

Selbstbewertung der Umweltkultur des Hotels

Skalen, Fragebögen und Beobachtungsanleitungen für die vier Kulturdimensionen

Stand: 9. Oktober 2026 · buecher.effedore.com

Zu diesem Material Das Instrument macht die kulturelle Dimension des Umweltmanagementsystems sichtbar. Es ergänzt das interne Audit, ersetzt es aber nicht. Die vier Dimensionen entsprechen den vier Prinzipien, mit denen Abschnitt 1.11 den Weg von der Compliance zur Kultur beschreibt.

A. Wozu das Instrument dient

Abschnitt 1.11 unterscheidet zwei Realitäten. Das **Compliance-System** ist die Menge der Verfahren, Indikatoren, Aufzeichnungen und Audits. Die **Umweltkultur** ist die Art, wie die Organisation das Thema im Alltag lebt, nicht wie sie es dokumentiert.

Das Buch empfiehlt als ersten Schritt ein internes Audit der Kulturdimension. Es soll zeigen, wo die Aufmerksamkeit erodiert ist. Es soll zeigen, wo das System zum Alleineigentum der Nachhaltigkeitsbeauftragten geworden ist. Und es soll zeigen, wo formelle Verfahren das Verständnis ersetzt haben.

Das Instrument verbindet drei Blickwinkel: die Selbsteinschätzung der Leitung, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden und die Beobachtung im Haus. Die Abweichung zwischen diesen Blickwinkeln ist oft aussagekräftiger als jeder Einzelwert.

Empfohlener Ablauf

1. Verantwortliche Person für die Durchführung bestimmen. Sinnvoll ist eine Person, die nicht selbst «Themeneigentümerin» ist.
2. Fragebogen Leitung an Eigentümerschaft, Direktion und Abteilungsleiter; Fragebogen Mitarbeitende anonym verteilen (Abschnitt F).
3. Beobachtungen in mindestens zwei Wochen mit unterschiedlicher Auslastung durchführen.
4. Auswertungsblatt (Abschnitt G) ausfüllen und Ergebnis im Nachhaltigkeitsausschuss besprechen.
5. Ergebnis als Eingabe für die Managementbewertung vorbereiten (Abschnitt H).

Antwortskala der Fragebögen

Alle Aussagen werden mit 1 bis 5 bewertet: 1 = trifft nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils, teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft voll zu. «w. n.» = weiß nicht. «Weiß nicht» wird nicht in den Mittelwert gerechnet, aber gezählt. Viele «weiß nicht» sind selbst ein Befund.

B. Dimension 1: Explizite und sichtbare Führung der Eigentümerschaft

Bedeutung nach dem Buch. Die Umweltkultur spiegelt wider, was die Führung tatsächlich tut, nicht was sie in Dokumenten erklärt. Sichtbar wird das in Investitionsentscheidungen, Gesprächen mit dem Management, Jahresprioritäten und Personalanerkennungen. Das Personal nimmt genau wahr, was wirklich valorisiert wird.

Skala Dimension 1

Stufe	Beschreibung
1	Umwelt erscheint nur in Politik und Handbuch. Nach der Zertifizierung gilt das Thema als «erreichtes Ziel».

Stufe	Beschreibung
2	Die Leitung spricht das Thema an, vor allem vor Audits. Entscheidungen werden ohne Umweltbetrachtung getroffen.
3	Einzelne Entscheidungen berücksichtigen Umweltkriterien, aber nicht systematisch und kaum sichtbar für das Personal.
4	Die Leitung trifft kohärente Entscheidungen, auch mit kurzfristigen Kosten. Das Personal kann Beispiele nennen.
5	Umwelt ist feste Größe in Investitionsplanung, Jahresprioritäten und Anerkennungen. Das Personal erlebt es als reale Dimension, nicht als Rhetorik.

Fragen Dimension 1

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	w. n.
	Leitung						
1.1	In den letzten zwölf Monaten haben wir mindestens eine Entscheidung wegen ihres Umweltprofils anders getroffen, als es kurzfristig günstiger gewesen wäre.						
1.2	Umweltprioritäten stehen in unserer mehrjährigen Investitionsplanung.						
1.3	Ich spreche in Gesprächen mit Abteilungsleitern über Umweltindikatoren, nicht nur vor Audits.						
	Mitarbeitende						
1.4	Ich weiß von einer konkreten Entscheidung der Direktion, bei der die Umwelt eine Rolle gespielt hat.						
1.5	Wenn Umwelt und kurzfristige Kosten kollidieren, hat die Umwelt bei uns eine echte Chance.						
1.6	Beiträge zum Umweltschutz werden bei uns anerkannt.						

