung nach DIN EN ISO 14 001 zu. Diese Prüfung hilft Unternehmung Energie wesentlich dabei, seine umweltschutzbezogenen Bemühungen bei seiner zumeist ökologiebewußten Kundschaft zu dokumentieren.

Neben diesen Bemühungen fand vor einigen Jahren jedoch ein eher vordergründiger Versuch statt, der Umweltschutzorientierung von Kunden Rechnung zu tragen. So machte ein Mitglied der Geschäftsführung von Unternehmung Energie den Vorschlag, das Gehäuse der Produkte grün einzufärben und das Produkt dann als Öko-Produkt zu verkaufen. Diese Idee ist tatsächlich weiterentwickelt worden, bis ein weiteres Mitglied der Geschäftsführung darauf hinwies, daß man den Kunden mit derartigen Maßnahmen nicht täuschen dürfe. Erst dann hat man von der Umsetzung dieser Idee Abstand genommen.¹⁸⁶ Dieses Ereignis zeigt, daß Umweltschutzbemühungen vorrangig erfolgen, um den Kunden einen Zusatznutzen zu bieten. Sie entspringen jedoch nicht aus dem allgemeinen Bewußtsein für die Notwendigkeit von betrieblichem Umweltschutz.

¹⁸² Vgl. Abschnitt 4.4.3.

¹⁸³ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

¹⁸⁴ Vgl. 'Neue Konzepte' (X), S. 31.

¹⁸⁵ Vgl. 'Neue Konzepte' (X), S. 40 f.

¹⁸⁶ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Energie.

Von Unternehmung Eisen werden keinerlei Bemühungen unternommen, Umweltaspekte in seine Marketingaktivitäten einzubeziehen.

4.5.4.5 Der Umgang mit Reststoffen und Altprodukten

Um den Umgang der Unternehmungen mit Reststoffen und Altprodukten näher zu analysieren, sollen im folgenden

- (1) die Entsorgung/Recycling von Reststoffen sowie
 - (2) die Maßnahmen zum Recycling von Altprodukten
- näher beleuchtet werden.

(1) Die Entsorgung/Recycling von Reststoffen

In beiden Unternehmungen gehört es zu den Aufgaben der Beauftragten für Umweltschutz, die Entsorgung und das Recycling der Reststoffe zu organisieren.¹⁸⁷ Die Beauftragten betonen, daß die Vermeidung von betrieblichen Abfällen in ihren Unternehmungen erste Priorität hat. Dieses Ziel wird vor allem durch eine bedarfsorientierte Beschaffung¹⁸⁸ und einen ressourcenschonenden Materialeinsatz in der Produktion angestrebt. Damit entsprechen beide Unternehmungen der Hauptforderung des neuen Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes.¹⁸⁹ Die Beauftragten sehen aber auch die Suche nach kostengünstigen Entsorgungs/Recyclingmöglichkeiten für anfallende Reststoffe als ein sehr wichtiges Aufgabengebiet in ihrem Tätigkeitsspektrum an, denn durch die in den letzten Jahren ständig steigenden Entsorgungsgebühren ist dieser Bereich in beiden Unternehmungen zu einem wesentlichen Kostenfaktor geworden.

Zur Dokumentation der Entsorgungs/Recyclingmaßnahmen werden in beiden Betrieben Statistiken über die verschiedenen Abfallarten aufgeschlüsselt nach Entsorgungs/Recyclingmengen und -kosten geführt. Diese Daten dienen den Umweltschutzbeauftragten auf der einen Seite zur Kontrolle der Entwicklung von anfallenden Entsorgungs/Recyclingkosten. Auf der anderen Seite bilden sie einen Anhaltspunkt dafür besonders bei Stoffen, welche hohe Entsorgungskosten verursachen und Stoffen, welche verkauft werden können, nach alternativen Verwendungsmöglichkeiten oder Recyclingverfahren zu suchen. So haben z.B. beide Unternehmungen Möglichkeiten gefunden, Altpapier kostenlos an Recyclingbetriebe abzugeben. Unternehmung Energie konnte in einem Teil seiner Abfallprodukte die Schadstoffe soweit senken, daß der zu entsorgende Stoff nicht mehr gegen hohe Kosten auf eine Deponie verbracht werden muß, sondern zur Auffüllung von Stollen im Bergbau genutzt werden kann. Zur Zeit wird in Unternehmung Energie zudem geprüft, ob und wie diese Abfallprodukte als industrieller Roh-

¹⁸⁷ Falls keine gesonderte Kennzeichnung der Herkunft der in diesem Abschnitt gegebenen Informationen erfolgt, stammen diese aus Interviews mit den Umweltschutzbeauftragten der beiden Unternehmungen.

¹⁸⁸ Siehe Abschnitt 4.5.4.1.

¹⁸⁹ Siehe Abschnitt 4.3.4.

stoff genutzt werden könnte.¹⁹⁰ Wie noch im folgenden Abschnitt beschrieben wird, ist Unternehmung Energie heute zudem in der Lage, 95 % der von Kunden zurückgegebenen Altprodukte dem Recycling in einer konzerneigenen Anlage zuzuführen.¹⁹¹ Durch diese Recyclingmaßnahme kann Unternehmung Energie einen in großen Mengen benötigten Rohstoff kostengünstig aus Altprodukten zurückgewinnen und wieder in den Produktionsprozeß einbringen. Im Zuge der gestiegenen Menge an zu recycelnden Altprodukten sind die Recycling-Prozesse zur Wiederaufbereitung unter Umweltschutzgesichtspunkten verbessert worden. So gelang es einerseits, eine größere Menge an Rohstoff mit gleicher Energiemenge aus den Altprodukten zurückzugewinnen und andererseits konnte die während des Recycling-Prozesses entstehende Reststoffmenge an nicht weiter zu verwertendem Material um rund ein Drittel verringert werden.¹⁹² 1998 wurde wurden die Recyclingaktivitäten von Unternehmung Energie durch eine Erhöhung der Hüttenkapazität noch einmal bedeutend gesteigert.¹⁹³

Für Unternehmung Eisen hat sich die Möglichkeit eröffnet, einen Teil der in der Fertigung anfallenden Reststoffe, welcher früher auf Deponien verbracht wurde, an einen anderen Betrieb zu verkaufen. Dieser Betrieb kann die Stoffe wiederum in seinen Produktionsprozeß einbringen. Verkaufsfähige Reststoffe werden in Unternehmung Eisen nicht nur nach ihrer Art, sondern auch nach verschiedenen Güten getrennt, weil für Reststoffe besserer Qualität am Entsorgungsmarkt höhere Preise erzielt werden können. Auch pflegt Unternehmung Eisen die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen der Region im Entsorgungsbereich. Vor einiger Zeit hat der Umweltschutzbeauftragte von Unternehmung Eisen zusammen mit anderen Betrieben der Region eine Entsorgungsgemeinschaft gegründet. Durch das gemeinsame Angebot großer Mengen an Reststoffe können die Unternehmungen günstige Entsorgungspreise bei den Entsorgungsbetrieben aushandeln. Außerdem nutzen die teilnehmenden Unternehmungen die Entsorgungsgemeinschaft zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch über Probleme im Umweltschutzbereich.

Da die getrennte Sammlung von Wertstoffen im Rahmen des 'Dualen Systems Deutschland' von Unternehmungen nicht kostenlos in Anspruch genommen werden kann, werden in beiden Betrieben Abfälle mit dem 'grünen Punkt' nicht gesondert gesammelt, sondern gelangen unsortiert in den Hausmüll.

Beide Unternehmungen bemühen sich vor allem um alternative Verwendungsmöglichkeiten für zu entsorgende Stoffe, welche hohe Entsorgungskosten verursachen und für Stoffe, die verkauft oder selbst vom Betrieb nach dem Durchlaufen eines Recyclingprozesses wieder genutzt werden können. Die Entscheidung darüber, ob für bestimmte Abfälle andere Verwendungsmöglichkeiten als die Entsorgung (im Sinne von Beseitigung) gesucht werden, richtet sich demnach weniger nach der anfallenden Abfallmenge oder

¹⁹⁰ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 7.

¹⁹¹ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 9 und Geschäftsbericht (X) (1998), S. 26.

¹⁹² Vgl. Geschäftsbericht (X) (1995), S. 31.

¹⁹³ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 26.

nach der Umweltgefährlichkeit der Stoffe. Unternehmung Energie verfolgt somit das schriftlich festgelegte Umweltschutzziel der „... flächendeckenden Entsorgung und effektiven Recyclings“¹⁹⁴ besonders nachdrücklich in Bereichen, in denen entsprechende Maßnahmen zu einer Kostenreduktion führen. Diesbezüglich bieten sich Unternehmung Energie mehr Möglichkeiten als Unternehmung Eisen, weil Unternehmung Energie von konzernintern entwickelten Umweltschutzmaßnahmen profitiert (Recycling von Altprodukten), deren Entwicklung sich nur rechnet, weil sie gleichzeitig für mehrere Werke eingesetzt werden können. In Unternehmung Eisen werden hingegen entsprechend der deklarierten Umweltschutzziele, 'gesetzlichen Auflagen zu entsprechen und Maßnahmen zur Reduktion von Kosten durchzuführen', Entsorgungs/Recyclingentscheidungen getroffen. Beide Unternehmungen entsprechen demnach der Forderung des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes nach einer möglichst hochwertigen Verwertung von Abfällen, jedoch streng unter der im Gesetz festgelegten Grenze dessen, was als wirtschaftlich zumutbar erachtet wird.¹⁹⁵

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß in beiden Unternehmungen die Entscheidung darüber, ob Stoffe entsorgt oder wiederverwendet/recycelt werden vor allem durch die Preise bestimmt wird, welche der Entsorgungsmarkt für zu entsorgende Stoffe und der Rohstoffmarkt für zu veräußernde Materialien vorgibt. Beide Umweltschutzbeauftragten sehen bisher getroffene Maßnahmen als einen ersten Schritt in Richtung einer kostengünstigen Organisation der Entsorgung/des Recyclings. Sie räumen den Bestrebungen, die Entsorgungskosten zu senken, aber auch für die Zukunft einen hohen Stellenwert ein und wollen weiter daran arbeiten, diesbezüglich noch vorhandene Potentiale gezielt auszuschöpfen.

(2) Maßnahmen zum Recycling von Altprodukten

Zur Steigerung des Kundennutzens wird von Unternehmung Energie ein verbesserter Service angestrebt. Zu diesem Serviceangebot gehört auch, daß die Unternehmung ihren Kunden für Altprodukte, welche von Unternehmung Energie hergestellt wurden, seit 1994 eine Rücknahmegarantie bietet. Es wurden Vereinbarungen mit Händlern abgeschlossen, wonach der Handel verbrauchte Produkte vom Kunden zurücknimmt und an Unternehmung Energie zum Recycling weiterleitet. Durch dieses Rücknahmesystem können inzwischen über 95 % der Altprodukte dem Recycling zugeführt werden.¹⁹⁶ Hierfür nutzt Unternehmung Energie einen konzerneigenen Recyclingbetrieb, der inzwischen sogar als Entsorgungsfachbetrieb zertifiziert werden konnte.¹⁹⁷ Die Einführung dieser Maßnahme erfolgte einige Zeit bevor eine dem entsprechende Rechtsgrundlage in Kraft trat.¹⁹⁸ 1998 baute Unternehmung Energie ein eigenes Batterierücknahmesystem

¹⁹⁴ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 3.

¹⁹⁵ Siehe Abschnitt 4.3.4.: Die wirtschaftliche Zumutbarkeit wird dann angenommen, wenn die mit der Verwertung verbundenen Kosten nicht außer Verhältnis zu den Kosten stehen, die für eine Abfallbeseitigung zu tragen wären (vgl. Fluck (1996), S. 54 (§ 5, Abs. 4 Krw/AbfG)).

¹⁹⁶ Vgl. 'Verantwortung für die Umwelt' (X), S. 9 und Geschäftsbericht (X) (1998), S. 26.

¹⁹⁷ Vgl. Konzernzeitung (X) (April 1999), S. 22.

¹⁹⁸ Siehe Abschnitt 4.3.4.

aus und ging verstärkt dazu über, Altbatterien von Spezialunternehmungen einsammeln zu lassen.¹⁹⁹ Unternehmung Energie kann so dem Kunden gegenüber seine Kompetenz in Umweltbelangen dokumentieren und erhält zudem Altprodukte, aus denen in einer unternehmungseigenen Betriebsstätte durch Recycling wertvolle Rohstoffe gewonnen und wieder in den Fertigungsprozeß eingebracht werden können. Dies erscheint umso wichtiger, als daß der Marktpreis für die gewonnenen Rohstoffe auch kurzfristig drastisch steigen kann.²⁰⁰ Letztendlich handelt es sich hierbei um eine reaktive Maßnahme, denn zur Zeit der Einführung war abzusehen, daß bald rechtliche Regelungen ein derartiges Vorgehen fordern würden. Außerdem bietet die Rücknahmegarantie Unternehmung Energie auch ökonomische Vorteile, denn durch die insgesamt in den letzten Jahren gestiegenen Rohstoffpreise 'rechnet sich' das Recycling der Altprodukte.

Unternehmung Eisen bietet seinen Kunden bisher keine Rücknahme und Wiederverwertung der Altprodukte an. Auch für die Zukunft ist dies nach Auskunft des Umweltschutzbeauftragten nicht geplant. Der Beauftragte für Umweltschutz weist jedoch darauf hin, daß unternehmungseigene Entwicklungsingenieure den Kunden auch für Auskünfte bezüglich möglicher Verfahrensweisen bei der Entsorgung von Altprodukten jederzeit zur Verfügung stehen.

4.5.5 Ausprägung der 'gelebten' Ökologieorientierung im funktionsbereichsübergreifenden Bereich Personal in den Unternehmungen

4.5.5.1 Der grundlegende Einfluß der Ausprägung von 'Führung und Zusammenarbeit in den Unternehmungen' auf die 'gelebte' Umweltorientierung

Zur Untersuchung des grundlegenden Einflusses der Ausprägung von 'Führung und Zusammenarbeit' auf die in den beiden Unternehmungen 'gelebte' Ökologieorientierung sollen im folgenden

- (1) die Auswirkung der 'Distanz' oder 'Nähe' zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf die praktizierte Ökologieorientierung,
 - (2) das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern,
 - (3) die umweltschutzbezogene Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungen,
 - (4) die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Umweltschutzbereich sowie
 - (5) die umweltschutzbezogene Ausprägung von Führung und Zusammenarbeit im Ausbildungsbereich
- näher untersucht werden.

¹⁹⁹ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 26.

²⁰⁰ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1998), S. 28.

Zu (1) Die Auswirkung der 'Distanz' oder 'Nähe' zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf die praktizierte Ökologieorientierung

Bisherige Ausführungen über die Ausprägung der internen Informations- und Kommunikationsstrukturen²⁰¹ haben deutlich gemacht, daß den Führungskräften beider Unternehmungen sowohl durch formale innerbetriebliche Regelungen als auch in der Beurteilung durch befragte Unternehmungsmitglieder eine zentrale Rolle in der Informations- und Kommunikationspolitik (auch über Umweltschutzgesichtspunkte) zugeschrieben wird. Zugleich haben die schriftliche und mündliche Befragung ergeben, daß sowohl bei Betriebsangehörigen aus Unternehmung Energie, vor allem aber aus Unternehmung Eisen Informationsdefizite über Umweltschutzbelange bestehen. An dieser Stelle soll der Status der Führungskräfte in ihrer Unternehmung untersucht werden, um zu klären ob das Verhältnis zwischen den Hierarchiestufen eher durch 'Distanz' oder 'Nähe' zu charakterisieren ist. Daran anschließend bleibt zu analysieren, ob sich aus dem jeweils vorherrschenden Verhältnis zwischen den Hierarchieebenen Gründe ableiten lassen, welche helfen, das festgestellte Informationsdefizit über Umweltschutzbelange zu erklären.

Bei Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen handelt es sich um traditionell geprägte Industriebetriebe, in denen sich der Stellenwert der Positionsmacht von Führungskräften in vielen Ausdrucksformen zeigt. So stehen den Führungspersonen aus dem Verwaltungsbereich in beiden Unternehmungen separate Büroräume zur Verfügung, die sich durch Größe und qualitativ besserer Ausstattung von den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter unterscheiden. Die Arbeitsbereiche der oberen Führungskräfte der Unternehmungen sind zudem von den Tätigkeitsbereichen der anderen Unternehmungsmitglieder räumlich getrennt. Auch im Fertigungsbereich nutzen die Meister beider Betriebe separate Arbeitsräume, welche jedoch ihren Verantwortungsbereichen räumlich angegliedert sind.

In Unternehmung Energie zeigt sich die stark ausgeprägte Positionsmacht von Führungskräften z.B. in den Mittagspausen. In der Kantine sitzen die meisten Führungskräfte nicht mit ihren Mitarbeitern zusammen an einem Tisch, sondern nehmen an einer durch Pflanzen von restlichen Speisesaal abgegrenzten Sitzgruppe Platz, welche den Führungskräften vorbehalten ist. Vor einigen Jahren war diese Trennung noch stärker ausgeprägt, denn zu dieser Zeit existierten zum Mittagstisch noch extra Räumlichkeiten für die Führungskräfte der Unternehmung.²⁰² Der Stellenwert der Beschäftigungsposition in Unternehmung Energie soll an einem weiteren Beispiel dokumentiert werden. Im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen wird der Verantwortungsbereich einer Führungskraft einem anderen Bereich zugeordnet, die Position der Führungskraft somit überflüssig. Diese Führungskraft soll daraufhin einen anderen Funktionsbereich übernehmen, welcher in der Unternehmungshierarchie unter seiner ursprünglichen Position angesiedelt ist. Bis zu diesem Zeitpunkt ist diese Stelle von einem jungen Mitarbeiter besetzt,

²⁰¹ Siehe Abschnitt 4.5.1.

²⁰² Diese Information stammt aus einem Interview mit einer Führungskraft aus Unternehmung Energie.

der sie direkt nach seiner Ausbildung übernommen hat. Um den Statusverlust der Führungskraft möglichst gering zu halten wird ihm zugestanden, seine neue Position mit einer anderen Bezeichnung zu versehen. Der neue Name der Position täuscht darüber hinweg, daß diese Position in der Unternehmungshierarchie nicht der ursprünglichen Position dieser Führungskraft entspricht.

Sowohl in Unternehmung Energie als auch in Unternehmung Eisen betonen in den Interviews befragte angestellte und gewerbliche Mitarbeiter, daß in ihren Betrieben der Informations- und Kommunikationsfluß streng entsprechend der Hierarchieebenen verläuft. So ist es z.B. in beiden Unternehmungen unüblich, daß sich ein Mitarbeiter mit einem Anliegen direkt an eine Führungsperson wendet, welche nicht der direkte Vorgesetzte dieses Mitarbeiters ist. In den Interviews befragte Mitarbeiter beider Unternehmungen geben an, daß sie sich entsprechend verhalten, um nicht zu riskieren, daß sich ihre direkten Vorgesetzten übergangen fühlen, und so das Vorgesetzten - Mitarbeiterverhältnis gestört wird. Vor allem Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich von Unternehmung Eisen äußern in den Interviews, daß sie aufgrund der Hierarchieunterschiede Hemmungen haben, auf Führungskräfte zuzugehen, welche in ihrer Position über ihren direkten Vorgesetzten stehen. In Interviews äußern einige gewerbliche Mitarbeiter aus Unternehmung Energie, daß sie sich die Einrichtung eines 'Runden Tisches' wünschen. Diese Mitarbeiter sind der Meinung, daß eine derartige Einrichtung helfen würde, dem Top Management Informationen zukommen zu lassen, welche nicht von der mittleren Führungsebene gefiltert werden. Die Mitarbeiter weisen im Interview aber darauf hin, daß bisher das mittlere Management Bestrebungen, einen 'Runden Tisch' einzurichten, erfolgreich entgegen gewirkt hat.

Bezüglich des Informations- und Kommunikationsflusses über Umweltschutzbelange führen diese in beiden Unternehmungen durch eine starke Positionsmacht geprägten Strukturen dazu, daß ein Austausch umweltschutzbezogener Informationen in der Praxis hauptsächlich zwischen Mitarbeitern und direktem Vorgesetzten stattfindet, nicht jedoch hierarchieübergreifend gepflegt werden kann. In Unternehmung Energie resultiert aus diesen streng hierarchisch ausgerichteten Informations- und Kommunikationswegen, daß umweltschutzbezogene Informationen, welche z.B. konzernübergreifend erarbeitet werden²⁰³ nicht direkt an entsprechender Stelle (z.B. einer unteren Hierarchieebene) ankommen, weil sie die gesamte Unternehmungshierarchie durchlaufen müssen. So kommt es auch bei umweltschutzrelevanten Informationen dazu, daß diese Informationen nicht immer rechtzeitig an entsprechender Stelle verfügbar sind.²⁰⁴

Im folgenden soll das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und ihren direkten Vorgesetzten in den beiden Unternehmungen näher untersucht werden um zu ergründen, welche Wirkung von dem Vorgesetzten - Mitarbeiterverhältnis auf die Umweltschutzorientierung der Unternehmungsmitglieder ausgeht.

²⁰³ Siehe Ausführungen in Abschnitt 4.5.1.4.

²⁰⁴ Siehe zum Problem der rechtzeitigen Information in den Unternehmungen Abschnitt 4.5.1.6.

Zu (2) Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Da sich der Informationsfluß, wie im vorherigen Abschnitt erläutert, in beiden Unternehmungen streng an der formalen hierarchischen Informationsstruktur orientiert, erscheint es notwendig, das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und ihren direkten Vorgesetzten gesondert zu untersuchen. Hierzu werden die Teilnehmer der schriftlichen Befragung gebeten, die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in ihrer Abteilung zu beurteilen (siehe Tabelle 11). Im Anschluß daran sollen die Teilnehmer der schriftlichen Befragung einschätzen, ob sich ihre Vorgesetzten im betrieblichen Umweltschutz engagieren (siehe Tabelle 12). Die Ergebnisse dieser Frage sollen helfen zu ergründen, ob die Vorgesetzten in den beiden Unternehmungen in Hinsicht auf umwelt-schutzorientiertes Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern eine Vorbildfunktion übernehmen.

Die schriftliche Befragung hat ergeben, daß befragte angestellte Mitarbeiter, vor allem aber Befragte der mittleren Führungsebene beider Unternehmungen die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ihrer Abteilung größtenteils als gut oder befriedigend einschätzen. Ähnlich positiv sehen die befragten Auszubildenden aus Unternehmung Energie die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten ihrer Abteilung. Hingegen halten weit mehr als ein Drittel der befragten Auszubildenden aus Unternehmung Eisen und der befragten gewerblichen Mitarbeiter beider Unternehmungen die Zusammenarbeit nur für ausreichend oder sogar mangelhaft (siehe Tabelle 12). In beiden Unternehmungen sehen die in den Interviews befragten gewerblichen Mitarbeiter mit Führungsaufgaben den Grund für die kritische Bewertung des Führungsverhaltens gewerblicher Vorgesetzter darin, daß erstens im Tagesgeschäft wenig Zeit für die Mitarbeiterbetreuung bleibt, weil Probleme der derzeit in beiden Unternehmungen stattfindenden Umstrukturierung der Fertigung neben der laufenden Arbeit bewältigt werden müssen. Zweitens war und ist es Aufgabe der Vorgesetzten, bei anstehenden Entlassungen mögliche Kandidaten (sogenannte 'Minderleister') an die Personalabteilung zu melden. Da bisher in beiden Betrieben Entlassungen vornehmlich im Produktionsbereich durchgeführt wurden, verschlechtert diese Aufgabe der Vorgesetzten vor allem hier das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.²⁰⁵ Befragte gewerbliche Mitarbeiter ohne Führungsfunktion beider Unternehmungen sehen den Grund für die kritische Bewertung des Führungsverhaltens gewerblicher Vorgesetzter darin, daß ihrer Meinung nach bei der Auswahl von Führungskräften nur auf deren fachliche Qualifikation, nicht jedoch auf deren Führungsqualitäten geachtet wird und die Vorgesetzten zudem nicht darin geschult werden, ihre Führungskompetenzen gezielt weiterzuentwickeln. Der Erfolg von Vorgesetzten wird nach Ansicht der Befragten zudem nicht daran gemessen, in welcher Weise Vorgesetzte ihre Mitarbeiter führen, sondern allein am Grad der Erreichung der festgelegten Abteilungsziele festgemacht.²⁰⁶ Einige Auszubildende aus Unternehmung Eisen kritisieren in den Interviews an der Zusammenarbeit mit ihren Vorge-

²⁰⁵ Die Daten wurden in Interviews mit gewerblichen Mitarbeitern aus Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen mit Führungsverantwortung erhoben.

²⁰⁶ Diese Informationen stammen aus Interviews mit gewerblichen Mitarbeitern aus Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen ohne Führungsverantwortung.

setzen, daß sich diese zu wenig Zeit nehmen, um den Lehrlingen Unternehmungsgegebenheiten oder Arbeitsabläufe zu erklären. Aus diesem Grund bleiben für die Auszubildenden oft nur einfache Tätigkeiten zu verrichten, welche kein selbständiges Arbeiten zulassen.

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Untern.												
Schr gut	1 33,3%	0 0,0%	3 13,6%	0 0,0%	15 18,3%	3 10,7%	3 3,8%	6 7,4%	1 11,1%	1 14,3%	23 11,7%	10 7,9%
Gut	1 33,3%	0 0,0%	11 50,0%	7 87,5%	29 35,4%	10 35,7%	11 13,8%	24 29,6%	5 55,6%	2 28,6%	57 29,1%	43 34,1%
Befriedigend	1 33,3%	1 50,0%	6 27,3%	1 12,5%	20 24,4%	6 21,4%	29 36,3%	20 24,7%	2 22,2%	1 14,3%	58 29,6%	29 23,0%
Ausreichend	0 0,0%	0 0,0%	2 9,1%	0 0,0%	13 15,9%	3 10,7%	15 18,8%	18 22,2%	0 0,0%	2 28,6%	30 15,3%	23 18,3%
Mangelhaft	0 0,0%	1 50,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 6,1%	6 21,4%	22 27,5%	13 16,0%	1 11,1%	1 14,3%	28 14,3%	21 16,7%
Σ Sp.anzahl Σ Spaltenproz.	3 1,5%	2 1,6%	22 11,2%	8 6,3%	82 41,8%	28 22,2%	80 40,8%	81 64,3%	9 4,6%	7 5,6%	196 100%	126 100%

Tabelle 12: Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern innerhalb der Abteilung²⁰⁷
(Frage 10.2 des Fragebogens)

Die hier vorgestellten Ergebnisse deuten zwar darauf hin, daß zwischen gewerblichen Mitarbeitern beider Unternehmungen und ihren Vorgesetzten sowie zwischen den Auszubildenden von Unternehmung Eisen und ihren Vorgesetzten Kommunikationsprobleme bestehen, welche sicher keine positive Auswirkung auf die Ausprägung des Informationsflusses haben, jedoch können diese Probleme nicht ausschlaggebend für die in Abschnitt 4.5.1.6 beschriebenen Informationsdefizite der Unternehmungsmitglieder über umweltschutzrelevante Sachverhalte sein, denn die Informationsdefizite zeigen sich auch bei angestellten Mitarbeitern beider Unternehmungen, wobei diese das Vorgesetzten - Mitarbeiterverhältnis überwiegend positiv beurteilen.

Bezüglich des Engagements von Vorgesetzten im betrieblichen Umweltschutz hat die schriftliche Befragung ergeben, daß nur von den befragten Auszubildenden aus Unternehmung Energie die Mehrzahl angibt, daß sich ihre Vorgesetzten im betrieblichen Umweltschutz engagieren (siehe Tabelle 13). Wie schon unter Abschnitt 4.5.1.3 ausgeführt arbeiten die Auszubildenden dieser Unternehmung mit ihren Ausbildern aktiv im betrieblichen Umweltschutz zusammen. Von den Befragten alle anderen Beschäftigungspositionen aus beiden Unternehmungen bestätigen nur ungefähr ein Drittel das Engagement ihrer Vorgesetzten im Umweltschutz (siehe Tabelle 13).

²⁰⁷ 13 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und zwei Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Stimme voll zu	2 66,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 6,8%	1 4,0%	4 5,1%	2 2,6%	1 11,1%	0 0,0%	12 6,4%	3 2,6%
Stimme zu	0 0,0%	1 50,0%	7 30,4%	2 25,0%	16 21,6%	8 32,0%	17 21,8%	18 23,7%	5 55,6%	0 0,0%	45 24,1%	29 24,8%
Stimme weniger zu	1 33,3%	0 0,0%	11 47,8%	2 25,0%	37 50,0%	7 28,0%	29 37,2%	27 35,5%	3 33,3%	3 50,0%	81 43,3%	39 33,3%
Stimme nicht zu	0 0,0%	1 50,0%	5 21,7%	4 50,0%	16 21,6%	9 36,0%	28 35,9%	29 38,2%	0 0,0%	3 50,0%	49 26,2%	46 39,3%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	8	74	25	78	76	9	6	187	117
Σ Spaltenproz.	1,6%	1,7%	12,3%	6,8%	39,6%	21,4%	41,7%	65,0%	4,8%	5,1%	100%	100%

Tabelle 13: Beurteilung des Engagements von Vorgesetzten im betrieblichen Umweltschutz²⁰⁸
(Frage 16.1 des Fragebogens)

In den Interviews erklären befragte Führungskräfte beider Unternehmungen übereinstimmend, daß sie für ihren Führungsbereich Ergebnisverantwortung haben, d.h. für sie ist primär die Erreichung der festgelegten Qualitäts-, Kosten- und Produktivitätsziele relevant. Für ein Engagement im Umweltschutz bleibt nach Meinung vieler befragter Führungskräfte dabei kaum Zeit. Die hier geschilderten Ergebnisse unterstützen die in Abschnitt 4.5.1.6 geäußerte Vermutung, daß das festgestellte Informationsdefizit der Mitarbeiter beider Unternehmungen über umweltschutzrelevante Sachverhalte aus einem geringen Stellenwert der Information und Kommunikation über Umweltschutzbelange resultiert.

Zu (3) Umweltschutzbezogene Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungen

Sowohl von Teilnehmern der schriftlichen Befragung aller Hierarchieebenen aus Unternehmung Energie als auch aus Unternehmung Eisen geben weit mehr als die Hälfte an, daß sie die Zusammenarbeit innerhalb ihrer Abteilung als mindestens befriedigend beurteilen. Die einzige Ausnahme bilden hier die befragten gewerblichen Mitarbeiter aus Unternehmung Energie. Von ihnen geben über 40 % an, daß sie die Zusammenarbeit innerhalb ihrer Abteilung für nur ausreichend oder sogar mangelhaft halten (siehe Tabelle 14). Ähnlich wie die abteilungsinterne Zusammenarbeit beurteilen Befragte aller Hierarchieebenen der beiden Unternehmungen in der schriftlichen Befragung das Betriebsklima in ihrer Abteilung (siehe Tabelle 5, Anhang). In den Interviews stellt sich heraus, daß für die kritische Einschätzung des Betriebsklimas und der Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungen nach Ansicht der befragten gewerblichen Mitarbeiter die Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen in der Fertigung von Unternehmung Energie verantwortlich ist. Viele in den Interviews befragte gewerbliche Mitarbeiter sind der Meinung, daß die Beurteilung der abteilungsinternen Zusammenarbeit sowie des Betriebsklimas zu einem anderen Zeitpunkt weit weniger kritisch ausgefallen wäre.

²⁰⁸ 22 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und 11 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Sehr gut	1 33,3%	0 0,0%	3 13,0%	1 12,5%	24 30,8%	2 6,9%	5 6,4%	12 15,8%	2 2,2%	2 28,6%	35 18,3%	17 13,9%
Gut	1 33,3%	0 0,0%	13 56,5%	6 75,0%	25 32,1%	18 62,1%	17 21,8%	35 46,1%	6 66,7%	2 28,6%	62 32,5%	61 50,0%
Befriedigend	1 33,3%	2 100%	5 21,7%	1 12,5%	17 21,8%	4 13,8%	23 29,5%	18 23,7%	0 0,0%	1 14,3%	46 24,1%	26 21,3%
Ausreichend	0 0,0%	0 0,0%	2 8,7%	0 0,0%	11 14,1%	3 10,3%	15 19,2%	8 10,5%	0 0,0%	1 14,3%	28 14,7%	12 9,8%
Mangelhaft	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,3%	2 6,9%	18 23,1%	3 3,9%	1 11,1%	1 14,3%	20 10,5%	6 4,9%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	8	78	29	78	76	9	7	191	122
Σ Spaltenproz.	1,6%	1,6%	12,0%	6,6%	40,8%	23,8%	40,8%	62,3%	4,7%	5,7%	100%	100%

Tabelle 14: Beurteilung der Zusammenarbeit in den Abteilungen²⁰⁹
(Frage 10.1 des Fragebogens)

Die hier beschriebenen Ergebnisse deuten darauf hin, daß in den Abteilungen beider Unternehmungen eine Atmosphäre vorherrscht, welche sowohl die Information und Kommunikation als auch den Austausch über Probleme sowie die gemeinsame Suche nach Lösungen fördert. Bisher hat diese Atmosphäre allerdings in beiden Unternehmungen nicht dazu geführt, daß Unternehmungsmitglieder verstärkt Ideen für einen Verbesserung des Umweltschutzes an Arbeitsplätzen ihrer Abteilung eingebracht haben. In der schriftlichen Befragung geben insgesamt nur ungefähr ein Drittel aller befragten Unternehmungsmitglieder beider Betriebe an, daß sie oft oder manchmal Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes in ihrer Abteilung eingebracht haben. In beiden Unternehmungen bestätigen bezogen auf die Beschäftigungsposition mehr gewerbliche Mitarbeiter und Mitarbeiter der mittleren Führungsebene als angestellte Mitarbeiter, Ideen für eine Verbesserung des Umweltschutzes an Arbeitsplätzen in ihrer Abteilung vorgebracht zu haben (siehe Tabelle 15).

²⁰⁹ 18 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und sechs Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Oft	0	0	4	0	3	0	8	3	1	0	16	3
	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%	3,6%	0,0%	9,8%	3,7%	11,1%	0,0%	8,0%	2,4%
Manchmal	1	0	2	3	13	9	22	27	2	0	40	39
	33,3%	0,0%	9,1%	37,5%	15,7%	31,0%	26,8%	33,3%	22,2%	0,0%	20,1%	30,7%
Selten	0	1	8	3	28	7	33	27	2	2	71	40
	0,0%	50,0%	36,4%	37,5%	33,7%	24,1%	40,2%	33,3%	22,2%	28,6%	35,7%	31,5%
Nie	2	1	8	2	39	13	19	24	4	5	72	45
	66,7%	50,0%	36,4%	25,0%	47,0%	44,8%	23,2%	29,6%	44,4%	71,4%	36,2%	35,4%
Σ Sp.anzahl	3	2	22	8	83	29	82	81	9	7	199	127
Σ Spaltenproz.	1,5%	12,6%	11,1%	6,3%	41,7%	22,8%	41,2%	63,8%	4,5%	5,5%	100%	100%

Tabelle 15: Einbringung von Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes an einem Arbeitsplatz der eigenen Abteilung²¹⁰
(Frage 1 des Fragebogens)

In den Interviews nennen viele Befragte beider Unternehmungen als Grund für die insgesamt bisher eher zurückhaltende Aktivität bezüglich des Einbringens von Umweltschutzzideen mangelnde Anreize. Die Befragten erklären, daß in ihren Betrieben vor allem Ideen belohnt werden, welche letztendlich zu Kosteneinsparungen führen.²¹¹ Befragte angestellte Mitarbeiter beider Betriebe sehen den Grund für den eher geringen Einsatz der Mitarbeiter ihrer Beschäftigungsposition für Umweltschutzbefange darin, daß ihrer Meinung nach Tätigkeiten im Verwaltungsbereich geringer auf die Umwelt einwirken als Tätigkeiten in der Produktion und daher in der Verwaltung auch weniger Möglichkeiten zur Verbesserung des Umweltschutzes bestehen als im Fertigungsbereich. Ähnlich äußern sich in den Interviews die Mitarbeiter der mittleren Führungsebene aus dem Verwaltungsbereich beider Betriebe. In den Interviews stellt sich zudem heraus, daß es sich bei den Mitarbeitern der mittleren Führungsebene, die in der schriftlichen Befragung angeben, oft oder manchmal Ideen für besseren Umweltschutz an Arbeitsplätzen ihrer Abteilung vorzubringen, meist um Führungskräfte aus dem Fertigungsbereich handelt.

Zu (4) Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Umweltschutzbereich

In der schriftlichen Befragung zeigt sich, daß Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in ihrem Betrieb deutlich schlechter beurteilen als Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen (siehe Tabelle 16). Ähnlich wie in der schriftlichen Befragung äußern in den Interviews vor allem gewerbliche Mitarbeiter aus Unternehmung Energie Kritik an der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, wobei befragte Mitarbeiter darauf hinweisen, daß sich diese Kritik nicht auf die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen im Produktionsbereich bezieht, sondern auf die Zusammenarbeit von Produktions- und Verwaltungsabteilungen. So erklären in den

²¹⁰ 10 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und ein Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

²¹¹ Siehe hierzu ausführlich Abschnitt 4.5.4.9.

Interviews befragte gewerbliche Mitarbeiter, daß sie ihrer Meinung nach zu wenig in die Produktplanung einbezogen werden. Wenn z.B. Kunden Wünsche bezüglich der Gestaltung des Produkts an die Kundenbetreuer im Verwaltungsabteilung richten, werden von diesen Mitarbeitern Zusagen über die Produktgestaltung gemacht, ohne die Möglichkeiten deren Umsetzung vorher mit dem Fertigungsbereich zu besprechen. Ein Mitarbeiter einer Fertigungsabteilung hierzu: „Wir sind nicht generell gegen Neuerungen. Nur werden wir oft erst einbezogen, wenn die Produktplanung schon abgeschlossen ist. Bei rechtzeitiger Benachrichtigung könnten wir schon im Vorfeld auf mögliche Probleme, die in der Produktion auftreten können, hinweisen“ (Auszug aus einem Interview mit einem Mitarbeiter aus einer Fertigungsabteilung). Bei der Vorstellung der Leistungen einzelner Produktionsabteilungen im Rahmen des von Unternehmung Energie durchgeführten Qualitäts-Grandprix schließt ein Mitarbeiter die Darstellung der Ergebnisse seiner Abteilung sogar mit einem Appell an die Verwaltungsabteilung: „An die Produktion angrenzende Verwaltungsabteilungen sollten mehr mit den Fertigungsabteilungen kommunizieren, dann könnte die Fertigung statt zu reagieren auch einmal agieren“ (Auszug aus einem Interview mit einem Mitarbeiter aus einer Fertigungsabteilung). Im Interview führt ein befragter gewerblicher Mitarbeiter hierzu aus: „Diese allgemeinen Kommunikationsprobleme mit dem Verwaltungsbereich führt auch dazu, daß wir erst gar nicht versuchen, (umweltschutzbezogene) Ideen mit diesen Stellen zu diskutieren, denn letztendlich werden wir dort nicht ernst genommen“ (Auszug aus einem Interview mit einem Mitarbeiter aus einer Fertigungsabteilung).

Auch von den an der schriftlichen Befragung teilnehmenden angestellten Mitarbeitern aus Unternehmung Energie gibt weit mehr als die Hälfte an, daß die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen in ihrem Betrieb nur als ausreichend oder mangelhaft zu beurteilen ist (siehe Tabelle 16). In den Interviews nennen viele befragte angestellte Mitarbeiter aus Unternehmung Energie als Gründe für dieses Befragungsergebnis die schon von den gewerblichen Mitarbeitern angeführten Kommunikationsprobleme zwischen Fertigung und Verwaltung. Außerdem sehen angestellte Mitarbeiter in der seit 1992 bestehenden neuen Organisationsform, in der eine Gemeinschaftsunternehmung aus dem ursprünglichen Unternehmung Energie und einem Konkurrenten gebildet wurde, eine Ursache für Probleme in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit. Im Rahmen dieser Umstrukturierung haben einige Verwaltungsabteilungen auch Aufgaben in der Betreuung der Produkte des ehemaligen Konkurrenten und jetzt unternehmungszugehörigen Partners übernommen. In den Interviews zeigt sich nun, daß Mitarbeitern, welche nicht direkt mit der Betreuung der Produkte dieses neuen Partners beschäftigt sind, auch wenig Informationen darüber haben, welchen Nutzen Unternehmung Energie aus diesem Zusammenschluß mit einem ehemaligen Konkurrenten ziehen will. Diese Mitarbeiter sehen in dem neuen Partner immer noch den Konkurrenten und verhalten sich gegenüber Mitarbeitern, die mit der Betreuung der Produkte dieses neuen Partners betraut sind, auch dementsprechend. Einer dieser Mitarbeiter mit Aufgaben in der Betreuung der Produkte des neuen Partners erklärt im Interview, daß es bei Anfragen an andere Abteilungen oft zu Aussprüchen kommt, wie „Sie arbeiten ja sowieso nicht für uns sondern für die Konkurrenz.“

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Sehr gut	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
Gut	1 33,3%	0 0,0%	2 9,1%	4 50,0%	10 12,3%	7 25,0%	3 3,8%	9 11,7%	2 25,0%	2 28,6%	18 9,3%	22 18,0%
Befriedigend	2 66,7%	0 0,0%	7 31,8%	2 25,0%	24 29,6%	12 42,9%	14 17,5%	28 36,4%	3 37,5%	3 42,9%	50 25,8%	45 36,9%
Ausreichend	0 0,0%	1 50,0%	7 31,8%	1 12,5%	27 33,3%	7 25,0%	22 27,5%	24 31,2%	2 25,0%	0 0,0%	58 29,9%	33 27,0%
Mangelhaft	0 0,0%	1 50,0%	6 27,3%	1 12,5%	20 24,7%	2 7,1%	41 51,3%	16 20,8%	1 12,5%	2 28,6%	68 35,1%	22 18,0%
Σ Sp.anzahl	3	2	22	8	81	28	80	77	8	7	194	122
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,3%	6,6%	41,8%	23,0%	41,2%	63,1%	4,1%	5,7	100%	100%

Tabelle 16: Beurteilung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit²¹²
(Frage 10.3 des Fragebogens)

Auch ein großer Teil der befragten Mitarbeiter der mittleren Führungsebene von Unternehmung Energie beurteilt die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen als nur ausreichend oder mangelhaft (siehe Tabelle 16). In den Interviews erklären viele befragte Führungskräfte, daß ihrer Meinung nach hierfür vor allem das im Zuge der Mittelknappheit steigende Ressortdenken der einzelnen Abteilungen verantwortlich ist. Ihrer Ansicht nach sind letztendlich auch die oben geschilderten Gründe, die gewerbliche und angestellte Mitarbeitern für die gestörte Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen vorbringen auf die Knappheit der Mittel zurückzuführen.

Von den Teilnehmern der schriftlichen Befragung aus Unternehmung Eisen halten nur von den befragten gewerblichen Mitarbeitern mehr als die Hälfte die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit für nur ausreichend oder mangelhaft, alle anderen Hierarchieebenen beurteilen die Zusammenarbeit größtenteils als gut oder befriedigend (siehe Tabelle 16). In diesem Betrieb sehen in den Interviews befragte gewerbliche Mitarbeiter zum einen zwischen den Produktionsabteilungen selbst Probleme. Da die einzelnen Fertigungsteilprozesse der Abteilungen in einem sehr engen zeitlichen Rahmen ablaufen, ergibt sich öfter die Situation, daß Teile, die von einer Abteilung benötigt werden, um weiter produzieren zu können, noch in einer anderen Abteilung in Arbeit sind. Durch diese Fertigungsüberschneidungen kommt es in den Nachfolgeabteilungen dann zu unverschuldeten Verzögerungen im Fertigungsablauf, die das Abteilungsergebnis negativ beeinträchtigen. Zum anderen sehen die in den Interviews befragten gewerblichen Mitarbeiter auch Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsbereich. Der Grund hierfür liegt ihrer Meinung nach in der Organisationsform des Betriebes. Durch die Aufteilung der Unternehmung in zwei Profit-Center (Profit-Center Vertrieb und Profit-Center Fertigung) verfolgen Vertrieb und Fertigung teilweise unterschiedliche Interessen, wobei das Profit-Center Vertrieb sich in einer stärkeren Position befindet, weil

²¹² 15 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und sechs Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

es betriebsintern die Rolle des Kunden einnimmt, wohingegen das Profit-Center Fertigung unternehmungsintern die Rolle des Anbieters innehat.

Die Beurteilung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus Unternehmung Energie deutet darauf hin, daß vor allem zwischen Verwaltungs- und Produktionsabteilungen sowie zwischen Abteilungen, welche auch Produkte des neuen Partners betreuen und Abteilungen welche nicht mit derartigen Aufgaben betraut sind Informations- und Kommunikationsbarrieren bestehen. In Unternehmung Eisen hingegen sind die Probleme der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit im Fertigungsbe- reich auf produktionstechnische Bedingungen zurückzuführen. Probleme zwischen Ver- waltungs- und Fertigungsabteilungen entspringen in dieser Unternehmung aus teilweise unterschiedlichen Zielsetzungen der Profit-Center. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung sowie der durchgeführten Interviews deutet darauf hin, daß die hier beschrie- benen Probleme die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in Unternehmung Energie weit mehr negativ beeinflussen als dies in Unternehmung Eisen der Fall ist.

Die schriftliche Befragung hat ergeben, daß Betriebsangehörige beider Unternehmungen insgesamt weniger Vorschläge für eine Verbesserung des Umweltschutzes an Arbeitsplät- zen in anderen als ihrer eigenen Abteilung vorgebracht haben (siehe Tabelle 15 und Ta- belle 17). Der Hauptgrund hierfür liegt sicher darin, daß die Mitarbeiter Arbeitsabläufe und Gegebenheiten in ihren eigenen Abteilung besser kennen als in anderen Abteilungen und daher hier auch eher neue Ideen generieren.

Anzahl Spal- tenprozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Oft	0 0,0%	0 0,0%	3 13,0%	0 0,0%	1 1,2%	0 0,0%	2 2,4%	3 3,7%	0 0,0%	0 0,0%	6 3,0%	3 2,3%
Manchmal	0 0,0%	0 0,0%	3 13,0%	3 37,5%	8 9,6%	5 17,2%	10 12,2%	15 18,3%	3 33,3%	0 0,0%	24 12,0%	23 18,0%
Selten	1 33,3%	1 50,0%	7 30,4%	2 25,0%	32 38,6%	8 27,6%	35 42,7%	23 28,0%	2 22,2%	1 14,3%	77 38,5%	35 27,3%
Nie	2 66,7%	1 50,0%	10 43,5%	3 37,5%	42 50,6%	16 55,2%	35 42,7%	41 50,0%	4 44,4%	6 85,7%	93 46,5%	67 52,3%
Σ Sp.anzahl Σ Spaltenproz.	3 1,5%	2 1,6%	23 11,5%	8 6,3%	83 41,5%	29 22,7%	82 41,0%	82 64,1%	9 4,5%	7 5,5%	200 100%	128 100%

Tabelle 17: Einbringen von Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes für einen Ar-
beitsplatz in einer anderen Abteilung²¹³
(Frage 2 des Fragebogens)

Eine Ausnahme bilden diesbezüglich jedoch Befragte der mittleren Führungsebene bei- der Unternehmungen. Wie aus dem Vergleich der in Tabelle 15 und Tabelle 17 darge- stellten Ergebnisse hervorgeht, geben Befragte dieser Beschäftigungsposition ähnlich oft an, Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes an Arbeitsplätzen außerhalb ihrer Ab-

²¹³ Neun Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufge- nommen werden.

teilung wie in ihrer Abteilung selbst zu machen. Durch ihre Schnittstellenfunktion haben sie einen detaillierten Überblick über die Arbeitsfelder außerhalb ihrer eignen Abteilung und können so auch leichter als ihre Mitarbeiter Verbesserungsideen für Arbeitsplätze anderer Abteilungen entwickeln. Insgesamt zeigt sich, daß von den Befragungsteilnehmern aller Beschäftigungspositionen aus Unternehmung Eisen mit Ausnahme der Auszubildenden häufiger als von den Befragten aus Unternehmung Energie angegeben wird, daß sie Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes an Arbeitsplätzen anderer Abteilungen vorbringen. Hierfür können die in Unternehmung Energie stark ausgeprägten Spannungen in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit ursächlich sein, denn auch in den Interviews bestätigen die befragten Mitarbeiter aus Unternehmung Energie, daß die oben beschriebenen Informations- und Kommunikationsprobleme zwischen den Abteilungen sie davon abhalten, mit anderen Abteilungen über (umweltschutzbezogene) Verbesserungsmöglichkeiten zu sprechen.

Zu (5) Umweltschutzbezogene Ausprägung von Führung und Zusammenarbeit im Ausbildungsbereich

In beiden Unternehmungen werden sowohl kaufmännische als auch gewerbliche Lehrlinge ausgebildet, wobei sich die Ausbildungsschwerpunkte (auch bezüglich der Weiterbildung im Bereich betrieblicher Umweltschutz) und die Organisation der Ausbildung in den beiden Betrieben stark voneinander unterscheiden.

Unternehmung Energie legt nicht nur Wert auf die Vermittlung berufsbezogener Arbeitsinhalte, sondern bemüht sich vor allem um die Förderung der Selbstständigkeit, Übernahme von Verantwortung und Ausbildung eines Gemeinschaftsgeistes innerhalb des Ausbildungsbereichs.²¹⁴ Zur Unterstützung dieser Kompetenzen erfahren die kaufmännischen und gewerblichen Auszubildenden gleichermaßen vielfältige Anregungen und Förderungen. So werden die in der Unternehmung tätigen Lehrlinge z.B. mit Stimmrecht an der Auswahl neuer Auszubildenden beteiligt. Zu Beginn eines neuen Ausbildungsjahres bereiten ältere Lehrlinge für die neuen Auszubildenden eine 'Werkralley' und ein Grillfest vor. Auch wird den neuen Auszubildenden in den ersten Tagen von ihren Mitauszubildenden höherer Lehrjahre detailliert der Produktionsablauf erklärt, damit sie die Produkte kennenlernen und einen Überblick über die Fertigungsschritte bekommen. Für neue Auszubildende wird zudem jedes Jahr vom Umweltschutzbeauftragten ein Vortrag zum Thema 'Umweltschutz in der Berufsbildung' abgehalten, um den neuen Lehrlingen einen Einblick in umweltschutzrelevante Lehrinhalte zu geben. Einmal jährlich findet außerdem für alle Lehrlinge ein sozialpädagogisches Seminar statt. Die Auszubildenden verbringen eine Woche mit gemeinsamen Aktivitäten, um sich näher kennenzulernen. Auch hier sind auf Wunsch der Auszubildenden schon mehrfach Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes diskutiert worden.²¹⁵ Der Leiter der Personalförderung und Ausbildung betont im Interview, daß er den Termin für diese Veranstaltung jedes Jahr in eine Woche legt, in der sich ein Feiertag befindet: „Die Aus-

²¹⁴ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit dem Leiter der Personalförderung und Ausbildung von Unternehmung Energie.

²¹⁵ Informationen aus Interviews mit Auszubildenden von Unternehmung Energie.

zubildenden sollen lernen, daß sie auch selbst etwas einbringen müssen, und in diesem Fall ist das der Feiertag, den sie nicht als Urlaubstag ersetzt bekommen.“²¹⁶ Es werden zudem speziell für Auszubildende Seminare abgehalten;²¹⁷ außerdem haben Lehrlinge bei Interesse auch die Möglichkeit, an anderen betriebsinternen Fortbildungsmaßnahmen (Sprachkurse, EDV-Kurse etc.) teilzunehmen. Die kaufmännischen Auszubildenden von Unternehmung Energie können zudem ihren Ausbildungsverlauf aktiv mitgestalten. „Wir betreuen die angehenden Kaufleute nur im ersten Vierteljahr organisatorisch, danach planen sie unter Einhaltung des Berufsbild-Rahmenplanes den Ausbildungsablauf selber.“²¹⁸

Ein besonders hoher Stellenwert wird der Projektarbeit im Ausbildungsbereich eingeräumt. Wie in Abschnitt 4.5.1.3 ausgeführt erarbeiten die Lehrlinge gemeinsam ein internes Öko-Audit im Ausbildungsbereich, wobei sie durch einen externen Berater und ihre Ausbilder unterstützt werden. In den Sitzungen hatte die Untersuchungsträgerin die Gelegenheit zu beobachten, daß zwischen angestellten und gewerblichen Auszubildenden ein sehr offenes und kollegiales Klima herrscht und alle Teilnehmer sehr engagiert an der Themenstellung mitarbeiten. Außerdem zeigt sich in den Sitzungen, daß die Lehrlinge den Projektverlauf eigenständig gestalten und sowohl der externe Berater als auch teilnehmende Ausbilder nur beratend tätig sind. Unternehmung Energie räumt seinen Auszubildenden nicht nur die Freiheit ein, dieses Projekt eigenständig zu planen und durchzuführen, die Lehrlinge können auch das hierfür benötigte Zeitpensum selbst bestimmen. Sie werden für die Zeit ihrer Projektstätigkeit von ihren Arbeiten in den jeweiligen Funktionsbereichen des Betriebes freigestellt. Der Projektdurchführung sind jedoch dort Grenzen gesetzt, wo größere finanzielle Mittel erforderlich wären. Schon in einer der ersten Sitzungen weisen die Ausbilder darauf hin, daß in der momentan schwierigen wirtschaftlichen Lage des Betriebes keine hohen finanziellen Mittel für das Projekt zur Verfügung gestellt werden können. In den Sitzungen zeigt sich jedoch, daß die finanzielle Einschränkung die Auszubildenden nicht demotiviert, sondern zur Erarbeitung innovativer Ideen anregt.

Die hier beschriebenen Maßnahmen zeigen, daß Unternehmung Energie ihre Auszubildenden auf vielfältige Weise fördert und mit großen Engagement die Zusammenarbeit zwischen gewerblichen und angestellten Lehrlingen unterstützt. Der Leiter der Personalförderung und Ausbildung weist im Interview darauf hin, daß dem Thema betrieblicher Umweltschutz im Rahmen dieser Fördermaßnahmen eine besondere Rolle zukommt. Seiner Meinung nach trägt ein Projekt wie das 'Mini Öko Audit' einerseits dazu bei, den Umweltschutzgedanken bei den Auszubildenden, welche das zukünftige Mitarbeiterpotential der Unternehmung darstellen, zu verbreiten. Andererseits handelt es sich bei dem betrieblichen Umweltschutz um ein Thema, welches sowohl gewerbliche als auch angestellte Auszubildende in ihrer Tätigkeit betrifft. Daher eignet sich dieser The-

²¹⁶ Auszug aus einem Interview mit dem Leiter der Personalförderung und Ausbildung.

