

# SCHRIFTENREIHE

des Lehrstuhls Abfallwirtschaft und  
des Lehrstuhls Siedlungswasserwirtschaft

25

**Herausgeber:**

**Bauhaus-Universität Weimar**

Fakultät Bauingenieurwesen

Lehrstuhl Abfallwirtschaft

Lehrstuhl Siedlungswasserwirtschaft

99423 Weimar, Coudraystraße 7

**RHOMBOS-VERLAG • BERLIN**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>

### **Impressum:**

Schriftenreihe der Lehrstühle Abfallwirtschaft und Siedlungswasserwirtschaft  
an der Bauhaus-Universität Weimar – 13. Jahrgang 2012

**Herausgeber:** Bauhaus-Universität Weimar, Fakultät Bauingenieurwesen, Lehrstuhl  
Abfallwirtschaft, Lehrstuhl Siedlungswasserwirtschaft

**Schriftleitung:** Prof. Dr.-Ing. habil. Werner Bidlingmaier, Univ.-Prof. Dr.-Ing. Jörg Londong

**Anschrift:** Bauhaus-Universität Weimar, Coudraystraße 7, D-99423 Weimar

**Verlag:** RHOMBOS-VERLAG, Kurfürstenstr. 17, 10785 Berlin

Internet: [www.rhombos.de](http://www.rhombos.de)

eMail: [verlag@rhombos.de](mailto:verlag@rhombos.de)

VK-Nr. 13597

© 2012 RHOMBOS-VERLAG, Berlin

Fachverlag für Forschung, Wissenschaft und Politik

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.

Kein Teil dieses Werkes darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Druck: PRINT GROUP Sp. z o.o.

Printed in Poland

ISBN 978-3-941216-83-9

ISSN 1862-1406

# **Auswirkungen von Umweltmanagementsystemen auf die Unternehmenskultur**

Chancen des internen Audits und der internen  
Kommunikation am Beispiel unterschiedlicher Fallstudien

## **DISSERTATION**

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktoringenieur (Dr.-Ing.)

an der Fakultät für Bauingenieurwesen der Bauhaus-Universität Weimar

vorgelegt von

Dipl.-Ing. Carsten Behlert

Weimar 2011

Gutachter:

1. Prof. Dr.-Ing. habil. Werner Bidlingmaier (Bauhaus-Universität Weimar)
2. Prof. Dr.-Ing. Hans Joachim Bargstädt (Bauhaus-Universität Weimar)
3. Prof. Dr. phil. Gabriele Bellenberg (Ruhr-Universität Bochum)
4. Prof. Dr.-Ing. Rainer Schach (Technische Universität Dresden)



## Zum Geleit

Umweltmanagementsysteme wurden Mitte der 1980er Jahre eingeführt. Zu den Beweggründen zählten neben monetären Motiven die Hoffnung auf Deregulierung, die Reduzierung von ordnungspolitischer Kontrolle und vielfach die Steigerung des Ansehens in der Öffentlichkeit, der Imagegewinn. Hinzu kam der Ansatz, durch die Einführung von Umweltmanagementsystemen die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen.

Anders als bei den erstgenannten Motiven, deren Erfolg einfach nachprüfbar ist, lässt sich der Faktor Unternehmenskultur nur schwierig fassen oder gar belegen. Auch wenn heute die erstgenannten Gründe oftmals entfallen, so kann der Einfluss auf die Unternehmenskultur dennoch ein wichtiger Motivationsgrund sein, Umweltmanagementsysteme in einem Unternehmen einzuführen.

Um dies belegen zu können, müssen sowohl Bewertungsmaßstäbe als auch Werkzeuge zur Messung des Einflusses definiert und entwickelt werden. Dieser Aufgabe wurde in der vorliegenden Arbeit nachgegangen. Der Autor hat sich zudem intensiv mit dem theoretischen Umfeld befasst und macht es dem Leser so einfach, Hintergründe zu verstehen und die Interpretation der Ergebnisse aus der Feldforschung nachzuvollziehen.

Die eigentliche Untersuchung erfolgte durch Befragung von Unternehmen unterschiedlicher Branchen mittels Fragebogen und Interviews. Da die Untersuchung auf allen Ebenen der Unternehmen - Management, Verwaltung, Belegschaft, Betriebsrat - geführt wurde ergibt sich ein umfassendes, oft heterogenes Bild der Sichtweisen auf Umweltmanagementsysteme und deren Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Die Erkenntnisse zeigen das Bild des Erfolges oder Misserfolges, unternehmensabhängig und im Wesentlichen durch die Akzeptanz solcher Systeme durch die Geschäftsleitung und deren Vorbildfunktion geprägt. Für jeden Interessierten stet hier eine Fülle von Anschauungsmaterial hinterlegt mit Erklärungsmustern zur Verfügung.

Darüber hinaus werden Vorschläge zum richtigen Umgang mit Umweltmanagementsystemen angeboten und Vorschläge zu deren Umsetzung im Betrieb zum Nutzen einer guten Unternehmenskultur vorgetragen. Die vorliegende Arbeit ist damit für jeden, der sich mit Unternehmenskultur und / oder Umweltmanagement befasst eine Fundgrube von systematisch aufgearbeiteter Erfahrung und Vorschlägen für das eigene Handeln.



