

**Antje Weber**

Der Einfluß von Rollenerwartungen,  
unternehmenskulturellen Werten, Zielen  
und Normen sowie von individuellen  
Wertvorstellungen auf das umweltgerechte  
Entscheidungsverhalten von  
Führungskräften in Industrie und  
Handwerk

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832429867

**Antje Weber**

**Der Einfluß von Rollenerwartungen, unternehmenskulturellen Werten, Zielen und Normen sowie von individuellen Wertvorstellungen auf das umweltgerechte Entscheidungsverhalten von Führungskräften in Industrie und Handwerk**



---

Antje Weber

**Der Einfluß von Rollenerwartungen,  
unternehmenskulturellen Werten, Zielen  
und Normen sowie von individuellen  
Wertvorstellungen auf das umweltgerechte  
Entscheidungsverhalten von  
Führungskräften in Industrie und Handwerk**

Diplomarbeit  
an der Universität Trier  
Fachbereich I Psychologie  
April 2000 Abgabe



***Diplomarbeiten Agentur***  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg

agentur@diplom.de  
www.diplom.de

ID 2986

Weber, Antje: Der Einfluß von Rollenerwartungen, unternehmenskulturellen Werten, Zielen und Normen sowie von individuellen Wertvorstellungen auf das umweltgerechte Entscheidungsverhalten von Führungskräften in Industrie und Handwerk / Antje Weber - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2001  
Zugl.: Trier, Universität, Diplom, 2000

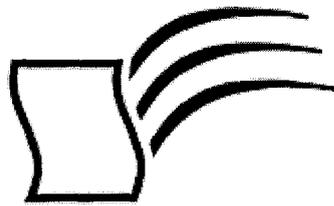
---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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 Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2001  
Printed in Germany



**Diplom.com**

## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der *Diplomarbeiten* Agentur

#### **Diplomarbeiten** Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————

Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.com —————

www.diplom.com —————

*Für Sven*

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Charakterisierung des Akteurfeldes.....</b>	<b>9</b>
2.1. Zur Unterscheidung von Industrie und Handwerk.....	9
2.2. Industrie und Handwerk in der Region Trier.....	11
2.3. Umweltschutz in Industrie und Handwerk.....	12
<b>3. Das Wertkonstrukt.....</b>	<b>15</b>
3.1. Abgrenzung des Wertbegriffs zu verwandten Begriffen.....	22
3.1.1. Werte und Ziele.....	22
3.1.2. Werte und Normen.....	23
3.2. Wertwandel und Ökologiebezug.....	26
3.3. Empirische Studien zur Erfassung umweltrelevanter Werte und Einstellungen.....	30
3.4. Fazit.....	33
<b>4. Das Konstrukt „Unternehmenskultur“.....</b>	<b>35</b>
4.1. Unternehmenskultur und Ökologie.....	42
4.2. Integration ökologischer Werte und Aufbau einer umweltorientierten Unternehmensführung am Beispiel des Öko-Audits.....	46
4.3. Beispielhafte Darstellung von Umwelterklärungen zertifizierter Handwerksbetriebe aus der Region Trier.....	50
4.4. Diagnose von Unternehmenskulturen.....	54
4.5. Fazit.....	59
<b>5. Umweltbewußtsein von Führungskräften in Organisationen.....</b>	<b>60</b>
5.1. Das Konstrukt Umweltbewußtsein.....	61
5.2. Empirische Studien zum ökologischen Bewußtsein bei Führungskräften in Organisationen.....	64
5.3. Das Rollenkonzept als Erklärungsansatz für das Verhalten von Führungskräften in Organisationen.....	72

---

5.3.1. Rollenerwartungen und Rollenperzeptionen.....	77
5.3.2. Rollenkonflikte.....	79
5.3.3. Rolle als Belastung oder Entlastung.....	82
5.4. Fazit.....	84
<b>6. Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen und Ableitung von Hypothesen.....</b>	<b>86</b>
<b>7. Das Erhebungsinstrument.....</b>	<b>93</b>
7.1. Aufbau des Interviews.....	93
7.2. Der Interviewleitfaden.....	101
<b>Literatur.....</b>	<b>110</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>120</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>121</b>

## 1. Einleitung

Die vorliegende Diplomarbeit bildet einen Teil der vorbereitenden Untersuchungen des Teilprojektes C4 im Rahmen des in 1999 eingerichteten Sonderforschungsbereiches „Umwelt und Region“ an der Universität Trier.