²¹⁷ Siehe das in Abschnitt 4.5.1.3 beschriebene Umweltschutzseminar.

²¹⁸ Konzernzeitung (X) (Februar 1997), S. 14 (Auszug aus einem Interview mit dem Leiter Personalförderung und Ausbildung).

menkomplex besonders für gemeinsame Lernprozesse von angestellten und gewerblichen Lehrlingen.

In Unternehmung Eisen werden keine Einführungsveranstaltungen oder spezielle Fördermaßnahmen für Auszubildende angeboten. Da sich angestellte Lehrlinge während ihrer Lehrzeit nur im Verwaltungsbereich, und gewerbliche Auszubildende nur im Fertigungsbereich aufhalten, bestehen zwischen diesen beiden Ausbildungsgruppen keine regelmäßigen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Auch haben die Lehrlinge dieses Betriebes keine Gelegenheit, ihren Ausbildungsverlauf zu beeinflussen. Während der Ausbildungsplan für angestellte Lehrlinge von der Personalabteilung gestaltet wird, erstellen die Meister in der Fertigung den Ausbildungsplan für gewerbliche Lehrlinge. In den Interviews erklären befragte angestellte Lehrlinge sowie der Leiter der Personalabteilung übereinstimmend, daß der betriebliche Umweltschutz keine besondere Berücksichtigung in den Lerninhalten findet. In den Interviews befragte Meister und gewerbliche Auszubildende weisen darauf hin, daß im Fertigungsbereich eine Unterweisung über zu beachtende Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes jeweils an den einzelnen Ausbildungsstationen durch die Meister erfolgen soll.

Insgesamt zeigt sich, daß in Unternehmung Energie vielfältige Möglichkeiten für gewerbliche und angestellte Auszubildende zur Information und Kommunikation über ausbildungsrelevante Themen bestehen, wobei der betriebliche Umweltschutz in den letzten Jahren einen zunehmend größeren Raum in der Ausbildung eingenommen hat. Besonders das beschriebene Umweltschutzprojekt ('Mini-Öko-Audit') hat maßgeblich zur Intensivierung der Information und Kommunikation über den betrieblichen Umweltschutz beigetragen. In Unternehmung Eisen hingegen haben angestellte und gewerbliche Lehrlinge keine Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam nach Lösungen für Probleme zu suchen. Der Umweltschutz spielt hier in der Ausbildung keine Rolle.

4.5.5.2 Untersuchung des Betriebsklimas zur Analyse des 'Wohlergehens' der Mitarbeiter

In der schriftlichen Befragung gibt weit mehr als die Hälfte der befragten Unternehmungsmitglieder beider Betriebe an, daß sie das Betriebsklima in ihrer Unternehmung für nur ausreichend oder mangelhaft halten (siehe Tabelle 18). Von den Befragten aus Unternehmung Energie sind vor allem gewerbliche Mitarbeiter und Betriebsangehörige der mittleren Führungsebene dieser Ansicht (siehe Tabelle 18). Die Interviews mit Mitarbeitern der mittleren Führungsebene deuten darauf hin, daß vor allem Führungskräfte aus dem Fertigungsbereich das Betriebsklima kritisch beurteilen. In den Interviews befragte gewerbliche Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem Fertigungsbereich sehen den Grund für die kritische Einschätzung des Betriebsklimas hauptsächlich in der Ungewißheit über die Zukunft der Unternehmung und die damit verbundene starke Angst um den Arbeitsplatz. Ein Mitarbeiter hierzu: „Wir haben hier bei uns eine wirklich gute

Kantine, die Sozialräume werden ordentlich gepflegt und es gibt sogar einen kleinen Laden, in dem wir die in unserem Konzern hergestellten Produkte günstig erwerben können. Nur können wir damit nichts mehr anfangen, wenn wir unsere Arbeit verlieren“ (Auszug aus einem Interview mit einer Führungskraft aus dem Fertigungsbereich).

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Sehr gut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gut	1	0	3	2	9	1	1	5	4	0	18	8
	33,3%	0,0%	13,6%	25,0%	11,1%	3,6%	1,3%	6,1%	44,4%	0,0%	9,2%	6,3%
Befriedigend	2	1	4	4	26	9	16	27	3	2	51	43
	66,7%	50,0%	18,2%	50,0%	32,1%	32,1%	20,0%	32,9%	33,3%	28,6%	26,2%	33,9%
Ausreichend	0	0	9	1	29	8	20	22	2	2	60	33
	0,0%	0,0%	40,9%	12,5%	35,8%	28,6%	25,0%	26,8%	22,2%	28,6%	30,8%	26,0%
Mangelhaft	0	1	6	1	17	10	43	28	0	3	66	43
	0,0%	50,0%	27,3%	12,5%	21,0%	35,7%	53,8%	34,1%	0,0%	42,9%	33,6%	33,9%
Σ Spaltenanzahl	3	2	22	8	81	28	80	82	9	7	195	127
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,3%	6,3%	41,5%	22,0%	41,0%	64,6%	4,6%	5,5%	100%	100%

Tabelle 18: Beurteilung des Betriebsklimas in den Unternehmungen²¹⁹
(Frage 11.2 des Fragebogens)

Von den Teilnehmern der schriftlichen Befragung aus Unternehmung Eisen beurteilen angestellte und gewerbliche Mitarbeiter sowie Auszubildende das Betriebsklima überwiegend als nur ausreichend oder mangelhaft (siehe Tabelle 18). Als Gründe hierfür nennen befragte Mitarbeiter und Auszubildende auch in diesem Betrieb die Unsicherheit des Standorts und die damit verbundene Angst um ihren Arbeitsplatz. Zudem weisen viele Befragte in den Interviews darauf hin, daß der Betrieb in den letzten Jahren immer weniger Sozialleistungen für seine Mitarbeiter bereitstellt. So wurde z.B. ein Kiosk, an dem sich Unternehmungsmitglieder zum Einkaufspreis mit Getränken und Essen versorgen konnten, aus Kostengründen geschlossen. Auch früher angebotene Betriebsausflüge sind den Sparmaßnahmen zum Opfer gefallen. Unternehmung Eisen betreibt keine eigene Kantine und stellt für die Pausen nur einen kleinen Raum im Fertigungsbereich zur Verfügung, der nur mit wenigen Tischen und Holzstühlen, auf denen abgeschnittene Teppichreste liegen, ausgestattet ist. Auch die Sozialräume sowie die sanitären Anlagen befinden sich in einem Zustand der darauf hindeutet, daß hier in den letzten Jahren keine Investitionen getätigt wurden. Ein Teil der in den Interviews befragten Mitarbeiter betont explizit, daß sie sich in ihrem Betrieb nicht als Menschen, sondern als Kostenfaktor behandelt fühlen. In einem kurzen Gespräch mit einigen gewerblichen Mitarbeitern in der Mittagspause während der Zeit, in der die Untersuchungsträgerin im Betrieb mitgearbeitet hat, wird die Einstellung vieler Unternehmungsmitglieder deutlich. Auf die Frage, ob Betriebsangehörige die Möglichkeit haben, Aktien der Muttergesellschaft günstiger zu erwerben äußert der Befragte: „Nein, aber selbst wenn es günstigere Aktien von

²¹⁹ 14 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und ein Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

der Muttergesellschaft oder auch von unserem Unternehmen für uns gäbe bin ich mir sicher, daß sie niemand von uns kaufen würde.“

Insgesamt zeigt sich in beiden Unternehmungen, daß das Wohlergehen der Mitarbeiter stark von der Angst um den Arbeitsplatz beeinträchtigt ist. Da diese Angst die Unternehmungsmitglieder beider Betriebe schon seit einigen Jahren begleitet und ihnen während dieser Zeit ständig Höchstleistungen abverlangt werden, zeichnet sich eine kontinuierliche Verschlechterung des Betriebsklimas ab. Diese Tendenz wird vor allem in Unternehmung Eisen durch ein äußerst geringes Engagement des Betriebes im Bereich der Sozialleistungen (Sozialräume, Kantine etc.) verstärkt. Aufgrund der angespannten Atmosphäre in den beiden Unternehmungen ist davon auszugehen, daß sich die Betriebsangehörigen insgesamt nur wenig mit den jeweils von ihren Unternehmungen angestrebten Zielen (auch den Umweltschutzzielen) identifizieren können bzw. wollen.

4.5.5.3 Möglichkeiten zur Umsetzung von umweltschutzorientiertem Verhalten am Arbeitsplatz

In beiden Unternehmungen hat sich die Arbeitssituation im Fertigungsbereich in den letzten Jahren ähnlich grundlegend geändert. Während gewerbliche Mitarbeiter noch vor einigen Jahren in beiden Betrieben im Rahmen der fortschreitenden Arbeitsteilung nur einige wenige Arbeitsgriffe ordnungsgemäß verrichten mußten, haben sie heute im Zuge der Einführung neuer Produktionstechniken komplexere Tätigkeiten zu bewältigen, welche die Kenntnis der abteilungsübergreifenden Abläufe voraussetzen.²²⁰ Entsprechend dieser neuen Anforderungen gibt in der schriftlichen Befragung der überwiegende Teil der befragten gewerblichen Mitarbeiter beider Betriebe an, daß sie in ihrem Tätigkeitsbereich selbständig arbeiten müssen und Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen haben (siehe Tabelle 6, Anhang). Gleichzeitig gibt jedoch der Großteil der befragten gewerblichen Mitarbeiter aus Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen an, daß an ihren Arbeitsplätzen durchaus Fehler aufgrund von Zeitmangel gemacht werden (siehe Tabelle 7, Anhang).

Gewerbliche Mitarbeiter beider Betriebe betonen in den Interviews, daß der Zeitmangel aus der bewußt sehr straff gehaltenen Organisation der Fertigungsschritte, die zur Steigerung der Produktivität beitragen soll, resultiert. In Unternehmung Energie minimiert die 'synchrone Produktion' Pufferzeiten und Lagerbestände in der Fertigung. Es entsteht nach Auskunft des Werkleiters für gewerbliche Mitarbeiter ein gewisser 'Leistungsdruck', denn bei Realisation der 'synchrone Produktion' haben Fehlleistungen einzelner Mitarbeiter nicht nur Auswirkungen auf den jeweiligen Arbeitsteilprozeß, sondern auch auf die weiteren Produktionsschritte. Die Mitarbeiter stehen somit unter dem Druck, ihre Arbeit möglichst schnell und sorgfältig zu erledigen, denn bei Zeitverzögerungen werden

²²⁰ Die Daten wurden in Interviews mit gewerblichen Mitarbeitern sowie Führungskräften aus dem Fertigungsbereich beider Unternehmungen erhoben.

Kollegen in der Erledigung der folgenden Arbeitsschritte beeinträchtigt.²²¹ Die Bedeutung der Produktivität wird zusätzlich dadurch betont, daß an jedem Fertigungsband Stellwände aufgestellt sind, an denen jede Schicht die jeweils pro Schicht erreichte Produktivität in ein Balkendiagramm einträgt. So wird einerseits die Produktivitätsentwicklung der einzelnen Schichten überwacht, andererseits werden die einzelnen Schichten auch untereinander bezüglich der jeweils erreichten Produktivität verglichen. In ähnlicher Weise sind die Produktionsschritte auch in Unternehmung Eisen organisiert, wobei auch hier die Abhängigkeit der vor- und nachgelagerten Fertigungsschritte voneinander zu sorgfältigen und schnellen Arbeiten anhält.²²²

Auch im Verwaltungsbereich hat sich die Arbeitssituation der Mitarbeiter in den letzten Jahren in beiden Unternehmungen verändert. Verstärkt durchgeführte Rationalisierungsmaßnahmen (in diesem Bereich vor allem Frühverrentungen mit Aussetzung von Neueinstellungen) haben dazu geführt, daß angestellte Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen. Ähnlich wie befragte gewerbliche Mitarbeiter betont in beiden Betrieben auch der überwiegende Teil der angestellten Mitarbeiter in der schriftlichen Befragung, daß sie in ihren Tätigkeitsbereichen selbständig arbeiten können und Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen müssen (siehe Tabelle 6, Anhang). Jedoch geben auch von den befragten angestellten Mitarbeitern in der schriftlichen Befragung mehr als die Hälfte an, daß in ihren Tätigkeitsbereichen Fehler aufgrund von Zeitmangel gemacht werden (siehe Tabelle 7, Anhang).

Die Umweltschutzbeauftragten beider Unternehmungen erklären im Interview, daß an jedem Arbeitsplatz ihres Betriebes Umweltschutzvorschriften einzuhalten sind. In der schriftlichen Befragung geben jedoch von den insgesamt Befragten aus Unternehmung Eisen mehr als die Hälfte an, daß sie nicht wissen, ob derartige Vorschriften für ihren Arbeitsplatz bestehen oder davon ausgehen, daß diese Vorschriften nicht existieren. In Unternehmung Energie geben deutlich mehr befragte Betriebsangehörige an, daß sie Vorschriften zum Umweltschutz an ihren Arbeitsplätzen einhalten müssen als in Unternehmung Eisen, jedoch ist auch hier ein Teil der Befragten unsicher bezüglich dieser Frage oder verneint die Existenz von einzuhaltenden Umweltschutzvorschriften (siehe Tabelle 19).

²²¹ Diese Informationen stammen aus einem Interview mit dem Werksleiter von Unternehmung Energie.

²²² Diese Informationen stammen aus Interviews mit Führungskräften aus dem gewerblichen Bereich von Unternehmung Eisen.

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Ja	2 66,7%	2 100%	12 52,2%	4 50,0%	45 54,2%	7 24,1%	61 74,4%	43 53,8%	7 77,8%	3 42,9%	127 63,5%	59 46,8%
Weiß nicht	0 0,0%	0 0,0%	5 21,7%	1 12,5%	17 20,5%	4 13,8%	12 14,6%	24 30,0%	2 22,2%	2 28,6%	36 18,0%	31 24,6%
Nein	1 33,3%	0 0,0%	6 26,1%	3 37,5%	21 25,3%	18 62,1%	9 11,0%	13 16,3%	0 0,0%	2 28,6%	37 18,5%	36 28,6%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	8	83	29	82	80	9	7	200	126
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,5%	6,3%	41,5%	23,0%	41,0%	63,5%	4,5%	5,6%	100%	100%

Tabelle 19: Befragung zu Vorschriften zum Umweltschutz am Arbeitsplatz²²³
(Frage 6 des Fragebogens)

Ähnlich wie in der schriftlichen Befragung zeigt sich in den Interviews, daß gewerbliche Mitarbeiter beider Betriebe deutlich besser über an ihrem Arbeitsplatz einzuhaltende Umweltschutzvorschriften informiert sind als ihre angestellten Kollegen. Da sich in den Interviews mit Mitarbeitern der mittleren Führungsebene herausstellt, daß in der schriftlichen Befragung vor allem Vorgesetzten aus dem Verwaltungsbereich angegeben haben, unsicher über die Existenz von einzuhaltenden Vorschriften zu sein oder der Ansicht sind, daß derartige Vorschriften nicht existieren, ist davon auszugehen, daß die mangelnde Kenntnis dieser Vorschriften bei angestellten Mitarbeitern aus der fehlenden Information durch ihre Vorgesetzten herrührt. Die Umweltschutzbeauftragten beider Unternehmen sind der Meinung, daß der diesbezügliche Informationsvorsprung der gewerblichen Mitarbeiter auch daher resultiert, daß diese regelmäßig an ihren Arbeitsplätzen in Arbeitssicherheit und Unfallverhütung geschult werden und dabei oft auch zu beachtende Umweltschutzvorschriften vermittelt werden. In Unternehmung Energie ist die Aufgabe von Fachvorgesetzten der Fertigung, ihre Mitarbeiter über wesentliche Gesichtspunkte bezüglich fach-, sicherheits- und qualitätsbezogene Themen zu unterrichten, im Qualitätsmanagement-Handbuch festgehalten, wobei die Unterweisung über umweltschutzbezogene Sachverhalten hier noch keine Berücksichtigung gefunden hat.²²⁴ Im Verwaltungsbereich finden diese Unterweisungen eher selten statt. Hier bestehen somit keine Strukturen, welche zu einer regelmäßigen diesbezüglichen Information der Mitarbeiter beitragen.

Daß vor allem in Unternehmung Eisen aber auch in Unternehmung Energie nicht nur in der Information über an den Arbeitsplätzen einzuhaltende Umweltschutzvorschriften sondern auch bei deren Umsetzung Defizite bestehen, zeigt sowohl die schriftliche Befragung als auch Äußerungen der Betriebsangehörigen in Interviews. So geben in der schriftlichen Befragung von den insgesamt Befragten aus Unternehmung Eisen mehr als 90 %, aus Unternehmung Energie mehr als 70 % an, daß die Umsetzung der Umwelt-

²²³ Neun Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und zwei Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

²²⁴ Vgl. Qualitätsmanagement-Handbuch (X), S. 4, 18-2.

schutzvorschriften am Arbeitsplatz zumindest teilweise verbesserungswürdig ist. In beiden Betrieben vertreten vor allem gewerbliche Mitarbeiter diese Meinung (siehe Tabelle 8, Anhang). Gewerbliche Mitarbeiter beider Unternehmungen weisen in den Interviews darauf hin, daß ihrer Meinung nach sowohl die Art der Organisation von Umweltschutzeinrichtungen als auch der Zeitmangel dafür verantwortlich ist, daß die Umweltschutzvorschriften teilweise nicht korrekt eingehalten werden. So zeigt sich z.B. bei der Betriebsbesichtigung, daß vor allem in Unternehmung Eisen, zum Teil aber auch in Unternehmung Energie lange Wege zu den Behältnissen zur Abfalltrennung existieren, und diese zudem kaum visualisiert sind, so daß auf den ersten Blick nicht erkennbar ist, welche Abfälle in welchen Behältnissen gesammelt werden sollen. Besonders unter dem bestehenden Zeitdruck kommt es so nach Aussagen interviewter gewerblicher Mitarbeiter dazu, daß Abfälle nicht ordnungsgemäß getrennt werden. Da die gewerblichen Mitarbeiter beider Unternehmungen nach erbrachtem Output entlohnt werden (Ak-kord/Prämienlohn), fehlt teilweise auch die Motivation, lange Wege zur ordnungsgemäßen Entsorgung von Abfällen zurückzulegen.

Im Verwaltungsbereich der beiden Betriebe ergibt die Betriebsbesichtigung, daß hier in beiden Unternehmungen die Abfalltrennung in den Büros unterschiedlich gehandhabt wird. Während in einigen Abteilungen Behältnisse für die getrennte Sammlung von Papier aufgestellt sind, trennen andere Büros ihren Abfall nicht. In den Interviews bemerken befragte angestellte Mitarbeiter beider Betriebe, daß sie den Gebrauch umweltfreundlicher Büroutensilien wie Recyclingpapier etc. begrüßen würden. Sie weisen jedoch darauf hin, daß die jeweiligen Einkaufsabteilungen für die Bestellungen verantwortlich sind und sie somit keinen Einfluß auf die Auswahl von Büromaterialien haben. Befragte beider Unternehmungen bemängeln in den Interviews, daß ihre Betriebe keine Trennung von Hausmüll vornehmen. So gelangen von den Mitarbeitern mitgebrachte Einwegflaschen, Kaffeefilter, Zigaretten, Joghurtbecher etc. in ein Abfallbehältnis. In Unternehmung Eisen konnte die Untersuchungsträgerin während der zweiwöchigen Tätigkeit beobachten, daß einige Mitarbeiter leere Joghurtbecher und Obstreste nicht in den Abfall geben, sondern täglich mit nach Hause nehmen, um sie dort entsprechend zu entsorgen.

Insgesamt zeigt sich, daß Mitarbeiter beider Unternehmungen zwar selbständig und eigenverantwortlich arbeiten, jedoch durch das gestiegene Arbeitspensum der letzten Jahre und den daraus resultierenden Zeitmangel in ihrer (umweltschutzbezogenen) Handlungsfreiheit sehr eingeschränkt sind. Während der Betriebsbesichtigung wird deutlich, daß die jeweilige Arbeitsumgebung der Mitarbeiter beider Unternehmungen primär darauf ausgerichtet ist, schnelles und effektives Arbeiten zu ermöglichen. Sie unterstützt jedoch nicht ein möglichst umweltorientiertes Verhalten der Betriebsangehörigen.

4.5.5.4 Umweltschutzrelevante Auswirkungen der Anreizsysteme der Unternehmungen

Zur Analyse der umweltschutzrelevanten Auswirkungen der Anreizsysteme der Unternehmungen soll zuerst einmal allgemein die

- (1) Anreizgestaltung in den Unternehmungen zur Förderung von Verbesserungsvorschlägen untersucht werden, um darauf aufbauend
- (2) die Auswirkungen des Anreizsystems auf das umweltschutzrelevante Verhalten der Mitarbeiter zu betrachten.

Zu (1) Anreizgestaltung in den Unternehmungen zur Förderung von Verbesserungsvorschläge

Um die ständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten der Produktivität, Qualität der Produkte und Produktionsverfahren sowie der Kostenstruktur im Betrieb zu etablieren sind in Unternehmung Energie verschiedene Maßnahmen getroffen worden. So wird jährlich ein Qualitäts-Grand-Prix durchgeführt, bei dem verschiedene Produktionsabteilungen vorstellen, wie sich die Produktivität und Fertigungsqualität in ihrer Abteilung im letzten Jahr entwickelt hat. Ein Teilnehmer der Veranstaltung wies die Untersuchungsträgerin darauf hin, daß die Teilnahme zwar freiwillig ist, sie aber letztlich von der Geschäftsführung erwartet wird. Bei den Vortragenden handelt es sich um Meister oder Vorarbeiter einer Abteilung oder einer Arbeitsgruppe. Sie führen aus, mit welchen Maßnahmen Produktivitätssteigerungen, Kostensenkungen und Verbesserungen der Fertigungsqualität in ihren Arbeitsbereichen erreicht werden konnten. Gleichzeitig werden von allen Vortragenden Aussagen darüber getroffen, wieviele Mitarbeiter mit Durchführung der Maßnahmen eingespart werden. Umweltschützende Aspekte werden in den Vorträgen nicht explizit thematisiert, jedoch ist auch die Senkung der Ausschußkosten ein Ziel, welches im Rahmen der Bemühungen um Kostensenkung angestrebt wird. Es zeigt sich, daß schon im ersten Jahr der Durchführung des Qualitäts-Grand Prix die Ausschußkosten und damit auch die Ausschußmengen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um ein Viertel reduziert wurden.²²⁵

Um einen ständigen Anreiz zur Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten zu schaffen, wurde von Unternehmung Energie ein betriebliches Vorschlagswesen eingerichtet. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, einzeln oder in Gruppen Verbesserungsvorschläge einzureichen. Schon bei der Formulierung steht ihnen auf Wunsch der Betreuer des betrieblichen Vorschlagswesens beratend zur Seite. Eingehende Vorschläge werden von fachlich zuständigen Meistern in Form eines kurzen Gutachtens bezüglich ihrer Umsetzbarkeit bewertet. Im Anschluß entscheidet ein Ausschuß, bestehend aus dem Betreuer des betrieblichen Vorschlagswesens, einem Betriebsratsmitglied und einer Führungskraft, über die Annahme oder Ablehnung. Die monetäre Bewertung des Vorschlags erfolgt anhand eines festgelegten Kriterienkatalogs. So wird z.B. analysiert, ob der Vorschlag die Arbeits-

²²⁵ Vgl. Konzernzeitung (X) (Juni 1997), S. 5.

sicherheit erhöht oder den Fertigungsprozeß beschleunigt. Umweltschutzrelevante Kriterien sind bisher jedoch nicht explizit in die Bewertung von Verbesserungsvorschlägen aufgenommen worden. Wird ein Verbesserungsvorschlag abgelehnt, so wird dem Einreichenden die Entscheidung begründet. Er kann Widerspruch einlegen und seinen Vorschlag erneut prüfen lassen. Über das Vorgehen bei der Bewertung von Verbesserungsvorschlägen existiert in Unternehmung Energie eine detailliert ausgearbeitete Betriebsvereinbarung. Um die Mitarbeiter dazu zu motivieren, möglichst viele Verbesserungsvorschläge einzureichen, werden nicht nur die einzelnen Vorschläge prämiert, sondern auch Sonderaktionen durchgeführt. So werden z.B. Mitarbeiter belohnt, die im Jahr die meisten Verbesserungsvorschläge eingebracht haben. Die Preisträger werden regelmäßig mit Bild in der Betriebszeitung vorgestellt. In gleicher Weise wird über die Gewinner anderer Wettbewerbe in der Betriebszeitung informiert. Wenn Verbesserungsvorschläge auch für andere Werke eine Bedeutung haben, werden die jeweiligen Standorte vom Betreuer des betrieblichen Vorschlagswesens darüber informiert.

Um die ständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten auch im Vergleich der verschiedenen Werke von Unternehmung Energie zu etablieren ist ein Qualitäts- und Produktivitätswettbewerb im Werkevergleich (plant of the year) eingeführt worden. Auch hier fließen Umweltschutzgesichtspunkte nicht in die Bewertung ein. Die hier beschriebenen Maßnahmen zielen darauf zu signalisieren, daß vor allem Kostenbewußtsein und Steigerung der Produktivität Verhaltensweisen sind, welche belohnt werden.

Auch Unternehmung Eisen verfügt über ein betriebliches Vorschlagswesen. Hier werden eingereichte Vorschläge zur Prüfung auf Realisierbarkeit an den Meister weitergeleitet, der für den Bereich, für den der Vorschlag gemacht wurde, zuständig ist. Ist der zuständige Meister nicht in der Lage, den Vorschlag zu bewerten, wird dies von einer Bewertungskommission, bestehend aus einem Betriebsratsmitglied sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, übernommen. Als Prämie sollen Mitarbeiter für angenommene Verbesserungsvorschläge einen Anteil der jährlichen Einsparung erhalten, welche durch die Umsetzung des Vorschlags erreicht werden kann. Eine genau ausgearbeitete und schriftlich festgelegte Vorgehensweise für den Umgang mit eingereichten Verbesserungsvorschlägen besteht jedoch in dieser Unternehmung nicht. Wie in Unternehmung Energie ist der Umweltschutz bisher nicht als Kriterium in die Einschätzung des monetären Wertes eines Vorschlags aufgenommen worden. Auch werden in Unternehmung Eisen nicht wie in Unternehmung Energie besondere Anreize geschaffen, welche Mitarbeiter zum Einreichen von Vorschlägen motivieren sollen. Die Beteiligung am Vorschlagswesen ist in Unternehmung Eisen mit insgesamt 10 Vorschlägen im letzten Jahr eher mäßig, während in Unternehmung Energie viele Mitarbeiter rege am Vorschlagswesen partizipieren. So haben in Unternehmung Energie vereinzelt Betriebsangehörige bisher schon bis zu 150 Verbesserungsvorschläge eingereicht.²²⁶

In Unternehmung Eisen wurde 1997 erstmals im Fertigungsbereich ein Wettbewerb unter dem Thema 'ansprechendes Äußeres der Abteilung' durchgeführt. Der Personal-

²²⁶ Vgl. Konzernzeitung (X) (Februar 1997), S. 5.

leiter sowie zwei ehemalige Mitarbeiter von Unternehmung Eisen übernahmen dabei die Rolle der Juroren. Das Bewertungsteam besichtigte jeweils getrennt voneinander die einzelnen Produktionsabteilungen und bewertete diese anhand eines vorher gemeinsam erstellten Kriterienkatalogs. Zu den Kriterien gehörten z.B. Sauberkeit sowie Ordnung am Arbeitsplatz. Dieser Wettbewerb soll dazu beitragen, daß die Ordnung am Arbeitsplatz nicht unter den Bestrebungen, Produktivitätssteigerungen zu erreichen, leidet. Da dieser Wettbewerb dazu anregen soll, Verschmutzungen zu vermeiden, wird indirekt auch ein Anreiz für die Mitarbeiter geschaffen, sich umweltbewußt an ihrem Arbeitsplatz zu verhalten.

Der Konzern, zu dem auch Unternehmung Eisen gehört, veranstaltet einen konzernübergreifenden Wettbewerb. Vertriebsabteilungen der verschiedenen Unternehmungen werden für besondere Leistungen der sogenannte 'Golden Link Awards' verliehen. Bei diesen Veranstaltungen werden jedoch Umweltschutzgesichtspunkte nicht als Bewertungskriterien berücksichtigt.

Zu (2) Auswirkungen des Anreizsystems auf das umweltschutzrelevante Verhalten der Mitarbeiter

Die Beschreibung der Anreizsysteme der beiden Unternehmungen zeigt, daß sowohl in Unternehmung Energie als auch in Unternehmung Eisen Strukturen geschaffen wurden, welche die Unternehmungsmitglieder dazu motivieren sollen, eine Kostenreduktion und Qualitäts- sowie Produktivitätsverbesserung zu erreichen. In der schriftlichen Befragung stellt sich aber heraus, daß diese Anreize bei vielen Betriebsangehörigen nicht die von den Unternehmungen gewünschte Wirkung entfalten. So geben von den insgesamt Befragten aus Unternehmung Energie, vor allem aber aus Unternehmung Eisen, mehr als die Hälfte an, daß sie sich mit dem Einbringen von Kritik und Verbesserungsvorschlägen zurückhalten, auch wenn sie dementsprechende Ideen haben. In beiden Unternehmungen vertreten vor allem angestellte und gewerbliche Mitarbeiter, in Unternehmung Eisen auch viele Auszubildende diese Meinung (siehe Tabelle 9, Anhang). In den Interviews bestätigen gewerbliche Mitarbeiter beider Betriebe jedoch, daß sie versuchen, Verbesserungsvorschläge, welche dazu beitragen können, die Produktivität zu erhöhen, sofort an ihren Arbeitsplätzen umzusetzen. Dadurch können sie ihre eigene Arbeitsleistung erhöhen und so ein besseres Akkordergebnis erzielen, welches sich direkt in ihrer Entlohnung niederschlägt.²²⁷ Mitarbeiter aus Unternehmung Energie, die in den Interviews befragt werden betonen zudem, daß sie auch an dem betrieblichen Vorschlagswesen teilnehmen, wenn sie entsprechende Ideen haben. Interviewpartner aus beiden Unternehmungen erklären aber übereinstimmend, daß offene Kritik in ihren Betrieben eher unerwünscht ist und daher von den meisten Mitarbeitern, besonders in Zeiten der Angst um den Arbeitsplatz, auch nicht geübt wird.

Bezüglich der Schaffung von Anreizen, welche Betriebsangehörige zu umweltorientiertem Verhalten an ihren Arbeitsplätzen motivieren, bleibt festzuhalten, daß in beiden Unternehmungen diesbezüglich keine formale Strukturen geschaffen worden sind. So-

²²⁷ Diese Informationen stammen aus Interviews mit gewerblichen Mitarbeitern beider Betriebe.

wohl in Unternehmung Energie als auch in Unternehmung Eisen gehen Anreize zum betrieblichen Umweltschutz höchstens als Nebenprodukt von in jüngerer Zeit geschaffenen Strukturen aus, welche auf die Verbesserung der Qualität von Produkten und Produktionsverfahren (siehe Qualitäts Grand Prix in Unternehmung Energie mit dem Ziel, Ausschußkosten zu senken) sowie der Produktivität (siehe Wettbewerb 'ansprechendes Äußeres der Abteilung' von Unternehmung Eisen) ausgerichtet sind.

Während in Unternehmung Energie mit dem sehr detailliert ausgearbeiteten und für Mitarbeiter transparent gestalteten betrieblichen Vorschlagswesen durchaus Strukturen bestehen, in welche sich Anreize für eine Förderung des Einbringens von Ideen zugunsten des betrieblichen Umweltschutzes integrieren lassen, besteht eine derartige Situation in Unternehmung Eisen nicht. Viele Mitarbeiter aus diesem Betrieb erklären in Interviews, daß ihnen weder das Bewertungsverfahren des Vorschlagswesens noch der Berechnungsmodus der Prämie für gemachte Vorschläge bekannt ist und sie daher nicht motiviert sind, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Die Unkenntnis bei den Betriebsangehörigen über den Umgang mit Verbesserungsvorschlägen zeigt sich auch in der schriftlichen Befragung bei der Frage nach dem Umgang mit Ideen, welche Mitarbeiter für eine Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes gemacht haben. Von den befragten Auszubildenden, sowie gewerblichen und angestellten Mitarbeitern aus Unternehmung Eisen geben mehr als ein Drittel an, daß sie nicht wissen, wie mit derartigen Ideen weiter verfahren wird (siehe Tabelle 10, Anhang).

Insgesamt deutet die Ausgestaltung der Anreizsysteme beider Unternehmungen darauf hin, daß die Förderung umweltschutzorientierten Verhaltens nicht nur aus dem jeweiligen Anreizsystem ausgeklammert ist, sondern diesen teilweise sogar widerspricht. So ist davon auszugehen, daß umweltschutzbewußtes Verhalten im Unternehmungsalltag nicht immer Zeit und Geld einspart, sondern oft - zumindest kurzfristig - auch zu einem Mehraufwand an diesen Ressourcen führt. Da in beiden Unternehmungen jedoch gerade die Einsparung von Zeit (mehr Output pro Zeiteinheit) und Geld durch die jeweiligen Anreizsysteme angestrebt wird, sanktionieren diese Strukturen alle Umweltschutzmaßnahmen und Ideen der Mitarbeiter, welche einen Mehraufwand an Zeit und finanziellen Mitteln bedeuten.

4.5.5.5 Motive der Mitarbeiter für umweltschutzorientiertes Verhalten

In der schriftlichen Befragung geben mehr als die Hälfte der befragten angestellten und gewerblichen Mitarbeiter sowie Azubis aus Unternehmung Eisen und auch mehr als die Hälfte der befragten gewerblichen Mitarbeiter aus Unternehmung Energie an, daß sie sich privat mehr an den Umweltschutz halten als im Betrieb (siehe Tabelle 11, Anhang). Als Ursache hierfür nennen die in den Interviews befragten Betriebsangehörigen beider Unternehmungen einerseits nicht vorhandene Möglichkeiten, sich umweltgerechter am Arbeitsplatz zu verhalten²²⁸ und andererseits die fehlende Förderung umweltgerechten

²²⁸ Siehe hierzu Ausführungen in Abschnitt 4.5.5.3.

Verhaltens durch das Anreizsystem.²²⁹ Gleichzeitig gibt gerade bei den Beschäftigungsgruppen, die sich nach der Befragung privat mehr an den Umweltschutz halten als im Betrieb, ein überwiegender Teil an, daß sie sich auch im Betrieb gerne stärker im Umweltschutz engagieren würden (siehe Tabelle 12, Anhang).

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, daß besonders in Unternehmung Eisen aber auch in Unternehmung Energie Potentiale für eine Verbesserung des Verhaltens im betrieblichen Umweltschutz existieren, welche durch entsprechende Förderung genutzt werden können. Die Notwendigkeit einer Förderung der Motivation von Mitarbeiter hinsichtlich des betrieblichen Umweltschutzes zeigt sich auch darin, daß in der schriftlichen Befragung weit mehr als die Hälfte aller in beiden Unternehmungen Befragten angeben, daß ihrer Meinung nach fehlendes Interesse dafür verantwortlich ist, wenn in ihrem Betrieb der Umweltschutzgedanke verletzt wird (siehe Tabelle 4, Anhang).

4.5.6 Bestrebungen zur Durchführung einer Öko-Audit-Zertifizierung als Ausdruck einer 'gelebten' Ökologieorientierung

Zur Vorbereitung auf eine Zertifizierung nach der DIN EN ISO-Norm 14 001 führte Unternehmung Energie 1996 ein Test-Öko-Audit durch. Im Rahmen dieses Test-Öko-Audits haben Führungskräfte von Unternehmung Energie selbst überprüft, in wiefern die Unternehmung den Anforderungen einer Zertifizierung genüge und welchen zeitlichen und organisatorischen Aufwand eine Prüfung mit sich bringen würde.²³⁰ Die Durchführung eines Audits erschien sinnvoll, weil diese Maßnahme speziell von Großkunden in Zukunft verlangt wird.²³¹ „Ein beständenes Öko-Audit vorweisen zu können, wird immer wichtiger im Wettbewerb, auch für uns.“²³² Die Zertifizierung ist letztendlich 1998 nach ISO 14 001 erfolgt.²³³

In Unternehmung Eisen ist zu Beginn dieser Untersuchung keine Durchführung einer Zertifizierung geplant, weil die Geschäftsführung nicht davon ausgeht, daß Kunden der Unternehmung in naher Zukunft ein derartiges Zertifikat fordern.²³⁴ Kurze Zeit später bekommt der Beauftragte für Umweltschutz jedoch eine Information darüber, daß Förderprogramme des Bundeslandes die Vorbereitung und Durchführung einer Zertifizierung in mittelständischen Unternehmungen subventioniert, und teilnehmende Unternehmungen nur die Mitarbeiterzeit zur Verfügung stellen müssen. Zu diesem Zeitpunkt entschließt sich die Geschäftsführung dazu, eine Zertifizierung in nächster Zukunft durchzuführen.²³⁵

²²⁹ Siehe hierzu Ausführungen in Abschnitt 4.5.5.4.

²³⁰ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1996), S. 18.

²³¹ Vgl. Konzernzeitung (X) (April 1999), S. 8.

²³² Geschäftsbericht (X) (1996), S. 18.

²³³ Geschäftsbericht (X) (1998), S. 25.

²³⁴ Diese Informationen stammen aus dem Interview mit dem Geschäftsführer von Unternehmung Eisen.

²³⁵ Die Daten resultieren aus einer Befragung des Umweltschutzbeauftragten von Unternehmung Eisen.

4.5.7 Zwischenbilanz: Ausprägung der 'gelebten' Umweltschutzorientierung in den untersuchten Unternehmen

Insgesamt zeigt sich, daß das Verhalten der Mitarbeiter beider Betriebe stark darauf ausgerichtet ist, die jeweilige Mission der Unternehmen (Standortsicherung und Gewinnerwirtschaftung) zu unterstützen. So ist die Ausprägung des umweltschutzbezogenen Verhaltens in den beiden Unternehmen stark dadurch beeinflusst, ob von einer jeweils umweltorientierten Verfahrensweise (ökonomische) Vorteile für den Betrieb zu erwarten sind.

Da das jeweilige Umfeld der Unternehmen verschiedene umweltschutzbezogene Anforderungen an die Betriebe stellt (z.B. Kundenpräferenzen, Gesetze, Unterstützung von Umweltschutzbemühungen durch den Konzern) und sich auch die jeweiligen Unternehmungsgegebenheiten unterscheiden, läßt sich in den beiden Betrieben eine unterschiedliche Ausprägung der umweltschutzrelevanten Gestaltungsparameter und Verhaltensweisen der Unternehmungsmitglieder beobachten.

Im folgenden soll kurz tabellarisch erörtert werden, ob sich die in den beiden Unternehmen 'gelebte' Ökologieorientierung durch das Treffen von Maßnahmen zur Verminderung von Umweltbelastungen, durch den Einbezug aller Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz und durch die Information der Öffentlichkeit über den betrieblichen Umweltschutz auszeichnet (siehe Tabelle 20).

	Unternehmung Energie	Unternehmung Eisen
Maßnahmen zur Verminderung der Umweltbelastung	* sparsamer Umgang mit Ressourcen um Kosten zu reduzieren * möglichst umweltfreundliche Gestaltung der Produkte aufgrund von Kundenpräferenzen * Rücknahme von Altprodukten durch Gesetz gefordert * Einsatz von end-of-pipe Produktionstechnologien; Rückgriff auf konzernintern entwickelte Technologien möglich * Entsorgungs-/Recyclingbemühungen orientieren sich stark an Kosten-/Nutzenüberlegungen; Rückgriff auf konzerninterne Recyclinganlage möglich	* sparsamer Umgang mit Ressourcen um Kosten zu reduzieren * umweltschutzbezogene Aspekte spielen bei der Produktentwicklung kaum eine Rolle * keine Rücknahme der Altprodukte * Einsatz von end-of-pipe Produktionstechnologien * Entsorgungs-/Recyclingbemühungen orientieren sich stark an Kosten-/Nutzenüberlegungen

	Unternehmung Energie	Unternehmung Eisen
Einbezug aller Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz	* (umweltschutzbezogener) Informationsfluß erfolgt streng über die Hierarchieebenen (außer im Ausbildungsbereich) * es besteht ein umweltschutzbezogenes Informationsdefizit bei den Mitarbeitern (außer im Ausbildungsbereich) * (umweltschutzbezogene) Handlungsfreiheit der Mitarbeiter ist durch starke Arbeitsbelastung gering * Anreizsystem sanktioniert Umweltschutzbemühungen, welche (auch kurzfristig) einen Mehraufwand an (finanziellen) Mitteln bedeuten (außer im Ausbildungsbereich) * bei den Mitarbeitern bestehen Motive für ein größeres Engagement im betrieblichen Umweltschutz	* (umweltschutzbezogener) Informationsfluß erfolgt streng über die Hierarchieebenen * es besteht ein umweltschutzbezogenes Informationsdefizit bei den Mitarbeitern, welches im Ausbildungsbereich besonders stark ausgeprägt ist * (umweltschutzbezogene) Handlungsfreiheit der Mitarbeiter ist durch starke Arbeitsbelastung gering * Anreizsystem sanktioniert Umweltschutzbemühungen, welche (auch kurzfristig) einen Mehraufwand an (finanziellen) Mitteln bedeuten * bei den Mitarbeitern bestehen Motive für ein größeres Engagement im betrieblichen Umweltschutz
Information der Öffentlichkeit über den betrieblichen Umweltschutz	* Behandlung des Umweltschutzthemas in Geschäftsberichten und Produktbroschüren * Zertifizierung wurde aufgrund von Kundenforderungen durchgeführt	* keine Behandlung des Umweltschutzthemas in Geschäftsberichten und Produktbroschüren * Zertifizierung soll aufgrund von finanzieller Unterstützung durch das Bundesland durchgeführt werden

Tabelle 20: Ausprägung der praktizierten Ökologieorientierung in den Unternehmungen

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß in Unternehmung Energie (auch aufgrund der Möglichkeit einer Nutzung von konzernintern entwickelten Technologien) weitergehende Maßnahmen zur Verminderung von Umweltbelastungen getroffen werden als dies in Unternehmung Eisen der Fall ist. Es bleibt somit festzuhalten, daß die sichtbar ausgeprägte Ökologieorientierung diesbezüglich in Unternehmung Energie stärker ausgeprägt ist als in Unternehmung Eisen.

Ferner bleibt festzuhalten, daß in Unternehmung Energie, vor allem aber in Unternehmung Eisen nur vereinzelt Maßnahmen zum Einbezug der Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz getroffen werden. Da sowohl die Arbeitsbedingungen als auch die Anreizsysteme in beiden Betrieben so gestaltet sind, daß ausschließlich ökonomisches Verhalten gefördert wird, ist die praktizierte Ökologieorientierung nur gering ausgeprägt. Eine Ausnahme bildet jedoch der Ausbildungsbereich von Unternehmung Energie. Hier kann tatsächlich von einer stark ausgebildeten 'gelebten' Umweltschutzorientierung gesprochen werden, denn hier haben Umweltschutzaspekte Eingang in alle Informations-

und Kommunikationsstrukturen als auch Arbeitsbedingungen und Anreizsysteme gefunden.

Auch bezüglich der Information der Öffentlichkeit über den betrieblichen Umweltschutz hat sich herausgestellt, daß Unternehmung Energie weitaus größere Ressourcen darauf verwendet, eigene Umweltschutzbemühungen zu kommunizieren als dies in Unternehmungen Eisen der Fall ist. Diese Situation ergibt sich nicht zuletzt dadurch, daß sich Unternehmung Energie von einer offenen umweltbezogenen Kommunikation den Aufbau eines Zusatznutzens bei (potentiellen) Kunden erhofft.

4.6 Interpretation des Spannungsfeldes zwischen der in den Unternehmungen vorherrschenden umweltschutzbezogenen Soll- und Istkultur

4.6.1 Deutung der in den Unternehmungen vorherrschenden ökologierelevanten Grundprämissen

4.6.1.1 Präventiver Umweltschutz als Maßnahme der Standortsicherung in Unternehmung 'Energie'

Wie in Abschnitt 4.4.1. ausgeführt, sieht Unternehmung Energie seine Hauptaufgabe darin, den Standort zu sichern und Gewinne zu erwirtschaften. Da sich die Unternehmung noch in der Verlustzone befindet, und die Konzernführung vor einiger Zeit eine Sparte, die sich in ähnlicher Lage befand, verkauft hat, wird die derzeitige Situation von allen Betriebsangehörigen als äußerst kritisch eingeschätzt. Viele Mitarbeiter befürchten, daß sich die Konzernführung dazu entschließen könnte, auch Unternehmung Energie zu veräußern.

In dieser schon länger anhaltenden Situation hat sich sowohl bei der Unternehmensführung von Unternehmung Energie als auch bei den Mitarbeitern die Meinung durchgesetzt, daß der Standort nur erhalten werden kann, wenn alle Handlungen im Betrieb darauf ausgerichtet werden, einen größtmöglichen Nutzen für die Unternehmung zu erzielen. Besonders nach den Entlassungen der letzten Zeit sehen die Unternehmungsmitglieder in der Senkung der Kosten und der ständigen Steigerung der Produktivität die einzige Möglichkeit, ihren eigenen Arbeitsplatz auf Dauer zu sichern.

Nach der Durchführung verschiedener Rationalisierungsmaßnahmen ist jedoch zu beobachten, daß sich in den einzelnen Abteilungen eine gravierende Ressourcenknappheit (vornehmlich an Zeit und Mitarbeitern) einstellt, welche dazu führt, daß sich die Unternehmungsmitglieder darauf beschränken (müssen), ihren originären Aufgaben (der Leistungserstellung) nachzukommen. Für Tätigkeiten, welche nicht unmittelbar zum Arbeitsgebiet gehören oder zu einer Produktivitätserhöhung oder einer Kostensenkung führen (auch umweltschützende Maßnahmen wie z.B. Abfalltrennung), bleibt kaum Zeit. Die Mittelknappheit hat außerdem dazu geführt, daß die einzelnen Abteilungen besonders darauf bedacht sind, die eigenen Ressourcen zu schützen, um auch weiterhin die

erwartete Leistung erbringen zu können. Das 'Schützen eigener Pfründe' der Abteilungen führt wiederum dazu, daß zwischen den Abteilungen Spannungen entstehen, welche die Zusammenarbeit untereinander (auch die Information und Kommunikation über Umweltschutzbelange) erschweren.

Bezüglich des Umgangs mit dem betrieblichen Umweltschutz herrscht in Unternehmung Energie die Meinung vor, daß ein präventiver Umweltschutz für die Standortsicherung der Unternehmung (aber auch des Konzerns) wichtig ist. Zu dieser Einstellung führt jedoch nicht das allgemeine Bewußtsein für die Notwendigkeit der Schonung der Umwelt, sondern einerseits die Anforderungen, welche diesbezüglich von Anspruchsgruppen an Unternehmung Energie herangetragen werden. Andererseits sieht Unternehmung Energie auch durchaus Chancen, durch Umweltschutzmaßnahmen (wirtschaftliche) Vorteile zu generieren. So versucht Unternehmung Energie z.B. durch die Kommunikation seiner Umweltschutzbemühungen in der Öffentlichkeit, sein Expertenimage auch auf den Umweltschutzbereich auszudehnen.

Im beobachtbaren Verhalten der Betriebsangehörigen und in den Unternehmungseinrichtungen ergeben sich Anhaltspunkte dafür, daß die Ökologieorientierung als Wert in der Unternehmungskultur von Unternehmung Energie eher schwach ausgebildet ist. Dies trifft vor allem auf die Ausprägung der umweltschutzbezogenen Informations- und Kommunikationsstrukturen über umweltschutzrelevante Themen auf Mitarbeiterebene zu. Unterstützt wird die eher unterentwickelte Information und Kommunikation auf Mitarbeiterebene auch dadurch, daß Informationen in diesem Betrieb generell nicht frei an die Stellen, für die sie gedacht sind, weitergegeben, sondern streng über den Hierarchieweg vermittelt werden.

In Bereichen, in denen durch umweltschützendes Verhalten (monetäre) Vorteile für die Unternehmung erzielt werden können, sind hingegen durchaus weitgehende und innovative Maßnahmen zum Schutz der Umwelt zu beobachten (im Produktbereich: Entwicklung umweltfreundlicher Alternativprodukte, im Produktionsbereich: Abwasserbehandlungs- und Ablufttechnik; im Bereich Entsorgung/Recycling: konzerneigene Recyclinganlage), welche auf den ersten Blick auf eine starke Ausprägung des Wertes Ökologieorientierung in der Kultur von Unternehmung Energie hindeuten. Bei diesen Maßnahmen handelt es sich um Innovationen, in denen sich sowohl Bemühungen um die Durchführung ökonomisch vorteilhafter Umweltschutzmaßnahmen zeigen, als auch die traditionelle Technikorientierung der Unternehmung und damit der Anspruch, (nicht nur mit dem hergestellten Produkt selbst, sondern auch mit den verwendeten Produktionstechniken) zu den Experten im Tätigkeitsbereich zu gehören, widerspiegelt.

Eine besondere Stellung nimmt in Unternehmung Energie die Ausbildungsabteilung ein. Dieser Bereich wird von den Rationalisierungsbestrebungen ausgenommen, somit ist die unmittelbare Angst um den eigenen Arbeitsplatz hier weniger präsent als in der übrigen Unternehmung. Die Meinung, daß jeder einzelne an seinem Arbeitsplatz daran arbeiten muß, Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern, wird hier zwar auch vertreten, sie dominiert jedoch nicht das Verhalten der Lehrlinge. Die Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Umweltschutz wird hier explizit als Lernziel definiert. In der Ausbil-

dungsabteilung von Unternehmung Energie kann demnach auch umweltschutzorientiertes Verhalten praktiziert (gelernt) werden, aus dem kein direkter (ökonomischen) Nutzen für den Betrieb resultiert. Dadurch, daß die 'gelebte' Umweltschutzorientierung im Ausbildungsbereich im täglichen Arbeitsalltag nicht unmittelbar durch andere Anforderungen beschnitten wird, haben die Lehrlinge die Erfahrung gemacht, daß sich der betriebliche Umweltschutz im Ausbildungsbereich weitgehend mit anderen Unternehmungszielen vereinbaren läßt. Aus dieser Erfahrung heraus haben die Auszubildenden die Einstellung entwickelt, daß es notwendig, wichtig und auch möglich ist, unternehmerisches Handeln konsequent am betrieblichen Umweltschutz auszurichten. In diesem Bereich des Betriebes wird Umweltschutz nicht nur als eine Maßnahme gesehen, welche einen Nutzen für die Unternehmung erbringen muß, sondern Umweltschutz wird als eigenständiger Wert betrachtet. Abbildung 7 stellt die hier beschriebene Interpretation der umweltschutzrelevanten Grundannahmen unter Berücksichtigung der ökologierelevanten Umfeldfaktoren noch einmal graphisch dar.

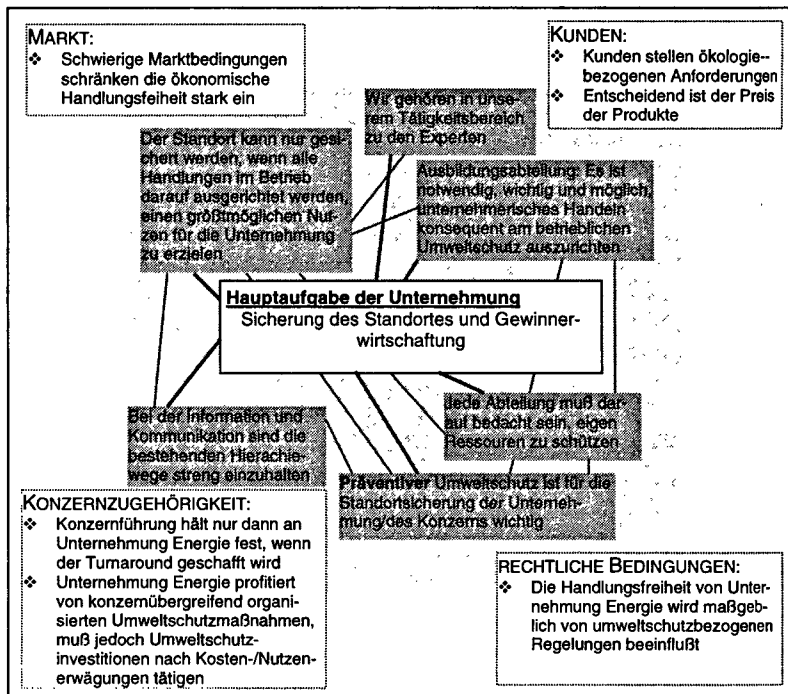


Abbildung 7: Interpretation des umweltschutzrelevanten Kulturmusters von der Unternehmung Energie

4.6.1.2 Reaktiver Umweltschutz als ökologiebezogenes Verhaltensmuster in Unternehmung 'Eisen'

Auch die Betriebsangehörigen von Unternehmung Eisen sehen die Hauptaufgabe ihres Betriebes darin, den Standort zu sichern und Gewinne zu erwirtschaften. Diese Kernmission hat sich jedoch nicht wie in Unternehmung Energie durch eine wirtschaftlich schwierige Lage in jüngerer Zeit herausgebildet, sondern besteht in Unternehmung Eisen seit der Übernahme durch den ausländischen Konzern in den 60er Jahren.

Der Anspruch der Konzernführung, jedes Jahr möglichst hohe Gewinne auszuweisen, hat dazu geführt, daß konzernintern der Grundsatz gilt, daß sich alle getätigten Investitionen möglichst in den nächsten zwei Jahren amortisieren sollen. Dieser Grundsatz hat dazu geführt, daß in Unternehmung Eisen besonders darauf geachtet wird, daß alle zu treffenden Entscheidungen an der kurz- bis mittelfristigen Zukunft ausgerichtet werden. Der Ausspruch des Geschäftsführers 'Wir sind nur so gut wie der letzte Monat', dokumentiert die in dieser Unternehmung vorherrschende operative Denkweise.