Beobachtungsanleitung Dimension 1

Was beobachten	Wo	Wann
Kommt Umwelt in Tagesordnungen und Protokollen der Direktion vor, mit Entscheidungen?	Protokolle Direktion, Nachhaltigkeitsausschuss	Rückblick über zwölf Monate
Erscheinen Umweltkriterien in genehmigten Investitionsanträgen?	Investitionsplanung, Budgetunterlagen	Bei der Budgetrunde
Gibt es Anerkennungen, die sich auf Umweltbeiträge beziehen?	Anerkennungen, interne Mitteilungen	Rückblick über zwölf Monate

C. Dimension 2: Strukturelle Integration in tägliche Entscheidungsprozesse

Bedeutung nach dem Buch. Kultur entsteht, wenn Umwelt in tägliche operative Entscheidungen eingeht, nicht in periodischen Sondersitzungen. Konkret: Umweltkriterien in der Beschaffung, ESG-Performance als Parameter der Lieferantenbewertung, Umweltprofil neuer Angebote, Umweltindikatoren in der Bewertung der Abteilungsleiter.

Skala Dimension 2

Stufe	Beschreibung
1	Umwelt ist Gegenstand eigener Termine. Beschaffung, Produktentwicklung und Leistungsbewertung laufen ohne Umweltkriterien.
2	Kriterien existieren auf dem Papier, werden aber bei Zeitdruck übergangen.
3	In einem oder zwei Prozessen (z. B. Beschaffung) sind Umweltkriterien verankert und werden angewendet.
4	Beschaffung, Lieferantenbewertung und neue Angebote prüfen das Umweltprofil regelmäßig. Änderungen werden geplant (Klausel 6.3).
5	Umweltbetrachtungen prägen auch Entscheidungen, die kein Verfahren regelt. Neue Tätigkeiten lösen von selbst eine Prüfung der Umweltaspekte aus.

Fragen Dimension 2

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	w. n.
	Leitung						
2.1	Unsere Lieferantenbewertung enthält Umweltkriterien, die tatsächlich über die Vergabe mitentscheiden.						
2.2	Neue Dienstleistungen und Angebote werden vor dem Start auch auf ihr Umweltprofil geprüft.						
2.3	Bauliche oder betriebliche Änderungen lösen eine Prüfung der Umweltaspekte aus, bevor sie umgesetzt werden.						
	Mitarbeitende						
2.4	Bei Entscheidungen in meinem Arbeitsbereich wird die Umweltwirkung mitbedacht.						
2.5	Wenn eine Situation in keinem Verfahren steht, weiß ich, wie ich umweltgerecht handle.						
2.6	Ich verstehe, warum unsere Umweltregeln wichtig sind, nicht nur, dass es sie gibt.						

Beobachtungsanleitung Dimension 2

Was beobachten	Wo	Wann
Sind die Aufzeichnungen lückenlos, auch ohne Auditanlass (z. B. Abfallregister)?	Abfallregister, Verbrauchserfassung	Stichprobe aus einem Monat ohne Audit
Wurde die Aspekte-Analyse nach der letzten Änderung (neuer Bereich, neue Anlage) aktualisiert?	Aspekte-Register, Änderungsliste	Nach jeder Änderung
Wie wird mit einer Lieferung umgegangen, die nicht den Kriterien entspricht?	Warenannahme	Zwei unangekündigte Termine

D. Dimension 3: Verteilung der Umweltverantwortlichkeiten auf die Abteilungen

Bedeutung nach dem Buch. Kultur erodiert, wenn das Thema in einer Person konzentriert ist. Jeder Abteilungsleiter braucht spezifische Umweltziele, überwachte Indikatoren und operative Ermessensfreiheit. Die Nachhaltigkeitsbeauftragte wird Koordinatorin, nicht Themeneigentümerin.

Skala Dimension 3

Stufe	Beschreibung
1	Alles läuft über die Nachhaltigkeitsbeauftragte. Die Abteilungen sehen Umwelt als «deren Aufgabe».
2	Einzelne Abteilungen haben Aufgaben, aber keine eigenen Ziele oder Indikatoren.
3	Etwa die Hälfte der Abteilungsleiter hat spezifische Umweltziele. Die Überwachung ist unregelmäßig.
4	Alle Abteilungsleiter haben Ziele und Indikatoren. Sie berichten selbst darüber.
5	Abteilungen entwickeln eigene Initiativen «von unten». Die Beauftragte koordiniert, statt alles selbst zu tragen.