<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Problemfeld</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Bisheriger Stand der Forschung</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Zielsetzung und Fragestellung</b>	<b>13</b>
<b>1.4</b>	<b>Vorgehensweise, Methodik und Forschungsansatz</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>DARSTELLUNG WESENTLICHER UNTERSUCHUNGSGEGENSTÄNDE</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Organisationen</b>	<b>17</b>
2.1.1	Organisationsformen und deren Entstehung	17
2.1.2	Organisationstheorien	18
2.1.3	Verhalten in Organisationen	23
<b>2.2</b>	<b>Umweltmanagementsysteme</b>	<b>32</b>
2.2.1	Rahmenbedingungen	32
2.2.2	Entwicklung	33
2.2.3	Ziele und wesentliche Bestandteile	35
2.2.4	Anforderungen und wesentliche Inhalte der EMAS-Verordnung	37
2.2.5	Status quo und Ausblick	40
2.2.6	Typologisierung von UMS in verschiedenen Unternehmenskulturen	47
<b>2.3</b>	<b>Ideenmanagement</b>	<b>55</b>
2.3.1	Grundidee, Historie und Ziele des Ideenmanagements	56
2.3.2	Modelle des Ideenmanagements	58
2.3.3	Anreizsysteme des Ideenmanagements	63
2.3.4	Ideenmanagement im Spiegel der Praxis	66
<b>2.4</b>	<b>Lernen in Organisationen</b>	<b>73</b>
2.4.1	Theorien des organisationalen Lernens	73
2.4.2	Lernen aus Fehlern	81

<b>2.5</b>	<b>Audits</b>	<b>84</b>
2.5.1	Auditarten	85
2.5.2	Auditbestandteile nach dem Verständnis von Regelwerken	88
<b>2.6</b>	<b>Unternehmenskultur</b>	<b>90</b>
2.6.1	Konzepte und Definitionen von Unternehmenskultur	90
2.6.2	Veränderung und Gestaltung der Unternehmenskultur	94
<b>2.7</b>	<b>Kommunikation</b>	<b>96</b>
2.7.1	Kommunikationsmodelle	97
2.7.2	Interne Kommunikation	104
2.7.3	Interne Kommunikation im Medienzeitalter	106
<b>3</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL</b>	<b>117</b>
<b>3.1</b>	<b>Erhebung</b>	<b>117</b>
3.1.1	Schriftliche Befragung	117
3.1.2	Fragebogenkonstruktion	118
3.1.3	Übersicht angewandeter statistischer Verfahren	119
3.1.4	Auswertung des Fragebogens	120
<b>3.2</b>	<b>Fallstudien</b>	<b>125</b>
3.2.1	Auswahl der Organisationen	125
3.2.2	Durchführung und Aufbau der Interviews	126
3.2.3	Auswertung der Interviews	129
3.2.4	Fallstudie 1 – UMS als Marketinginstrument und freiwilliger Zwang	132
3.2.5	Fallstudie 2 – UMS als organisatorische Verbesserung	144
3.2.6	Fallstudie 3 – Der Umweltbeauftragte als starker Vertreter des UMS	168
3.2.7	Fallstudie 4 – UMS als Marketinginstrument der Geschäftsführung	179
3.2.8	Fallstudie 5 – UMS als Instrument zur Steigerung der Mitarbeitermotivation	192
3.2.9	Fallstudie 6 – UMS als Marketinginstrument für die Öffentlichkeit	205
3.2.10	Fallstudie 7 – UMS zur Systematisierung der Strukturen	215
3.2.11	Zusammenfassung verallgemeinerbarer Beobachtungen	230

<b>4</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE</b>	<b>233</b>
<b>5</b>	<b>FAZIT</b>	<b>249</b>
<b>6</b>	<b>EMPFEHLUNGEN ZUM AUFBAU UND ZUR WEITERENTWICKLUNG VON UMWELTMANAGEMENTSYSTEMEN</b>	<b>253</b>
<b>7</b>	<b>OFFENE FORSCHUNGSFRAGEN</b>	<b>264</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>269</b>
<b>9</b>	<b>TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>291</b>
<b>10</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>293</b>
<b>11</b>	<b>ANHANG</b>	<b>295</b>
<b>11.1</b>	<b>Bisheriger Stand der Forschung</b>	<b>295</b>
<b>11.2</b>	<b>Bestätigung von Ansätzen in unterschiedlichen Unternehmenskulturen</b>	<b>313</b>
11.2.1	Vergleich Soll- und Istwert	313
11.2.2	Situation, Führung und Strukturen	313
11.2.3	Umweltmanagementsystem	316
11.2.4	Mitarbeiterbeteiligung	319
11.2.5	Interne Audits	320
11.2.6	Interne Kommunikation	322
<b>12</b>	<b>DANKSAGUNG</b>	<b>325</b>
<b>13</b>	<b>LEBENS LAUF</b>	<b>327</b>