Wirtschaftliche Schwierigkeiten des Konzerns und durch die enge Anbindung damit auch von Unternehmung Eisen haben die Annahme verfestigt, daß alle Handlungen auf Kostenreduktion und Produktivitätssteigerung ausgerichtet werden müssen, um den Standort zu sichern. Für den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz bedeutet dies, daß der Betrieb einen reaktiven Umweltschutz anstrebt, denn die Unternehmung kann sich keine umweltschützenden Maßnahmen leisten, denen kein konkreter (monetärer) Nutzen gegenüber steht. Alle weiterführenden Umweltschutzmaßnahmen, welche zusätzliche Aufwendungen an Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeiter etc.) bedeuten, werden als nicht praktikabel erachtet, denn sie können gegenüber der Konzernführung nicht gerechtfertigt werden.

In Unternehmung Eisen ist jeder einzelne explizit dazu aufgerufen daran mitzuarbeiten, Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern, um seinen Arbeitsplatz zu sichern. Umweltschutzorientiertes Verhalten der Mitarbeiter wird hier nur dann über das gesetzlich vorgeschriebene Maß unterstützt, wenn dieses Verhalten der Erreichung der Kosten- und Produktivitätsziele dient.

Die Information und Kommunikation (über Umweltschutzbelange) wird in Unternehmung Eisen jedoch nicht nur durch das Verfolgen rein ökonomisch orientierter Zielvorgaben beeinträchtigt, sondern auch durch streng vorgegebene Informations- und Kommunikationsstrukturen entsprechend der Hierarchiewege beschnitten. So ist es in Unternehmung Eisen nicht üblich, daß sich Mitarbeiter mit (umweltschutzbezogenen) Fragen, Ideen oder Anregungen direkt an die zuständigen Ansprechpartner wenden. Die Kommunikation findet hier immer über die jeweiligen direkten Vorgesetzten statt, wobei diese wiederum vornehmlich daran interessiert sind über Themen zu informieren und zu kommunizieren, welche in direktem Zusammenhang mit der Erreichung der Abteilungsziele stehen. Da der betriebliche Umweltschutz hierbei höchstens eine untergeordnete

Rolle spielt, sehen viele Vorgesetzte keine Notwendigkeit darin, diesbezügliche Sachverhalte besonders zu kommunizieren.

Die sehr restriktive Behandlung von umweltschutzrelevanten Themen zeigt sich besonders deutlich im Ausbildungsbereich von Unternehmung Eisen, denn hier werden keine Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes berücksichtigt. Die Organisation der Ausbildung von kaufmännischen und gewerblichen Mitarbeitern verläuft nach dem Grundsatz 'Lehrjahre sind keine Herrenjahre'. Lehrlinge werden nicht als potentielle Mitarbeiter von Morgen gesehen, die einer vielfältigen Förderung bedürfen, sondern dienen eher dazu, den Engpaß an Arbeitskräften zu beseitigen. In Abbildung 8 wird die hier beschriebene Interpretation der umweltschutzrelevanten Grundprämissen unter Berücksichtigung wichtiger Umfeldfaktoren von Unternehmung Eisen noch einmal graphisch dargestellt.

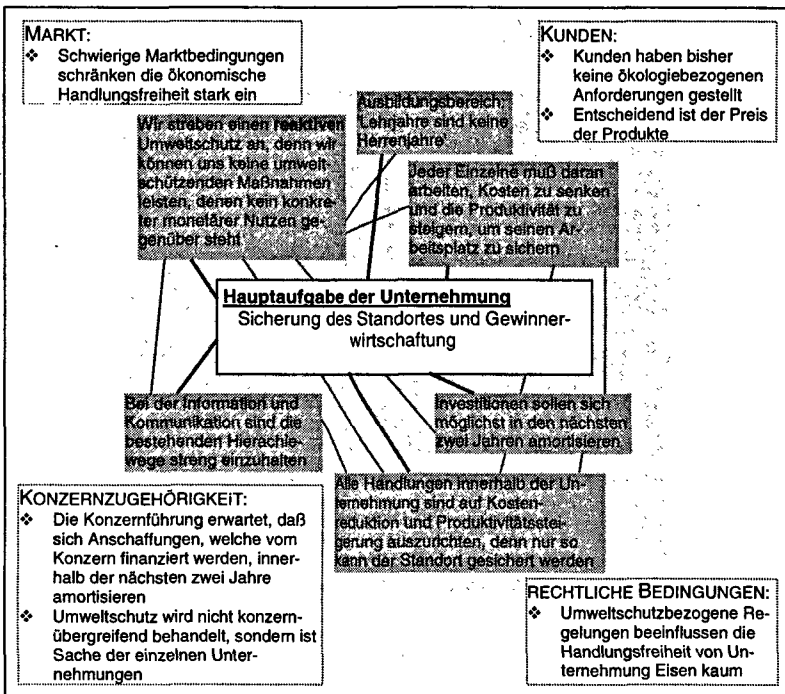


Abbildung 8: Interpretation des umweltschutzrelevanten Kulturmusters von der Unternehmung Eisen

4.6.2 Beschreibung des Verhältnisses zwischen umweltschutzbezogener Soll- und Istkultur in den Unternehmungen

4.6.2.1 Überblick über das Verhältnis zwischen deklarierter und 'gelebter' Umwelt-schutzorientierung in den Unternehmungen

Die Untersuchung hat ergeben, daß beide Unternehmungen die gleiche Kernmission verfolgen, wobei der betriebliche Umweltschutz in beiden Betrieben kein Bestandteil dieser Hauptaufgabe ist. Obwohl von beiden Unternehmungen die Mission, den Standort zu sichern und Gewinne zu erwirtschaften verfolgt wird, unterscheiden sich die jeweils deklarierte und die praktizierte Ökologieorientierung der Betriebe gravierend. Auch der Grad, in dem die jeweils deklarierte Umweltschutzorientierung in eine beobachtbare 'gelebte' Ökologieorientierung umgesetzt wird, differiert sehr stark.

Unternehmung Energie hat sich zum Ziel gesetzt, einen präventiven Umweltschutz zu betreiben und die angestrebten Umweltschutzziele gleichrangig neben anderen Zielen zu verfolgen. Unternehmung Eisen erhebt dagegen nur den Anspruch, reaktive Maßnahmen im betrieblichen Umweltschutz zu ergreifen. Diese unterschiedlichen Zielsetzungen sind dafür verantwortlich, daß es für Unternehmung Energie weitaus schwieriger ist, dem hohen selbstgewählten Anspruch gerecht zu werden als dies für Unternehmung Eisen der Fall ist. Im folgenden soll näher untersucht werden, wie das Verhältnis zwischen deklarierter und 'gelebter' Umweltschutzorientierung in den beiden Unternehmungen ausgeprägt ist.

4.6.2.2 Die kosten-/nutzeninduzierte 'Umweltlücke' in Unternehmung Energie

Im Vergleich der proklamierten und 'gelebten' Ökologieorientierung von Unternehmung Energie deutet sich an, daß nur ein Teil des Anspruchs, den Unternehmung Energie an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellt, auch tatsächlich in der Unternehmungspraxis umgesetzt wird.

Die unterschiedliche Gewichtung der angestrebten Umweltschutzziele zeigt sich schon in ihrer Formulierung. Während zum ersten Umweltschutzziel, die Umweltbelastungen zu vermindern, detaillierte Ausführungen gemacht werden, mit Hilfe welcher Maßnahmen dieses Unternehmungsziel verfolgt werden soll, fehlt diese Konkretisierung bei den Zielen, Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen und die Öffentlichkeit zu informieren.

In den Interviews relativieren viele befragte Führungskräfte die Absicht der Unternehmensleitung, die schriftlich festgehaltenen Umweltschutzziele (die den Bestrebungen zur Kostensenkung entgegenstehen) zu verfolgen und weisen auf bestehende Spannungsverhältnisse zwischen Umweltschutzzielen und anderen (vor allem ökonomischen) Unternehmungszielen hin. Ihrer Meinung nach handelt es sich bei den schriftlich festge-

haltenen Umweltschutzzielen teilweise um Bekundungen, die vorrangig dazu dienen, den Anforderungen bestimmter Anspruchsgruppen (Konzern, Gesetzgebung, Kunden) zu entsprechen und nicht um Absichten, die mit hoher Priorität im Tagesgeschäft verfolgt werden sollen.

Bei einem Vergleich der einzelnen angestrebten Umweltschutzziele mit dem zu beobachtenden Verhalten der Unternehmungsmitglieder und Einrichtungen der Betriebe stellt sich heraus, daß tatsächlich, wie im Abschnitt vorher ausgeführt, von allen angestrebten Umweltschutzzielen das Ziel, die Umweltbelastungen zu vermindern, in der Unternehmungspraxis am nachdrücklichsten verfolgt wird.

So wird in Unternehmung Energie dem ersten Teilziel zur Verminderung von Umweltbelastungen - dem ressourcenschonende Materialeinsatz - in allen Abteilungen gewissenhaft nachgegangen. Dies geschieht jedoch nicht primär aus der Motivation heraus, die Umwelt zu schonen, sondern in erster Linie aus dem Bestreben, die Kosten für den Materialeinsatz möglichst gering zu halten.

Das zweite Teilziel zur Verminderung von Umweltbelastungen - die umweltschonende Herstellung der Produkte - wird bezüglich der Produktgestaltung weitgehend von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Unternehmung Energie verfolgt, denn die möglichst umweltfreundliche Gestaltung der Produkte wird vom Kundenstamm von Unternehmung Energie gefordert. Außerdem kann Unternehmung Energie durch innovative umweltfreundliche Lösungen in der Produktgestaltung seinen Anspruch, im Tätigkeitsfeld zu den Experten zu gehören, nach außen dokumentieren. Bezüglich der umweltschonenden Gestaltung des Produktionsprozesses bleibt jedoch anzumerken, daß hier innovative Lösungen zur Schonung der Umwelt nur zum Tragen kommen, wenn dadurch das Kosten- und Produktivitätsziel nicht negativ beeinflußt wird. Hier wird der Anspruch, im Tätigkeitsgebiet zu den Experten zu gehören, der grundlegenden Annahme, daß Handlungen darauf auszurichten sind, einen größtmöglichen Nutzen für Unternehmung Energie zu erzielen, untergeordnet.

Auch bei der Verfolgung des dritten Teilziels zur Verminderung der Umweltbelastungen - der flächendeckenden Entsorgung und dem effektiven Recycling - bestimmen Kostengesichtspunkte (und in gewissem Rahmen auch gesetzliche Vorgaben, wobei das KrWG, wie in Abschnitt 4.3.4 erläutert, Unternehmungen weitgehende Handlungsfreiheit läßt), ob und in welchem Rahmen Stoffe recycelt, entsorgt oder anderweitige Nutzungsmöglichkeiten gesucht werden. Bieten andere Verwendungsmöglichkeiten als die Entsorgung jedoch entsprechende Kostenvorteile, dann werden diese auch ausgesprochen innovativ genutzt. In seinen Bestrebungen um ein effektives (im Sinne von Kosten-/Nutzenüberlegungen) Recycling profitiert Unternehmung Energie von seiner Konzernzugehörigkeit. Diese Zugehörigkeit ermöglicht - wie gesetzlich gefordert - zurückgegebene Altprodukte selbst zu recyceln, denn aufgrund der economies of scale rechnet sich für den Konzern das Betreiben einer eigenen Recyclinganlage.

Die Untersuchung hat ferner ergeben, daß das zweite Umweltschutzziel - die Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen - in der Unternehmenspraxis nur in der Ausbildungsabteilung von Unternehmung Energie voll zum tragen kommt. Hier hat die Information und Kommunikation über Umweltschutzbelange in alle allgemeinen Informations- und Kommunikationsstrukturen Eingang gefunden. In anderen Unternehmensbereichen besteht mit dem gesetzlich geforderten Umweltschutz-Handbuch zwar eine formale Festschreibung der unternehmensinternen umweltschutzbezogenen Verantwortlichkeiten (vor allem bezüglich der Information und Kommunikation). Diese gewährleistet jedoch nicht, daß der Informationsstand der Mitarbeiter über umweltschutzbezogene Themen ähnlich hoch anzusiedeln ist wie über wichtige arbeitsrelevante Sachverhalte. Die Untersuchung hat außerdem ergeben, daß unternehmensintern durchaus geeignete Informations- und Kommunikationsstrukturen bestehen, welche auch zum Austausch umweltschutzrelevanter Informationen genutzt werden könnten. Von dieser Möglichkeit wird jedoch nur dann Gebrauch gemacht, wenn hierdurch das ökonomische Ziel der Kostenreduktion verfolgt werden kann.

Bedeutend intensiver als auf unternehmensinterner Ebene wird das Ziel, alle Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen, auf konzernübergreifender Ebene angestrebt. Zwar werden hier umweltschutzbezogene Themen noch nicht konsequent über die allgemeinen Informations- und Kommunikationswege verbreitet, jedoch bestehen ausgeprägte additive Strukturen, welche den konzernübergreifenden Austausch über die Umweltschutzproblematik ermöglichen. Hiervon profitieren in Unternehmung Energie jedoch vornehmlich der Umweltschutzbeauftragte und Führungskräfte, die an diesen additiven Strukturen partizipieren, denn die langen formalen Informations- und Kommunikationswege führen dazu, daß viele Mitarbeiter oft nichts von den hier besprochenen Sachverhalten erfahren.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß zwecks Verfolgung des Ziels, alle Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen, auf konzernübergreifender Ebene vielfältige additive Strukturen geschaffen wurden. Auf unternehmensinterner Ebene sind derartige Bestrebungen hingegen noch nicht zu erkennen. Das Problem in Unternehmung Energie scheint diesbezüglich zu sein, daß sowohl die Hauptaufgabe des Betriebes als auch die daraus resultierende strenge Kostenorientierung und auch die starre Informations- und Kommunikationshierarchie verhindern, daß die umweltschutzbezogenen konzernübergreifenden Strukturen auf unternehmensinterne Informations- und Kommunikationswege in Unternehmung Energie heruntergebrochen werden können.

Das Ziel, die Öffentlichkeit über den betrieblichen Umweltschutz zu informieren, wird von Unternehmung Energie in der Praxis weitgehend verfolgt. So wird in den Geschäftsberichten regelmäßig recht ausführlich über durchgeführte und geplante Umweltschutzmaßnahmen berichtet; zudem werden Umweltschutzaspekte auch in Produktbroschüren angesprochen. 1997 wurde sogar ein Informationsblatt erstellt, welches sich ausschließlich mit dem betrieblichen Umweltschutz in Unternehmung Energie beschäftigt. Daß die Informationen über den betrieblichen Umweltschutz vornehmlich dazu dienen,

Kundenbedürfnissen entgegenzukommen und die eigene Kompetenz im Umweltbereich in der Öffentlichkeit darzustellen ist jedoch daran zu erkennen, daß schon 1995 auf die geplante Durchführung eines Umwelt-Audits im Geschäftsbericht²³⁶ hingewiesen wird, wobei bis heute noch nicht klar ist, wann diese Zertifizierung stattfinden soll.

Insgesamt zeigen die Untersuchungsergebnisse, daß Unternehmung Energie den proklamierten Anspruch, einen präventiven Umweltschutz zu verfolgen, nur dann in eine 'gelebte' Umweltschutzorientierung umsetzt, wenn hierdurch eine positive Beeinflussung der Kostenstruktur zu erwarten ist oder entsprechende Forderungen von Anspruchsgruppen gestellt werden. Diese Art der Handhabung des betrieblichen Umweltschutzes wird maßgeblich sowohl von der Hauptaufgabe der Unternehmung als auch von der grundlegenden Annahme beeinflusst, daß der Standort nur gesichert werden kann, wenn alle Handlungen im Betrieb darauf ausgerichtet werden, einen größtmöglichen Nutzen für die Unternehmung zu erzielen. Die in Unternehmung Energie vorherrschende grundlegende Annahme, daß präventiver Umweltschutz für die Standortsicherung der Unternehmung (des Konzerns) wichtig ist, bezieht sich also nicht auf alle Umweltschutzmaßnahmen, die der Betrieb treffen könnte, sondern nur auf Maßnahmen, welche tatsächlich zur Sicherung des Standortes beitragen. Es bleibt somit festzuhalten, daß die praktizierte Umweltschutzorientierung nicht aus einem Bewußtsein dafür motiviert ist, daß der Betrieb Verantwortung für die Umweltwirkung seiner wirtschaftlichen Tätigkeit übernehmen muß, sondern aus reinen Kosten-/Nutzenüberlegungen.

Die Ergebnisse der Erhebung können also nicht bestätigen, daß in Unternehmung Energie - wie proklamiert - die Umweltschutzziele generell gleichrangig neben anderen (vor allem den ökonomischen Zielen) verfolgt werden. Auch der Erklärung, daß die Umweltschutzziele für alle Mitarbeiter bindend sind, kommt in der Unternehmungspraxis keine weitere Bedeutung zu, denn es werden weder Aussagen darüber gemacht, wie ein Nichtbeachten der Umweltschutzziele durch Mitarbeiter sanktioniert wird noch sind in der Untersuchung im Unternehmungsalltag Hinweise darauf zu finden, daß den Mitarbeitern die Verfolgung der Umweltschutzziele besonders nahegelegt wird.

Anders ist jedoch die Ausprägung der Ökologieorientierung im Ausbildungsbereich von Unternehmung Energie zu beurteilen. Ähnlich wie in allen anderen Unternehmungsbereichen steht auch hier nur ein schmales Budget zur Verfügung, jedoch genießt dieser Bereich eine Sonderrolle. Hier wird eine Leistung produziert (die Ausbildung der Lehrlinge), welche nicht oder nur schwer in monetäre Größen zu fassen ist und daher nicht direkt den in allen anderen Abteilungen herrschenden Bemühungen um Produktivitätssteigerung unterliegt. Den Lehrlingen wird ein weitgestreutes Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten angeboten, wobei der betriebliche Umweltschutz in den letzten Jahren in diesem Bereich bewußt zu einem Schwerpunktthema gemacht worden ist, um einerseits den betrieblichen Nachwuchs in diesem Bereich zu schulen, andererseits aber auch ein aktuelles und praxisnahes Thema anzubieten, an dem Auszubildende lernen können, selbständig in Gruppen bestimmte Problemstellungen zu bearbeiten. In diesem

²³⁶ Vgl. Geschäftsbericht (X) (1995), S. 31.

Bereich von Unternehmung Energie herrscht die grundlegenden Annahme vor, daß es notwendig, wichtig und möglich ist, unternehmerisches Handeln konsequent am betrieblichen Umweltschutz auszurichten. Es kann hier also durchaus davon gesprochen werden, daß die proklamierte Ökologieorientierung der beobachtbaren 'gelebten' Umweltschutzorientierung entspricht.

4.6.2.3 Übereinstimmung der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung im Rahmen eines reaktiv orientierten Umweltschutzes in Unternehmung 'Eisen'

In Unternehmung Eisen wird von allen befragten Führungskräften explizit betont, daß der Betrieb einen reaktiven Umweltschutz anstrebt. Dieser beinhaltet die von der Konzernleitung geforderte Erfüllung alle bestehenden oder in naher Zukunft zu erwartenden gesetzlichen Umweltschutzaufgaben (bezüglich der Herstellung und Gestaltung von Produkten) sowie die Durchführung von Umweltschutzmaßnahmen, welche zur Erfüllung ökonomischer Ziele von Unternehmung Eisen - vornehmlich der kurz- bis mittelfristigen Kostensenkung - beitragen können. Da die Muttergesellschaft von Unternehmung Eisen umweltschutzbezogene Ziele explizit ökonomischen Interessen (vor allem dem Ziel der Kostenreduktion und Produktivitätssteigerung) unterordnet und dies auch von allen zugehörigen Unternehmungen verlangt, bleibt nach Meinung des Geschäftsführers von Unternehmung Eisen auch für seinen Betrieb kein Handlungsspielraum, sich entgegen dieser Direktive zu erklären.

Würde Unternehmung Eisen trotzdem einen weitergehenden Umweltschutz anstreben (welcher einen Mehreinsatz von Zeit und Geld impliziert), dann würde die Konzernführung nach Einschätzung der befragten Führungskräfte von Unternehmung Eisen darin eine Fehllenkung von Ressourcen sehen und entweder verlangen, diese Ressourcen zur Erfüllung der Hauptaufgabe, nämlich der Sicherung des Standortes und der Gewinnerwirtschaftung einzusetzen oder einfach den Bestand an Ressourcen, der Unternehmung Eisen zur Verfügung steht, beschränken, um diese 'Verschwendung an Ressourcen' zu verhindern. Der Anspruch der Geschäftsleitung von Unternehmung Eisen, einen reaktiven Umweltschutz zu praktizieren, resultiert also vornehmlich aus der grundlegenden Annahme, daß man sich (aufgrund der Erwartungshaltung des Konzerns) keine umweltschützenden Maßnahmen leisten kann, aus denen kein konkreter monetärer Nutzen resultiert.

Die Gegenüberstellung der deklarierten mit der 'gelebten' Umweltschutzorientierung von Unternehmung Eisen zeigt, daß hier weitgehende Übereinstimmungen festgestellt werden können. So hat eine Untersuchung der umweltschutzrelevanten Informations- und Kommunikationspolitik ergeben, daß für den Betrieb ein gesetzlich geforderter Umweltschutzbeauftragter ernannt worden ist und die Geschäftsleitung den Führungskräften die Aufgabe übertragen hat, die Mitarbeiter über umweltschutzrelevante Sachverhalte aufzuklären. Jedoch bestehen keinerlei weiterführende Bestrebungen, allgemeine

unternehmungsinterne Informations- und Kommunikationsstrukturen zur Verbreitung von umweltschutzbezogenen Themen zu nutzen oder hierfür additive Strukturen zu schaffen.

Die Erfüllung der gesetzlichen Minimalanforderungen scheint sich jedoch auf die Schaffung einer formalen umweltschutzbezogenen Informations- und Kommunikationsstruktur zu beschränken, denn die Befragung der Betriebsangehörigen führte zu dem Ergebnis, daß bei den Mitarbeitern bezüglich umweltschutzbezogener Themen gravierende Informationslücken bestehen. Besonders drastische Informationsdefizite offenbaren sich dabei in der Ausbildungsabteilung von Unternehmung Eisen. Da die Ausbildung nach dem Grundsatz 'Lehrjahre sind keine Herrenjahre' gestaltet wird, legt man in Unternehmung Eisen generell wenig Wert auf die Einbindung der Lehrlinge in den Informationsfluß, wobei auch die Information über den betrieblichen Umweltschutz keine Ausnahme macht. Da dem Handeln aller Unternehmungsmitglieder - so auch dem der Vorgesetzten und des Umweltschutzbeauftragten - die Annahme zugrunde liegt, daß alle Handlungen innerhalb der Unternehmung auf Kostenreduktion und Produktivitätssteigerung auszurichten sind, weil nur so der Standort gesichert werden kann, hat die Aufgabe, die Mitarbeiter über umweltschutzrelevante Sachverhalte zu unterrichten, kaum eine Bedeutung im Tagesgeschäft, denn diese Tätigkeit trägt zumeist wenig zur Kostenreduktion und Produktivitätssteigerung bei. Auch die in Unternehmung Eisen vorherrschende grundlegende Annahme, daß bei der Information und Kommunikation bestehende Hierarchiewege streng einzuhalten sind, führt dazu, daß wichtige umweltschutzbezogene Informationen 'auf dem Informationsweg verloren gehen' und nicht an betreffende Mitarbeiter weitergeleitet werden.

Auch die Untersuchung der praktizierten Umweltschutzorientierung in Gestaltungsparametern und im Verhalten von Unternehmungsmitgliedern hat ergeben, daß hier weitgehende Übereinstimmungen mit der proklamierten Ökologieorientierung bestehen. So werden umweltschutzbezogene Maßnahmen (z.B. Recycling statt Entsorgung von Stoffen) über das gesetzlich geforderte Maß hinaus nur dann verfolgt, wenn dies dem ökonomischen Ziel der Kostensenkung dient. Auch umweltschutzbezogene Investitionen (z.B. die Instandsetzung eines Wasserrades zur Energiegewinnung) haben nur dann eine Chance realisiert zu werden, wenn sie der grundlegenden Annahme, daß sich alle Investitionen möglichst in den nächsten zwei Jahren amortisieren sollen, entsprechen.

Ähnlich ist das Verhalten der Unternehmungsmitglieder streng an ökonomischen Erwägungen ausgerichtet. Die grundlegende Annahme, daß jeder einzelne daran arbeiten muß, Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern, um seinen Arbeitsplatz zu sichern, führt dazu, daß der betriebliche Umweltschutz (der zumeist wenig zur Kostensenkung oder Produktivitätssteigerung beiträgt) im Tagesablauf eines jeden Mitarbeiters kaum eine Rolle spielt.

Insgesamt bleibt somit festzuhalten, daß in Unternehmung Eisen tatsächlich die proklamierte Ökologieorientierung, nämlich einen reaktiven Umweltschutz anzustreben, konsequent in der beobachtbaren praktizierten Umweltschutzorientierung umgesetzt wird.

4.6.3 Fazit: Das Unternehmungsumfeld als wesentliche Determinante einer Ausprägung der Ökologieorientierung in den Unternehmungen

Ein Vergleich der jeweils von den Unternehmungen proklamierten Umweltschutzorientierung hat ergeben, daß Unternehmung Energie einen weitaus höheren Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellt als dies in Unternehmung Eisen der Fall ist. Auch ein Vergleich der von den beiden Betrieben jeweils praktizierten Ökologieorientierung führt zu dem Ergebnis, daß Unternehmung Energie diesbezüglich ein weit größeres Engagement aufweist als Unternehmung Eisen. Hiermit kann die Eingangs aufgestellte Vermutung bestätigt werden, daß in der Unternehmung, in dem die Unternehmungsleitung einen höheren Anspruch an den eigenen betrieblichen Umweltschutz erhebt, die 'gelebte' Umweltschutzorientierung der Unternehmungsmitglieder deutlicher ausgeprägt ist als in der Unternehmung, in dem die Führungskräfte einen geringeren Anspruch an den eigenen betrieblichen Umweltschutz stellen.

Der höhere Anspruch von Unternehmung Energie an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz resultiert jedoch nicht aus dem Bewußtsein, daß Betriebe Verantwortung für die Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns auf die Umwelt übernehmen müssen, sondern aus den Anforderungen, welche von dem Unternehmungsumfeld an den Betrieb gestellt werden. Das Kriterium Umweltschutz wird de facto nur insoweit in Entscheidungen und im Verhalten berücksichtigt, wie dies notwendig erscheint, um die Legitimationsgrundlage der Unternehmung zu erhalten (Erfüllung gesetzlicher Auflagen und Forderungen der Öffentlichkeit) und ökonomische Vorteile durch umweltschutzorientiertes Verhalten zu generieren (z.B. Materialeinsparungen, Bereitstellung eines zusätzlichen Kundennutzens). Der proklamierte Anspruch der Unternehmungsleitung von Unternehmung Energie an den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz wird somit nur insoweit in praktizierte Ökologieorientierung umgesetzt, wie hieraus bestenfalls ein Nutzen für den Betrieb entsteht, zumindest aber keine Nachteile für die angestrebten ökonomischen Ziele zu erwarten sind. Es hat sich in dieser Unternehmung somit - ähnlich wie in Unternehmung Eisen - kein Bewußtsein für die Notwendigkeit der Schonung der Umwelt entwickelt. In Unternehmung Energie existiert jedoch - durch Anreize aus dem Unternehmungsumfeld initiiert - eine Sensibilisierung dafür, daß ein erhöhtes Maß an Umweltschutz zur Standortsicherung der Unternehmung unbedingt notwendig ist.

Bezüglich des jeweiligen Verhältnisses zwischen proklamierter und 'gelebter' Umweltschutzorientierung in den beiden Unternehmungen bleibt somit festzuhalten, daß Unternehmung Energie nur einen Teil seiner umweltschutzbezogenen Deklarationen in der

Praxis umsetzen kann, denn die Umweltschutzorientierung ist in der deklarierten Form nicht mit dem in Unternehmung Energie vorherrschenden Muster gemeinsamer Grundprämissen vereinbar. In Unternehmung Eisen wird in der Betriebspraxis genau entsprechend der proklamierten Ökologieorientierung verfahren. Hier wird die Umsetzung der deklarierte Umweltschutzorientierung in die Praxis von den vorherrschenden Annahmen unterstützt.

Im Falle dieser Untersuchung weist die Unternehmung, welche einen höheren Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellt auch eine ausgeprägtere 'gelebte' Ökologieorientierung auf als die Unternehmung, welche einen eher minimalistischen Anspruch in Bezug auf die Realisierung von Umweltschutzziele hat. Die Untersuchung hat jedoch auch ergeben, daß der Wert Umweltschutzorientierung (im Sinne des Bewußtseins für die Notwendigkeit, mit den Ressourcen der Natur hauszuhalten) auch in der umweltschutzorientierteren Unternehmung nicht in dem vorherrschenden Muster gemeinsamer Grundprämissen verankert ist.

Der insgesamt größere Einsatz für den betrieblichen Umweltschutz in dieser Unternehmung resultiert vor allem daraus, daß das Umfeld dieses Betriebes eine weit stärkere Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Umweltschutz fordert. Zudem hat Unternehmung Energie vor allem durch die Unterstützung von Seiten des Konzerns mehr Möglichkeiten, mit umweltschützenden Maßnahmen auch Kosten zu sparen als dies in dem anderen Betrieb der Fall ist. Somit ergeben sich für Unternehmung Energie auch weiterführende Chancen-/Risiken-Überlegungen bezüglich des Vorgehens im betrieblichen Umweltschutz als in Unternehmung Eisen.

Im Sinne der eingangs geforderten 'nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung' bleibt somit festzuhalten, daß bisher weder in Unternehmung Energie noch in Unternehmung Eisen eine grundlegende kulturelle Umorientierung von einem 'Wirtschaften gegen die Natur' zu einem 'Wirtschaften mit der Natur' stattgefunden hat. Es sei jedoch darauf verwiesen, daß in beiden Unternehmungen bei den Mitarbeitern Potentiale für eine Verbesserung des Umgangs mit dem betrieblichen Umweltschutz bestehen, welche bisher kaum genutzt werden. Wie in Abschnitt 4.5.5.5 beschrieben, gibt in der schriftlichen Untersuchung ein großer Teil der Befragten beider Unternehmungen an, daß sie sich auch im Betrieb gerne stärker im Umweltschutz engagieren würden. Weiterführende Maßnahmen zum Schutz der Umwelt könnten also in beiden Unternehmungen an der Schaffung von Rahmenbedingungen für umweltbewußtes Handeln der Unternehmungsmitglieder ansetzen.²³⁷

²³⁷ Nähere Ausführungen hierzu (theoretische und praktische Empfehlungen) siehe in Kapitel 5.

4.7 Das ökologiebezogene Kulturkonzept: Ein valentes Instrumentarium zur Untersuchung des Umgangs von Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz

Abschließend bleibt festzuhalten, daß sich das in dieser Arbeit entwickelte Konzept zur Untersuchung des Umgangs von Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz in der Anwendung auf die beiden hier analysierten Unternehmungen durchaus bewährt hat. Mit Hilfe dieses Ansatzes war es möglich, eine klare Differenzierung zwischen dem von den Unternehmungen angestrebten Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz und der tatsächlich beobachtbaren 'gelebten' Ökologieorientierung zu treffen. Zudem konnten mit Hilfe dieses Konzepts in den Unternehmungen vorherrschende umweltschutzrelevante Grundannahmen interpretiert werden, wodurch nicht nur eine Beschreibung, sondern auch eine deutende Erklärung des jeweiligen Verhältnisses zwischen deklariert und 'gelebter' Umweltschutzorientierung möglich wurde.

Die Untersuchungsdurchführung gestaltete sich durch den Einsatz einer Vielzahl von Instrumenten recht aufwendig. Die Erhebung eines breiten Datenmaterials erschien jedoch notwendig, um den Umgang der Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz nicht nur zu beschreiben, sondern auch erklären zu können. Da jedoch - trotz der Verwendung vielfältigen Datenmaterials - nicht alle Dimensionen der jeweiligen Unternehmenskultur beschrieben werden konnten, bleibt das Risiko, wichtige Grundannahmen nicht entschlüsselt und damit nicht in die Auswertung einbezogen zu haben. Diese Gefahr kann jedoch nicht ausgeräumt werden, denn wie in Abschnitt 2.3.5 gezeigt, fügen sich die grundlegenden Annahmen nicht wie Bausteine eines Puzzles zusammen, sondern können auch durchaus untereinander in widersprüchlicher Beziehung stehen.

Der Beitrag, den dieses Konzept zur Erforschung des Umgangs von Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz leistet, besteht darin, daß der hier entwickelte Bezugsrahmen auch in anderen Unternehmungen zum Einsatz kommen kann, wobei jedoch entsprechend der jeweils vorherrschenden Unternehmungsgegebenheiten geprüft werden sollte, welche umweltschutzrelevanten Kulturelemente in der Erhebung zu berücksichtigen bzw. welche Adaptionen vorzunehmen sind.

Auch für die untersuchten Unternehmungen bietet diese Erhebung einen Informationsgewinn, denn die hier vorgestellte Auswertung stellt eine Ist-Aufnahme des Umgangs der beiden Unternehmungen mit dem Umweltschutz dar, welche als Ausgangspunkt für Verbesserungen im betrieblichen Umweltschutz genutzt werden kann. Hierfür soll im folgenden Kapitel ein Ansatz entwickelt werden, welcher eine kultur- und lernorientierte Überführung einer deklarierten in eine praktizierte Ökologieorientierung ermöglicht.

- 5 **Gestaltungsempfehlungen für eine kultur- und lernorientierte Überführung einer deklarierten in eine 'gelebte' Ökologieorientierung in Unternehmen**
- 5.1 **Konturen eines kultur- und lernorientierten Transformationsprozesses zur Etablierung einer nachhaltigen Ökologieorientierung**
- 5.1.1 **Ökologieorientierung lernen - ein evolutionärer und kulturgeprägter/-prägender Transformationsprozeß**

Die Ergebnisse der empirischen Studie haben deutlich gemacht, daß die Generierung einer kulturfundierten Ökologieorientierung in Unternehmen weder in Form von einmaligen Maßnahmen noch stellvertretend durch wenige Unternehmungsmitglieder erfolgen kann. „Wer immer im Unternehmen Umweltschutz in allen Unternehmensbereichen verwirklichen möchte, muß sich vor allem darauf konzentrieren, einen sozialen Lernprozeß im Unternehmen in Gang zu bringen und damit die Unternehmenskultur, das informelle Netzwerk der Wertvorstellungen und Verhaltenskodizes des Unternehmens, verändern.“¹ Um Ökologieorientierung in einer Unternehmung zu institutionalisieren, also zu einem handlungsleitenden Wert zu machen, ist es demnach sinnvoll, konsequent die Lernfähigkeit der Unternehmung zu kultivieren, denn durch Lernen kann die Ausprägung unternehmerischen Handelns im Sinne einer Umweltorientierung beeinflusst werden.²

Hierbei handelt es sich nicht um ein Projekt mit einem Abschlußtermin, sondern um einen Prozeß, der die gesamte Lebensspanne einer Unternehmung überdeckt.³ „Derartige Lernprozesse sind mehr als nur 'kosmetische Veredelungs- bzw. Justierungsprozesse' an der Oberfläche der Organisation. Es geht eine Ebene tiefer um Prozesse der Strategieentwicklung, der Strukturgestaltung, der (Weiter-) Entwicklung von Markt-, Kunden- und Umweltbeziehungen sowie der Gestaltung von Anreizsystemen und noch grundsätzlicher um die generellen Regelsysteme der Organisation bei Problemlösung und Entscheidung, um die 'Weltbilder' bzw. 'organizational maps', also um Unternehmenskultur, die implizit und meist unsichtbar Lernen und Handeln prägt, fördert bzw. blockiert.“⁴ Die kulturorientierte Betrachtung lenkt das Augenmerk dabei nicht nur auf Lernprozesse, welche neues Wissen hervorbringen, sondern berücksichtigt auch Lernprozesse, die darauf gerichtet sind, den Status quo beizubehalten.⁵

¹ Brunner, Gutwinski, Kroiss, List, Stiegler (1995), S. 25.

² Siehe hierzu die allgemeinen Ausführungen zum Lernen von kulturellen Grundmustern in Abschnitt 2.2.4. Auch Gellrich, Luig, Pfriem (1997), S. 539 sehen Lernen als notwendige Bedingung für ökologische Entwicklungsfähigkeit.

³ Vgl. Teich (1997), S. 137; ähnlich auch Drexel (1998), S. 51 und Golüke (1991), S. 1128 f.

⁴ Sattelberger (1996a), S. 13 f.

⁵ Vgl. Berthoin Antal (1998), S. 34.

Bei kulturspezifischem Organisationslernen handelt es sich um einen Prozeß des evolutionären Wissenswandels, bei dem sich die gemeinsam geteilten Grundannahmen der Organisationsmitglieder verändern. Dieser Wandel findet in einem kontinuierlichen Lernprozeß statt, wobei einzelne Elemente der Unternehmenskultur ihre Gültigkeit verlieren⁶ und andere, neue Aspekte hinzukommen. Dabei ist jedoch zu beachten, daß Versuche der (ökologiegeprägten) Kulturgestaltung mit Unsicherheiten und Unwägbarkeiten verbunden sind, denn es läßt sich nicht mit Sicherheit sagen, ob die erwünschten (umweltbezogenen) Auswirkungen auf die Unternehmenskultur auch tatsächlich eintreten werden. Dies ist nicht zuletzt darin begründet, daß der Zusammenhang zwischen einzelnen Maßnahmen und ihren Auswirkungen auf die Unternehmenskultur oft komplex und multikausal ist.⁷

Trotz dieser Schwierigkeiten sollte jedoch auf eine bewußte Kulturgestaltung nicht verzichtet werden, denn Unternehmenskulturen entwickeln und verändern sich auch ohne explizite Steuerungsversuche und tragen durch ihre Wirkungen zum Erfolg bzw. Mißerfolg einer Unternehmung bei. Durch kulturbewußtes Handeln, d.h. durch die bewußte Reflexion bzw. Antizipation der Auswirkungen einzelner Aktivitäten, läßt sich auf die (ökologiebezogene) Evolution der Unternehmenskultur zumindest teilweise Einfluß nehmen.⁸

5.1.2 Anforderungen an einen konzeptionellen Ansatz zur kultur- und lernorientierten Überführung einer deklarierten in eine 'gelebte' Ökologieorientierung

Ein Ansatz, welcher eine kultur- und lernorientierte Überführung einer proklamierten in eine praktizierte Ökologieorientierung ermöglichen soll, muß in der Lage sein zu erklären, wie öko-kulturelle Lernprozesse in Unternehmungen initiiert und unterstützt werden. Außerdem sollte das Konzept dadurch Praxisrelevanz aufweisen, daß aus diesem Ansatz spezifische Gestaltungsempfehlungen für bestimmte Unternehmungen abzuleiten sind, welche sich 'auf den Weg' eines öko-kulturellen Lernprozesses begeben wollen.

Um ein Lernkonzept auf eine gesamte Unternehmung anwenden zu können erscheint es sinnvoll, den Terminus 'Lernen' näher zu untersuchen, wobei einerseits eine Verknüpfung zwischen individuellem und organisationalem Lernen⁹ und andererseits die Verbindung zwischen organisationalem Lernen und Ökologieorientierung herzustellen ist. Um dem Prozeßcharakter des angestrebten öko-kulturellen Lernprozesses Rechnung zu tra-

⁶ Vgl. Winter (1997a), S. 44.

⁷ Vgl. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 145; ähnlich auch Bleicher (1986a), S. 104.

⁸ Vgl. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 145. Schwarz (1994), S. 85 führt am Beispiel der Firma Wilkhahn aus, daß die ökologische Transformation dieser Unternehmung nicht in spektakulären und für alle erkennbaren Sprüngen erfolgte, sondern in zumeist kleinen, manchmal unmerklichen Schritten, die ohne Kenntnis des Ganzen schwer einzuordnen sind.

⁹ Vgl. Böhm (1999), S. 232.

gen, bietet sich die Erarbeitung eines Phasen-Modells zur Generierung und Förderung einer grundlegenden Ökologieorientierung bei Mitarbeitern an, wobei auch Hinweise darauf zu geben sind, welche lernprozeßübergreifende Maßnahmen bei und nach (erfolgreicher) Installation des Phasenmodells die Entwicklung und Erhaltung der Ökologieorientierung von Mitarbeitern weiter fördern können.¹⁰

Da Möglichkeiten und Arten des Lernens in der Praxis stark von der jeweiligen Unternehmung abhängt, erscheint es sinnvoll, die erarbeiteten Gestaltungsvorschläge zwecks Umsetzung im Unternehmungsalltag als modulare Anregungen für die Gestaltung einzelner Rahmenbedingungen zu betrachten.¹¹ „Welche Förderungsansätze, Instrumente bzw. Gestaltungsmaßnahmen konkret ergriffen werden können, um die Problemlösungsfähigkeit eines sozialen Systems im Sinne des organisationalen Lernens zu erhöhen, hängt stark vom derzeitigen Lernprofil der Organisation ab. Das Lernprofil stellt eine Standortbestimmung der Organisation dar, bei der die Rahmenbedingungen des organisationalen Lernens ermittelt werden.“¹²

5.2 Das Konzept des organisationalen Lernens und seine Übertragbarkeit auf den ökokulturellen Lernbereich

5.2.1 Initiierung individueller Lernprozesse bei Unternehmungsmitgliedern als Basis für eine Entwicklung und Förderung organisationaler Lernfähigkeit

Zum Thema 'Lernen' existiert eine große Bandbreite an Literatur, welche verschiedenste Aspekte dieses Forschungsbereichs unterschiedlich beleuchtet.¹³ Weitgehende Einigkeit herrscht jedoch darüber, daß Lernen grundsätzlich ein individuelles, auf einzelne Personen bezogenes Phänomen darstellt,¹⁴ sowie daß individuelle Lernprozesse die Voraussetzung für eine kollektive Lernfähigkeit bilden.¹⁵

Zur Erklärung des Bedeutungsinhalts von 'individuellem Lernen' können vielfältige Definitionen herangezogen werden. Beschreibt man 'Lernen' allgemein als 'eine Ände-

¹⁰ In diesem Kapitel werden hauptsächlich für die Unternehmung Energie Gestaltungsempfehlungen zur Transformation der deklarierten in eine praktizierte Umweltorientierung gegeben, denn in Unternehmung Eisen stimmt die angestrebte Ökologieorientierung weitgehend mit der gelebten Umweltorientierung überein. Hier wäre für einen weitergehenden Umweltschutz zuerst einmal ein diesbezüglicher Wille der Geschäftsführung notwendig (vgl. dazu allgemein Kreikebaum (1993), S. 86). Aus diesem Grund wird für Unternehmung Eisen nur auf umweltschutzbezogene Maßnahmen hingewiesen, welche eine Chance haben, in der Praxis umgesetzt zu werden, d.h. auch kurzfristig dazu beitragen können, Kosten zu reduzieren und/oder bestehende Umweltschutzgesetze einzuhalten.

¹¹ Vgl. Kuhn, Wittmann (1995), S. 10.

¹² Probst, Büchel (1994), S. 87.

¹³ Westermann, Kiefer (1999), S. 175 führen aus, daß derzeit noch kein eigenständiges und schlüssiges Konzept der Lernende Organisation existiert, welches allseits anerkannt wird.

¹⁴ Vgl. Kahle (1997), S. 1.

¹⁵ Vgl. Petersen (1997), S. 219; ähnlich auch Stäbler (1999), S. 37 f.

rung von Verhalten',¹⁶ so bleibt unklar, ob die Ursache für diese Verhaltensänderung in einer Reaktion auf äußere Anreize, einer bewußten Realisation der physischen Unmöglichkeit, eine andere Alternative zu wählen oder anderen Gründen liegt.

Den Inhalt des Lernbegriffs eingrenzend, lassen sich im wesentlichen zwei Forschungsparadigmen unterscheiden: das behavioristische und das kognitionspsychologische Paradigma.¹⁷ „Die behavioristische Forschungsrichtung geht davon aus, daß alles Erleben und Lernen im Sinne veränderter Verhaltensweisen durch Reize geprägt ist.“¹⁸ Dieser Ansatz stellt also auf Verhaltensänderung ab, welche von außen beobachtet werden können.¹⁹ Lernen wird als eine Reaktion (response) auf einen Stimulus beschrieben.²⁰ Das lernende Individuum wird von Autoren dieser Forschungsrichtung²¹ als reagierendes Subjekt betrachtet, dem eine Orientierung an eigenen Lernzielen abgesprochen wird. Neues Wissen muß dem lernenden Individuum folglich 'Top-down' vermittelt werden. Ein solches Lernverständnis kann nur einen geringen Beitrag für eine 'lernende Unternehmung' leisten, da diese aufgrund der zunehmenden Komplexität und Dynamik des Wirtschaftsgeschehens weniger über fremdgesteuerte, sondern vielmehr über kreative, mitdenkende und eigenverantwortlich lernende Mitarbeiter verfügen sollte.²²

Im Rahmen der Kognitionspsychologie werden von Vertretern dieser Forschungsrichtung²³ Prozesse des Wissenserwerbs und der Wissensrepräsentation thematisiert.²⁴ Hier werden vor allem die Verarbeitungsprozesse zwischen Input (=Stimulus) und Output (=Response) untersucht - das SR-Modell des Behaviorismus erweitert sich zu einem SOR-Modell, wobei das 'O' den Organismus des Menschen und im speziellen sein Gehirn meint.²⁵ Die kognitive Perspektive fokussiert vor allem Veränderungen im Wissen und Denken der Unternehmungsmittglieder.²⁶

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die kognitionstheoretische Lerntheorie im Gegensatz zu dem Stimulus-Response-Modell des Behaviorismus durch die Betrachtung der Kognition als Vermittlungsinstanz zwischen individuellem Verhalten und Umwelt das Individuum aus der Rolle der reaktiven Anpassung an die Umwelt befreit. Das Individuum ist vielmehr in der Lage, reflexiv in einen Austausch mit seiner Umwelt zu treten und neue Informationen in bereits vorhandene kognitive Strukturen zu integrieren, wor-

¹⁶ Vgl. Swieringa, Wierdsma (1994), S. 19.

¹⁷ Vgl. Heene (1995), S. 149; auch Lundberg (1995), S. 14 f.

¹⁸ Heene (1995), S. 149.

¹⁹ Vgl. Greschner (1996), S. 51.

²⁰ Vgl. Kahle (1997), S. 1 f.

²¹ Eine Auflistung wesentlicher Vertreter der behavioristischen Forschungsrichtung ist bei Heene (1995), S. 149 und Greschner (1996), S. 52 f. zu finden.

²² Vgl. Droste (1996), S. 45.

²³ Eine Auflistung wesentlicher Vertreter findet sich bei Greschner (1996), S. 55.

²⁴ Vgl. Droste (1996), S. 45.

²⁵ Vgl. Heene (1995), S. 150.

²⁶ Vgl. Geißler (1996), S. 82.

aus sich weitere Lernchancen ergeben.²⁷ Aufgrund der hier beschriebenen Vorteile der kognitiven Perspektive soll im folgenden das Lernverständnis dieser Forschungsrichtung zugrunde gelegt werden.

5.2.2 Organisationales Lernen als generelle Grundlage für die Evolution von Unternehmen

Auch zum Thema 'Lernen in und von Organisationen' existiert ein weitgestreutes Spektrum an Fachliteratur, welches sich sowohl bezüglich der verwendeten Terminologie zur Bezeichnung des Phänomens, als auch bezüglich der zugrunde gelegten Definition dessen, was Organisationslernen beinhalten soll, durch eine große Variationsbreite auszeichnet.²⁸ Da auf die Frage 'Was ist eine lernende Unternehmung?' keine standardisierte 'Blaupausen'-Antwort existiert,²⁹ sollen einer Vorstellung der hier verwendeten Arbeitsdefinition von Organisationslernen einige Bemerkungen zum Verhältnis des Individuums und der Organisation im Gedankengebäude des Organisationslernens vorangestellt werden.

Im Vordergrund der Theorie des organisationalen Lernens steht die Wechselwirkung zwischen Individuum und Organisation, d.h. die Aufmerksamkeit gilt weder allein dem Individuum als abhängiger Variable noch allein der Organisation. Es handelt sich also um einen Prozeß innerhalb einer Organisation, welcher auf der Interaktion zwischen Individuum und Organisation basiert.³⁰ Individuelles Lernen stellt somit ein notwendiges,³¹ jedoch keine hinreichendes Kriterium für organisationales Lernen dar.³²

Ein weiteres notwendiges Kriterium zur Charakterisierung von organisationalem Lernen liegt darin, daß mehrere Mitglieder einer Organisation in kollektiver Form Informationen und Wissen austauschen, im Lernprozeß gemeinsame Erfahrungen machen und ein von den Akteuren geteiltes, neues, kollektives Wissen erarbeiten, das dann in der Praxis angewendet wird.³³ „Erst wenn Individuen dieses Wissen als relevant für sich selbst einstufen insofern, als sie es in eigene Deutungsschemata integrieren und bei der Umsetzung eigener Handlungsstrategien berücksichtigen, mündet dies in Veränderungen ein, die organisationales Lernen begründen.“³⁴

Ein anderes Kriterium für das Vorliegen eines Lernprozesses sollte das Bewußtsein für herbeigeführte Veränderungen sein. Dieses „... 'Bewußt-sein' kann sowohl ex ante vor-

²⁷ Vgl. Droste (1996), S. 20; ähnlich auch Greschner (1996), S. 53.

²⁸ Einen tabellarischen Überblick über eine Reihe von Definitionen für Organisationslernen gibt Greschner (1996), S. 103 f.

²⁹ Vgl. Pedler, Boydell, Burgoyne (1996), S. 61.

³⁰ Vgl. Droste (1996), S. 36.

³¹ Vgl. Scheurer, Zahn (1998), S. 174; auch Geißler (1996), S. 90.

³² Vgl. Swieringa, Wierdsma (1994), S. 33.

³³ Vgl. Wahren (1996), S. 188.

³⁴ Hanft (1998), S. 52 f.

liegen, d.h. daß die Wissensveränderung gewollt und geplant ist als auch ex post geschehen, d.h. die Veränderung wird von der Organisation bzw. ihren Elementen im nachhinein bemerkt, sei es durch Selbst-Reflektion, sei es durch Hinweise von außen. Ohne die Bewußtheit des Lernens wäre der Begriff sonst inhaltsleer, weil jede Aktivität der Organisation dann als Lernen interpretiert werden könnte und damit nichts ausgegrenzt würde.“³⁵

Organisationslernen liegt weiterhin erst dann vor, wenn das von den Mitarbeitern Gelernte von ihnen abstrahiert und somit replizierbar und damit von bestimmten Mitarbeitern unabhängig gemacht wird.³⁶ „Gelingt es nicht, individuell vorhandenes Wissen auch für andere Organisationsmitglieder nutzbar zu machen, ist es an das jeweilige Individuum gebunden und geht spätestens mit seinem Ausscheiden aus der Organisation für diese verloren.“³⁷

Die im folgenden beschriebenen konstitutiven Begriffsmerkmale von organisationalem Lernen sollen in dieser Arbeit zugrunde gelegt werden:

- Es besteht eine Wechselwirkung zwischen Individuum und Organisation.
- Es werden von Individuen kollektiv Erfahrungen gemacht sowie Wissen und Informationen ausgetauscht, was zu einer Entwicklung von gemeinsamen Grundprämissen führt.
- Den Individuen sind die Veränderungen bewußt.
- Das Gelernte wird replizierbar gemacht und kann so unabhängig von bestimmten Individuen bestehen.
- Es ist ferner davon auszugehen, daß ein umfassender Transformationsprozeß in Richtung 'lernende Unternehmung' nur evolutionär möglich ist³⁸ und daher einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt.³⁹

5.2.3 Ökokulturelles Lernen als Teil organisationaler Lernprozesse

Um eine grundlegende kulturfundierte Ökologieorientierung bei Unternehmungsmitgliedern zu generieren und zu fördern, erscheint es sinnvoll, hierfür einen spezifischen öko-kulturellen Lernprozeß zu entwickeln. „Wegen der Komplexität und Neuartigkeit der mit Umweltschutz verbundenen Anforderungen spielen die Uneindeutigkeiten, latenten Konflikte, unterschiedlichen Interessen und Problemwahrnehmungen, die ohne-

³⁵ Kahle (1997), S. 27.

³⁶ Vgl. Rudolph (1997), S. 202; ähnlich auch Keßler (1998), S. 54.

³⁷ Stäbler (1999), S. 42.

³⁸ Dierkes (1988), S. 270 plädiert dafür, eine Veränderung umso mehr in Teilschritten durchzuführen, je stärker der angestrebte Wandel ist. Ähnlich auch Wilkins, Patterson (1985), S. 288 sowie Klimecki, Probst (1990), S. 57. Zu Möglichkeiten der evolutionären versus einer revolutionären Veränderung siehe Sackmann (1990), S. 165 ff.

³⁹ Vgl. Krüper, Harbig (1997), S. 999.

hin das Innenleben der Betriebe prägen, eine ganz besonders wichtige Rolle.“⁴⁰ Bei derart tiefgreifenden und auf Dauer gewünschten Veränderungen ist der Rückgriff auf ein umfassendes, alle Unternehmungsbereiche erfassendes Konzept scheinbar unumgänglich.⁴¹

Die Anlehnung an ein Lernkonzept bei der Initiierung ökologiebezogenen Verhaltens bei Unternehmungsmitgliedern bietet sich besonders an, weil - wie in Abschnitt 2.2.5 ausgeführt - Veränderungen in einer Unternehmung von Dauer generell nur zu erreichen sind, wenn die Grundprämissen einer Unternehmung die erwünschten Neuerungen tragen. Da die Entstehung (und Veränderung) von grundlegenden (ökologierelevanten) Annahmen wiederum als Ergebnis von gemeinsamen Erfahrungen (Lernprozessen) einer bestimmten Gruppe anzusehen sind, hält das Lernkonzept eine große Anschlußfähigkeit an die hier zu behandelnde Problemstellung bereit.⁴²

Geht man ferner davon aus, daß die Differenz zwischen offizieller (umweltbezogener) Handlungstheorie (Aussagen über erwünschtes Handeln) und (ökologiebezogener) Gebrauchstheorie (tatsächlich beobachtbares Verhalten der Unternehmungsmitglieder) als Auslöser für organisationale Lernprozesse zu sehen ist,⁴³ zeigt sich, daß ökokulturelles Lernen als ein Teil organisationaler Lernprozesse einzuordnen ist.

