

Arne Sievert

Change Management und betrieblicher Umweltschutz

Ein kritischer Vergleich

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 © 1997 Diplom.de
ISBN: 9783832437176

Arne Sievert

Change Management und betrieblicher Umweltschutz

Ein kritischer Vergleich

Arne Sievert

Change Management und betrieblicher Umweltschutz

Ein kritischer Vergleich

Diplomarbeit

an der Universität der Bundeswehr Hamburg

Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre,

Lehrstuhl für Prof. Dr. Michel E. Domsch

Januar 1997 Abgabe



Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 3717

Sievert, Arne: Change Management und betrieblicher Umweltschutz: Ein kritischer Vergleich / Arne Sievert - Hamburg: Diplomatica GmbH, 2001
Zugl.: Hamburg, Universität der Bundeswehr, Diplomarbeit, 1997

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 Diplomatica Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS..... VII

ABBILDUNGSVERZEICHNIS X

TABELLENVERZEICHNIS..... XII

GLIEDERUNG

A. EINLEITUNG

1. EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK.....2

 1.1. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT2

 1.2. GANG DER UNTERSUCHUNG.....3

B. THEORETISCHE BETRACHTUNGEN - TEIL I

1. CHANGE MANAGEMENT.....6

 1.1. BEGRIFFSBESTIMMUNG ZUM MANAGEMENT DES WANDELS.....6

 1.2. NOTWENDIGKEIT VON WANDEL7

 1.2.1. VERKNAPPUNG DER RESSOURCE ZEIT8

 1.2.2. VERKNAPPUNG DER RESSOURCE GELD9

 1.2.3. STEIGERUNG DER KOMPLEXITÄT.....13

 1.2.4. WERTEWANDEL IN DER GESELLSCHAFT14

**2. EINBINDUNG VON CHANGE MANAGEMENT UND WANDEL IN DIE
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE.....17**

 2.1. WANDEL IM BLICKWINKEL VERSCHIEDENER FORSCHUNGSRICHTUNGEN17

 2.1.1. ORGANISATIONSFORSCHUNG18

 2.1.2. INNOVATIONSFORSCHUNG.....23

 2.1.3. SYSTEMFORSCHUNG.....23

2.1.4. PLANUNGSFORSCHUNG	25
2.1.5. MARKETINGFORSCHUNG	27
3.2. WANDEL IM BLICKWINKEL DER MANAGEMENTTHEORIE	28
3. WANDEL UND SEINE DARSTELLUNGSMÖGLICHKEITEN	32
3.1. AUSMAß DES WANDELS	32
3.2. EXTERN UND INTERN INDUZIERTER WANDEL	34
3.3. LANGSAMER UND SCHNELLER WANDEL	35
3.4. GEPLANTER UND UNGEPLANTER WANDEL	36
4. FORMEN DES GEPLANTEN WANDELS	40
4.1. ORGANISATIONSENTWICKLUNG.....	42
4.1.1. AKTIONSFORSCHUNG - EIN VERLAUFSMODELL DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG ODER EIGENSTÄNDIGE FORM DES GEPLANTEN ORGANISATORISCHEN WANDELS?	45
4.1.2. GENERALISIERUNG VON ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND AKTIONSFORSCHUNG.....	48
4.2. ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION - EIN NEUBEGINN DES WANDELS?	50
4.3. ORGANIZATIONAL TRANSITION	54
5. ANSATZ ZU EINEM NEUEN VERSTÄNDNIS VON WANDEL	56
5.1. KONZEPTIONELLE (UND NORMATIVE) KRITIK DES ORGANISATIONSENTWICKLUNGS-ANSATZES	56
5.2. NEUKONZEPTIONIERUNG DES WANDELS AUF DER BASIS EINER SYSTEMISCHEN BETRACHTUNGSWEISE	59
5.2.1. SYSTEMISCH - WAS IST DAS?	59
5.2.2. SYSTEM-/UMWELTBESIEHUNGEN	61
5.2.3. ORGANISATION ALS SOZIALES SYSTEM	62
6. MODELLE DES WANDELS	65
6.1. ZUR BEGRIFFSDEFINITION UND SYSTEMATISIERUNG VON MODELLEN IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE	65
6.2. DYNAMISIERUNG DER ORGANISATIONSTHEORIE	68
6.2.1. ENTWICKLUNGSMODELLE	70

