

Führungskräfte im Umweltmanagement richtig einbinden

So geht's

„Den Laden am Laufen halten.“

vs.

Organisation von Rollen und Abläufen

Klare Kommunikation von Zielen, Prioritäten, Werten

Vorbildfunktion und Integrität („Walk the Talk“)

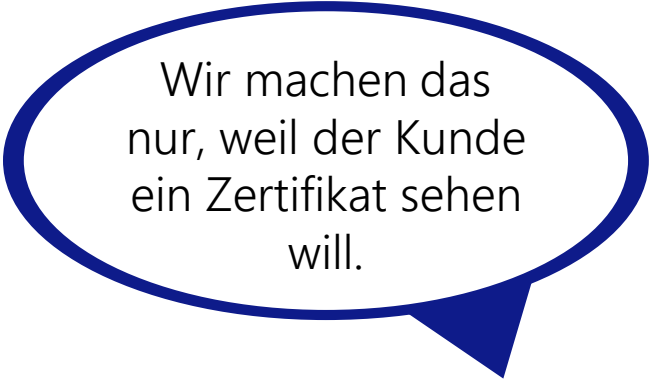
Fordern und Fördern

Beteiligung, Integration und Information

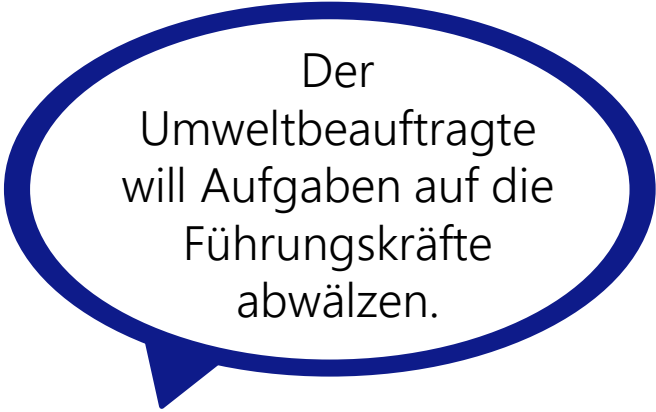
Angemessene Überwachung („Go To Gemba“)

Gesunde Fehlerkultur („No Blame Culture“)


Fürsorge




Wir machen das
nur, weil der Kunde
ein Zertifikat sehen
will.



Der
Umweltbeauftragte
will Aufgaben auf die
Führungskräfte
abwälzen.



Es wird wieder
eine neue Sau
durchs Dorf
getrieben.



Das ist
nicht
wichtig.

