

# Mitarbeiterbeteiligung beim Audit



Bei der Durchführung eines erfolgreichen Umweltaudits spielt die Beteiligung der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. DDr. ULRIKE PRÖBSTL  
Institut für Landschaftsentwicklung, Erholungs- und Natur-  
schutzplanung der Universität für Bodenkultur, Wien



Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Dr.  
ALEXANDRA JIRICKA

**DABEI SIND VERSCHIEDENE STRUKTUREN** und Aufgaben zu unterscheiden. Das Projekt-Team ist eine kleine Gruppe innerhalb des Unternehmens, die in die Datenzusammensetzung und die Organisation des Audits mit einbezogen ist. Erfolgreich und umsetzungsorientiert ist ein Audit aber erst, wenn es gelingt, möglichst alle Mitarbeiter – von der Mitarbeiterin an der Kasse über das Liftpersonal bis zum Marketingteam – in den Prozess zu integrieren. Wie immer die Umweltpolitik und die Zielsetzungen aussehen, kann eine Umsetzung nur dann gelingen, wenn die Mitarbeiter sie nicht nur mittragen, sondern an den geplanten Optimierungen, z.B. auch durch eigene Verbesserungsvorschläge, aktiv mitarbeiten. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist eine frühzeitige Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen. Sie sollen nicht erst zu den geplanten Zielen und Maßnahmen Stellung nehmen, sondern werden im Idealfall bereits in der Phase der Bestandsanalyse in den Prozess mit einbezogen. Die praktische Erfahrung zeigt, dass z.B. die Mitarbeiter, die sehr häufigen Kundenkontakt haben, oft mehr als die leitenden Angestellten von den Beschwerden und Problemen der Kunden mitbekommen. Neben dem fachlichen Gewinn stärkt eine frühzeitige Beteiligung auch die Motivation der Mitarbeiter und die Bereitschaft, an

Problemlösungen, Einsparungen und Neuerungen mitzuwirken.

Wie in jedem Unternehmen ist das firmeninterne Ansehen und Auftreten von Abteilungen und Mitarbeitern nicht gleich. Daher gilt es bei der Beteiligung der Mitarbeiter auch eine geeignete Form zu finden. Bei allgemeinen Versammlungen kann es passieren, dass nur leitende Angestellte das Wort ergreifen und so viele mögliche Anregungen anderer Mitarbeiter nicht erfasst werden. Daher sind vor allem solche Methoden zu empfehlen, die alle Mitarbeiter zu Wort kommen lassen. Es bieten sich zum Beispiel die Metaplantchnik bei Versammlungen, die modifizierte Gruppenarbeit am Runden Tisch oder das Vorschlagswesen („suggestion-book-system“) an. In vielen Gebieten hat sich die sogenannte Sandwich-Methode, eine Methode mit mehreren Komponenten, bewährt, die wir häufig etwas abgewandelt verwenden. Dieses Vorgehen eignet sich immer dann, wenn heterogene Gruppen gemeinsam arbeiten sollen und auch gegebenenfalls eine große Zahl an Mitarbeitern beteiligt werden soll. Diese Methode soll dazu beitragen, die Hemmschwelle bei der Meinungsäußerung abzubauen und die Erfahrungen der Mitarbeiter als Fachleute des Unternehmens mit ihren Kenntnissen optimal einzubeziehen.

Für die Skigebiete mit einer ausgesprochen saisonalen Belastung ist die Wahl der richtigen Gesprächszeitpunkte wichtig, die mit der saisonalen Belastung und den Urlaubszeiten abgestimmt werden müssen.

Wichtig ist für eine integrative Sichtweise auch, alle Mitarbeiter zu verschiedenen Bereichen zu befragen und nicht nur zu ihrem engen Zuständigkeitsbereich.