Fragen Dimension 3

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	w. n.
	Leitung						
3.1	Jede Abteilung hat eigene Umweltziele mit Indikatoren, die periodisch überwacht werden.						
3.2	Umweltziele fließen in die Leistungsbewertung der Abteilungsleiter ein.						
3.3	Fällt die Nachhaltigkeitsbeauftragte drei Monate aus, läuft das System in den Abteilungen weiter.						
	Mitarbeitende						
3.4	Ich kenne die Umweltziele meiner Abteilung.						
3.5	Meine Vorgesetzte oder mein Vorgesetzter spricht mit uns über unsere Umweltergebnisse.						
3.6	Ich kann einen Verbesserungsvorschlag zur Umwelt einbringen, und er wird geprüft.						

Beobachtungsanleitung Dimension 3

Was beobachten	Wo	Wann
Kann der Abteilungsleiter seine Umweltziele und den aktuellen Stand ohne Unterlagen nennen?	Kurzgespräch in Housekeeping, F&B, Technik, Vertrieb	Normaler Arbeitstag
Kann eine Mitarbeiterin die Umweltpraxis ihrer Abteilung und deren Sinn erklären?	Am Arbeitsplatz, z. B. Etage, Küche, Technikraum	Früh- und Spätschicht
Wurden Verfahren nach Personalwechsel aktualisiert (z. B. Notfallverfahren)?	Verfahrensverzeichnis, Personalliste	Nach jedem Wechsel in Schlüsselfunktionen

E. Dimension 4: Konstante und narrative interne Kommunikation

Bedeutung nach dem Buch. Kultur entsteht aus dem Narrativ, das die Organisation über sich selbst erzeugt. Die Eigentümerschaft kommuniziert Ergebnisse, erzählt laufende Projekte, würdigt Abteilungsbeiträge und erkennt Misserfolge als Teil des Weges an. Das Buch warnt: Kommunikation ohne kohärente Entscheidungen erzeugt nur episodische Begeisterung.

Skala Dimension 4

Stufe	Beschreibung
1	Interne Kommunikation zur Umwelt beschränkt sich auf Aushänge und Pflichtschulung.
2	Es gibt gelegentliche Mitteilungen, meist vor Audits oder bei Kampagnen.
3	Regelmäßige Kommunikation existiert, berichtet aber selten Ergebnisse oder Misserfolge.
4	Ergebnisse werden regelmäßig berichtet. Ein Dashboard ist für das Personal zugänglich. Schulung ist jährlich und zielgruppengerecht.
5	Abteilungen erzählen ihre eigenen Ergebnisse. Fortschritte werden gefeiert, Misserfolge offen besprochen. Kommunikation und Entscheidungen stimmen überein.

Fragen Dimension 4

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	w. n.
	Leitung						
4.1	Wir berichten dem Personal regelmäßig über erreichte Umweltergebnisse, auch über verfehlte.						
4.2	Die Umweltschulung wird jährlich mit aktualisierten Inhalten durchgeführt, getrennt nach Zielgruppen.						
4.3	Neue Mitarbeitende erhalten die Pflichtschulung fristgerecht.						
	Mitarbeitende						
4.4	Ich erfahre regelmäßig, welche Umweltergebnisse unser Haus erreicht hat.						
4.5	Die Umweltschulung war für meine tägliche Arbeit nützlich.						
4.6	Was die Direktion über Umwelt sagt, passt zu dem, was sie tut.						

Beobachtungsanleitung Dimension 4

Was beobachten	Wo	Wann
Ist ein aktuelles Dashboard für das Personal sichtbar und verständlich?	Personalbereich, Intranet	Unangekündigt, zwei Termine
Hat die Abteilungsbesprechung einen festen Punkt zur Umwelt?	Abteilungsbesprechungen	Zwei aufeinanderfolgende Sitzungen
Stimmt der Schulungsplan mit den tatsächlichen Teilnahmen überein?	Schulungsnachweise, Personalliste	Quartalsweise

F. Anonymität der Mitarbeitendenbefragung

Ehrliche Antworten gibt es nur, wenn niemand Nachteile befürchtet. Der Fragebogen für Mitarbeitende fragt nach dem Verhalten der Leitung. Ohne Schutz der Anonymität misst er Vorsicht, nicht Kultur.

