

Dr. Barbara Gorsler

# Umsetzung ökologisch bewussten Denkens

Eine Studie zur Unternehmenskultur

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	43.523
Abstell-Nr. :	A12/2014
Sachgebiete:	
	1.2.1
	9.5.0

# INHALTSVERZEICHNIS

<b><u>EINLEITUNG</u></b>	1
- Vom linearen zum ganzheitlichen Denken	2
- Biokybernetisches Denken im Unternehmungsalltag	3
- Vesters Biokybernetik - Grundlage der Unternehmensphilosophie der Holzstoff Holding AG	4
- Die Hauptpunkte meiner Untersuchung	6
- Der Beitrag meiner Arbeit	9
<b><u>1. KAPITEL</u></b>	
1.1: <u>Biokybernetik als Methodik</u>	
1.1.1: Zum Vorverständnis: Was ist Biokybernetik?	11
1.1.2: Einige systemtheoretische Grundbegriffe	13
1.1.3: Wesentliche Merkmale biologischer Systeme	14
a) das biologische System arbeitet überaus effizient	
b) oberstes Ziel biologischer Systeme: Überleben	
1.1.4: Die biokybernetischen Grundregeln nach Vester	15
1.1.5: Welche Einsichten bringt systemgerechtes Denken?	21
a) Erkennen des Ganzen versus einer minutiösen Bestandesaufnahme der Details	
b) Fehler, die im Umgang mit komplexen Systemen immer wieder gemacht werden	
c) Die mangelnde Fähigkeit vernetzt zu denken, liegt in der Ausbildung begründet	
1.1.6: Entscheidungshilfen für vernetztes Denken	25
1.1.7: Die biokybernetische Problemlösung nach Vester	26
a) Das sensitive Modell	
b) Der Papiercomputer - eine Hilfe zum vernetzten Denken	

1.2:	<u>Biokybernetik - welche Philosophie über die Handlungsweise der Unternehmung steht dahinter?</u>	
1.2.1:	Einleitung	32
1.2.2:	Aus der Makrosicht	33
1.2.3:	Aus der Sicht der einzelnen Unternehmung	38
	a) Die Anwendung der Biokybernetik führt zu einer gesellschaftsorientierten Unternehmenspolitik	
	b) Die Unternehmung muss eine eigenständige Wertebasis auf der Grundlage der Biokybernetik entwickeln	
1.2.4:	Zusammenfassung	42
1.3:	<u>Biokybernetik und Unternehmenskultur</u>	
1.3.1:	Biokybernetik als Bestandteil der Unternehmenskultur	44
1.3.2:	Abgrenzung des Begriffes Unternehmenskultur	47
1.3.3:	Erfassung einer bestehenden Unternehmenskultur	54

## 2. KAPITEL

### Die Fallstudie

2.1:	<u>Das Fallbeispiel : die Holzstoff Holding AG</u>	57
2.2:	<u>Die Aufnahme biokybernetischen Gedankenquites bei der Holzstoff Holding AG</u>	61
2.2.1:	Neugestaltung der Leitbilder	63
2.2.2:	Biokybernetisches Denken im Planungshandbuch	65
2.2.3:	Stufengerechte Mitarbeiterschulung	70
2.2.4:	Pressereaktionen: Holzstoff ein Vorreiter	70

<b>2.3:</b>	<b><u>Die Befragung</u></b>	
2.3.1:	Der Untersuchungsgegenstand	72
2.3.2:	Erläuterung der Fragenbereiche	
	<b>A: Persönlichkeitsfaktoren</b>	73
	A 1) Persönlichkeitsprofile	
	A 2) Rituelles Verhalten	
	A 3) Kommunikation	
	<b>B: Managementfaktoren</b>	76
	B 1) Strategien	
	B 2) Strukturen; Prozesse	
	B 3) Führungssystem	
	<b>C: Umfeldfaktoren</b>	77
	- wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen	
2.3.3:	Wer wurde befragt?	78
<b>2.4:</b>	<b><u>Ergebnisse der ersten Befragungsrunde</u></b>	
2.4.1:	Einleitung	80
2.4.2:	1. Fragenkomplex: Persönlichkeitsfaktoren	80
	2. Fragenkomplex: Managementfaktoren	87
	3. Fragenkomplex: Umfeldfaktoren	89
2.4.3:	Zusammenfassung der Ergebnisse der ersten Befragung	92
<b>2.5:</b>	<b><u>Die zweite, vertiefte Befragung bei der Mühlebach AG</u></b>	
2.5.1:	Einleitung	97
	- Einige Daten und Fakten zur Mühlebach AG	
	- Einige Zahlen zur heutigen Mühlebach AG	
	- Die Firmenphilosophie der Mühlebach AG	
2.5.2:	Das Vorgehen bei der Befragung	103

