

Material zu Unterkapitel 1.11

Selbstbewertungsinstrument der Umweltkultur des Hotels

Operatives Werkzeug für die strukturierte Bewertung der kulturellen Dimension des Umweltmanagementsystems

Dokumentversion: 1.0

Normative Referenz: ISO 14001:2026 Abschnitte 5.1, 7.3, 7.4, 9.3

Anwendungshäufigkeit: Jährlich — empfohlen als Vorbereitung auf den Managementbewertungsriese (Abschnitt 9.3)

Ausfüllzeit: 90–120 Minuten (Generaldirektor + Nachhaltigkeitsbeauftragte gemeinsam)

Format: Dieses Dokument ist als ausfüllbares PDF und als Excel-Arbeitsblatt auf buecher.uffedore.com verfügbar.

Einführung: Warum Umweltkultur messen?

Das ISO-14001:2026-Managementsystem kann formal konform sein und gleichzeitig kulturell leer sein. Ein System, das nur im Auditfenster funktioniert, ist ein Compliance-System. Ein System, das das tägliche operative Verhalten der Organisation informiert, ist ein Kultursystem.

Die Unterscheidung ist nicht akademisch: Nur das Kultursystem erzeugt dauerhaften operativen Wert — Energieeinsparungen, die aufrechterhalten werden; Lieferkettenentscheidungen, die die Nachhaltigkeitsdimension strukturell berücksichtigen; Personal, das in nicht durch Verfahren abgedeckten Situationen richtig handelt.

Dieses Instrument misst die vier Kulturdimensionen, die zusammen bestimmen, ob das ISO-14001:2026-System operative Realität oder formelle Hülle ist:

Dimension 1 — Eigentümerschaftsführung

Dimension 2 — Abteilungsübergreifende Integration

Dimension 3 — Verantwortungsverteilung

Dimension 4 — Interne Kommunikation

Anleitung zur Nutzung

Wer bewertet:

Das Instrument wird von mindestens zwei Personen gemeinsam ausgefüllt — typisch Generaldirektor und Nachhaltigkeitsbeauftragte. Die gemeinsame Bewertung reduziert Verzerrungen und erzeugt Dialog über Differenzen in der Wahrnehmung.

Wie bewertet wird:

Jede Frage wird auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet:

Wert	Beschreibung
1	Nicht vorhanden / Nicht erkennbar
2	Ansatzweise vorhanden / Sporadisch
3	Teilweise vorhanden / Inkonsistent
4	Weitgehend vorhanden / Überwiegend konsistent
5	Vollständig vorhanden / Konsistent und dokumentiert

Wie interpretiert wird:

Am Ende jeder Dimension wird ein Durchschnittswert berechnet. Die Interpretation folgt der nachstehenden Ampelskala.

Was mit den Ergebnissen passiert:

Die Ergebnisse fließen als strukturierter Input in den jährlichen Managementbewertungsriese (ISO 14001:2026 Abschnitt 9.3) und bilden die Grundlage für den Kulturentwicklungsplan des Folgejahres.

DIMENSION 1 — Eigentümerschaftsführung

Kernfrage: Demonstriert die Eigentümerschaft Umweltengagement durch konkrete Entscheidungen — nicht nur durch Erklärungen?

Fragebogen Dimension 1

1.1 — Strategische Priorität

Frage: Hat die Eigentümerschaft die Umweltnachhaltigkeit in der schriftlichen strategischen Vision oder im Mehrjahresplan als explizite Priorität verankert?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine schriftliche strategische Vision oder keine Erwähnung der Nachhaltigkeit
 - 2: Mündliche Erklärungen, aber kein schriftliches Dokument
 - 3: Nachhaltigkeit im strategischen Plan erwähnt, aber nicht konkret operationalisiert
 - 4: Schriftliche Vision mit Nachhaltigkeitsprioritäten, aber keine jährliche Überprüfung
 - 5: Schriftliche, datierte, unterzeichnete strategische Vision mit Nachhaltigkeitsprioritäten, jährlich im Riesame überprüft
-

1.2 — Investitionskohärenz

Frage: Hat die Eigentümerschaft in den letzten 12 Monaten mindestens eine Investitionsentscheidung getroffen, die explizit durch die Nachhaltigkeitsstrategie motiviert war — auch wenn kurzfristig weniger rentabel?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Investition mit Nachhaltigkeitsmotivation
 - 2: Investitionen nur wenn gleichzeitig wirtschaftlich vorteilhaft (keine echte Prioritätssetzung)
 - 3: Eine Nachhaltigkeitsinvestition, die wirtschaftlich neutral war
 - 4: Eine oder mehrere Investitionen mit Akzeptanz von kurzfristigen Mehrkosten
 - 5: Mehrere Investitionsentscheidungen mit dokumentierter Nachhaltigkeitsmotivation, auch mit Mehrkosten; CapEx-Plan enthält dedizierten Nachhaltigkeitsblock
-

1.3 — Managementgespräche

Frage: Wie oft fragt die Eigentümerschaft in Gesprächen mit dem Generaldirektor oder Managementteam proaktiv nach dem Stand der Nachhaltigkeitsziele?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Nie — Nachhaltigkeit wird nur angesprochen, wenn Probleme auftreten
 - 2: Selten — nur bei Auditankündigungen oder externen Anfragen
 - 3: Gelegentlich — bei strategischen Sitzungen, wenn auf der Tagesordnung
 - 4: Regelmäßig — mindestens quartalsweise proaktives Interesse
 - 5: Regelmäßig und strukturiert — dedizierter Nachhaltigkeitspunkt in periodischen Eigentümer-Management-Meetings
-

1.4 — Riesame-Partizipation

Frage: Nimmt die Eigentümerschaft persönlich am jährlichen Managementbewertungsriesame teil?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Nie — Riesame delegiert vollständig an Generaldirektor
 - 2: Selten — nur wenn externe Auditoren anwesend
 - 3: Gelegentlich — je nach Agenda und Verfügbarkeit
 - 4: Überwiegend — persönliche Teilnahme mit aktivem Engagement
 - 5: Immer — persönliche Teilnahme, das Riesame-Protokoll wird von der Eigentümerschaft mitunterzeichnet
-

1.5 — Personalerkennungen

Frage: Hat die Eigentümerschaft in den letzten 12 Monaten Mitarbeiter oder Teams öffentlich für Nachhaltigkeitsleistungen anerkannt?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Anerkennungen
 - 2: Informelle mündliche Danksagungen, nicht öffentlich
 - 3: Gelegentliche öffentliche Anerkennung (z.B. in Teambesprechungen)
 - 4: Strukturierte Anerkennung mit spezifischer Würdigung von Nachhaltigkeitsbeiträgen
 - 5: Formalisiertes Anerkennungsprogramm mit dokumentierten Anerkennungen, verknüpft mit Personalentwicklung
-

1.6 – Lieferantenentscheidungen

Frage: Hat die Eigentümerschaft in den letzten 12 Monaten eine Lieferantenentscheidung (Auswahl oder Ablehnung) getroffen, bei der Nachhaltigkeitskriterien ausschlaggebend waren?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine – Lieferantenauswahl ausschließlich nach Preis und Qualität
 - 2: Nachhaltigkeit als Sekundärkriterium erwähnt, aber nie ausschlaggebend
 - 3: Einmal ausschlaggebend, nicht dokumentiert
 - 4: Mehrmals ausschlaggebend, mündlich kommuniziert
 - 5: Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferantenauswahlprozedur schriftlich verankert; mindestens eine dokumentierte Entscheidung in den letzten 12 Monaten
-

Auswertung Dimension 1 – Eigentümerschaftsführung

Summe der Punkte (Fragen 1.1–1.6): _____ / 30

Durchschnittswert (Summe ÷ 6): _____

Durchschnitt	Ampel	Interpretation
4,5–5,0	● Stark	Eigentümerschaftsführung ist strukturell verankert und konsistent
3,5–4,4	● Entwickelt	Führung vorhanden, aber Lücken in Konsistenz oder Dokumentation
2,5–3,4	● Aufbauend	Ansätze erkennbar, aber keine strukturelle Verankerung
1,0–2,4	● Schwach	Eigentümerschaftsführung fehlt – höchstes Systemrisiko

Prioritäre Entwicklungsmaßnahme (wenn Durchschnitt < 3,5):

[Freitextfeld für die konkrete Maßnahme, die im Folgejahr umgesetzt wird, mit Verantwortlichem und Frist]

DIMENSION 2 – Abteilungsübergreifende Integration

Kernfrage: Ist die Umweltdimension in die täglichen Entscheidungsprozesse aller Hauptabteilungen integriert – nicht nur in die Nachhaltigkeitsfunktion?

Fragebogen Dimension 2

2.1 – Beschaffungsprozesse

Frage: Schließen die Beschaffungsentscheidungen der Abteilungen systematisch Umweltkriterien ein?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Umweltkriterien in der Beschaffung
 - 2: Umweltkriterien nur wenn explizit vom Einkaufsverantwortlichen initiiert
 - 3: Umweltkriterien für einige Kategorien (z.B. Reinigungsmittel), nicht systematisch
 - 4: Umweltkriterien für alle wesentlichen Einkaufskategorien, nicht immer dokumentiert
 - 5: Umweltkriterien schriftlich in der Einkaufsrichtlinie verankert; jede wesentliche Kaufentscheidung schließt Umweltbewertung ein
-

2.2 – Produktentwicklung und neue Dienstleistungen

Frage: Werden neue kommerzielle Angebote, Dienstleistungen oder Produkte vor der Einführung auch auf ihr Umweltprofil bewertet?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Umweltbewertung neuer Angebote
 - 2: Gelegentliche Berücksichtigung bei offensichtlich relevanten Angeboten
 - 3: Informelle Berücksichtigung, nicht dokumentiert
 - 4: Systematische Berücksichtigung, aber kein formalisierter Prozessschritt
 - 5: Formalisierter Prozessschritt „Umweltprofil-Prüfung“ vor Markteinführung neuer Angebote
-

2.3 – Leistungsbewertung Abteilungsleiter

Frage: Werden Abteilungsleiter in ihrer jährlichen Leistungsbewertung auch an Umweltindikatoren gemessen?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Umweltindikatoren in der Leistungsbewertung
 - 2: Umwelt als allgemeiner Aspekt erwähnt, nicht quantifiziert
 - 3: Einige Abteilungsleiter haben Umweltziele, nicht alle
 - 4: Alle Hauptabteilungsleiter haben spezifische Umweltziele, nicht immer mit Konsequenzen
 - 5: Alle Hauptabteilungsleiter haben SMART-Umweltziele; Zielerreichung beeinflusst variable Vergütung oder Leistungsbeurteilung
-

2.4 – F&B-Abteilung

Frage: Berücksichtigt die F&B-Abteilung Nachhaltigkeitskriterien systematisch bei Menükomposition, Lieferantenauswahl und Food-Waste-Management?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine systematische Berücksichtigung
 - 2: Gelegentliche Initiative des Küchenchefs, nicht strukturell
 - 3: Food-Waste-Monitoring vorhanden, aber kein Ziel; oder: Bio-Anteil ohne strukturierte Messung
 - 4: Food-Waste-Ziel + Monitoring; regionaler Einkauf strukturiert; Menükomposition nachhaltigkeitsbewusst
 - 5: Vollständige Integration: quantifiziertes Fleischreduktionsziel, Food-Waste-KPI, Lieferanten-Emissionsschätzung, Menü-Klimafußabdruck verfügbar
-

2.5 – Haustechnik/Wartung

Frage: Hat die Haustechnikabteilung spezifische Umweltverantwortlichkeiten und -ziele, die über die allgemeine Betriebswartung hinausgehen?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine spezifischen Umweltverantwortlichkeiten
 - 2: Allgemeine Anweisung zur Ressourcenschonung, nicht messbar
 - 3: Energieverbrauchsüberwachung vorhanden, kein formelles Ziel
 - 4: Formelles Energieeffizienzziel, monatliches Monitoring, Anomalie-Reporting
 - 5: Vollständige Integration: Energie- und Wasserziel, disaggregiertes Sub-Metering, F-Gas-Register aktuell, präventive Wartungsplanung mit Effizienzfokus, Anomalie-Protokoll
-

2.6 – Housekeeping

Frage: Hat die Housekeeping-Abteilung operativ integrierte Nachhaltigkeitspraktiken, die über Standardverfahren hinausgehen?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine spezifischen Nachhaltigkeitspraktiken
 - 2: Handtuch-/Bettwäsche-Wiederverwendungsprogramm, keine weitere Integration
 - 3: + Mülltrennung in Zimmern, aber nicht systematisch gemessen
 - 4: + Wasserverbrauchsüberwachung, EU-Ecolabel-Reinigungsmittel, Schulung neues Personal
 - 5: Vollständige Integration: Wasserverbrauch-KPI/Zimmer, Abfall-KPI, zertifizierte Produkte, geschultes Personal mit Verständnis (nicht nur Befolgung) der Praktiken
-

2.7 – Vertrieb/Sales

Frage: Integriert die Vertriebsabteilung die Nachhaltigkeitsdimension aktiv in RFP-Antworten, Kundenangebote und Vertragsverhandlungen?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Integration — Nachhaltigkeit ist Aufgabe der Nachhaltigkeitsbeauftragten
- 2: Weitergabe von Anfragen an die Nachhaltigkeitsbeauftragte, reaktiv
- 3: ESG-Fragebögen werden beantwortet, aber nicht als Verkaufsargument genutzt
- 4: Zertifizierung aktiv kommuniziert, ESG-Kit verfügbar für Sales-Team
- 5: Vollständige Integration: Sales-Team geschult auf ESG-Kommunikation, ISO-Zertifikat + Nachhaltigkeitsbericht + Scope-1+2-Inventar als Standard-RFP-Anhang, proaktive Nutzung in Verkaufsgesprächen

Auswertung Dimension 2 — Abteilungsübergreifende Integration

Summe der Punkte (Fragen 2.1–2.7): _____ / 35

Durchschnittswert (Summe ÷ 7): _____

Durchschnitt	Ampel	Interpretation
4,5–5,0	● Stark	Vollständige Integration in alle Abteilungen
3,5–4,4	● Entwickelt	Gute Integration mit einzelnen Lücken
2,5–3,4	● Aufbauend	Partielle Integration — Silo-Risiko erkennbar
1,0–2,4	● Schwach	Nachhaltigkeit ist Silo der Nachhaltigkeitsbeauftragten

Prioritäre Entwicklungsmaßnahme:

[Freitextfeld]

DIMENSION 3 — Verantwortungsverteilung

Kernfrage: Sind die Umweltverantwortlichkeiten auf alle Ebenen verteilt — oder in einer einzigen Person konzentriert?

Fragebogen Dimension 3

3.1 — Abteilungsumweltziele

Frage: Hat jeder Hauptabteilungsleiter mindestens ein spezifisches, messbares Umweltziel für seine Abteilung?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine abteilungsspezifischen Ziele
 - 2: 1–2 Abteilungen haben Ziele
 - 3: 3–4 Abteilungen haben Ziele, nicht alle
 - 4: Alle Hauptabteilungen haben Ziele, aber nicht alle sind SMART
 - 5: Alle Hauptabteilungen haben SMART-Ziele, dokumentiert, mit Monitoring-Frequenz und nominierten Verantwortlichen
-

3.2 — Eigeninitiative Abteilungen

Frage: Haben Abteilungsleiter oder operatives Personal in den letzten 12 Monaten Nachhaltigkeitsinitiativen ergriffen, ohne explizite Anweisung der Nachhaltigkeitsbeauftragten?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Eigeninitiativen — alle Impulse kommen von der Nachhaltigkeitsbeauftragten
 - 2: 1 Eigeninitiative, informell
 - 3: 2–3 Eigeninitiativen, sporadisch
 - 4: Mehrere Eigeninitiativen, verschiedene Abteilungen
 - 5: Strukturierte Ideensammlung aus den Abteilungen; mindestens 5 dokumentierte Eigeninitiativen im letzten Jahr; Verbesserungsvorschläge aus der Basis sind Teil der Systemstruktur
-

3.3 — Krisenreaktion ohne zentrale Koordination

Frage: Wenn eine Umweltsituation eintritt (z.B. Wasserrationierung, Energiespitzennachfrage), können Abteilungen ohne Rückfrage bei der Nachhaltigkeitsbeauftragten reagieren?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Nein — alle Entscheidungen laufen über die Nachhaltigkeitsbeauftragte oder Direktion
 - 2: Einige Abteilungen haben informelle Reaktionsmuster, nicht dokumentiert
 - 3: Schriftliche Kontingenzpläne für 1–2 Szenarien vorhanden
 - 4: Schriftliche Kontingenzpläne für die 3 hauptexponierten Szenarien; Personal kennt sie
 - 5: Vollständige Kontingenzbibliothek; jährliche simulierte Übung; abteilungsspezifische Checklisten; Personal kann ohne zentrale Koordination reagieren
-

3.4 — Rolle der Nachhaltigkeitsbeauftragten

Frage: Wie wird die Rolle der Nachhaltigkeitsbeauftragten im Alltag gelebt?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Sie ist die einzige Person, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigt — „Themeneigentümerin“
 - 2: Sie koordiniert, aber alle operativen Fragen kommen zu ihr zurück
 - 3: Sie koordiniert und unterstützt, aber Abteilungen sind noch stark abhängig
 - 4: Sie ist Systemkoordinatorin — Abteilungen agieren zunehmend eigenständig
 - 5: Sie ist vollständig Systemkoordinatorin und methodische Unterstützung — operative Entscheidungen werden eigenständig in den Abteilungen getroffen; sie konsolidiert, bewertet und berichtet
-

3.5 — Neupersonal-Onboarding

Frage: Erhalten neu eingestellte Mitarbeiter im Onboarding-Prozess eine spezifische Einführung in die Umweltverantwortlichkeiten ihrer Abteilung?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Umwelteinführung im Onboarding
- 2: Allgemeine Erwähnung der Nachhaltigkeitspolitik
- 3: ISO-14001-Zertifikat und Politik erklärt; keine abteilungsspezifische Einführung
- 4: Abteilungsspezifische Einführung; Verantwortlichkeiten erklärt; Frist für formelle Schulung definiert
- 5: Strukturiertes Onboarding-Modul Nachhaltigkeit; Quittierung der Kenntnis; Frist für formelle Schulung ≤30 Tage; Onboarding-Checkliste enthält Umweltpunkt als Pflichtfeld

3.6 — Hochsaison-Test

Frage: Wie funktioniert das System in der Hochsaison, wenn Kontrolle am schwierigsten ist?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: System kollabiert in der Hochsaison — Nachhaltigkeit wird „auf später verschoben“
- 2: Minimale Aufmerksamkeit — nur das Nötigste für den Audit
- 3: Grundmonitoring aufrechterhalten, aber keine aktiven Verbesserungen
- 4: System funktioniert überwiegend wie in der Niedrigsaison; bekannte Lücken werden im Riesame adressiert
- 5: System funktioniert vollständig in der Hochsaison; Hochsaison-spezifische Kontingenzplanung vorhanden; Monitoring zeigt keine signifikante Verschlechterung der KPIs

Auswertung Dimension 3 — Verantwortungsverteilung

Summe der Punkte (Fragen 3.1–3.6): _____ / 30

Durchschnittswert (Summe ÷ 6): _____

Durchschnitt	Ampel	Interpretation
4,5–5,0	● Stark	Verantwortung ist breit verteilt; System ist robust
3,5–4,4	● Entwickelt	Gute Verteilung mit einzelnen Konzentrationsrisiken
2,5–3,4	● Aufbauend	Partielle Verteilung — Silo-Risiko bei der Nachhaltigkeitsbeauftragten
1,0–2,4	● Schwach	Vollständige Konzentration — systemisches Einzelpersonen-Risiko

Prioritäre Entwicklungsmaßnahme:

[Freitextfeld]

DIMENSION 4 — Interne Kommunikation

Kernfrage: Kommuniziert die Organisation regelmäßig, authentisch und bidirektional über Nachhaltigkeitsthemen?

Fragebogen Dimension 4

4.1 — Kommunikationsfrequenz

Frage: Wie häufig kommuniziert die Direktion intern über Nachhaltigkeitsergebnisse und -fortschritte?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Nie / Nur beim Audit
 - 2: Jährlich (typisch beim Managementbewertungsriesame)
 - 3: Halbjährlich
 - 4: Quartalsweise mit strukturiertem Update
 - 5: Monatlich oder häufiger — mindestens ein Kanal (Newsletter, Dashboard, Teamsitzung) mit strukturierten Nachhaltigkeitsupdates
-

4.2 — Kommunikationskanäle

Frage: Über welche Kanäle wird intern über Nachhaltigkeit kommuniziert?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Kein dedizierter Kanal
 - 2: Gelegentliche Erwähnung in allgemeinen Teamsitzungen
 - 3: Dedizierter Punkt in periodischen Teamsitzungen (aber kein eigener Kanal)
 - 4: Mindestens 2 Kanäle (z.B. Teamsitzung + schwarzes Brett / digitales Dashboard)
 - 5: Mindestens 3 Kanäle: strukturierter Kanal (Newsletter oder Dashboard), Teamsitzungen mit Nachhaltigkeitspunkt, physische Kommunikation (Aushang, Infoboard) — alle mit regelmäßiger Aktualisierung
-

4.3 — Bidirektionalität

Frage: Gibt es strukturierte Mechanismen, durch die operative Mitarbeiter Ideen, Vorschläge oder Probleme zur Nachhaltigkeit melden können?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Meldewege außer direkter Ansprache der Nachhaltigkeitsbeauftragten
 - 2: Offene-Tür-Kultur, aber kein strukturierter Kanal
 - 3: Allgemeiner Verbesserungsvorschlagskanal (nicht spezifisch für Nachhaltigkeit)
 - 4: Strukturierter Nachhaltigkeits-Verbesserungsvorschlagskanal; Rückmeldung an Einsender innerhalb einer definierten Frist
 - 5: Vollständig bidirektional: strukturierter Eingangskanal, definierte Bearbeitungsfrist, transparente Rückmeldung über Entscheidung (angenommen/abgelehnt mit Begründung), monatliche Auswertung im Managementmeeting
-

4.4 — Ergebniskommunikation

Frage: Werden erzielte Nachhaltigkeitsergebnisse (Einsparungen, Fortschritte, Meilensteine) intern konkret und spezifisch kommuniziert?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Keine Ergebniskommunikation
 - 2: Allgemeine Aussagen ohne Zahlen („wir werden nachhaltiger“)
 - 3: Zahlen werden kommuniziert, aber selten und ohne abteilungsspezifische Disaggregation
 - 4: Regelmäßige Zahlenkommunikation mit Abteilungsbezug
 - 5: Regelmäßige, disaggregierte Zahlenkommunikation: „Housekeeping hat den Wasserverbrauch um 14% reduziert — das entspricht 280 Kubikmetern und 1.120 € Einsparung“; Meilensteine werden gefeiert
-

4.5 — Misserfolge und Rückschläge

Frage: Kommuniziert die Direktion intern auch über Nachhaltigkeitsziele, die nicht erreicht wurden — und erklärt, was daraus gelernt wurde?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung:

- 1: Misserfolge werden nicht kommuniziert
 - 2: Misserfolge werden verschwiegen oder minimiert
 - 3: Misserfolge werden nur intern im Management erwähnt, nicht dem operativen Personal
 - 4: Misserfolge werden transparent erwähnt, ohne strukturierte Lernkommunikation
 - 5: Misserfolge werden transparent kommuniziert, mit expliziter Analyse der Ursachen und der Konsequenzen für den Folgejahresplan — als Zeichen einer lernenden Organisation
-

4.6 – Schulungsqualität

Frage: Versteht das Personal nicht nur WAS es tun soll, sondern WARUM — was die Nachhaltigkeitspraktiken für das Hotel und die Umwelt bedeuten?

Bewertung: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Beobachtungsanleitung (durch kurze Gespräche mit operativem Personal zu verifizieren):

- 1: Personal kennt die Verfahren nicht oder versteht sie nicht
 - 2: Personal kennt die Verfahren, versteht den Grund nicht
 - 3: Personal kennt den Grund für einige Praktiken, nicht alle
 - 4: Personal versteht die meisten Gründe; kann erklären, warum eine Praxis wichtig ist
 - 5: Personal kann die Bedeutung seiner Nachhaltigkeitspraktiken für das Gesamtsystem erklären; kann den Zusammenhang mit den Hotelzielen artikulieren; wurde nicht auswendig gelernt, sondern internalisiert
-

Auswertung Dimension 4 – Interne Kommunikation

Summe der Punkte (Fragen 4.1–4.6): _____ / 30

Durchschnittswert (Summe ÷ 6): _____

Durchschnitt	Ampel	Interpretation
4,5–5,0	● Stark	Kommunikation ist strukturell, bidirektional und authentisch
3,5–4,4	● Entwickelt	Gute Kommunikation mit einzelnen strukturellen Lücken
2,5–3,4	● Aufbauend	Ansätze vorhanden, aber überwiegend top-down und selten
1,0–2,4	● Schwach	Kommunikation fehlt oder ist rein formal

Prioritäre Entwicklungsmaßnahme:

[Freitextfeld]

Gesamtauswertung

Kulturdimensionen-Übersicht

Dimension	Punkte	Max	Durchschnitt	Ampel
1 – Eigentümerschaftsführung	_____	30	_____	_____
2 – Abteilungsübergreifende Integration	_____	35	_____	_____
3 – Verantwortungsverteilung	_____	30	_____	_____
4 – Interne Kommunikation	_____	30	_____	_____
GESAMT	** _____ **	**125**	** _____ **	** _____ **

Gesamtdurchschnitt: _____ / 5

Gesamtdurchschnitt	Kulturreifegrad	Systemprognose
4,5–5,0	● Stark	System ist kulturell verankert – höchste Wahrscheinlichkeit dauerhafter Wirksamkeit
3,5–4,4	● Entwickelt	System ist kulturell solide – einzelne Bereiche benötigen Stärkung
2,5–3,4	● Aufbauend	System ist formell konform, kulturell fragil – erhöhtes Erosionsrisiko
1,0–2,4	● Schwach	System ist Compliance-Hülle – hohes Systemerosionsrisiko

Entwicklungsplan-Template

Auf Basis der Selbstbewertung:

Stärkste Dimension: _____ (Bewahren und als Modell für andere nutzen)

Schwächste Dimension: _____ (Prioritäre Entwicklungsbaustelle Jahr 1)

Top-3-Maßnahmen für das Folgejahr:

#	Maßnahme	Dimension	Verantwortlicher	Frist	Erfolgsmessung
1					
2					
3					

Ziel-Gesamtdurchschnitt für die nächste Bewertung: _____

Datum der nächsten Bewertung: _____ (empfohlen: 12 Monate nach dieser Bewertung)

Beobachtungsanleitung für die externe Perspektive

Für Generaldirektoren und Eigentümerschaften, die die Selbstbewertung durch strukturierte Beobachtungen ergänzen wollen:

Beobachtungsfeld 1 – Teambesprechungen ohne Ankündigung:

Nehmen Sie unangekündigt an einer regulären Abteilungsbesprechung teil (nicht einer dedizierten Nachhaltigkeitssitzung). Wird Nachhaltigkeit spontan erwähnt? Kennt das Team seine Umweltziele? Kann ein Mitarbeiter erklären, was das aktuelle Monitoring zeigt?

Beobachtungsfeld 2 – Gespräche mit neuem Personal:

Sprechen Sie mit einem Mitarbeiter, der in den letzten 6 Monaten eingestellt wurde. Kennt er die Nachhaltigkeitsziele seiner Abteilung? Hat er eine Schulung erhalten? Kann er erklären, warum die Mülltrennung in seinem Bereich so funktioniert, wie sie funktioniert?

Beobachtungsfeld 3 – Einkaufsentscheidung im Alltag:

Fragen Sie den F&B-Einkaufsverantwortlichen nach der letzten Lieferantenentscheidung in einer wesentlichen Kategorie. Wurde ein Nachhaltigkeitskriterium erwähnt, bewertet oder abgelehnt?

Beobachtungsfeld 4 — Reaktion auf eine Umweltsituation:

Wenn eine kleine Umweltsituation eintritt (z.B. erhöhter Wasserverbrauch in einem Monat), wie reagiert das System? Wird die Anomalie erkannt? Von wem? In welcher Frist? Welche Maßnahmen werden ergriffen?

Beobachtungsfeld 5 — Schwarzes Brett / Infoboard:

Gibt es einen physischen oder digitalen Ort, wo aktuelle Nachhaltigkeitsergebnisse für das Personal sichtbar sind? Ist er aktuell? Kann ein Mitarbeiter ihn benennen?

Dokument erstellt von Francesco Dore — buecher.uffedore.com

Schriftenreihe „Das Steuer und die Lupe“ — ISO 14001:2026 — Umweltmanagementsysteme für das Gastgewerbe DACH

Nächste Überprüfung: jährlich