

Mitarbeiterbeteiligung bei Umweltbetriebsprüfungen, Umwelt- und Sicherheitsaudits

Autoren:

Dr. Harald Gilch

(Bild oben)

Joachim Müller

(Bild Mitte)

Dr. Friedrich Stratmann

Hochschul-Informations-System

GmbH, Hannover



1. Einführung

Jede systematische Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen im betrieblichen Umwelt- und Arbeitsschutz, insbesondere bei der Initiierung von Managementsystemen steht vor der Notwendigkeit, sich zunächst einen Überblick über die aktuelle betriebliche Situation zu verschaffen. So einig sich Literatur- und Beraterwelt über das Grundanliegen sind, so kontrovers ist die Diskussion über die Vorgehensweise: Wie aufwendig, wie detailliert hat die Bestandsaufnahme zu sein? Wie sind die notwendigen Basisinformationen in einer sinnvollen Kosten-Nutzen-Relation zu ermitteln?

Eine geeignete Alternative zur häufig beobachteten akribischen „Datenerhebung“, verbunden mit langen Erfassungszeiträumen, ist ein mitarbeiterbezogenes (1) Evaluierungskonzept („Berichterstatterkonzept“), das vom Hochschul-Informations-System in Hannover für die Errichtung von Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystemen in Hochschuleinrichtungen (2) entwickelt worden ist.

2. Bausteine des Konzepts

Der Entwicklung des Konzepts liegen folgende Erfahrungen bei Bestandsaufnahmen zugrunde:

- Ein Verfahren zur Ermittlung des Ist-Zustandes sollte weniger analytisch, als vielmehr handlungs- und ergebnisorientiert sein.
- Externe Analysen und Erhebungen beschreiben Verfahrensabläufe in Rationalitäten, wie sie in der Realität

vor Ort nicht oder nur selten vorhanden sind.

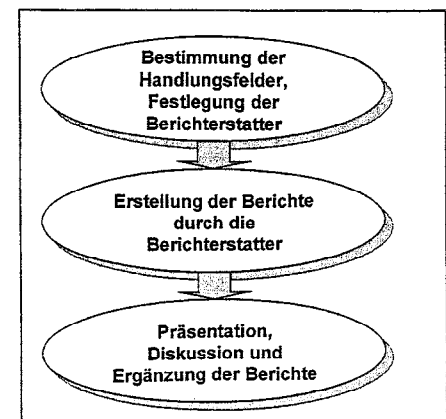
- Die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter steigert die Akzeptanz und die Motivation für notwendige, begleitende organisatorische Veränderungsprozesse.
- Mitarbeiter können ihre eigenen Arbeitsprozesse einschließlich der Gefährdungspotenziale und Umweltauswirkungen zumeist gut beschreiben und bewerten.
- Mitarbeiter können hierbei eine Fülle an informellem und implizitem (Erfahrungs-)Wissen einbringen.

Das hier vorgestellte „Berichterstatterkonzept“ basiert in seiner Grundkonzeption auf folgenden Einzelbausteinen (vgl. Abb. 1):

Vorbereitungsphase

Das Konzept wird zunächst mit der Leitung der Einrichtung abgestimmt. Es wird dann ein Arbeitsteam gebildet. In

▽ Abb. 1: Einzelbausteine des Konzepts



einem Kick-Off-Workshop werden Handlungsfelder und Berichterstatter ausgewählt sowie das „Erhebungsverfahren“ konkretisiert.

Erstellung der Berichte (Entwürfe)

Anhand strukturierter Erfassungsbögen erstellen die Berichterstatter ihren (!) Bericht zu ihrem (!) Handlungsfeld. Die Berichte werden gesammelt und zum Informationsaustausch an alle Berichterstatter (bzw. in kleinen Arbeitseinheiten an alle Mitarbeiter) verteilt.

Präsentationsworkshop

In einem moderierten Workshop stellen die Berichterstatter ihre Ergebnisse selbst vor. Die Teilnehmer kommentieren und ergänzen diese in mündlicher Diskussion.