Ziel dieses Teilprojektes ist die Entwicklung eines Modells zur Erklärung umweltgerechten Entscheidens, welches zunächst für das Akteurfeld „Industrie und Handwerk“ spezifiziert werden soll. Als mögliche Einflußfaktoren auf die Bereitschaft umweltgerechte Entscheidungen zu fällen benennt das Modell neben individuumsfokussierten Kognitionen und Emotionen:

- *(gruppenfokussierte) Kognitionen* wie z. B. die wahrgenommenen umweltbezogenen Handlungsspielräume von Entscheidungsträgern in Unternehmen, die Übernahme von Verantwortung für umweltgerechtes Handeln, Kontrollüberzeugungen, Werte, Ziele und Normen als Richtlinien des Handelns sowie an Entscheidungsträger gerichtete bzw. von diesen wahrgenommene (Rollen-)Erwartungen;
- *(gruppenfokussierte) emotionale Bewertungen* so z. B. von den Entscheidungsträgern im Unternehmen verspürte Empörung und Schuld über zu wenig Umweltschutz oder Ärger über zu viele, an sie gerichtete Umweltschutzanforderungen;
- *Bedingungen innerhalb der Organisation*. Hiermit sind Barrieren oder Anreize innerhalb der Organisation gemeint wie z. B. Einstellungen und Modellverhalten von Führungskräften, Kollegen oder Betriebsrat, organisationale Werte, Ziele und Normen (=Unternehmenskultur) sowie Aufbau- und Ablauforganisation und damit verbundene förderliche und hinderliche Aspekte;
- *Einflußfaktoren, die im Umfeld der Organisation anzusiedeln sind*. Hierunter fallen z. B. Ziele und Verhalten von Mitbewerbern oder Partnern, Anforderungen von Kunden oder rechtliche Rahmenbedingungen.

Das Modell will insbesondere die Frage untersuchen, inwieweit individuelle Kognitionen, emotionale Bewertungen oder Bereitschaften zu umweltgerechten Entscheidungen mit Variablen auf Gruppen- und Organisationsebene, wie z. B. unternehmenskulturellen Werten und Normen oder Unternehmenszielen konfliktieren und wie sich dies auf die Handlungsbereitschaften und Verhaltensentscheide auswirkt (vgl. Projektantrag C4).

Die vorliegende Arbeit greift Teilaspekte des Modells heraus, um diese genauer zu untersuchen. So soll insbesondere der Einfluß von Werten und Normen auf umweltgerechtes Entscheidungsverhalten von Führungskräften in Industrie- und Handwerksbetrieben untersucht werden. Dabei verfügt die Führungskraft als Individuum über persönliche Wert- und Normvorstellungen, die ihr Handeln beeinflussen. Gleichzeitig ist sie in ihrer Rolle als Führungskraft in ein Wert- und Zielsystem ihres Unternehmens eingebunden, wie es sich über die Zeit in Form der Unternehmenskultur herausgebildet hat. Damit sind bestimmte Erwartungen seitens unternehmensrelevanter Bezugsgruppen (wie z. B. unterstellte Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Kunden aber auch andere Anspruchsgruppen wie z. B. Bürgerinitiativen, Umweltschutzverbände...) an ihr Entscheidungsverhalten verbunden und beeinflussen dieses.

In meiner Diplomarbeit werden also sowohl die individuellen Werte, Ziele und Normen der jeweiligen Führungskraft und die mit ihrer Rolle als Entscheidungsträger bzw. Mitglied in einem Entscheidungsgremium verknüpften Verhaltenserwartungen als auch die in ihrem Unternehmen bestehende Unternehmenskultur als mögliche Einflußfaktoren umweltgerechten Entscheidens Gegenstand der Betrachtung sein. Nachfolgende Abbildung soll diesen Zusammenhang verdeutlichen:

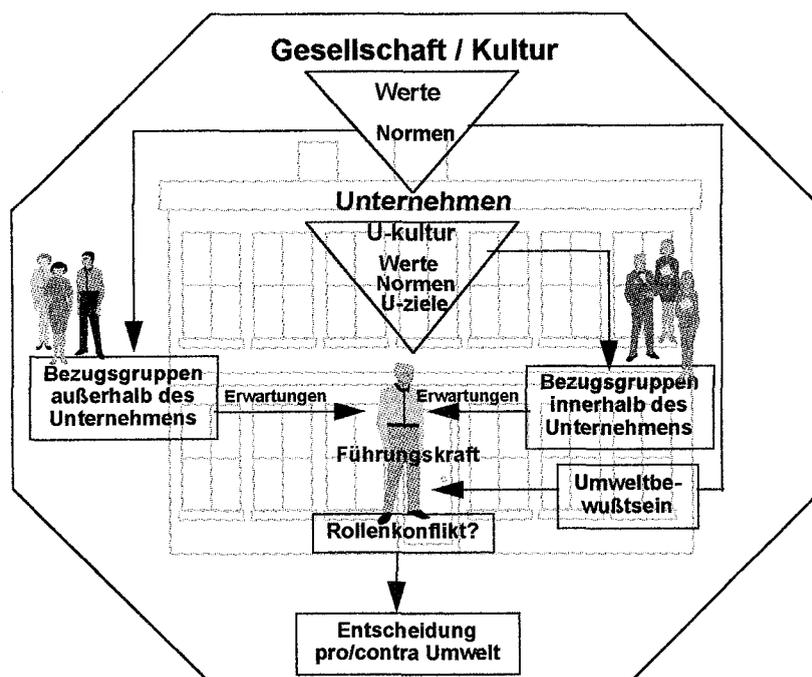


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Werten und Normen einer Gesellschaft, unternehmenskulturellen Werten sowie Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen und deren möglicher Einfluß auf umweltrelevante Entscheidungen (eigene Darstellung)

Ausgangspunkt meiner Überlegungen bildet die Hypothese, daß Entscheidungen in Unternehmen von den jeweiligen Entscheidungsträgern zum größten Teil aus ihrer Rolle heraus getroffen werden, d. h. entsprechend den Erwartungen, die an ihre Rolle, die sie im Unternehmen einnehmen, geknüpft sind. Insbesondere dann wenn es um Entscheidungen geht, bei denen ideelle Werte und Ziele der Privatperson im Interesse des Unternehmens materiellen Zielen untergeordnet werden müssen. So vermute ich, daß insbesondere postmaterialistische<sup>1</sup> Werte (also auch umweltschutzbezogene Werte) in der organisationalen Rolle hintangestellt werden, sobald es um die materiellen Interessen des Unternehmens wie z. B. das Erreichen bestimmter Umsatzziele geht.

Wenn die Führungskraft im Unternehmen aus ihrer Rolle als „Führungskraft“ heraus handelt und entscheidet, kann sie die Verantwortung dafür an die Rolle delegieren: Entscheidungen z. B. werden als Führungskraft der Firma XY gefällt und müssen daher nicht unbedingt mit persönlichen Werthaltungen übereinstimmen. Indem somit die Rolle die Grundlage für Rechtfertigungen bildet, übernimmt sie Entlastungsfunktion. Ein Rollenkonflikt wie er z. B. aus der Unvereinbarkeit von erwartetem bzw. verlangtem Verhalten mit persönlichen Werten und Überzeugungen des Rollenträgers entsteht, würde hierdurch für den Entscheidungsträger gemildert, wenn nicht gar umgangen. Diese Hypothese soll im Rahmen dieser Arbeit bezogen auf die Zielgruppe „Führungskräfte (Entscheidungsträger) in Industrie- und Handwerksbetrieben“ anhand theoretischer Überlegungen entwickelt werden. Als Ergebnis der Diplomarbeit wird ein Erhebungsinstrument vorgeschlagen, das u. a. die Untersuchung vorgenannter Hypothese ermöglichen soll.

