

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
Teil I:	Konstruktion eines Bezugsrahmens	7
2	Theoretische Grundlagen	8
2.1	Der systemorientierte Theorieansatz	8
2.2	Die Unternehmung als System	11
2.3	Die Organisation der Unternehmung	15
2.4	Die natürliche Umwelt und betrieblicher Umweltschutz	21
3	Kontextfaktoren der organisatorischen Gestaltung des Umweltschutzes	27
3.1	Unternehmungsexterne Kontextfaktoren	28
3.1.1	Rechtliche Vorschriften	28
3.1.2	Gesellschaft	34
3.1.3	Marktteilnehmer	37
3.2	Unternehmungsinterne Kontextfaktoren	43
3.2.1	Erzeugnisprogramm	43
3.2.2	Unternehmungsgröße	45
3.2.3	Mitarbeiter	46
3.3.	Ökologische Betroffenheit	48
4	Umweltschutz und Ziele der Unternehmung	51
4.1	Stellung des Umweltschutzes im Zielsystem	51
4.2	Zur Problematik der Bestimmung organisatorischer Gestaltungsziele	60
4.3	Gestaltungsziele zur organisatorischen Effizienzbeurteilung	62

5	Umweltbezogene Unternehmungsstrategien	67
5.1	Grundlagen der Strategiebildung	67
5.2.	Charakteristika der umweltbezogenen Strategietypen	70
5.2.1	Abwehrorientierte Strategie	71
5.2.2	Outputorientierte Strategie	74
5.2.3	Prozeßorientierte Strategie	79
5.2.4	Zyklusorientierte Strategie	84
5.3	Relevanz der umweltbezogenen Strategietypen	89
5.4	Zusammenfassende Darstellung des Bezugsrahmens	91
Teil II:	Strategiegerichtete organisatorische Gestaltungs-	
	konzepte	93
6	Organisatorische Problematik der abwehrorientierten Strategie	95
6.1	Aufgaben der abwehrorientierten Strategie	95
6.2	Rechtliche Konsequenzen der abwehrorientierten Strategie	102
6.3	Organisation und rechtliche Konsequenzen	109
6.3.1	Organisation und Sanktionierungskonsequenzen	109
6.3.2	Organisation und Haftungskonsequenzen	115
7	Organisatorische Gestaltung der outputorientierten Strategie	118
7.1	Aufgaben der outputorientierten Strategie	118
7.2	Strukturbezogene Gestaltung	126
7.2.1	Bildung spezieller Umweltschutzeinheiten	126
7.2.2	Zentrale Umweltschutzeinheit	132
7.2.3	Dezentrale Umweltschutzeinheiten	141
7.3	Personenbezogene Gestaltung	148
8	Organisatorische Gestaltung der prozeßorientierten Strategie	152
8.1	Aufgaben der prozeßorientierten Strategie	152
8.2	Strukturbezogene Gestaltung	158

		XIII
8.2.1	Integration in den Produktionsbereich	158
8.2.2	Produktionseinheiten	165
8.2.3	Spezielle Umweltschutzeinheiten	167
8.2.4	Anforderungen zur Integration des Umweltschutzes	173
8.3	Personenbezogene Gestaltung	176
9	Organisatorische Gestaltung der zyklusorientierten Strategie	184
9.1	Aufgaben der zyklusorientierten Strategie	184
9.2	Strukturbezogene Gestaltung	192
9.2.1	Durchdringung der gesamten primären Organisationsstruktur und Erweiterung um sekundäre Strukturelemente	192
9.2.2	Primäre Organisationsstruktur	198
9.2.3	Sekundäre Organisationsstruktur	200
9.2.3.1	Planungsteam	200
9.2.3.2	Innovationsteams	202
9.2.3.3	Auditteams	205
9.3	Personenbezogene Gestaltung	209
10	Zusammenfassung der organisatorischen Gestaltungsüberlegungen	215
Teil III:	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	219
11	Ergebnisse der Fragebogenerhebung	222
11.1	Strategische Ausrichtung des Unternehmungsverhaltens	222
11.2	Spezielle Umweltschutzeinheiten	226
11.3	Wahrnehmung von Umweltmanagementaufgaben	235
11.4	Anreizsysteme	242

XIV

12	Ausgesuchte Fallbeispiele	244
12.1	Unternehmung A: Beispiel für tendenziell outputorientiertes Verhalten	244
12.2	Unternehmung B: Beispiel für tendenziell prozeßorientiertes Verhalten	251
12.3	Unternehmung C: Beispiel für tendenziell zyklusorientiertes Verhalten	257
13	Schlußbetrachtung	267
	 Anhang 1: Fragebogen und Ergebnisse	271
	Anhang 2: Interviewleitfaden	283
	Literaturverzeichnis	287

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Grundsätzlicher Beziehungszusammenhang zwischen Organisation, Unternehmungspolitik und Kontextfaktoren	21
Abb. 2-2:	Beziehungszusammenhang zwischen Unternehmung und Umwelt	24
Abb. 3-1:	Ausgewählte Gesetze und Verordnungen im Umweltschutzbereich	30
Abb. 3-2:	Bestellungsvorschriften für Betriebsbeauftragte	32
Abb. 3-3:	Gesellschaftliche Anspruchsgruppen und Bedeutung von Umweltschutzforderungen	35
Abb. 3-4:	Branchenbezogene Betroffenheit	44
Abb. 4-1:	Beziehungen zwischen ökologischen und ökonomischen Unternehmungszielen	56
Abb. 5-1:	Umweltschutzausrichtung der outputorientierten Strategie	78
Abb. 5-2:	Umweltschutzausrichtung der prozeßorientierten Strategie	82
Abb. 5-3:	Umweltschutzausrichtung der zyklusorientierten Strategie	87
Abb. 5-4:	Aufgabenumfang der umweltbezogenen Strategietypen	88
Abb. 5-5:	Bezugsrahmen zur organisatorischen Gestaltung des Umweltschutzes	92
Abb. 6-1:	Registrierte Umweldelikte	103
Abb. 6-2:	Aufgliederung der Sanktionswahrscheinlichkeit nach Teilkomponenten im Entscheidungsbaum	107
Abb. 7-1:	Interne Gliederung einer Zentraleinheit Umweltschutz	141
Abb. 7-2:	Strukturelle Gestaltung des Umweltschutzes bei der outputorientierten Strategie	147
Abb. 8-1:	Strukturelle Gestaltung des Umweltschutzes bei der prozeßorientierten Strategie	171

XVI

Abb. 9-1:	Strukturelle Gestaltung des Umweltschutzes bei der zyklusorientierten Strategie	209
Abb. 10-1:	Organisatorische Gestaltungsüberlegungen im Überblick	218
Abb. 11-1:	Gründe des betrieblichen Umweltmanagements	223
Abb. 11-2:	Handlungsbedarf aufgrund zukünftiger Gesetze im Kfz-Bau	226
Abb. 11-3:	Häufigkeit spezieller Umweltschutzeinheiten nach Jahresumsatz	227
Abb. 11-4:	Vorgesetzte Stelle spezieller Umweltschutzeinheiten	233
Abb. 11-5:	Aufgabenintensität bei verschiedenen Institutionali- sierungsformen	237
Abb. 11-6:	Aufgabenverteilung bei ausgeprägter Strukturform	239
Abb. 12-1:	Organisationsstruktur der Unternehmung A	247
Abb. 12-2:	Organisationsstruktur der Unternehmung B	254
Abb. 12-3:	Organisationsstruktur der Unternehmung C	262