Erstellen der Berichte (Abschluss)

Ergänzungen und Kommentare werden – als solche kenntlich gemacht – in die Berichtsentwürfe aufgenommen und zwecks abschließender redaktioneller Bearbeitung wiederum an alle Berichterstatter verteilt.

Verwendung der Berichte

Die Abschlussberichte dienen als Grundlage für weitere Aktivitäten in Umwelt- bzw. Sicherheitsaudits oder sind Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Bausteinen im Sinne eines Umwelt-(UMS) oder Arbeitsschutzmanagementsystems (AMS), z. B. Bewertung der Handlungsfelder, Schnittstellenanalyse, Zieldiskussion, Stärken-Schwächen-Analyse).

3. Handlungsfelder und Berichtselemente

Die ausgewählten Handlungs- bzw. Arbeitsfelder, die mit dem Berichterstatterkonzept bearbeitet werden, hängen im Wesentlichen von den Zielen (z. B. Audit im Rahmen normierter Managementsysteme, Integration von Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz) und den organisatorischen Strukturen dieser Felder (z. B. Verknüpfung von Aufgaben

zu Arbeitseinheiten) ab. Bei ihrer Festlegung sollten die potenziellen Berichterstatter bereits beteiligt sein (z. B. gemeinsamer Kick-Off-Workshop). Ein Beispiel für mögliche Handlungsfelder einer mit gebäudebezogenen und technischen Aufgaben betrauten Verwaltungseinheit in einer Hochschule ist im Folgenden aufgeführt:

- **Versorgung:** Energie (Strom, Wärme, Kälte), Technische Gase, Wasser
- **Entsorgung:** Hausmüll, Gewerbeabfall, Sonderabfälle, Abwasser
- **Anlagen- und Gerätesicherheit:** Genehmigungs- und Überwachungspflicht, Prüfpflichten, Gewässerschutz
- **Beschaffung:** umweltfreundliche Beschaffung, Beschaffung und Lagerung von Chemikalien
- **Prävention:** Arbeits- und Gesundheitsschutz, Brandschutz, Notfall und Katastrophenschutz
- **Umweltschutzaspekte gebäudebezogener und technischer Dienstleistungen:** Bauplanung, -ausführung und

-unterhaltung, Gebäudereinigung, Haushandwerker und Hausmeister-tätigkeiten, Fremddienstleister

- **Umweltrelevante Aspekte in internen und externen Kundenbeziehungen**

Im Gegensatz zu den Handlungsfeldern, die orts- und einrichtungsspezifisch festzulegen sind, bedarf es bei den Berichtselementen, die einer Strukturierung der Handlungsfelder dienen, keiner spezifischen Anpassungen.

HIS hat für seine Berichte folgende 9 Elemente zu Grunde gelegt: Zielsetzungen, Anforderungen, Organisation, Maßnahmen, Relevanz des Handlungsfeldes, Datenlage, Stärken-Schwächen-Profil, Verbesserungsvorschläge und Besonderheiten. Diese Berichtselemente mit spezifizierenden Unterpunkten, die jeder Berichterstatter für sein Handlungsfeld bearbeitet, sind in Abb. 2 in einer Matrix abgebildet.

Der Berichterstatter selbst bekommt einen speziellen „Erhebungsbogen“, in dem die Berichtselemente weiter

Handlungsfelder	Energieverbrauch Strom / Wärme / Wasser	Papier und Büro- Beschaffung / Entsorgung	Umgang mit Chemikalien- speziell Lösungsmittel	Chemikalienentsorgung	Entsorgung - sonstige	Arbeitsbedingungen in Büro und Labor	Kommunikation (intern/extern)	Integration in Forschung und Lehre
Berichtselemente								
1. Generelle, übergeordnete Zielsetzung								
2. Anforderungen								
2a. Externe Anforderungen (Gesetze u.a.)								
2b. Interne Anforderungen (Leitlinien u.a.)								
3. Organisation								
3a. schriftliche Regelungen								
3b. Zuständigkeiten (zentral/dezentral)								
3c. Personal (Ressourcen)								
3d. Finanzen (Ressourcen)								
3e. Schnittstellen zu anderen Bereichen								
3f. Schulungen/Information								
3g. Verfügbare und genutzte Hilfsmittel								
4. Maßnahmen								
4a. laufende Maßnahmen (Routine)								
4b. einmalige Maßnahmen (im letzten Jahr)								
5. Relevanz des Handlungsfeldes								
5a. (besondere) Umwelteinwirkungen								
5b. (besonderes) Gefährdungs-/Belastungspotential für die Mitarbeiter(innen)								
6. Informationen bzw. Datenlage								
7. Stärken-Schwächen-Profil								
8. Verbesserungsvorschläge								
9. Weitere Besonderheiten								
	Name des/der Berichterstatter(in)	Name des/der Berichterstatter(in)	Name des/der Berichterstatter(in)	Name des/der Berichterstatter(in)	Name des/der Berichterstatter(in)	Name des/der Berichterstatter(in)	Name des/der Berichterstatter(in)	Name des/der Berichterstatter(in)