6.2.2. SELEKTIONSMODELLE	77
6.2.3. LERNMODELLE	79
6.3. MODELLKLASSIFIKATION AUS SYSTEMISCHER SICHT.....	84
6.3.1. SEQUENTIELLE KONZEPTE.....	85
6.3.2. ITERATIVE KONZEPTE	85
6.3.3. VERNETZTE KONZEPTE	87
7. STRATEGIEN DES CHANGE MANAGEMENT.....	89
7.1. BEGRIFF DER STRATEGIE	89
7.2. EINTEILUNG DER VERSCHIEDENEN VERÄNDERUNGSSTRATEGIEN	90
7.2.1. STRATEGIEEINTEILUNG NACH DER GESTALTUNGSRICHTUNG	90
7.2.1.1. TOP-DOWN-STRATEGIE	90
7.2.1.2. BOTTOM-UP-STRATEGIE.....	92
7.2.1.3. STRATEGIEN MIT GEMISCHTER GESTALTUNGSRICHTUNG	93
7.2.2. STRATEGIEEINTEILUNG NACH ART DER DURCHSETZUNG	95
7.2.2.1. EMPIRISCH-RATIONALE STRATEGIEN.....	96
7.2.2.1.1. GRUNDLAGENFORSCHUNG UND VERBREITUNG VON KENN- NISSEN DURCH ALLGEMEINE BILDUNG	97
7.2.2.1.2. AUSWAHL UND ERSATZ VON PERSONAL	98
7.2.2.1.3. SYSTEMANALYTIKER IN STABS- UND BERATUNGSFUNKTIONEN	99
7.2.2.1.4. ANGEWANDTE FORSCHUNG UND KOPPLUNGSSYSTEME ZUR DIFFUSION VON FORSCHUNGSERGEBNISSEN	99
7.2.2.1.5. REORGANISATION	100
7.2.2.2. NORMATIV-REEDUKATIVE STRATEGIEN	103
7.2.2.2.1. VERBESSERUNG DER FÄHIGKEITEN EINES SYSTEMS ZUR PROBLEMLÖSUNG.....	104
7.2.2.2.2. FREISETZUNG UND FÖRDERUNG DER PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG BEI DEN REPRÄSENTANTEN DES ZU VERÄNDERNDEN SYSTEMS.....	105
7.2.2.2.3. EINSATZ VON NORMATIV-REEDUKATIVEN STRATEGIEN IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS	106
7.2.2.2.4. ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS NORMATIV-REEDUKATIVE VERÄNDERUNGSSTRATEGIE	108
7.2.2.3. MACHT- UND ZWANGSSTRATEGIEN	109
7.2.2.3.1. STRATEGIEN DER GEWALTLOSIGKEIT.....	110

7.2.2.3.2. EINSATZ VON POLITISCHEN INSTITUTIONEN.....	111
7.2.2.3.3. VERÄNDERUNG MITTELS NEUZUSAMMENSETZUNG UND MANIPULATION VON MACHTELITEN.....	111
7.2.3. ANORDNUNG VON VERÄNDERUNGSSTRATEGIEN AUF DEM MACHTKONTINUUM NACH GREINER	112
7.2.3.1. STRATEGIEN DER EINSEITIGEN MACHTAUSÜBUNG	113
7.2.3.2. STRATEGIEN DER GEMEINSAMEN MACHTAUSÜBUNG	115
7.2.3.3. STRATEGIEN DER DELEGIERTEN MACHT.....	116
7.3. ABSCHLIEBENDE BEMERKUNGEN ZU VERÄNDERUNGSSTRATEGIEN.....	117
8. WIDERSTÄNDE GEGEN DEN WANDEL	118
8.1. ERSCHEINUNGSFORMEN VON WIDERSTÄNDEN.....	118
8.2. URSACHEN FÜR WIDERSTÄNDE.....	121
8.3. UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN.....	122
9. MANAGER DES WANDELS: CHANGE AGENT	125
9.1. ROLLEN VON CHANGE AGENTS.....	127
9.2. AUFGABEN DES CHANGE AGENT.....	131
9.3. ZUM ANFORDERUNGSPROFIL DES CHANGE AGENT	133
10. IDEALBILD DER VERÄNDERUNG: ORGANISATIONEN ALS LERNENDE SYSTEME.....	135

C. THEORETISCHE BETRACHTUNGEN - TEIL II

1. BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ ALS NEUES UNTERNEHMENSZIEL	141
1.1. ZUR PROBLEMATIK DES UMWELTSCHUTZES ALS GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNG.....	141
1.1.1. ENTWICKLUNG VON UMWELTBEBUWBTSEIN UND UMWELTVERANTWORTUNG	142
1.1.2. ZUR ÖKOLOGISIERUNG UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS	144
1.2. BEGRIFFSDEFINITION UND PRIMÄRE ZIELE DES BETRIEBLICHEN UMWELTSCHUTZES	146