5.3 'Kultivierung' einer lernfähigen umweltorientierten Unternehmungskultur durch die Entwicklung und Ausformung eines öko-kulturellen Lernprozesses

5.3.1 Überblick über einen öko-kulturellen Lernprozeß

In der Literatur existiert eine große Anzahl an Konzepten, welche sich mit der ökologieorientierten Entwicklung von Unternehmungen beschäftigen.⁴⁴ Für die Kultivierung einer lernfähigen umweltorientierten Unternehmungskultur zur Generierung und Förderung der grundlegenden Ökologieorientierung bei Mitarbeitern soll in diesem Abschnitt ein öko-kultureller Lernprozeß entwickelt werden. Bei der Ausarbeitung des hier vorzustellenden Konzeptes wurden - um ein möglichst breites Spektrum unternehmerischer Ler-

⁴⁰ Birke, Schwarz (1996), S. 28.

⁴¹ Auch Schlatter (1998), S. 43 bezeichnet kollektive Lernprozesse als Schlüssel für den erfolgreichen Umgang mit Umweltinformationen.

⁴² Kreikebaum (1993), S. 87 weist darauf hin, daß integrierter Umweltschutz ohne einen tiefgehenden Prozeß des ökologischen Lernens nicht möglich ist.

⁴³ Vgl. Stäbler (1999), S. 43 f.

⁴⁴ Hipp, Reger (1998), S. 31 haben zusammengetragen, mit Hilfe welcher Phasen verschiedene Autoren einen ökologischen Entwicklungsprozeß implementieren wollen; Radtke (1998), S. 80 ff. und Günther (1994a), S. 11 machen jeweils einen eigenen Vorschlag zur möglichen Schritten einer Implementierung von Ökologieorientierung in Unternehmungen.

naspekte einzubeziehen - sowohl behavioristische als auch kognitive Lernelemente⁴⁵ berücksichtigt.

Das Lernkonzept von Kolb bietet sich als Grundlage an, weil es speziell diesem Anspruch in hohem Maße Rechnung trägt. Im Rahmen dieses Konzeptes können umweltbezogene Erfahrungen sowohl direkt in Form von konkreten (sinnlichen) Erfahrungen (aktives Ausführen bestimmter Tätigkeiten), als auch indirekt in vermittelnder Form (z.B. durch Auseinandersetzung mit abstrakten Konzepten) gemacht werden. Die Verarbeitung von ökologiebezogenen Erkenntnissen kann durch aktives Experimentieren (z.B. Austesten verschiedener Handlungsalternativen) aber auch durch reflektierende Beobachtung (z.B. kritische Beleuchtung eines Sachverhaltes aus verschiedenen Perspektiven) geschehen.⁴⁶ So verknüpft das Modell von Kolb die kognitive 'Bildung abstrakter Konzepte und Generalisierungen', die sich auch als kognitive Landkarten, Schemata, Skripte und mentale Modelle begreifen lassen, mit der 'konkreten Erfahrungsgewinnung'.⁴⁷ Erst durch diese Verknüpfung wird es möglich, daß Unternehmungsmitglieder theoretisches Wissen erwerben, dieses in Handlungen umsetzen und so in kulturfundierte Werte überführen können.

Graphisch kommt die Vielschichtigkeit dieses Modells durch die Kontinuen konkret-abstrakt und reflexiv-aktiv zum Ausdruck (siehe Abb. 9). „Im konkret-abstrakten Bereich treffen zwei unterschiedliche Formen des Begreifens aufeinander: einerseits das Begreifen der Umwelt auf der Basis erfaßter, konkreter Informationen - andererseits das aus abstrakten Vorstellungen resultierende Verständnis der Welt. Im reflexiv-aktiven Bereich steht die Veränderung im Vordergrund: einerseits die Veränderung von Gedächtnisinhalten durch Reflexion - andererseits die Erfahrungen aus vollzogenen Handlungen und die daraus resultierenden Veränderungen.“⁴⁸ Die graphische Aufbereitung des Prozesses in Kreisform deutet darauf hin, daß es sich hierbei um einen nicht endenden Lernprozeß handelt, der sich ständig (auf höheren Stufen) wiederholt.⁴⁹

⁴⁵ Siehe hierzu Abschnitt 5.2.1.

⁴⁶ Vgl. Hennemann (1997), S. 37; ähnlich geht das Lernkonzept von Geißler (1998), S. 39 mit den Phasen 'wahrnehmen, analysieren, planen/entscheiden, handeln' vor.

⁴⁷ Vgl. Droste (1996), S. 31.

⁴⁸ Wahren (1996), S. 26 f.

⁴⁹ Vgl. Swieringa, Wierdsma (1994), S. 23; ähnlich auch Winter (1997a), S. 58.

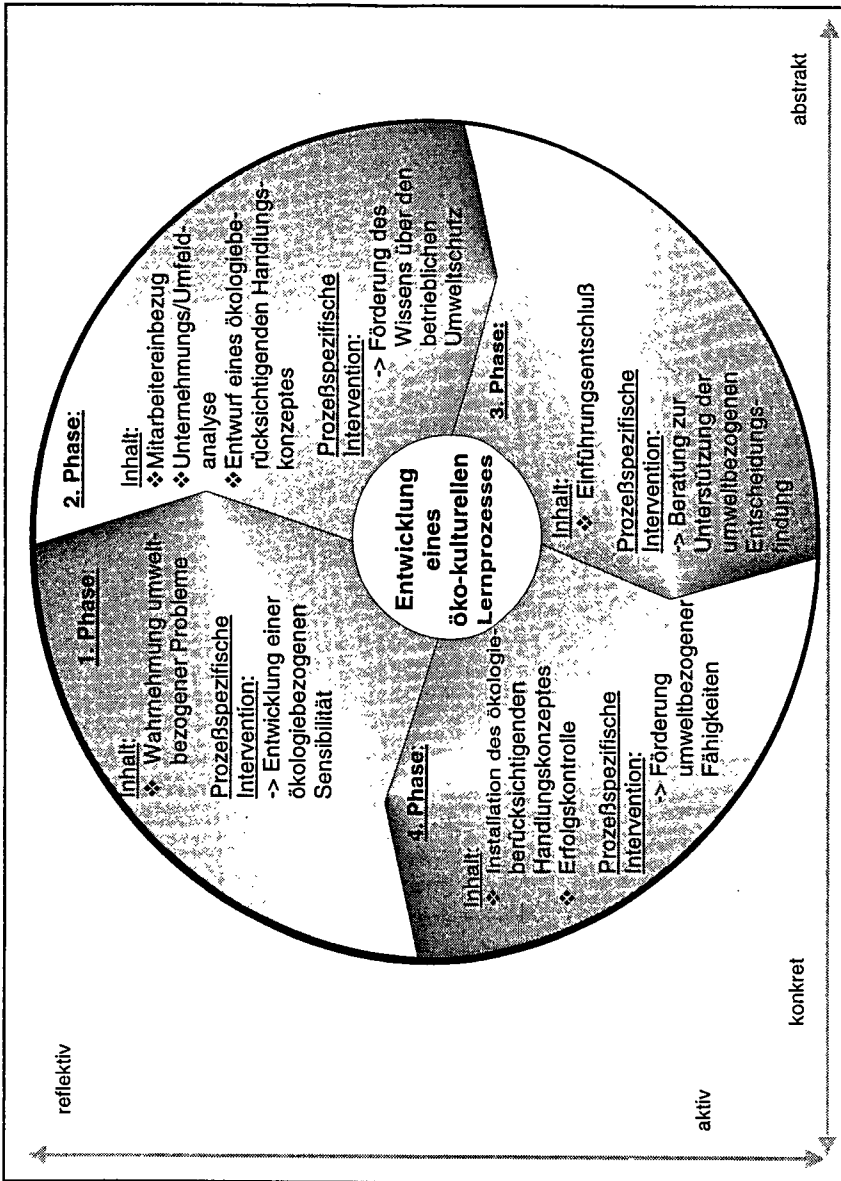


Abbildung 9: Der öko-kulturelle Lernprozeß

Quelle: In Anlehnung an Swieringa, Wierdsma (1994), S. 30;
 basierend auf Kolb

5.3.2 Sensibilisierung der Unternehmungsmitglieder für Probleme des betrieblichen Umweltschutzes

5.3.2.1 Notwendigkeit der Wahrnehmung von unternehmensbezogenen ökologischen Problemen

Da Individuen im allgemeinen dazu neigen, an standardisierten und routinisierten Arbeitsabläufen festzuhalten, wenn sie sich nicht durch spezifische Umstände zur Reflexion ihrer Verhaltensroutinen veranlaßt sehen,⁵⁰ erscheint es wichtig, eine Reflexionsphase zu institutionalisieren, welche dem entgegenwirkt. „Wenn Organisationen ihre Handlungen nicht reflexiv überprüfen, verfestigen sich Fehler: werden zu allseits akzeptierten, alltäglichen Handlungs- und Verhaltensmustern, mitunter sogar zu Normen des ‘richtigen’ Handelns, die dann durch defensive Routine verteidigt und einer weiteren Prüfung entzogen werden.“⁵¹

Bezogen auf die Umweltschutzproblematik in Unternehmungen kann eine institutionalisierte Reflexionsphase dazu beitragen, daß die Mitarbeiter ein gewisses Maß an Responsiveness gegenüber der Umwelt⁵² entwickeln und so diesbezüglich eine stärkere Sensibilität herausbilden. Dies ist notwendig, denn „... Umwelt(schutz) hat einen ganz gravierenden Operationalisierungsmangel. Daß die natürliche Umwelt zu schützen ist, findet jeder und jede richtig und wichtig. Unklar bzw. unthematisiert bleibt jedoch meist, was darunter im einzelnen konkret zu verstehen ist, was dies mit dem eigenen Handeln zu tun hat, welche Maßnahmen und Verhaltensweisen die Realisierung dieses allgemeinen Ziels erfordert. Diese Unbestimmtheit wird auch immer wieder zur Rechtfertigung oder Begründung von Passivität und Zurückhaltung im betrieblichen Umweltschutz herangezogen.“⁵³ Hier muß ein ökologiebezogener Handlungsbezug des Mitarbeiterverhaltens hergestellt werden, denn oftmals kennt der Mitarbeiter zwar Umwelttatsachen, wissen aber zu wenig über die ökologischen Konsequenzen des eigenen Verhaltens.⁵⁴ Regelmäßige Reflexion über umweltrelevante Sachverhalte ist außerdem wichtig, denn hierbei kann eine Kollektivierung individuellen Wissens und Könnens stattfinden, welche wiederum ein wichtiges Erfordernis organisationalen Lernens darstellt.⁵⁵

⁵⁰ Vgl. Hanft (1998), S. 53. Näheres zur Begründung der Notwendigkeit von Reflexionsphasen für Mitarbeiter in Abschnitt 3.2.2.2.

⁵¹ Wahren (1996), S. 185; ähnlich Hennemann (1997), S. 211; siehe hierzu auch die Definition von Kultur in Abschnitt 2.2.4.

⁵² ‘Responsiveness’ bezeichnet nach Sattelberger (1996), S. 13 einen möglichst differenzierten Umgang von Unternehmungen mit Bedürfnissen seiner Anspruchsgruppen.

⁵³ Birke, Schwarz (1994), S. 18; ähnlich auch Krüssel (1996), S. 302 f. Bungard (1995), S. 62 bezeichnet dieses Verhalten als ‘diffusion of Responsibility-Effect’.

⁵⁴ Vgl. Böttcher (1999), S. 134.

⁵⁵ Vgl. Hennemann (1997), S. 207 und S. 210. Nach Dehnbostel (1998), S. 185 trägt die Reflexion von Erfahrungen dazu bei, einzelne Kompetenzen bei Unternehmungsmitgliedern herauszubilden und weiterzuentwickeln. Dies ist zur Umsetzung ökologischer Belange besonders wichtig, da das hierfür notwendige Wissen alle disziplinären Grenzen sprengt (vgl. Meyer, Riemenschneider (1998), S. 24). In der Praxis ist hier beschriebenes Vorgehen jedoch mit dem oft bestehenden Zeitdruck in Einklang zu bringen.

Nach Moldaschl können folgende Wesensmerkmale einen reflexiven Denk- und Handlungsmodus beschreiben:

- a) Dem Handelnden steht neben der Akteursperspektive auch die Beobachterperspektive auf sein eigenes Handeln und seine Zwecke zur Verfügung.
- b) Es werden nicht nur Ziel-Mittel-Beziehungen reflektiert, sondern auch die kollektive Genese bzw. der Vereinbarungscharakter von Zwecken. Der Subjekt-Welt Bezug ist 'interpretativ', d.h. die Eigenlogik des Gegenüber (ggf. auch von Dingen) wird anerkannt; man ist sich bewußt, daß die wahrgenommenen Eigenschaften der interessierenden 'Gegenstände' von Zweck und Perspektive abhängig sind.
- c) Die Akteure sind sich bewußt, daß sie sich mit den 'Gegenständen' bzw. Subjekten, mit denen sie interagieren, in wechselseitiger Abhängigkeit befinden und daß ihr Handeln grundsätzlich 'überschüssige', nicht intendierte Wirkungen haben kann.
- d) Es wird die (Ko-)Existenz von lokalen Rationalitäten und Subkulturen akzeptiert, welche nicht vereinheitlicht und einer universalen gültigen Kultur unterstellt werden können.⁵⁶

Die Bedeutung dieses bewußtseinsprägenden ökologiebezogenen Denk- und Handlungsprozesses bei Unternehmungsmitgliedern läßt sich anhand der empirischen Fallstudie festmachen: Zur Unterstützung einer Transformation der deklarierten in eine von allen Mitarbeitern praktizierte Ökologieorientierung in Unternehmung Energie erscheint es besonders wichtig, in allen ökologiebezogenen Veranstaltungen, in denen bisher die reine Information über Umweltschutzbelange im Vordergrund stand,⁵⁷ ausreichend Gelegenheit für die Reflexion jedes Einzelnen einerseits über seine eigenen, persönlichen ökologierelevanten Werte und andererseits über seine individuellen Möglichkeiten von ökologiebezogenem Verhalten am Arbeitsplatz zu schaffen. So können die Mitarbeiter das theoretische Konstrukt 'betrieblicher Umweltschutz' individuell durchdenken, gemeinsam operationalisieren und dadurch mit Sinn erfüllen. Hierbei kann das im Umweltschutz als vorbildlich zu bezeichnende Verhalten im Ausbildungsbereich von Unternehmung Energie als Motivation dienen, indem Auszubildende (auch und gerade vor Führungskräften) von ihren eigenen umweltschutzrelevanten Einstellungen, Erfahrungen und Erfolgen in entsprechenden Veranstaltungen berichten.

5.3.2.2 Sinnfindung und -vermittlung als Maßnahme zur Verankerung der Ökologieorientierung in der unternehmungspolitischen und -kulturellen Grundorientierung

Um eine Sensibilisierung der Unternehmungsmitglieder für Probleme des betrieblichen Umweltschutzes auf Dauer zu erreichen, bietet sich die Einführung von (1) Maßnahmen der ökologiebezogenen Sinnfindung und (2) der umweltschutzbezogenen Sinnvermittlung an. Die Behandlung der Sinnfrage bezüglich ökologischen Verhaltens erscheint notwendig, denn wenn man „... den Sinn von etwas versteht, weiß man, was damit ge-

⁵⁶ Vgl. Moldaschl (1997), S. 105 f.

⁵⁷ Vgl. Abschnitt 4.5.1.3.

meint ist oder was es bedeutet. Man kann es in einen größeren Zusammenhang stellen, zu anderem und zu sich selbst in Beziehung setzen.“⁵⁸

Zu (1) Legitimation ökologiebezogenen Verhaltens durch Sinnfindung

Um umweltbezogenen Sinn als Wertezusammenhang der Unternehmung zu begründen, müssen Maßnahmen getroffen und Handlungen initiiert werden, welche den Gesamtzusammenhang von ökologiebezogenen Strategien, Strukturen und kulturellen Elementen derart integriert und ganzheitlich darstellen, daß sie den Mitarbeitern jeweils individuell sinnvoll erscheinen.⁵⁹ Für viele Unternehmungen bietet sich diesbezüglich der Aufbau einer 'ad-personam'-Organisation an, weil dadurch die Arbeitsteilung und Spezialisierung soweit bereinigt wird, daß es dem Mitarbeiter wieder möglich ist, seine Aufgabe ganzheitlich zu erkennen und zu reflektieren und die ursprünglich bestehenden Sinnzusammenhänge zu rekonstruieren,⁶⁰ also Sinn (auch Wertezusammenhang für ein ökologieorientiertes Verhalten) zu finden. Umweltbezogene Sinnfindung bedeutet jedoch nicht, „... daß die Unternehmung Sinn für ihre Mitarbeiter konstruiert, sondern daß sie sinnvolle Zusammenhänge anbietet. Konstruiert werden gemeinschaftliche Wege zur individuellen Sinnfindung.“⁶¹ Gemeinschaftliche Weg der ökologiebezogenen Sinnfindung können Unternehmungen z.B. durch das Anbieten von Foren schaffen,⁶² in denen eine Diskussion alternativer Sinnzusammenhänge von umweltbezogenen wirtschaftlichen Handlungen der Unternehmung möglich ist. "Die Institutionalisierung solcher Kommunikationsformen kann auf allen und quer durch die Ebenen realisiert werden. Wichtig ist nur, daß die Bereitschaft besteht, sowohl über Sinnfragen offen nachzudenken als auch kon'sens'fähige Ergebnisse konkret umzusetzen.“⁶³ Um die Ergebnisse derartiger Auseinandersetzungen zusammenzufassen, bietet sich z.B. die gemeinschaftliche Formulierung von umweltbezogenen Visionen an.⁶⁴ Die Verankerung einer Ökologieorientierung in der unternehmungspolitischen und -kulturellen Grundorientierung ist jedoch nur möglich, wenn die Unternehmungsmitglieder rational, aber vor allem auch emotional in den Sinnbildungsprozeß einbezogen werden.⁶⁵

Zur Unterstützung der Transformation von proklamierter in 'gelebte' Ökologieorientierung in Unternehmung Energie erscheint es dringend erforderlich, besonders den Führungskräften denn Sinn von betrieblichem Umweltschutz nahezubringen. Daran, daß sich zuerst einige Führungskräfte dagegen gewehrt haben, Verantwortungen im Umwelt-

⁵⁸ Schleißheimer (1994), S. 89.

⁵⁹ Vgl. Bleicher (1984), S. 498; Bleicher (1994b), S. 15 f. sowie Sander (1995a), S. 39 f. Zur umweltbezogenen Sinnbildung bietet sich vor allem das Lernen am Arbeitsplatz an, weil ihm ein hoher Grad an Anwendungstransfer zugeschrieben wird (nähere Ausführungen hierzu macht Behrmann (1998), S. 146 ff.). Näheres hierzu auch in Abschnitt 3.2.3.3.

⁶⁰ Vgl. Sander (1995), S. 41; siehe zur 'ad-personam-Organisation' ähnlich Bleicher (1994b), S. 17; auch Abschnitt 3.2.2.2.

⁶¹ Sander (1995), S. 40.

⁶² Vgl. Abschnitt 3.3.2.1.

⁶³ Sander (1995), S. 42.

⁶⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

⁶⁵ Vgl. Gestmann (1994), S. 68 f.

schutz für ihren Bereich anzuerkennen,⁶⁶ zeigt sich, daß diesbezüglich noch dringender Handlungsbedarf besteht. Damit die von Unternehmung Energie deklarierte Ökologieorientierung tatsächlich in Handlungen umgesetzt werden kann, müssen diesbezügliche Deklarationen der Unternehmung (z.B. die Umweltschutzleitlinien)⁶⁷ zur Diskussion gestellt werden. Nur wenn die Führungskräfte Gelegenheit zur kritischen Auseinandersetzung erhalten, kann der Sinn und die Notwendigkeit von betrieblichem Umweltschutz gemeinsam erarbeitet und dann später auch gelebt werden. Auch die ganzheitliche Aufgabenübertragung sollte mehr in den Vordergrund gerückt werden, damit in Zukunft nicht mehr - wie in Abschnitt 4.5.4.1 für den Bereich Materialbeschaffung geschildert - stark arbeitsteilige Strukturen zu ökologisch aber auch ökonomisch suboptimalen Entscheidungen führen.

Zu (2) Symbolisches Management als Medium der ökologieorientierten Sinnvermittlung

Besonders effektiv kann die Vermittlung ökologiebezogenen Sinns durch die Unternehmungsführung im Rahmen der symbolischen Führung unterstützt werden, denn dem Verhalten der Führungskräfte wird von Mitarbeitern besondere Aufmerksamkeit gewidmet.⁶⁸ Jedes verbale und non-verbale Verhalten der Führungskräfte wird von ihren Mitarbeitern als Orientierungshilfe benutzt, also gedeutet.⁶⁹ Wenn Unternehmungsmitglieder im Führungsverhalten einen umweltbezogenen Sinn sehen, dann können sie sich mit umweltschonenden Handlungen identifizieren. „Gelingt solch eine Sinngebung, besteht die Chance, daß Umweltschutz nicht mehr als Last empfunden (vorausgesetzt eine adäquate Einbindung des Umweltschutzes in die Prozesse) und damit die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Umweltausrichtung geschaffen wird.“⁷⁰ Um Denk- und Verhaltensweisen umweltbewußt auszurichten, ist also das 'WARUM' (Mit welchem Ziel, mit welcher Absicht tue ich etwas?) bedeutsam. Die Kausalität, bewußt zu formulieren und zu erleben, erlaubt anschließend auch die Wirkung des eigenen Verhaltens erkennen und reflektieren zu können. Erst wenn das WEIL (Mission), das WARUM (beabsichtigte Wirkung) und die Mittel zur Betrachtung der tatsächlichen Wirkung geklärt sind, sollte man sich den Fragen 'was ist zu tun' (Maßnahmen) und 'wie ist es zu tun' (Umsetzung) zuwenden.⁷¹ Obwohl dieser Aufgabe für die Zukunft von Führungsforschern eine besondere Bedeutung beigemessen wird,⁷² liegen die Grenzen eines sym-

⁶⁶ Vgl. Abschnitt 4.5.1.6.

⁶⁷ Vgl. Abschnitt 4.4.2.

⁶⁸ Wenn aus dem Verhalten der Führungskräfte nicht deutlich wird, daß eine Ökologieorientierung tatsächlich gewollt ist, kann sie sich auch nicht entwickeln, denn Mitarbeiter werden nicht gegen die offensichtlichen Ziele der Unternehmungsleitung handeln (vgl. Teitscheid (1994), S. 117).

⁶⁹ Vgl. Sackmann (1990), S. 179. Jahnke (1994), S. 182 weist darauf hin, daß sowohl normativ gute als auch schlechte Verhaltensweisen von Führungskräften bewußt oder unbewußt von Mitarbeitern übernommen werden. Aßländer (1998), S. 32 gesteht den Führungskräften eine Funktion als 'Moral Leadership' zu. Näheres hierzu siehe in Abschnitt 3.3.4.1.

⁷⁰ Krallmann, Boekhoff (1996), S. 113.

⁷¹ Vgl. von Diemer (1998), S. 88. Als Maßnahmen mit starker symbolischer Wirkung hat z.B. die Firma Wilkhahn einen eigenen Geschäftsführungsbereich für 'Innovation und Ökologie' gebildet (vgl. Schwarz (1994), S. 82).

⁷² Vgl. Wunderer (1995), S. 458.

bolischen Managements in den teilweise noch beschränkt ausgeprägten sozialen und kommunikativen Fähigkeiten von Führungskräften. Von Rosenstiel bezeichnet diese Kompetenzgrenzen auch als „... nicht zu unterschätzenden Flaschenhals bei der Umsetzung des Konzepts einer wertorientierten Anreizpolitik in gelebte betriebliche Realität.“⁷³

Einen der wichtigsten Ansatzpunkte der Vermittlung eines angestrebten Umgangs mit dem betrieblichen Umweltschutz an die Mitarbeiter stellt für Unternehmung Energie das Verhalten der Geschäftsführung dar. Durch die konsequente Berücksichtigung von ökologierelevanten Aspekten im Tagesgeschäft einerseits und die kontinuierliche persönliche Teilnahme an diesbezüglichen Veranstaltungen (innerhalb oder auch außerhalb) der Unternehmung andererseits kann die Geschäftsführung die deklarierten umweltbezogenen Werte vertreten, erklären und vermitteln. Obwohl Ökologieorientierung in Unternehmung Eisen explizit nur eine sehr beschränkte Rolle spielt, soll der Geschäftsführung an dieser Stelle eine stärkere Berücksichtigung von umweltschützenden Aspekten unternehmerischer Tätigkeit empfohlen werden, weil langfristig auch Unternehmung Eisen stärker mit umweltschutzbezogenen Sachverhalten konfrontiert wird. Schon allein durch entsprechendes Verhalten der Führungskräfte ist es möglich, eine diesbezügliche Sensibilisierung der Mitarbeiter einzuleiten und - falls dann erwünscht - weitere Maßnahmen (vielleicht sogar auf Mitarbeiterinitiative hin) zu ergreifen.

5.3.3 Erarbeitung unternehmungsspezifischer Umweltschutzstrategien

5.3.3.1 Phase der Generierung alternativer ökologiebezogener Strategien

In der Phase der Generierung alternativer ökologiebezogener Strategien ist einerseits von Interesse, wer Träger dieses Prozesses sein soll. Andererseits ist zu beleuchten, auf Basis welcher Informationen Strategien erarbeitet werden können. Zur Klärung dieser Fragen wird im folgenden näher untersucht,

- (1) wie Mitarbeiter als Träger dieses Strategiefindungsprozesses agieren können und
- (2) wie eine diesbezügliche Unternehmungs- und Umfeldanalyse ausgestaltet werden sollte.

Zu (1) Mitarbeiter als Träger eines kreativen Strategiefindungsprozesses

Um kreative, unternehmungsspezifische Umweltschutzstrategien zu erarbeiten, sollten möglichst viele Unternehmungsmitglieder in den Strategiefindungsprozeß einbezogen werden,⁷⁴ denn jeder Mitarbeiter kann auch bezüglich umweltschützender Belange als Experte an seinem Arbeitsplatz angesehen werden.⁷⁵ So erscheint es sinnvoll, interdisziplinär ausgerichtete Projektgruppen einzurichten.⁷⁶ „Interdisziplinäre Projektteams, die

⁷³ V. Rosenstiel (1995), S. 214; ähnlich auch Drumm (1989), S. 11.

⁷⁴ In der Praxis ist dies allerdings aufgrund von Zeitmangel nicht immer möglich.

⁷⁵ Vgl. Wittmann (1995), S. 49.

⁷⁶ Das Projektmanagement eignet sich besonders zur Erarbeitung von ökologiebezogenen Strategien, weil es eine Brücken- bzw. Verbindungsfunktion zwischen der unternehmungspolitisch-

aus den unterschiedlichsten Bereichen stammen, stellen ihr Wissen der Organisation zur Verfügung. Durch diese (internen) Gruppenprozesse kommt es zu einem Austausch, der neues Wissen generiert. Wenn dieses Wissen in Form von Spielregeln und Handlungsanweisungen der Organisation zugänglich gemacht wird, so haben die Teams den Lernprozeß internalisiert und getragen.⁷⁷ Für die Bewältigung neuartiger, komplexer und wichtiger Problemstellungen - wie sie im Ökologiekontext häufig zu finden sind - bietet sich die Bildung von interdisziplinären Projektteams an, da deren Zusammensetzung bei entsprechender organisatorischer Verankerung eine höhere Effizienz, Kreativität und Problemorientierung verspricht. Neben der Ansprache sozialer Kontaktbedürfnisse kann die Teilnahme an Projektteams, aufgrund der bereichs- und aufgabenübergreifenden Sichtweise, zu vermehrten Erfolgserlebnissen und erhöhter Motivation in der Unternehmung führen.⁷⁸

Zur Nutzung der angeführten positiven Effekte von interdisziplinären Projektgruppen bei einer Transformation der deklarierten in eine praktizierte Ökologieorientierung kommt es für Unternehmung Energie in Betracht, in bestimmten Unternehmungsbereichen konkret vorherrschende ökologiebezogene Probleme in der hier beschriebenen Arbeitsform untersuchen zu lassen.⁷⁹ Dabei sollten bei der Auswahl entsprechender Projektmitarbeiter vor allem die von den jeweiligen umweltschutzbezogenen Problemen betroffenen Mitarbeiter berücksichtigt und zusammen mit dem Umweltschutzbeauftragten einbezogen werden. Dabei kann der Umweltschutzbeauftragte im Rahmen dieser Projekte nicht nur seine Fachkenntnis einbringen, sondern auch die Gelegenheit nutzen, 'vor Ort' eine (bisher nur wenig ausgeprägte) Kommunikationsbeziehung zu den Mitarbeitern (ohne Führungsfunktion) aufzubauen. Zudem sollten - soweit möglich - auch Führungskräfte der Fertigungsleitung an diesen Projekten beteiligt sein, um unter ihnen Promotoren und Mentoren für die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen zu finden.⁸⁰ Durch die Beteiligung von Mitarbeitern aus dem Verwaltungs- und dem Produktionsbereich sowie Unternehmungsmitgliedern aus beiden ursprünglichen Unternehmungstei-

strategischen Ebene und der Ausführungsebene erfüllt (vgl. Steinle (1991a), S. 111) und somit dem Schnittstellencharakter des Umweltschutzes Rechnung trägt. Nähere Ausführungen zu der besonderen Eignung eines Projektmanagements bei der Unterstützung von evolutionärem Wandel finden sich bei Steinle, Jordan, Lawa (1997), S. 90. Auch Krause (1998), S. 145 weist auf die motivierende Wirkung von bereichsübergreifender Projektarbeit hin.

⁷⁷ Probst, Büchel (1994), S. 65; ähnlich auch Klein (1999), S. 135 und Straka, Nieder (1999), S. 57.

⁷⁸ Vgl. Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 262. Steinle, Eggers, ter Hell (1994), S. 140 führen zudem aus, daß die Einrichtung von Projektgruppen gezielt zur Förderung geschlossener kultureller Verbände bzw. zur Veränderung divergierender Subkulturen genutzt werden kann. So können Projektmitarbeiter neu gewonnene Erfahrungen später in ihren ursprünglichen Einsatzgebieten einbringen, und damit als Multiplikatoren tätig werden.

⁷⁹ Eine Untersuchung konkreter umweltschutzbezogener Probleme erscheint ausgesprochen dringlich, denn mehr als 70 % geben in der schriftlichen Befragung an, daß die Umsetzung der Umweltschutzvorschriften zumindest teilweise verbesserungswürdig ist (vgl. Abschnitt 4.5.5.3).

⁸⁰ Besonders bei den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion hätten entsprechend besetzte Projektgruppen einen großen Zuspruch, denn die Forderung nach einem 'Runden Tisch' wurde von dieser Seite schon mehrfach vorgebracht (vgl. Abschnitt 4.5.5.1).

len⁸¹ besteht außerdem die Möglichkeit, seit langem bestehende Probleme in der allgemeinen abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit⁸² im Verlauf der Bearbeitung eines gemeinsamen Umweltschutzprojektes auszuräumen. Für das regelmäßig konzernübergreifend durchgeführte 'Fachgespräch Umweltschutz' bleibt außerdem zu überlegen, ob der Einbezug ausgewählter Mitarbeiter (ohne Führungsfunktion) den Austausch über Umweltschutzprobleme im operativen Bereich erleichtern könnte.⁸³ Dieses Vorgehen bietet sich u.a. auch an, um die sehr starke 'Distanz' zwischen den Hierarchieebenen überwinden zu helfen,⁸⁴ und so eine Atmosphäre zu schaffen, welche ein konstruktives Miteinander ermöglicht. Für Unternehmung Eisen bietet sich zur kostengünstigen Durchführung von Umweltschutzmaßnahmen die Anregung regelmäßiger Treffen der Umweltbeauftragten der verschiedenen Unternehmungen des Mutterkonzerns an, zumal viele Umweltschutzprobleme verschiedene Fertigungsstandorte in gleicher Weise betreffen und so der regelmäßige Austausch sowie die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen für alle Beteiligten Vorteile bringen würde.

Auch einzelne Unternehmungsmitglieder können zur kreativen umweltbezogenen Strategiefindung beitragen. „Durch die Äußerung von alternativen Meinungen über Sachverhalte stellen Mitglieder der Organisation eine Störung der inneren Umwelt dar. Dadurch können sie Einfluß auf die Entscheidungsträger nehmen und gegebene Strategien hinterfragen.“⁸⁵ Dies setzt jedoch voraus, daß die bestehende Unternehmungskultur die Äußerung alternativer Meinungen toleriert. Ist dies der Fall, bietet es sich an, für die kreative Strategiefindung noch einen Schritt weiter zu gehen. Durch den Einsatz eines 'Öko-Partisanen' können kontinuierlich ökologierorientierte innovative Ideen eingebracht werden. Ein 'hauptamtlicher Öko-Partisan' kann allerdings nur dann etwas bewirken, wenn der vorherrschenden Unternehmungskultur tatsächlich Offenheit für Neuerungen inhärent ist. Ansonsten wird er leicht zum lästigen Nörgler oder, was schlimmer wäre, zum belachten Hofnarren.⁸⁶

Lernprozesse können auch durch entsprechende Neueinstellungen oder Entlassungen von internen Wissensträgern ausgelöst werden. So wird durch die Versetzung oder gar Entlassung eines Mitarbeiters der oftmals heilsame Prozeß des Verlernens begünstigt und die Möglichkeit zur Einbringung neuen Wissens durch einen neuen Angestellten eröffnet.⁸⁷ Eine weitere Multiplikatorengruppe bilden die Führungskräfte. „Je höher die Position des Multiplikators in der Hierarchie angesiedelt ist, umso größer ist sein Einfluß und damit sein Gewicht im Diffusionsprozeß.“⁸⁸

⁸¹ Siehe zu der Bildung der Gemeinschaftsunternehmung Abschnitt 4.2.2.

⁸² Vgl. Abschnitt 4.5.5.1.

⁸³ Vgl. Abschnitt 4.5.1.4.

⁸⁴ Vgl. Abschnitt 4.5.5.1.

⁸⁵ Probst, Büchel (1994), S. 52.

⁸⁶ Vgl. Stitzel, Wank (1990), S. 128.

⁸⁷ Vgl. Probst, Büchel (1994), S. 52.

⁸⁸ Teich (1997), S. 19.

Zu (2) Unternehmungs- und Umfeldanalyse als Ausgangspunkt der Entwicklung umweltbezogener Handlungskonzepte

Im Rahmen einer traditionellen Unternehmensführung, deren Filter nicht ökologisch sensibilisiert sind, können nur rein ökonomisch orientierte schwache Signale im Radar erfaßt werden. Aufgrund der Unternehmenskultur, welche auf Werten und Normen basiert, die im Widerspruch zur Ökologie stehen, werden andere Informationen ausgefiltert.⁸⁹ Für das Auslösen von umweltbezogenen Lernprozessen ist es jedoch eminent wichtig, daß eine Handlungsnotwendigkeit rechtzeitig erkannt wird, denn die Dynamik und Komplexität des Umfeldes und der daraus resultierende Problemdruck können ein Ausmaß annehmen, welches reaktive Vorgehensweisen als dysfunktional erscheinen läßt.⁹⁰ Die notwendigen Informationsgrundlagen für eine umweltbezogene Situationsanalyse können über eine Unternehmensanalyse zur Aufdeckung von Stärken und Schwächen und eine Umfeldanalyse zur Ermittlung von Chancen und Gefahren⁹¹ geschaffen werden.⁹²

„Im Zuge der Unternehmensanalyse geht es um die Feststellung der ökologiebezogenen Ist-Situation der Unternehmung und dabei wesentlich um die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten (z.B. Fähigkeit zur Verringerung von Umweltbelastungen durch die Veränderung des Produktprogramms) sowie die Zuordnung der vorhandenen Ressourcen.“⁹³ Die Analyse wird zweckmäßigerweise an Hand von Checklisten relevanter Parameter des strategischen Umweltmanagements durchgeführt, wobei diese Checklisten immer unternehmungsspezifisch und damit nicht zu normieren sind.⁹⁴ Zudem bietet sich der Einsatz einer Mitarbeiterbefragung an, um ein möglichst fundiertes Spektrum an Meinungen bezüglich der ökologiebezogenen Stärken und Schwächen der Unternehmung zu erhalten. Die Mitarbeiterbefragung dient der

- Informationsgewinnung:
Den Befragten wird Gelegenheit gegeben, ihre Interessen zu artikulieren. Es wird ein Informationsfluß von unten nach oben über mehrere Hierarchieebenen hinweg generiert. Die Analyse der Ergebnisse ergibt ein Bild von unternehmerischen Stärken und Schwächen.
- Partizipation:
Die Mitarbeiter haben Gelegenheit, mittelbar auf die Entscheidungen des Managements Einfluß zu nehmen.

⁸⁹ Vgl. Sander (1995), S. 136.

⁹⁰ Vgl. Probst, Büchel (1994), S. 50.

⁹¹ Aulinger (1996), S. 289 ff. und Sander (1995), S. 170 ff. setzen sich ausführlich mit Instrumenten der Umfeld- und Unternehmensanalyse auseinander.

⁹² Vgl. Jahnke (1997), S. 31; ähnlich auch Kolbeck (1997), S. 150.

⁹³ Böttcher (1999), S. 102. Radtke (1998), S. 81 schlägt vor, die Unternehmensanalyse im Vergleich zum stärksten Konkurrenten durchzuführen, denn hierdurch seien klare Zielvorstellungen für das weitere Vorgehen zu generieren.

⁹⁴ Vgl. Jänicke, Kunig, Stitzel (1999), S. 389. Die Autoren (S. 389) sowie Steinle, Kolbeck (1995), S. 14 ff. geben einige Beispiele für mögliche umweltbezogene Fragen.

- Kontrolle:
Ziele und Anliegendes Unternehmens sowie deren Umsetzung werden aus Sicht der Mitarbeiter überprüft.⁹⁵

Für Unternehmung Energie könnte eine in größeren Abständen durchgeführte Mitarbeiterbefragung zu den Stärken und Schwächen der Unternehmung im betrieblichen Umweltschutz einerseits dazu beitragen, wichtige diesbezügliche Informationen von der Basis zu erhalten. Andererseits bietet sich der Einsatz dieses Instrumentariums an, um den Mitarbeitern eine Möglichkeit zu geben, über ihren Arbeitsplatz hinaus am betrieblichen Umweltschutz zu partizipieren und so zu der Übeführung einer angestrebten in eine 'gelebte' Ökologieorientierung beizutragen. Eine umweltschutzbezogene Mitarbeiterbefragung könnte das Umwelt-Management von Unternehmung Energie auf eine breite und damit fundierte Informationsgrundlage stellen, da es sich bisher auf die Erhebung von technisch relevanten Umweltschutzdaten beschränkt.⁹⁶

Die Umfeldanalyse beschäftigt sich mit der Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren, wobei das Unternehmungsumfeld⁹⁷ im Rahmen einer Chancen-Risiken-Analyse näher betrachtet wird.⁹⁸ Vor allem im Kontext der Betroffenheit von ökologischen Problemen ist es für eine Unternehmung wichtig, neben den marktbezogenen Parametern das gesamte Spektrum der relevanten Anspruchsgruppen zu untersuchen und mögliche Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge in deren Verhalten zu identifizieren.⁹⁹ „Da das relevante Umfeld der Unternehmung sehr komplex ist, sollten bei der Umfeldanalyse nur die Bereiche fokussiert werden, deren Analyse relativ aussagekräftige Ergebnisse liefern.“¹⁰⁰ Als Ergebnis der Umfeldanalyse läßt sich dann ein Katalog umweltbezogener, kritischer Erfolgsfaktoren aufstellen, der die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wettbewerb in einem spezifischen Sektor zusammenfaßt.¹⁰¹

Ergänzt werden muß die ökologiebezogene Umweltanalyse jedoch um ökologieorientierte Frühaufklärungssysteme und um spezifische Umweltszenarien, die ein frühzeitiges Erkennen und Prognostizieren ökologiebezogener Chancen und Risiken ermöglichen.¹⁰² Umweltbezogene Frühaufklärung ist dabei nicht nur eine bereichsbezogene Aufgabe, sondern sollte auch übergreifenden Unternehmungsproblemen Rechnung tragen. Eine damit angestrebte Flächendeckung im Sinne eines horizontalen Lerntransfers wird aber nicht über eine synoptische Totalplanung von Frühaufklärungssystemen erreicht. Viel-

⁹⁵ Vgl. Hunsdiek (1996), S. 24.

⁹⁶ Vgl. Abschnitt 4.5.1.4.

⁹⁷ Jänicke, Kunig, Stitzel (1999), S. 389 f. schlagen diesbezüglich vor, zwischen allgemeiner und speziellem Umfeld zu unterscheiden.

⁹⁸ Sattelberger (1996a), S. 24 weist darauf hin, daß in der Umfeldanalyse nicht nur gegenwärtige Gegebenheiten Berücksichtigung finden müssen, sondern vor allem Entwicklungen der Zukunft.

⁹⁹ Vgl. Böttcher (1999), S. 101.

¹⁰⁰ Böttcher (1999), S. 101.

¹⁰¹ Vgl. Kolbeck (1997), S. 150.

¹⁰² Vgl. Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 419. Ausführungen über eine Reihe weiterer Instrumente zur Gewinnung umweltrelevanter Informationen macht Sander (1995), S. 170 ff.

mehr gilt die Devise: 'Zelte vor Palästen.' Da in vielen Unternehmungen der Umweltschutzgedanke bisher keinen Einzug in die Frühaufklärung gefunden hat, sollte der Gedanke des natürlichen Wachsen des ökologiebezogenen Frühaufklärungsgedankens im Vordergrund stehen.¹⁰³

„Die strategische Ausgangsposition der Unternehmung kann letztlich erst durch die Verknüpfung der Umfeld- und Unternehmungsanalyse fundiert eingeschätzt und Ausgangspunkt für weitere Prognosen werden.“¹⁰⁴ Hierauf aufbauend ist es sodann möglich, ein unternehmungs- und umfeldberücksichtigendes ökologieorientiertes Handlungskonzept zu erstellen. Durch die hohe Betroffenheit von Unternehmung Energie bezüglich umweltschutzbezogener Forderungen aus dem Unternehmungsumfeld, ergeben sich weitreichende Nutzenpotentiale eines entsprechenden Frühaufklärungssystems. So können ökologiebezogene Trends und Entwicklungen sehr zeitig in Unternehmungsentscheidungen Berücksichtigung finden und so dazu beitragen, strategische Vorteile gegenüber Mitbewerbern zu generieren.

5.3.3.2 Implikationen der Entwicklung eines ökologiebezogenen Wissensniveaus bei Unternehmungsmitgliedern

Die Förderung des ökologiebezogenen Wissens der Unternehmungsmitglieder erscheint zwingend notwendig, denn erst wenn ein gewisses umweltbezogenes Wissen vorhanden ist, kann sich auch eine Motivation zu umweltgerechtem Verhalten entwickeln.¹⁰⁵ „Die Lernkompetenz entscheidet darüber, inwieweit der Lerner dazu fähig ist, über handlungsleitende Kognitionen seinen Lernvollzug in eigenständiger Weise zu regeln, externe Lernangebote für sich zu nutzen oder in autonomer Weise Wissenslücken zu schließen.“¹⁰⁶

Ökologiebezogenes Wissen kann unterschieden werden in originäres und derivatives ökologisches Wissen, wobei letzteres durch den Filter ökonomischen Denkens in die Wissensbasis gelangt ist. Ökologisches Wissen verlangt zumindest in Form des originären ökologischen Wissens die Internalisierung einer ökologischen Denkweise. Diese bezieht sich vor allem auf die Fähigkeit, in Kreisläufen und vernetzten Systemen zu denken.¹⁰⁷ Hierfür müssen neben der Vermittlung von sogenannten 'hard facts' vor allem

¹⁰³ Vgl. Heene (1995), S. 274.

¹⁰⁴ Böttcher (1999), S. 102.

¹⁰⁵ Vgl. Hebenstreit (1995), S. 33.

¹⁰⁶ Deitering (1995), S. 89; ähnlich auch Böhm (1999), S. 232.

¹⁰⁷ Vgl. Sander (1995), S. 132. Kreikebaum (1996), S. 4 charakterisiert das Wissen über ökologische Aspekte unternehmerischen Handelns durch die Merkmale: hohe Komplexität, Notwendigkeit zu disziplinübergreifenden Lernbemühungen, funktionsübergreifenden Querschnittscharakter, erhebliche Informationsasymmetrien, individuelle Abwehrsperrn infolge ökonomischer Voreingenommenheit und Barrieren seitens der Unternehmungskultur durch Vorrang eines Kostenbewusstseins. Nach Hammann (1999), S. 51 wird die Ganzheitlichkeit von Lernprozessen besonders in Fragen

auch die sinnliche Wahrnehmungs- und Gestaltungsfähigkeit von Unternehmungsmittgliedern gefördert werden. Für die meisten Unternehmungen bedeutet dies, bei der Weiterbildung von Führungskräften neben fachlichem und allgemeinem ökologischem Wissen aufgrund der Spezifika der Umweltproblematik besonders die Vermittlung von Sozialkompetenzen in den Mittelpunkt zu rücken.¹⁰⁸

Das Wissensniveau sollte „... jedoch nicht so hoch wie irgend möglich sein, da sich ein solches Ziel aufgrund des Wesensmerkmals der Komplexität ohnehin nie endgültig erreichen läßt. Außerdem gilt wie für die meisten Wissensgebiete auch für ökologieorientiertes Wissen, daß es über einen abnehmenden Grenznutzen verfügt.“¹⁰⁹ Von der Unternehmungsleitung ist dafür zu sorgen, daß entsprechend angeeignetes Wissen auch in der Praxis angewandt werden kann,¹¹⁰ denn eine umfassende Verfüg- und Verwendbarkeit von umweltbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten garantiert noch keineswegs automatisch deren unternehmungsdienliche Verwendung.¹¹¹ Stäbler weist darauf hin, daß den Problemfeldern 'Verallgemeinerung und Realitätsdistanz' bei der Konzipierung von Lerninhalten immer noch zu wenig Beachtung geschenkt wird.¹¹²

Da ein großer Teil der in der Analyse befragten Mitarbeiter aus Unternehmung Energie in fehlenden Informationen einen Hauptgrund für die Verletzung des Umweltschutzgedankens in ihrer Unternehmung sehen,¹¹³ erscheint es zuerst einmal wichtig dafür zu sorgen, daß die direkt arbeits- und umweltschutzbezogenen Informationen an entsprechender Stelle (rechtzeitig) ankommen. Um dies zu erreichen, bietet sich die speziell ökologiebezogene Schulung der 'Informationen weiterleitenden Stellen' (vor allem Führungskräfte) über umweltschutzbezogene Auswirkungen möglicher Informationsdefizite bei Mitarbeitern an. Die Darstellung verschiedener Szenarien kann dazu führen, daß Zusammenhänge besser erkannt und die Wichtigkeit der Weitergabe von umweltschutzbezogenen Informationen realisiert werden. Um tiefergehendes umweltschutzbezogenes Wissen bei den Mitarbeitern zu generieren erscheint zudem die Bereitstellung von entsprechenden (funktionsspezifischen) Umweltschutzinformationen im Rahmen von Seminaren und/oder in Form von Datenbanken oder Büchern sinnvoll. Ähnliche Maßnahmen sind auch (besonders für den Ausbildungsbereich¹¹⁴) der Unternehmung Eisen zu empfehlen, denn die ausgesprochen großen Informationsdefizite über die Thematik des betrieblichen Umweltschutzes begünstigen hier (unbewußtes) umweltschutzinadäquates Verhalten.

der Umwelt deutlich, da hier sowohl die Auseinandersetzung mit naturwissenschaftlich-technischen als auch ethischen, sozialen und gesellschaftlichen Aspekten erfolgen muß.

¹⁰⁸ Vgl. Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 261.

¹⁰⁹ Winter (1997a), S. 97; ähnlich auch Wahren (1996), S. 169. Von Felbert (1997) führt aus, daß nach einer Studie des ILOI zum Thema Knowledge Management nicht einmal 40 Prozent des in Unternehmungen vorhandenen Wissens auch tatsächlich genutzt wird.

¹¹⁰ Siehe hierzu Abschnitt 5.3.5.2.

¹¹¹ Vgl. Hennemann (1997), S. 213.

¹¹² Vgl. Stäbler (1999), S. 163.

¹¹³ Vgl. Abschnitt 4.5.1.6.

¹¹⁴ Vgl. Abschnitt 4.5.5.1.

5.3.4 Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmungen

5.3.4.1 Das Prinzip der Subsidiarität als Leitidee einer umweltschutzbezogenen Entschlußfassung

Nachdem die Unternehmung und die in ihr tätigen Mitarbeiter gelernt haben, umweltbezogene Probleme wahrzunehmen und auch unter Einbezug der Mitarbeiter eine Positionsbestimmung bezüglich der derzeitigen Lage im betrieblichen Umweltschutz erfolgt ist, kann auf Basis dieser Informationsgrundlage entschieden werden, welche zukünftigen umweltbezogenen Handlungsfelder die Unternehmung anstreben will.

Hier bietet sich die Anwendung des Prinzips der Subsidiarität an, welches besagt, daß die (umweltbezogene) Verantwortung dort zu belassen ist, wo sie entsteht.¹¹⁵ Generell gehen Veränderungen in der 'lernenden Organisation' von demjenigen Mitarbeiter aus der einen Veränderungsbedarf erkannt hat, unabhängig davon, was seine Aufgaben sind. Wenn es in seiner Macht steht, setzt er die Änderung direkt um, gegebenenfalls zusammen mit der Gruppe. Ansonsten sorgt er dafür, daß ein Team das Thema übernimmt und abschließt.¹¹⁶ Das Prinzip der Subsidiarität beinhaltet jedoch nicht nur die weitgehende Delegation von Kompetenzen, es setzt auch die entsprechende Verantwortungsübernahme von Mitarbeitern in dem Sinne voraus, daß sich Mitarbeiter so zu Mitunternehmern entwickeln können, die zum Wohle der Unternehmung ihre Entscheidungen treffen.¹¹⁷

Damit Unternehmung Energie das gesteckte Ziel, 'alle Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen' auch tatsächlich umsetzen kann, erscheint es ausgesprochen wichtig, die Unternehmungsmitglieder besonders in die ökologiebezogene Entscheidungsfindung einzubeziehen. Dies kann z.B. geschehen, indem Mitarbeitern bei umweltschutzrelevanten Entscheidungen innerhalb ihrer Abteilungen ein Anhörungsrecht eingeräumt wird, oder indem (soweit möglich) an einzelne Mitarbeiter direkt diesbezügliche (kollektive oder individuelle) Entscheidungsbefugnisse übertragen werden.

5.3.4.2 Unterstützung der ökologiebezogenen Entscheidungsfindung durch Beratung

Die Unterstützung der ökologiebezogenen Entscheidungsfindung bei Mitarbeitern durch Beratung ist Aufgabe der Führungskräfte einer Unternehmung. Diese Intervention dient nicht dazu, Lösungen auszuarbeiten, sondern soll die umweltbezogene Entscheidungs-

¹¹⁵ Vgl. Teich (1997), S. 156. So gilt z.B. bei Henkel der Grundsatz „hierarchiebezogene Subsidiarität.“ Alles das, was der Mitarbeiter selbst sinnvoller entscheiden kann, soll er auch entscheiden. Erst da, wo übergeordnete Aspekte die Entscheidung dominieren, entscheidet der Vorgesetzte“ (Schulz (1996), S. 57).

¹¹⁶ Vgl. Teich (1997), S. 121.

¹¹⁷ Vgl. Simons (1995), S. 98.

findung bei Mitarbeitern unterstützen. Denn die letztendliche Entscheidung, eine Unternehmung konsequent und in allen Bereichen auf den Schutz und den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen auszurichten im Sinne einer ganzheitlichen, integrierten umweltbezogenen Unternehmensführung, bedarf einer Entscheidungsgrundlage, welche für Mitarbeiter nachvollziehbar ist.¹¹⁸ Die bisherige Verantwortung der Führungskräfte für die Gesamtunternehmung läßt sich in diesem Fall übersetzen in die Verantwortung dafür, den Prozeß der Entscheidungsfindung zu ermöglichen und zu fördern. „Die Rolle der Führungskräfte wird sich stärker auf die Bildung von menschlichen Netzwerken und auf die Koordinierung und Unterstützung der Lernprozesse und -initiativen und weniger auf die Beauftragung und Kontrolle konzentrieren.“¹¹⁹ Hier nehmen Führungskräfte die Funktion des Faziliators und Katalysators wahr.¹²⁰

Zur Förderung eines derartigen Prozesses in Unternehmungen ist die Abkehr von der Mißtrauensorganisation hin zu einer Organisation zu bewerkstelligen, die vom Vertrauen in die zweckkonformen und zielgerichteten Absichten und die Eigenständigkeit der Fähigkeitsentfaltung der Mitarbeiter getragen ist.¹²¹ Unter entsprechenden Bedingungen¹²² bietet sich die Anwendung einer moderativen Führung an. „Der moderativen Führungskraft kommt die Aufgabe zu, unter Einsatz eines geeigneten Instrumentariums unterschiedliche Teilphänomene zusammen mit den Mitarbeitern zu analysieren bzw. gemeinsam in Zusammenhang zu bringen und zu visualisieren.“¹²³ Partnerschaft und Mitbestimmung können in einer Unternehmung generell zum einem Klima von kooperativem, kompromißorientiertem Handeln führen und durch eine kanalisierte Konfliktaustragung kostenintensive Auseinandersetzungen in den Arbeitsbeziehungen abschwächen.¹²⁴ Diese Art der Führung bietet sich besonders bei umweltbezogenen Problemen an, denn durch entsprechende „... Moderationsmethoden sollen bewußt ‘Denkfehler’ der traditionellen Gedankenwelt überwunden werden wie etwa die Vorstellung, Probleme seien objektiv gegeben oder direkt auf eine Ursache zurückzuführen und eine zentrale Führungskraft könne als ‘Macher’ jede Lösung in die Praxis umsetzen.“¹²⁵

Um die tatsächliche Umsetzung der bisher proklamierten Ökologieorientierung in Unternehmung Energie durch die Initiierung einer umweltschutzbezogenen Beratung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte zu fördern, ist es vorrangig notwendig, das bisher eher restriktiv ausgeprägte Informations- und Kommunikationsverhalten zu verändern. Der

¹¹⁸ Vgl. Horst (1998), S. 119.