▷ Abb. 2: Berichtselemente für das jeweilige Handlungsfeld

▷ Abb. 3:
Berichterstattungs-
bogen für eine
wissenschaftliche
Einrichtung
(Ausschnitt)

Projekt „Umweltprüfung in einer wissenschaftlichen Einrichtung“	
Berichterstattung zu den Handlungsfeldern im Umwelt- und Arbeitsschutz	
Handlungsfeld: Name des Handlungsfeldes	
Berichtersteller(in): Name des/der Berichterstatters(in)	
Datum:	
Sachstandsbeschreibung des/der Berichterstatters(in)	Korrekturen / Ergänzungen
(1) Generelle Zielsetzung in Ihrer Einrichtung: (Bsp. Sicherer Umgang mit Gefahrstoffen; wenn Ziele nirgendwo formuliert sind (oder bekannt sind), keinen Eintrag vornehmen)	
(2a) Externe Anforderungen: (Bsp. Gesetze, Verordnungen, spezielle Regelwerke (TRGS, GUV); bitte nur die wichtigsten und keine Paragraphen)	
(2b) Interne Anforderungen: (Bsp. Dienstvereinbarungen, Rundschreiben)	
(3a) Organisation – schriftliche Regelungen: (Bsp. Interne Richtlinien, Handlungsanleitungen, Organigramme, Geschäftsverteilungsplan, Laborordnung)	
(3b) Organisation – Zuständigkeiten: (Bsp. Wer erledigt die anfallenden Aufgaben? Wer ist verantwortlich für die Erledigung?) zentrale Zuständigkeiten: überwachend / operativ dezentrale Zuständigkeiten: operativ	

präzisiert und anhand von Beispielen verdeutlicht werden (vgl. Abb. 3). Sie erhalten den Bogen möglichst als digitale Dateivorlage, damit sie ihre Ergebnisse direkt in die Textfelder eintragen können. Die strenge Einhaltung dieser strukturierten Vorgehensweise hat sich in der Praxis aus zwei Gründen als wichtig herausgestellt:

- Die schriftliche Ausdrucksfähigkeit der Berichtersteller ist sehr unterschiedlich, soll aber kein Kriterium bei der Auswahl der Berichtersteller sein. Deshalb gibt es einheitliche Vorgaben, die eine Abfassung des Berichtes erleichtern und eine gute inhaltliche Vergleichbarkeit zulassen.
- Die Berichte können anhand der Berichtselemente einfach, transparent und nachvollziehbar zusammengeführt und ausgewertet werden. Gemeinsamkeiten zwischen den Handlungsfeldern werden schnell erkannt und lassen sich damit ggf. auch verallgemeinern; Unterschiede zwischen den Handlungsfeldern werden deutlich und können auf formale

oder inhaltliche Ursachen zurückgeführt werden.

4. Rahmenbedingungen

Zentrale Aufgabe für eine erfolgreiche Durchführung des „Berichterstellerkonzepts“ ist es, das Vorhaben so einzuführen und zu moderieren, dass bei den betroffenen Berichterstellern die Bereitschaft zu einer aktiven Mitarbeit geweckt wird. Dabei ist zu bedenken, dass es sich oft um Mitarbeiter handelt, die in der hier angestrebten kritischen Selbstreflexion ihrer Arbeit ungeübt sind. Zudem gilt es, die Sinnhaftigkeit des Verfahrens ausführlich zu erläutern, da nicht nur die Teilnahme an den Workshops, sondern vor allem auch das Abfassen der Berichte als zusätzliche Arbeit empfunden wird.