1.3. UMWELTSCHUTZSTRATEGIEN ALS WEGE DER UMSETZUNG ÖKOLOGISCHER ASPEKTE	147
1.3.1. UNTERNEHMEN IM SPANNUNGSFELD DEFENSIVER UND OFFENSIVER UMWELTSCHUTZSTRATEGIEN	147
1.3.2. UMWELTSCHUTZSTRATEGIEN UNTER BEACHTUNG SITUATIVER KOMPONENTEN.....	152
1.4. UMWELTMANAGEMENTSYSTEME ALS INTEGRATIONSMÖGLICHKEIT DES BETRIEBLICHEN UMWELTSCHUTZES	155
1.4.1. UMWELTPOLITIK	159
1.4.2. UMWELTZIELE.....	161
1.4.3. UMWELTPROGRAMM.....	164
1.4.4. ÖKOLOGIEORIENTIERTES CONTROLLING	164
1.4.5. KONZEPT DES EU-ÖKO-AUDIT	166
1.5. ÖKOLOGISCH ORIENTIERTES PERSONALWESEN	169
1.6. UMWELTSCHUTZBEAUFTRAGTER	173
2. BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ - EIN UMSETZUNGSFELD DES CHANGE MANAGEMENT?	175
2.1. REFLEXION DES BETRIEBLICHEN UMWELTSCHUTZES UND INSBESONDERE SEINER INTEGRATIONSMÖGLICHKEIT IN FORM VON UMWELTMANAGE- MENTSYSTEMEN AN ALLGEMEINEN VERÄNDERUNGSMECHANISMEN	175
2.1.1. VERÄNDERUNGSARTEN/-FORMEN UND BETRIEBLICHER UMWELT- SCHUTZ	176
2.1.2. VERÄNDERUNGSMODELLE UND BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ	178
2.1.3. VERÄNDERUNGSSTRATEGIEN UND BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ..	180
2.2. RESÜMEE	183

D. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

1. KONZEPTION DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	187
1.1. ZIELSETZUNG DER EMPIRISCHEN STUDIE	187
1.2. METHODIK DER UNTERSUCHUNG	187
1.2.1. UNTERSUCHUNGSDESIGN	188
1.2.2. BEFRAGUNGSMETHODE.....	188

1.2.3. BEFRAGUNGSINSTRUMENT	189
1.2.4. AUSWAHL DER UNTERNEHMEN	190
1.2.5. AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER	191
1.3. GANG UND ZEITRAUM DER UNTERSUCHUNG.....	191
2. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	192
2.1. METHODIK DER FALLSTUDIE	192
2.2. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE DER BEFRAGUNGEN ZU VERÄNDERUNGSMECHANISMEN IN DER FORM DER INTEGRATION DES BETRIEBLICHEN UMWELTSCHUTZES INNERHALB VON UNTERNEHMEN.....	193
2.2.1. FALLBEISPIEL OTTO VERSAND	193
2.2.2. FALLBEISPIEL AXEL SPRINGER VERLAG.....	206
2.2.3. FALLBEISPIEL BEIERSDORF AG	217
2.3. ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE.....	227

E. SCHLUßTEIL

1. SCHLUBBETRACHTUNG.....	231
----------------------------------	------------

F. ANHANG

ANHANG A - VERZEICHNIS DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN.....	235
ANHANG B - ANSCHREIBEN AN DIE BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	236
ANHANG C - INTERVIEWLEITFADEN	237

LITERATURVERZEICHNIS	XIII
EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG.....	XXXIV
AUFTEILUNG DER ARBEIT	XXXV

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a. a. O.	am angeführten Ort
a. M.	am Main
A. U. G. E.	Aktionsgemeinschaft Umwelt, Gesundheit, Ernährung e. V.
Abb.	Abbildung(en)
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
B. A. U. M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management e. V.
Bd.	Band
BfA	Bundesanstalt für Arbeit
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BS	British Standard
BSI	British Standards Institution
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief executive officer
d. h.	das heißt
ders.	derselbe
DM	Deutsche Mark
e. V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
ed.	edition
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft

F & E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
FCKW	Fluorchlorkohlenwasserstoffe
ff.	fortfolgende
FUUF	Forschungsgruppe Umweltorientierte Unternehmensführung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
HGB	Handelsgesetzbuch
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
i. Brsg.	im Breisgau
i. d. F.	in der Fassung
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinn
I. P. A.	Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft
Ill.	Illinois
io	Industrielle Organisation
ISO	International Standards Organization
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
Kap.	Kapitel
Mass.	Massachusetts
Mio.	Million(en)
mind.	mindestens
Nr.	Nummer
NTL	National Training Laboratories
o. g.	oben genannte(n)
o. Jg.	ohne Jahrgangsangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
OE	Organisationsentwicklung

OT	Organizational Transformation
PR	Public Relation
RGBl.	Reichsgesetzblatt
S.	Seite(n)
s. o.	siehe oben
sog.	sogenannte(s)(n)
Sp.	Spalte(n)
SRI	Stanford Research Institute
St.	Sankt
Tab.	Tabelle(n)
Ts.	Taunus
u.	und
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
USA	United States of America
USW	Universitätsseminar der Wirtschaft
usw.	und so weiter
v.	von
v. d. H.	vor der Höhe
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WisU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZP	Zeitschrift für Planung