¹¹⁹ Amponsen (1997), S. 107.

¹²⁰ Vgl. Lutz (1996), S. 107; auch Geus, de (1988), S. 71.

¹²¹ Vgl. Bleicher (1986a), S. 98; ähnlich auch Beyer, Fehr, Nutzinger (1995), S. 69.

¹²² Nach Steinle, Bruch, Heinen (1997), S. 501 müssen eine angemessene Gruppengröße, Fachkenntnisse und Interesse der Beteiligten, förderliche strukturelle und personale Bedingungen sowie unbelastete interpersonale Beziehungen vorausgesetzt werden können.

¹²³ Steinle, Bruch, Heinen (1997), S. 497. Böhm (1999), S. 233 bezeichnet diese Art der Führung auch als ‘kollegiale Beratung’.

¹²⁴ Vgl. Beyer, Müller (1997), S. 83 f.

¹²⁵ Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 497.

hohe Stellenwert von Gerüchten bei der Information der Mitarbeiter über arbeitsrelevante Sachverhalte¹²⁶ deutet darauf hin, daß hier noch eher das Mißtrauens- als das Vertrauensdenken vorherrscht. Zur Veränderung dieser Situation bietet sich das Ansetzen an der umweltschutzbezogenen Information- und Kommunikation an. Durch das Lernen von offener Gesprächsführung in einem überschaubaren Teilbereich (betrieblicher Umweltschutz) kann eine Signalwirkung auf die allgemeine Information und Kommunikation ausgehen und auch hier Veränderungen bewirken.

5.3.5 Einführung und Kontrolle geplanter ökologiebezogener Maßnahmen

5.3.5.1 Phase der umweltschutzbezogenen Konzeptinstallation und Evaluation

Der Phase der Konzeptinstallation und Evaluation kommt im Rahmen dieses ökokulturellen Lernprozesses eine besondere Stellung zu, denn „... ohne die Umsetzung von unternehmensbezogener Marschrichtung und geschäftsfeldbezogener Stoßrichtung würde die Strategieentwicklung ein strikt 'planarisches Rudiment' bleiben.“¹²⁷ Wie aus bisherigen Ausführungen deutlich geworden ist, läßt sich eine Ökologieorientierung nicht 'von oben' verordnen. Umgekehrt kann sie ebenso nicht allein mit ökologisch engagierten Gruppen organisiert werden, denen die Führungsunterstützung fehlt.¹²⁸ Für die Konzeptinstallation ist von den meisten Unternehmungen wohl vielmehr ein Topdown-Bottomup-Verfahren zu wählen.¹²⁹ Trotz einer eingeräumten Mitarbeiterbeteiligung ist jedoch mit Widerstand aus den eigenen Reihen zu rechnen. Ehrnsperger z.B. weist aus eigener Erfahrung mit der Einführung eines Umweltkonzepts bei der Neumarkter Lammsbräu darauf hin, welche Folgen die konsequente Umsetzung grundlegender umweltbezogener Veränderungen haben können: Unverständnis und Skepsis bei den eigenen Mitarbeitern bis zum Verlassen der Unternehmung von einigen Unternehmungsmitgliedern.¹³⁰ Um Folgen dieser Art zu minimieren, bietet es sich an, das einzuführende umweltbezogene Handlungskonzept in der Unternehmung mit Hilfe einer Marketing-Strategie 'zu verkaufen'.¹³¹

Dabei gilt es zu beachten, daß ungelöste Probleme aller Art wohl die größte Gruppe von Auslösefaktoren für Lernprozesse darstellen.¹³² Die Bereitschaft, Handlungsroutrinen tatsächlich aufzubrechen und in Lernphasen zu überführen, kann oft also erst dann erwartet werden, wenn die Bewältigung von Handlungsproblemen aufgrund bestimmter Behinderungen, Widersprüche und Dilemmata innerhalb bestehender Handlungsmuster selbst nicht möglich erscheint. Die Lernbereitschaft ist somit oft an bereits bestehende Probleme

¹²⁶ Vgl. Abschnitt 4.5.1.5.

¹²⁷ Steinle (1999a), S. 287.

¹²⁸ Vgl. Schwaderlapp (1999), S. 18.

¹²⁹ Vgl. Steinle, Jordan, Lawa (1997), S. 90.

¹³⁰ Vgl. Ehrnsperger (1994), S. 20 ff.

¹³¹ So wurde das bei der Firma Bischoff & Klein neu einzuführende Umweltkonzept durch ein Marketing-Konzept den Mitarbeitern 'verkauft' (vgl. Alpers (1994), S. 40).

¹³² Kreikebaum (1996), S. 4 weist darauf hin, daß dies auch für ökologisches Lernen gilt.

me gebunden.¹³³ Wenn eine Organisation in einer Krise steckt, schafft die Art, wie die Unternehmensleitung und die Führungskräfte darauf reagieren, neue Normen, Werte, Vorgehensweisen und offenbar wichtige Grundannahmen. Krisen sind zum Teil auch deshalb wichtig für die Kultureinprägung und -weitergabe, weil die stärkere emotionale Beteiligung in solchen Zeiten die Lernintensität fördert. Wenn man gemeinsam intensive emotionelle Erfahrungen macht und im Kollektiv lernt, aufwühlende Situationen zu meistern, erinnert man sich viel eher an das Gelernte.¹³⁴ Kreikebaum führt diesbezüglich jedoch an, daß es zu ineffizienten Verhaltensweisen kommt, wenn Unternehmen sich ausschließlich reaktiven Lernzwängen unterwerfen. Er schlägt die Nutzung freier Kapazitäten (Organizational Slack) für die Generierung kreativer Lernprozesse vor.¹³⁵ Unternehmen, welche an einer Transformation ihrer deklarierten in eine 'gelebte' Ökologieorientierung arbeiten wollen, sollten sich also nicht nur darauf verlassen, daß Lerneffekte in Krisensituationen eintreten, sie sollten in jedem Fall auch Raum (in Form von Zeit und Ressourcen) für die Entwicklung kreativer umweltbezogener Ideen bereitstellen.

In Unternehmung Energie könnten derartige ökologiebezogene kreative Lernprozesse und Evaluationen im Rahmen von regelmäßig stattfindenden 'Umweltforen für alle Interessierte' angestoßen werden. Hier hätten die am betrieblichen Umweltschutz besonders motivierte Mitarbeiter aller Funktionsbereiche und Hierarchien ein Forum, um Anregungen zu geben und gemeinsam Lösungen für aktuelle Umweltschutzprobleme zu erarbeiten.¹³⁶ Um den Unternehmungsmitgliedern die Wichtigkeit dieser Treffen für den Betrieb zu demonstrieren und eine zusätzliche Motivation für eine Teilnahme an diesen Veranstaltungen zur Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes zu bieten, wäre es sinnvoll, wenn an jedem dieser Treffen ein Mitglied der Geschäftsführung teilnimmt. Auf diese Weise kann außerdem versucht werden, die bisher sehr langen Informationswege über die traditionellen Hierarchieebenen abzukürzen (soweit dieses auch erwünscht ist). Durch ein prozentuale Anrechnung der hier investierten Zeit der Mitarbeiter auf die Arbeitszeit kann dieser Einsatz für den betrieblichen Umweltschutz außerdem honoriert werden.

Im Prozeß der ökologieorientierten Gestaltung von Kultur besteht zudem immer das Problem einer adäquaten Evaluation wertvermittelnder Gestaltungsmaßnahmen im Sinne eines positiven oder negativen 'Feed-backs'.¹³⁷ Problematisch sind die umweltschutz-

¹³³ Vgl. Hanft (1998), S. 53 f.

¹³⁴ Vgl. Schein (1986a) S. 29. Auch Burkardt, Sager (1994), S. 43 vertreten die Meinung, daß Krisenbewältigung eine Veränderung der Unternehmenskultur um Quantensprünge bewirkt.

¹³⁵ Vgl. Kreikebaum (1996), S. 5. Scheurer, Zahn (1998), S. 180 bezeichnen das Lernen in Krisen auch als 'Schocklernen'. De Geus (1988), S. 71 gibt zu bedenken, daß bei Lernen in Krisen gewöhnlich nur wenig Zeit und auch wenige Möglichkeiten zur Verfügung stehen.

¹³⁶ Die Einrichtung von Zusammenkünften der am betrieblichen Umweltschutz besonders Interessierten erscheint aufgrund der stark ausgeprägten Bereitschaft der Mitarbeiter, sich im Umweltschutz stärker zu engagieren (vgl. Abschnitt 4.5.5.5) erfolgversprechend.

¹³⁷ Oden (1997), S. 91 plädiert für die Einführung eines operationalen und strategischen Feedbacks, wobei das operationale Feedback direkt von den ausführenden Einheiten kommt und damit Auf-

bezogenen Evaluationsmaßnahmen, da unter Berücksichtigung der kognitiven Perspektive nicht der konkrete Zusammenhang zwischen der Kultur und dem Unternehmungserfolg bzw. konkret meßbaren Steigerungen der umweltschutzbezogenen Leistungen der Unternehmungsmitglieder Ansatzpunkt der Analyse des Gestaltungsprozesses sein sollen.¹³⁸ Ausgangspunkt der ökologiebezogenen Evaluationsmaßnahmen in Unternehmungen sollte vielmehr eine teilnehmerorientierte Evaluation der kulturellen Gestaltungsmaßnahmen sein,¹³⁹ welche bei den Teilnehmern weiteres umweltschutzbezogenes Lernen initiiert.

5.3.5.2 Integration des Umweltschutzgedankens in die Management(teil)prozesse

Um das angeeignete umweltbezogene Wissen tatsächlich im Sinne der Unternehmung nutzbar zu machen, muß für Unternehmungsmitglieder die Möglichkeit bestehen, ihr umweltbezogenes Wissen praktisch zu trainieren.¹⁴⁰ Für eine ganzheitliche Berücksichtigung des Umweltschutzes in der Unternehmung sollten also für die Mitarbeiter Optionen bestehen, den Umweltschutzgedanken in jeden einzelnen Managementteilprozeß einzubringen.¹⁴¹

Damit Mitarbeitern auf Individual- oder Gruppenebene den Ökologiegedanken bei Planungsaktivitäten¹⁴² berücksichtigen können, müssen die Planungseinheiten¹⁴³ in ihren Arbeitsbereichen Strukturen vorfinden, welche eigene Verantwortungsbereiche, und damit eine umweltberücksichtigende Planung zulassen, ohne dabei den Informationsfluß zwischen den verschiedenen Einheiten zu behindern. Nur wenn Mitarbeitern den gesamten Umweltschutz berücksichtigenden Planungsprozeß (eigentliche Planung, Planabstimmung mit den Schnittstellen, Kommunikation sowie Überwachung der Planimplementierung und -realisierung) selbst durchlaufen können, und wenn die umweltbezogene Planung mit der Kontrolle gekoppelt wird,¹⁴⁴ kann die Planungseinheit eigenverant-

schluß darüber gibt, ob geplante Konzepte umgesetzt werden und das strategische Feedback aus verschiedenen Quellen resultiert, wie z.B. von internen und externen Kunden und darüber informieren soll, ob die Unternehmung die richtigen Ziele verfolgt.

¹³⁸ Vgl. Münch, Müller (1988), S. 37.

¹³⁹ Vgl. Krause (1998), S. 390.

¹⁴⁰ Vgl. Westermann, Kiefer (1999), S. 175. Dies ist notwendig, denn umweltbezogenes Wissen führt nicht automatisch zu ökologieorientierten Handlungen (vgl. Birke, Schwarz (1994), S. 10 ff.).

¹⁴¹ Drexel (1998), S. 56 geht davon aus, daß das Lernen im Arbeitsprozeß außerordentlich große Potentiale zur Generierung von Qualifikationen im umfassenden Sinne, d.h. sowohl von fachlichen als auch von sozialen Kompetenzen und Erfahrungen, aufweist (ähnlich auch Reinmann-Rothmeier, Mandl (1998), S. 201).

¹⁴² 'Planung' soll einen systematisch-methodischen Prozeß der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen bezeichnen. Sie ist prospektives Denkhandeln, indem eine geistige Vorwegnahme und Festlegung zukünftigen Tathandelns erfolgt (vgl. Wild (1980), S.13); ähnlich auch Steinle, Eggers, Lawa (1995), S. 21.

¹⁴³ Planungseinheiten können sowohl Personenmehrheiten als auch Einzelpersonen sein.

¹⁴⁴ Vgl. Steinle, Ahlers, Riechmann (1999), S. 228.

wortlich gewährleisten, daß ökologische Aspekte durchgängig Berücksichtigung finden.¹⁴⁵ Diesbezüglich wäre es in Unternehmung Eisen trotz des angestrebten reaktiven Umweltschutzverhaltens empfehlenswert, vor allem für Führungskräfte eindeutige Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Umweltschutzbereich - eventuell sogar wie in Unternehmung Energie in schriftlicher Form - festzulegen. So kann verhindert werden, daß die derzeit lückenhafte Weitergabe von Umweltschutzinformationen durch Führungskräfte¹⁴⁶ an Mitarbeiter zu unangebrachtem ökologiebezogenem Verhalten oder sogar zu unbewußten Gesetzesübertretungen führt.¹⁴⁷ Die Regelung von Umweltschutzbelangen auf Führungskräfteebene erscheint für Unternehmung Eisen besonders sinnvoll, weil den Leitungskräften von Mitarbeitern bezüglich der Information über Umweltschutzbelange von Mitarbeitern eine große Bedeutung eingeräumt wird.¹⁴⁸

Eine weitere grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung und Kontrolle ökologiebezogener Maßnahmen ist die Förderung einer flexiblen und innovationsoffenen Aufbau- und Ablauforganisation,¹⁴⁹ welche den Unternehmungsmitgliedern durch Ermächtigung (empowerment),¹⁵⁰ also durch die Gestaltung ganzheitlicher Arbeitsprozesse¹⁵¹ und damit „... der strukturellen Ermächtigung der Mitarbeiter zu einem 'neuen' unternehmerischen Verhalten“,¹⁵² die Voraussetzungen für ein ganzheitliches Wahrnehmen und Handeln als wichtige Bedingung einer Ökologiezentrierung ermöglicht.¹⁵³ Um Kompetenzüberschneidungen zu vermeiden, sollten jeweilige umweltbezogene Kompetenzen und Verantwortlichkeiten z.B. in einem Umweltschutzhandbuch oder im Rahmen bestehender Handbücher (Organisations- oder Betriebshandbuch) festgehalten und in jeweiligen Stellenbeschreibungen, Arbeitsplänen und - anweisungen niedergelegt

¹⁴⁵ Britzke, Lorenz (1999), S. 416 führen aus, daß Mitarbeiter ein elementares Interesse an der Mitwirkung bei der Arbeitsplanung haben. Einerseits können sie ihre praktischen Arbeitserfahrungen in den Planungsprozeß einbringen und andererseits kann ihre Beteiligung am Planungsprozeß zu wichtigen Einsichten und Erkenntnissen bezüglich der Entwicklung von Leistungsvorgaben beitragen.

¹⁴⁶ Vgl. Abschnitt 4.5.1.2.

¹⁴⁷ Dies erscheint besonders wichtig, da ein Großteil der Befragten aus Unternehmung Eisen in fehlenden Informationen einen Hauptgrund für die Verletzung des Umweltschutzgedankens in ihrer Unternehmung sieht.

¹⁴⁸ Vgl. Abschnitt 4.5.1.5.

¹⁴⁹ „Die Aufbauorganisation beinhaltet die Aufgliederung der Unternehmung in funktionsfähige, aufgabenteilige Teileinheiten (Stellen, Abteilungen) sowie deren Koordination Unter dem Begriff Ablauforganisation versteht man die zeitliche und räumliche Strukturierung der für die betriebliche Aufgabenerfüllung notwendigen Arbeitsprozesse“ (Matschke, Jackel, Lemser (1996), S. 120). Steinle (1999), S. 162 bezeichnet aufbauorganisatorische Sachverhalte als Bestandsphänomene und ablauforganisatorische als Prozeßphänomene.

¹⁵⁰ Nach Wittmann (1995), S. 49 bedeutet 'ökologisches Empowerment' daß die Mitarbeiter ihre (Selbst-) Verantwortung für die Umwelt wahrnehmen können.

¹⁵¹ Vgl. Sattelberger (1996a), S. 35.

¹⁵² Kuhn (1997), S. 205.

¹⁵³ Vgl. Steinle (1997), S. 148; auch Steinle (1995), S. 919. Zu diesbezüglichen Möglichkeiten im Rahmen von job enlargement und job enrichment siehe z.B. Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 261; auch Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 429.

werden.¹⁵⁴ Steger betont die Bedeutung der Integration der Organisation des betrieblichen Umweltschutzes in die bestehenden Strukturen einer Unternehmung¹⁵⁵ und warnt vor einer Loslösung des Umweltschutzes von den anderen betrieblichen Aufgaben.¹⁵⁶ Die Umweltschutzorganisation darf jedoch auch nicht dazu beitragen, daß sich alte und überholte Strukturen verfestigen, sondern sollte gerade Wegbereiter für eine Weiterentwicklung der Organisation werden.¹⁵⁷ Es kann notwendig sein, neben der Integration des Umweltschutzgedankens in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation additive Strukturen, wie z.B. Ökologie-Zirkel einzurichten, wenn im mittleren und unteren Bereich der Unternehmungshierarchie ökologische Problemfelder erkannt und weitgehend selbständig bearbeitet werden sollen.¹⁵⁸

Zur Überführung der deklarierten in eine praktizierte Ökologieorientierung in Unternehmung Energie und zur Gewährleistung einer Einhaltung der Umweltschutzgesetze in Unternehmung Eisen erscheint es vordringlich, in Zukunft verstärkt darauf zu achten, daß genügend Zeit zur Durchführung entsprechender Umweltschutzvorschriften an den Arbeitsplätzen zur Verfügung steht.¹⁵⁹ So sollten z.B. Fertigungsüberschneidungen in den jeweiligen Produktionsbereichen der Betriebe vermieden werden, denn benötigten Werkstücke in einer vorhergehenden Abteilung eine längere Bearbeitungszeit als vorgesehen, gerät die nachfolgende Abteilung unter zeitlichen Druck. Die Mitarbeiter sind in diesen Fällen daran interessiert, den Zeitverlust aufzuholen. Es bleibt somit weniger Kapazität für umweltschützende Maßnahmen wie z.B. die ordnungsgemäße Entsorgung von Abfällen.¹⁶⁰

Da die Motivation der Mitarbeiter als unabdingbare Voraussetzung für die Durchführung von Umweltschutzmaßnahmen in einer Unternehmung angesehen werden muß,¹⁶¹ kommt dem Führungsverhalten der Vorgesetzten, welches wesentlichen Einfluß auf die Ausprägung der Motivation nehmen kann, eine große Bedeutung zu.¹⁶² Um Unternehmungsmitglieder zu eigenverantwortlichem umweltbezogenen Verhalten zu animieren, bietet sich die Einführung eines kooperativen, ökologieaffinen Management by Objectives an,¹⁶³ welches die Festlegung von konkreten Umweltschutzziele mit Mitarbeitern

¹⁵⁴ Vgl. Steinle, Kolbeck (1995), S. 22; so geschehen z.B. bei der Neumarkter Lammsbräu (vgl. Ehrnsperger (1994), S. 22).

¹⁵⁵ Vgl. Steger (1993), S. 343.

¹⁵⁶ Steinle, Kolbeck (1995), S. 21 weisen in diesem Zusammenhang jedoch darauf hin, daß in einem bestimmten Ausmaß Institutionen vonnöten sind, die sich hauptamtlich mit der Bewältigung von Umweltschutzaufgaben befassen.

¹⁵⁷ Vgl. Krallmann, Bockhoff (1996), S. 105.

¹⁵⁸ Vgl. Steinle (1995), S. 921.

¹⁵⁹ Dies erscheint umso dringlicher, als daß viele befragte Mitarbeiter explizit den Zeitmangel als Ursache für Mängel in der Umsetzung von Umweltschutzvorschriften verantwortlich machen (vgl. Abschnitt 4.5.5.3).

¹⁶⁰ Vgl. Abschnitt 4.5.5.3.

¹⁶¹ Vgl. Steinle, Kolbeck (1995), S. 19.

¹⁶² Vgl. hierzu die Untersuchungsergebnisse von Kehr, Bles, v. Rosenstiel (1999), S. 8.

¹⁶³ Siehe hierzu Steinle (1995), S. 924.

zusammen ermöglicht.¹⁶⁴ „Die kooperative Variante des Management by Objectives (MbO) stellt die Zielvereinbarung in den Mittelpunkt: Über ein zyklisches Verfahren soll hierbei eine Integration von Aufgaben- und Humanorientierung ermöglicht werden.“¹⁶⁵ Eine Verbesserung des jeweiligen Umweltschutzverhaltens wird dadurch möglich, daß jeder Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten seinen 'besonderen' Beitrag zum betrieblichen Umweltschutz absprechen kann.¹⁶⁶ Ergänzt wird der Vorgang der Aushandlung der Ziele durch entsprechende Kontrollprozesse, mit deren Hilfe der Zielerreichungsgrad bestimmt und Anpassungs-/Korrekturmaßnahmen initiiert werden. Weitere integrale Bestandteile sind die Schaffung potentialorientierter Aus- und Weiterbildungselemente, die Entwicklung einer leistungsorientierten Entlohnung und entsprechender Anreize sowie die Konzeption eines entsprechenden Planungs- und Budgetierungssystems.¹⁶⁷ Die regelmäßige Korrektur und Fortentwicklung von umweltbezogenen Zielen induziert die ökologiebezogene Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung. Eine Einführung von MbO impliziert jedoch die Verlagerung von Unternehmerfunktionen an den Arbeitsplatz, so daß immer mehr Angehörige der Unternehmung sich an diesem Führungsdialog beteiligen werden - als Führer und Geführte zugleich.¹⁶⁸ Die Bereitschaft zu diesem Schritt sollte vor Einführung in der Unternehmensführung vorhanden sein. In der Praxis scheint die umweltbezogene Ausrichtung der Führung aber noch wenig verbreitet zu sein, denn eine diesbezügliche Untersuchung hat ergeben, daß die meisten Möglichkeiten umweltorientierter Führung bisher in den befragten Unternehmungen nicht bekannt sind oder als nicht relevant eingeschätzt werden.¹⁶⁹

Um die in Unternehmung Energie deklarierte Ökologieorientierung mit Hilfe eines MbO in eine praktizierte Umweltschutzorientierung überführen zu können, sollten zuerst einmal gezielte Maßnahmen der Führungskräftebildung durchgeführt werden. Diese sollten sich vor allem der Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen von Führungskräften widmen, denn hier sehen viele befragte Mitarbeiter gravierende Probleme bei ihren Vorgesetzten.¹⁷⁰ Schulungen zum betrieblichen Umweltschutz, welche auch darauf zielen, anhand dieses Themas die allgemeine soziale Kompetenz der Führungskräfte (z.B. Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft) weiterzuentwickeln haben durch ihre 'verdeckte Intention' auch eine Chance Führungskräfte zu erreichen, die das Erlernen sozialer Kompetenzen für unnötig erachten und Veranstaltungen explizit zu diesem Thema nicht oder nur widerwillig besuchen würden.

¹⁶⁴ Begleitende Richtlinien müssen sicherstellen, daß ein Unterschreiten ökologischer Ziele nicht durch eine Übererfüllung ökonomischer Ziele kompensiert werden können (vgl. Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 260).

¹⁶⁵ Steinle (1995a), S. 603.

¹⁶⁶ Vgl. Becker, Schwarz (1998), S. 57.

¹⁶⁷ Vgl. Steinle (1995a), S. 603 f. und Steinle (1999), S. 200.

¹⁶⁸ Vgl. Lutz (1996), S. 108. Nähere Ausführungen zu Konsequenzen dieses neuen Führungsverständnisses macht Stricker (1997), S. 107 f.

¹⁶⁹ Vgl. Kolbeck (1997), S. 213 f.; ähnlich auch Steinle, Kolbeck (1995), S. 19.

¹⁷⁰ Vgl. Abschnitt 4.5.5.1.

Neben der Planung, Organisation und Führung gilt es, das Zusammenspiel von Fremd- und Selbststeuerung innerhalb der Unternehmung bei der Initiierung ökologieorientierter Lernprozesse zu fördern. Hierbei geht es jedoch nicht um eine 'entweder Fremd- oder Selbststeuerung',¹⁷¹ sondern in dem Maße, wie sich Fremdorganisation zurückzieht, kann sich Selbstorganisation ausbilden.¹⁷² Bei Fremd- und Selbststeuerung handelt es sich also nicht um optionale, situativ wählbare Alternativen, sondern um das Problem der Bestimmung des geeigneten Grades an Handlungsautonomie innerhalb eines Kontinuums mit den Extrema Fremd- und Selbstorganisation.¹⁷³ Die Öffnung für eine Selbststeuerung der Mitarbeiter ist umso wichtiger, als daß neu gewonnene Einsichten bezüglich des betrieblichen Umweltschutzes nur dann aktiv umgesetzt werden können, wenn entsprechende individuelle Entscheidungs- und Handlungsfreiräume bereitgestellt werden. Dies ist umso dringlicher, als daß positive umweltbezogene Einsichten oftmals an Verwaltungsvorschriften oder Vorgesetztenweisungen scheitern.¹⁷⁴ Zur Unterstützung von Fremd- und Selbststeuerungsprozessen sollte ein ökologiebezogenes Controlling¹⁷⁵ eingerichtet werden, welches für die Beschaffung und Verarbeitung sämtlicher für die Unternehmung relevanter Umweltschutzhinweise zuständig ist¹⁷⁶ und die bisher behandelten Managementteilprozesse überwacht, steuert und notwendige Änderungen induziert.¹⁷⁷

Zur Gewährleistung einer permanenten Entwicklung von Unternehmungsmitgliedern im Rahmen einer 'Umweltschutz lernenden Organisation' ist dafür Sorge zu tragen, daß der Austausch über Erfahrungen im betrieblichen Umweltschutz hierarchieübergreifend in Form eines Gegenstromverfahrens ermöglicht wird.¹⁷⁸ Eine Ökologieorientierung muß einerseits 'von ganz oben' gefördert werden, sie ist aber auch besonders stark auf die Lei-

¹⁷¹ Eine reine Selbststeuerung der Mitarbeiter im betrieblichen Umweltschutz wäre schon aus gesetzlichen Gründen nicht möglich, denn die Organisation des Umweltschutzes liegt nicht völlig frei im Ermessen der Unternehmungen (siehe zu diesbezüglichen Restriktionen Antes (1996), S. 229 und Abschnitt 4.3.4).

¹⁷² Vgl. Koll, Scherm (1999), S. 14.

¹⁷³ Vgl. Koll, Scherm (1999), S. 24. Diese Auffassung hat sich allgemein in der Literatur durchgesetzt. Sie wird z.B. auch von Knipphausen (1991), S. 52; Steinle, Bruch, Müller, (1996), S. 654; Kieser (1994), S. 219; Rüsch (1997), S. 34 und Schreyögg, Noss (1994), S. 29 vertreten.

¹⁷⁴ Vgl. Jahnke (1994), S. 183. Amponsem (1997), S. 114 fordert die Festlegung neuer, lernbezogener Erfolgsmeßgrößen, die sich sowohl auf Individual- und Gruppenebene wie auch auf die Unternehmungsebene beziehen. Dies sei schon deshalb notwendig, um gegenüber den Eigentümern die zum Teil hohen finanziellen Investitionen für neue Lernprozesse zu rechtfertigen.

¹⁷⁵ Detaillierte Ausführungen zu Instrumenten des ökologieorientierten Controllings sowie Maßnahmen zur Umsetzung siehe bei Daum, Lawa (1999), S. 974 ff.; auch Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 425 ff. sowie Wagner (1993), S. 207 ff.

¹⁷⁶ Vgl. Steinle, Kolbeck (1995), S. 17. Ausführungen dazu, wie sich eine Informationsbeschaffung und -aufbereitung im Rahmen eines Öko-Controlling vollzieht, macht Steinle (1996), S. 10. Schlatter (1998), S. 91-152 gibt sehr detaillierte Gestaltungshinweise zum Aufbau eines integrierten Umweltinformationssystems.

¹⁷⁷ Vgl. Steinle (1995), S. 919. Ausführungen zu der möglichen Ausgestaltung eines umweltschutzbezogenen Controllings in Unternehmung Energie können aufgrund der Komplexität der Thematik in Kurzform nicht geleistet werden.

¹⁷⁸ Vgl. Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 429.

stungsbereitschaft und Akzeptanz 'von unten' angewiesen.¹⁷⁹ Indem Mitarbeiter als Beteiligte in Sachen Umweltschutz einbezogen werden, wird eine Umweltschutzorientierung nicht nur zur 'top-down-Angelegenheit', sondern erfährt durch einen von den Mitarbeitern ausgehenden 'bottom-up-Gegenstrom' eine Komplettierung.¹⁸⁰

5.4 Lernprozeßübergreifende personalpolitische Maßnahmen zur Entwicklung und Erhaltung einer Ökologieorientierung bei Mitarbeitern

5.4.1 Maßnahmen im Rahmen eines werte- und ökologieorientierten Personalmanagements

Die Initiierung umweltbezogener organisationaler Lernprozesse erfordert eine Veränderung des Selbstverständnisses des Personalmanagements. Soll ein Personalmanagement auf ökologieorientiertes organisationales Lernen fokussiert werden, muß seine Funktion darin bestehen, die institutionellen Bedingungen für die Transmission von umweltbezogenem Wissen und Erfahrungen und für eine entsprechende Veränderung von Handlungsabläufen umfassend zu schaffen. Dies bedeutet, umweltbezogene personalpolitische Maßnahmen nicht mehr nur funktional an vorher definierten betrieblichen Bedarfen zu orientieren, sondern als weitgehend offen in ihren Zieldefinitionen zu verstehen.¹⁸¹ Diese Forderung umschreibt die intendierte Einstellung von der Anforderungs- und Defizitorientierung zur Potentialorientierung.¹⁸² Außerdem ist zu fordern, daß die zentralen Funktionsbereiche des Personalmanagements, deren Beitrag zu einer Generierung und Förderung der Ökologieorientierung bei Mitarbeitern im folgenden diskutiert werden soll, aufeinander abgestimmt werden, um eine weitreichende und möglichst nachhaltige Wirkung zu erzielen.¹⁸³

Schon beim Personalmarketing¹⁸⁴ ist darauf zu achten, daß die Unternehmung die von ihr erwünschten und angestrebten umweltbezogenen Werte kommuniziert, um potentielle Mitarbeiter mit entsprechender ökologischer Grundneigung zu erreichen und für die Unternehmung zu gewinnen.

Auch durch eine gezielte Personalauswahl ist die Ausprägung der Ökologieorientierung in der Kultur der Unternehmung langfristig zu beeinflussen. So erscheint es besonders wichtig, mit den potentiellen Mitarbeitern über die Probleme und Schwierigkeiten im

¹⁷⁹ Vgl. Steinle, Lawa, Schollenberg (1993), S. 9.

¹⁸⁰ Vgl. Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 429. Siehe Ausführungen in Abschnitt 5.3.5.1.

¹⁸¹ Vgl. Hanft (1998), S. 62 f.

¹⁸² Vgl. Stäbler (1999), S. 125.

¹⁸³ Vgl. Kuhn, Wittmann (1995), S. 13. Auch Kostka (1997), S. 155 betont die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Umweltschutzkriterien in allen Aspekten des Personalmanagements. Eine Checkliste für ökologieorientiertes Personalmanagement hat Wittmann (1995), S. 50 aufgestellt.

¹⁸⁴ „Die dem Personalmarketing zugrunde liegende Idee ist die Anwendung des Marketingprinzips auf den Personalbereich. Die Unternehmen treten dabei als Verkäufer auf, die ihre 'Produkte' - in diesem Fall Arbeitsplätze - anbieten“ (Marré (1997), S. 109).

Unternehmen zu sprechen, um ihnen die Möglichkeit zu geben, für sich zu beurteilen, ob sie zu der Kultur der Unternehmung passen.¹⁸⁵ Die gezielte Personalauswahl kann einerseits für die Erhaltung der Einheitlichkeit der unternehmungskulturellen Ausprägung der Umwelterorientierung eingesetzt werden¹⁸⁶, wobei auch Entlassungen dazu beitragen können, subkulturelle Konflikte beizulegen.¹⁸⁷ Andererseits kann auch das Ziel verfolgt werden, kulturdivergente Mitarbeiter einzustellen, um eingefahrene Strukturen zugunsten des betrieblichen Umweltschutzes aufzubrechen.¹⁸⁸ „Das Hauptproblem besteht in den Beharrungstendenzen kultureller Systeme und den damit verbundenen Abstoßungsreaktionen auf andersartige kulturelle Muster. Gerade neue Mitarbeiter auf niedrigen Hierarchieebenen sind einem starken Anpassungsdruck 'Gleichrangiger' ausgesetzt ...“¹⁸⁹ Bei Unternehmung Energie könnte besonders die Einstellung umweltbewußter Mitarbeiter auf der Führungsebene dazu beitragen, den Ökologiedanken multiplikativ sowohl auf der Führungs- wie auch auf Mitarbeiterebene zu verbreiten.

Besondere Aufmerksamkeit sollte im Rahmen des Personalmanagements der ökologieberücksichtigenden Sozialisation neuer Mitarbeiter geschenkt werden. Es ist wichtig, ihnen die angestrebten Werte (Soll-Kultur) zu vermitteln, damit sie sich in der Unternehmung orientieren¹⁹⁰ und mit an der Umsetzung dieser Werte arbeiten können. Unter Umständen ist dies sogar einfacher als bei 'alten' Mitarbeitern ökologiebezogene Umlernprozesse zu initiieren. Diesbezüglich bietet sich für Unternehmung Energie z.B. die Berücksichtigung von Umweltschutzinformationen im Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter an.¹⁹¹ Da vor allem Führungskräfte mit der Information über Umweltschutzbelange betraut sind, sollten entsprechende Gesichtspunkte auch in die bestehenden 'Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit' aufgenommen werden.¹⁹²

Die Personalentwicklung sieht sich der zweifachen Aufgabe gegenüber, das vorhandene Personal im Sinne der gesamtunternehmungsweiten Umwelterorientierung und in bezug auf individuell-arbeitsplatzbezogene Umwelterfordernisse weiterzuqualifizieren.¹⁹³ Weil nicht davon auszugehen ist, daß alle Unternehmungsmitglieder ein umfassendes Angebot zur umweltbezogenen Personalentwicklung gleichermaßen annehmen,¹⁹⁴ bietet sich eine

¹⁸⁵ Vgl. Krause (1998), S. 130.

¹⁸⁶ Vgl. Schwarz (1989), S. 245.

¹⁸⁷ Vgl. Grüter (1993), S. 49.

¹⁸⁸ Bleicher (1986), S. 102 vertritt die Meinung, daß eine Pflege von 'Counter-Cultures' eine funktionale Systemstrategie des Wandels darstellt, weil eine besonders harmonisch ausgeprägte Unternehmungskultur Wandel nur schwerlich zuläßt.

¹⁸⁹ Marré (1997), S. 121.

¹⁹⁰ Vgl. Sackmann (1990), S. 173.

¹⁹¹ Siehe Abschnitt 4.5.1.3.

¹⁹² Siehe Abschnitt 4.5.1.4.

¹⁹³ Vgl. Kolbeck (1997), S. 212.

¹⁹⁴ Hierfür sind u.a. verschiedenartige Persönlichkeitsmerkmale und unterschiedliche Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter verantwortlich (vgl. Drumm (1989), S. 5).

differentielle Ausgestaltung¹⁹⁵ der ökologiebezogenen Personalentwicklung an.¹⁹⁶ Sie berücksichtigt, daß 'gleiche' Maßnahmen bei Unternehmungsmitgliedern zu unterschiedlichen Wirkungen führen können. Es muß demnach ein Spektrum aufeinander abgestimmter, individueller Maßnahmen angeboten werden, um eine ähnliche Wirkung (in diesem Fall die Berücksichtigung der Umweltorientierung im täglichen Handeln) zu erzielen.¹⁹⁷ Um eine dauerhafte Motivation zu schaffen, ist es zudem ratsam, ökologieorientierte Kriterien im Leistungsbeurteilungssystem zu berücksichtigen. Da umweltbezogene Schulungsmaßnahmen in Unternehmung Energie vornehmlich für Führungskräfte zwar angeboten, aber aufgrund von Zeitmangel nicht oder nur widerwillig besucht werden,¹⁹⁸ müssen entsprechende Führungskräfte für den Besuch dieser Weiterbildungsangebote zuerst einmal eine entsprechende Entlastung in ihren Arbeitsbereichen erfahren. Zudem bleibt zu überprüfen, ob und wie diese Schulungen um praxisorientierte Elemente erweitert und nach Arbeits- und Interessengebieten differenziert werden können, so daß auch Mitarbeiter direkt (statt indirekt über ihre Vorgesetzten) durch Schulungsmaßnahmen informiert und motiviert werden können.

5.4.2 Gestaltung von Anreizen zur Förderung ökologieorientierten Verhaltens

Für das Studium der Kultur einer Unternehmung schlägt Schein vor, das Anreizsystem dieser Unternehmung zu untersuchen, weil sich hier grundlegende Annahmen deutlich widerspiegeln.¹⁹⁹ Es verdeutlicht strategisch erwünschte Werte und trägt dazu bei, daß diese langfristig herausgebildet werden.²⁰⁰ Umgekehrt kann daher gefolgert werden, daß das Anreizsystem einen großen Einfluß auf die Herausbildung (umweltbezogener) grundlegender Annahmen in einer Unternehmung nimmt, und daher einer besonderen Betrachtung bedarf.

Die Arbeitsbedingungen der Unternehmungsmitglieder sollten bewußt so gestaltet werden, daß umweltbewußte Verhaltensweisen durch positive Anreize verstärkt, und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens umweltschädigender Verhaltensweisen dagegen durch negative Sanktionen gemindert werden.²⁰¹ Umweltorientierte Anreize können umweltrelevante Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen bei Mitarbeitern aktivieren, die letztendlich umweltrelevantes Verhalten stimulieren.²⁰² Durch die Etablierung ökologiebezo-

¹⁹⁵ Eine differentielle Personalwirtschaft richtet sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter *im Einzelfall* aus (vgl. Marr, Friedel-Howe (1989), S. 325).

¹⁹⁶ Domsch, Kleiminger, Strickel (1997), S. 100 nennen als potentielle Adressaten von Personalentwicklungs-Maßnahmen die Gesamtheit der Mitarbeiter, Führungskräfte, ökologisch besonders betroffene Unternehmungsbereiche oder bestimmte Öko-Multiplikatoren.

¹⁹⁷ Vgl. Marr (1989), S. 39; ähnlich auch Marr, Friedel-Howe (1989), S. 325. Steinle, Ahlers, Riechmann (1999), S. 235 führen aus, daß es sich hierbei um ein

gener Anreize wird der Mitarbeiter von Rechtfertigungszwängen für sein umweltbezogenes Handeln befreit. Es bewegt sich innerhalb sozial akzeptierter Verhaltensnormen und erfährt sogar Unterstützung. Ökologisches Verhalten kann dadurch zu einem festen Bestandteil kultureller Sozialisationsprozesse und somit langfristig zu einem gewohnheitsmäßigen Verhalten werden.²⁰³

Bezogen auf die Situation von Unternehmung Energie bietet es sich zuerst einmal an, den Umweltschutzbeauftragten von zusätzlichen Aufgaben zu entlasten, damit dieser Spielräume für Gespräche mit Mitarbeitern gewinnt. Dadurch kann eine Intensivierung des ökologiebezogenen Dialogs erreicht werden, so daß aus der bisherigen reinen Informationsbeziehung zu den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion²⁰⁴ eine Informations- und Kommunikationsbeziehung entstehen kann. Auch in der umweltbezogenen Informations- und Kommunikationsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten besteht ein Verbesserungsbedarf. So konnte bisher die formale Festlegung von Umweltverantwortlichkeiten und -kompetenzen in einem Umweltschutz-Handbuch nicht dazu beitragen, daß Mitarbeiter diesbezüglich durch ihre Vorgesetzten umfassend informiert werden.²⁰⁵ Helfen können hier einerseits betriebliche Haftungsregeln und Disziplinarmaßnahmen, welche die Glaubwürdigkeit des betrieblichen Umweltschutzes verdeutlichen, indem umweltschädigendes Verhalten 'geahndet' wird.²⁰⁶ Andererseits ist es aber auch notwendig, das gewünschte Engagement von Führungskräften im betrieblichen Umweltschutz explizit festzulegen, denn bisher beschränkt sich die Ergebnisverantwortung von Vorgesetzten rein auf ökonomische Größen.²⁰⁷ Als Anreiz für die Mitarbeiter erscheint weiterhin die konsequente Berücksichtigung umweltschutzrelevanter Aspekte in den sehr ausgeprägten unternehmungsinternen Informations- und Kommunikationsstrukturen notwendig.²⁰⁸ Auch die Schaffung entsprechender Zeitpuffer sowie die Gestaltung einzelner Arbeitsplätze sollte gewährleisten, daß entsprechende umweltschützende Maßnahmen von den Mitarbeitern durchgeführt werden können. Hier bestehen derzeit noch ausbaufähige Potentiale.²⁰⁹ Außerdem sollte dafür Sorge getragen werden, daß wichtige Informationen, welche in den schon sehr weit entwickelten additiven konzernübergreifenden Strukturen erarbeitet werden,²¹⁰ auch zu den entsprechenden Mitarbeitern gelangen. Hierfür bietet sich die systematische Forcierung von Team-/Gruppenarbeit an, denn bisher vereinzelt ergriffene Maßnahmen konnten nicht dazu beitragen, daß entsprechende Arbeitsformen einen hohen Stellenwert bei den Mitarbeitern einnehmen. Da durch eine Verbesserung der umweltbezogenen Information und Kommunikation nicht

²⁰³ Vgl. Krüssel (1996), S. 303.

²⁰⁴ Siehe Abschnitt 4.5.1.5.

²⁰⁵ Siehe Abschnitt 4.5.1.6.

²⁰⁶ Vgl. Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 258. Nach Kolbeck (1997), S. 204 hängt die Glaubwürdigkeit und Funktionsfähigkeit des umweltorientierten Anreizsystems weniger von der Vollständigkeit, als vielmehr von einer inneren Kohärenz und Widerspruchsfreiheit ab.

²⁰⁷ Siehe Abschnitt 4.5.5.1.

²⁰⁸ Siehe Abschnitt 4.5.1.3.

²⁰⁹ Siehe Abschnitt 4.5.5.3.

²¹⁰ Siehe Abschnitt 4.5.1.4.

nur ökologische, sondern auch ökonomische Potentiale generiert werden können,²¹¹ erscheint die Ergreifung entsprechender Maßnahmen in jedem Fall lohnenswert zu sein.

Ähnlich wie bei der Personalentwicklung werden auch die angebotenen Anreize nicht von allen Mitarbeitern gleichermaßen angenommen werden,²¹² daher bietet sich die Erarbeitung eines breiten, transparent gestalteten Anreizsspektrums an. „Anreizalternativen stellen somit bezogen auf die Unternehmung nicht zwangsläufig ‘entweder-oder’ Alternativen dar, sondern können und sollten z.T. sogar gleichzeitig realisiert werden.“²¹³ Bei der Ausgestaltung eines umweltbezogenen Anreizsystems sollte darauf geachtet werden, daß extrinsische und intrinsische Anreize gleichermaßen berücksichtigt werden.²¹⁴ Neben intrinsischen Anreizen wie der Bereitstellung entsprechender umweltbezogener Informationen bietet sich auch die Schaffung diesbezüglicher monetärer Anreize z.B. durch die Aufnahme entsprechender Kriterien im betrieblichen Vorschlagswesen an. Auch alle anderen Anreizinstrumente, wie z.B. der Qualitäts-Grand-Prix bei der Unternehmung Energie, sind außerdem daraufhin zu überprüfen, ob sie dazu geeignet sind, das umweltschützende Verhalten der Mitarbeiter zu fördern. Geschilderte Maßnahmen erscheinen vor dem Hintergrund der großen umweltbezogenen Motivation der Mitarbeiter bei Unternehmung Energie²¹⁵ besonders erfolgsversprechend zu sein. „Als problematisch erweist sich bei einer ökologieorientierten Anreizgestaltung die Generierung einer eindeutigen Bewertungsgrundlage, da die Wirkungen von Umweltschutzmaßnahmen zumeist nur langfristig abzuschätzen sind und ihre Zurückführung auf spezifisch umweltrelevante Verhaltensweisen bestimmter Mitarbeiter sehr diffizil ist.“²¹⁶ Zur Erarbeitung einer derartigen Bewertungsgrundlage bietet sich wiederum die gemeinsame Lösungssuche von Mitarbeitern und Führungskräften an, um Möglichkeiten zu finden, allen diesbezüglichen Ansprüchen weitestgehend gerecht zu werden.

5.5 Die 'öko-kulturelle Lerntriade': Kulturelles Lernen = Organisationales Lernen = Ökologieorientiertes Lernen

Wird das Lernen einer Unternehmung als eine Veränderung von (kulturellen) Wissensvorräten²¹⁷ oder im Sinne der Entwicklung von neuen Verhaltensmustern bzw. eines neuen Problemlösungspotentials interpretiert,²¹⁸ dann ist offensichtlich, daß das Organi-

²¹¹ Siehe Abschnitt 4.5.4.1.

²¹² Vgl. Domsch, Kleiminger, Stickel (1997), S. 114. So weist u.a. Böttcher (1999), S. 273 f. auf die hohe Bedeutung von intrinsischen Anreizen für Öko-Preneure hin.

²¹³ Steinle, Bruch, Neu (1997), S. 270.

²¹⁴ Die Untersuchung von Domsch, Kleiminger, Stickel (1997), S. 119 hat ergeben, daß Führungskräfte sowohl eine stärkere Ausprägung monetärer Anreize als auch der Führungskultur wünschen. Eine stärkere Gewichtung immaterieller Anreize konnte nicht nachgewiesen werden. Eine breite Palette möglicher umweltorientierter Anreize haben z.B. Steinle (1995), S. 920 sowie Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 424 und Seidel (1991), S. 140 ausgearbeitet.

²¹⁵ Siehe Abschnitt 4.5.5.4.

²¹⁶ Steinle, Lawa, Schollenberg (1994), S. 423.

²¹⁷ Vgl. Heene (1995), S. 99.

²¹⁸ Vgl. Probst, Büchel (1994), S. 179.

sationslernen und damit als Teil des Organisationslernens auch das ökologische Lernen in die Kultur einer Unternehmung eingebettet ist und mithin nur das fortsetzen kann, was in der Kultur schon angelegt ist.²¹⁹ „Clearly, if culture is as powerful as I argue ..., it will be easy to make changes that are congruent with present assumptions, and very difficult to make changes that are not.“²²⁰

Für eine Initiierung von ökologiebezogenen, organisationsweiten Lernprozessen bedeutet dies, daß eine umweltschutzbezogene Veränderung von Artefakten wie der Unternehmungsstrukturen, Strategien etc. nicht das eigentliche Ziel, sondern nur ein Mittel zur Beeinflussung der Veränderung von grundlegenden Annahmen in die gewünschte Richtung darstellen kann.²²¹ Um tatsächlich dauerhafte ein ökologieorientiertes Verhalten bei Mitarbeitern zu etablieren ist es notwendig, die Grundprämissen der Unternehmung, d.h. die Unternehmungskultur i.e.S., in diesem Sinne zu verändern.²²² Der Öko-Manager 1999 Hartmut Mehdorn beschreibt diesen Sachverhalt kurz und treffend mit den Worten: „Nicht nur die Einstellung der Maschinen muss stimmen, auch die der Mitarbeiter.“²²³

Dabei ist jedoch zu bedenken, daß die Veränderung von Unternehmungskultur immer einer Eigendynamik unterliegt, welche zwar von außen zu beeinflussen, nicht jedoch punktgenau festzulegen ist.²²⁴ „Allerdings entwickelt sich eine lernende Organisation nicht durch eine einmalige Initiierung eines solchen rekursiven Lernprozesses. Statt dessen müssen solche Abläufe zu einer immer wiederkehrenden Selbstverständlichkeit im Unternehmen werden.“²²⁵ So bestehen durchaus Möglichkeiten, bei der Identifikation von nicht intendierten Entwicklungstendenzen innerhalb der Unternehmung durch entsprechend gegensteuernde Maßnahmen Kräfte zu mobilisieren, welche die Veränderungsenergie in einen 'Zielkorridor der angestrebten Ökologieorientierung' leitet.

Welche konkreten Maßnahmen Unternehmung Energie bei der Transformation der proklamierten in eine praktizierte Ökologieorientierung unterstützen und in Unternehmung Eisen zu einer Kostenreduktion und Sicherung der Einhaltung von Umweltschutzgesetzen beitragen können, ist in Tabelle 21 zusammenfassend dargestellt.

²¹⁹ Vgl. Greipel (1988), S. 205. Auch Nothelfer (1999), S. 212 f. betont die richtungsweisende Wirkung einer lernfreundlichen Ausrichtung der Unternehmungskultur für den Lernerfolg (in) einer Unternehmung.

²²⁰ Schein (1984), S. 14.

²²¹ Vgl. Schnyder (1991), S. 265; ähnlich auch Wicher (1994), S. 333.

²²² Vgl. Schein (1986), S. 33.

²²³ O.V. (1999a), S. 82.

²²⁴ Vgl. Schein (1986), S. 300 f.; ähnlich auch Greipel (1988), S. 341.

²²⁵ Scheurer, Zahn (1998), S. 180.

	Unternehmung Energie	Unternehmung Eisen
Ausgangslage	Proklamierte Ökologieorientierung ≠ praktizierte Umweltschutzorientierung	Proklamierte Ökologieorientierung = praktizierte Ökologieorientierung
Intention	Angleichung der praktizierten an die proklamierte Ökologieorientierung	Durchführung von Maßnahmen, welche kurzfristig zu einer Kostenreduktion und/oder zur Einhaltung von Umweltschutzgesetzen beitragen
Maßnahmen		
- Umweltbeauftragten:	* Enlastung des Umweltbeauftragten von Aufgaben, welche nicht zum betrieblichen Umweltschutz gehören * konsequenter Einbezug des Umweltbeauftragten in alle ökologiebezogene Fragestellungen innerhalb der Unternehmung, um späte, durch Umweltschutzgesichtspunkte induzierte Modifikationen im Planungsverlauf zu verhindern	* Enlastung des Umweltbeauftragten von Aufgaben, welche nicht zum betrieblichen Umweltschutz gehören, wenn dies unter Kosten Gesichtspunkten möglich ist * Initiierung regelmäßiger Treffen aller konzernzugehörigen Umweltbeauftragten zum Erfahrungsaustausch und Erarbeitung von Lösungen für Umweltschutzprobleme, welche in allen/vielen Werken bestehen
- Organisation:	* Schaffung von Zeitpuffern zur Gewährleistung der Einhaltung von Umweltschutzvorschriften an jedem Arbeitsplatz * Bildung von interdisziplinären Projektgruppen zur Lösung spezifischer Umweltschutzprobleme * Einbezug von Mitarbeitern ohne Führungsfunktion in das 'Fachgespräch Umweltschutz', um den Austausch über Umweltschutzprobleme im operativen Bereich zu erleichtern * Beteiligung von Mitarbeitern an ökologiebezogenen Entscheidungen durch ein Anhörungsrecht oder die Übertragung individueller/kollektiver Entscheidungsbefugnisse * ganzheitliche Aufgabenübertragung an die Mitarbeiter	* Eindeutige Regelung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Umweltschutzbereich besonders auf Ebene der Führungskräfte * Schaffung von Zeitpuffern zur Gewährleistung der Einhaltung von Umweltschutzvorschriften an jedem Arbeitsplatz
- Geschäftsführung:	* konsequente Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten durch die Geschäftsführung sowie ihre kontinuierliche persönliche Beteiligung an möglichst allen Veranstaltungen zum betrieblichen Umweltschutz	* stärkere Berücksichtigung von ökologiebezogenen Aspekten im eigenen Verhalten, um für Mitarbeiter eine Vorbildfunktion einzunehmen

	Unternehmung Energie	Unternehmung Eisen
- Information:	* Schaffung von Gelegenheiten zur kritischen Diskussion des angestrebten betrieblichen Umweltschutzes vor allem auf Führungsebene * spezielle Information der Führungskräfte über Auswirkungen möglicher umweltschutzbezogener Informationsdefizite ihrer Mitarbeiter in Form von Szenarien * Förderung der Sozialkompetenz besonders von Führungskräften * Integration des Umweltschutzgedankens in alle wichtigen Firmendokumente, z.B. Führungsgrundsätze * Schaffung von Möglichkeiten zur Reflexion jedes Einzelnen über eigene umweltschutzbezogene Werte und individuelle Möglichkeiten für ökologiebezogenes Verhalten am Arbeitsplatz im Rahmen von Umweltschutzveranstaltungen * (funktionspezifische) Umweltschutzinformation aller Mitarbeiter mit Hilfe von Seminaren und/oder Büchern/Datenbanken * Anbieten von regelmäßig stattfindenden 'Umweltforen für alle Interessierten' zur Entwicklung von Anregungen und Erarbeitung von Lösungen im Umweltschutzbereich * Durchführung von umweltschutzbezogenen Mitarbeiterbefragungen, um Informationen von der Basis zu erhalten und die Mitarbeiter über ihren Arbeitsplatz hinaus am betrieblichen Umweltschutz zu beteiligen	* Schulung (vor allem) der Auszubildende über grundlegende Umweltschutzbelange, um (unbewußt) umweltschädigendes Verhalten zu verhindern
- Anreizsystem:	* Einführung von Haftungs- und Disziplinarmaßnahmen, welche die Mißachtung von Umweltschutzvorschriften sanktionieren * Integration des Umweltschutzgedankens in das bestehende Anreizsystem	
- Neueinstellungen:	* Berücksichtigung des Kriteriums der Umweltschutzorientierung bei der Einstellung neuer Mitarbeiter	

Tabelle 21: Konkrete Gestaltungsempfehlungen zur Förderung der 'gelebten' Ökologieorientierung in Unternehmung Energie und Unternehmung Eisen

6 Ergebnisse im Überblick und zukünftige Entwicklung

Bisherige Ausführungen haben auf der einen Seite versucht, Möglichkeiten der Analyse und Beschreibung von proklamierter und praktizierter umweltschutzbezogener Unternehmungskultur herauszuarbeiten. Auf der anderen Seite wurden Optionen der Transformation einer deklarierten in eine 'gelebte' Umweltschutzorientierung im Rahmen eines öko-kulturellen Lernprozesses aufgezeigt. Theoretische sowie praktische Ergebnisse dieser Bemühungen sollen im folgenden noch einmal kurz zusammengefaßt werden:

Kapitel 1

Eine Beleuchtung der ökologieorientierten Unternehmensführung aus unternehmenskultureller Perspektive erweist sich aus ökonomischer wie auch aus ökologischer Sicht als sinnvoll, denn sie kann zu einer Erschließung vielfältiger ungenutzter Erfolgspotentiale beitragen. Die Operationalisierung von 'Ökologieorientierung in Unternehmungen' in eine Soll- Kultur (deklarierte/proklamierte Ökologieorientierung) und eine Ist- Kultur (praktizierte/'gelebte' Ökologieorientierung) erleichtert es, konkrete Schwachstellen im betrieblichen Umweltschutz aufzudecken sowie Gründe hierfür zu benennen und Lösungsansätze zu erarbeiten, welche nicht nur von theoretischem, sondern auch von praktischem Nutzen speziell für die betrachteten Unternehmungen sind.

