

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>EINLEITUNG</b>                                                | <b>11</b> |
| 1.1      | Problemfeld                                                      | 11        |
| 1.2      | Bisheriger Stand der Forschung                                   | 13        |
| 1.3      | Zielsetzung und Fragestellung                                    | 13        |
| 1.4      | Vorgehensweise, Methodik und Forschungsansatz                    | 14        |
| <b>2</b> | <b>DARSTELLUNG WESENTLICHER<br/>UNTERSUCHUNGSGEGENSTÄNDE</b>     | <b>17</b> |
| 2.1      | Organisationen                                                   | 17        |
| 2.1.1    | Organisationsformen und deren Entstehung                         | 17        |
| 2.1.2    | Organisationstheorien                                            | 18        |
| 2.1.3    | Verhalten in Organisationen                                      | 23        |
| 2.2      | Umweltmanagementsysteme                                          | 32        |
| 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<br>Unternehmenskulturen | 47        |
| 2.3      | Ideenmanagement                                                  | 55        |
| 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        |
| 2.4      | Lernen in Organisationen                                         | 73        |
| 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 angewendeter 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<br/>WEITERENTWICKLUNG VON<br/>UMWELTMANAGEMENTSYSTEMEN</b> | <b>253</b> |
| <b>7</b>    | <b>OFFENE FORSCHUNGSFRAGEN</b>                                                                | <b>265</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<br/>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> |