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Ausrichtung des Wandels in der neueren Managementtheorie.....	30
Abb. 2: Grenzen des Organisationsspielraums	41
Abb. 3: Den Wandel beeinflussende Kräfte.....	48
Abb. 4: Der Einfluß des Wandlungsprozesses auf das Leistungsverhalten einer Abteilung.....	49
Abb. 5: Diagramm eines Systems in Interaktion mit seiner Umgebung	62
Abb. 6: Entwicklungsstufen nach Greiner	72
Abb. 7: Lebenszyklusmodell (Mintzberg)	74
Abb. 8: Personifizierungsgrad von Lernebenen	82
Abb. 9: Phasen des Entwicklungsprozesses, ihre Iterationen und Rück- kopplungen.....	86
Abb. 10: Ausgangspunkte für organisatorischen Wandel nach der Top-down-Strategie.....	92
Abb. 11: Ausgangspunkte für organisatorischen Wandel nach der Bottom-up-Strategie	93
Abb. 12: Ausgangspunkte für organisatorischen Wandel nach der Strategie <i>from-middle-both-ways</i>	94
Abb. 13: Strategien mit gemischter Gestaltungsrichtung (Fleckenprinzip)	95
Abb. 14: Veränderungsstrategien nach Art der Durchsetzung.....	96
Abb. 15: Kulturveränderung als Prozeß.....	107
Abb. 16: Machtkontinuum nach Greiner	113
Abb. 17: Aktions-Reaktions-Profil des „erfolgreichen Bombenwurfs“.....	115
Abb. 18: Ausprägungsgrad und Ausprägungsformen von Widerstands- haltungen.....	118
Abb. 19: Bewußtheit und Wahrnehmbarkeit von Widerständen	120
Abb. 20: Akzelerierende versus retardierende Kräfte	123
Abb. 21: Change Agent Rollen nach Kraemer-Fieger	127
Abb. 22: Aspekte / Zyklus des organisationalen Lernens	137
Abb. 23: Prozeß der Bildung von Komponenten des Umweltbewußtseins	143
Abb. 24: Der lange Weg zur ökologiebewußten Verhaltensänderung	144
Abb. 25: Defensives Umweltschutzmanagement	149

Abb. 26: Offensives Umweltschutzmanagement	151
Abb. 27: Marktchance-Risiko-Kombinationen	153
Abb. 28: Bausteine eines Umweltmanagementsystems	158
Abb. 29: Aufbau und Ablauforganisation des Umweltmanagements im Otto Versand	196
Abb. 30: Organisation des Top-Managements im Axel Springer Verlag	207
Abb. 31: Betriebliche Arbeits- und Umweltschutzorganisation am Beispiel der Tiefdruckerei Ahrensburg	210
Abb. 32: Struktur der Abteilung Umweltschutz und Sicherheit bei der Beiersdorf AG	220

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Klassifikation von Ansätzen und Forschungsrichtungen in den Organisationswissenschaften	19
Tab. 2: Typen von Organisationstheorien	21
Tab. 3: Merkmale von Wandel 1. und 2. Ordnung	33
Tab. 4: Grundmodelle der Veränderung auf Basis der Organisationstheorie	69
Tab. 5: Machtkonfigurationen nach Mintzberg.....	73
Tab. 6: Positive und negative Feedback-Schleifen	77
Tab. 7: Rollenspezifische Eigenschaften von Unternehmen und lebenszyklusgerechte Unternehmerrolle	126
Tab. 8: Elemente von Umweltmanagementsystemen	156
Tab. 9: Umweltschutz im unternehmerischen Zielsystem	163

A. EINLEITUNG

1. Einführung in die Thematik

1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Moderne Organisation befinden sich insbesondere in den letzten 20 Jahren in einem sich permanent verändernden Umfeld. In dieser Zeit wurde - parallel zu immer schneller wachsendem Wissen, sich immer schneller differenzierenden Fähigkeiten, zu immer größeren und turbulenteren Märkten, komplexeren Produkten, Produktionsprozessen und Produktzyklen - die *organisatorische Leistungsfähigkeit* von Unternehmen wesentlich gesteigert.¹ In diesem dynamischen Umfeld äußert sich zeitgemäßes Organisationsverhalten u. a. in einer gestiegenen Flexibilität und erhöhter Veränderungsbereitschaft.

Sind Unternehmen nicht bereit den sich ständig verändernden externen Faktoren zu begegnen, riskieren sie Markterfolg und Wettbewerbsfähigkeit.² Aus diesem Grund gilt es, die Veränderungsbereitschaft umzusetzen, um sich dem dynamischen Umfeld permanent anpassen zu können. Dies erfordert eine nach innen und außen gerichtete hohe Flexibilität in Form permanenter Abstimmungen von Marktanforderungen und Organisationsstrukturen.³

Die dabei im Unternehmen stattfindenden Veränderungen können einerseits reaktiven Charakter haben, also eine Reaktion auf sich wandelnde Umfeldbedingungen sein, andererseits aber auch proaktiven Charakter haben, d. h. Ergebnis einer internen Dynamik sein, ohne daß ein konkreter, von der Unternehmensumwelt ausgehender Handlungsbedarf besteht. *Change Management* hat dabei die Kernaufgabe, diese Veränderungen im Unternehmen zu steuern und umzusetzen.⁴

Zu dem, oben angesprochenen, sich immer schneller verändernden Umfeld zählen auch neue ökologische Einflußfaktoren, die im Rahmen des gesellschaftlichen Wertgefüges zu einem veränderten Umweltbewußtsein führen. Diese sich wan-

¹ Vgl. Schmidt, U./Weißgeber, G., Führung bedeutet Bewegungserhalt, in: Gablers Magazin, 5. Jg. (1992), H. 5, S. 20.

² Vgl. Bruhn, M./Grimm, U., Deterministisches Denken ist passé, in: Gablers Magazin, 5. Jg. (1992), H. 5, S. 23.

³ Vgl. Kühl, D./Nieder, P., Warum brauchen Unternehmen ein Veränderungs-Management?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg. (1994), H. 3, S. 190.

⁴ Vgl. Laker, M., Aktion statt Reaktion, in: Gablers Magazin, 5. Jg. (1992), H. 5, S. 15 f.

delnden Einflüsse wirken ebenfalls auf die Unternehmensumwelt ein und bedingen andere organisatorische Verhaltensweisen. Forciert durch Umweltskandale, behördliche Verordnungen, einer steigenden Bedrohung des Ökosystems, zahlreicher Hinweise über die Grenzen wirtschaftlichen Wachstums sowie der Wirtschaftlichkeit von Umweltschutz, besteht für Unternehmen die Notwendigkeit, alte Strukturen zu überdenken und den Umweltschutz als unternehmerischen Aspekt zu betrachten.⁵ Dieser *betriebliche Umweltschutz* umfaßt dabei alle gesetzlich vorgeschriebenen und freiwilligen Maßnahmen des Unternehmens, die der Schonung der Umwelt dienen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Grundlagen des Change Management und des betrieblichen Umweltschutzes darzustellen und darauf aufbauend einen Vergleich beider Ansätze vorzunehmen. Es gilt anhand verschiedener Kriterien festzustellen, ob der betriebliche Umweltschutz als Umsetzungsfeld des Change Management zu identifizieren ist und in welcher Art eine Einordnung vorgenommen werden kann. Dies soll auf Basis der theoretischen Grundlagen geschehen und anhand von drei ausgewählten Fallbeispielen empirisch verifiziert werden.

1.2. Gang der Untersuchung

Der erste theoretische Teil (Teil B) ist gleichzeitig Schwerpunkt der Arbeit und dient der genauen Darstellung des Change Management. Um dem Leser einen Einstieg in das Thema zu ermöglichen und ihn für die Problemstellung zu sensibilisieren, wird zu Beginn der Begriff und die Notwendigkeit des Change Management erläutert sowie eine theoretische Einbindung in die Betriebswirtschaftslehre vorgenommen. Die folgenden Kapitel handeln von unterschiedlichen Ansätzen, Change darzustellen und den sich daraus ergebenden Modellen. Die Abschnitte 7. und 8. bieten eine Übersicht der in der Literatur am häufigsten dargestellten Strategien des Change Management sowie eine Beschreibung der im Unternehmen möglichen Reaktion in Form von entstehenden Widerständen. Der darauf folgende

⁵ Vgl. Steinle, C./Lawa, D./Schollenberg, A., Ökologieorientiertes Management - Stand und Ausgestaltungsformen zentraler Managementteilprozesse, in: Umweltwirtschaftsforum, 1. Jg. (1993), H. 3, S. 7.

Abschnitt skizziert die verschiedenen Rollen des Change Agent (Promotor des Change Management) sowie dessen Aufgaben. Das letzte Kapitel der theoretischen Grundlagenbildung zum Thema Change Management untersucht die lernende Organisation als Idealform des Change Management.

Abschnitt 1. im zweiten theoretischen Teil (Teil C) dient der Grundlagenbildung zum Thema betrieblicher Umweltschutz. Nach der Darstellung der Umweltschutzproblematik werden Begriff und Ziele des betrieblichen Umweltschutzes und die sich daraus ergebenden Umweltschutzstrategien betrachtet. Abschließend sollen dem Leser verschiedene Elemente und Instrumente des betrieblichen Umweltschutzes näher gebracht werden.

Im folgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, inwieweit auf der Basis der theoretischen Grundlagen betrieblicher Umweltschutz als ein Umsetzungsfeld des Change Management begriffen werden kann.

Im empirischen Teil der Arbeit gilt es, die Aussagen des theoretischen Teils zu verifizieren oder zu widerlegen. Zu diesem Zweck wurde die Methodik der Fallstudie gewählt. Nach der Beschreibung der Konzeption der empirischen Studie wird der betriebliche Umweltschutz in drei Hamburger Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Zielsetzung dieser Arbeit dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse der empirischen und der theoretischen Studie in einem Resümee verglichen und auf Ähnlichkeiten und Unterschiede aufmerksam gemacht.

B. THEORETISCHE BETRACHTUNGEN - TEIL I

- 1. Change Management**
- 2. Einbindung von Change Management und Wandel in die Betriebswirtschaftslehre**
- 3. Wandel und seine Darstellungsmöglichkeiten**
- 4. Formen des geplanten Wandels**
- 5. Ansatz zu einem neuen Verständnis von Wandel**
- 6. Modelle des Wandels**
- 7. Strategien des Change Management**
- 8. Widerstände gegen den Wandel**
- 9. Manager des Wandels: Change Agent**
- 10. Idealbild der Veränderung: Organisationen als lernende Systeme**

1. Change Management

1.1. Begriffsbestimmung zum Management des Wandels

Der Begriff des *Change Management* oder *Management des Wandels* wird in der Literatur nicht einheitlich bzw. eindeutig dargestellt. Das liegt zum einen an der Vielfalt der diesbezüglich verwendeten Ausdrücke wie beispielsweise *Change*, *Wandel*, *Veränderung*, *Transformation* oder *Innovation*, die teilweise synonym gebraucht, teilweise auch voneinander abgegrenzt werden. Zum anderen sind viele Arbeiten verschiedener Autoren dadurch gekennzeichnet, daß zwar der Wandel aus unterschiedlichen Perspektiven dargestellt wird, ohne jedoch eine konkrete Definition des Change Management zu liefern.

Grundsätzlich beschreiben die Begriffe *Wandel* oder *Change* ein enorm breitgefächertes Phänomen, da ständig und überall Veränderungen ablaufen. Diese Veränderungen (in Form von Modellen und Strategien) zu koordinieren, kann als das entsprechende *Management* angesehen werden.

So definiert Scholz Change Management als „Handlung und Aktivität in einer ‚lernenden Organisation‘, die das Ziel hat, eine kontinuierliche Verbesserung von Strukturen und Prozessen in der gesamten Organisation und unter aktiver Beteiligung der in ihr arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.“⁶ Change Management erfordert also ein fortdauerndes, stufenloses Vorgehen im Rahmen sich kontinuierlich verändernder Zustände.

Nach Titze beinhaltet Change Management zwei Dimensionen:⁷

- Die exogene Dimension beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, den Wandel im Umfeld antizipativ zu erfassen und darauf aufbauend die entsprechenden Strategien zu definieren.
- Die endogene Dimension besagt, daß die zentrale Führungsaufgabe darin besteht, die Voraussetzungen für Wandlungsfähigkeit zu schaffen. Es müßten

⁶ Scholz, J. M., Internationalität und interkulturelle Orientierung als kritische Erfolgsmerkmale internationaler Manager und Hochleistungsunternehmen, in: Ders. (Hrsg.), Internationales Change-Management, Stuttgart 1995, S. 5.

⁷ Vgl. Titze, W. A., Change Management: Wie Sie den dramatischen Wandel meistern, in: Gablers Magazin, 5. Jg. (1992), H. 5, S. 13.

Strukturen gebildet werden, die im Idealfall jeden Mitarbeiter zum Change Manager (*Change Agent*) machen.

Die genannten Dimensionen beschreiben somit einerseits das Veränderungsmanagement als einen neuen Ausgangspunkt zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs⁸ und andererseits die Tatsache, daß für dauerhaften Erfolg bei der Umsetzung von Veränderungen der Faktor Mensch von besonderer Bedeutung ist.⁹

Um weitere Irritationen zu umgehen, werden im weiteren Verlauf der Arbeit die Begriffe *Change*, *Wandel* und *Veränderung* synonym verwendet.

1.2. Notwendigkeit von Wandel

Verallgemeinernd kann gesagt werden, daß sich Individuen, Gruppen oder Systeme aus einem einzigen Grund verändern: Mit ihrer derzeitigen Struktur erscheinen gesteckte Ziele als nicht mehr erreichbar bzw. schlechter erreichbar als mit einer anderen Struktur. In der Regel handelt es sich dabei um einen akut notwendigen oder vorausschauenden Anpassungsprozeß an Veränderungen, die sich in der Umwelt vollziehen.

Bezogen auf betriebswirtschaftliche Systeme bedeutet dies in der heutigen Zeit verstärkt die Notwendigkeit von Wandel, da sich die Unternehmensumwelt radikal verändert hat und sich deshalb unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management unter ganz anderen Voraussetzungen vollziehen müssen als noch vor wenigen Jahren. Man kann diese neuen Rahmenbedingungen in vier Hauptgruppen unterteilen:¹⁰

1. *Verknappung der Ressource Zeit*
2. *Verknappung der Ressource Geld*
3. *Steigerung der Komplexität*
4. *Wertewandel innerhalb der Gesellschaft*

⁸ Vgl. Osterhold, G., Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Wiesbaden 1996, S. 11.

⁹ Ebd., S. 69.

¹⁰ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C., Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt a. M./New York 1994, S. 17.

1.2.1. Verknappung der Ressource Zeit

Ursachen für Veränderungen der Unternehmensumwelt auf diesem Gebiet hängen stark mit der technologischen Entwicklung zusammen, besonders in den Bereichen der Mikroelektronik, der Informatik und der Telekommunikation. Vor allem sind es Computer (inklusive der modernen Vernetzungstechnik) und Fernsehen, die den Umbruch verursacht haben und es ermöglichen, daß Informationen beliebig kanalisiert und ohne Zeitverzug transportiert werden können. Dies hat, verglichen mit der Situation vor einigen Jahren, zu einer massiven *Beschleunigung aller Geschäftsabläufe* geführt.¹¹

Im Einzelhandel war früher die einmal im Jahr stattfindende Inventur die einzige Möglichkeit festzustellen, wie viele Produkte von welchen Sorten im Überprüfungszeitraum verkauft wurden. Heute registrieren Computer den Verkauf der Waren, so daß die genauen Zahlen wenn nötig direkt an die zuständigen Zentralen weitergeleitet werden können. Das ermöglicht Managern das Auswerten von exakten Verkaufszahlen von Hunderten von Filialen innerhalb kürzester Zeit und damit eine schnelle Reaktion in Form von Korrekturmaßnahmen.¹²

Ebenso ist es im Zeitalter der Datenfernübertragung möglich, Schriftverkehr per Faxgerät oder E-Mail (elektronische Post) zu erledigen, so daß Texte ohne Zeitverzug ihren Adressaten erreichen. Externe Kommunikation gestaltet sich anders, da Kunden oder Geschäftspartner beispielsweise mit der Hilfe von Internet, Bildschirmtext oder Telefonbanking 24 Stunden am Tag Kontakt zu den Unternehmen aufnehmen können.¹³

Informationen aller Art werden über die Medien live in die Wohnzimmer der Konsumenten geliefert. Die Recherchen der Fernseh- und Radiosender werden immer genauer, da auch ihnen die benötigten Informationsquellen leichter zugänglich gemacht werden. Informationen, bspw. über einen Industrieunfall, werden heutzutage direkt und umfassend über die Medien an die Öffentlichkeit weitergegeben. Dies kann Folgen verschiedenster Art haben, wie z. B. in Form von

¹¹ Vgl. Lauterburg, C., Führung in den 90er Jahren. Die Veränderung der Führungsfunktion im Zeitalter des raschen Wandels, in: Office Management, 38. Jg. (1990), H. 11, S. 24 f.

¹² Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C., Change Management, a. a. O., S. 18.

¹³ Ebd., S. 18.

fallenden Aktienkursen oder dem Boykott gegenüber Produkten bestimmter Unternehmen.¹⁴

Ein weiterer Aspekt ist die *enorm gestiegene Mobilität*. Eintägige Geschäftsreisen in entfernte Länder werden zur Selbstverständlichkeit, der Transport von Gütern von und in ferne Gebiete ist schnell und problemlos zu bewerkstelligen. In Verbindung mit der Komponente der grenzenlosen und schnellen Kommunikation tun sich so internationale Wirtschaftsräume auf. Abhängig von den politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten eines Landes wird dieses plötzlich attraktiv oder unattraktiv als Exportmarkt oder Produktionsstandort.¹⁵ Beschleunigt wird dieser Prozeß durch den raschen Vollzug einer internationalen Standardisierung, wie sie bspw. innerhalb der Europäischen Gemeinschaft oder in anderen Wirtschaftsvereinigungen verwirklicht werden.¹⁶

Die oben angeführten Beispiele belegen, daß das wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld der Unternehmen hochgradig instabil geworden ist. Dies beinhaltet zwar eine große Anzahl neuer Chancen, aber auch Risiken, mit denen betriebswirtschaftliche Systeme konfrontiert werden.¹⁷

Unternehmen müssen, um in diesem sich rasch verändernden Umfeld überleben und sich gegen die Konkurrenz durchsetzen zu können, in der Lage sein, entsprechend schnell zu reagieren und sich kurzfristig den veränderten Bedingungen anzupassen. Dies kann sich beispielsweise in einer wesentlich schneller ablaufenden Produktinnovation und den immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen äußern. „Geschwindigkeit wird zum strategischen Erfolgsfaktor.“¹⁸

1.2.2. Verknappung der Ressource Geld

Die Tatsache, daß die finanziellen Ressourcen, ob nun betriebswirtschaftlich oder volkswirtschaftlich gesehen, immer knapper werden, ist offensichtlich. Dies findet seinen Ausdruck in der bisher noch nie erreichten hohen Zahl an Konkursen, der

¹⁴ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C., Change Management, a. a. O., S. 19.

¹⁵ Ebd., S. 19.

¹⁶ Vgl. Titze, W. A., Change Management: Wie Sie den dramatischen Wandel meistern, a. a. O., S. 13.

¹⁷ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C., Change Management, a. a. O., S. 19.