Kapitel 2

Zur Schließung der Forschungslücke im Bereich der empirischen Untersuchung vom 'Umgang von Unternehmungen mit dem betrieblichen Umweltschutz' erweist sich die Operationalisierung des Untersuchungsgegenstandes in Anlehnung an das Unternehmungskultur-Konzept von Schein als äußerst fruchtbar. Die analytisch getrennte Betrachtung verschiedener Unternehmungskulturebenen ermöglicht einerseits eine differenzierte Beschreibung einer bestimmten Unternehmungskultur hinsichtlich ihrer umweltbezogenen Charakteristika. Sie ist andererseits Voraussetzung dafür, festgestellte Verhaltensweisen durch entsprechende Ursachen zu begründen. Dieses Konzept kann somit als Ausgangsbasis für angestrebte umweltbezogene Veränderungen in einer Unternehmung angesehen werden.

Kapitel 3

Zur Förderung der Umwelterorientierung einer Unternehmung erscheint es notwendig, eine unterstützende normative Wertegrundlage zu schaffen, welche die Funktion einer Leitlinie für die ökologieorientierte Unternehmensführung übernimmt. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um einmalig zu ergreifende Maßnahmen, sondern um einen Prozeß, innerhalb dessen sich umwelterorientierte Werte herauskristallisieren, welche die Unternehmung ihrem Handeln zugrunde legen will. Im Rahmen dieses Prozesses erfahren entsprechende Werte eine Konkretisierung von der Bildung einer ökologieorientierten Vision, der Entstehung einer Umweltschutz berücksichtigenden Ethik über die Erarbeitung einer umweltschutzbezogenen Unternehmenspolitik, der Schaffung eines entsprechenden Leitbildes und nicht zuletzt der Berücksichtigung von ökologiebezogenen Aspekten in der unternehmerischen Zielbildung. Es sei jedoch darauf verwiesen, daß Unternehmungen diesen Prozeß nicht unabhängig von ihrem Umfeld durchlaufen. Rahmenbedingungen, wie z.B. die Marktsituation, Kundenbedürfnisse sowie gesetzliche

Regelungen nehmen jeweils unternehmungsindividuell einen sehr nachhaltigen Einfluß auf die Chancen und Risiken der Ökologieorientierung einer Unternehmung.

Neben den oben beschriebenen möglichen Ausprägung einer deklarierten Ökologieorientierung stellen auch und vor allem Ausdrucksformen der praktizierten Umweltschutzorientierung zentrale Elemente einer umweltorientierten Unternehmungsführung dar. Als Bindeglied zwischen proklamierter und 'gelebter' Ökologieorientierung fungieren die umweltschutzbezogenen Strategien. Besonders in der Ausgestaltung der internen und externen Informations- und Kommunikationspolitik einer Unternehmung zeigt sich, ob der Umweltschutzgedanke Eingang in den unternehmerischen Alltag gefunden hat. Da alle Entscheidungen von den Unternehmungsmitgliedern vor dem Hintergrund ihres jeweiligen Informationsstandes getroffen werden, ist von einer nachhaltigen Beeinflussung des umweltbezogenen Verhaltens durch die Ausprägung der Informations- und Kommunikationsstrukturen auszugehen. Auch in der Art und Weise der Berücksichtigung von umweltbezogenen Aspekten in den einzelnen Funktionsbereichen sowie im funktionsbereichsübergreifenden Bereich Personal spiegelt sich wider, welcher Stellenwert dem betrieblichen Umweltschutz in einer Unternehmung beigemessen wird. Flankierende Maßnahmen, wie die Förderung eines guten Betriebsklimas, die entsprechende Ausgestaltung von Arbeitsplätzen sowie der Anreizsysteme zur Motivation von Mitarbeitern und die Durchführung eines Öko-Audits können Bemühungen einer Unternehmung um den betrieblichen Umweltschutz unterstützen. Zu berücksichtigen ist jedoch bei allen diesbezüglichen Aktivitäten, daß der betriebliche Umweltschutz nicht teilbar, d.h. auf einzelne Funktions- oder Unternehmungsbereiche zu beschränken ist. Nur wenn die Integration des Umweltschutzes in unternehmerische Aktivitäten als Querschnittsaufgabe gesehen wird, können entsprechende Maßnahmen zum gewünschten Erfolg führen.

Kapitel 4

Die empirische Untersuchung zweiter ausgewählter Unternehmungen hat ergeben, daß das jeweilige Umfeld unterschiedliche Anforderungen bezüglich des Umgangs mit dem betrieblichen Umweltschutz stellt. So muß von Unternehmung Energie der betriebliche Umweltschutz aufgrund vielfältiger Forderungen der Anspruchsgruppen als eine notwendige und wichtige Maßnahmen zur Standortsicherung gesehen werden. Für Unternehmung Eisen fehlen entsprechende Anreize, da hier vom relevanten Umfeld keine weitergehenden Anforderungen an die Unternehmung gestellt werden. Zudem trägt die Beschneidung der finanziellen Möglichkeiten von Unternehmung Eisen für Maßnahmen im Umweltschutz seitens der Konzernzentrale dazu bei, daß diesbezüglich keine weitergehenden Bemühungen existieren.

Die Untersuchung der Mission der beiden Unternehmungen hat ergeben, daß sowohl in Unternehmung Energie wie auch in Unternehmung Eisen die Standortsicherung sowie die Erwirtschaftung von Gewinnen höchste Priorität genießt. Trotz der ähnlichen Ausgangslage bezüglich der verfolgten Mission unterscheiden sich die angestrebten Umweltschutzziele jedoch gravierend. Unternehmung Energie verfolgt eine präventiven Umweltschutz, der ökologische Ziele gleichrangig neben ökonomischen Zielen verfolgen will.

Unternehmung Eisen strebt einen reaktiven Umweltschutz an. Umweltschützende Maßnahmen sollen hier nur dann verfolgt werden, wenn sie entweder gesetzlich vorgeschrieben sind oder dem Ziel der Kostenreduktion dienen.

Auch in den beobachtbaren Ausdrucksformen der 'gelebten'/praktizierten Ökologieorientierung unterscheiden sich beide Unternehmungen deutlich. So zeigt sich in Unternehmung Energie ein in verschiedenen Unternehmungsbereichen unterschiedlich ausgeprägtes umweltbezogenes Informations- und Kommunikationsverhalten. Auf konzernübergreifender Ebene bestehen durchaus additive Strukturen, welche den Austausch über umweltbezogene Sachverhalte ermöglichen. Da jedoch die Integration ökologiebezogener Aspekte in bestehende Informations- und Kommunikationsstrukturen nur mäßig verfolgt wird und entsprechende Informationsträger (Umweltschutzbeauftragter, Vorgesetzte) in der Information und Kommunikation mit Mitarbeitern über umweltbezogene Belange eine eher untergeordnete Aufgabe sehen, kann noch nicht von einer weitgehenden Institutionalisierung des Themas betrieblicher Umweltschutz in die Informations- und Kommunikationspolitik gesprochen werden. Eine besondere Rolle spielt in dieser Unternehmung jedoch die Ausbildungsabteilung. Hier läßt sich aufgrund der weitgehenden Berücksichtigung umweltbezogener Aspekte durchaus eine Institutionalisierung des betrieblichen Umweltschutzes in die Informations- und Kommunikationsstrukturen feststellen. Demgegenüber zeichnet sich Unternehmung Eisen dadurch aus, daß umweltbezogene Sachverhalte nur dann kommuniziert werden, wenn sie unbedingt zur Erfüllung jeweiliger Aufgaben benötigt werden oder dazu beitragen können, Kosten zu senken. Entsprechend der geschilderten Ausprägung der internen Informations- und Kommunikationspolitik zeigt sich auch bezüglich der externen Informations- und Kommunikationsstrukturen, daß Unternehmung Energie hier umweltbezogene Aspekte weit stärker berücksichtigt als Unternehmung Eisen.

Bei der Untersuchung weiterer Elemente einer möglichen Ausprägung der praktizierten/'gelebten' Ökologieorientierung wird deutlich, daß in beiden Unternehmungen im Bereich 'Verminderung der Umweltbelastung' vor allem Umweltschutzmaßnahmen ergriffen werden, welche entweder dem in beiden Unternehmungen verfolgten Kostenziel entsprechen oder dazu geeignet erscheinen, einen anderen, nicht-monetären Zusatznutzen zu erbringen. Da Unternehmung Energie sich auf der einen Seite vermehrt umweltbezogenen Forderungen von Anspruchsgruppen gegenüber sieht, auf der anderen Seite auch von der Konzernführung Unterstützung im Umweltschutzbereich erfährt, ist es in dieser Unternehmung möglich, diesbezüglich weitergehende Umweltschutzmaßnahmen zu ergreifen als für Unternehmung Eisen. Im Bereich des 'Einbezugs aller Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz' werden in Unternehmung Energie, vor allem aber auch in Unternehmung Eisen nur sehr vereinzelt Maßnahmen ergriffen, da sich hier anscheinend in beiden Unternehmungen kein direkt abschätzbarer Nutzen für die jeweilige Unternehmung abzeichnet. Eine gegensätzliche Situation zeigt sich nur im Ausbildungsbereich von Unternehmung Energie. Hier kann tatsächlich von einer stark ausgeprägten 'gelebten' Ökologieorientierung gesprochen werden, denn hier haben Umweltschutzgesichtspunkte sowohl in alle Informations- und Kommunikationsstrukturen wie auch alle anderen Arbeitsbedingungen Eingang gefunden. Ein ähnliche Kosten-/

Nutzenabwägung zeigt sich bei den Bemühungen um eine 'Information der Öffentlichkeit über den betrieblichen Umweltschutz'. Da Unternehmung Energie in Zukunft von ihren Kunden Forderungen nach der Öko-Audit-Zertifizierung erwartet, soll diese für die Zukunft in Angriff genommen werden. Unternehmung Eisen entschließt sich hierzu vor allem deshalb, weil sich die Zertifizierung durch staatliche Subventionen finanzieren läßt.

Insgesamt deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, daß Unternehmung Energie den selbst gesetzten Anspruch, einen präventiven Umweltschutz verfolgen zu wollen, nur dann in eine praktizierte Umweltschutzorientierung umsetzt, wenn ein entsprechender Nutzen (Kostenreduktion, Erfüllung der Forderungen von Anspruchsgruppen etc.) zu erwarten ist. Die zu beobachtende Ausprägung der 'gelebten' Ökologieorientierung resultiert somit nicht in erster Linie aus einem Bewußtsein für die Notwendigkeit einer Schonung der Umwelt, sondern primär aus Kosten-/Nutzenüberlegungen. Anders wiederum - wie schon geschildert - ist die Situation im Ausbildungsbereich. Die hier getroffenen Maßnahmen scheinen tatsächlich von der Einsicht getragen, daß Unternehmungen Verantwortung für die Umweltwirkungen ihres Handelns übernehmen müssen. In Unternehmung Eisen hingegen stimmt die proklamierte mit der praktizierten Ökologieorientierung weitgehend überein. Hier ist die Grundvoraussetzung für weitergehende Verbesserungen im Umweltschutz in der Bereitschaft der Geschäftsführung zu sehen, die allerdings (noch) nicht vorhanden ist.

Zusammenfassend ist die eingangs geäußerte Vermutung zu bestätigen, daß in der Unternehmung, welche einen höheren Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz stellt, die praktizierte Ökologieorientierung deutlicher ausgeprägt ist als in der Unternehmung, welche einen geringeren Anspruch an die zu verfolgende Umweltschutzorientierung stellt. Die Untersuchung hat jedoch auch ergeben, daß der Wert Umweltschutzorientierung auch in der ökologieorientierteren Unternehmung nicht in dem vorherrschenden Muster gemeinsamer Grundprämissen verankert ist.

Die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung zeigen, daß sich das eingangs erstellte Konzept zur Operationalisierung der Unternehmungskultur hinsichtlich des 'Umgangs von Unternehmungen mit dem Umweltschutz' durchaus bewährt hat. Für weitere Forschungsarbeiten in diesem Bereich wäre es sicher interessant, dieses Konzept auch auf andere Unternehmungen anzuwenden, um der hier bestätigten Vermutung eine größere Basis zu geben, daß Unternehmungen mit einem höheren Anspruch an den eigenen Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz eine stärker ausgeprägte praktizierte Ökologieorientierung aufweisen als andere Unternehmungen. In diesen zusätzlichen Erhebungen wäre jedoch auch genau abzuwägen, in wiefern die beobachtete praktizierte Umweltschutzorientierung in dem jeweiligen Kulturmuster Eingang gefunden hat.

Kapitel 5

Die Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für eine kultur- und lernorientierte Überführung einer deklarierten in eine praktizierte Ökologieorientierung verfolgt das Ziel, durch die Verbindung eines Kulturkonzepts mit der Lernidee einen theoretisch schlüssigen, wie auch praktisch umsetzbaren öko-kulturellen Lernprozeß zu umreißen.

Das hier erarbeitete Lernkonzept sowie die dazugehörigen lernprozeßübergreifenden Maßnahmen dienen als allgemeine Anregungen für Unternehmungen, welche an der Ausprägung ihrer Umweltschutzorientierung arbeiten wollen. Der Ansatz schließt vor allem in die Überlegungen ein, daß die dauerhaft intendierte Veränderung einer Unternehmung ein sehr langwieriger Prozeß ist, der nur 'mit' und nicht 'gegen' die bestehende Unternehmungskultur möglich ist.

Die Ergebnisse der Arbeit lassen insgesamt die Schlußfolgerung zu, daß die Durchführung umweltschützender Maßnahmen in durchschnittlich im Umweltschutz engagierten Unternehmungen eng an Kosten-/Nutzenüberlegungen und damit an Anforderungen des Unternehmungsumfeldes, welche diese Überlegungen stark determinieren, gekoppelt ist. Für die Zukunft ist diesbezüglich besonders durch Kostenvergleichsmöglichkeiten und -notwendigkeiten von Unternehmungen gleicher Branchen auf globaler Ebene keine Änderung zu erwarten.¹

Trotz der in der Einführung aufgezeigten gegenwärtigen Tendenz einer Geringschätzung von ökologiebezogenen Diskussionen in der Öffentlichkeit scheint der betriebliche Umweltschutz in der Praxis auf lange Sicht jedoch nicht an Aktualität zu verlieren. Vielmehr ist davon auszugehen, daß die Umweltschutzkompetenz - ähnlich wie die Qualitätskompetenz - in Zukunft zu einer unbedingten Voraussetzung des von einer Unternehmung erwarteten Leistungsspektrums gehören wird.² Forderungen von Anspruchsgruppen führen dazu, daß Umweltschutz für Unternehmungen zu einem wichtigen Legitimationskriterium avanciert und somit zu einer Selbstverständlichkeit werden muß.³ Als weiterer Hinweis darauf, daß die Umweltschutzorientierung von Unternehmungen auch in Zukunft einen hohen Stellenwert behalten wird, können die in Abschnitt 3.2.6 beschriebenen Bemühungen zur Berücksichtigung von umweltschutzbezogenen Aspekten sowohl in Shareholder-Value Ansätzen als auch bei der Bewertung der Kreditwürdigkeit von Unternehmungen durch Banken gewertet werden.

Diese Arbeit hat ferner gezeigt, daß auch detaillierte Bekundungen zum angestrebten Umweltschutz von der Unternehmungsleitung allein nicht automatisch zu ökologieorientiertem Verhalten in der Belegschaft führen kann. Hierfür ist es in jedem Fall notwendig, daß der Wert 'Umweltschutzorientierung' Eingang in das bestehende kulturelle Muster einer Unternehmung findet, was nur über gemeinsame Erfahrungen und damit durch Lernen aller Mitarbeiter möglich ist. Umweltschutz muß somit einerseits Chefsache werden, um zu funktionieren. Aber wenn er andererseits nur Chefsache bleibt, wird er auf Dauer auch nicht funktionieren.⁴

¹ Vgl. Klusmann (1998), S. 248 f.

² Vgl. Seidel (1999), S. 2 ff.

³ Vgl. Meuche (1999), S. 14.

⁴ Vgl. Dyllick (1990), S. 33.

Anhang A: Checkliste Beobachtungsanleitung Firmenrundgang¹

1. Produktionsbereich
1.1 Anlagen im Produktionsbereich Modernität und Automatisierungsgrad betrieblicher Abläufe und Anlagen In welchen Bereichen werden end-of-pipe Technologien verwendet? In welchen Bereichen werden begin-of-pipe Technologien verwendet?
1.2 Arbeitsbedingungen im Produktionsbereich Wie sind die Produktionsteilschritte in der Fertigung gegliedert? Wie hoch ist der Handlungsfreiraum einzelner Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Abläufe?
1.3 Möglichkeiten für umweltschutzorientiertes Verhalten im Produktionsbereich Bestehen Möglichkeiten zur Abfalltrennung? Sind die Abfallbehältnisse für alle Mitarbeiter gut zu erreichen? Existieren Visualisierungen bezüglich des Arbeits- und Umweltschutzes?
2. Möglichkeiten für umweltschutzorientiertes Verhalten im Verwaltungsreich Bestehen Möglichkeiten zur Durchführung von Abfalltrennung? Werden umweltverträgliche Büroutensilien benutzt (z.B. Recyclingpapier)?
3. Ausgestaltung sozialer Einrichtungen Wie sind Kantine und Sozialräume (Umkleieräume, sanitäre Anlagen) ausgestattet?
4. Atmosphäre/Stimmung im Betrieb Sind bei den Mitarbeitern Stresssymptome zu erkennen? Wie verhalten sich Mitarbeiter während der Pausen? Welche Kommunikationsintensität ist zwischen den Mitarbeitern festzustellen?

¹ In Anlehnung an Kobi, Wüthrich (1986), S. 79 f.

Anhang B: Leitfaden für problemzentrierte Interviews

Einleitende Fragen zur Person und zum Aufgabenbereich:

1. Wie lange arbeiten Sie schon in Ihrer Unternehmung?
2. Was ist Ihre Aufgabe, wofür sind Sie in Ihrer Unternehmung verantwortlich?
3. Welche Aufgaben haben Sie im Bereich Umweltschutz zu bewältigen?

Fragen zum umweltschutzrelevanten Umfeld der Unternehmungen²

4. Wie würden Sie die Marktgegebenheiten (Sachzwänge, zukünftige Potentiale etc.) beschreiben, innerhalb derer Ihre Unternehmung handelt?
5. Welche Auswirkungen hat Ihrer Meinung nach die Zugehörigkeit Ihres Unternehmens zu einem Konzern, speziell auf den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in Ihrem Betrieb?
6. Welche Ansprüche stellen Kunden an den betrieblichen Umgang Ihres Unternehmens mit dem Umweltschutz?
7. Welche gesetzlichen Anforderungen muß Ihre Unternehmung im Umweltschutzbereich erfüllen?

Fragen über die deklarierte/proklamierte Ökologieorientierung³

8. Was ist Ihrer Meinung nach die Hauptaufgabe, die Ihre Unternehmung zu erfüllen hat?
9. Welche Ziele verfolgt Ihre Unternehmung?
10. Welche Umweltschutzziele verfolgt Ihre Unternehmung?

² Fragen 4-6 werden nur an Führungskräfte und den Umweltschutzbeauftragten gerichtet, Frage 7 wird nur an den Umweltschutzbeauftragten herangetragen.

³ Diese Fragen werden nur an Führungskräfte und den Umweltschutzbeauftragten gerichtet.

11. Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach der betriebliche Umweltschutz in Ihrer Unternehmung?

Fragen zu Ausdrucksformen der 'gelebten'/praktizierten Ökologieorientierung

Fragen zur Informations- und Kommunikationspolitik der Unternehmungen

12. Wie werden Sie über konzern-/arbeitsrelevante Sachverhalte informiert?
Über welche Sachverhalte werden Sie primär informiert?
13. Wie werden Sie über Umweltschutzziele und Umweltschutzbelange informiert?
14. Existiert ein konzernübergreifender Informationsaustausch über Umweltschutzbelange?⁴

Fragen zu Ausprägungsformen von Umweltschutzorientierung in den Unternehmungen

15. Werden umweltschutzrelevante Aspekte bei der Beschaffung und dem Umgang mit Ressourcen berücksichtigt?⁵
16. Fließen Umweltschutzaspekte in die Produktentwicklung mit ein?
Werden Maßnahmen getroffen, um mögliche negative Umweltwirkungen Ihrer Produkte zu verringern?⁶
17. In welchem Rahmen werden end-of-pipe oder begin-of-pipe Anlagen verwendet?
Wie ist die Entsorgung/Recycling von Abfällen organisiert?⁷
18. Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beurteilen?
19. Wie würden Sie die Zusammenarbeit innerhalb ihres Abteilungsverbundes beurteilen?
20. Wie würden Sie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit beurteilen?

⁴ Diese Frage wird nur den Umweltschutzbeauftragten gestellt.

⁵ Diese Frage richtet sich nur an Befragte aus den Einkaufsabteilungen.

⁶ Diese Fragen werden nur Mitarbeitern aus den Abteilungen Forschung und Entwicklung gerichtet.

- 21. Welche Möglichkeiten haben Sie, sich an Ihrem Arbeitsplatz umweltschützend zu verhalten?
- 22. Ist es Ihnen wichtig, sich im betrieblichen Umweltschutz einzubringen?
- 23. Haben Sie selbst schon dazu beigetragen, den Umweltschutz in Ihrem Unternehmen zu verbessern?
- 24. Befürworten Sie eine Öko-Audit-Zertifizierung Ihrer Unternehmung?⁸

⁷ Diese Fragen werden nur an die Umweltschutzbeauftragten gestellt.

⁸ Diese Frage richtet sich nur an Führungskräfte.

Anhang C: Fragebogen

TT.MM.JJJJ

Sehr geehrte Dame,

Sehr geehrter Herr,

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung führe ich eine Befragung in Ihrer Unternehmung durch. Es handelt sich dabei um meine Doktorarbeit zum Thema Umweltschutz. Ich bitte Sie um Ihre Mitarbeit, indem Sie den beiliegenden Fragebogen **nach bestem Wissen und Gewissen** ausfüllen. Sowohl die Unternehmungsleitung als auch der Betriebsrat haben diese Befragungsaktion genehmigt.

Ich bitte Sie, den ausgefüllten Bogen bis zum **TT.MM.JJJJ** in eine der zu diesem Zweck aufgestellten Boxen einzuwerfen. Die Boxen stehen am Werkstoreingang und in der Kantine neben der Box des Pro-VB für Verbesserungsvorschläge.

Beim Ausfüllen des Fragebogens sollten Sie **an keiner Stelle Ihren Namen vermerken**. Die Boxen werden von mir persönlich geleert. Die Fragebögen bleiben ausschließlich in meinem Besitz. Dadurch und durch das Weglassen der Namen bleiben Ihre Antworten mit völliger Gewißheit anonym. Die statistische Auswertung und die Interpretation liegt ebenfalls ausschließlich in meinen Händen. Das von mir erarbeitete Gesamtergebnis allerdings wird in geeigneter Form der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Sie selbst können sich darüber ab dem **TT.MM.JJJJ** am Schwarzen Brett in der Kantine informieren.

Bitte haben Sie Verständnis dafür, daß aus Platzgründen nur männliche Sprachformen berücksichtigt wurden.

Bedenken Sie bitte, daß die Qualität der Untersuchung **wesentlich** von der Anzahl der ausgefüllten Fragebögen abhängt: Je vollständiger die Zahl, desto zuverlässiger das Ergebnis. Aus diesem Grunde ersuche ich sie nochmals, die (kurze) Mühe auf sich zu nehmen.

Ich danke Ihnen für Ihr Engagement.

Carmen Riechmann

Jägerstraße 3-5, Zi. 757

30167 Hannover

Bitte kreuzen Sie im Fragebogen spontan das Ihrer Meinung nach Zutreffende an. Wenn Mehrfachnennungen möglich sind, ist dies unter der jeweiligen Frage vermerkt.

Achten Sie bitte darauf, daß Sie Ihre Kreuze eindeutig in den dafür vorgesehenen Kästchen setzen.

Es gibt keine falschen Antworten, versuchen Sie deshalb bitte, den Fragebogen zügig zu bearbeiten. Vielen Dank !!

Zunächst einige Fragen zum Thema Umweltschutz:

1. Wie oft kam es bisher vor, daß Sie eine Idee für besseren Umweltschutz vorbrachten, die sich auf einen Arbeitsplatz in Ihrer Abteilung bezog?

- ☐ Oft ☐ Manchmal ☐ Selten ☐ Nie

2. Wie oft kam es bisher vor, daß Sie eine Idee für besseren Umweltschutz vorbrachten, die sich auf einen Arbeitsplatz in einer anderen Abteilung bezog?

- ☐ Oft ☐ Manchmal ☐ Selten ☐ Nie

3. Wie wird mit solchen Ideen dann weiter verfahren?

- ☐ Sie werden diskutiert und wenn möglich auch umgesetzt
☐ Sie werden diskutiert aber nicht umgesetzt
☐ Sie werden nicht weiter verfolgt
☐ Ich weiß nicht wie mit solchen Ideen weiter verfahren wird

4. Gibt es in Ihrer Unternehmung schriftlich festgehaltene Umweltschutzziele?

- ☐ ja
☐ weiß ich nicht
☐ nein

5. Wie werden Sie normalerweise über Umweltschutzziele Ihrer Unternehmung informiert?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ☐ Bis jetzt wurde ich noch nicht über Umweltschutzziele informiert
- ☐ Die Umweltschutzziele sind in meiner Stellenbeschreibung enthalten
- ☐ Durch Rundschreiben
- ☐ In Betriebsversammlungen
- ☐ In Schulungen
- ☐ Ich werde durch Vorgesetzte informiert
- ☐ Ich werde durch Kollegen informiert
- ☐ Durch Aushänge am Schwarzen Brett
- ☐ Durch die Konzernzeitung
- ☐ Umweltschutzbeauftragter

6. Gibt es Vorschriften zum Umweltschutz, die Sie an Ihrem Arbeitsplatz einhalten müssen?

- ☐ ja
- ☐ weiß ich nicht (fahren Sie bitte bei Frage 10 mit der Beantwortung fort)
- ☐ nein (fahren Sie bitte bei Frage 10 mit der Beantwortung fort)

7. Halten Sie die Umsetzung dieser Vorschriften an Ihrem Arbeitsplatz für verbesserungswürdig?

- ☐ Die Umsetzung der Vorschriften muß nicht verbessert werden
- ☐ Die Umsetzung der Vorschriften muß teilweise verbessert werden
- ☐ Die Umsetzung der Vorschriften muß stark verbessert werden

8. Falls in Ihrer Unternehmung der Umweltschutzgedanke verletzt wird, woran liegt das Ihrer Ansicht nach?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ☐ An fehlenden Informationen
- ☐ Am Nichteinhalten entsprechender Vorschriften und Arbeitsanweisungen
- ☐ An Bedienungsfehlern
- ☐ Am fehlenden Interesse
- ☐ An menschlichem Leichtsinn und Unzuverlässigkeit
- ☐ An mangelndem Umweltbewußtsein
- ☐ An mangelnder Aufsicht/Kontrolle
- ☐ Am Ausfallen automatischer Überwachungsanlagen

9. Beurteilen Sie bitte folgende Aussagen:

	stimme voll zu	stimme überwiegend zu	stimme weniger zu	stimme nicht zu
Privat halte ich mich mehr an den Umweltschutz als im Betrieb				
Ich würde mich im Umweltschutz gerne auch im Betrieb stärker engagieren				

Die nun folgenden Fragen beziehen sich auf den Themenbereich Führung und Zusammenarbeit:

10. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit ...

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Innerhalb Ihrer Abteilung					
Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in Ihrer Abteilung					
Zwischen den Abteilungen Ihrer Unternehmung					
Zwischen Mitarbeitern und Umweltschutzbeauftragtem					

11. Wie beurteilen Sie das Betriebsklima ...

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
In Ihrer Abteilung					
In der Unternehmung allgemein					

12. Gibt es in Ihrer Unternehmung schriftlich formulierte Unternehmungsgrundsätze?

- ☐ ja
☐ weiß ich nicht
☐ nein

13. Beurteilen Sie bitte folgende Aussage:

	stimme voll zu	stimme überwiegend zu	stimme weniger zu	stimme nicht zu
Manche Dinge würden meiner Meinung nach bei uns besser funktionieren, wenn man sie anders machen würde. Ich halte mich mit Kritik und Vorschlägen aber eher zurück.				

14. Beurteilen Sie bitte folgende Aussagen zum Thema Informationspolitik:

	stimme voll zu	stimme überwiegend zu	stimme weniger zu	stimme nicht zu
Informationen, die für meine Arbeit wichtig sind, bekomme ich rechtzeitig				
Die Ziele, die meiner Abteilung gesetzt sind, sind mir bekannt				

15. Auf welche Weise erfahren Sie wichtige Entscheidungen, die Ihren Arbeitsplatz betreffen ?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

☐ Persönliche Mitteilung durch Vorgesetzte	☐ Gerüchte
☐ Schriftliche Mitteilung durch Vorgesetzte	☐ Tages-/Wochenzeitungen
☐ Persönliche Mitteilung durch Kollegen	☐ Freunde/Bekannte, die nicht in unserer Unternehmung arbeiten
☐ Sitzungen	☐ Oft erfahre ich nichts über für mich wichtige Entscheidungen
☐ Betriebsversammlungen	
☐ Konzernzeitung	
☐ Mitteilungen am Schwarzen Brett	

16. Beurteilen Sie bitte folgende Aussage zum Thema Vorgesetztenverhalten:

	stimme voll zu	stimme überwiegend zu	stimme weniger zu	stimme nicht zu
Meine Vorgesetzten sind im betrieblichen Umweltschutz engagiert				

17. Beurteilen Sie bitte folgende Aussagen zum Thema Arbeitsgestaltung:

	stimme voll zu	stimme überwiegend zu	stimme weniger zu	stimme nicht zu
An meinem Arbeitsplatz sind die Arbeitsabläufe so gestaltet, daß ich meine Arbeit bewältigen kann, ohne Fehler aufgrund von Zeitmangel zu machen				
In meinem Tätigkeitsbereich kann ich selbständig arbeiten und muß Verantwortung für meine Entscheidungen übernehmen				

18. In welcher Position sind Sie angestellt?

- ☐ Im Top Management
☐ In der mittleren Führungsebene
☐ Als angestellter Mitarbeiter
☐ Als gewerblicher Mitarbeiter
☐ Als Auszubildender

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !!

Für die Fragebögen verwendete Literatur:

Ellringmann, H. (1993)

Musterhandbuch Umweltschutz: Umweltmanagement nach DIN/ISO 9001, Neuwied, Kriftel, Berlin 1993

Müller, G.F. (1993)

Führung und Unternehmen im Blickpunkt, Auswertung einer Befragung der oberen Führungskräfte der VAG und VBAG zur Einschätzung aktueller betrieblicher Situationsparameter und ihrer Verbesserung, Koblenz-Landau, April 1993

Nagel, C. (1995)

Zur Kultur der Organisation: eine organisationspsychologische Untersuchung in der Automobilindustrie, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1995

Pfeiffer, S. (1981)

Die Akzeptanz von Neuprodukten im Handel, eine empirische Untersuchung zum Innovationsverhalten des Lebensmittelhandels, Wiesbaden 1981, S. 218-225

Pümpin, C./Kobi, J.M./Wüthrich, A.H. (1988)

Unternehmenskultur: Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, Schweizer Volksbank, Nr.85

Sietz, M. (Hrsg.) (1994)

Umweltbewußtes Management: Umwelt-Checklisten, Umweltbetriebsprüfung, Ökoauditing, Abfallmanagement, UVP, Umweltrisikoinalyse, Umweltgesetze, Umwelthaftung, Umweltinformation, Umweltkommunikation, 2. Aufl., Taunusstein 1994

Umweltbundesamt (Hrsg.) (1991)

Berichte 11/91, Umweltorientierte Unternehmensführung, Möglichkeiten zur Kostensenkung und Erlösschmälerung, Berlin 1991

Wieselhuber, N./Stadlbauer, W.J. (1992)

Ökologie-Management als strategischer Erfolgsfaktor, Untersuchungsbericht über die schriftliche Befragung von Industrieunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland und Österreich, München 1992

Winter, G. (1993)

Das umweltbewusste Unternehmen: Handbuch der Betriebsökologie mit 28 Check-Listen für die Praxis, 5. Aufl., München 1993

Anhang D: Auswertung der Fragebogenergebnisse

Tabelle 1, Anhang: Bekanntheit der Abteilungsziele bei befragten Mitarbeitern¹
(Frage 14.2 des Fragebogens)

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Stimme voll zu	3 100%	1 50,0%	6 26,1%	6 85,7%	20 24,7%	5 17,9%	25 30,5%	22 27,5%	4 44,4%	0 0,0%	58 29,3%	34 27,4%
Stimme zu	0 0,0%	0 0,0%	10 43,5%	1 14,3%	29 35,8%	12 42,9%	27 32,9%	35 43,8%	5 55,6%	3 42,9%	71 35,9%	51 41,1%
Stimme weniger zu	0 0,0%	0 0,0%	2 8,7%	0 0,0%	15 18,5%	6 21,4%	13 15,9%	14 17,5%	0 0,0%	2 28,6%	30 15,2%	22 17,7%
Stimme nicht zu	0 0,0%	1 50,0%	5 21,7%	0 0,0%	17 21,0%	5 17,9%	17 20,7%	9 11,3%	0 0,0%	2 28,6%	39 19,7%	17 13,7%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	7	81	28	82	80	9	7	198	124
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,6%	5,6%	40,9%	22,6%	41,4%	64,5%	4,5%	5,6%	100%	100%

Tabelle 2, Anhang: Rechtzeitige Information der Mitarbeiter²
(Frage 14.1 des Fragebogens)

Anzahl Spaltenprozent	Top Management		Mittlere Führungsebene		Angestellte Mitarbeiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Stimme voll zu	1 33,3%	1 50,0%	1 4,3%	0 0,0%	4 4,9%	1 3,6%	2 2,5%	8 10,1%	1 11,1%	0 0,0%	9 4,6%	10 8,1%
Stimme zu	2 66,7%	0 0,0%	10 43,5%	3 42,9%	20 24,7%	7 25,0%	24 29,6%	26 32,9%	5 55,6%	3 42,9%	61 31,0%	39 31,7%
Stimme weniger zu	0 0,0%	0 0,0%	8 34,8%	3 42,9%	40 49,4%	15 53,6%	27 33,3%	34 43,0%	3 33,3%	1 14,3%	78 39,6%	53 43,1%
Stimme nicht zu	0 0,0%	1 50,0%	4 17,4%	1 14,3%	17 21,0%	5 17,9%	28 34,6%	11 13,9%	0 0,0%	3 42,9%	49 24,9%	21 17,1%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	7	81	28	81	79	9	7	197	123
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,7%	5,7%	41,1%	22,8%	41,1%	64,2%	4,6%	5,7%	100%	100%

¹ 11 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und vier Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

² 12 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und fünf Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Tabelle 3. Anhang: Existenz schriftlich formulierter Unternehmungsgrundsätze³
(Frage 12 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Ja	2 66,7%	1 50,0%	18 78,3%	4 50,0%	69 83,1%	14 51,9%	51 65,4%	22 28,6%	3 33,3%	2 28,6%	143 73,0%	43 35,5%
Weiß nicht	1 33,3%	0 0,0%	3 13,0%	4 50,0%	13 15,7%	12 44,4%	25 32,1%	51 66,2%	6 66,7%	5 71,4%	48 24,5%	72 59,5%
Nein	0 0,0%	1 50,0%	2 8,7%	0 0,0%	1 1,2%	1 3,7%	2 2,6%	4 5,2%	0 0,0%	0 0,0%	5 2,6%	6 5,0%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	8	83	27	78	77	9	7	196	121
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,7%	11,7%	6,6%	42,3%	22,3%	39,8%	63,6%	4,6%	5,8%	100%	100%

Tabelle 4. Anhang: Gründe für Verletzungen des Umweltschutzgedankens⁴
(Frage 8 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beiter		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Fehlende In- formationen	2 66,7%	0 0,0%	10 47,6%	2 28,6%	45 54,2%	20 69,0%	50 62,5%	59 100%	5 55,6%	7 100%	112 57,1%	88 70,4%
Nichteinhalten von Vorschrif- ten	2 66,7%	1 50,0%	9 42,9%	3 42,9%	35 42,2%	13 44,8%	38 47,5%	35 43,8%	6 66,7%	0 0,0%	90 45,9%	52 41,6%
Bedienungsfeh- ler	0 0,0%	0 0,0%	3 14,3%	2 28,6%	13 15,7%	0 0,0%	17 21,3%	8 10,0%	1 11,1%	1 14,3%	34 17,3%	11 8,8%
Fehlendes Interesse	1 33,3%	1 50,0%	8 38,1%	4 57,1%	44 53,0%	18 62,1%	48 60,0%	43 53,8%	6 66,7%	1 14,3%	107 54,6%	67 53,6%
Leichtsinn/Un- zuverlässigkeit	1 33,3%	1 50,0%	6 28,6%	4 57,1%	32 38,6%	7 24,1%	30 37,5%	29 36,3%	2 22,2%	0 0,0%	71 36,2%	41 32,8%
Mangelndes Umweltbe- wußtsein	1 33,3%	1 50,0%	11 52,4%	4 57,1%	41 49,4%	12 41,4%	43 53,8%	31 38,8%	8 88,9%	0 0,0%	104 53,1%	48 38,4%
Mangelnde Aufsicht/Kon- trolle	0 0,0%	0 0,0%	3 14,3%	1 14,3%	17 20,5%	9 31,0%	20 25,0%	27 33,8%	1 11,1%	2 28,6%	41 20,9%	39 31,2%
Ausfallen von Überwach- ungsanlagen	0 0,0%	0 0,0%	2 9,5%	0 0,0%	8 9,6%	2 6,9%	9 11,3%	7 8,8%	0 0,0%	1 14,3%	19 9,7%	10 8,0%
Σ Sp.anzahl	3	2	21	7	83	29	80	80	9	7	196	125
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	10,7%	5,6%	42,3%	23,2%	40,8%	64,0%	4,6%	5,6%	100%	100%

³ 13 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und sieben Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

⁴ Bei der Beantwortung dieser Frage konnten mehrere Möglichkeiten angekreuzt werden. 13 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen und drei Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Tabelle 5. Anhang: Beurteilung des Betriebsklimas innerhalb der Abteilungen⁵
(Frage 11.1 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beitere		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Sehr gut	1 33,3%	0 0,0%	4 17,4%	1 12,5%	22 26,5%	3 10,3%	5 6,2%	10 12,2%	3 33,3%	3 42,9%	35 17,6%	17 13,3%
Gut	1 33,3%	0 0,0%	11 47,8%	7 87,5%	30 36,1%	15 51,7%	14 17,3%	31 37,8%	4 44,4%	1 14,3%	60 30,2%	54 42,2%
Befriedigend	0 0,0%	1 50,0%	7 30,4%	0 0,0%	17 20,5%	6 20,7%	22 27,2%	23 28,0%	1 11,1%	1 14,3%	47 23,6%	31 24,2%
Ausreichend	0 0,0%	0 0,0%	1 4,3%	0 0,0%	10 12,0%	3 10,3%	17 21,0%	7 8,5%	0 0,0%	1 14,3%	28 14,1%	11 8,6%
Mangelhaft	1 33,3%	1 50,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 4,8%	2 6,9%	23 28,4%	11 13,4%	1 11,1%	1 14,3%	29 14,6%	15 11,7%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	8	83	29	81	82	9	7	199	128
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,6%	6,3%	41,7%	22,7%	40,7%	64,1%	4,5%	5,5%	100%	100%

Tabelle 6. Anhang: Beurteilung der Möglichkeit zum selbständigen Arbeiten und der Über-
nahme von Verantwortung für Entscheidungen am Arbeitsplatz⁶
(Frage 17.2 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beitere		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Stimme voll zu	2 66,7%	1 50,0%	8 34,8%	7 87,5%	35 42,7%	12 42,9%	25 30,9%	43 54,4%	3 33,3%	0 0,0%	73 36,9%	63 50,8%
Stimme zu	1 33,3%	0 0,0%	12 52,2%	1 12,5%	42 51,2%	13 46,4%	38 46,9%	26 32,9%	3 33,3%	4 57,1%	96 48,5%	44 35,5%
Stimme weniger zu	0 0,0%	0 0,0%	2 8,7%	0 0,0%	5 6,1%	3 10,7%	15 18,5%	9 11,4%	3 33,3%	2 28,6%	25 12,6%	14 11,3%
Stimme nicht zu	0 0,0%	1 50,0%	1 4,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 3,7%	1 1,3%	0 0,0%	1 14,3%	4 2,0%	3 2,4%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	8	23	28	81	79	9	7	198	124
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,6%	6,5%	11,6%	22,6%	40,9%	63,7%	4,5%	5,6%	100%	100%

⁵ 10 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

⁶ 11 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und vier Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Tabelle 7, Anhang: Beurteilung, ob Fehler aufgrund von Zeitmangel gemacht werden⁷
(Frage 17.1 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beitere		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Stimme voll zu	1 33,3%	1 50,0%	0 0,0%	2 25,0%	7 8,5%	3 10,3%	6 7,4%	12 15,0%	3 33,3%	2 28,6%	17 8,6%	20 15,9%
Stimme zu	2 66,7%	1 50,0%	9 39,1%	5 62,5%	34 41,5%	11 37,9%	22 27,2%	27 33,8%	6 66,7%	2 28,6%	73 36,9%	46 36,5%
Stimme weniger zu	0 0,0%	0 0,0%	10 43,5%	1 12,5%	26 31,7%	12 41,4%	29 35,8%	30 37,5%	0 0,0%	1 14,3%	65 32,8%	44 34,9%
Stimme nicht zu	0 0,0%	0 0,0%	4 17,4%	0 0,0%	15 18,3%	3 10,3%	24 29,6%	11 13,8%	0 0,0%	2 28,6%	43 21,7%	16 12,7%
Σ Sp.-anzahl	3	2	23	8	82	29	81	80	9	7	198	126
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,6%	11,6%	6,3%	41,4%	23,0%	40,9%	63,5%	4,5%	5,6%	100%	100%

Tabelle 8, Anhang: Einschätzung der Verbesserungswürdigkeit der Umsetzung von Umwelt-
schutzvorschriften am Arbeitsplatz⁸
(Frage 7 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beitere		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Nein	2 100%	0 0,0%	5 41,7%	1 20,0%	12 29,3%	1 11,1%	9 13,8%	1 2,5%	1 14,3%	0 0,0%	29 22,8%	3 5,1%
Teilweise	0 0,0%	1 50,0%	5 41,7%	3 60,0%	25 61,0%	6 66,7%	32 49,2%	21 52,5%	5 71,4%	1 33,3%	67 52,8%	32 54,2%
Ja	0 0,0%	1 50,0%	2 16,7%	1 20,0%	4 9,7%	2 22,2%	24 36,9%	18 45,0%	1 14,3%	2 66,7%	31 24,4%	24 40,7%
Σ Sp.-anzahl	2	2	12	5	41	9	65	40	7	3	127	59
Σ Spaltenproz.	1,5%	3,4%	9,4%	8,5%	32,3%	15,3%	51,2%	67,8%	5,6%	5,0%	100%	100%

⁷ 11 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und zwei Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

⁸ 82 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und 69 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden. Außerdem wird diese Frage nur von Befragten beantwortet, die Frage 7 mit 'Ja' beantwortet haben.

Tabelle 9, Anhang: Beurteilung der eigenen Einbringung von Kritik und Verbesserungsvorschlägen⁹
(Frage 13.1 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beitere		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Stimme voll zu	1 33,3%	0 0,0%	5 21,7%	1 14,3%	16 20,0%	11 37,9%	30 37,0%	28 35,4%	1 14,3%	2 28,6%	53 27,3%	42 33,9%
Stimme zu	0 0,0%	1 50,0%	5 21,7%	1 14,3%	26 32,5%	9 31,0%	23 28,4%	35 44,3%	2 28,6%	5 71,4%	56 28,9%	51 41,1%
Stimme weniger zu	0 0,0%	1 50,0%	8 34,8%	3 42,9%	26 32,5%	7 24,1%	17 21,0%	10 12,7%	3 42,9%	0 0,0%	54 27,8%	21 16,9%
Stimme nicht zu	2 66,7%	0 0,0%	5 21,7%	2 28,6%	12 15,0%	2 6,9%	11 13,6%	6 7,6%	1 14,3%	0 0,0%	31 16,0%	10 8,1%
Σ Sp.anzahl Σ Spaltenproz.	3 1,5%	2 1,6%	23 11,9%	7 5,6%	80 41,2%	29 23,4%	81 41,8%	79 63,7%	7 3,6%	7 5,6%	194 100%	124 100%

Tabelle 10, Anhang: Beurteilung des Umgangs mit Ideen, welche Unternehmungsmitglieder zur Verbesserung des Umweltschutzes vorbringen¹⁰
(Frage 3 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beitere		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
Untern.	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Diskutiert, wenn möglich umgesetzt	1 33,3%	1 50,0%	14 63,6%	6 75,0%	37 47,4%	6 22,2%	31 39,2%	18 22,5%	6 75,0%	1 14,3%	89 46,8%	32 25,8%
Diskutiert aber nicht umgesetzt	0 0,0%	0 0,0%	3 13,6%	0 0,0%	5 6,4%	7 25,9%	21 26,6%	17 21,3%	0 0,0%	1 14,3%	29 15,3%	25 20,2%
Nicht weiter verfolgt	0 0,0%	0 0,0%	2 9,1%	0 0,0%	8 10,3%	3 11,1%	6 7,6%	18 22,5%	0 0,0%	1 14,3%	16 8,4%	22 17,7%
Weiß nicht	2 66,7%	1 50,0%	3 13,6%	2 25,0%	28 35,9%	11 40,7%	21 26,6%	27 33,8%	2 25,0%	4 57,1%	56 29,5%	45 36,3%
Σ Sp.anzahl Σ Spaltenproz.	3 1,6%	2 1,6%	22 11,6%	8 6,5%	78 41,1%	27 21,8%	79 41,6%	80 64,5%	8 4,2%	7 5,6%	190 100%	124 100%

⁹ 15 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und vier Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

¹⁰ 19 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und vier Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Tabelle 11, Anhang: Privat halte ich mich mehr an den Umweltschutz als im Betrieb¹¹
(Frage 9.1 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beitende		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Stimme voll zu	1	1	2	1	12	13	18	36	1	5	34	56
	33,3%	50,0%	8,7%	12,5%	14,6%	48,1%	23,1%	47,4%	11,1%	71,4%	17,4%	46,7%
Stimme zu	0	0	5	1	20	6	22	22	2	0	49	29
	0,0%	0,0%	21,7%	12,5%	24,4%	22,2%	28,2%	28,9%	22,2%	0,0%	25,1%	24,2%
Stimme weniger zu	0	0	6	1	24	0	16	10	4	2	50	13
	0,0%	0,0%	26,1%	12,5%	29,3%	0,0%	20,5%	13,2%	44,4%	28,6%	25,6%	10,8%
Stimme nicht zu	2	1	10	5	26	8	22	8	2	0	62	22
	66,7%	50,0%	43,5%	62,5%	31,7%	29,6%	28,2%	10,5%	22,2%	0,0%	31,8%	18,3%
Σ Sp.anzahl	3	2	23	8	82	27	78	76	9	7	195	120
Σ Spaltenproz.	1,5%	1,7%	11,8%	6,7%	42,1%	22,5%	40,0%	63,3%	4,6%	5,8%	100%	100%

Tabelle 12, Anhang: Ich würde mich im Umweltschutz gerne auch im Betrieb stärker engagie-
ren¹²
(Frage 9.2 des Fragebogens)

Anzahl Spalten- prozent	Top Management		Mittlere Füh- rungsebene		Angestellte Mitar- beitende		Gewerbliche Mitarbeiter		Azubis		Σ Zeilenanzahl Σ Zeilenproz.	
	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z	X	Z
Stimme voll zu	1	1	2	1	12	4	24	26	2	1	41	33
	50,0%	50,0%	8,7%	14,3%	15,2%	16,0%	32,0%	37,1%	22,2%	16,7%	21,8%	30,0%
Stimme zu	0	0	5	4	37	13	23	29	3	4	68	50
	0,0%	0,0%	21,7%	57,1%	46,8%	52,0%	30,7%	41,4%	33,3%	66,7%	36,2%	45,5%
Stimme weniger zu	0	0	7	0	16	5	23	10	2	0	48	15
	0,0%	0,0%	30,4%	0,0%	20,3%	20,0%	30,7%	14,3%	22,2%	0,0%	25,5%	13,6%
Stimme nicht zu	1	1	9	2	14	3	5	5	2	1	31	12
	50,0%	50,0%	39,1%	28,6%	17,7%	12,0%	6,7%	7,1%	22,2%	16,7%	16,5%	10,9%
Σ Sp.anzahl	2	2	23	7	79	25	75	70	9	6	188	110
Σ Spaltenproz.	1,1%	1,8%	12,2%	6,4%	42,0%	22,7%	39,9%	63,6%	4,8%	5,5%	100%	100%

¹¹ 14 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und acht Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

¹² 21 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Energie und 18 Befragungsteilnehmer aus Unternehmung Eisen haben sich keiner Beschäftigungsposition zugeordnet oder die Frage nicht beantwortet. Sie können daher nicht in diese Auswertung aufgenommen werden.

Anhang E: Nachweis über die verwendeten Informationsquellen

4.3. Externe umweltschutzrelevante Umfeldfaktoren der Unternehmungen

4.3.1 Marktgegebenheiten für die Unternehmungen

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte 1996 und 1998 des Mutterkonzerns von Unternehmung EnergieDie Geschäftsberichte sind für alle Unternehmungsmitglieder kostenlos in der Konzernabteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erhältlich. Hierauf wird nach Erscheinen des jeweiligen Geschäftsberichts in der Konzernzeitung hingewiesen.
- ° teilnehmende Beobachtung an einer Sitzung des Juniorenkreises
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

4.3.2 Die Bedeutung der Konzernzugehörigkeit für die Unternehmungen

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte 1993 und 1998
 - * Konzernzeitung April 1997
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

Unternehmung Eisen:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsbericht 1998
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

4.3.3 Kundenansprüche an die Unternehmungen

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte 1995, 1996, 1998
 - * Konzernzeitung Dezember 1998
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften/dem Umweltschutzbeauftragten

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften/dem Umweltschutzbeauftragten

4.3.4 Rechtliche Anforderungen an den Umgang mit dem betrieblichen Umweltschutz in den Unternehmungen

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Fachliteratur
- ° problemzentriertes Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten

Unternehmung Eisen:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Fachliteratur
- ° problemzentriertes Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten

4.4 Deklarierte/proklamierte Ökologieorientierung: die umweltschutzorientierte Soll-Kultur der Unternehmungen

4.4.1 Deklarierte Mission der Unternehmungen

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Broschüre des Mutterkonzerns von Unternehmung Energie 'Grundsätze/Principles'
In dieser Broschüre sind die Unternehmungs- und die Führungsgrundsätze des Konzerns abgedruckt.
 - * Konzernzeitung Februar 1996, Februar 1997
 - * Geschäftsberichte 1995 und 1998
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

4.4.2 Die umweltbezogenen Leitlinien der Unternehmung

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Konzernzeitung April 1999

4.4.3 Stellenwert der deklarierten Umweltschutzziele im Zielsystem

4.4.3.1 Die allgemeinen deklarierte Ziele der Unternehmungen

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte 1993; 1994; 1995, 1996, 1998
 - * 'Grundsätze/Principles'
 - * Konzernzeitung Februar 1996, Juli 1999
 - * Qualitätshandbuch
 - * Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter
 - * Broschüre von Unternehmung Energie 'Neue Konzepte'
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

Unternehmung Eisen:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsbericht 1998
 - * 'Drei Jahresplan' von 1994
 - * Produktbroschüre von Unternehmung Eisen: 'The strong link'
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

4.4.3.2 Proklamierte Umweltschutzziele als Konkretisierung angestrebten Umweltschutzverhaltens

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * 'Neue Konzepte'
 - * 'Grundsätze/Principles'
 - * Geschäftsberichte 1993, 1994, 1995
 - * Broschüre von Unternehmung Energie 'Verantwortung für die Umwelt'
- ° problemzentriertes Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten

Unternehmung Eisen:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte 1996, 1997, 1998
- ° problemzentrierte Interviews mit dem Geschäftsführer und dem Umweltschutzbeauftragten

4.4.3.3 Deklarierter Stellenwert der Umweltschutzziele im Zielsystem

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * 'Grundsätz/Principles'
 - * Geschäftsbericht 1993
 - * Broschüre 'Verantwortung für die Umwelt'
 - * 'Neue Konzepte'
- ° teilnehmende Beobachtung an einer Sitzung des Juniorenkreises
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften

4.5 Ausdrucksformen der 'gelebten'/praktizierten Ökologieorientierung: Ausprägung von umweltschutzrelevanten Kulturelementen in der Ist-Kultur der Unternehmungen

4.5.1 Konzerninterne Informations- und Kommunikationspolitik: Ausprägung der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen

4.5.1.1 Rolle des Umweltschutzbeauftragten bei der umweltschutzbezogenen Information und Kommunikation

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Umweltschutz-Handbuch
- ° problemzentrierte Interviews¹
- ° schriftliche Befragung²

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews
- ° schriftliche Befragung

¹ Wenn im folgenden nur von 'problemzentrierten Interviews' die Rede ist, dann wurden Mitarbeiter aller Hierarchieebenen der beiden Unternehmungen in die Untersuchung einbezogen.

² In der schriftlichen Befragung wurden in beiden Unternehmungen alle Mitarbeiter aller Hierarchieebenen berücksichtigt.

4.5.1.2 Rolle von Führungskräften bei der Information und Kommunikation über umweltschutzrelevante Themen

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsbericht 1995
 - * Umweltschutz-Handbuch
- ° problemzentriertes Interview mit Führungskräften und dem Umweltschutzbeauftragten

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentriertes Interview mit Führungskräften und dem Umweltschutzbeauftragten

4.5.1.3 Zusätzliche unternehmensinterne Informations- und Kommunikationsstrukturen über ökologierelevante Inhalte

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Begrüßungsheft für neue Mitarbeiter der Unternehmung
Das Begrüßungsheft wurde von der Abteilung Personalförderung und Ausbildung erstellt.
 - * Konzernzeitung Dezember 1995, Mai/Juni 1996, Februar 1996
 - * Vorentwurf Umweltmanagement-Handbuch, Abteilung Personalförderung
- ° problemzentrierte Interviews

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews

4.5.1.4 Konzernübergreifende Informations- und Kommunikationsstrukturen über umweltschutzrelevante Sachverhalte

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Grundsätze/Principles
 - * Konzernzeitung Dezember 1996, Februar 1997, Juni 1997, April 1999, Dezember 1998, April 1999, Juli 1999, Oktober 1999
 - * Geschäftsberichte 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften und dem Umweltschutzbeauftragten

Unternehmung Eisen:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Ausgaben der Konzernzeitung
- ° problemzentrierte Interviews mit Führungskräften und dem Umweltschutzbeauftragten

4.5.1.5 Bedeutung jeweiliger Informations- und Kommunikationswege für die MitarbeiterUnternehmung Energie:

- ° problemzentrierte Interviews
- ° schriftliche Befragung

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews
- ° schriftliche Befragung

4.5.1.6 Allgemeiner sowie umweltschutzbezogener Informationsstand der MitarbeiterUnternehmung Energie:

- ° problemzentrierte Interview
- ° schriftliche Befragung

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews
- ° schriftliche Befragung

4.5.2 Konzernexterne Informations- und Kommunikationspolitik: Information des UnternehmensumfeldesUnternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte, Produktbroschüren
- ° problemzentrierte Interviews

Unternehmung Eisen:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte, Produktbroschüren
- ° problemzentrierte Interviews

4.5.4 Ökologierelevante Gestaltungsparameter und umweltschutzorientiertes Verhalten in den Funktionsbereichen der Unternehmungen

4.5.4.1 Der Materialeinsatz: Beschaffung und Umgang mit den Ressourcen

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte 1996 und 1998
 - * 'Verantwortung für die Umwelt'
- ° teilnehmende Beobachtung während eines Juniorenkreises
- ° problemzentrierte Interviews mit dem Umweltschutzbeauftragten sowie Mitarbeitern der Einkaufsabteilung

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews mit dem Umweltschutzbeauftragten sowie Mitarbeitern der Einkaufsabteilung

4.5.4.2 Forschung und Entwicklung: Die Produktentwicklung als Ausgangspunkt für eine Berücksichtigung umweltschutzbezogener Kriterien

Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte 1995, 1996, 1998
 - * Konzernzeitung Dezember 1998
- ° problemzentrierte Interviews mit dem Umweltschutzbeauftragten sowie Mitarbeitern der Abteilung Forschung und Entwicklung

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentrierte Interviews mit Mitarbeitern der Abteilung Forschung und Entwicklung

4.5.4.3 Aspekte einer umweltschutzorientierten Gestaltung des Produktionsprozesses: Die verwendeten Produktionstechniken

Unternehmung Energie:

- ° Beobachtungen während des Firmenrundgangs
- ° Dokumentenanalyse:
 - * 'Verantwortung für die Umwelt'
 - * Geschäftsberichte 1994, 1996, 1998
 - * Konzernzeitung Februar 1997, April 1999
- ° teilnehmende Beobachtung am Seminar "Grundlagen Umweltschutz/Gefahrstoffe"
- ° problemzentriertes Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten

Unternehmung Eisen:

- ° Beobachtungen während des Firmenrundgangs
- ° problemzentriertes Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten

4.5.4.4 Ökologiebezogenes Marketing als Chance zur Vermittlung von UmweltkompetenzUnternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * 'Verantwortung für die Umwelt'
 - * 'Neue Konzepte'
- ° problemzentrierte Interviews mit dem Umweltschutzbeauftragten und Mitarbeitern der Marketing-Abteilung

4.5.4.5 Der Umgang mit Reststoffen und AltproduktenUnternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * 'Verantwortung für die Umwelt'
 - * Geschäftsberichte 1995 und 1998
 - * Konzernzeitung April 1999
 - * Fachliteratur
- ° problemzentriertes Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten

Unternehmung Eisen:

- ° problemzentriertes Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten

4.5.5 Ausprägung der 'gelebten' Ökologieorientierung im funktionsbereichsübergreifenden Bereich Personal in den Unternehmungen**4.5.5.1 Der grundlegende Einfluß der Ausprägung von 'Führung und Zusammenarbeit' in den Unternehmungen' auf die 'gelebte' Umweltorientierung**Unternehmung Energie:

- ° Dokumentenanalyse:
 - * Konzernzeitung Februar 1997
- ° Beobachtungen während des Firmenrundgangs
- ° teilnehmende Beobachtung während der eigenen Tätigkeit in der Unternehmung
- ° teilnehmende Beobachtung an einem Qualitäts-Grand Prix

- teilnehmende Beobachtung in verschiedenen Sitzungen des "Mini-Öko-Audits"
- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung

Unternehmung Eisen:

- Beobachtungen während des Firmenrundgangs
- teilnehmende Beobachtung während der eigenen Tätigkeit in der Unternehmung
- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung

4.5.5.2 Untersuchung des Betriebsklimas zur Analyse des Wohlergehens der Mitarbeiter

Unternehmung Energie:

- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung

Unternehmung Eisen:

- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung
- Gespräche mit Mitarbeitern während meiner Tätigkeit in der Unternehmung

4.5.5.3 Möglichkeiten für und Umsetzung von umweltschutzorientiertem Verhalten am Arbeitsplatz

Unternehmung Energie:

- Beobachtungen während des Firmenrundgangs
- Dokumentenanalyse:
 - * Qualitäts-Management-Handbuch
- teilnehmende Beobachtung während der eigenen Tätigkeit in der Unternehmung
- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung

Unternehmung Eisen:

- Beobachtungen während des Firmenrundgangs
- teilnehmende Beobachtung während der eigenen Tätigkeit in der Unternehmung
- problemzentrierte Interviews mit Mitarbeitern der Unternehmung
- schriftliche Befragung

4.5.5.4 Umweltschutzrelevante Auswirkungen der Anreizsysteme der Unternehmen

Unternehmung Energie:

- Dokumentenanalyse:
 - * Konzernzeitung Februar 1997, Juni 1997
- teilnehmende Beobachtung während einem Qualitäts Grand Prix
- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung

Unternehmung Eisen:

- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung

4.5.5.5 Motive der Mitarbeiter für umweltschutzorientiertes Verhalten

Unternehmung Energie:

- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung

Unternehmung Eisen:

- problemzentrierte Interviews
- schriftliche Befragung

4.5.6 Bestrebungen zur Durchführung einer Öko-Audit-Zertifizierung

Unternehmung Energie:

- Dokumentenanalyse:
 - * Geschäftsberichte 1996, 1998
 - * Konzernzeitung April 1999
- problemzentriertes Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten

Unternehmung Eisen:

- problemzentrierte Interviews mit dem Geschäftsführer und dem Umweltschutzbeauftragten der Unternehmung

Literaturverzeichnis

Achleitner, P.M. (1985)

Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen, Bern, Stuttgart 1985

Albach, H. (1994)

Umweltmanagement als Führungsaufgabe. In: ZfB, 64. Jg., 1994, Nr. 12, S. 1557-1579

Allaire, Y./Firsirotu, M.E. (1984)

Theories of Organizational Culture. In: Organizational Studies, Vol. 5, 1984, No. 3, S. 193-226

Alpers, A. (1994)

Günther knöpft sich den Umweltschutz vor - vom Nutzen der Umweltberichterstattung. In: Günther, G. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 32-47

Alvesson, M. (1993)

Cultural Perspectives on Organizations, Cambridge 1993

Alvesson, M./Berg, P.O. (1992)

Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview, Berlin, New York 1992

Amponsen, H. (1997)

Die Lernende Organisation - Das Unternehmenskonzept der Zukunft - Vitalisierung durch menschliche Netzwerke. In: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.), Unternehmensvitalisierung: Wachstumsorientierte Innovation-Lernende Organisation-Wertebasierte Führung, Stuttgart 1997, S. 101-120

Antes, R. (1992)

Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 487-509

Antes, R. (1996)

Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen, Wiesbaden 1996

Artischewski, R. (1999)

Das betriebliche Beauftragtenwesen. In: UWF, 7. Jg., 1999, Nr. 1, S. 5-8

Aßländer, M. (1998)

Transformation der Unternehmenskultur: Instrumente der Unternehmensethik. In: Gablers Magazin, 12. Jg., 1998, Nr. 11/12, S. 28-32

Aulinger, A. (1996)

(Ko-) Operation Ökologie: Kooperationen im Rahmen ökologischer Produktpolitik, Marburg 1996

Backer, de P. (1996)

Umweltmanagement im Unternehmen, Heidelberg 1996

Bardmann, T.M./Franzpötter, R. (1990)

Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? In: Soziale Welt, 41. Jg., 1990, Nr. 4, S. 424-440

Bauer, H.H. (1995)

Fragwürdigkeit eines Umweltmarketing. In: Eichhorn, P. (Hrsg.), Ökosoziale Marktwirtschaft: Ziele und Wege, Wiesbaden 1995, S. 25-43

Baum, F. (1998)

Umweltschutz in der Praxis, 3. Aufl., München, Wien 1998

Baum, H.-G./Günther, E./Wittmann, R. (1996)

Ökonomischer Erfolg, Ökologieorientierung und ökologischer Erfolg, in: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 2, S. 14-18

Becker, F.G. (1995)

Strategische Anreize. Ein Überblick. In: Scholz, C./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Realisationen*, Stuttgart 1995, S. 186-200

Becker, M./Schwarz, V. (1998)

Führen durch Zielvereinbarung bei dezentral organisierten Unternehmen. In: *Personalwirtschaft*, 25. Jg., 1998, Nr. 9, S. 56-61

Behr, M. (1995)

Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? Ein Konzept zum Verständnis posttraditionaler Formen betrieblicher Sozialintegration. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24. Jg., 1995, Nr. 5, S. 325-344

Behrmann, D. (1998)

Initiierung organisationaler Lernprozesse durch situationsorientierte arbeitsplatznahe Weiterbildung. In: Geißler, H. (Hrsg.), *Organisationslernen konkret*, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York etc. 1998

Bellmann, K. (1996)

Ökologieorientierte Gestaltung industrieller Potentiale und Prozesse. In: Krallmann, H.. (Hrsg.), *Herausforderung Umweltmanagement: zur Harmonisierung des Spannungsfeldes zwischen Ökonomie und Ökologie*. Festgabe für Gert von Kortzfleisch zum 75. Geburtstag, Berlin 1996, S. 129-152

Bendixen, P. (1991)

Fundamente der Ökonomie: Ökologie und Kultur, Wiesbaden 1991

Berger, P.L./Luckmann, T. (1996)

Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt/Main 1996

Berger, R./Gärtner, H.-D./Mathes, R. (1989)

Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Frankfurt/Main 1989

Berger, U. (1993)

Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.), Profitable Ethik - effiziente Kultur: neue Sinnstiftungen durch das Management? München, Meriing 1993, S. 11-38

Berthoin Antal, A. (1998)

Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen. In: Albach, H. (Hrsg.), Organisationslernen - institutionelle und kulturelle Dimensionen, Berlin 1998, S. 31-51

Beyer, H./Fehr, U./Nutzinger, H.G. (1995)

Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation. Anforderungen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden 1995

Beyer, H./Müller, H.-E. (1997)

Unternehmenskultur im Strategieprozeß. In: Kadritzke, U. (Hrsg.), 'Unternehmenskulturen' unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin 1997, S. 67-99

Beyer, H./Nutzinger, H.G. (1996)

Unternehmenskultur. Vom Schlagwort zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung. In: Nutzinger, H.G. (Hrsg.), Ökonomie der Werte oder Werte in der Ökonomie? Unternehmenskultur in genossenschaftlichen, alternativen und traditionellen Betrieben, Marburg 1996, S. 11-34

Birke, M./Schwarz, M. (1994)

Umweltschutz im Betriebsalltag, Praxis und Perspektiven Ökologischer Arbeitspolitik, Opladen 1994

Birke, M./Schwarz, M. (1996)

Umweltschutz im deutschen Betriebsalltag. Eine Bestandsaufnahme in mikropolitischer Perspektive. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B7, 1996

Blattmann, U. (1991)

Unternehmenskultur - ein strategisches Führungsinstrument. In: iO Management Zeitschrift, 60. Jg., 1991, Nr. 12, S. 80-82

Bleicher, K. (1980)

Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart, New York 1980

Bleicher, K. (1983)

Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb. In: zfbf, 35. Jg., 1983, Nr. 2, S. 135-146

Bleicher, K. (1984)

Auf dem Weg zu einer Kulturpolitik der Unternehmung. In: ZfO, 53. Jg., 1984, Nr. 8, S. 494-500

Bleicher, K. (1986)

Die Rolle von Unternehmern und Managern bei der Entwicklung von Unternehmenskultur. In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) (Hrsg.), Unternehmenskultur in Deutschland - Menschen machen Wirtschaft: Themen eines Kongresses, Gütersloh 1986, S. 38-46

Bleicher, K. (1986a)

Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator. In: ZfO, 55. Jg., 1986, Nr. 2, S. 97-108

Bleicher, K. (1990)

Unternehmensphilosophien im internationalen Wettbewerb. Die europäische Chance: Suche nach einem eigenständigen Weg der Unternehmensführung. In: ZfO, 59. Jg., 1990, Nr. 1, S. 5-14

Bleicher, K. (1992)

Kodifizierung und Kommunikation unternehmungspolitischer Konzepte in Leitbildern. In: die Unternehmung, 46. Jg., 1992, Nr. 2, S. 59-78

Bleicher, K. (1994)

Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt/Main 1994

Bleicher, K. (1994a)

Leitbilder: Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, 2. Aufl., Stuttgart 1994

Bleicher, K. (1994b)

Unternehmen auf dem Weg zur Vertrauensorganisation: Potentiale entdecken. In: Gablers Magazin, 8. Jg., 1994, Nr. 1, S. 14-21

Böhm, E./Hiessl, H. (1997)

Trends in der Umweltschutztechnologie. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des integrierten Umweltmanagements, München, Wien 1997, S. 111-136

Böhm, I. (1999)

Reengineering und Kompetenzentwicklung auf dem Weg zur Lernenden Organisation. In: Sparkasse, 116. Jg., 1999, Nr. 5, S. 232-238

Böttcher, K. (1999)

Ökologisch-innovative Unternehmensführung, Entwicklungsstand, Empirie, Gestaltungskonzept, München, Mering 1999

Brenken, D. (1988)

Strategische Unternehmensführung und Ökologie: Rekonstruktion eines ausgewählten Denkmotells und die Analyse seiner Anwendung an Beispielen ökonomisch-ökologischer Problemkomplexe, Bergisch Gladbach 1988

Britzke, B./Lorenz, D. (1999)

Intelligenter produzieren durch die Einbeziehung der Mitarbeiter. In: Personal, 51. Jg., 1999, Nr. 8, S. 415-418

Bruhn, M. (1992)

Integration des Umweltschutzes in den Funktionsbereich Marketing. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 537-555

Brunner, P.H./Gutwinski, T./Kroiss, H./List, W./Stiegler, J. (1996)

Umwelt und Unternehmen. Erfolgreiches Umweltmanagement. Strategien, Lösungen, Wien 1995

Bungard, W. (1995)

Förderung ökologisch orientierten Mitarbeiterverhaltens. In: Eichhorn, P. (Hrsg.), Ökosoziale Marktwirtschaft: Ziele und Wege, Wiesbaden 1995, S. 47-73

Burkhardt, K./Sager, O. (1994)

Kulturkrisen im Unternehmenswandel. In: ZfO, 63. Jg., 1994, Nr. 1, S. 42-45

Burschel, C./Claes, T./Hallay, H./Pfriem, R. (1999)

Umweltpolitik in kleinen und mittelständischen Unternehmen. EG-Öko Audit, DIN ISO EN 14001 ff., Umwelterklärung, München, Wien 1999

Butterbrodt, D./Jahnes, S. (1998)

Strategisches umweltorientiertes Management. In: Winter, G. (Hrsg.), Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 95-105

Butterbrodt, D./Rehren, M./Tammeler, U. (1994)

Umweltschutz in der 'schlanken' Fabrik - eine kritische Diskussion. In: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 8, S. 61-65

Conrad, J. (1995)

Erfolgreiches Umweltmanagement im Vergleich: generalisierbare empirische Befunde? In: Freimann, J./Hildebrandt, E. (Hrsg.), Praxis der betrieblichen Umweltpolitik: Forschungsergebnisse und Perspektiven, Wiesbaden 1995, S. 125-138

Corsten, H./Götzelmann, F. (1989)

Ökologische Aspekte des betrieblichen Leistungsprozesses (II). In: Wisu, 18. Jg., 1989, Nr. 7, S. 409-414

Corsten, H./Götzelmann, F. (1989a)

Ökologische Aspekte des betrieblichen Leistungsprozesses (I). In: Wisu, 18. Jg., 1989, Nr. 6, S. 350-355

Danek, S. (1995)

Konsequenzen der Einbeziehung des Umweltschutzes in das Zielsystem einer Unternehmung bei der Bewertung betrieblicher Prozesse, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1995

Daum, A./Lawa, D. (1999)

Zukunftssicherung durch ein ökologieorientiertes Controlling. In: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Controlling: Kompendium für Controller -innen und deren Ausbildung, 2. Aufl., Stuttgart 1999, S. 965-985

Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982)

Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Manlo Park, Don Mills et al. 1982

Dehnbostel, P. (1998)

Lernorte, Lernprozesse und Lernkonzepte im lernenden Unternehmen aus berufspädagogischer Sicht. In: Dehnbostel, P./Erbe, H.H./Novak, H. (Hrsg.), Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen: zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin 1998, S. 175-194

Deitering, F.G. (1995)

Selbstgesteuertes Lernen, Göttingen 1995

Deutsch, C. (1997)

Umweltbewußtsein in Organisation verankern. In: Office Management, 13. Jg., 1997, Nr. 1-2, S. 56-62

Diemer, R. von (1998)

Notwendige Voraussetzungen umweltbewusster Unternehmensführung. In: Winter, G. (Hrsg.), Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 85-93

Dierkes, M./Marz, L. (1998)

Leitbilder als Katalysator des Organisationslernens. Technikentwicklung als Anwendungsfeld, In: Albach, H./Dierkes, M./Berthoin-Antal, A./Vaillant, K. (Hrsg.), Organisationslernen - institutionelle und kulturelle Dimensionen, Berlin 1998, S. 373-397

Dierkes, M. (1988)

Unternehmenskultur und Unternehmensführung - Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse. In: ZfB, 58. Jg., 1988, Heft 5/6, S. 554-575

Dierkes, M. (1990)

Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. In: Merckens, H./Schmidt, F./Dürr, W. (Hrsg.), Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis, Göppingen 1990, S. 13-46

Dill, P./Hügler, G. (1987)

Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. In: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München, Wien 1987, S. 143-209

Dill, P. (1986)

Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, Diss., München 1986

Dilly, P. (1996)

Handbuch Umweltaudit, Hamburg 1996

Domsch, E./Kleiminger, K./Stickel, P. (1997)

Umweltorientierte Personalentwicklung. In: Weber, J. (Hrsg.), Umweltmanagement: Aspekte einer umweltbezogenen Unternehmensführung, Stuttgart 1997, S. 97-123

Drennan, D. (1993)

Veränderung der Unternehmenskultur, London, New York, St. Louis et al. 1993

Drexel, I. (1998)

Das lernende Unternehmen aus industriesoziologischer Sicht. In: Dehnbostel, P./Erbe, H.H./Novak, H. (Hrsg.), Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen: zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin 1998, S. 49-62

Droste, S. (1996)

Organisations- und Personalentwicklung in der Lernenden Unternehmung. Ein zukunftsweisendes Konzept auf der Basis einer Fallstudie, Bielefeld 1996

Drumm, H.J. (1989)

Vom Einheitskonzept zur Individualisierung. Neue Entwicklungen in der Personalwirtschaft. In: Drumm, H.J. (Hrsg.), Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Bern, Stuttgart 1989, S. 1-13

Dutz, E./Femerling, C. (1994)

Prozeßmanagement in der Entsorgung: Ansätze und Verfahren. In: DBW, 54. Jg., 1994, Nr. 2, S. 221- 245

Dyllick, T. (1990)

Ökologisch bewusstes Management, Bern 1990

Dyllick, T. (1991)

Wettbewerbsvorteile mit ökologisch bewussten Strategien. In: Verkauf & Management Kommunikation, 19. Jg., 1991, Nr. 10, S. 6-9

Dyllick, T. (1992)

Ökologisch bewusste Unternehmensführung. Bausteine einer Konzeption. In: die Unternehmung, 46. Jg., 1992, Nr. 6, S. 391-413

Dyllick, T. (1998)

Bekenntnis zur umweltorientierten Unternehmensführung. In: Winter, G. (Hrsg.), Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 67-73

Dykhoff, H./Ahn, H./Gießler, T. (1997)

Produktentstehung in einer Kreislaufwirtschaft. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des integrierten Umweltmanagements, München, Wien 1997, S. 197-215

Dykhoff, H./Gießler, T. (1998)

Produktentstehung und Umweltschutz. Grundzüge einer ökologieorientierten Produktentstehung. In: Dykhoff, H./Ahn, H. (Hrsg.), Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz: Grundlagen eines ökologieorientierten F&E-Controlling, Heidelberg 1998, S. 167-190

Dykhoff, H./Jacobs, R. (1994)

Organisation des Umweltschutzes in Industriebetrieben. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: ZfB, 64. Jg., 1994, Nr. 6, S. 717-735

Ebeling, I. (1994)

Organisationale Transformation. Organisationsentwicklung zwischen Rationalität und Esoterik. In: Götz, K./Brunner, P./Gairing, F./Schuh, S. (Hrsg.), Umbrüche - Aufbrüche. Menschen und Organisationen im Wandel, Würzburg 1994, S. 105-142

Eberhardt, T./Ewen, C. (1994)

Herausforderung Umweltmanagement. Konzepte, Instrumente und Voraussetzungen für ökologische Entscheidungen in Verwaltungen, Betrieb und Politik, Bonn 1994

Eggers, B. (1996)

Fortschreibung der Unternehmenskultur - Diagnose und Gestaltung. In: Bertelsmann-Stiftung und Heinz Böckler Stiftung (Hrsg.), Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Gütersloh 1996, S. 5-9

Ehrnsperger, F. (1994)

Unternehmensgrundsätze - Plädoyer für eine neue Unternehmenskultur. In: Günther, K. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 19-31

Eichhorn, P. (Hrsg.), (1996)

Umweltorientierte Marktwirtschaft. Zusammenhänge, Probleme, Konzepte, Wiesbaden 1996

Ellringmann, H. (1995)

Integration des Umweltschutzes in die Unternehmensführung. In: ZfO, 64. Jg., 1995, Nr. 1, S. 23-27

Enz, C.A. (1986)

Power and Shared Values in the Corporate Culture, Ann Arbor, Michigan 1986

Exner, A. (1992)

Unternehmensidentität. In: Königswiese, R./Lutz, C. (Hrsg.), Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer, 2. Aufl., Wien 1992

Fankhauser, K. (1996)

Management von Organisationskulturen, Bern, Stuttgart, Wien 1996

Felbert, D. von (1997)

Nachholbedarf für deutsche Unternehmen. In: Personalwirtschaft, 24. Jg., 1997, Nr. 10, S. 16-18

Feldhaus, R. (1997)

Ein ökologisch-ökonomisches Produktbewertungskonzept. In: UWF, 5. Jg., 1997, Nr. 4, S. 24-29

Feß, D. (1997)

Umweltmanagement aus der Perspektive zweier mittelständischer Familienunternehmen. In: Bieringer, A./Paschke, K./Pollner, A. (Hrsg.), Umwelt unternehmen: das Leitbild nachhaltigen Wirtschaftens. Konzepte und Beispiele aus der Unternehmenspraxis, Frankfurt/Main New York 1997, S. 283-309

Finzer, P./Mungenast, M. (1990)

Führungsgrundsätze: Führungsinstrument oder Unternehmenszeremonie? 2.Teil: Inhalte und Gestaltungsansätze. In: ZfO, 59. Jg., 1990, Nr. 1, S. 50-54

Fleig, J. (1997)

Umweltschutz in der schlanken Produktion. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des integrierten Umweltmanagements, München, Wien 1997, S. 241-254

Fluck, J. (1996)

Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz. Textsammlung mit Einführung und Begriffserläuterungen, Heidelberg 1996

Föste, W. (1994)

Umweltschutzbeauftragte und präventiver Umweltschutz in der Industrie: eine mikropolitische Untersuchung, München, Mering 1994

Franke, I. (1996)

Umwelt-Zirkel als Instrument einer umweltbewußten Unternehmensführung. In: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 3, S. 43-49

Franken, M. (1999)

Ökobericht wird an Bedeutung gewinnen. Unternehmen brauchen gutes Gewissen. In: Handelsblatt, Nr. 194, 7.10.1999, S. B4

Freeman, R.E./Gilbert, D.R. (1991)

Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung, Frankfurt/Main, New York 1991

Freimann, J. (1996)

Betriebliche Umweltpolitik, Bern, etc. 1996

Freimann, J. (1997)

Öko-Audit: Normiertes Managementsystem zur umwelttechnischen Selbstkontrolle oder Einstieg in die ökologische Organisationsentwicklung? In: Weber, J. (Hrsg.), Umweltmanagement: Aspekte einer umweltbezogenen Unternehmensführung, Stuttgart 1997, S. 159-178

Freimann, J./Pfriem, R. (1990)

Unternehmen und natürliche Umwelt - programmatische und wissenschaftstheoretische Aspekte sozial-ökologischen Denkens in der Betriebswirtschaftslehre. In: Schauenberg, B. (Hrsg.), Wirtschaftsethik - Schnittstellen von Ökonomie und Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1990, S. 117-132

Frese, M. (1997)

Die Bedeutung von Leitbildern: Führung von Unternehmen durch Visionen. In: Gablers Magazin, 11. Jg., 1997, Nr. 10, S. 6-9

Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R./et al. (1985)

An Allegorical View of Organizational Culture. In: Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R./et al. (Ed.), Organizational Culture, Beverly Hills, London, New Delhi 1985, S. 13-26

Gabele, E. (1981)

Unternehmensgrundsätze. Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklung. In: ZfO, 50. Jg., 1981, Nr. 5, S. 245-252

Gabele, E. (1982)

Unternehmens- und Führungsgrundsätze. Wirkungslose Lippenbekenntnisse oder Wegweiser zum Erfolg? In: die Unternehmung, 36. Jg., 1982, Nr. 3, S. 185-202

Ganse, J./Gasser, V./Jasch, A. (1997)

Öko-Audit Umweltzertifizierung, Basis einer neuen Unternehmenskultur, München 1997

Ganser, R. (1988)

Integration der Mitarbeiter. Was leisten Unternehmenskultur, Führungsstil und Lernstatt? München 1988

Gephart, W. (1992)

Von der 'Unternehmensethik' zur 'Unternehmensästhetik'. Einige Konsequenzen der kultursoziologischen Fragestellung Max Webers. In: ZfB - Ergänzungsheft Nr. 1, 1992, S. 51-73

Geertz, C. (1995)

Dichte Beschreibung. Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur. In: Geertz, C. (Hrsg.), Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt/Main 1995, S. 7-43

Gege, M./Brübach, D. (1993)

Betrieblicher Umweltschutz setzt umweltbewusste Mitarbeiter voraus. In: Personalführung, 26. Jg., 1993, Nr. 10, S. 852-856

Gege, M. (1994)

Mit Umweltmanagement zum Erfolg - Praxisbeispiele. In: Kreikebaum, H./Seidel, E./Zabel, H.-U. (Hrsg.), Unternehmenserfolg durch Umweltschutz. Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1994, S. 209-234

Geißler, H. (1996)

Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation. In: Sattelberger, T. (Hrsg.), Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1996, S. 79-96

Geißler, H. (1998)

Organisationslernen - eine Theorie für die Praxis. In: Geißler, H. et al. (Hrsg.), Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York etc. 1998, S. 35-86

Gellrich, C./Luig, A./Pfriem, R. (1997)

Ökologische Unternehmenspolitik: von der Implementation zur Fähigkeitsentwicklung. In: Birke, M./Schwarz, M./Burschel, C (Hrsg.), Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung - Organisationswandel - Mikropolitik, München, Wien etc. 1997, S. 523-562

Gerybadze, A. (1992)

Umweltorientiertes Management von Forschung und Entwicklung. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 395-415

Gestmann, M. (1994)

Corporate Mind Management: gemeinsame Sinnfindung. In: iO Management Zeitschrift, 63. Jg., 1994, Nr. 11, S. 68-69

Geus, de A.P. (1988)

Planning as Learning. In: Harvard Business Review, Vol. 66, 1988, March/April, S. 70-74

Glaser, F.A. (1991)

Unternehmenskultur wird nicht nur gemacht, sondern gelebt! In: Rühli, E./Keller, A. (Hrsg.), Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen, Bern, Stuttgart 1991, S. 181-198

Göpfert, I./Jung, P./Deppe, B. (1999)

Erfolgswirksamkeit von Visionen. Ergebnisse einer qualitativen empirischen Untersuchung. In: iO management, 68. Jg., 1999, Nr. 5, S. 32-36

Goldberg, W.H. (1992)

Entscheidungsschwellen bei Umweltschutzinnovationen. In: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Integrierter Umweltschutz. Eine Herausforderung an das Innovationsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 17-32

Golüke, U. (1991)

Lernt Ihr Unternehmen eigentlich effektiv genug? In: ZfB, 61. Jg., 1991, Nr. 10, S. 1119-1130

Gorsler, B. (1991)

Umsetzung ökologisch bewussten Denkens. Eine Studie zur Unternehmenskultur, Bern, Stuttgart 1991

Grebmer, K. von (1991)

Lernprozesse in der Kommunikation über Umweltfragen. Erfahrungen aus der chemischen Industrie. In: Dyllick, T. (Hrsg.), Ökologische Lernprozesse in Unternehmungen, Bern, Stuttgart 1991, S. 151-174

Greineder, P.J. (1991)

Integration der Ökologie in die Unternehmensführung. Erfahrungen aus der Praxis einer Brauereigruppe. In: Dyllick, T. (Hrsg.), Ökologische Lernprozesse in Unternehmungen, Stuttgart 1991, S. 51-70

Greipel, P. (1988)

Strategie und Kultur. Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewussten strategischen Managements, Bern, Stuttgart 1988

Greipel, P. (1990)

Unternehmenskultur - Ansatzpunkt für ein erweitertes Verständnis strategischen Managements? In: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 319-338

Greschner, J. (1996)

Lernfähigkeit von Unternehmen. Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im Strategischen Management, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1996

Gruner + Jahr (1995)

Dialog 4: Berichtsband, Hamburg 1995

Grüter, H. (1993)

Integrationsstrategien akquirierter Unternehmungen. In: die Unternehmung, 47. Jg., 1993, Nr. 1, S. 45-54

Günther, K. (1991)

Umweltorientiertes Unternehmenskonzept in der Praxis. In: Kreibich, R./Rogall, H./Boes, H. (Hrsg.), Ökologisch produzieren. Zukunft der Wirtschaft durch umweltfreundliche Produkte und Produktionsverfahren, Weinheim, Basel 1991, S. 45-62

Günther, K. (1994)

Mehr Umweltqualität für weniger Geld - für eine ökologische Reform der Ordnungspolitik. In: Günther, G. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 64-77

Günther, K. (1994a)

Einleitung von Klaus Günther. In: Günther, G. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 1-16

Gussmann, B./Breit, C. (1997)

Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur. In: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München, Wien 1997, S. 108-139

Haasis, H.D. (1994)

Integrierte Umweltschutz- und Produktionsstrategien. In: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 8, S. 21-27

Haasis, H.D. (1996)

Betriebliche Umweltökonomie. Bewerten - Optimieren - Entscheiden, Berlin, Heidelberg, New York 1996

Habel, R.W. (1997)

Strategische Neuausrichtung durch Unternehmensvitalisierung. Die Herausforderung für Konzerne im 3. Jahrtausend. In: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.), Unternehmensvitalisierung: Wachstumsorientierte Innovation - Lernende Organisation - Wertebasierte Führung, Stuttgart 1997, S. 3-14

Habel, S. (1992)

Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungsfeldes, Diss., München 1992

Hagen, W. vom (1986)

Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen. In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) (Hrsg.), Unternehmenskultur in Deutschland - Menschen machen Wirtschaft: Themen eines Kongresses, Gütersloh 1986, S. 129-131

Hamel, W. (1986)

Unternehmenskultur in großen Familienunternehmen. In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) (Hrsg.), Unternehmenskultur in Deutschland - Menschen machen Wirtschaft: Themen eines Kongresses, Gütersloh 1986, S. 210-219

Hammann, W. (1999)

Umweltschutz als Lernfeld. In: Bank Information und Genossenschaftsforum, 26. Jg., 1999, Nr. 10, S. 48-51

Hammerl, B.M. (1994)

Umweltbewußtsein in Unternehmen. Eine empirische Analyse des Umweltbewußtseins im Rahmen der Unternehmenskultur, Frankfurt/Main, Berlin, etc. 1994

Hanft, A. (1998)

Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und 'organisationalem Lernen'. Eine strukturalistheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen, 2. Aufl., München, Mering 1998

Hansen, J. (1999)

Integrierter Umweltschutz. In: UWF, 7. Jg., 1999, Nr. 2, S. 8-12

Hansen, U./Raabe, T./Dombrowsky, B. (1995)

Die Gestaltung des Konsumgüter-Recycling als strategische Netzwerke. In: UWF, 2. Jg., 1995, Nr. 2, S. 62-69

Hartfelder, D. (1984)

Management als Sinnvermittlung? In: *die Unternehmung*, 38. Jg., 1984, Nr. 4, S. 373-395

Hartfelder, D. (1985)

Man wollte doch den 'harten Führungsstil' abbauen ... und nun propagiert man schon wieder 'hartes Kulturdenken'. In: *iO Management Zeitschrift*, 54. Jg., 1985, Nr. 10, S. 459-461

Hauff, V. (1991)

Unternehmer und Unternehmen in ethischer Verantwortung? In: Dierkes, M./Zimmermann, K. (Hrsg.), *Ethik und Geschäft. Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung*, Frankfurt/Main, Wiesbaden 1991, S. 71-86

Hauschildt, J. (1997)

Innovationsmanagement, 2. Aufl., München 1997

Hauser, E. (1985)

Unternehmenskultur. Analyse und Sichtbarmachung an einem praktischen Beispiel, Frankfurt/Main, Bern, New York 1985

Hebenstreit, B. von (1995)

Motivation der Mitarbeiter zu sicherheits- und umweltbewußten Handeln, Gräefeling 1995

Heene, R. (1995)

Die Kulturdiskussion in Theorie und Praxis. Ausgangspunkt für eine identitätsgerechte Steuerung organisatorischer Lernprozesse, Aachen 1995

Heinen, E./Dill, P. (1986)

Unternehmenskultur - Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: *ZfB*, 56. Jg., 1986, Nr. 3, S. 201-217

Heinen, E. (1997)

Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E. (Hrsg.), *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München, Wien 1997, S. 2-48

Helmers, S. (1993)

Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In: Dierkes, M./Rosenstiel, L.v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/Main New York 1993, S. 147-187

Helten, S. (1992)

Betriebliche Umweltschäden, Versicherung und andere risikopolitische Maßnahmen zur Minderung, Minderung, Überwälzung oder Finanzierung. In: Versicherungswirtschaft, 48. Jg., 1992, Nr. 17, S. 1080-1088

Hennemann, C. (1997)

Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht, München, Mering 1997

Hentze, J./Kammel, A./Lindert, K. (1997)

Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 3. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 1997

Herber, R./Müller-Tamke, W. (1992)

Öko-soziale Marktwirtschaft: Gesellschaftspolitisches Programm für die neuen Bundesländer. Ordnungspolitischer Rahmen für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. In: Arbeit und Sozialpolitik, 46. Jg., 1992, Nr. 1/2, S. 52-57

Hess, W. (1988)

Die Ethik aus der Sicht der Unternehmensführung. In: Lattmann, C. (Hrsg.), Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg 1988, S. 179-191

Hinterhuber, H.H. (1996)

Strategische Unternehmensführung, Bd. I: Strategisches Denken. Vision. Unternehmenspolitik. Strategie, 6. Aufl., Berlin, New York 1996

Hipp, C./Reger, G. (1998)

Die Dynamik ökologischer Entwicklungsprozesse in Unternehmen. Kernelemente eines ganzheitlichen Umweltmanagementsystems. In: ZfB-Ergänzungsheft Nr. 1, 1998 'Betriebliches Umweltmanagement 1998', S. 25-46

Höppner, N.O./Sietz, M./Seuring, S. (1998)

Analyse der Effizienz des Öko-Audits. In: Sietz, M. (Hrsg.), Umweltschutz, Produktqualität und Unternehmenserfolg: vom Öko-Audit zur Ökobilanz, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona etc. 1998, S. 1-52

Hofbauer, W. (1992)

Lernfähige Unternehmen für das Jahr 2000. Die Evolution von Kultur und Strategie. In: ZfO, 61. Jg., 1992, Nr. 5, S. 304-310

Hoffmann, F. (1989)

Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unternehmenskulturen. Von der Kulturtheorie zu einem anwendungsorientierten Ansatz. In: ZfO, 58. Jg., 1989, Nr. 3, S. 168-173

Hofstede, G. (1980)

Kultur und Organisation. In: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1168-1182

Holleis, W. (1987)

Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt/Main, New York 1987

Holm, K. (1975)

Die Befragung, Bd. 1, München 1975

Homann, K./Blome-Drees, F. (1995)

Unternehmensethik - Managementethik. In: DBW, 55. Jg., 1995, Nr. 1, S. 95-114

Hopmann, J./Winter, G. (1997)

Zukunftsstandort Deutschland. Das Programm der umweltbewußten Unternehmer, München 1997

Horst, P.M. (1998)

Ziele und Ergebnisse umweltbewußter Unternehmensführung. In: Winter, G. (Hrsg.) Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 119-127

Huber, J./Protzmann, E. (1995)

Umweltmanagement und Umweltperformance. Versuch eines Vergleichs der Umweltperformance der Ciba AG mit anderen schweizerischen und deutschen Chemiekonzernen. In: Freimann, J./Hildebrandt, E. (Hrsg.), Praxis der betrieblichen Umweltpolitik: Forschungsergebnisse und Perspektiven, Wiesbaden 1995, S. 93-112

Hünlich, T. (1999)

Umweltschutzzschwerpunkte bei Schott Glas. In: Bellmann, K. (Hrsg.), Betriebliches Umweltmanagement in Deutschland. Eine Positionsbestimmung aus Sicht von Politik, Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1999, S. 233-247

Hummels, H. (1998)

Anreize zur Standardisierung umweltverträglichen Verhaltens multinationaler Unternehmen, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York etc. 1998

Hunsdick, D. (1996)

Mitarbeiterbefragung bei Bertelsmann. In: Bertelsmann-Stiftung und Heinz Böckler Stiftung (Hrsg.), Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Gütersloh 1996, S. 23-47

Hunsdick, D./Eggers, B. (1996)

Dezentralisierung und Unternehmertum als zentrale Merkmale der Bertelsmann-Unternehmenskultur. In: Bertelsmann Stiftung, Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Dezentrale Strukturen und unternehmerisches Denken. Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Nr. 2, Gütersloh 1996, S. 17-31

Jacobsen, N. (1996)

Unternehmenskultur. Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht, Frankfurt/Main, Berlin, Bern et al. 1996

Jäger, J./Seitschek, V./Smida, F. (1996)

Chefsache Qualitätsmanagement, Umweltmanagement. Mit Praxisbeispielen, Braunschweig, Wiesbaden 1996

Jänicke, M./Kunig, P./Stitzel, M. (1999)

Lern- und Arbeitsbuch Umweltpolitik; Politik, Recht und Management des Umweltschutzes in Staat und Unternehmen, Bonn 1999

Jahnes, S. (1997)

Umweltorientierte Unternehmensführung. In: Winter, G. (Hrsg.), Ökologische Unternehmensentwicklung. Management im dynamischen Umfeld, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona 1997, S. 27-96

Jahnke, R. (1994)

Entwicklung ökologieverträglichen Mitarbeiterverhaltens und dessen Erfolgswirkungen. In: Kreikebaum, H./Seidel, E./Zabel, H.-U. (Hrsg.), Unternehmenserfolg durch Umweltschutz, Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1994, S. 175-192

Jahoda, M./Deutsch, M./Cook, S.W. (1956)

Beobachtungsverfahren. In: König, R. (Hrsg.), Beobachtung und Experimente in der Sozialforschung, Köln 1956, S. 77-96

Jahnes, S. (1997)

Umweltorientierte Unternehmensführung. In: Winter, G. (Hrsg.), Ökologische Unternehmensentwicklung. Management im dynamischen Umfeld, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona etc. 1997, S. 27-96

Jensen, S. (1976)

Talcott Parsons. Zur Theorie sozialer Systeme, Opladen 1976

Jones, S. (1996)

Developing a learning culture. Empowering people to deliver quality, innovation and long-term success, London, New York, St.Luis, San Francisco etc. 1996

Kaas, K.P. (1993)

Informationsprobleme auf Märkten für umweltfreundliche Produkte. In: Wagner, G.R. (Hrsg.), Betriebswirtschaft und Umweltschutz, Stuttgart 1993, S. 29-43

Kähler, R.O.H./Bleis, C. (1999)

Ökologisches Engagement. Spiegelbild des Verhaltens der Mitarbeiter. In: Bank Information und Genossenschaftsforum, 26. Jg., 1999, Nr. 10, S. 36-46

Kahle, E. (1997)

Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht, Arbeitsbericht Nr. 02/97, Lüneburg 1997

Kaschube, J. (1993)

Betrachtung der Unternehmenskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht. In: Dierkes, M./Rosenstiel von, L./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/Main, New York 1993, S. 90-146

Kasper, H. (1987)

Organisationskultur: über den Stand der Forschung, Wien 1987

Kehr, H.M./Bles, P./Rosenstiel, L.v. (1999)

Motivation von Führungskräften: Wirkungen, Defizite, Methoden. Ergebnisse einer Befragung von Personalentwicklern. In: ZfO, 68. Jg., 1999, Nr. 1, S. 4-9

Keller-Pfrunder, A./Treichler, C. (1993)

Unternehmungskulturstrategien im Züricher Ansatz. In: Die Unternehmung, 47. Jg., 1993, Nr. 1, S. 55-66

Keller, L. (1991)

Öko-Consulting: Ziele, Methoden, Randbedingungen. Öffentlicher Vortrag anlässlich der oikos-Veranstaltung am 1. Dezember an der Hochschule St.Gallen, St.Gallen 1991

Kern, H. (1991)

Analyse von Unternehmenskultur. Eine empirische Studie, Frankfurt/Main, Bern, New York, Paris 1991

Keffler, H. (1998)

Lernende Gesellschaft als Voraussetzung zur umweltorientierten Zukunftsgestaltung. In: Winter, G. (Hrsg.) Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 41-56

Kieser, A. (1985)

Werte und Mythen in der strategischen Planung. In: WISU, 14. Jg., 1985, Nr. 8-9, S. 427-432

Kieser, A. (1994)

Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: ZfbF, 46. Jg., 1994, Nr. 3, S: 199-228

Kippes, S. (1993)

Der Leitbilderstellungsprozeß. Weichenstellung für Erfolg und Mißerfolg von Unternehmensleitbildern. In: ZfO, 62. Jg., 1993, Nr. 3, S. 184-188

Kirchgeorg, M. (1995)

Umweltorientierte Unternehmensstrategien im Längsschnittvergleich von 1988-1994. In: Freimann, J./Hildebrandt, E. (Hrsg.), Praxis der betrieblichen Umweltpolitik: Forschungsergebnisse und Perspektiven, Wiesbaden 1995, S. 57-74

Kirchgeorg, M. (1999)

Marktstrategisches Kreislaufmanagement. Ziele, Strategien und Strukturkonzepte, Wiesbaden 1999

Kirsch, W. (1981)

Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre. In: Witte, E. (Hrsg.), Der Praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981, S. 189-229

Kirsch, W. (1990)

Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990

Klein, T. (1999)

Erhöht Gruppenarbeit die Kompetenz der Mitarbeiter? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Personal, 51. Jg., 1999, Nr. 3, S. 134-140

Klimecki, R.G./Probst, G.J.B. (1990)

Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 41-66

Kluckhohn, D./Kelly, W. (1972)

Das Konzept der Kultur. In: König, R./Schmalfuss, A. (Hrsg.), Kulturanthropologie, Düsseldorf 1972, S. 68-90

Klusmann, S. (1998)

Neues Zeitalter. In: Manager Magazin, 28. Jg., 1998, Dezember, S. 241-267

Knyphausen, D. zu (1991)

Selbstorganisation und Führung. In: Die Unternehmung, 45. Jg., 1991, Nr. 1, S. 47-63

Kobi, J.M./Wüthrich, H.A. (1986)

Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg/Lech 1986

Kolb, D.A. (1984)

Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984

Kolbeck, F. (1997)

Entwicklungen eines integrierten Umweltmanagementsystems. Konzeption, Empirie und Ausgestaltung, München, Mering 1997

Koll, M./Scherer, E. (1999)

Selbstorganisation vs. organisatorische Gestaltung - eine Analyse. In: JfB, 49. Jg., 1999, Nr. 1, S. 12-26

Köpf, G. (1994)

Unternehmenskultur in Kreditinstituten. In: bank und markt, 23. Jg., 1994, Nr. 9, S. 27-32

Köppel, M. (1994)

Unternehmenskultur und individuenorientierte Managementmethoden. Eine kritische Betrachtung aus soziologischer Sicht, Diss., Bamberg 1994

Kostka, S. (1997)

Umweltorientierte Organisationsgestaltung. In: Winter, G., (Hrsg.) Ökologische Unternehmensentwicklung. Management im dynamischen Umfeld, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona et al. 1997; S. 131-182

KPMG (1999)

<http://www.kpmg.com/library/99/september/story1/m9/ac.asp>, 13.10.1999

Krallmann, H./Boeckhoff, H. (1996)

Ist die umweltfreundliche Unternehmung eine lernende Organisation? Zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. In: Krallmann, H. (Hrsg.) Herausforderung Umweltmanagement: zur Harmonisierung des Spannungsfeldes zwischen Ökonomie und Ökologie. Festgabe für Gert von Korfleisch zum 75. Geburtstag, Berlin 1996, S. 101-127

Krause, A. (1998)

Die betriebswirtschaftliche Kulturanalyse. Eine empirische Untersuchung der Unternehmenskultur als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen, Aachen 1998

Krefting, L.A./Frost, P.J. (1985)

Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture. In: Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R., et al. (Ed.), Organizational Culture, Beverly Hills, London, New Delhi 1985, S. 155-168

Kreibich, R. (1994)

Ökologische Produktgestaltung und Kreislaufwirtschaft. In: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 5, S. 13-22

Kreikebaum, H. (1992)

Innovationsmanagement bei aktivem Umweltschutz. In: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Integrierter Umweltschutz. Eine Herausforderung an das Innovationsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 45-55

Kreikebaum, H. (1993)

Personelle Voraussetzungen des integrierten Umweltschutzes. In: ZfO, 62. Jg., 1993, Nr. 2, S. 85-90

Kreikebaum, H. (1994)

Ökologieverträglichkeit der Produktion und deren Erfolgswirkungen. In: Kreikebaum, H./Seidel, E./Zabel, H.-U. (Hrsg.), Unternehmenserfolg durch Umweltschutz: Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1994, S. 103-119

Kreikebaum, H. (1996)

Die Organisation ökologischer Lernprozesse in Unternehmen. In: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 3, S. 4-8

Kreikebaum, H. (1996a)

Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996

Kreikebaum, H./Türck, R. (1993)

Ein Ansatz zur Bewertung der ökologischen Wirkungen von Produkten. In: Albach, H. (Hrsg.), ZfB-Ergänzungsheft 'Betriebliches Umweltmanagement 1993', Wiesbaden 1993, S. 119-138

Kretschmer, H. (1982)

Inhalte und Einführung von Unternehmensgrundsätzen, Diss., Bamberg 1982

Krüger, W. (1984)

Organisation der Unternehmung, Stuttgart 1984

Krüger, W. (1995)

Unternehmenskultur - ein strategischer Erfolgsfaktor? In: Sattelberger, T. (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 269-280

Krüper, M./Harbig, A.J. (1997)

Auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Transformationsprozeß bei der Veba Oel AG. In: Personalführung, 7. Jg., 1997, Nr. 10, S. 994-999

Krüssel, P. (1996)

Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmen als politischer Prozeß. Interessenssätze und ihre Bedeutung für den Ablauf von Entscheidungsprozessen, München, Mering 1996

Krulis-Randa, J.S. (1990)

Einführung in die Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 1-20

Kudert, S. (1990)

Der Stellenwert des Umweltschutzes im Zielsystem einer Betriebswirtschaft. In: WISU, 19. Jg., 1990, Nr. 10, S. 569-575

Kuhn, T. (1990)

Unternehmensführung in der ökologischen Krise. Überlegungen zu einer Dichotomisierung 'umwelt'-bewussten Managements, Veröffentlichung des IWE, Nr. 41, St. Gallen 1990

Kuhn, T. (1997)

Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11. Jg., 1997, Nr. 2, S. 195-220

Kuhn, T./Wittmann, S. (1995)

Öko-Effizienz durch Personalmanagement. Grundmodell und Gestaltungsperspektiven. In: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 2, S. 10-15

Löhner, M. (1991)

Unternehmen heißt lernen. Fähigkeitserwerb und Fähigkeitsvermittlung im Management, Düsseldorf, New York, Wien, Moskau 1991

Lohmer, G. (1994)

Öko-Marketing als Bindeglied zwischen Ökologie und Ökonomie. In: iO Management Zeitschrift, 63. Jg., 1994, Nr. 4, S. 64-67

Lorsch, J. W. (1986)

Managing culture: The invisible barrier of strategic change. In: CMR, Vol. 28, 1986, Nr. 2, S. 95-109

Louis, M.R. (1983)

Organizations as Cultural-Bearing Milieux. In: Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, G. et al. (Ed.), Organizational Symbolism, London 1983, S. 39-54

Louis, M.R. (1985)

An Investigator's Guide to Workplace Culture. In: Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R. (Ed.), Organizational Culture, Beverly Hills, London, New Delhi 1985, S. 73-94

Luhmann, N (1990)

Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? 3. Aufl., Opladen 1990

Luhmann, N. (1992)

Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992

Lundberg, C.C. (1995)

Learning in and by Organizations: Three Conceptual Issues. In: International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, 1995, No. 1, S. 10-23

Lutz, C. (1996)

Kommunikation - Kern der Selbstorganisation: Unternehmensführung im Informationszeitalter.
In: Sattelberger, T. (Hrsg.), Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 97-109

Märtens, M. (2000)

Ethik als Grundlage für moralisches Handeln in Unternehmen. Ein ganzheitlicher Ansatz,
München, Mering 2000

Majer, H. (1995)

Ökologisches Wirtschaften: Wege zur Nachhaltigkeit in Fallbeispielen, 2. Aufl., Ludwigsburg,
Berlin 1995

Manning, P.K. (1979)

Metaphors of the Field: Varieties of Organizational Discourse. In: ASQ, Vol. 24, 1979,
S. 660-671

Marr, R. (1989)

Überlegungen zu einem Konzept einer 'differentiellen Personalwirtschaft'. In: Drumm, H.J.
(Hrsg.), Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen,
Bern, Stuttgart 1989, S. 37-47

Marr, R. (1994)

Anforderungen an das strategische Personalmanagement. In Jahrbuch Weiterbildung, Mönchen-
gladbach 1994, S. 30-33

Marr, R./Friedel-Howe, H. (1989)

Perspektiven der Entwicklung einer differentiellen Personalwirtschaft für den entscheidungsori-
entierten Ansatz. In: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld
zwischen Generalisierung und Spezialisierung: Edmund Heinen zum 70. Geburtstag, Wiesbaden
1989, S. 324-336

Marré, R. (1997)

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung, Frankfurt/Main, Berlin, New York, Paris, Wien 1997

Martin, J. (1985)

Introduction. In: Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R. et al. (Ed.) Organizational Culture, Beverly Hills, London, New Delhi 1985, S. 95-98

Martin, J./Siehl, C. (1983)

Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, in: Organizational Dynamics, Autumn 1983, S. 52-64

Martin, J./Sitkin, S.B./Boehm, M. (1985)

Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy. In: Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R. et al. (Ed.), Organizational Culture, Beverly Hills, London, New Delhi 1985, S. 99-124

Matschke, M.J./Jaekel, U.D./Lemser, B. (1996)

Betrieblicher Umweltwirtschaft. Eine Einführung in die betriebliche Umweltökonomie und in Probleme ihrer Handhabung in der Praxis, Berlin 1996

Matten, D. (1998)

Sustainable Development als betriebswirtschaftliches Leitbild. Hintergründe, Abgrenzungen, Perspektiven. In: 'Betriebliches Umweltmanagement 1998', ZfB-Ergänzungsheft Nr. 1, 1998, S. 1-23

May, T. (1997)

Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie, Opladen 1997

Meffert, H. (1997)