Über obige grundsätzliche Voraussetzungen hinaus haben sich in der praktischen Anwendung des Konzepts weitere Erfolgsfaktoren herausgebildet.

Unterstützung durch die Leitung

Die Leitung der Einrichtung muss Konzept und Vorgehensweise nachdrücklich

unterstützen und auch öffentlich kommunizieren („Wunsch zum Wandel“).

Zeitmanagement

Der Ablauf ist zeitlich sorgfältig zu planen und in der Inanspruchnahme der Mitarbeiter effektiv zu gestalten.

- Für die Vorbereitungsphase und Erstellung der Berichtsentwürfe sollten jeweils nicht mehr als vier Wochen angesetzt werden.
- Der Berichtersteller sollte für die Erstellung eines Berichts max. den Arbeitsaufwand eines Tages ansetzen dürfen.
- Die Berichte sind rechtzeitig vor dem Präsentationsworkshop an den Moderator zu verschicken, damit die Berichte vorab an alle Teilnehmer verteilt werden können.
- Nach dem Präsentationsworkshop sollte der Moderator binnen zwei Wochen die „ergänzten“ Berichte als vollständigen Band an alle Berichtersteller versenden.

Strukturierung und Präsentation der Berichte

Die strukturellen Vorgaben des Berichts sind einzuhalten (z. B. Reihenfolge, Bearbeitung aller Berichtselemente). Der Berichtersteller sollte sich bei Beschreibung und Bewertung auf seine Sichtweise beschränken. Fragen, die nicht beantwortet werden können bzw. die nicht zutreffen, sind entsprechend zu markieren. Relevante Informationen, die eigentlich in anderen Handlungsfeldern anzudeuten sind, sollten im Sinne einer Schnittstelle (z. B. Ansprechpartner) benannt werden. Die Berichte sind möglichst an einem Termin (ein-, zweitägig) zu präsentieren. In der Praxis hat sich gezeigt, dass nur wenn möglichst viele Berichte vergleichend gegenübergestellt werden können, auch Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Handlungsfeldern herausgearbeitet werden können. Die Einzelberichte sind deshalb durch die Berichtersteller möglichst nur in ihren zentralen Inhalten vorzustellen (10-15 min.), damit mit den Teilnehmern ausführlich diskutiert werden kann (max. 20 min.).

Offenheit und Transparenz des Verfahrens

Ziel ist es, sowohl bisherige Erfolge und Anstrengungen zu dokumentieren, als auch evtl. noch vorhandene Schwachstellen aufzudecken. Die Einbeziehung der Berichtsergebnisse in weitere Auswertungen und Aufbereitungen ist stets transparent zu halten; d. h. bei der redaktionellen Bearbeitung durch die Moderatoren sind Texte aus den Berichten möglichst im Wortlaut beizubehalten. Hierdurch bleiben eine Identifikation des Berichterstatters mit dem Handlungsfeld und damit auch eine aktive Beteiligung bei der Weiterführung des Prozesses, z. B. bei einem Umweltaudit über die Bestandsaufnahme hinaus, erhalten. Die Mitarbeiter können dann anhand ihrer eigenen Ergebnisse auch bei der Formulierung von Zielen und Maßnahmen mitwirken und so den Umweltmanagementprozess fortführen. Insgesamt soll die Berichterstattung sicher stellen, dass der Ist-Zustand umfassend und realitätsnah abgebildet wird, damit Zielsetzungen und Maßnahmenkataloge entwickelt werden können, die auch umsetzbar sind. Dies kann durchaus von kontroverser Diskussion und Bewertung einzelner Handlungsfelder begleitet sein. Vermieden werden muss aber, dass einzelnen Personen oder Arbeitsbereichen nachträglich die Schuld für möglicherweise aufgedeckte Schwachstellen zugewiesen wird.