¹⁸ Doppler, K./Lauterburg, C., Change Management, a. a. O., S. 19.

enormen Staatsverschuldung und der damit verbundenen ständig steigenden Steuerbelastung für Unternehmen und Konsumenten. In der Literatur gibt es verschiedene Begründungsversuche für diese Entwicklung, wovon die wichtigsten hier kurz dargestellt werden sollen:

Natürliche Ressourcen gehen zur Neige:

Der früher noch als grenzenlos geltende Reichtum aus Boden oder Meer geht zur Neige. Beispiele hierfür sind die Überfischung der Meere, die Abrodung der Holzbestände, das Sinken des Grundwasserspiegels. Es müssen moderne Techniken angewendet werden, um an die schwieriger zu erreichenden Bodenschätze zu gelangen. Trinkwasser wird zur Kostbarkeit. Aus dieser Konstellation ergibt sich, daß Rohstoffe permanent teurer werden.¹⁹

Um dem entgegenzuwirken, müssen große Geldmengen in Projekte fließen, die verbrauchte Ressourcen regenerieren (z. B. Neubepflanzung abgeholzter Wälder, Recycling) oder die Belastung dieser Ressourcen durch den Menschen verringern sollen (z. B. Klärwerke).

Hohe Folgekosten gesellschaftlicher Fehlentwicklungen:

Die Überalterung der Bevölkerung, die progressive Schädigung des menschlichen Immunsystems, die Zunahme psychischer und physischer Zivilisationskrankheiten gepaart mit der Technisierung der Medizin, Fehlsteuerungen des Gesundheitswesens und dem Mißmanagement in Krankenhäusern führt zu einer Kostenexplosion auf dem medizinischen Sektor. Konkret bedeutet das neben einer hohen Zahl an Krankheitsfällen in den Unternehmen, ständig steigende Ausgaben der Arbeitgeber und Arbeitnehmer für die Krankenversicherungen.²⁰ Ein weiteres Problem, das sich aus der demographischen Entwicklung fast aller Industrienationen ergibt, ist das Rentenproblem. Immer weniger Arbeitnehmer verteilen sich auf immer mehr Rentner, so daß die Belastung für den einzelnen, aber auch für die Unternehmen ansteigt.²¹

¹⁹ Vgl. Steven, M., Umweltschutz im Produktionsbereich, in: Wisu - Das Wirtschaftsstudium, 21. Jg. (1992), H. 1, S. 35.

²⁰ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C., Change Management, a. a. O., S. 20 f.

²¹ Vgl. Heinemann, F., Staatsverschuldung. Ursachen und Begrenzung, Köln 1994, S. 51 f.

Wachsende Vielfalt staatlicher Aufgaben:

Diese Problematik äußert sich beispielsweise in einer überforderten Polizei, in überlasteten Gerichten, Gefängnissen, Krankenhäusern, Altenheimen und Bildungseinrichtungen. Gleichzeitig müssen aufgrund der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung ständig neue Gesetze erlassen werden, ebenso wie diese durch neugeschaffene Instanzen zu kontrollieren sind. Dieser Situation begegnet der Staat in der Regel mit steigenden Steuern, was sich wiederum auf die finanzielle Situation von Unternehmen und Konsumenten auswirkt.²²

Drohender Öko-Kollaps:

Zwar ergeben sich aus der derzeitigen ökologischen Situation neue und lukrative Märkte, dennoch sind mit umweltbewußtem betriebswirtschaftlichen Handeln häufig hohe Kosten verbunden. So bedarf es enormer Investitionen, wenn ein Unternehmen beispielsweise eine umweltverträgliche Produktion einführen will. Besonders die Entsorgung der Altlasten erweist sich als extrem kostspielig.²³

Andererseits eröffnen sich für die Durchführung von Umweltschutzmaßnahmen auch ökonomische Anreize:²⁴

- Kostensenkungspotentiale ergeben sich vor allem durch das Recycling und die Ausschöpfung staatlicher Subventionen für umweltschonende Produktionsverfahren,
- für Unternehmen, die sich aktiv im Umweltbereich engagieren, sind aufgrund des gestiegenen Bewußtseins der Bevölkerung Imagegewinne zu erwarten, und
- anstehende (staatliche) Auflagen können vorweggenommen werden.

Hohe Verschuldungsrate:

Doppler/Lauterburg formulieren es so: „Massen von Konsumenten“ und „die meisten Wirtschaftsunternehmen leben auf Pump“.²⁵ Bei den Konsumenten wird ein hoher Anteil der größeren Anschaffungen wie z. B. Autos oder Häuser über Kre-

²² Vgl. Hablützel, P., Staatsverschuldung. Die hintertriebene Sanierung der Bundesfinanzen, Basel 1984, S. 14 ff.

²³ Vgl. Roth, K., Ressourcenschutz als Unternehmensaufgabe. Anforderungen an eine ökologische Unternehmenspolitik, in: Roth, K./Sander, R. (Hrsg.), Ökologische Reform der Unternehmen, Köln 1992, S. 12 ff.

²⁴ Vgl. Steven, M., Integration des Umweltschutzes in die Betriebswirtschaftslehre, in: Wisu - Das Wirtschaftsstudium, 20. Jg. (1991), H. 1, S. 38.