

# Umweltorientierte Personalführung

# Personalmanagement

Enthält nach BWL

Disposition

- Personalausstattung: Beschaffung, Versetzung, Freisetzung, Schulung, ....
- Personaleinsatz: Aufgabenzuweisung, Schulung

Beeinflussung

- Verhaltenslenkung: Strukturen, Anreize
- Verhaltensbeurteilung: Beurteilungskonzepte, Abweichungen
- Verhaltensabgeltung: Anreize, Vergütung

Und weiterhin

- Personalverwaltung
- Interaktion mit Interessenvertretungen des Personals „Labour relations“

(BEA/DICHTL/SCHWEITZER)

# Personalmanagement für den Umweltschutz

- Strategisches Personalmanagement
- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Personalführung

# Wandel des Mitarbeiter-Bildes ...

Traditionelles  
Modell

Hat Abscheu vor  
Arbeit  
Arbeit für Lohn  
Nur Wenige sind  
kreativ

Human Relations  
Modell

Will sich als  
bedeutend, nützlich  
empfinden  
Arbeitet mehr für Aner-  
kennung als für Lohn

Human Resources  
Modell

Will zu sinnvollen,  
mitbestimmten Zielen  
beitragen  
Die meisten sind  
kreativer als ihr Job

## ... und des Management-Ansatzes

Einfache Aufgaben  
Detaillierte  
Anweisungen  
Enge Kontrolle

Gut informieren,  
anhören  
Gefühl von  
Nützlichkeit und  
Wichtigkeit vermitteln

Gelegenheit zu Selbst-  
kontrolle geben

Verborgene Anlagen,  
Qualitäten nutzen

Atmosphäre zur  
Entfaltung schaffen

Mitbestimmung  
praktizieren

Fähigkeit zu Selbstbe-  
stimmung und -kon-  
trolle entwickeln

(Staehle)

06-08

Dr. E. Strecker  
Personal-OE

# Strategische Komponente

## Strategisches Personalmanagement

Integration in die Unternehmensstrategie  
auf Basis der Unternehmensstrategie

- Umweltschutz im ökonomischen Rahmen
- Umweltorientierung der Mitarbeiter als strategische Investition mit der das Unternehmen langfristigen gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht werden kann
- Investitionsorientierte Personalstrategie: Personal zur Erreichung der Unternehmensziele entwickeln

# Beschaffung und Auswahl

## Personalbeschaffung

US Aufgaben in die Ausschreibung

> frühzeitige Orientierung der Mitarbeiter auf US

> Imagepflege für das Unternehmen

## Personalauswahl

Werthaltung prüfbar?

Mitarbeiter soll ökonomisch und ökologisch handeln

frühzeitige Orientierung auf US

Einsatz

Einsatz

Arbeitsplatz spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten als  
Voraussetzung der Arbeit:

Technik

Stoffe

Entsorgung

Organisation

Ziele

Rechtsvorschriften

# Personalentwicklung



# Anforderungen aus dem UMS

Qualifizierung der Beschäftigten und im Auftrag tätigen Personen, deren Tätigkeit eine bedeutende Auswirkung auf die Umwelt haben kann,  
Aufzeichnungen dazu aufbewahren  
- Schulungsbedarf ermitteln, der mit Umweltaspekten und UMS verbunden ist  
- Schulung oder andere Maßnahmen aufzeichnungen aufbewahren  
(ISO 14.001:2004, 4.4.2)

**EMAS fordert zusätzlich** Art.1 (2)  
Adäquate Aus- und Fortbildung, die die aktive Mitwirkung bei Schaffung und Anwendung von UMS ermöglicht

Verfahren, um Beschäftigten bewusst zu machen:

- a) Die Wichtigkeit des Übereinstimmens mit Umweltpolitik, Verfahren und Anordnungen des Umweltmanagementsystems
- b) Umweltaspekte, Umweltauswirkungen der Tätigkeiten und Nutzen für die Umwelt durch verbesserte persönliche Leistung
- c) Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- d) Mögliche Folgen eines Abweichens von festgelegten Arbeitsabläufen  
(ISO 14.001:2004, 4.4.2)

# Schulung praktisch

- Zeit
- Ort
- Referent
- Kosten
- Methode
- Transferorientierung
- Zielgruppen-Gerechtigkeit
- Dokumentation
- Erfolgskontrolle

# Formen der Schulung

## **Training on the Job**

- Arbeitsbereicherung
- Arbeitserweiterung
- Arbeitsplatzwechsel
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Planmäßige Unterweisung
- Stellvertretung, Assistenten-, Nachfolgefunktion