5. Einsatzmöglichkeiten

Das hier beschriebene Berichterstatterkonzept kann vielfältig für eine mitarbeiterorientierte Bestandsaufnahme der Ist-Situation im Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz eingesetzt werden. Dies gilt insbesondere für die Übertragbarkeit auf andere Unternehmens- und Organisationsformen sowie den Einsatz bei Schnittstellenproblemen.

Der Einsatz des Konzeptes basiert bisher auf Erfahrungen in Einrichtungen in Forschung und Lehre. Gerade für kleine und mittlere Betriebe erscheint die Anwendung der Vorgehensweise ebenfalls sehr sinnvoll, wenn denn z. B. ein Managementsystem (UMS, AMS, Qualitätsmanagementsystem) eingeführt

werden soll. Gerade hier liegen zumeist wenige Basisinformationen und formelle Regelungen in schriftlicher Form vor, so dass Methoden für einfache Bestandsaufnahmen gefragt sind.

Bei Reorganisationsprozessen steht häufig die Verbesserung von Schnittstellen im Mittelpunkt. Auch hier kann das „Berichterstatterkonzept“ Anwendung finden. So können im Hochschulbereich Berichte aus einzelnen Arbeitsbereichen (z. B. Stabsstelle Umwelt- und Arbeitsschutz, technische Verwaltung, wissenschaftliche Einrichtungen) nach abgeschlossener einrichtungsinterner Diskussion und im Konsens mit den betroffenen Berichterstattern übergreifend miteinander verglichen und ausgewertet werden. Auf Basis der Ergebnisse könnten spezielle Leistungen und Aufgaben des o. g. Fachpersonals unter den Zielsetzungen, wie Serviceorientierung, Qualitätssicherung, Outsourcing, thematisiert und in Konzepte zum Qualitätsmanagement integriert werden.

Der originäre Einsatz des „Berichterstatterkonzepts“ im Rahmen eines Umweltaudits wird auch durch Anforderungen von normativen Regelungen zu Umweltmanagementsystemen im Sinne von EMAS und ISO 14001 unterstützt, da eine Reihe von Vorgaben mit dem Verfahren adäquat umgesetzt werden können.

- Eine umfassende Beteiligung und Einbeziehung der Mitarbeiter wird in der ISO 14001 und vor allem auch in EMAS ausdrücklich verlangt. So dokumentieren die Berichte bei einer späteren Validierung oder Zertifizierung dem Umweltgutachter, dass auf die Mitarbeiterbeteiligung während der Einführung eines UMS besonderer Wert gelegt wurde (3).
- Über die partizipative Bestimmung der zu betrachtenden Handlungsfelder zu Beginn des Berichterstattungsprozesses erfolgen die ersten Schritte zur Ermittlung der Umweltaspekte (4).
- Aus den Berichtselementen lassen sich grundlegende weitere Elemente eines UMS ableiten. So kann z. B. das Berichtselement „Generelle und über-

geordnete Ziele der Einrichtung“ die Grundlage für eine Umweltpolitik sein; die Berichtselemente „Stärken-Schwächen-Profil“ und „Verbesserungsvorschläge“ geben wichtige Anhaltspunkte für die Formulierung von Umweltzielen im Rahmen eines Umweltprogramms (5).

- Wichtige Informationen ergeben sich aus dem Berichtselement „Organisation“ mit seiner Spezifizierung „Schulungen“ zum Aufbau der Umweltorganisation und des Umwethandbuchs bzw. zur Ermittlung des Schulungsbedarfs und Aufstellung eines Schulungsprogramms (6).
- Zur Ermittlung der relevanten gesetzlichen Umweltvorschriften dient das Berichtselement „Externe Anforderungen“ (7).

Allerdings wird das Umweltaudit oft noch nicht mit den Berichten abgeschlossen werden können. Sie sind aber Grundlage, um einzelne Personen oder Personengruppen in gezielten Auditgesprächen vertiefend zu befragen.

6. Abschlussbetrachtung

Das hier beschriebene Berichterstatterkonzept stellt ein praktikables und vielseitig einsetzbares Werkzeug dar, mit dem die Mitarbeiter einer Einrichtung von Anfang an in betriebliche Veränderungsprozesse (z. B. Umweltbetriebsprüfungen, Auditierungen) aktiv eingebunden werden können.

Als besondere Stärken des „Berichterstatterkonzepts“ lassen sich herausstellen:

- Die Mitarbeiter erhalten Gelegenheit, frühzeitig ihr Wissen und ihre Veränderungsvorschläge einzubringen.
- Die untersuchten Handlungsfelder werden von den Mitarbeitern im hohen Maße selbst bestimmt.
- Jeder Berichterstatter wird verfahrensmäßig in die Lage versetzt, seine Sichtweise der Prozesse nachvollziehbar und vergleichbar zu erfassen.
- Berichte werden kommentiert und ergänzt, in dem andere Mitarbeiter Gelegenheit erhalten, Stellung zu

nehmen, wobei sie sich auf Aussagen ihrer Kollegen beziehen und nicht auf das Urteil eines externen Auditors.

- Aus den Diskussionen werden auch informelle Abläufe und Arbeitsstrukturen bekannt, die für eine Umsetzung von Maßnahmen wichtig sind.
- Mit dem Verfahren lässt sich bei vertretbarem Aufwand ein umfassendes Gesamtbild zu den umwelt- und sicherheitsrelevanten Handlungsfeldern einer Einrichtung gewinnen, das abhängig von der Zielsetzung vielfältig ausgewertet werden kann.
- Die speziellen Vorgaben von EMAS und ISO 14001 zur Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeiter in ein UMS werden erfüllt.
- Die damit erreichte Aktivierung der Mitarbeiter stellt für den weiteren Prozess der Einführung und späteren Aufrechterhaltung eines UMS/AMS einen zentralen Erfolgsfaktor dar.

Die Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz des „Berichterstatterkonzepts“ (vgl. auch Pkt. 4) sind weniger technischer und finanzieller, als

vielmehr personeller und organisatorischer Art:

- Leitung und Vorgesetzte müssen einen Willen zum Wandel zum Ausdruck bringen und den Beteiligten die Angst vor Veränderung nehmen; d. h. auch Vertrauen in den Ablauf des Verfahrens aufzubauen und nicht durch Kontrolle und Intervention auf die Arbeit der Berichterstatter Einfluss nehmen zu wollen.
- Die beteiligten Mitarbeiter müssen die Sinnhaftigkeit ihres Tuns und möglichst (auch persönliche) Vorteile durch den Einsatz des Verfahrens sehen.
- Der Moderator muss das Vertrauen der beteiligten Akteure genießen und die Anwendung der Methode sicher beherrschen.

Anmerkungen

Bei Funktions- und Berufsbezeichnungen (z. B. Mitarbeiter) wird nur die männliche Form verwendet. Diese Darstellung dient lediglich einer besseren Lesbarkeit des Textes. Wo nicht aus-

drücklich anders vermerkt, ist die weibliche Form implizit immer mit eingeschlossen.

- (1) Vgl. auch für ein mitarbeiterorientiertes Vorgehen: Becke, G. u. a. : Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung. Eine Praxishilfe für mittelständische Unternehmen. Berlin/Heidelberg (Springer) 2000.
- (2) HIS Hochschul-Informationen-System: Bericht zum Umweltaudit an der Universität Bremen. Bremen (September) 2002 (unv. Bericht; Ders.: Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystem an der TU Berlin. Berlin 2002 (unv. Bericht).
- (3) Art. 1 Abs. 2d und Anhang B.4, EMAS oder z. B. Abschnitt 4.4.2, ISO 14001.
- (4) Anhang I-A.3.1, EMAS oder Abschnitt 4.3.1 bzw. Anhang A.3.1, ISO 14001.
- (5) Anhänge I-A.3 und I-A.3.3, EMAS oder Abschnitte 4.2 und 4.3.3, ISO 14001.
- (6) Anhänge I-A.4.1 und I-A.4.2, EMAS oder Abschnitte 4.4.1 oder 4.4.2, ISO 14001.
- (7) Anhang I-A.3.2, EMAS oder Abschnitt 4.3.2, ISO 14001.

Kontaktadresse:

Dr. Harald Gilch

Hochschul-Informationen-System GmbH

Goseriede 9, 30159 Hannover

Tel.: 0511/1220-293, Fax: -140

gilch@his.de; www.his.de