Rechtliche Vorgaben

Interne Vorgaben

Kosten- und Zeitdruck

Arbeitszeiten

Arbeitsunfälle

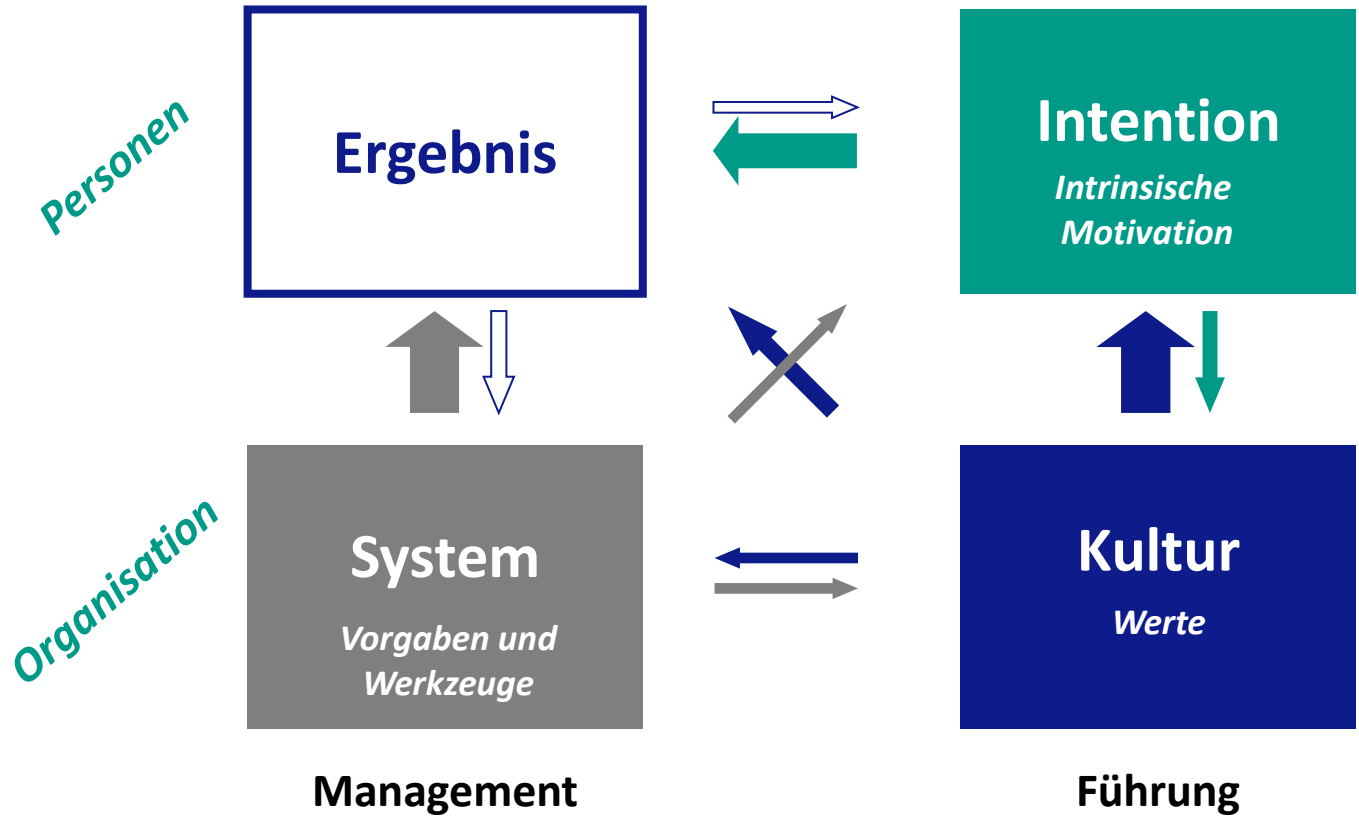
Qualitätsprobleme

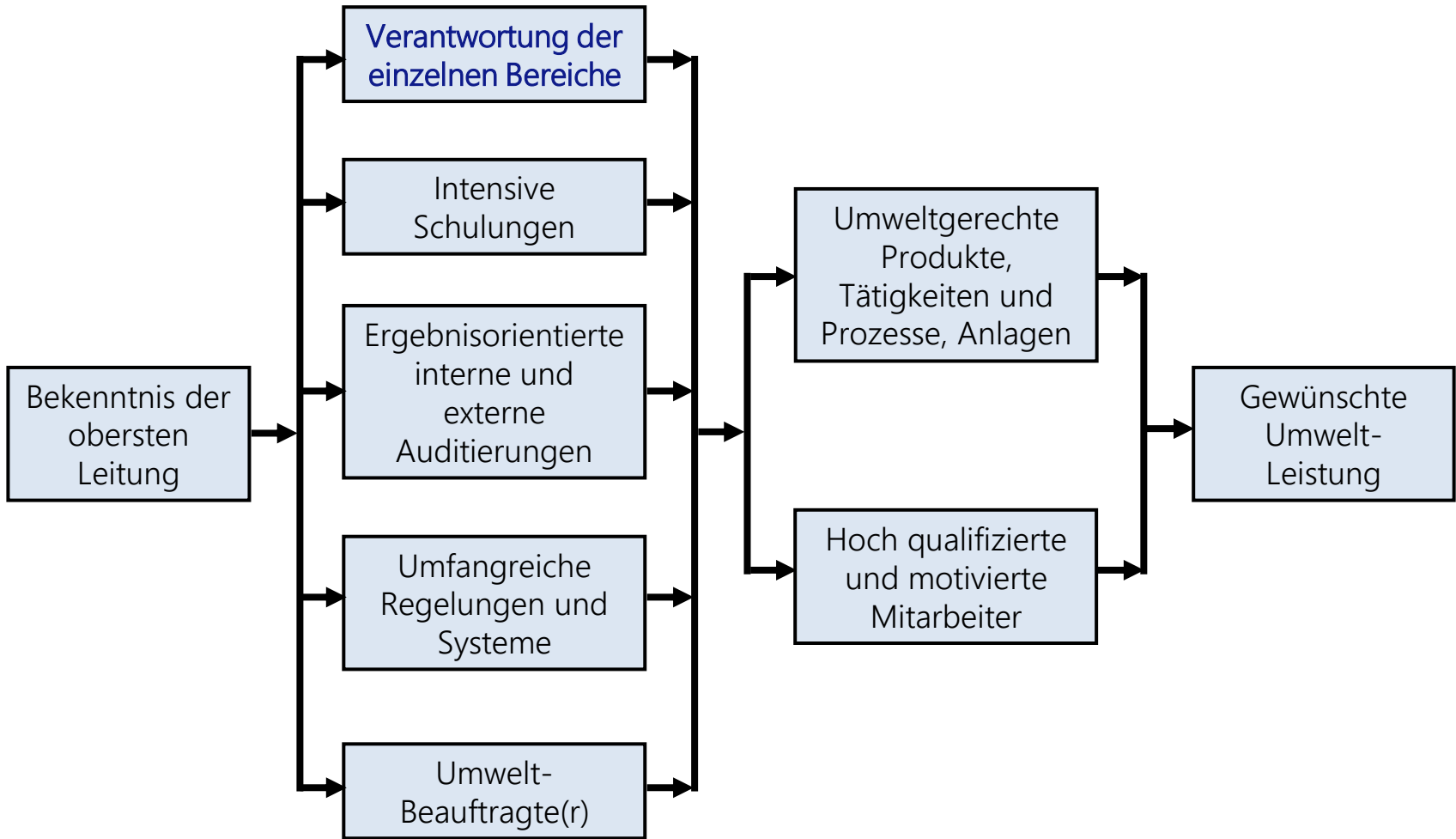
Probleme mit Lieferanten, Dienstleistern, Maschinen, u. a

Zielkonflikte

Persönliche Probleme (gesundheitlich, familiär, u. a.)

Ethik, Anspruch





nach J. M. Stewart, 2002: Managing for World Class Safety

Lennart Schleicher, 2022

Fehlende oder geringe Kenntnisse über die Materie
Fehlende oder nicht erkannte Einflussmöglichkeiten
Fehlender persönlicher Bezug
Fehlende oder geringe Identifikation mit den Zielen
Fehlende Kenntnisse über Chancen und Risiken
Interessenskonflikte
Fehlende Anreize
Vorbehalte gegen Veränderungen

100

Wenn sich rund
die Hälfte der
Mitarbeiter an
Regeln halten
würde ...

... wie würde sich
dann ein neuer
Mitarbeiter
verhalten?

Customer-Journey-Modell, z. B. AIDA

1. Stellen Sie Informationen zur Verfügung (**Awareness**)
2. Klären Sie die Anforderungen und Bedürfnisse (**Interest**)
3. Bieten Sie Lösungen an (**Desire**)
4. Unterstützen Sie bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung (**Action**)

