



Universität Lüneburg

Lehrstuhl für BWL, insbes. Umweltmanagement
Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Dipl.-Ök. Holger Petersen
Scharnhorststr. 1, Geb. 6
D- 21335 Lüneburg
Telefon: (49) 4131-78-2181
Telefax: (49) 4131-78-2186
e-mail: schaltegger@uni-lueneburg.de
<http://www.uni-lueneburg.de/umangement>

Organisationsentwicklung

aus der Perspektive des Umweltmanagements

Christoph Schwarzer, Holger Petersen und Nicole Hroch

Kurseinheit im Vertiefungsstudium für den Bereich „Betriebliches Umweltmanagement“ (Betriebswirtschaftslehre) des Interdisziplinären Fernstudiums Umweltwissenschaften (infernum) der FernUniversität Hagen

Lüneburg im Oktober 2001

Inhalt

Inhalt	5
Abbildungen und Tabellen	7
Einleitung und Hinweise zur Kurseinheit	9
I. Hintergrund und Idee dieser Kurseinheit	9
II. Fallstudie „HaiTech“	11
III. Aufbau und Lehrziele der Kurseinheit	13
VI. Das Autorenteam.....	15
1 Ziele und Bilder der Organisationsentwicklung	17
1.1 Von der Technokratie zur Gruppendynamik.....	17
1.2 Organisationales Lernen	20
1.3 Systemsteuerung oder Kulturentwicklung?.....	21
1.4 Organisationsentwicklung und Umweltmanagement	23
1.5 Methodische Probleme der Organisationsentwicklung	24
1.6 Sprache der organisationalen Entwicklung.....	27
1.6.1 Ausdrucksstärke der Metapher.....	28
1.6.2 Bilder der Organisation	29
1.6.3 Bilder der organisationalen Entwicklung.....	33
1.6.4 Empirische Befunde zur Sprache des Umweltmanagements	34
Wiederholungsfragen	38
Literaturempfehlungen.....	38
2 Selbstmanagement für Umweltmanager	39
2.1 Ansatzpunkte zum Selbstmanagement	40
2.2 Den persönlichen Horizont setzen.....	43
2.3 Den Alltag meistern	44
2.3.1 Zeitmanagement	45
2.3.2 Persönliche Monats- und Wochenplanung.....	46
2.3.3 Aspekte der Tagesplanung.....	46
2.4 Den eigenen Erfolg spüren und messen	48
Wiederholungsfragen	50
Aufgaben zur Reflektion	50
Literaturempfehlungen.....	50
3 Abteilungs- und Teamentwicklung	51
3.1 Ansatzpunkte zur Abteilungs- und Teamentwicklung.....	51
3.2 Das Umweltmanagement institutionalisieren.....	52
3.2.1 Beauftragt für den Umweltschutz.....	54
3.2.2 Von der Verwaltung zum Management.....	58
3.2.3 Umweltmanagement im Team.....	63
3.2.4 Organigramme des Umweltmanagements	67
3.3 Eigene Mitarbeiter und Teams führen	71
3.3.1 Von der Gruppe zum Team	71
3.3.2 Bilder der Kommunikation	73
3.3.3 Feedback	75
3.3.4 Dialogrunden.....	77
3.3.5 Besprechungen.....	78
Wiederholungsfragen	82
Aufgaben zur Reflektion	82
Literaturempfehlungen.....	82

4	Anstöße zur Unternehmensentwicklung	83
4.1	Ansatzpunkte für die Unternehmensentwicklung.....	84
4.2	Managementsysteme einführen.....	86
4.2.1	Managementsysteme	86
4.2.2	Umweltmanagementsysteme	88
4.2.3	Orientierung an ISO- und EMAS-Normen.....	90
4.3	Marktorientiert vorgehen.....	94
4.3.1	Marktorientierung.....	94
4.3.2	Interne Kunden.....	94
4.3.3	Umweltmanagement als Service-Center.....	95
4.3.4	Transformation zum Wertschöpfungscenter?	97
4.3.5	Projektmarketing.....	99
4.3.6	Relevanz umweltbezogener Leistungsmaßstäbe	100
4.4	Mikropolitisch wachsam sein	102
4.4.1	Mikropolitik	103
4.4.2	Umgang mit Mikropolitik	104
4.4.3	Umweltmanager als Mikropolitiker?	107
4.5	Commitment herstellen	109
4.5.2	Regeln zur Entwicklung von Partnerschaft.....	112
4.5.3	Gelegenheiten für das Umweltmanagement	113
	Wiederholungsfragen.....	114
	Frage zur Reflektion.....	114
	Literaturempfehlungen	114
5	Vernetzung mit externen Stakeholdern	115
5.1	Ansatzpunkte externer Verknüpfungen.....	116
5.2	Externe Lernfelder entdecken	119
5.2.1	Teilnahmen an externen Aktivitäten.....	119
5.2.2	Externe Arbeitsaufträge.....	120
5.3	Das Personal ins Gelände locken.....	120
5.3.1	Vermittlung von externen Auftritten	121
5.3.2	Projekte und Aktionen mit Sponsoringpartnern	121
5.4	Vernetzungen aufbauen.....	123
5.5	Vermittlung suchen.....	124
5.6	Von Beratern Unabhängigkeit lernen.....	127
5.6.1	Die Auswahl.....	127
5.6.2	Die Beratungsleistung.....	130
5.6.3	Perspektiven der Zusammenarbeit	131
	Wiederholungsfragen.....	132
	Literaturempfehlungen	132
6	Ausblick	133
	Literaturverzeichnis.....	134
	Hinweise zu den Wiederholungsfragen	143
	Glossar	145

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Ebenen der Organisationsentwicklung (eigene Quelle).....	13
Abbildung 2: Phasen der Organisationsentwicklung (nach Lewin 1958: 210)	17
Abbildung 3: Organisatorischer Eisberg (nach French & Bell 1990: 33).....	18
Abbildung 4: Typen des organisationalen Lernens (Harde 1994: 7).....	20
Abbildung 5: Umweltmanagement als Re-aktor und Akteur? (nach Pfriem 1995: 116)	22
Abbildung 6: Szenariotrichter (nach Reibnitz 1991).....	27
Abbildung 7: Ergebnisse zum Selbstverständnis von Umweltverantwortlichen (Hroch 2001).....	35
Abbildung 8: Differenz zwischen Sicht des Umweltmanagement und Unternehmens	36
Abbildung 9: Ebenen der Organisationsentwicklung – Fokus: Selbstmanagement	39
Abbildung 10: Die Zeitmanagement-Matrix (nach Covey 1999: 32)	45
Abbildung 11: Durchschnittliche Tageskurve.....	48
Abbildung 12: Die Handformel zur allabendlichen Kurzkontrolle (Seiwert 2000: 217f.)	49
Abbildung 13: Ebenen der Organisationsentwicklung	51
Abbildung 14: Entwicklung des Umweltmanagements (vgl. Hopfenbeck & Willig 1995: 26)	53
Abbildung 15: Einflussfaktoren auf die Betriebsorganisation	55
Abbildung 16: Gesetzliche Beauftragte im Umweltschutz.....	55
Abbildung 17: Beispiel für einen jährlichen Managementzyklus.....	61
Abbildung 18: Umweltorganisation der Karstadt Warenhaus AG	63
Abbildung 19: Teamtypen im betrieblichen Umweltmanagement (eigen Quelle).....	66
Abbildung 20: Linienorganisation, Umweltschutz integriert	68
Abbildung 21: Organisation mit Stabstellen für Umwelt (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998: 403) ..	68
Abbildung 22: Organisation mit verschiedenen Teamtypen.....	69
Abbildung 23: Umweltschutzorganisation der AEG Hausgeräte GmbH.....	70
Abbildung 24: Balance im Team (eigene Quelle).....	71

Abbildung 25: Phasen der Teamentwicklung (Francis & Young 1996: 173).....	72
Abbildung 26: Nachrichtentechnisches Modell der Kommunikation (Shannon & Weaver 1949) ..	73
Abbildung 27: Die vier Aspekte einer Nachricht (vgl. Schulz von Thun 1998: 31).....	74
Abbildung 28: Dialog und Diskussion (Ellinor & Gerard 2000: 28).....	78
Abbildung 29: Der Besprechungskreis (eigene Quelle).....	78
Abbildung 30: Aspekte eines Besprechungsergebnisses (eigene Quelle).....	80
Abbildung 31: Ebenen der Organisationsentwicklung.....	83
Abbildung 32: Entwicklung des Umweltmanagements (vgl. Hopfenbeck & Willig 1995: 26).....	84
Abbildung 33: Regelkreis als grundlegendes Ablaufmuster eines UMS	88
Abbildung 34: Audits als Elemente des Stakeholdermanagements (Schaltegger 1999).....	91
Abbildung 35: Center-Arten (eigene Quelle).....	98
Abbildung 36: Mikropolitische Konstellation (in Anlehnung an Neuberger 1992: 59ff.).....	106
Abbildung 37: Bedingungen kooperativen Verhaltens	110
Abbildung 38: Persönliche Ziele von Wunschbewerbern	111
Abbildung 39: Ebenen der Organisationsentwicklung.....	115
Abbildung 40: Verschränkung interner und externer Kommunikation (eigene Quelle).....	118
Abbildung 41: Wichtige Vereinigungen zur Förderung des Umweltmanagements.....	124
Abbildung 42: Formen der Konfliktbearbeitung (Wiedemann & Kessen 1997: 54).....	125
Abbildung 43: Strategien der Konfliktbearbeitung	126
Abbildung 44: Gründe für Beratungen (eigen Quelle).....	128
Abbildung 45: Beraterqualifikationen (eigene Quelle).....	129
Abbildung 46: Projektorganisation (eigene Quelle)	130

Einleitung und Hinweise zur Kurseinheit

Unsere Gegenwart ist ein Produkt des Wandels, mitgetrieben durch den Einfluss und die Entwicklung von Organisationen. Viele Gründe sprechen dafür, die Entfaltung und Wirksamkeit von Organisationen zu den wesentlichen Merkmalen sowie Antriebskräften im politischen, kulturellen und ökonomischen Verlauf des 20ten Jahrhunderts zu rechnen. Dank ihrer wissenschaftlichen Analyse, begründet von Taylor¹ (1911) und Weber² (1921), hat sich die Effektivität von Organisationen in den letzten Jahrzehnten als so steigerungsfähig und so durchsetzungsstark erwiesen, dass Presthus³ (1962) und Perrow⁴ (1996) den Zustand der modernen Zivilisation zur „Organisationsgesellschaft“ erklärten. Einfluss sei heute vor allem abhängig von der Fähigkeit sich zu organisieren, in Organisationen zu bestehen und Organisationen zu nutzen.

Einfluss von und durch Organisationen

Auch die Möglichkeiten zur Umweltnutzung, -zerstörung, zu ihrer Schonung und erst recht zum Umweltmanagement sind demnach *abhängig* von der Zugkraft einer Organisation, wie sie in Unternehmen zu besonderer Einheit und Stärke geformt wird. Betriebliche Organisationen schaffen Umweltprobleme und bieten den Einfluss, dieselben zu lösen.

Umwelt und Organisationen

I. Hintergrund und Idee dieser Kurseinheit

Zweifelsohne beeinflussen Organisationen das Geschehen in vielen Bereichen maßgeblich. Sie geben Bedingungen vor, regeln Abläufe, begründen sowohl Abhängigkeiten als auch Machtpotentiale und rahmen uns ein. Ohne persönliche Akteure jedoch, die organisieren, sich in der Organisation einrichten, an ihr Anteil nehmen und sie zielgemäß nutzen, sind Organisationen nicht denkbar – zu keiner Entwicklung fähig.

Organisation aus Akteurssicht

Diese schlichte Einschätzung begründet die Perspektive, der Sie in der vorliegenden Kurseinheit folgen können. Nicht die Sicht von neutralen Beobachtern, von großen Baumeistern oder kritischen Kommentatoren wollen wir darin einnehmen, sondern die Sicht einzelner Akteure, die sich als Umweltmanagementbeauftragte, Umweltbevollmächtigte oder kurz Umweltmanager in Organisationen zurechtfinden, an ihr mitformen und ihre Kreise ziehen.

¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Dozent für Scientific Management in Harvard

² Max Weber (1864-1920), Nationalökonom und Soziologe, tätig in Heidelberg und München

³ Robert Vance Presthus (1917-2001), Soziologe und Politikwissenschaftler, Cornell University

⁴ Charles Perrow (geb. 1925), Soziologe, Yale University

Anschluss an ältere Kurseinheiten	Schon im Einführungskurs „HagenHausen“ wurde die Perspektive des Umweltmanagers eingenommen. Wieder aufgegriffen in den „Grundlagen des Umweltmanagements“ (Kapitel 2.3, 4.5) und weiteren Kurseinheiten entspricht sie vermutlich am ehesten der Position, für die Sie sich mit Infernum qualifizieren möchten. Die vorliegende Kurseinheit verfolgt Umweltmanagement nun über weitere Strecken aus dieser <i>akteursbezogenen Sichtweise</i> .
Aus der Sicht des Unternehmensalltags	Für betriebswirtschaftliche Literatur, insbesondere zur Organisation und Organisationsentwicklung ➡, ist dies eher ungewöhnlich. Eine als ökonomisch rational gedachte Unternehmensleitung (vgl. z.B. Jost 2000) oder die Sicht eines professionellen, externen Organisationsberaters (vgl. z.B. Becker & Langosch 1995) bildet normalerweise die Grundlage für eine solche Thematik. Da sich Umweltbeauftragte, -referenten oder -manager in der Regel jedoch nur selten einen Organisationsberater leisten können, und kaum über Gestaltungsvollmachten eines Führungsideals verfügen, erscheint uns die eingenommene Perspektive hier zweckmäßiger zu sein, gerade weil sie uns mit Restriktionen und Unsicherheiten vertraut macht, die dem Alltag im Unternehmen entsprechen.
Organisationsentwicklung im Spiegel des Umweltmanagements	Auch in anderer Hinsicht unterscheidet sich die vorliegende Kurseinheit von herkömmlichen Beiträgen zur Organisationsentwicklung. Diese befassen sich nämlich kaum mit Fragen des Umweltmanagements. Ein Grund hierfür mag sein, dass sie eher auf die Reflektion ➡ und Verbesserung sozialen Umgangs <i>im</i> Unternehmen als auf das Management <i>externer</i> Ansprüche abstellen (vgl. Karczmarzyk et al. 2001).
Umweltmanagement im Spiegel der Organisationsentwicklung	Auf der anderen Seite behandeln Veröffentlichungen zum Umweltmanagement das Thema Organisationsentwicklung meist ebenso beiläufig. In Lehrbüchern und Fachzeitschriften existieren zwar Beiträge, die jedoch eher am Rande unter „Sontiges“ eingeordnet werden. Die Anzahl an wissenschaftlichen Veröffentlichungen, in denen die Verknüpfung von Umweltmanagement und Organisationsentwicklung im Zentrum steht, bleibt überschaubar (z.B. Burschel 1996; Pfriem 1992; Pfriem & Schwarzer 1996; Schwarzer & Sielmann 2001; Steger 1997; Stieger 1997).
Traditionelle Sicht der Organisation	Traditionell betrachtet die Betriebswirtschaftslehre Fragen der Organisation als Gestaltungsaufgabe der Unternehmensleitung, bei der es darum geht, ein Gerüst der Unternehmung zu entwerfen, das die einzelnen Tätigkeiten und Abläufe unterstützt und vorgibt. In Zentrum steht nicht die <i>Entwicklung</i> , sondern die optimale <i>Konstruktion</i> und die <i>Implementierung</i> . Schreyögg ⁵ (1998: 5) beschreibt diese Sicht wie folgt:

⁵ Georg Schreyögg (geb. 1946), Organisationswissenschaftler an der Freien Universität Berlin, vorher an der Fernuniversität Hagen