- Keine Namen, keine Personalnummern, keine Handschrift auf auswertbaren Bögen. Papierbögen in eine verschlossene Urne, digitale Bögen ohne Personenbezug.
- Mindestgruppengröße festlegen, unter der nicht getrennt ausgewertet wird. Kleine Abteilungen werden zusammengefasst, damit niemand erkennbar ist.

- Freitextantworten nur zusammengefasst weitergeben, ohne erkennbare Formulierungen.
- Auswertung durch eine Person, die keine Personalverantwortung für die Befragten trägt.
- Vorher sagen, was mit den Ergebnissen geschieht. Nachher sagen, was daraus folgt.
- **Prüfauftrag:** Datenschutzrechtliche Anforderungen und eine mögliche Beteiligung der Arbeitnehmervertretung an der geltenden Rechtslage des eigenen Landes prüfen.

G. Auswertungsblatt

Mittelwerte je Dimension aus den Fragebögen eintragen. Die Beobachtungsstufe vergibt die durchführende Person anhand der Skala. Die Gesamtstufe ist eine begründete Einschätzung, kein rechnerischer Durchschnitt.

Dimension	Ø Leitung	Ø Mitarb.	Abweichung	Beobachtung (1 bis 5)	Gesamtstufe	Wichtigste Maßnahme
1 Führung						
2 Integration						
3 Verteilung						
4 Kommunikation						

Lesehilfe

- **Leitung deutlich höher als Mitarbeitende:** Die Leitung hält für sichtbar, was das Personal nicht wahrnimmt. Typischer Befund für Dimension 1 und 4.
- **Hohe Fragebogenwerte, niedrige Beobachtung:** Das Selbstbild ist besser als die Praxis. Die Beobachtung hat Vorrang.
- **Viele «weiß nicht» bei Mitarbeitenden:** Die Information erreicht die Abteilungen nicht.
- **Dimension 3 niedrig:** Hinweis auf die Erosionsspur des Kölner Falls. Das System hängt an einer Person.

Begleitindikatoren

Indikator aus Abschnitt 1.11 («Zu überwachen»)	Vorjahr	Aktuell	Bemerkung
Anteil der Abteilungsleiter mit spezifischen Umweltzielen (%)			
Häufigkeit der internen Umweltkommunikation (pro Jahr)			
Qualität der internen Kommunikation (Einschätzung 1 bis 5)			
Personaleinbeziehung an Schulungen (Teilnehmende / Soll)			
Anzahl der Initiativen «von unten» aus den Abteilungen			
Nichtkonformitäten beim letzten Überwachungsaudit (Anzahl, Art)			

Hotel / Bereich: _____ Zeitraum: _____ Durchgeführt von: _____ Rücklauf Mitarbeitende: __ von __
 Besprechung im Ausschuss am: _____

H. Übergabe an die Managementbewertung

Abschnitt 1.11 empfiehlt, bei der Managementbewertung nach Abschnitt 9.3 auch Hinweise auf Bewusstsein und Einbeziehung des Personals zu berücksichtigen. Das gilt, soweit sie für Wirksamkeit und Leistung des Systems relevant sind. Eine eigene Pflicht zur Bewertung einer «kulturellen Dimension» leitet das Buch daraus nicht ab.

Das Ergebnis dieses Instruments geht deshalb nicht als Kulturnote in die Bewertung. Es geht als Beleg für die Wirksamkeit ein, verbunden mit konkreten Befunden.

Eingabe für die Managementbewertung	Eintrag
Gesamtbild der vier Dimensionen (je Stufe)	
Größte Abweichung Leitung / Mitarbeitende und ihre Bedeutung	
Befunde mit Bezug zu Nichtkonformitäten oder Systemlücken	
Vorgeschlagene Maßnahmen mit Verantwortlichen und Termin	
Benötigte Ressourcen	
Termin der nächsten Selbstbewertung	

Das Buch rechnet für den Kulturaufbau mit fünf bis zehn Jahren. Eine jährliche Wiederholung dieses Instruments zeigt die Richtung, nicht schnelle Ergebnisse.

Was dieses Material nicht ist

Dieses Material ist eine Arbeitshilfe und kein Ersatz für die Norm ISO 14001:2026 oder für das interne Audit. Es ist keine Rechtsberatung, insbesondere nicht zu Datenschutz und Mitbestimmung. Skalen, Fragen und Beobachtungspunkte sind an das eigene Haus anzupassen. Rechtsstand: 9. Oktober 2026.

Bezug im Buch: Band 1a, Abschnitt 1.11