## **Training near the job**

- Qualitätszirkel
- Projektarbeit
- Workshops
- Erfahrungsaustausch-Gruppen
- Förderkreise
- Coaching
- Teamentwicklung

## **Training off the job**

- Programmierte Unterweisungen
- Fallstudien und Planspiele
- Fachseniarmare, -konferenzen
- Führungs-, Kooperations-, Kommunikationstraining
- Verkaufstraining
- Persönlichkeitsentwicklung

## **Qualifikationen im Umweltschutz / Umweltmanagement**

- Immissionsschutzbeauftragter
- Gewässerschutzbeauftragter
- Abfallbeauftragter
- Störfallbeauftragter
  
- Auditor
- Gutachter

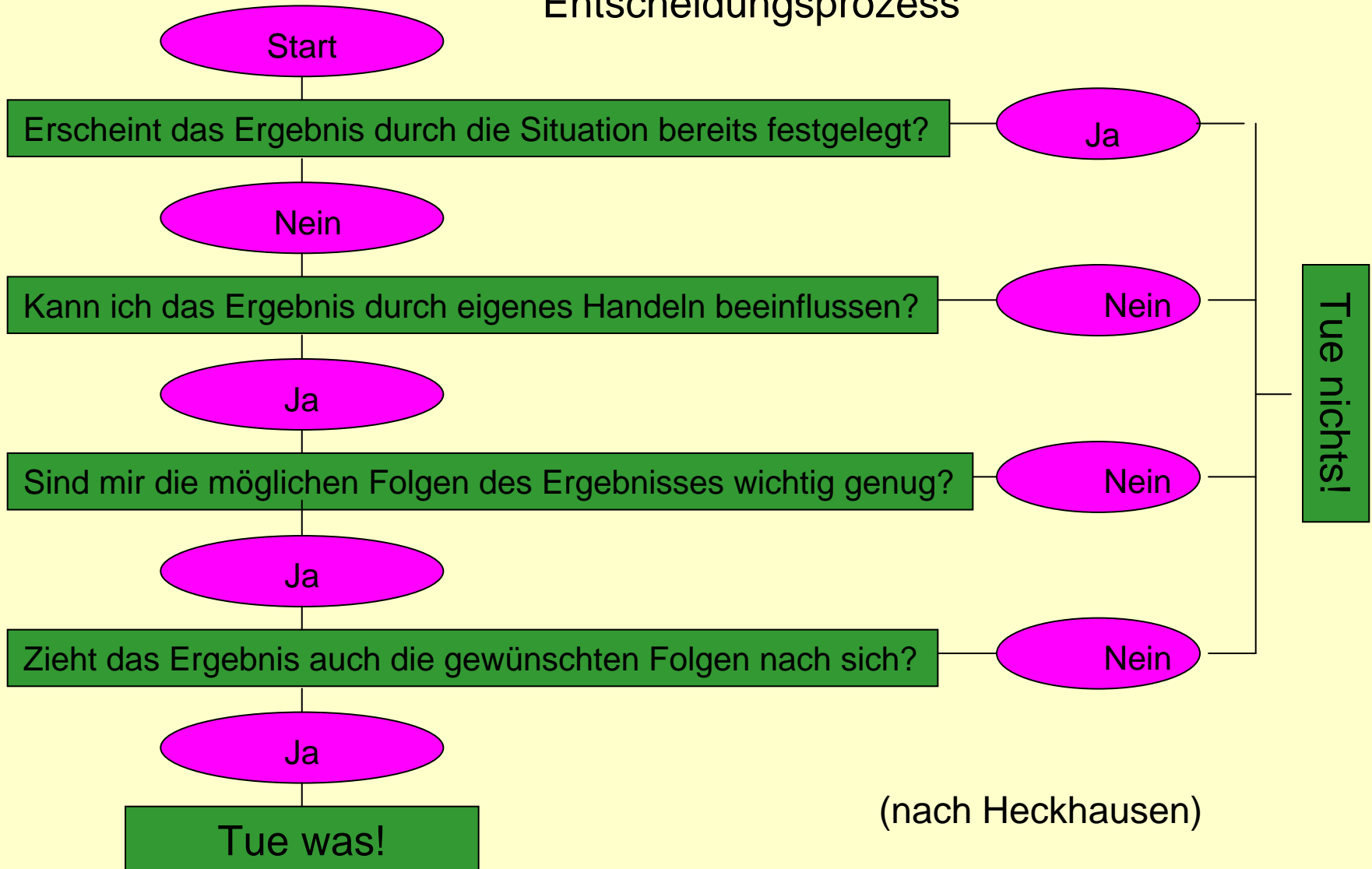
# Motivationstheorien: Bedürfnistheorien

## Bedürfnispyramide nach MASLOW



# Motivationstheorien: Situationstheorien

## Entscheidungsprozess



(nach Heckhausen)

# Anreize

## **Ansprache materieller Bedürfnisse: Materielle Anreize**

Bonussystem, Vorschlagswesen, Gehalt, Beförderung

## **Ansprache Sicherheitsbedürfnisse: Immaterielle Anreize**

Informationen über Stoffe, Kennzahlen zum Feedback

## **Ansprache soziale Kontaktbedürfnisse: Immaterielle Anreize**

Lernstatt, Zirkel, Projektteams

Lehr/Veranstaltungen, Seminare, Bildungsausflüge

Vorgesetzte als Vorbild

## **Ansprache Anerkennungsbedürfnisse: Immaterielle Anreize**

Aufstiegs-Einfluss verdeutlichen, Auszeichnungen, Einbeziehen, Eigenkontrollen

## **Ansprache Selbstverwirklichung: Immaterielle Anreize**

herausfordernde Aufgabeninhalte, identitätsstiftende Tätigkeiten, Teilnahme an Zielsetzung, Anregen zu Innovationen, Aus-und Weiterbildung

# Betriebsvereinbarungen

1. Ziele im Umweltschutz und bei der Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Personalvertretung
2. Arbeit in Gremien: Ausschüsse und Arbeitsgruppen zum Umweltschutz oder Beteiligung in vorhandenen Ausschüssen (Arbeitsschutz-, Wirtschaftsausschuss)
3. Mitwirkung im Umweltmanagementsystem
4. Die Rolle von Umweltbeauftragten
5. Qualifizierung der Beschäftigten und der Personalvertreter
6. Information der Beschäftigten und der Personalvertreter
7. Arbeitsorganisation und Arbeitszuschnitte (Aufgabenbereiche, LohnEinstufung, Versetzung)
8. Technische Veränderungen und ihre Auswirkungen
9. Überwachung und Leistungskontrolle
10. Befragungen in Unternehmen, Umgang mit Daten
11. Beschwerderechte
12. Einbeziehen des Arbeitsschutzes

(NACH: IQ-CONSULT 1999 / LEITRETTER 1999)

# Umweltbewusstsein in Deutschland

## **BMU: Umweltbewusstsein in Deutschland 2006**

### **Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage**

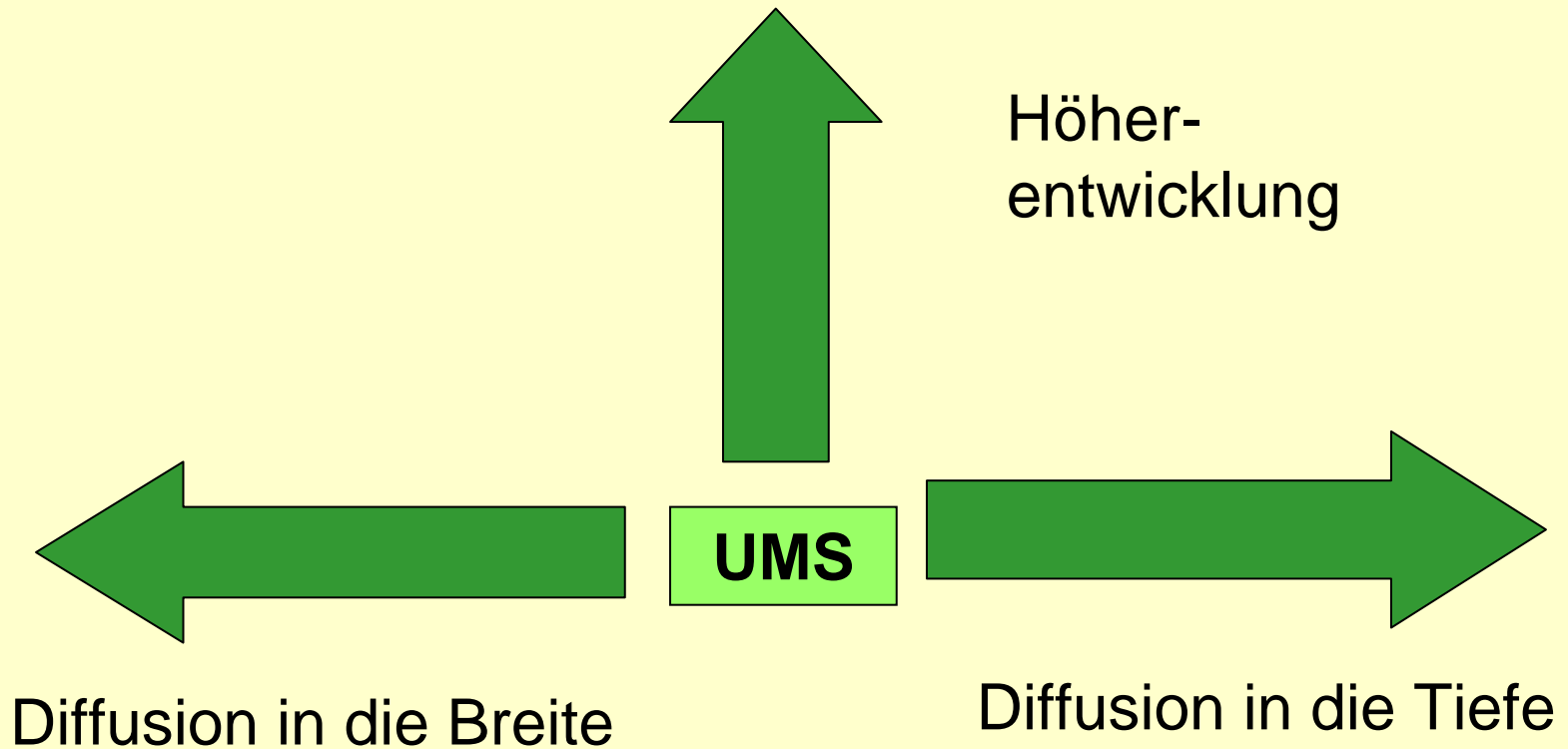
- 1. Umweltschutz wird für die Bürgerinnen und Bürger wieder wichtiger**
- 2. Deutschland soll in der internationalen Klimaschutzpolitik Vorreiter sein**
- 3. Breite Zustimmung zum Ausbau erneuerbarer Energien, zur Energieeffizienz und zum Atomausstieg**
- 4. Regierung soll mehr für die Umwelt tun**
- 5. Kritische Sicht auf Umweltqualität**
- 6. Artenvielfalt und Natur sind den Menschen Wichtig**
- 7. Interesse an persönlichem Engagement nimmt zu**

# Warum man doch nicht handelt

- Unsicherheit über das Handeln der anderen (Soziales Dilemma)
- Umweltfreundliches Verhalten darf nicht übermäßig anstrengend sein
- Aufrechterhalten eines positiven Selbstbildes durch Entschuldigung nicht umweltgerechten Verhaltens mit „guten Taten“ (Kompensation)
- Zielkonflikt zwischen gewünschter Folge und Nebenfolgen
- Nicht umweltgerechtes Handeln hat keine unmittelbaren Konsequenzen
  
- Mangelndes Wissen

# Umweltorientierte Unternehmensentwicklung

# Entwicklungspfade von UMS



## Diffusion in die Breite - Wer

### Ausbreitung des UMS innerhalb des Unternehmens

- Sparten, Standorte, Werke, Filialen, Verkaufsorganisationen - wenn Teil einer Organisation
- Meist bei Großunternehmen
- Beispiel: UM zunächst an einem Standort, dann alle anderen nach gleichem Muster
- Meist top down

## Diffusion in die Tiefe - Was

Ausbreitung im Unternehmen auf weitere Aspekte der Unternehmensführung, Tätigkeiten und Produkte

Handlungsfelder

- Betrieb
- Produkt
- Personal
- Kommunikation

(Gastl)

# Höherentwicklung

Nicht nur Weiterentwicklung im bestehenden Rahmen,  
sondern Veränderung des Rahmens:  
Unternehmens-Standards und dahinter liegende  
Werte und Normen hinterfragen

>> Weiterentwicklung der Umweltleistungsfähigkeit

## Ansätze zur Entwicklung bieten

- Sustainable / Balanced Scorecard
- Prozessbasiertes integriertes Management
- Total Quality Management
- Nachhaltigkeits-Management

# Quellen

Bea / Dichtl / Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3, UTB-Verlag, 1994

Gastl, René: Kontinuierliche Verbesserung im Umweltmanagement, vdf Hochschulverlag Zürich, 2005

Steinle et al.: Ökologieorientiertes Management. In:UWF Umwelt WirtschaftsForum, 3.9.1993

Bundesministerium für Umweltschutz, ...Umweltbewusstsein in Deutschland 2006, Berlin 2006

Staehele: Management

Schindler / Henn: Ökologieorientierte Organisation und Personalarbeit, Studienbrief des Hochschulverband Distance Learning, 2001, [www.aww-brandenburg.de](http://www.aww-brandenburg.de)