Stand und Perspektiven des Umweltmanagements in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. In: Weber, J. (Hrsg.), Umweltmanagement: Aspekte einer umweltbezogenen Unternehmensführung, Stuttgart 1997, S. 3-28

Meffert, H. (1999)

Marketingwissenschaft im Wandel - Anmerkungen zur Paradigmendiskussion. In: Markenartikel, 1999, Nr. 5, S. 46-48

Meffert, H./Benkenstein, M./Schubert, F. (1987)

Umweltschutz und Unternehmensverhalten. In: Harvard Manager, 9. Jg., 1987, Nr. 2, S. 32-39

Meffert, H./Bruhn, M./Schubert, F./Walther, T. (1986)

Marketing und Ökologie - Chancen und Risiken umweltorientierter Absatzstrategien der Unternehmung. In: DBW, 46. Jg., 1986, Nr. 2, S. 140-159

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1989)

Umweltschutz als Unternehmensziel. In: Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 50, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1989, S. 1-29

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1997)

Ökologieorientiertes Konsumentenverhalten als markt- und wettbewerbsstrategische Herausforderung für das Umweltmanagement. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des integrierten Umweltmanagements, München, Wien 1997, S. 217-239

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998)

Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption, Strategie, Impelementierung mit Praxisfällen, 3. Aufl., Stuttgart 1998

Meffert, H./Kirchgeorg, M./Ostmeier, H. (1990)

Der Einfluß von Ökologie und Marketing auf die Strategien (1990). In: Seidel, E./Strebel, H. (Hrsg.), Betriebliche Umweltökonomie. Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre (1988-1991), Wiesbaden 1993, S. 411-418

Meinig, W./Mallad, H.F.L. (1992)

Unternehmenskultur in der Automobilindustrie, Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 41. Jg., 1992, Nr. 3, S. 126-130

Meuche, T. (1999)

Lösungsansätze für die Verbesserung der Umweltrisikooanalyse im Kreditgeschäft. In: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 26. Jg., 1999, Nr. 10, S. 14-19

Meyer, A./Riemenschneider, F. (1998)

Transdisziplinarität in der Unternehmenspraxis. Immer bedeutendere Schlüsselfaktoren. In: Ökologisches Wirtschaften, 1998, Nr. 1, S. 22-24

Meyerson, D./Martin, J. (1987)

Cultural Change: An Integration of Three Different Views. In: Journal of Management Studies, Vol. 24., 1987, No. 6, S. 623-647

Milling, P. (1995)

Integrierter Umweltschutz im Produktionsprozeß. In: Eichhorn, P. (Hrsg.), Ökosoziale Marktwirtschaft: Ziele und Wege, Wiesbaden 1995, S. 145-161

Moldaschl, M. (1997)

Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: Kadritzke, U. (Hrsg.), Unternehmenskulturen unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin 1997, S. 101-122

Moser, A. (1996)

Umsetzung einer ökologieorientierten Unternehmenspolitik, Bern, Stuttgart, Wien 1996

Mowday, R.T./Porter, L.W./Steers, R.M. (1982)

Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York, London, Paris etc. 1982

Müller, O. (1992)

Öko-Marketing - die Evolution des Markenartikels zur Verbindung von Ökologie und Ökonomie. In: Markenartikel, 54. Jg., 1992, Nr. 7, S. 318-324

Müller, U./Budzinski, O. (1997)

Ökologische Krise, Arbeitslosigkeit und Ordnungspolitik, Diskussionspapier Nr. 206 des Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität Hannover, Hannover, September 1997

Müller, U./Pasche, M./Irrek, W. (1992)

Energiestrategien aus Sicht des Systemmanagements, Diskussionspapier Nr. 168 des Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität Hannover, Hannover 1992

Münch, J./Müller, H.J. (1988)

Weiterbildung als Aufgabe und Problem. In: Dürr, W./Liepmann, D./Merkens, H./Schmid, F. (Hrsg.), Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur, Baltmannsweiler 1988, S. 17-61

Nagel, C. (1995)

Zur Kultur der Organisation: eine organisationspsychologische Untersuchung in der Automobilindustrie, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1995

Nehm, F. (1999)

Lebenszyklus - Analyse am Beispiel der Papierkette. In: UWF, 7. Jg., 1999, Nr. 1, S. 46-49

Nord, W.R. (1985)

Can Organizational Culture be Managed? In: Frost, P.J./Moore, L.F./Louis M.R./et al. (Ed.), Organizational Culture, Beverly Hills, London, New Delhi 1985, S. 187-196

Ochsenbauer, C./Klofat, B. (1997)

Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskulturdebatte in der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München, Wien 1997, S. 68-106

Oden, H.W. (1997)

Managing corporate culture, innovation and intrapreneurship, Westport 1997

Ogilvie, E. (1992)

Die Kulturperspektive von Unternehmungen. Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht, Frankfurt/Main, Bern, New York, Paris 1992

Olbrich, M. (1998)

Unternehmenskultur und Unternehmenswert, Wiesbaden 1999

Osterloh, M. (1991)

Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen, In: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomene - Philosophie - Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 173-185

Ouchi, W.G./Wilkins, A.L. (1985)

Organizational Culture. In: Annual Review of Sociology, Vol. 11, 1985, S. 457-483

O.V. (1999)

Moderne Formel. Wie die Ökoperformance den Shareholder-Value beeinflusst. In: Manager Magazin, 29. Jg., 1999, Nr. 9, S. 143

O.V. (1999a)

Öko-Manager 1999. In: Capital, 1999, Nr. 11, S. 70-82

Pallas, B. (1999)

Chemische Reinigung. In: Manager Magazin, 29. Jg., 1999, Nr. 9, S. 128-143

Pascal, R.T./Athos, A.G. (1982)

Geheimnis und Kunst des japanischen Managements, München 1982

Pautzke, G. (1989)

Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie organisationalen Lernens, München 1989

Peddinghaus, J. (1997)

Kommunikation-Soft Factors-Kultur. Vitalisierung durch wertebasiertes Führungsverhalten. In: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.), Unternehmensvitalisierung: Wachstumsorientierte Innovation-Lernende Organisation-Wertebasierte Führung, Stuttgart 1997, S. 85-99

Pedler, M./Boydell, T./Burgoyne, J. (1996)

Auf dem Weg zum 'Lernenden Unternehmen'. In: Sattelberger, T. (Hrsg.), Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1996, S. 57-65

Peemöller, V.H./König, G. (1992)

Aufgaben eines umweltorientierten Controlling in der strategischen Materialbeschaffung. In: Controlling, 4. Jg., 1992, Nr. 6, S. 312-319

Peters, T.J./Waterman, R.H.Jr. (1984)

Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 10. Aufl., Landsberg/Lech 1984

Petersen, F. (1996)

Abfallrecht: Textausgabe mit Einführung und Schlagwortverzeichnis, Baden-Baden 1996

Petersen, J. (1997)

Die gebildete Unternehmung, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1997

Pfannenschmidt, A. (1990)

Praxis des Umweltmanagements in Großunternehmen. In: 'Betriebliches Umweltmanagement' ZfB-Ergänzungsheft Nr. 2, Albach, H. (Hrsg.), 1990, S. 13-21

Pfister, G. (1994)

Vom quantitativen zum qualitativen Wachstum. Perspektiven einer ökologisch verträglichen Marktwirtschaft im Rahmen einer 'Nachhaltigen Entwicklung'. In: der Betriebswirt, 35. Jg., 1994, Nr. 2, S. 18-23

Pfister, G. (1994a)

Vom quantitativen zum qualitativen Wachstum. Perspektiven einer ökologisch verträglichen Marktwirtschaft im Rahmen einer 'Nachhaltigen Entwicklung'. In: der Betriebswirt, 35. Jg., 1994, Nr. 3, S. 18-27

Pfohl, H.-C./Stölzle, W. (1992)

Entsorgungslogistik. In: Steger, U. (Hrsg.) Handbuch des Umweltmanagements: Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, München 1992, S. 571-591

Pfriem, R. (1990)

Können Unternehmen von der Natur lernen? Ein Begründungsversuch für Unternehmensethik aus der Sicht des ökologischen Diskurses. In: Freimann, J. (Hrsg.), Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 19-42

Pfriem, R. (1991)

Ökologische Unternehmensführung, Schriftenreihe des IÖW 13/88, Berlin 1991

Pfriem, R. (1995)

Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, Marburg 1995

Pfriem, R./Schwarzer, C. (1996)

Ökologiebezogenes organisationales Lernen. In: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 3, S. 10-16

Pieper, R./Richter, K (1990)

Management: Bedingungen, Erfahrungen, Perspektiven, Wiesbaden 1990

Prätorius, G./Tiebler, P. (1993)

Ökonomische Literatur zum Thema 'Unternehmenskultur' - Ein Forschungsüberblick. In: Dierkes, M./Rosenstiel, L.v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis, Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/Main, New York 1993, S. 23-89

Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1994)

Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994

Pümpin, C. (1984)

Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. In: gdi-impuls, 1984, Nr. 2, S. 19-30

Pümpin, C./Koller H. (1990)

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie. In: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 303-318

Rack, M. (1995)

Mindestregelungen zur umweltsicheren Betriebsorganisation - Vorschriften über die Einführung eine Öko-Audit-Systems. In: Schimmelpfeng, L./Machmer, D. (Hrsg.), Öko-Audit: Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung nach der EG-Verordnung 1836/93, Taunusstein 1996, S. 28-61

Radtke, P. (1998)

Umfassendes Management als Lösungsansatz - Das Berliner Modell. In: Winter, G. (Hrsg.), Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 75-84

Randall, D.M. (1987)

Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. In: Academy of Management Review, Vol. 12, 1987, No. 3, S. 460-471

Rautenstrauch, C. (1993)

Betriebliches Recycling. Eine Literaturanalyse. In: Albach, H. (Hrsg.), 'Betriebliches Umweltmanagement 1993', ZfB-Ergänzungsheft, Wiesbaden 1993, S. 87-104

Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H. (1998)

Lernen in Unternehmen: Von einer gemeinsamen Vision zu einer effektiven Förderung des Lernens. In: Dehnhostel, P./Erbe, H.H./Novak, H. (Hrsg.), Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen: zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin 1998, S. 195-216

Richarz, I. (1997)

Die Wissenschaft von Oikos, Haus und Haushalt im Kontext sich verändernder Lebensbedingungen. In: Meier, U. (Hrsg.), Vom Oikos zum modernen Dienstleistungshaushalt. Der Strukturwandel privater Haushaltsführung, Frankfurt/Main, New York 1997, S. 101-131

Ritt, T. (1999)

Integrierter Umweltschutz: Enttäuschend gut! In: UWF, 7. Jg., 1999, Nr. 2, S. 24-28

Römer, G. (1990)

Umweltschutz und Controlling. In: Controller Magazin 15. Jg., 1990, Nr. 1, S. 3-10

Rohrmoser, H. (1997)

Die Veränderung der Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Grenzen und empirische Erkenntnisse, München 1997

Rollberg, R. (1998)

Lean Management aus gesellschafts- und unternehmenskultureller Sicht. In: Zeitschrift für Planung, 9. Jg., 1998, Nr. 1, S. 17-36

Rosenstiel, L. von (1986)

Unternehmenskultur in Großunternehmen: Bedingung oder Folge unternehmerischen Handelns? In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) (Hrsg.), Unternehmenskultur in Deutschland - Menschen machen Wirtschaft: Themen eines Kongresses, Gütersloh 1986, S. 97-99,

Rosenstiel, L. von (1995)

Wertorientierung im strategischen Personalmanagement. In: Scholz, C./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.), Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart 1995, S. 201-216

Rudolph, H. (1997)

Wie lernt das 'lernende Unternehmen'? In: ZfO, 67. Jg., 1997, Nr. 4, S. 202-205

Rühli, E. (1990)

Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmungskulturen. In: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 189-206

Rühli, E. (1991)

Unternehmenskultur - Konzepte und Methoden. In: Rühli, E./Keller, A. (Hrsg.), Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen, Bern, Stuttgart 1991, S. 9-50

Rüsch, T. (1997)

Zentralhierarchische Führung oder Selbstorganisation: Die Organisation der Selbstorganisation. In: Gablers Magazin, 11. Jg., 1997, Nr. 11/12, S. 32-34

Rüttinger, R. (1989)

Unternehmenskultur. Neue Dimensionen des Erfolgs, Düsseldorf 1989

Sackmann, S. (1990)

Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Lattmann C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundfragen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 153-188

Sackmann, S. (1991)

Uncovering Culture in Organizations. In: Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. 27, 1991, Nr. 3, S. 295-317

Sander, J.S. (1995)

Ökologie - Innovation - Unternehmenserfolg. Unternehmensentwicklung im Zeichen des Fortschritts, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York etc. 1995

Sander, K. (1994)

Auf die Menschen kommt es an: Vom Umweltbewußtsein zum Umwelthandeln. In: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 5, S. 69-71

Sander, M. (1995a)

Das Sinnprinzip zur Sicherung von Stabilität und Wandel. Wie soll Lean Management funktionieren? In: ZfO, 64. Jg., 1995, Nr. 1, S. 35-42

Sattelberger, T. (1996)

Strategische Lernprozesse. In: Sattelberger, T (Hrsg.), Human Ressource Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven, Wiesbaden 1996, S. 288-313

Sattelberger, T. (1996a)

Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In: Sattelberger, T. (Hrsg.), Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 11-55

Schäfer, P. (1998)

Strafrechtliche Verantwortung. In: Winter, G. (Hrsg.), Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 845-860

Schaltegger, S. (1999)

Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung. Eine politisch-ökonomische Perspektiven. In: Die Unternehmung, 53. Jg., 1999, Nr. 1, S. 3-20

Schaltegger, S./Sturm, A. (1992)

Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, Bern, Stuttgart, Wien 1992

Scharrer, E. (1990)

Industrielle Umweltpolitik. In: 'Betriebliches Umweltmanagement', ZfB-Ergänzungsheft, Nr. 2, Albach, H. (Hrsg.), 1990, S. 41-55

Schlatter, A. (1998)

Umwelt-Dialog in Unternehmen. Gestaltung ökologieorientierter Lernprozesse, Wiesbaden 1998

Schnauber, H./Grabowski, S./Schlaeger, S./Zülch, J. (1997)

Total Quality Learning. Ein Leitfaden für lernende Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York etc. 1997

Schein, E.H. (1968)

Organizational Socialization and the Profession of Management, in: IMR, Winter 1968, S. 1-16

Schein, E. H. (1984)

Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, 1984, No. 2, S. 3-16

Schein, E. H. (1986)

Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, 4. Aufl., San Francisco, London 1986

Schein, E.H. (1986a)

Wie Führungskräfte Kultur prägen und vermitteln. In: gdi-Impuls, 1986, Nr. 2, S. 23-36

Schein, E.H. (1991)

Organisationskultur - ein neues unternehmenstheoretisches Konzept. In: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomene - Philosophie - Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 23-28

Schein, E.H. (1995)

Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main, New York 1995

Scheurer, S./Zahn, M. (1998)

Organisationales Lernen - von den theoretischen Grundlagen zur praktischen Umsetzung. In: ZfO, 67. Jg., 1998, Nr. 3, S. 174-180

Scheuss, R.-W. (1985)

Strategische Anpassung der Unternehmung. Ein kulturorientierter Beitrag zum Management der Unternehmungsentwicklung, Diss., Zürich 1985

Schleißheimer, B. (1994)

Wie gestalten und bewältigen Menschen Wandel? In: Götz, K./Brunner, P./Gairing, F./Schuh, S. (Hrsg.), Umbrüche - Aufbrüche. Menschen und Organisationen im Wandel, Würzburg 1994, S. 71-104

Schmid, C.-H. (1995)

Planung von Unternehmenskultur, Wiesbaden 1995

Schmid, U. (1989)

Umweltschutz - eine strategische Herausforderung für das Management, Frankfurt/Main, Bern, New York, Paris 1989

Schmid, U. (1999)

Ökologisch nachhaltiges Management. In: WiSt, 28. Jg., 1999, Nr. 6, S. 285-291

Schmitz, J. (1994)

Das verbundene Abwasser- und Wärmekonzept - ein Beitrag zum ökologisch verträglichen Umbau. In: Günther, G. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Krefeld, Berlin 1994, S. 230-241

Schneider, D./Huber, J./Müller, J. (1991)

Der Mittelstand entdeckt die Unternehmenskultur (!) Bedeutungsaspekte einer Informationskultur und Konsequenzen für das Personalwesen. In: Personal, 43. Jg., 1991, Heft 7/8, S. 230-234

Schneidewind, U. (1998)

Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg 1998

Schnyder, A.B. (1991)

Unternehmenskultur und Corporate Identity. Modell, Methode und Prozeß zur Erreichung einer kulturellen Identität. In: ZfO, 60. Jg., 1991, Nr. 4, 260-266

Scholz, C. (1988)

Management der Unternehmenskultur. Gefährliche Trugschlüsse und notwendige Konsequenzen. In: Harvard Manager, 10. Jg., 1988, Nr. 1, S. 81-91

Scholz, C. (1991)

Visionäres Personalmanagement. Vision oder Illusion? In: Die Unternehmung, 45. Jg., 1991, Nr. 4, S. 241-254

Schreyögg, G./Noss, C. (1994)

Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht. In: die Unternehmung, 48. Jg., 1994, Nr. 1, S. 17-33

Schroeter, K.E. (1994)

Produktionsintegrierter Umweltschutz. Ein neuer Ansatz zur Förderung neuer Technologien. In: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 8, S. 28-30

Schüle, J.A./Brunner, K.-M./Reiger, H. (1994)

Manager und Ökologie. Eine qualitative Studie zum Umweltbewusstsein von Industriemanagern, Opladen 1994

Schüttpelz, G.U. (1994)

Ökologie in der Unternehmungsqualität - unser Fundament für die Zukunft. In: Günther, G. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 93-104

Schulz, R. (1996)

Verantwortung und Bewusstsein - Wie wir unsere Unternehmenskultur evolutionieren. In: Bertelsmann-Stiftung und Heinz Böckler Stiftung (Hrsg.), Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Gütersloh 1996, S. 49-68

Schulz, T.M. (1995)

Ökologieorientierte Berichterstattung von Unternehmen: ökologieorientierte Berichterstattung in Geschäfts- und Umweltberichten unter Berücksichtigung der Informationsbedürfnisse der Stakeholder, untersucht in der europäischen Chemieindustrie, Bern, Stuttgart, Wien 1995

Schultz, M. (1994)

On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding, Berlin, New York 1994

Schultz, S. (1984)

Umweltschutz als Unternehmensziel denkbar? Analyse von Instrumenten zur ökologischen Planung von Wirtschaftsunternehmen, Werkstattberichte des Institutes für Landschaftsökonomie, Heft 4, Berlin 1984

Schwaderlapp, R. (1989)

Ökologische Unternehmensberatung als Gestaltungshilfe betrieblicher Umweltpolitik, Schriftenreihe des IÖW 30/89, Berlin 1989

Schwaderlapp, R. (1999)

Die organisatorische Funktionalität formaler Umweltmanagementsysteme. Ergebnisauszüge einer empirischen Studie. In: UWF, 7. Jg., 1999, Nr. 1, S. 14-19

Schwarz, G. (1987)

Identifizierung und Gestaltung der Organisationskultur. Ergebnisse einer explorativen Studie. Krüger, W. (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 3/87 des Instituts Organisation, Unternehmensführung, Personalwirtschaft, Gießen 1987

Schwarz, G. (1989)

Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements, Berlin 1989

Schwarz, R. (1994)

Kommunikation statt Kontrolle - ein Unternehmen im ökologischen Wandel. In: Günther, G. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 81-92

Seidel, E. (1987)

Unternehmenskultur. Warnung vor der Selbstzerstörung eines Konzepts. In: ZfO, 56. Jg., 1987, Nr. 5, S. 295-300

Seidel, E. (1991)

Anreize zu ökologisch verpflichteterem Wirtschaften (1991). In: Seidel, E./Strebel, H. (Hrsg.), Betriebliche Umweltökonomie. Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre (1988-1991), Wiesbaden 1993, S. 129-148

Seidel, E. (1999)

Finanzdienstleister immer stärker umweltengagiert. In: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 26. Jg., 1999, Nr. 10, S. 2-5

Seifert, E.K. (1998)

Nachhaltige Entwicklung und Agenda 21 - Herausforderung für Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. In: Winter, G. (Hrsg.) Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 21-32

Senn, J.F. (1986)

Ökologie-orientierte Unternehmensführung. Theoretische Grundlagen, empirische Fallanalysen und mögliche Basisstrategien, Frankfurt/Main, Bern, New York 1986

Servatius, H.G. (1992)

Umsetzung umweltbewusster Unternehmensführung als Prozess eines kulturellen Wandels. In: Zahn, E., Gassert, H. (Hrsg.) Umweltschutzorientiertes Management: die unternehmerische Herausforderung von morgen, Stuttgart 1992, S. 95-117

Siegmann, P. (1990)

Umweltschutz ist Chefsache. Methoden und Wege zum umweltorientierten Management. In: 'Betriebliches Umweltmanagement', ZfB-Ergänzungsheft, Nr. 2, Albach, H. (Hrsg.), 1990, S. 55-61

Sietz, M./Biller, G./Braun, A. (1994)

Checklisten zur Umweltbetriebsprüfung und zum Ökoauditing. In: Sietz, M. (Hrsg.), Umweltbewußtes Management: Umwelt-Checklisten, Umweltbetriebsprüfung, Ökoauditing, Abfallmanagement, UVP, Umwelttrisikooanalyse, Umweltgesetze, Umwelthaftung, Umweltinformation, Umweltkommunikation, 2. Aufl., Taunusstein 1994, S. 51-110

Simon, V. (1989)

Soziale Unternehmensentwicklung. In: Seidel, E./Wagner, D. (Hrsg.), Organisation: evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, Knut Bleicher zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 339-352

Simons, R. (1995)

Kontrolle bei selbständig handelnden Mitarbeitern. In: Harvard Business Manager, 17. Jg., 1995, Nr. 3, S. 98-105

Smircich, L. (1983)

Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: ASQ, Vol. 28, 1983, S. 339-358

Smircich, L. (1985)

Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R. (Ed.), Organizational Culture, Beverly Hills, London, New Delhi 1985, S. 55-72

Stäbler, S. (1999)

Die Personalentwicklung der 'Lernenden Organisation'. Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen, Berlin 1999

Stahlmann, V. (1988)

Umweltorientierte Materialwirtschaft: das Optimierungskonzept für Ressourcen, Recycling, Rendite, Wiesbaden 1988

Stahlmann, V. (1992)

Anstöße für Lernprozesse. In: Manager-Seminare, 09.10.1992, S. 59-65

Stahlmann, V. (1992a)

'Begin-of-pipe' durch aktives Einkaufsmanagement. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 417-435

Stahlmann, V. (1994)

Umweltverantwortliche Unternehmensführung: Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling, München 1994

Starke, G. (1992)

Ethik im Unternehmen: das muss nicht sein! In: die Unternehmung, 46. Jg., 1992, Nr. 1, S. 43-50

Staudt, E./Kriegesmann, B./Fischer, A. (1992)

Umweltschutz und Innovationsmanagement. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 329-341

Staute, J. (1997)

Das Ende der Unternehmenskultur. Firmenalltag im Turbokapitalismus, Frankfurt/Main, New York 1997

Stecker, C. (1998)

Betriebsinterne Kommunikation zum Umweltschutz. In: Winter, G. (Hrsg.), Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S. 445-453

Steger, U. (1990)

Unternehmensführung und ökologische Herausforderung. In: Wagner, G.R. (Hrsg.), Unternehmung und ökologische Umwelt, München 1990, S. 48-57

Steger, U. (1991)

Strategische Unternehmensführung und Umweltschutz, In: Umweltmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V. (OFW) (Hrsg.), Wiesbaden 1991, S. 115-131

Steger, U. (1991a)

Läßt sich 'ethische Unternehmensführung' verwirklichen? - Vom guten Vorsatz zur täglichen Praxis. In: Dierkes, M./Zimmermann, K. (Hrsg.), Ethik und Geschäft. Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Frankfurt/Main, Wiesbaden 1991, S. 187-204

Steger, U. (1992)

Integrierter Umweltschutz als Gegenstand eines Umweltmanagements. In: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Integrierter Umweltschutz. Eine Herausforderung an das Innovationsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 33-43,

Steger, U. (1993)

Umweltmanagement. Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt/Main, Wiesbaden 1993

Steger, U./Winter, M. (1996)

Strategische Früherkennung zur Antizipation ökologisch motivierter Marktveränderungen. In: DBW, 56. Jg., 1996, Nr. 5, S. 607-629

Steilmann, B. (1994)

Umweltmarketing - neue strategische Herausforderungen. In: Günther, G. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 208-216

Steinhilper, R. (1994)

Entwicklung eines technisch-logistischen Gesamtkonzepts zum Produktrecycling. In: UWF, 1. Jg., 1994, Nr. 4, S. 31-37

Steinle, C. (1978)

Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart 1978

Steinle, C. (1988)

Strategische Geschäftsfeldplanung und Früherkennungssystem - Luxus oder unverzichtbare Notwendigkeit auch in Klein- und Mittelbetrieben? In: Stehle, H./Rössle, W./Leuz, N. (Hrsg.), Jahrbuch für Betriebswirte, 13. Jg., 1988, S. 124-133

Steinle, C. (1991)

Anreizaspekte der Mitarbeiterführung. In: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 795-821

Steinle, C. (1991a)

Projekte zum Erfolg führen - Erfolgsfaktoren und Steuerungsinstrumente. In: Stehle, H./Rössle, W./Leuz, N. (Hrsg.), Jahrbuch für Betriebswirte 1991, Stuttgart 1991, S. 107-119

Steinle, C. (1993)

Mitarbeitermotivation schwierig - leistungs- und zufriedenheitsorientierte Führung unmöglich?
In: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Führung und Qualifizierung. Handlungshinweise für die Praxis in den neuen Bundesländern, Frankfurt/Main 1993, S. 144-168

Steinle, C. (1995)

Ökologieorientierte Unternehmensführung. In: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 913-925

Steinle, C. (1995a)

Managementprinzipien. In: Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., München, Wien 1995, S. 598-604

Steinle, C. (1996)

Umweltorientiertes Management und Unternehmenserfolg. Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie. In: der Betriebswirt, 37. Jg., 1996, Nr. 2, S. 8-13

Steinle, C. (1997)

Konzeptionelle Merkmale der ökologieorientierten Unternehmensführung. In: Steinle, C./Baumast, A./Burschel, C. (Hrsg.), Umweltmanagement und Öko-Audit: Erfahrungen für eine erfolgreiche Praxis, Osnabrück 1997, S. 139-153

Steinle, C. (1999)

Unternehmensführung - ein 'grundlegender' Überblick. In: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Kompendium für Controller -innen und deren Ausbildung, 2. Aufl., Stuttgart 1999, S. 152-202

Steinle, C. (1999a)

Systeme, Objekte und Bestandteile des Controlling. In: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Kompendium für Controller -innen und deren Ausbildung, 2. Aufl., Stuttgart 1999, S. 279-340

Steinle, C./Ahlers, F./Riechmann, C. (1999)

Management by Commitment - Möglichkeiten und Grenzen einer 'selbstverpflichtenden' Führung von Mitarbeitern. In: Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg., 1999, Nr. 3, S. 221-245

Steinle, C./Bruch, H./Heinen, M. (1997)

Führung durch Moderation: Möglichkeiten der Veränderung traditioneller Führung. In: Personal, 49. Jg., 1997, Nr. 10, S. 496-501

Steinle, C./Bruch, H./Müller, P. (1996)

Selbstorganisation - Ansätze und Implikationen für Organisation und Personalführung. In: WISU, 25. Jg., 1996, Nr. 7, S. 648-655

Steinle, C./Bruch, H./Neu, M. (1997)

Ökologiebezogene Anreizgestaltung in Unternehmungen - Konzepte, empirisches Schlaglicht und Praxisemfehlungen. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, 20. Jg., 1997, Nr. 2, S. 255-279

Steinle, C./Eggers, B./ter Hell, A. (1994)

Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmenskultur. In: JfB, 44. Jg., 1994, Nr. 3/4, S. 129-148

Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D. (1995)

Strategisch orientiertes Controlling als Erfolgsgarant. In: Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D. (Hrsg.), Zukunftsgerichtetes Controlling. Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management. Mit Fallbeispielen, Wiesbaden 1995, S. 19-37

Steinle, C./Jordan, W./Lawa, D. (1997)

Kernelemente eines ökologiebezogenen Controlling im Überblick. In: Steinle, C./Baumast, A./Burschel, C. (Hrsg.), Umweltmanagement und Öko-Audit: Erfahrungen für eine erfolgreiche Praxis, Osnabrück 1997, S. 69-93

Steinle, C./Kirschbaum, J./Kirschbaum, V. (1994)

Was zeichnet erfolgreiche Unternehmungen aus? Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Der Betriebswirt, 36. Jg., 1994, Nr. 3, S. 14-17

Steinle, C./Kolbeck, F. (1995)

Perspektiven für den Unternehmenserfolg im Verarbeitenden Gewerbe Niedersachsens, Hannover 1995

Steinle, C./Kolbeck, F. (1997)

Umweltorientiertes Umweltmanagement. In: Steinle, C./Baumast, A./Burschel, C. (Hrsg.), Umweltmanagement und Öko-Audit: Erfahrungen für eine erfolgreiche Praxis, Osnabrück 1997, S. 111-138

Steinle, C./Lawa, D./Kolbeck, F. (1994)

Strategieentwicklung und strategisches Controlling - Plädoyer für eine klare Aufgabentrennung und Gestaltungshinweise zum Zusammenwirken. In: BFP, 46. Jg., 1994, Nr. 4, S. 376-395

Steinle, C./Lawa, D./Schollenberg, A. (1993)

Ökologieorientiertes Management - Stand und Ausgestaltungsformen zentraler Managementteilprozesse. In: UWF, 1. Jg., 1993, Nr. 3, S. 7-17

Steinle, C./Lawa, D./Schollenberg, A. (1994)

Ökologieorientierte Unternehmensführung - Ansätze, Integrationskonzept und Entwicklungsperspektiven. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, 17. Jg., 1994, Nr. 4, S. 409-444

Steinle, C./Thiem, H. (1997)

Umweltorientiertes Handeln als Erfolgsfaktor? Ergebnisse des Hannoveraner Firmenpanels. In: Steinle, C./Baumast, A./Burschel, C. (Hrsg.), Umweltmanagement und Öko-Audit: Erfahrungen für eine erfolgreiche Praxis, Osnabrück 1997, S. 95-109

Steinle, C./Thiem, H. (1998)

Ökologieorientierte Unternehmensführung - Konzept und erste Ergebnisse aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Schupp, J./Wagner, G. (Hrsg.), Umwelt und empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung: Beiträge und Diskussionsberichte zu einer Tagung der Projektgruppe 'Das Sozio-ökonomische Panel' am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin 1998, S. 85-98

Steinle, C./Thiem, H./Böttcher, K. (1998)

Umweltschutz als Erfolgsfaktor - Mythos oder Realität? Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, 21. Jg., 1998, Nr. 1, S. 61-78

Steinmann, H./Gerhard, B. (1992)

Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung. In: Homann, K. (Hrsg.), Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik, Berlin 1992, S. 159-182

Steinmann, H./Löhr, A. (1988)

Unternehmensethik - eine 'realistische Idee'. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles. In: ZfbF, 40. Jg., 1988, Nr. 4, S. 299-317

Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993)

Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 3. Aufl., Wiesbaden 1993

Stelzner, W.D. (1991)

Der Komplex 'Unternehmenskultur' aus der Sicht eines qualitativen Forschungsparadigmas. Ein organisationspsychologischer Arbeit mit interdisziplinärem Charakter. Diss., Köln 1991

Stühl, P. (1986)

Die Rolle der Technik in der Unternehmenskultur. In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) (Hrsg.), Unternehmenskultur in Deutschland - Menschen machen Wirtschaft: Themen eines Kongresses, Gütersloh 1986, S. 27-37

Stitzel, M. (1990)

Ökologische Ethik und wirtschaftliches Handeln. In: Schauenberg, B. (Hrsg.), Wirtschaftsethik. Schnittstellen von Ökonomie und Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1990, S. 101-114

Stitzel, M./Simonis, U.E. (1988)

Ökologisches Management, oder ist eine umweltverträgliche Unternehmenspolitik realisierbar? Berlin 1988

Stitzel, M./Wank, L. (1990)

Was kann die Lehre vom Strategischen Management zur Entwicklung einer ökologischen Unternehmensführung beitragen? In: Freimann, J. (Hrsg.), Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 105-131

Stocker, S. (1998)

Mitarbeiterorientierung als Basis eines umweltbewußten Unternehmens. In: Winter, G. (Hrsg.)
Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998, S
107-118

Stornebel, K./Tammeler, U. (1995)

'Quality Function Deployment' als Werkzeug des Umweltmanagements, in: UWF, 3. Jg., 1995
Nr. 4, S. 4-8

Straka, G.A./Nieder, P. (1999)

Selbstgesteuertes Lernen, Motivation und Lernen in der Projektgruppe. In: Personalführung
1999, Nr. 2, S. 56-58

Strebel, H. (1992)

Offensives Umweltschutzmanagement - eine Chance für Unternehmen. In: Seidel, E. (Hrsg.)
Betrieblicher Umweltschutz, Wiesbaden 1992, S. 145-157

Strebel, H. (1992a)

Produktion und Umweltschutz. In: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements
Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, München 1992
S. 437-450

Streit, B. (1980)

Ökologie. Stuttgart 1980

Stricker, G. (1997)

Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen. Bausteine einer 'Erfolgsmessung' or
ganisationalen Lernens, Bern, Stuttgart, Wien 1997

Strümpel, B./Longolius, S. (1992)

Leitbilder des integrierten Umweltschutzes zwischen Handlungsprogramm und Leerformel. In
Kreikebaum, H. (Hrsg.), Integrierter Umweltschutz. Eine Herausforderung an das Innovations
management, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 73-85

Strunz, H. (1990)

Ökologieorientierte Unternehmensführung. In: iO Management Zeitschrift, 59. Jg., 1990, Nr. 7/8, S. 54-58

Swieringa, J./Wierdsma, A. (1994)

Becoming a Learning Organization. Beyond the Learning Curve, Cambridge 1994

Teich, I. (1997)

Wege zur lernenden Organisation. Eine Literaturstudie auf Basis der Grounded Theory, Aachen 1997

Teitscheid, P. (1994)

Umweltschulung für Mitarbeiter - eine Langzeitaufgabe. In: Günther, K. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 116-129

Thielemann, U. (1990)

Die Unternehmung als ökologischer Akteur? Ansatzpunkte ganzheitlicher unternehmensethischer Reflexion. Zur Aktualität der Theorie der Unternehmung Erich Gutenbergs. In: Freimann, J. (Hrsg.), Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 43-72

Thom, N. (1980)

Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein 1980

Titze, W. (1991)

Grünes Gold. In: manager magazin Spezial 2/1991: Umweltmanagement. So wird es gemacht (Beilage zu manager magazin, 21. Jg., 1991, Nr. 9), S. 8-13

Trittin, J. (1999)

Neue Wege zu einer ökologischen Modernisierung. In: UWF, 7. Jg., 1999, Nr. 2, S. 5-7

Trottmann, K. (1991)

Integration des Umweltschutzes in die Zellstoff-Produktion. Von der Reaktion zur Innovation. In: Dyllick, T. (Hrsg.), *Ökologische Lernprozesse in Unternehmen*, Bern, Stuttgart 1991, S. 95-122

Türk, R. (1992)

Das ökologische Produkt. Ansatzpunkte seiner Beschreibung und Erfassung. In: Kreikebaum, H. (Hrsg.), *Integrierter Umweltschutz. Eine Herausforderung an das Innovationsmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 57-72

Türk, R. (1994)

Erfolgschancen des ökologischen Produkts. In: Kreikebaum, H./Seidel, E./Zabel, H.-U. (Hrsg.), *Unternehmenserfolg durch Umweltschutz: Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1994, S. 121-134

Ulrich, H. (1969)

Konzept einer Unternehmensführungslehre. In: Ulrich, H./Ganz-Keppeler, V. (Hrsg.), *Strukturwandlungen der Unternehmung*, Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. E. Gsell, Bern, Stuttgart 1969, S. 285-300

Ulrich, H. (1990a)

Unternehmenspolitik, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1990

Ulrich, H./Probst, G.J.B. (1988)

Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte, Stuttgart 1988

Ulrich, P. (1983)

Konsensus-Management. Zur Ökonomie des Dialogs. In: *gdi-impuls*, 1. Jg., 1983, Nr. 2, S. 33-41

Ulrich, P. (1990)

'Symbolisches Management'. Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 277-302

Ulrich, P. (1991)

Ökologische Unternehmenspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg. Fünf Fragen und 15 Argumente, 1991. In: Seidel, E./Strebel, H. (Hrsg.), Betriebliche Umweltökonomie: Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre (1988-1991), Wiesbaden 1993, S. 80-106

Ulrich, P. (1992)

Perspektiven eines integrativen Ansatzes der Wirtschaftsethik am Beispiel sich verändernder betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster. In: Homann, K. (Hrsg.), Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik, Berlin 1992, S. 183-215

Ulrich, P./Fluri, E. (1992)

Management. Eine konzentrierte Einführung, 6. Aufl., Bern, Stuttgart 1992

Unger, H. (1998)

Organisationales Lernen durch Teams: Methode und Umsetzung eines teambasierten Projektmanagements, München, Mering 1998

Utermöhlen, R. (1999)

Kreditwürdigkeitsprüfung unter Umweltaspekten. In: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 26. Jg., 1999, Nr. 10, S. 10-13

Van Maanen, J./Barley, S.R. (1985)

Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R. et al. (Ed.), Organizational Culture, Beverly Hills, London, New Delhi 1985, S. 31-54,

Voigt, E. (1999)

Öko-Audit: Chancen und Grenzen für eine einheitliche europäische Umweltverordnung in der betrieblichen Umsetzung. Drei europäische Produktionsstandorte der Daimler-Benz AG im Vergleich, Frankfurt/Main, Berlin, Bern etc. 1999

Voigt, K.-I. (1996)

Unternehmenskultur und Strategie. Grundlagen des kulturbewußten Managements, Wiesbaden 1996

Volk, R. (1994)

Gemeinsam ökologische Verantwortung übernehmen - beispielhafte Aktionen zur Mitarbeiter motivation. In: Günther, G. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 130-140

Wagner, R.G. (1990)

'Unternehmensethik' im Licht der ökologischen Herausforderung. In: Seidel, E./Strebel, H (Hrsg.), Betriebliche Umweltökonomie: Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre (1988-1991), Wiesbaden 1993, S. 107-128

Wagner, R.G. (1993)

Das Ökologische Controlling als Konzeption interner Unternehmensrechnungen. In: Wagner, R G. (Hrsg.), Betriebswirtschaft und Umweltschutz, Stuttgart 1993, S. 207-222

Wahren, H.-K.E. (1996)

Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens, Berlin, New York 1996

Weber, C. (1996)

Treuhandanstalt - Eine Organisationskultur entsteht im Zeitraffer, Wiesbaden 1996

Weick, K.E. (1985)

Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/Main 1985

Wenzel, H.J. (1997)

Unternehmerische Flexibilisierung und Transformation. Optimierung der Leistungserbringung. In: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.), Unternehmensvitalisierung: Wachstumsorientierte Innovation-Lernende Organisation-Wertebasierte Führung, Stuttgart 1997, S. 169-185

Weßling, M. (1992)

Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Kritische Analyse ausgewählter unternehmensethischer Modelle und unternehmenskultureller Ansätze sowie Diskussion exemplarischer Probleme und Lösungsmöglichkeiten einer ethisch-kulturellen Integration, Münster, New York 1992

Westermann, F./Kiefer, B.-U. (1999)

Die Lernende Organisation. Bericht zum Erfahrungsaustausch auf der ANALYTIK '99. In: Personal, 51. Jg., 1999, Nr. 4, S. 175

Wever, U.A. (1990)

Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen, 2. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1990

Wicher, H. (1994)

Unternehmenskultur. In: WISU, 23. Jg., 1994, Nr. 4, S. 329-339

Wicke, L. (1993)

Umweltökonomie. Eine praxisorientierte Einführung, 4. Aufl., München 1993

Wicke, L./Huckestein, B. (Hrsg.) (1991)

Umwelt Europa - der Ausbau zur ökologischen Marktwirtschaft, Strategien und Optionen für die Zukunft Europas, Gütersloh 1991

Wiener, Y. (1982)

Commitment in Organizations: A Normative View. In: Academy of Management Review, Vol. 7, 1982, No. 3, S. 418-428

Wild, J. (1980)

Grundlagen der Unternehmensplanung, 3. Aufl., Opladen 1980

Winkhaus, H.-D. (1999)

'Ein bewegliches Ziel'. Henkel-Chef Winkhaus über Öko-Leadership und Rendite. In: Manag Magazin, 29. Jg., 1999, Nr. 9, S. 131

Wilkins A.L./Patterson, K.J. (1985)

You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail. In: Kilm R.H./Saxton, M.J./Serpa, R. (Hrsg.), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco London 1985, S. 262-291

Winter, G. (1997)

Ökologische Unternehmensentwicklung, Berlin, Heidelberg, New York etc. 1997

Winter, G. (1998)

Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998

Winter, M. (1997a)

Ökologisch motiviertes Organisationslernen, Wiesbaden 1997

Wittmann, S. (1995)

Öko-empowered. In: Personalwirtschaft, 22. Jg., 1995, Nr. 5, S. 49-50

Wunderer, R. (1986)

Thesen zur Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen. In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) (Hrsg.), Unternehmenskultur in Deutschland: Menschen machen Wirtschaft: Themen eines Kongresses, Gütersloh 1986, S. 122-128

Wunderer, R. (1995)

Antworten auf die Frage zur Zukunft der Mitarbeiterführung. In: Personalführung, 5. Jg., 1995, Nr. 6, S. 452-466

Zander E. (1986)

Unternehmenskultur in Großunternehmen. In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) (Hrsg.), Unternehmenskultur in Deutschland - Menschen machen Wirtschaft: Themen eines Kongresses, Gütersloh 1986, S. 103-105

Zenk, G. (1997)

Geht der Müll-Mafia keine Chance! In: Gablers Magazin, 11. Jg., 1997, Nr. 1, S. 24-27

Schriften zum Management

herausgegeben von Claus Steinle

- Band 1: Andreas Daum: **Erfolgs- und Mißerfolgsk Faktoren im Büro-Projektmanagement**, ISBN 3-87988-054-9, München und Mering 1993, 412 S., DM 56.80
- Band 2: Uwe Wolfgang Botschatzke: **Informationsverarbeitungs-Controlling in Dienstleistungsunternehmen. Zielorientierte Steuerung der betrieblichen Informationsverarbeitung**, ISBN 3-87988-068-9, München und Mering 1993, 266 S., DM 46.80
- Band 3: Ulrich Bertram: **Früherkennungsorientierte Steuerung. Theoretische Grundlagen und Anwendung für Versicherungsunternehmen**, ISBN 3-87988-076-X, München und Mering 1993, 329 S., DM 46.80
- Band 4: Friedel Ahlers: **Strategische Nachwuchskräfte rekrutierung über Hochschulkontakte. Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmensbefragung**, ISBN 3-87988-078-6, München und Mering 1994, 325 S., DM 46.80
- Band 5: Holger Beiersdorf: **Informationsbedarf und Informationsbedarfsermittlung im Problemlösungsprozeß „Strategische Unternehmensplanung“**, ISBN 3-87988-104-9, München und Mering 1995, 349 S., DM 49.80
- Band 6: Volker Kirschbaum: **Unternehmungserfolg durch Zeitwettbewerb. Strategie, Implementation und Erfolgsfaktoren**, ISBN 3-87988-137-5, München und Mering 1995, 354 S., DM 49.80
- Band 7: Anastassios Anastassiou: **Personalführung in Deutschland und Griechenland im Vergleich**, ISBN 3-87988-138-3, München und Mering 1995, 405 S., DM 59.80
- Band 8: Claudia Schmidt: **Personalmanagement-Konzept für Dienstleistungsunternehmen. Theoretisches Gerüst und Anwendungsfall**, ISBN 3-87988-186-3, München und Mering 1996, 395 S., DM 56.80
- Band 9: Rüdiger Kraege: **Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen**, ISBN 3-87988-212-6, München und Mering 1997, 330 S., DM 46.80
- Band 10: Felix Kolbeck: **Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems. Konzeption, Empirie und Ausgestaltung**, ISBN 3-87988-224-X, München und Mering 1997, 356 S., DM 49.80

Schriften zum Management

herausgegeben von Claus Steinle

- Band 11: Joachim Rehn: **Integrative Planungs- und Kontrollsysteme für mittlere Unternehmen: Konzeption, Gestaltung und empirisches Schlaglicht**, ISBN 3-87988-296-7, München und Mering 1998, 414 S., DM 62.80
- Band 12: Kai Böttcher: **Ökologisch-innovative Unternehmensführung : Entwicklungsstand – Empirie – Gestaltungskonzept**, ISBN 3-87988-390-4, München und Mering 1999, 487 S., DM 73.90, EURO 37.80
- Band 13: Manola Märten: **Ethik als Grundlage für moralisches Handeln in Unternehmen. Ein ganzheitlicher Ansatz**, ISBN 3-87988-438-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2000, 239 S., DM 48.50, EURO 24.80

**Kai Böttcher: Ökologisch-innovative Unternehmensführung:
Entwicklungsstand – Empirie – Gestaltungskonzept**

Schriften zum Management, hrsg. v. Cl. Steinle, Band 12

ISBN 3-87988-390-4, Rainer Hampp Verlag, 1999, 487 S., DM 73.25, EURO 37.25

Die Berücksichtigung des Umweltschutzes in den Unternehmungen ist im Kontext ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wie auch im Zusammenhang mit der konkreten Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen zu sehen. Vor allem jenen Unternehmungen, die sich proaktiv mit den Anforderungen des Umweltschutzes auseinandersetzen, eröffnen sich kurz- und vor allem langfristig große Chancenfelder, von ihrer Umweltschutzorientierung auch ökonomisch zu profitieren. Dies impliziert zweierlei: Zum einen stellt sich zur erfolgreichen Bewältigung der Komplexität, die mit den Anforderungen des Umweltschutzes an die Unternehmung verbunden ist, die ganzheitlich-integrative Ausrichtung einer ökologieorientierten Unternehmensführung als zwingende Notwendigkeit dar. Zum anderen bedarf es der ständigen, innovativen Weiterentwicklung der unternehmensbezogenen Umweltschutzaktivitäten.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der Autor Ansatzpunkte zur ökologisch-innovativen Ausrichtung der Unternehmung durch die Zusammenführung der Bereiche „ökologieorientierte Unternehmensführung“ und „evolutionäres Innovationsmanagement“. Kerngedanke der Ausführungen ist, daß die Mitarbeiter dabei das zentrale Potential darstellen. In diesem Kontext werden als zentrale Aufgaben des Managements die Schaffung der normativ-kulturellen Voraussetzungen und der strukturellen Rahmenbedingungen für die ökologisch-innovative Verhaltensorientierung der Mitarbeiter skizziert.

**Felix Kolbeck: Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems.
Konzeption, Empirie und Ausgestaltung**

Schriften zum Management, hrsg. v. Cl. Steinle, Band 10

ISBN 3-87988-224-X, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 356 S., DM 49.80

Das gesellschaftliche Anliegen „Umweltschutz“ hat sich in den letzten Jahren zu einem wichtigen Unternehmungsziel entwickelt. Deutlichen Fortschritten in der Umweltschutztechnik und bei deren Einsatz in den betrieblichen Funktionsbereichen stehen allerdings noch immer Defizite in Managementstrukturen und -prozessen gegenüber. Die in der EMAS-Verordnung und der DIN EN ISO 14001 vorgesehenen Umweltmanagementsysteme stellen zwar Schritte in die richtige Richtung dar, weisen allerdings Unvollständigkeiten und Widersprüche auf. Umweltmanagementsysteme müssen eine der Umweltproblematik angemessene Eigenkomplexität aufweisen, besitzen darüber hinaus vielfältige Anknüpfungspunkte zu anderen Managementsystemen und sind bislang hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Erfolg der Unternehmungen nur unzureichend analysiert worden.

Vor diesem Hintergrund entwickelt der Autor ein integriertes UMS, wobei eine ganzheitlich orientierte, die Grundlagen von Ökologie und Ökonomie angemessen berücksichtigende Vorgehensweise gewählt wird. Das UMS zeichnet sich durch eine differenzierte Wertorientierung, innere Geschlossenheit sowie durch die Aufnahme von interdisziplinären Bezügen und von Praxiserkenntnissen aus. In einem zweiten Schritt erfolgt eine Fokussierung auf die umweltschutzbezogenen Verbesserungspotentiale in den Managementprozessen Planung, Controlling, Führung und Organisation. Diese werden ausführlich geschildert, systematisiert und durch empirische Analysen hinsichtlich ihrer Erfolgsbeziehungen beurteilt.

Peter Krüssel: Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmen als politischer Prozeß. Interessengegensätze und ihre Bedeutung für den Ablauf von Entscheidungsprozessen

Empirische Personal- und Organisationsforschung, hrsg. von W. Weber, A. Martin, W. Nienhüser, Bd. 5

ISBN 3-87988-155-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 380 S., DM 59.80

Die ökologische Problematik hat in den letzten Jahren an gesellschaftlicher Brisanz gewonnen. Die vorliegende Arbeit analysiert die verschiedenen Formen der Handhabung ökologisch induzierter Probleme durch Unternehmen aus einer politischen Perspektive, die den Schwerpunkt auf die Entscheidungsprozeßforschung legt. Aufbauend auf einem machtheoretisch fundierten Modell, wird eine Typologie ökologieorientierter Entscheidungsprozesse entwickelt. Modell und Typologie zeichnen die wesentlichen Handhabungsformen ökologischer Probleme durch Unternehmen nach. Sie klären die Fragen, unter welchen Bedingungen welche Akteure am Entscheidungsprozeß teilnehmen, welche herausragenden Eigenschaften die Prozesse aufweisen und welche Ergebnisse aus den Prozessen resultieren. Die Erkenntnisse werden durch eine Auswertung dreier dokumentierter Fallstudien zu betrieblich verursachten Umweltkonflikten illustriert.

Die deskriptiven und explikativen Befunde werden um normative Überlegungen ergänzt. Entscheidungsprozesse in Unternehmen weisen oft zahlreiche Defekte auf. Anknüpfend an diese Defekte werden Empfehlungen zur Verbesserung der Qualität der betrieblichen Entscheidungsprozesse formuliert und Ansatzpunkte zur Steigerung einer ökologischen Lernfähigkeit aufgezeigt.

Reinhard Behrens: Die ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre. Integrationsperspektiven und Handlungskonzeptionen

ISBN 3-87988-353-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 415 S., DM 66.80

Die zunehmend im Kontext strategischer (umweltorientierter) Unternehmensplanung diskutierte Bedeutung der ökologischen Herausforderung fokussiert im Kern auf die Entwicklung von Möglichkeiten der Transformation ökologisch unbestimmter Daten in ökonomisch bestimmte Größen. Was sind die (theoretischen) Bedingungen und die (praktischen) Gestaltungsvariablen dieses Transformationsprozesses? Dies sind Fragen, die für Theorie und Praxis von gleichermaßen hohem Interesse sind. Mit dem Ziel der Entwicklung einer systematischen Integrations- und Gestaltungsperspektive werden in dieser Arbeit die betriebswirtschaftlichen Verarbeitungsmodalitäten im Rahmen dieses Transformationsprozesses untersucht.

Vor dem Hintergrund der Intentionen und des gewählten Bezugsrahmens ökologischer Orientierungen der Betriebswirtschaftslehre werden die grundlegenden Perspektiven und Mechanismen der Integration ökologischer Aspekte in betriebliche Produktions- und unternehmerischer Entscheidungsprozesse herausgestellt. Hier zeigt sich, daß praxisrelevante Gestaltungsperspektiven der ökologischen Orientierungen in Anbetracht ihrer grundlegenden Intention der Optimierung herrschender Praxis angewiesen sind auf eine Rekonstruktion der Ökologie als Ökonomie.

Deshalb werden unter bezug auf das Instrument der „ökologischen Bilanzierung“ zunächst die zentralen Mechanismen sowie methodische und strukturelle Probleme dieser Überführung ökologisch unbestimmter Daten in ökonomisch bestimmte Größen identifiziert. Vor dem Hintergrund des ökonomische Verwendungsinteresses an solchen umweltschutzorientierten Informationssystemen werden dann Optionen der praktischen Gestaltung dieses Transformationsprozesses vorgestellt.

Deklarierte und 'gelebte' Ökologieorientierung in Unternehmungen

Um den Weg für eine 'nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung' zu ebnen, ist eine frühzeitige Sensibilisierung für mögliche Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf die Umwelt sowie eine Bekämpfung der Ursachen von Umweltschädigungen notwendig. Eine entsprechende Entwicklung ist jedoch nur möglich, wenn das Bewußtsein für die Bedeutung einer Schonung der Umwelt Eingang in die Kultur einer Gesellschaft findet, denn nur dann wird das Kriterium Umweltschutz (trotz schwieriger wirtschaftlicher Lage) ausreichend in Entscheidungen und im Verhalten berücksichtigt.

Die Autorin entwickelt ein theoretisches Konzept, um im Rahmen einer empirischen Erhebung näher untersuchen zu können, ob ein entsprechender kultureller Wandel in Unternehmungen stattgefunden hat. Der vorgestellte Bezugsrahmen ermöglicht unter Einsatz eines breit angelegten Instrumentenmixes auf der einen Seite eine Beschreibung des angestrebten (Soll-Kultur), auf der anderen Seite eine interpretative Darstellung des tatsächlich gelebten Umweltschutzverhaltens (Ist-Kultur) in und von Unternehmungen. Vor diesem Hintergrund können Ursachen für eventuelle Diskrepanzen zwischen der deklarierten und 'gelebten' Ökologieorientierung von Unternehmungen gefunden werden sowie Gestaltungsempfehlungen für eine kultur- und lernorientierte Überführung einer deklarierten in eine 'gelebte' Ökologieorientierung erarbeitet werden. Die Praxisrelevanz des Konzeptes wird in der Arbeit durch eine entsprechende Anwendung auf zwei Unternehmungen belegt.

Dr. Carmen Riechmann, Jahrgang 1969, promovierte an der Abteilung Unternehmensführung und Organisation der Universität Hannover. Die Arbeit wurde von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt mit einem Stipendium gefördert.

Rainer Hampp Verlag

München und Mering

2000

ISBN 3-87

ISSN 0943

EURO 29.



206\$00462357