Da es sich - wie bereits erwähnt - bei der zu untersuchenden Zielgruppe meiner Diplomarbeit um Führungskräfte in Industrie und Handwerk handelt, erfolgt zu Beginn eine kurze Charakterisierung des Akteurfeldes: Industrie und Handwerk werden begrifflich voneinander abgegrenzt und die Bedeutung dieser beiden Wirtschaftszweige für die Region Trier anhand wirtschaftlicher Daten aufgezeigt.

Im darauffolgenden inhaltlichen Teil werden aufeinander aufbauend die obengenannten Variablen ‘Werte’, ‘Unternehmenskultur’ und ‘Rolle’ bzw. ‘Rollenerwartungen’ definiert und der Bezug zu den Themen Umweltschutz und Umweltbewußtsein hergestellt. Zunächst wird also

---

<sup>1</sup> Hierzu gehören im Unternehmenskontext Werte wie „Erhaltung der Umwelt“ oder „Förderung der Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter“; eine genauere Erläuterung des Begriffes *postmaterialistische Werte* erfolgt unter Punkt 3.2 dieser Arbeit.

der Wertbegriff genauer beleuchtet und von verwandten Begriffen wie Ziele und Normen abgegrenzt. Werte lassen sich verkürzt als relativ stabile und fest im Persönlichkeitssystem verankerte Orientierungsmaßstäbe für das Verhalten von Individuen definieren und sind kennzeichnend für die jeweilige Gesellschaft oder Kultur in der das Individuum lebt. Außerdem bestimmen Werte und daraus abgeleitete Normvorstellungen die (Rollen-)Erwartungen, die in einer Gesellschaft an das (Rollen-)Verhalten von Personen in bestimmten Positionen geknüpft sind. Damit beeinflussen Werte auch auf diesem Wege Verhalten, da Positionsinhaber in der Regel bestrebt sind, den Erwartungen, die mit ihrer Rolle verknüpft sind, zu entsprechen..

Werte sind jedoch trotz relativer Stabilität Wandlungsprozessen unterworfen: So zeigt sich seit den 60er Jahren insbesondere in Industrienationen eine Umorientierung der Bevölkerung zu neuen Werten, was mit einer geänderten Arbeits- und Leistungsmotivation (Abkehr von Pflicht- und Akzeptanzwerten und Hinwendung zu Selbstentfaltungswerten), einer Höherbewertung der Freizeit sowie einem gestiegenen Interesse für ökologische Fragestellungen und zunehmendem Engagement im Umweltschutzbereich einhergeht. Der Begründer dieser Wertewandelhypothese ist Inglehart (1977), dessen Hypothesen in diesem Zusammenhang genauer dargestellt werden. Den Abschluß dieses Gliederungspunktes bildet die Darstellung zweier empirischer Untersuchungen, die die Erfassung umweltrelevanter Werte in der Bundesrepublik Deutschland, England sowie den USA Anfang der 80er Jahre zum Inhalt haben.

Der beschriebene Wertewandel (hier insbesondere gestiegenes Umweltbewußtsein) in der Bevölkerung hat auch Auswirkungen auf die Unternehmen: Zunehmende Umweltverschmutzung und damit einhergehende Schädigungen der Gesundheit von Menschen, Tieren und Pflanzen wird zu einem großen Teil den Unternehmen zur Last gelegt. Von diesen wird in verstärktem Maße die Übernahme ökologischer Verantwortung verlangt. Die Art und Weise wie ein Unternehmen auf solche Anforderungen reagiert, wird zu einem großen Teil von den im Unternehmen vorherrschenden Werten und Normen sowie den vereinbarten Unternehmenszielen bestimmt. Die Unternehmenskultur, die als die „Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen“ (Heinen u. Dill, 1986) Grundlage für Entscheidungen und Aktivitäten der Unternehmensmitglieder ist, spielt hier also eine wichtige Rolle und bildet daher den zweiten inhaltlichen Schwerpunkt meiner Diplomarbeit.