

## Das Gespräch mit der obersten Leitung: Bedeutung, Ziele und Herausforderungen

Mit der Novelle der EMAS-Verordnung wurden die Vorgaben zur Umweltprüfung und für das Managementsystem um neue Themen der ISO 14001:2015 erweitert.<sup>1</sup> Die neuen Anforderungen betreffen u.a. den Kontext und die interessierten Parteien der Organisation, den Lebensweg der Produkte und den Umgang mit Chancen und Risiken. Darüber hinaus überprüft die Umweltgutachterin/der Umweltgutachter, inwieweit das Umweltmanagement in die Führungsstrukturen und die strategischen Ziele der Organisation integriert ist. Auch der 2018 novellierte Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2018) bekräftigt die Bedeutung dieser Aspekte. Damit kommt den Gesprächen der Umweltgutachterin/des Umweltgutachters mit der obersten Leitung eine gewachsene Bedeutung zu.

In der Regel führen Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter im Rahmen einer EMAS-Validierung drei Gespräche mit der obersten Leitung: Neben einem ersten Einführungsgespräch wird in einem Auditgespräch die Integration des Umweltmanagements und der Umweltziele in die Geschäfts- und Entscheidungsprozesse überprüft. In einem Abschlussgespräch setzt die Umweltgutachterin/der Umweltgutachter die oberste Leitung über die Ergebnisse und wichtigsten Schlussfolgerungen der Prüfung in Kenntnis.

Ein gutes Gespräch ermöglicht der Umweltgutachterin/dem Umweltgutachter ein besseres Verständnis für die Perspektiven und Herangehensweisen der obersten Leitung und hilft, die Ergebnisse der Umweltprüfung besser in einen übergeordneten Zusammenhang einzuordnen. Im Gegenzug kann das Gespräch ein tieferes

Verständnis und eine höhere Akzeptanz von EMAS in der obersten Leitung fördern. Andererseits birgt das Gespräch auch Risiken. Wenn es schlecht läuft, kann es das Ansehen von EMAS reduzieren, die Position der/des Umweltmanagementbeauftragten beeinträchtigen oder den Stellenwert des Umweltschutzes in der Organisation schwächen.

Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter haben einen entscheidenden Einfluss darauf, ob die Gespräche mit der obersten Leitung entspannt oder weniger entspannt verlaufen, ob es relevante Informationen zum Stellenwert des Umweltschutzes in der Organisation erbringt und das gegenseitige Verständnis zu EMAS fördert. Die folgenden Aspekte begünstigen erfolgreiche Gespräche.



Bild: gpointstudio- shutterstock.com

<sup>1</sup> Zu den Änderungen im Einzelnen siehe UGA: EMAS-Novelle 2017/2019 – Die Änderungen im Überblick, Berlin, Januar 2019; Kurzlink: <https://t1p.de/six4>.



### **Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter machen sich vor den Gesprächen mit der Organisation vertraut**

Die oberste Leitung erwartet, dass das Geschäftsmodell, die Organisationsstruktur, die wichtigsten Absatz- und Liefermärkte sowie die wirtschaftlichen Eckdaten der Organisation bekannt sind. Andernfalls könnte sie den Umweltgutachter oder die Umweltgutachterin als schlecht vorbereitet und wenig am Unternehmen interessiert wahrnehmen. Das bezieht nicht nur das Marktumfeld und die aktuellen Entwicklungen in der Branche (Beispiele: Produzierendes Gewerbe, Dienstleistung, Behörde) ein, sondern sollte auch spezifisch auf die Organisation ausgerichtet sein. Eine gute Vorbereitung ermöglicht es, der obersten Leitung auf Augenhöhe zu begegnen und gibt Raum, die relevanten Aspekte intensiver zu besprechen und das Gesagte angemessen einzuordnen. Das erhöht auch die Bereitschaft, Fragen zu beantworten sowie Feststellungen zu akzeptieren.



### **Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter haben sich über die in der Branche üblichen Regeln sowie die in der Organisation gepflegte Kultur informiert**

Es ist selbstverständlich, dass Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter die äußeren Umgangsformen kennen. Darüber hinaus haben diese ein Verständnis von der in der Organisation gepflegten Kommunikation, den Entscheidungsregeln und dem Verhältnis zwischen verschiedenen Managementebenen. Hierzu gehört auch der persönliche Umgang zwischen oberster Leitung und Mitarbeitenden und woran sich Ansehen und Status in der Organisation ausdrücken. Das hilft z.B. die Stellung von Umweltmanagementbeauftragten in der Organisation zu erkennen. Schließlich haben Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter auch einen zumindest allgemeinen Eindruck von der Vertrauenskultur und dem Umgang mit Fehlern in der Organisation. Jede Organisation reagiert unterschiedlich, wenn sie auf Abweichungen oder Verbesserungspotenziale hingewiesen wird. Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter können gut einschätzen, ob und wie ihr Auftreten das Verhältnis zwischen UMB und oberster Leitung beeinflusst.



### **Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter verwenden eine in der Organisation verständliche und angemessene Sprache**

Damit die Gespräche nicht an der Oberfläche bleiben und sich ein tieferes gegenseitiges Verständnis entwickeln kann, müssen die oberste Leitung sowie Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter die gleiche Sprache sprechen. Nicht alle Mitarbeitende in einer Organisation sind mit dem „Umweltmanagementjargon“ gleichermaßen vertraut; dies kann z.B. Ausdrücke wie Umweltaspektbewertung, Umweltrechtskataster oder Kontextanalyse betreffen. Begriffe wie Kernindikatoren, Stakeholder oder Risikoanalyse können für die oberste Leitung etwas anderes bedeuten als für EMAS-Vertraute. Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter kennen sich mit den in der Branche und in der obersten Leitung gängigen Begriffen und Abkürzungen aus. Sie können alle Teilnehmenden am Gespräch verständlich auf ihrer jeweiligen Ebene ansprechen.



### **Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter finden die Balance zwischen Details und Abstraktem**

Welcher Detaillierungsgrad bei Fragen angemessen ist, hängt stark von der Größe der Organisation und der Persönlichkeit der obersten Leitung ab. Während die oder der CEO eines Konzerns durchaus in der Lage sein dürfte, die Frage nach dem Beitrag des Unternehmens zur Erfüllung nationaler Umweltschutzabkommen zu beantworten, kann die Geschäftsführung eines Kleinbetriebs vermutlich eher über die Emissionsentwicklung an einzelnen Standorten Auskunft geben. Eine offene Frage zu den Auswirkungen der mittelfristigen Unternehmensziele auf die Umweltziele kann beispielsweise helfen, das angemessene Niveau zwischen Details und Allgemeinem zu finden.



## Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter berücksichtigen unterschiedliche Mentalitäten und Kulturkreise

Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter wissen, mit wem sie es zu tun haben und haben die verfügbaren Informationsquellen hierzu genutzt. Sie nehmen wahr und stellen sich darauf ein, ob der Gesprächspartner z.B. eher pragmatisch oder visionär, abwartend oder fordernd, vertrauensvoll oder misstrauisch, offen oder verschlossen ist. Die Art, mit der sie das Gespräch führen und Fragen formulieren, berücksichtigt dies ebenso wie die Schlussfolgerungen, die sie aus den Antworten ziehen. Es hängt auch von der Mentalität der Gesprächspersonen ab, wie diese auf Empfehlungen und Abweichungen reagieren. Während die einen darin eine Schwäche des UMS sehen und nach einem Schuldigen suchen, sehen die anderen darin einen Beleg für die Wirksamkeit des EMAS-Prozesses im Hinblick auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

## Fazit:

Als das weltweit anspruchsvollste Management- und Auditsystem nimmt EMAS die Verantwortung der obersten Leitung für den Umweltschutz in der Organisation sehr ernst. Daran hat sich seit der Einführung von EMAS vor 25 Jahren nichts geändert. Allerdings stehen den Organisationen heute deutlich mehr Möglichkeiten als früher zur Verfügung, ihre Umweltauswirkungen zu erfassen und zu steuern. Neben verschiedenen Kennzahlen- und Berichtssystemen wie GRI, DNK und CSR sind dies Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement oder auch niederschwellige Umweltmanagement- und Audittools, die mit einem deutlich geringeren Anspruch und Aufwand verbunden sind.

Entscheidet sich eine Organisation für EMAS, sollten EMAS-Umweltgutachterinnen und -Umweltgutachter dies gegenüber allen Verantwortlichen - vom Angestellten bis hin zur obersten Leitung - angemessen würdigen und wertschätzen. Die Gespräche mit der obersten Leitung sind hierfür eine sehr gute Möglichkeit. Darüber hinaus bieten die Gespräche der obersten Leitung die Gelegenheit, die herausragende Qualifikation und Kompetenz der EMAS-Umweltgutachterinnen kennen zu lernen und den besonderen Nutzen von EMAS gegenüber anderen Managementsystemen zu erfahren. Indem die Umweltgutachterinnen und -gutachter diese Hinweise beachten, gewährleisten sie den partnerschaftlichen Umgang mit der obersten Leitung auf Augenhöhe und stärken das Ansehen von EMAS in der Leitungsebene.



## Weitere Informationen: Leitlinie zur Prüfung nach EMAS

Umweltgutachterinnen und Umweltgutachter prüfen, ob Organisationen, die sich nach EMAS registrieren wollen, die Anforderungen der EMAS-Verordnung einhalten. Das Aufgabenfeld der Umweltgutachter/innen ist bereits in der EMAS-Verordnung beschrieben. Die Leitlinie konkretisiert diese Aufgaben und gibt Umweltgutachterinnen und Umweltgutachtern damit eine Hilfestellung, ihre Aufgaben zu erfüllen.

Die Leitlinie setzt einerseits einen Maßstab zur Qualitätssicherung des EMAS-Prüfsystems, der Umweltgutachterinnen und -gutachter in ihrer Kompetenz stärkt, und damit auch das EMAS-System in Deutschland in seinem Anspruch auf Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit. Andererseits unterstützt die Leitlinie indirekt auch Unternehmen und sonstige Organisationen dabei, die Anforderungen an die EMAS-Prüfung nachzuvollziehen und sich erfolgreich überprüfen zu lassen.

**Downloadlink:** <https://t1p.de/wzjc>