Themen im Rahmen des Audit-Prozesses in Zell am See waren zum Beispiel

- Natur und Landschaft,
- touristische Nutzung im Sommer,
- touristische Nutzung im Winter,
- Gebietsmanagement und Pflege,

## DIE SANDWICH-METHODE

- 1 Einführung, Begrüßung durch die Unternehmensleitung
- 2 Vortrag zu den Aufgaben, dem thematischen Hintergrund, den Teilabschnitten des Audits und der aktuellen Aufgabenstellung in allgemeiner Form
- 3 Stärken- und Schwächen-Analyse durch die Mitarbeiter mit Hilfe von Metaplantchnik einzeln oder in Gruppenarbeit

### PAUSE

- 4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Metaplantchnik und Diskussion des Meinungsbildes
- 5 Vortrag durch externen Gutachter zu Stärken und Schwächen
- 6 Diskussion und gemeinsames Herausarbeiten von Übereinstimmung und Unterschieden zwischen interner und externer Sicht

■ Präsentation des Gebiets, des Unternehmens, Information und Marketing.

Weiterhin sollte die Möglichkeit durch Beteiligung der Mitarbeiter genutzt werden, um eine interne Bewertung sowie die Qualität der internen Kooperation und Kommunikation mit zu erfassen. Aufbauend auf diesem Prozess kann sich auch eine vertiefende Arbeit in Kleingruppen mit Hilfe von Checklisten empfehlen. Beispiele für Checklisten zu Umweltthemen im Seilbahnbereich enthält das Buch zum Skigebietsaudit, das bei Alexandra Jiricka, Institut für Landschaftsentwicklung, Erholungs- und Naturschutzplanung (alexandra.jiricka@boku.ac.at) angefordert werden kann.

Die Erfahrung der Mitarbeiterbeteiligung in verschiedenen Skigebieten ergab neben den fachlichen Erkenntnissen auch weitergehende Effekte. So war für Betriebe in Osteuropa die Beteiligung eine neue Erfahrung, der sie zunächst mit Skepsis begegnet sind und ein mögliches Instrument der Kontrolle erwartet haben. Als diese Sorge ausgeräumt werden konnte, zeigte sich eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und Dankbarkeit, einen qualifizierten Arbeitsplatz zu besitzen. Hier diene die

Beteiligung aber auch dazu, das Gefühl persönlicher Verantwortung für einzelne Bereiche zu stärken und Zuständigkeiten herauszustellen.

Demgegenüber fördern in den Alpen entsprechende Beteiligungen den betrieblichen Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“. Häufig wird das Anliegen der Mitarbeiter, an Entscheidungen mitbeteiligt zu werden oder diese kommentieren zu wollen, deutlich. Die anonyme Form der Beteiligung, z.B. durch Karten, erlaubt auch „Dampf“ abzulassen und konstruktive Kritik zu üben. Gerade bei großen Unternehmen kommt der firmeninternen Abstimmung zwischen Abteilungen eine große Bedeutung zu. Diese internen Beteiligungsprozesse sind ein geeignetes Mittel,

Ansatzpunkte für Probleme zu erkennen und im Rahmen der Maßnahmen aufzulösen. Auch wenn diese nicht immer Umweltaspekte wie z.B. Sommerbewirtschaftung und Beschneigung betreffen mögen, sind für den Betrieb als Ganzes auch die Zusammenarbeit von Abteilungen und einzelnen Mitarbeitern entscheidend. Umweltmanagement braucht engagierte und gut kooperierende Mitarbeiter.

Ulrike Pröbstl, Alexandra Jiricka

## „Umweltmanagement braucht engagierte und gut kooperierende Mitarbeiter“

# HÖCHSTLEISTUNG AUF DER PISTE.





SICHER SCHNEESICHER. SNOW FOR SURE.

Die neue Generation von Schneerzeugern trägt den Namen PEAK und setzt durch ihre unschlagbare Kombination aus Handling, Wirkungsgrad und Geräuschkentwicklung neue Maßstäbe in der Beschneigung.

[www.sufag.com](http://www.sufag.com)