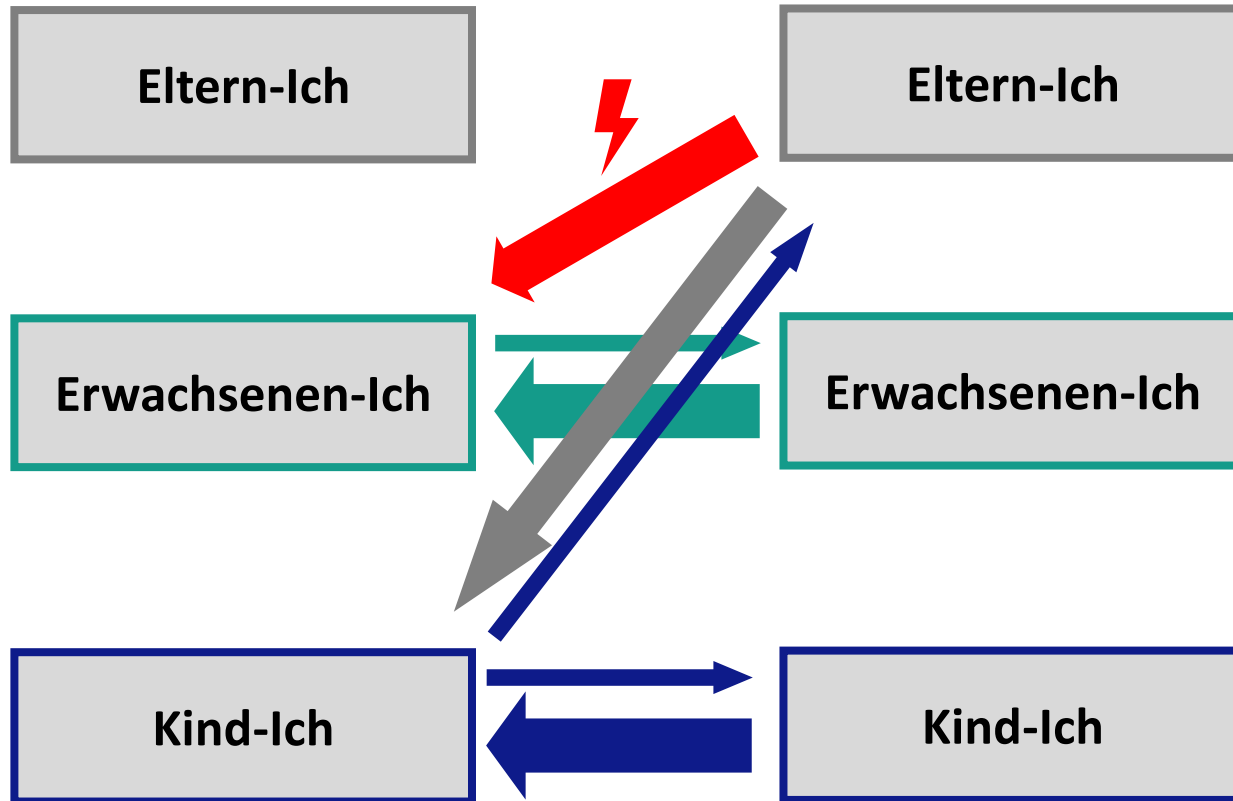
Welche Intentionen und Interessen hat die Führungskraft?

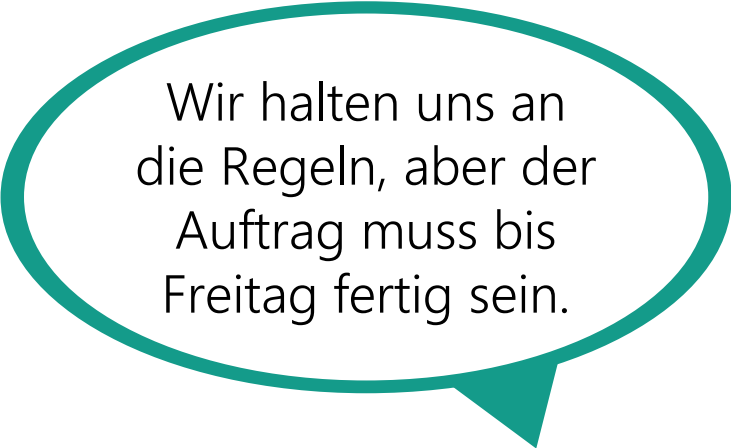
Welche Ziele und Bedürfnisse hat sie?

Welche Fähigkeiten und Erfahrungen hat sie?