2.5.3: Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde	
- 1.Fragenkomplex: Persönliche Werte	105
- 2.Fragenkomplex: Die bei Mühlebach erfahrenen und gelebten Werte	107
- 3.Fragenkomplex: Wie sind die Befragten mit dem biokybernetischen Gedankengut vertraut gemacht worden? Hat dieses Thema in der täglichen Praxis eine Bedeutung?	110
2.5.4: Abschliessende Bemerkungen	120
- Mögliche Ergänzungen oder Weiterentwicklungen	125

### 3. KAPITEL

#### Ökologieorientierung als Kulturauftrag

3.1: Einleitung	127
3.2: Ökologie - und Gesellschaftsorientierung in der Literatur und in der Praxis	129
3.3: Ökologieorientierung : ein Kulturauftrag - insbesondere auch des Unternehmers	137

### 4. KAPITEL

#### Voraussetzungen und Einflüsse, die zu einer biokybernetisch orientierten Unternehmenskultur führen

4.1: <u>Einleitung</u>	142
4.2: <u>Die externen Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur</u>	
4.2.1: Der Wertewandel	
a: Einleitung	145
b: Einige Daten zu den veränderten Umfeldfaktoren	146

4.2.2:	Der Einfluss von Interessengruppen	
a:	Die Unternehmung als Teil der Gesellschaft	153
b:	Das Problem unterschiedlicher Wahrnehmungen und die darausfolgenden, unterschiedlichen Risikobeurteilungen	155
c:	Neue Ziele und Formen der Kommunikation auf der Grundlage glaubwürdigen Verhaltens	157
d:	Neue Kommunikationsforen	158
4.2.3:	Bindende Rahmenbedingungen - die Umweltschutzgesetzgebung	
a:	Die Grundzüge des schweizerischen Umweltschutzgesetzes	159
b:	Die Instrumente des schweizerischen Umweltschutzgesetzes	161
c:	Die Unternehmungen müssen sich aktiv im politischen Prozess beteiligen	162
4.2.4:	Z u s a m m e n f a s s u n g zur Gestaltung der A u s s e n k u l t u r einer Unternehmung auf dem Hintergrund des biokybernetischen Gedankengutes	164

#### 4.3: Die internen Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur

4.3.1:	Einleitung	169
4.3.2:	Die Entwicklung eines Ökologiebewusstseins ist Sinnvermittlung	169
4.3.3:	Die Unternehmenskultur wird bestimmt durch P e r s ö n l i c h k e i t s f a k t o r e n	
a)	Persönlichkeiten kultivieren biokybernetisches Denken	171
b)	Neue Visionen auf der Grundlage biokybernetischen Denkens	174
c)	Weitergabe des erweiterten Verantwortungsverständnisses und der Fertigkeit, biokybernetisch zu denken und zu handeln	175
d)	Zusammenfassung	178

4.3.4: Die Unternehmenskultur wird bestimmt durch M a n a g e m e n t f a k t o r e n	
a) Biokybernetisches Denken im Leitbild	180
b) Biokybernetisches Denken beeinflusst die Unternehmensziele	181
c) Die Formulierung einer Unternehmensstrate- gie auf dem Hintergrund biokybernetischen Denkens	185
d) Biokybernetisches Denken verändert die Struktur und die Organisation einer Unter- nehmung	188
 S c h l u s s w o r t	 192

<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	195
-----------------------------	-----

ANHANG

1) Leitbild der Holzstoff Holding AG, 1987	203
2) Fragebogen (1.Befragung)	204
3) Biokybernetisches Denken (Mai 1982)	206
4) Der biokybernetische Problemlösungsprozeß	213
5) Checkliste für Investitionen	222