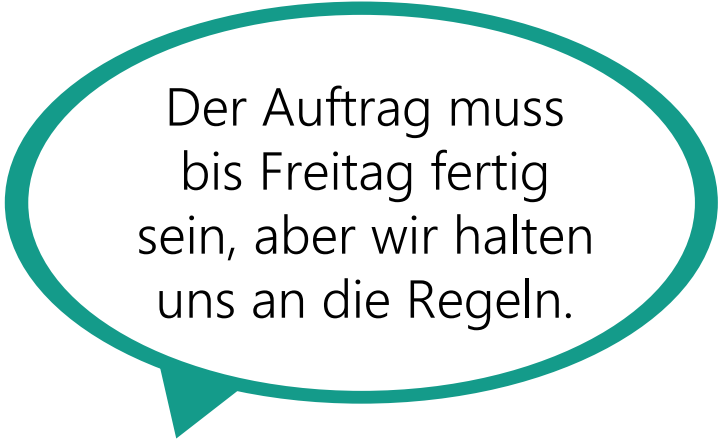
Welche Informationen und Dienstleistungen wünscht sie?

Wie können Sie ihre Dienstleistung für diese Person optimieren?





Wir halten uns an
die Regeln, aber der
Auftrag muss bis
Freitag fertig sein.



Der Auftrag muss
bis Freitag fertig
sein, aber wir halten
uns an die Regeln.

Für relevante Bereiche eigene Ziele festlegen

Evtl. Verbindung zu Unternehmenszielen herstellen

Soweit möglich messbar

Mit geeigneten Kennzahlen

Evtl. im Bereich bekanntgeben (z. B. Aushang)

Fortschritt regelmäßig klären (z. B. in Werksbesprechungen)

Evtl. an persönliche Prämie knüpfen

Über-Kreuz-Audits

Aufmerksamkeit schaffen

Erfolge sichtbar machen über Checkliste mit Punktzahl,
Aushang der Ergebnisse

Einfache, schnelle, gegenseitige Prüfung von Bereichen, z. B.

- zum Umgang mit Gefahrstoffen
- zur Abfalltrennung
- zu Ordnung und Sauberkeit
- zur Benutzung von PSA

Schaffung von Routinen

Vorreiter nutzen und anerkennen

Mit proaktiveren Führungskräften beginnen

Gute Lösungen und Leistungen anerkennen

Vorreiter benennen

Vorreiter als „Paten“ nutzen

Werkbesprechungen

Evtl. vergrößerte Runde für die Managementbewertung

Evtl. größere Runde bei Vor- und Abschlussbesprechung von Auditierungen

Regelmäßige Beiträge auf Betriebsversammlungen

Regelmäßige Beiträge in Werkszeitung, Intranet, etc.

Organisation von Aushängen über kombinierte Hol- und Bring-Pflichten

Klären von Rollen und Verantwortlichkeiten

Aufgabendelegation

- Evtl. in Workshop klären
- Gegenzeichnung
- Möglichst konkret

Gegenüberstellung Aufgaben UMB / FaSi

Transparente Darstellung

Integration

Einarbeitung neuer Anforderungen in bestehende Prozesse,
d. h. keine aufgesetzten Umweltprozesse

Evtl. Ausarbeitung mit Mitarbeitern aus dem Bereich,
dann Entwurf der Führungskraft vorstellen

Schulungen

Eher auf wenig Themen konzentrieren

Möglichst praxisbezogen mit Beispielen aus dem Alltag

Risiken und Chancen möglichst konkret darstellen

Bevorzugt in kleineren Gruppen

Aktiverer Austausch

Verhindert „Abtauchen“ Einzelner

Evtl. als Workshop mit der Erstellung von Prozessen verbinden

Evtl. externe Dozenten einsetzen

Siehe „Dunning-Kruger-Effekt“

1. Gut zuhören
2. Gemeinsamkeiten suchen
3. Unterstützung anbieten, aber keine Ratschläge („Ratschläge sind Schläge!“)
4. Zusagen einhalten
5. Vertraulichkeit wahren
6. Angemessenen Humor einsetzen
7. Ziele nicht zu hoch setzen
8. Misserfolge wegstecken, aber daraus lernen
9. Für Zusammenarbeit bedanken
10. Wenn alles nichts hilft: Auf andere Personen fokussieren!

Viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung!