

SMS - Sustainability Management System

Ein Handbuch zur Umsetzung von
Nachhaltigkeit und CSR für Führungskräfte

D. Kanatschnig, G. Greutter, H. Reisinger, A. Strigl

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

27/2010

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Downloadmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter
<http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

SMS - Sustainability Management System

Ein Handbuch zur Umsetzung von
Nachhaltigkeit und CSR für Führungskräfte

Greutter Georg, MBA
PE-International

Univ.-Doz. HR Dr. Kanatschnig Dietmar
OÖ Landesregierung, Instituts für angewandte
Umweltforschung

DI Reisinger Harald, DI Dr. Strigl Alfred
p l e n u m – gesellschaft für ganzheitlich
nachhaltige entwicklung gmbh

Wien, August 2008

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

Vorwort

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Projekts aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT. Sie wurde im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Dank des überdurchschnittlichen Engagements und der großen Kooperationsbereitschaft der beteiligten Forschungseinrichtungen und Betriebe konnten bereits richtungsweisende und auch international anerkannte Ergebnisse erzielt werden. Die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse liegt über den hohen Erwartungen und ist eine gute Grundlage für erfolgreiche Umsetzungsstrategien. Anfragen bezüglich internationaler Kooperationen bestätigen die in FABRIK DER ZUKUNFT verfolgte Strategie.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse – seien es Grundlagenarbeiten, Konzepte oder Technologieentwicklungen – erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Dies soll nach Möglichkeit durch konkrete Demonstrationsprojekte unterstützt werden. Deshalb ist es auch ein spezielles Anliegen die aktuellen Ergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, was durch die Homepage www.FABRIKderZukunft.at und die Schriftenreihe gewährleistet wird.

Dipl. Ing. Michael Paula
Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Inhaltsverzeichnis

1. Warum Sustainability Management System?	3
2. Kurzdarstellung des Sustainability Management System	6
3. Die Ausgangssituation im Unternehmen.....	14
4. Die SMS-Bausteine	17
4.1. Baustein 1: Leitbild	17
4.1.1. Unternehmenswerte definieren	18
4.1.2. Vision entwickeln.....	20
4.1.3. Ziele ableiten	25
4.2. Baustein 2: Programmentwicklung und -umsetzung.....	25
4.3. Baustein 3: Stakeholdereinbindung	31
4.4. Baustein 4: Controlling.....	38
4.4.1. Kennzahlen definieren.....	39
4.4.2. Kennzahlensystem entwickeln	41
4.4.3. Softwareunterstützung nutzen	43
4.5. Baustein 5: CSR- bzw. Nachhaltigkeitsbericht	45
5. Nachhaltigkeit zum Leben erwecken: Die Vernetzung der Bausteine.....	54
6. Weiterführende Literatur.....	57
7. Über die Autoren.....	59

1. Warum Sustainability Management System?

32.023 deutschsprachige und 253.814 englische Bücher findet unter www.amazon.de, wer ein Buch zum Thema „Management“ sucht. 3.639 deutschsprachige Bücher befassen sich mit Unternehmensführung und nur noch 111 mit dem Thema Verantwortung im Management. Dennoch, das Angebot an Methoden, Werkzeugen und Rezepten zur Wahrnehmung der Verantwortung ist groß. Die Vielfalt an Wegen und die zunehmend abnehmende Gewissheit, sich in einem komplexen Umfeld von Fragestellungen der richtigen Werkzeuge zu bedienen, lässt den Manager/die Managerin oft trotz vieler Antworten mit seinen/ihren Fragen allein.

War es in den 70er Jahren vorrangig wichtig, den Umsatz zu steigern, in den 80ern der Trend des ertragreichen Wachstums, die 90er geprägt von IT-Management und das neue Jahrtausend von der Globalisierung beeinflusst, so bleiben heute die Fragen einer ganzheitlichen Unternehmensführung nach wie vor zu großen Teilen unbeantwortet. Profunde Studien, prominente Redner aber auch unsere „innere Stimme“ weisen uns laufend darauf hin, dass wir mit den bisherigen Ansätzen des Managements nur Teilbereiche des Ganzen erfassen und die verwendeten Ressourcen im unternehmerischen Handeln endlich sind. Die Welt ändert sich, Umweltressourcen werden knapper, der soziale Wohlstand Europas steht auf dem Prüfstand im Wettbewerb mit Asien (vorwiegend Indien und China). Die Finanzmärkte spiegeln uns eine gewisse Volatilität der Wirtschaft wieder. Die Kommunikationswege werden kürzer, die Informationen drehen sich schneller und Konzerne kommen und gehen in immer kürzer werdenden Intervallen. Die Wirtschaftswelt ist bestimmt von Quartalen und permanentem Zuwachs, aber auch von Skandalen und Kollapsen. Managementfehler werden mit öffentlichen Hinrichtungen durch die Medien geahndet und können oft das gesamte Unternehmen gefährden, die Größe des Unternehmens ist schon lange kein Indikator mehr für dessen Stabilität.

Wie also umgehen mit der Informationsvielfalt und einer in westlichen Industrieländern zunehmenden Überproduktion bei steigender weltweiter Ressourcenknappheit? Wie also in der gegenwärtigen Kurzlebigkeit Organisationen nachhaltig in einer Einheit aus sozialer Verantwortung, Umweltbewusstsein und unternehmerischem Erfolg (vielleicht sogar) über mehrere Generationen erfolgreich im wirtschaftlichen Wettbewerb steuern?

Wir haben - unser Ziel, ein Sustainability Management System (SMS) zu entwickeln, vor Augen - eine Vielzahl an Managementmethoden zusammengetragen, mit UnternehmerInnen und ManagerInnen diskutiert und in Sustainability Management Projekten in kleinen wie großen Organisationen praktisch erprobt. Die Ergebnisse und Erfahrungen unserer mehrjährigen Arbeit finden sich in der Folge nun als Sustainability Management System zusammengestellt.

Ein Blick auf vergangene Jahre zeigt, dass je nach aktuellen Problemen und öffentlichkeitswirksamen Themenstellungen unterschiedliche Management-Ansätze verfolgt wurden. Da diese nach einiger Zeit von Nachfolgemodellen abgelöst oder soweit in die betrieblichen Abläufe integriert wurden, dass sie nicht mehr als eigenständiger Management-Ansatz wahrnehmbar waren, spricht man auch von "Management-Moden". Ist nun das SMS eine neue "Modewelle", die auf Unternehmen zukommt? Kann ein

Unternehmen abwarten, bis diese "Modewelle" vorbei ist? Diese Fragen begegnen uns oft und wir möchten daher gleich zu Beginn darauf antworten.

Die meisten der bisherigen Management-Ansätze fokussierten primär auf die operative Ebene. So ging es etwa beim Umwelt- oder beim Qualitätsmanagement im Wesentlichen darum, die internen Produktionsabläufe ökologisch bzw. organisatorisch zu optimieren. Das war wirtschaftlich durchaus erfolgreich. Wir erkennen nun allerdings zunehmend, dass die Entwicklung der Wirtschaft gerade in den Industrieländern nicht zukunftsfähig ist. Beginnender Klimawandel, zunehmende weltweite Konkurrenz um Energie und Rohstoffe, sich verschärfende gesellschaftliche Gegensätze zwischen arm und reich sind nur einige der Stichworte, die auf die immer dringlichere Notwendigkeit einer Veränderung der sozioökonomischen Entwicklung insgesamt hinweisen. Es reicht in dieser Phase des beginnenden Umbruchs nicht mehr aus, bestehende Abläufe in Unternehmen zu optimieren, vielmehr kommt es zunehmend darauf an, die weitere Entwicklung des Unternehmens insgesamt zum Gestaltungsobjekt des betrieblichen Managements zu machen. SMS bietet hierzu einen geeigneten Zugang, weil nicht nur die operative Ebene, sondern insbesondere auch die strategische und normative Ebene angesprochen und eingebunden werden.

Wir verstehen SMS nicht als ein Parallelsystem zum bestehenden Managementsystem. Vielmehr ist es so konzipiert, dass mehr oder weniger schon bestehende Bausteine vorhandener Managementsysteme auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden und dann in ihrer Vernetzung zu einem SMS dazu beitragen, die Entwicklung des Unternehmens in Richtung (betrieblicher) Zukunftsfähigkeit zu beeinflussen. Wie wir in der Praxis erlebt haben, kann es aber in einzelnen Unternehmen durchaus Sinn machen, in einer zeitlich begrenzten Anfangs-, Lern- bzw. Erfahrungsphase das SMS parallel zu bestehenden Strukturen aufzubauen, um es danach in diese zu integrieren.

SMS ist somit für all jene Unternehmen der geeignete Managementansatz, die nicht allein kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg als das oberste Ziel anstreben, sondern die dieses Ziel einbetten in eine Strategie der langfristigen Existenzsicherung und gesellschaftlichen Nutzenorientierung des Unternehmens. Eine solche Strategie beinhaltet zusätzliche Ziele, die durch ein Nachhaltigkeitsmanagement erreicht werden können. Es sind dies insbesondere

- **Stabilisierung des Unternehmens in einem dynamischen Umfeld**
Durch kontinuierliche Einbindung der Stakeholder wird eine Vertrauenskultur zum Umfeld aufgebaut, die Veränderungen des Unternehmens unterstützt und abfedert.
- **Risikovorsorge**
Die Befassung mit künftigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Veränderungen weist rechtzeitig auf die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungsstrategien hin.
- **Nutzung der Innovationschancen**
Die sich abzeichnenden, aber auch die (i.S. der Nachhaltigkeit) gewünschten Veränderungen in der Zukunft zeigen neue Entwicklungsperspektiven für Unternehmen auf.
- **Wertsteigerung des Unternehmens insgesamt.**
Hierzu gibt es bereits empirische Belege. So liegt der Aktienwert von Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Strategie integriert haben und aktiv umsetzen, im Durchschnitt um 8% über den der übrigen Unternehmen.

- **Gesamtgesellschaftlicher Wandlungsprozess**

Durch die interne und externe Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit, innovative und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sowie den intensiven Austausch mit den Stakeholdern entsteht ein Schneeballeffekt, der allmählich zu einem gesamtgesellschaftlichen Wandlungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit führt.

Wenngleich der angesprochene ökonomische Nutzen eines SMS für dessen Implementierung schon ausreichend sein sollte, wird dieser noch ergänzt durch einen gesellschaftlichen Nutzen. Indem Unternehmen sich selbst im Sinne der Nachhaltigkeit entwickeln und die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen herstellen, leisten sie auch einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft insgesamt. Sie nehmen auf diese Weise ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr, die ihnen im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) auch zugewiesen wird.

2. Kurzdarstellung des Sustainability Management System

"Was hoch wachsen will, muss tief wurzeln." Wohl kein anderer Satz kann treffender zum Ausdruck bringen, worum es bei einer nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen geht. Nicht bloße Kommunikation, nicht einzelne Projekte, sondern eine tiefe Verankerung im Unternehmen ist erforderlich, wenn Nachhaltigkeit und mit ihr auch der langfristige wirtschaftliche Erfolg wachsen sollen.

Um dies zu veranschaulichen, wählen wir als Symbol für SMS den Baum. Seit Jahrtausenden bewährt, ist dieses organische System ein Vorbild für unser organisatorisches System "Unternehmen". Es ist vor allem die untrennbare Verbindung von Entwicklung und Wachstum, die einen Baum über Jahrzehnte hinweg leistungsfähig hält. Wir haben uns also bei der Entwicklung unseres Managementsystems ein Vorbild gewählt, von dem wir wissen, dass es schon lange vor der Menschheit bestanden hat und dass es über unzählige Generationen lebensfähig ist.



Welche Punkte sind es nun, die den Baum zum Vorbild für ein SMS machen? Zunächst: ein Baum wächst von unten her! Qualität und Vitalität des Bodens sind maßgebliche Einflussfaktoren für Entwicklung und Wachstum. Es ist daher auch kein Zufall, dass zumeist der Größe des Wurzelstockes die Größe der Baumkrone entspricht. Aus dem Bereich der Land- und Forstwirtschaft wissen wir, dass es zwei unterschiedliche Wege gibt, das Wachstum einer Pflanze zu beeinflussen: einerseits – wie es im Rahmen der konventionellen Bewirtschaftung (neuerdings als "Präzisionslandwirtschaft" bezeichnet) üblich ist – die Pflanze zu "füttern", d.h. mit genau denjenigen Stoffen zu versorgen, die sie für ihr Wachstum braucht. Bei der biologischen Bewirtschaftung andererseits wird primär auf die Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit Wert gelegt, was in der Folge einen entsprechend

positiven Einfluss auf das Wachstum der Pflanzen hat. SMS folgt sinnbildlich diesem zweiten Weg. Es geht darum, den Boden (für wirtschaftlichen Erfolg) so aufzubereiten, dass daraus ein stabiles, leistungsfähiges Unternehmen entspringen kann. Auf einem kargen Boden wird nur ein karges Pflänzchen wachsen können, ein vitaler Nährboden hingegen führt zu einem wesentlich besseren Ergebnis. Sie haben es in der Hand, ob das Unternehmen einem Bonsai, einem Kümmerbaum oder einem Prachtbaum ähnelt.

Was ist nun der Boden für unser organisatorisches System? Es ist die Unternehmenskultur, zusammengesetzt aus Werten, Visionen, Leitbildern. In der Managementliteratur wird dies als die normative Ebene bezeichnet. Je lebendiger, je ausgeprägter diese ist, umso erfolgversprechender wird die künftige Entwicklung sein. Es mag nun irritieren, dass das normative Management hier als unterste Ebene verstanden wird. Unter dem Stichwort "servant leadership", das im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und CSR zunehmend an Bedeutung gewinnt, wird dieser Sachverhalt aber deutlich: Es geht darum, seitens der EntscheidungsträgerInnen und Führungskräfte eines Unternehmens all die Voraussetzungen zu schaffen, die die operative Ebene für eine erfolgreiche Umsetzung benötigt. Die Wurzel ist für die Baumkrone da, und nicht umgekehrt. Gerade das streicht aber auch die Wichtigkeit dieser Ebene erst heraus.

Diese Analogie führt zu einem Management-Verständnis, in dem weniger das direkte Steuern, sondern vielmehr das "Schaffen von Voraussetzungen für Entwicklung und Wachstum" im Mittelpunkt steht. Viel zu oft wird ein bestimmtes Ziel direkt angestrebt, aber – wie der Name schon sagt – Erfolg ist, was erfolgt. Die Frage lautet also: Wie muss der Boden aufbereitet sein, dass die angestrebten Ziele erreicht werden? Indem wir somit auf die Ursachen (z.B. bestimmte Werte im Unternehmen) des Erfolgs einwirken, schaffen wir die Voraussetzungen, dass sich dieser auch tatsächlich einstellt und langfristig anhält. In systemtheoretischer Terminologie bedeutet dann Unternehmenssteuerung das "Schaffen der Voraussetzungen für einen betrieblichen Selbstorganisationsprozess". Und wer von den erfahrenen Managern kann nicht zumindest eine Geschichte erzählen, in der das „gut aufbereitete Feld“ für den tatsächlichen Erfolg das Wichtigste war?

Eine weitere konsequente Übertragung der einzelnen Managementebenen auf unser Symbol Baum ergibt, dass das Wurzelsystem der normativen Ebene entspricht, der Stamm, in dem eine Zusammenführung der Vorgaben erfolgt, die strategische Ebene darstellt und die Baumkrone schließlich der operativen Ebene zugeordnet werden kann. Die Früchte sind dann mit den Produkten und Dienstleistungen, die ein Unternehmen hervorbringt, vergleichbar.



Über diese Analogien hinaus gibt es eine Reihe weiterer Punkte, die vom Symbol Baum auf Unternehmen übertragen werden können:

- engere Jahresringe bedeuten mehr Stabilität und damit über die Jahre gesehen letztlich höheres Wachstum;
- Standortverlagerungen werden mit zunehmender Größe des Wurzelstocks schwieriger;
- ein Baum erbringt wie ein Unternehmen auch positive Leistungen für sein Umfeld;
- das Klima (ökologisch wie wirtschaftlich und gesellschaftlich) ist wichtig für das Gedeihen des Systems.

Auf diesem systemischen Grundverständnis kann nun ein SMS aufgesetzt werden. Es ist – wie erwähnt – geprägt von der untrennbaren Verbindung von Entwicklung und Wachstum. Durch Entwicklung wächst der Baum Jahr für Jahr, Wachstum ohne Entwicklung ist undenkbar. Wir müssen also auf Entwicklung setzen, wenn wir Wachstum wollen! Und für Entwicklung sind zwei Voraussetzungen unabdingbar:

1. Entwicklung erfordert die Vernetzung der unterschiedlichen Bereiche, eine Durchgängigkeit von der Wurzel (Verankerung im Normativen) bis in die Krone (bis zur Umsetzung). Dieser Anforderung werden Einzelaktivitäten, die i.S. der Nachhaltigkeit durchaus wichtig sein können, aber unvernetzt nebeneinander stehen, nicht gerecht. Vernetzung erfordert ein ganzheitliches Management-System im Unternehmen.
2. Entwicklung erfolgt durch zyklische Abläufe ähnlich den vier Jahreszeiten, in deren Rahmen bestimmte Aufgaben immer wieder aufeinander folgen (daran ist ja auch der Managementzyklus Planung – Aktion – Wirkungsanalyse angelehnt). Erst durch diesen Zyklus wird ein Ausgleich zwischen Lernen (Evaluieren) und Umsetzen (im Sinne von Optimieren und Ausweiten) möglich.

Welche Bausteine sind es, die in einem SMS miteinander verbunden werden? Auf der Basis der Erfahrung der Nachhaltigkeitsbegleitung von über 50 Betrieben empfehlen wir folgende Bausteine:

- Baustein 1: Leitbild
- Baustein 2: Programm
- Baustein 3: Stakeholdereinbindung
- Baustein 4: Controlling
- Baustein 5: Nachhaltigkeitsbericht

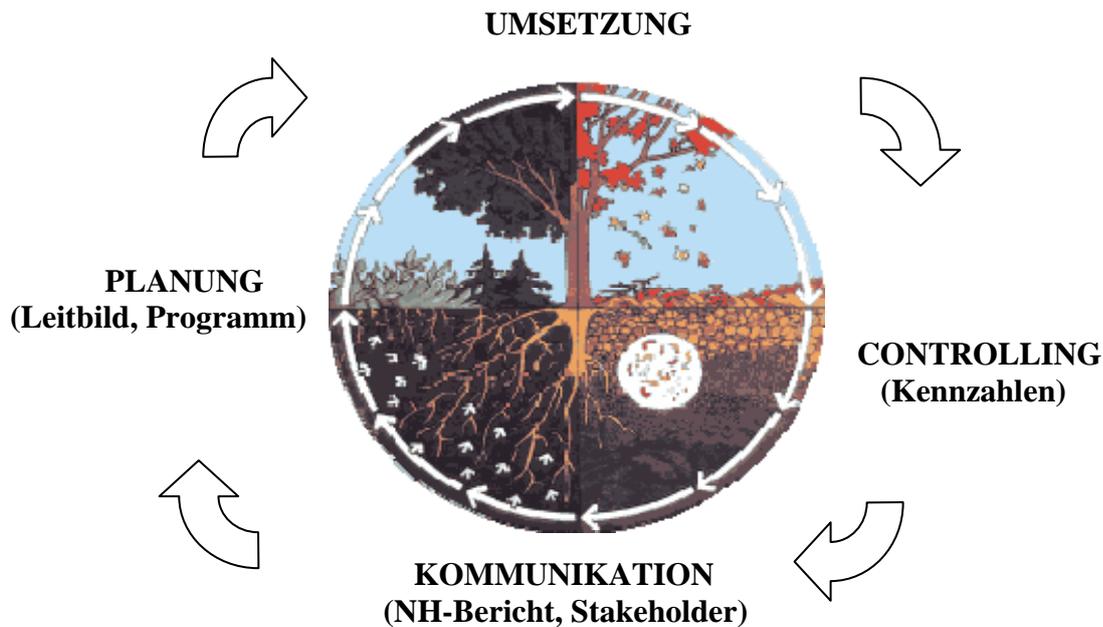
Diese Bausteine werden im SMS zu einem kreisförmigen Zyklus verbunden, der - wie beim Baum - nicht horizontal, also auf einer bestimmten betrieblichen Ebene, sondern vertikal verläuft. Auch der jahreszeitliche Rhythmus in der Natur ist vertikal, das heißt gleichermaßen (im Frühling) durch aufsteigende und (im Herbst) durch abfallende Abläufe geprägt. Durch diese Abläufe werden die unterschiedlichen Ebenen eines organischen wie organisatorischen Systems erst zu einem konsistenten Ganzen verbunden.

Die angeführten SMS- Bausteine sind einerseits dem bekannten Managementzyklus zuordenbar:

- Planung umfasst Leitbilderstellung und Programmentwicklung,
- der Aktion entspricht die Programmumsetzung und
- die Wirkungsanalyse wird mit dem Controlling abgedeckt.

Andererseits erweitern sie diesen bekannten Managementzyklus um die Bausteine "Stakeholdereinbindung" und "Nachhaltigkeitsberichterstattung", womit den Besonderheiten des Nachhaltigkeitskonzeptes, nämlich seine ausgeprägte Kommunikationsorientierung, entsprochen wird. Im Sinne des koevolutionären Managements ist davon auszugehen, dass sich ein Unternehmen nur gemeinsam mit seinem spezifischen Umfeld (repräsentiert durch unterschiedliche Anspruchsgruppen) in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln kann. Was nützen z.B. die besten nachhaltigen Produkte, wenn die KonsumentInnen diese nicht nachfragen? Also stellt die rechtzeitige Einbindung der Stakeholder und damit die Kommunikation (in deren Mittelpunkt die Nachhaltigkeitsberichterstattung steht) eine zentrale Herausforderung für das Management dar.

Werden die fünf SMS-Bausteine nun in Analogie zum jahreszeitlichen Ablauf in einem vertikalen Managementkreis eingeordnet, so ergibt das folgendes Bild:



(Quelle: Kreislaufmodell entnommen aus www.neudorff.de/uploads/pics/kreislauf.gif)

Der Aufbau eines SMS ist grundsätzlich von jedem Baustein aus möglich, es gibt also mehrere Einstiegsstellen in diesen ganzheitlichen Zyklus. Wahrscheinlich liegen einzelne Bausteine im Unternehmen bereits vor. Dann kann der Aufbau schrittweise erfolgen, indem zunächst die Bausteine sukzessive vervollständigt und dann miteinander verbunden werden. Der Aufbau eines SMS lässt sich aber auch in einem Schritt, etwa wenn ein Unternehmen beschließt, sich mit CSR bzw. Nachhaltigkeit zu befassen, vornehmen. Das wäre der eigentlich empfehlenswertere Weg, weil einerseits eine Vernetzung der gleichzeitig aufzubauenden Aktivitäten (gerade weil alles noch gestaltbar ist) leichter ist und andererseits von Beginn an mehr Dynamik in den Nachhaltigkeitsprozess des Unternehmens kommt.

Ganz besonders möchten wir auf die Notwendigkeit der Vernetzung der einzelnen Bausteine hinweisen. Hierin liegt in vielen Fällen das Hauptdefizit betrieblicher Umsetzungsstrategien von Nachhaltigkeit. Wieder in Anlehnung an das Symbol Baum kann dies mit folgendem Bild veranschaulicht werden: Selbst wenn alle Bestandteile eines Baumes: Wurzeln, Stamm, Blätter usw., fein säuberlich getrennt nebeneinander liegen, lebt der Baum noch nicht. Erst wenn diese Bestandteile miteinander in Verbindung stehen, einander bedingen und unterstützen, dann entsteht Leben, also Dynamik im System. Und genau diese Dynamik brauchen wir auch, wenn Nachhaltigkeit im Unternehmen zum Leben erweckt werden soll.

Worauf kommt es bei den einzelnen SMS-Bausteinen nun an? Wie können diese von Anfang an so aufgebaut werden, dass sie zu einem System zusammenwachsen? Die nachfolgende Darstellung gibt einen ersten Überblick.

<p>Baustein 1: Leitbild</p>	<p>Baustein 1 bildet die Schnittstelle des SMS zum strategischen Management. Er ist besonders bei einer der ersten Durchführungen eines SMS-Zyklus wichtig, weil das Leitbild die Richtung der Unternehmensentwicklung maßgeblich beeinflusst. Die Verbindung zum strategischen Management ist zwar auch in den weiteren Zyklusumdrehungen relevant, sie dient dann allerdings eher der Überprüfung der Gültigkeit der Werte und Leitbilder, gegebenenfalls auch einer Revision.</p> <p>Inhaltlich geht es bei diesem Baustein um die Definition der für das Unternehmen relevanten Werte, die Entwicklung einer Vision und davon abgeleitet eines Leitbildes, sowie – daraus resultierend - die wichtigen Leitziele eines Unternehmens. Gerade letztere können zeit- und situationsbedingten Veränderungen unterliegen. Sie sind aber unverzichtbare Vorgaben für Baustein 2, das Umsetzungsprogramm.</p>
<p>Baustein 2: CSR- bzw. Nachhaltigkeitsprogramm</p>	<p>Baustein 2 bildet die Schnittstelle zur operativen Managementebene. Bei der Ausarbeitung und Umsetzung von nachhaltigkeitsrelevanten Maßnahmen ist es zweckmäßig, VertreterInnen aller als wichtig erkannten Umsetzungsbereiche (Handlungsfelder) im Unternehmen einzubinden. Hierzu gehören Innovation, Produktentwicklung, Marketing, Einkauf, Personal- und Organisationsentwicklung genau so wie Kommunikation. Einzelne VertreterInnen aus diesen Bereichen bilden jenes unternehmensinterne Personennetzwerk, das jährlich die jeweils nächsten Schritte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit ausarbeitet und – in periodischen Workshops – den Umsetzungsprozess begleitet und steuert. Das Einbinden der Betroffenen ist eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen für diesen Baustein.</p>
<p>Baustein 3: Stakeholdereinbindung</p>	<p>In aller Regel beginnt dieser Baustein mit eine Analyse der für das Unternehmen wichtigen Anspruchsgruppen. Unabhängig von der Unternehmensgröße können dabei rund 40 unterschiedliche Personengruppen identifiziert werden. Diese lassen sich zu drei Gruppen clustern: (1) unternehmensintern sind die MitarbeiterInnen und EigentümerInnen wichtig, (2) dem Unternehmen unmittelbar vor- und nachgelagert sind wichtige Anspruchsgruppen wie Behörden, Anrainer, Kunden, Zulieferer, Medien. Mitbewerber, Gemeinden usw., (3) auf nationaler Ebene sind es NGOs, Interessensvertretungen, Politik und andere. Im Rahmen eines aufzubauenden Stakeholder-Managements gilt es, für jeden dieser drei Gruppen einen speziellen Ansatz zu deren Einbindung zu finden. Besonders wichtig dabei ist es,</p>

	<p>bei den MitarbeiterInnen zu beginnen, wofür in der ersten Phase Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten werden sollten.</p>
<p>Baustein 4: Controlling</p>	<p>Mit seinen vielen normativen und qualitativen Aspekten ist betriebliche Nachhaltigkeit zwar schwer zu erfassen. Nichts desto trotz ist es für die konsequente Verfolgung und laufende Verbesserung eines Weges unerlässlich, zumindest jene wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte zu erheben und zu beobachten, die in Zahlen(reihen) oder qualitativen Faktoren ausgedrückt werden können. Dementsprechend umfasst dieser Baustein zunächst einer Analyse und ggf. Weiterentwicklung des betrieblichen Kennzahlensystems (eine Orientierungshilfe/Ausgangsbasis dazu bieten die internationalen GRI-Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichte). Für eine Systematisierung dieser Kennzahlen bietet das Konzept der Balanced Scorecard erfahrungsgemäß eine gute Grundlage. Da aber Controlling nicht eine einmalige, sondern kontinuierliche Aufgabe ist, wird eine Softwareunterstützung empfohlen. Eine dafür geeignete Software, SoFi Austria, die von den Autoren des vorliegenden Handbuchs maßgeblich mitentwickelt wurde, wird vorgestellt.</p>
<p>Baustein 5: CSR- bzw. Nachhaltigkeitsbericht</p>	<p>Der Nachhaltigkeitsbericht ist die Spitze des Eisberges, also jener Teil des SMS, der aus dem Wasser ragt und allgemein sichtbar die Nachhaltigkeits-Performance eines Unternehmens darstellt. Der Managementzyklus wird in periodischen Abständen im Hinblick auf Fortschritte bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit gescannt. Dieser "Scanner" ist der Nachhaltigkeitsbericht, der das jeweils Erreichte darstellt und damit gleichzeitig die nächsten Umsetzungsschritte anspricht. Somit kommt einem Nachhaltigkeitsbericht die ganz wichtige Funktion der innerbetrieblichen Bewusstseinsbildung betreffend Nachhaltigkeit zu. Gerade die ersten Berichte eines Unternehmens sollten diese innerbetriebliche Funktion besonders berücksichtigen (z.B. zur Entwicklung eines gemeinsamen Grundverständnisses von Nachhaltigkeit). In der Folge werden die Informationsbedürfnisse der weiteren Anspruchsgruppen zunehmend wichtig. Dies findet in den internationalen GRI-Richtlinien etwa darin Ausdruck, als diese Richtlinien die Einbindung der Stakeholder bereits bei der Festlegung der Inhalte eines Nachhaltigkeitsberichtes vorsehen.</p>

Wir verstehen die angeführten fünf Bausteine eines SMS als Management-Werkzeuge. Die nachfolgende genauere Beschreibung dieser Bausteine ist dementsprechend wie eine Gebrauchsanweisung für diese Werkzeuge aufgebaut. Im Mittelpunkt steht die direkte Anwendbarkeit in der betrieblichen Praxis. Von dort, genauer: aus dem Erfahrungswissen von Nachhaltigkeitsaktivitäten in über 50 Unternehmen, stammen auch die angeführten Vorgehensschritte und Umsetzungsempfehlungen. Sie lassen einen großen Spielraum, um branchenspezifische und betriebliche Besonderheiten ausreichend berücksichtigen zu können, dennoch haben sie das Potential dazu beizutragen, ein Unternehmen gezielter und vertiefter auf Nachhaltigkeit auszurichten und die damit verbundenen wirtschaftlichen Chancen zu nutzen.

Auf eine unabdingbare Voraussetzung möchten wir allerdings schon an dieser Stelle aufmerksam machen. Was im Unternehmen als wichtig erachtet wird, egal ob Innovation, Kommunikation, Nachhaltigkeit oder anderes, braucht – um verwirklicht werden und Gewicht erlangen zu können – entsprechende Ressourcen. Wenn in Ihrem Unternehmen also Nachhaltigkeit ernsthaft als Thema aufgegriffen wird, sind dafür ausreichende Personal- und Finanzressourcen vorzusehen. Die oft geübte Praxis, jemanden für Nachhaltigkeit zuständig zu machen, der/die schon bisher zu 100 oder mehr % ausgelastet ist, funktioniert nicht und wurde inzwischen von vielen Unternehmen bereits revidiert. Diejenige Person, die die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen ankurbeln und koordinieren soll, muss einen definierten Teil der Arbeitszeit (bei mittleren Unternehmen 25-50% und bei größeren Unternehmen 50-100%) für diese Aktivitäten dauerhaft zur Verfügung gestellt bekommen. Durch diese internen Ressourcen lässt sich der Umsetzungsprozess im Unternehmen wesentlich effizienter gestalten, was unter dem Strich die dafür erforderlichen Kosten stark relativiert.

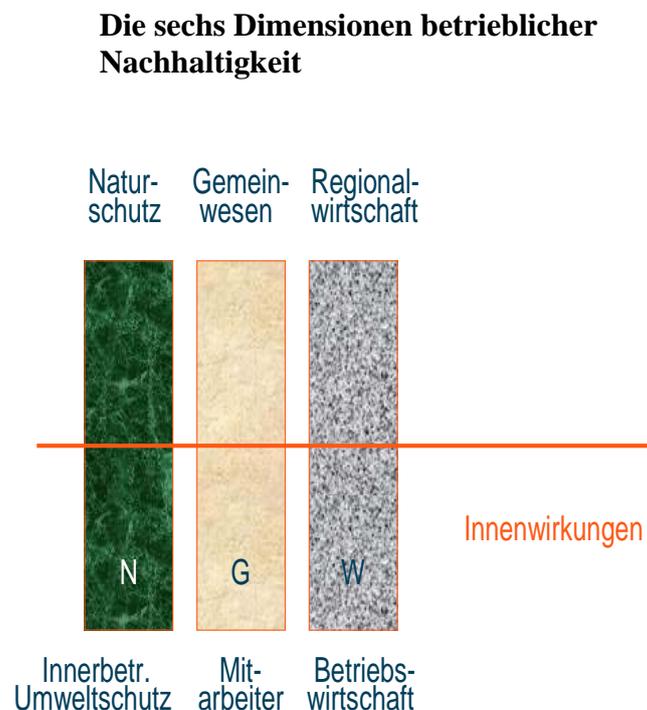
Abgesehen von dieser Ressourcenausstattung gibt es noch zwei weitere Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Arbeit der/des Nachhaltigkeitsbeauftragten ausschlaggebend sind: einerseits muss es eine direkte Verbindung/Kommunikation/Zuordnung zu einer in der Unternehmensleitung zuständigen Person (etwa einem Vorstandsmitglied) geben und andererseits sollte der/die Nachhaltigkeitsbeauftragte bereits über ein möglichst differenziertes internes Wissen (betreffend Organisationsabläufe, Personen, Schwerpunkte usw.) verfügen, was für Personen spricht, die schon länger im Unternehmen arbeiten. Es ist wie beim Schach: Je besser Sie die Ressourcen einsetzen und in Stellung bringen, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges!

3. Die Ausgangssituation im Unternehmen

Die Frage nach der Ausgangssituation eines Unternehmens ist gekoppelt mit der Frage, wann der richtige Zeitpunkt für einen Einstieg in das SMS gegeben ist. Daher die Antwort gleich vorweg: Der Aufbau eines SMS ist zu jedem Zeitpunkt mit jeder Ausgangssituation möglich. Wir betrachten bereits das gezielte Schaffen der Voraussetzungen für ein betriebliches SMS als Teil dessen Aufbaus. Deshalb ist jener Zeitpunkt, an dem Sie für sich festgelegt haben, die Entwicklung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit auszurichten, bereits der eigentliche Start. Dies auch dann, wenn Sie zunächst durch punktuelle Einzelaktivitäten zur Umsetzung von Nachhaltigkeit erst noch die Sicherheit gewinnen wollen, dass wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit vereinbar sind, ja mehr noch, einander gegenseitig bedingen. Aber der Reihe nach:

Am Beginn des (erstmaligen) Aufbaus eines SMS steht eine Erhebung jener Aktivitäten, die in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens bereits gesetzt werden und die – auch wenn sie oft unter einem anderen Namen erfolgen – für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens wichtige Beiträge leisten. Das setzt ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit voraus, wie es etwa im nachfolgenden Kasten beschrieben wird. Dieses Grundverständnis könnte durch einen internen oder externen Impuls (z.B. Vortrag, Artikel in der Betriebszeitung oder ähnliches) eingebracht werden.

Nachhaltigkeit ist ein Konzept zur langfristigen Sicherung von Lebensqualität. Unter CSR wird jener Beitrag verstanden, den Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können. Dabei sind sowohl die Hauptwirkungen eines Unternehmens (dessen Produkte und Dienstleistungen) als auch die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Nebenwirkungen zu berücksichtigen. Diese können (unterschieden nach Innen- und Außenwirkungen) zu den nebenstehenden sechs Dimensionen der betrieblichen Nachhaltigkeit zusammengefasst werden.



Bei der Erhebung bereits bestehender Aktivitäten sind alle sechs Dimensionen von Nachhaltigkeit zu durchleuchten. Dementsprechend ist zu fragen:

- Was leistet das Unternehmen zur Stärkung der Betriebswirtschaft (Beispiel Innovation) bzw. zur Unterstützung der Regionalwirtschaft (Beispiel Beschaffung)?
- Was trägt das Unternehmen zur Förderung der MitarbeiterInnen (Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit) bzw. zum gesellschaftlichen Leben (Beispiel Schulen) bei?
- Wie erfolgt der Schutz der Umwelt innerbetrieblich (Beispiel Ressourceneffizienz) und welche ökologischen Wirkungen werden außerhalb des Unternehmens (Beispiel Klimaschutz) erzielt?

Daneben ist es zweckmäßig, auch das Leitbild des Unternehmens und die Unternehmensstrategie im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit Nachhaltigkeit zu betrachten. Für diese Erstanalyse finden Sie auch eine Reihe von Checklisten im Internet (siehe Hinweise). Unsere Erfahrung zeigt, dass es in fast allen Unternehmen eine relativ große Anzahl nachhaltigkeitskonformer bzw. -relevanter Aktivitäten gibt, die oft die Akteure selbst überrascht. Es muss also nirgends bei "Null" angefangen werden!

Als nächster Schritt ist eine SWOT-Analyse zweckmäßig, in deren Rahmen von ausgewählten MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren betreffend Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen erhoben werden. Dieser Schritt ist für die Bewusstseinsbildung im Unternehmen und die damit verbundene Herauskrystallisierung eines gemeinsamen Grundverständnisses erfahrungsgemäß sehr wichtig. In jedem Fall hat sich die SWOT-Analyse als geeigneter Ausgangspunkt für gezielte Maßnahmen zur weiteren Umsetzung von Nachhaltigkeit erwiesen. Diese zielten darauf ab, die Stärken weiter auszubauen, die Schwächen zu reduzieren, die Chancen zu nutzen und/oder den Gefahren rechtzeitig vorzubeugen. Auch wenn es sich dabei oft noch um Einzelaktivitäten handelt, sind diese gerade in der Anfangsphase als Vorbereitung, gleichsam als Fundament für das aufzubauende SMS von hoher Wichtigkeit. Im besten Fall lösen sie bereits jene Dynamik aus, die zu einer kontinuierlichen Entwicklung (Selbstorganisation) des Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit führt.

In einem weiteren Schritt können die gesetzten Aktivitäten den SMS-Bausteinen zugeordnet und vervollständigt werden, bevor sie schlussendlich zu einem geschlossenen Managementzyklus miteinander verbunden werden.

Da ein SMS also nicht notwendigerweise gleich als Ganzes, sondern auch schrittweise eingeführt werden kann, gibt es unterschiedliche Zugänge:

1. Sie verschaffen sich einen Überblick, was es schon alles an nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten gibt und führen diese weiter bzw. ergänzen sie gegebenenfalls.
2. Sie machen sich Gedanken, welche Bereiche für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zweckmäßig wären bzw. welche sich anbieten und bauen diese dann punktuell auf bzw. stärken sie in puncto Nachhaltigkeit.
3. Sie führen Nachhaltigkeit von Anfang an als eigenen Managementzyklus bzw. integriert in den bestehenden Managementzyklus ein, womit eine Durchgängigkeit von der strategischen Verankerung bis hin zum Kerngeschäft, also auf die Ebene der Produkte und Dienstleistungen, sichergestellt wird.

Je nach Zugang ist der Zeitraum von der ersten Erhebung nachhaltigkeitsrelevanter Aktivitäten bis zur Implementierung eines geschlossenen Managementzyklus frei gestaltbar; manche Unternehmen benötigen dafür mehrere Jahre, andere wiederum bauen Nachhaltigkeit von Beginn an als SMS auf und benötigen dafür einschließlich des ersten Durchlaufs des Managementzyklus rund ein Jahr. Diese Unterschiede sind oft auch branchenspezifisch, wobei die Branchen mit den höchsten Innovationsaktivitäten in aller Regel auch bei der Einführung des SMS die kürzeste Zeit benötigen.

4. Die SMS-Bausteine

Genauso wie das SMS selbst müssen auch die einzelnen Bausteine dieses Managementsystems sehr individuell und flexibel auf die jeweilige Situation des Unternehmens hin ausgestaltet werden. Die nachfolgende Beschreibung der einzelnen Bausteine ist daher nicht als ein starres Konzept aufzufassen, sondern zeigt, wie Sie vorgehen können, um diese Bausteine in Ihrem Unternehmen optimal einzusetzen. Diese Ausführungen gelten daher für Unternehmen unterschiedlicher Größe ebenso wie für Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

4.1. Baustein 1: Leitbild

Ein SMS hat erheblichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. Entwicklung ist untrennbar mit Richtung verbunden: es gibt keine Entwicklung ohne Richtung, ebenso wie wir auch keinen Schritt ohne Richtung gehen können. Die Frage ist nur: Ist die Richtung zufällig, also ein Resultat unkoordinierter Einzelentscheidungen, oder geplant, zum Beispiel das Ergebnis einer von allen EntscheidungsträgerInnen geteilten Vision. Wer auf Nachhaltige Entwicklung setzt, bekennt sich notwendigerweise zu einer geplanten Entwicklungsrichtung. Sukzessive werden die damit unvereinbaren Unternehmensaktivitäten abgebaut und durch nachhaltigkeitsorientierte Aktivitäten ersetzt. Wie kann ein Unternehmen seine Entwicklungsrichtung auf Nachhaltigkeit hin ausrichten? Dazu sind zwei Schritte erforderlich:

- a. das Definieren des gewünschten Landesplatzes in der Zukunft, also das Ausarbeiten einer Vision samt dazu passendem Leitbild und
- b. die Entwicklung (Ausrollung) eines von diesem Leitbild sich stufenweise präzisierenden Ziele- und Maßnahmensystems.

Grundlage für die Definition des gewünschten Landeplatzes in der Zukunft sind Unternehmenswerte und ein darauf aufbauendes Unternehmensleitbild. Sind diese schon vorhanden, so geht es bei dem vorliegenden SMS-Baustein darum, sie im Hinblick auf ihren Nachhaltigkeitsbezug zu überprüfen und ggf. zu revidieren. Sind diese noch nicht explizit festgelegt oder in den Köpfen der MitarbeiterInnen kaum verankert, so ist es ratsam, die Bestimmung der unternehmensspezifischen Werte und Vision zu einem möglichst frühen Zeitpunkt unter Einbindung der MitarbeiterInnen vorzunehmen. Wir beschreiben nachfolgend diesen Neuaufbau, der allerdings auch die wichtigen Weichenstellungen für die Überprüfung eines schon vorhandenen Leitbildes enthält.

4.1.1. Unternehmenswerte definieren

Zunächst: Was ist ein Wert? Was hat welchen Wert? Welche Werte leiten unser Handeln? Als Definition, was Werte sind, kann vereinfachend gesagt werden: Werte sind das, was uns im Leben wichtig ist, was unser Handeln leitet. Doch „... in der Moral handelt der Mensch nicht als Individuum, sondern als Dividuum,“ schreibt Nietzsche in seinem Buch „Menschliches, Allzumenschliches“.¹ Werte, menschliche Werte entstehen also erst in der Beziehung des Ichs mit dem Du und Wir. Konrad Lorenz bringt es auf den Punkt: „Ethische Werte im Sinn der evolutionären Erkenntnistheorie entstehen durch das Abschleifen einzelner Egoismen untereinander - wie Kiesel in einem Flussbett.“

Jeder entdeckt an sich persönliche Wertehaltungen. Niemand ist frei von Werten. Fragt man die Menschen nach ihren Werten, so kommen meist Antworten wie Gesundheit, Familie, Freunde oder Beziehungen. Doch sind dies wirklich „Werte“? Sind dies nicht vielmehr Subjekte oder Zustände, die für einen wertvoll sind? Tatsächlich dahinter liegende Werte sind Liebe, Toleranz, Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt, Achtsamkeit, Offenheit, Lebensfreundlichkeit und andere. Solche inneren Haltungen leiten unsere Handlungen. Wen wir lieben, vertrauen, achten und ehren, mit dem gehen wir anders – wertschätzender - um. Werte zeigen sich einzig in unseren Handlungen - nirgendwo sonst. Auch wenn vollmundig von Ethik, Moral oder Integrität schwadroniert wird, Ethik kann nicht besprochen, kann nur gelebt werden. Im Verhalten zeigen sich Charakter und Werthaltung, entpuppt sich jede individuelle Ethik. Albert Schweitzer sagt: „Es ist besser, hohe Grundsätze zu haben, die man befolgt, als noch höhere, die man außer Acht lässt.“²

*Eigentlich bin ich ganz anders,
ich komm nur selten dazu.*
(Karl Valentin)

Das Thema „Werte im Unternehmen“ wird oft als Konflikt zwischen „Kant und Kohle“ bezeichnet. Unternehmensethik lebt in und von diesem Konfliktfeld. Unzählige Studien belegen, dass Werte in einem Unternehmen wichtige, positive, ja oft die essentiellen Erfolgsfaktoren darstellen. Werte bilden das Fundament der gelebten Unternehmenskultur und sind damit handfeste Voraussetzungen für den (finanziellen) Erfolg. Denn Erfolg erfolgt. Was vorher kommt entscheiden maßgeblich die Werte des Unternehmens. Was für einen Nutzen stiften also Werte? Ist, wer so fragt, nicht schon wieder bei der „Kohle“, beim Quantifizieren. Wer bloß an den Nutzen denkt, denkt vielleicht zu schnell ans Ergebnis. Doch es gibt Werte, die nicht nach den Nutzen fragen. Welchen Nutzen stiftet Toleranz oder Vertrauen? Vielleicht sind Werte Nutzen per se?!

Werte bestimmen Ziele und Maßnahmen, sind Motivationsenergie für alle Beteiligten, helfen bei Entscheidungen und geben Ausschlag in Krisen und Konflikten. Die richtigen, gelebten Werte in einer Organisation bewirken eine höhere Produktivität und Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen. Identität und Engagement steigen, Fluktuation und Krankheitsquote sinken. Werte schaffen Wert, das ist empirisch belegbar. Menschen

¹ Nietzsche Friedrich: Menschliches, Allzumenschliches. Ein Buch für freie Geister, Anaconda Verlag 2006 (ISBN: 3866470002).

² P.M. Magazin, März 2008, S. 100

knüpfen auch die Erfüllung im beruflichen Leben an Werte. Unternehmen, welche sich im Sinne des Strebens nach sinnstiftenden Grundwerten um MitarbeiterInnen bemühen, werden diesen helfen, auch zur persönlichen Meisterschaft zur gelangen. Gelebte Werte- und Führungskultur entscheidet über persönliches Wachsen und das Blühen der Seelen – auch der Seele des Unternehmens selbst.

Lassen Sie uns diese Zusammenhänge mit einer Geschichte aus dem Mittelalter erklären. Sie erzählt von einem Wanderer, der eines Tages auf seinem langen Weg zu einem Mann kommt, der am Wegrand sitzt und auf einem Stein herummeißelt. Da der Wanderer nicht erkennen kann, warum und wozu der andere dies tut, fragt er den Mann: "Sag mir, was machst du da?" Dieser antwortet: "Das siehst du doch, ich behaue, wie man es mir befohlen hat, den Stein!" Nach einiger Zeit kommt der Wanderer wieder zu einem, der dieselbe Arbeit verrichtet wie der erste. Auch ihn fragt er: "Was machst du da?". Und der zweite Mann antwortet: "Ich behaue den Stein, auf dass er ein Mauerstein werde - für ein Haus!" Wieder geht er weiter und findet einen dritten Mann, der gefragt nach seinem Tun, das äußerlich dasselbe ist wie bei den zwei Männern zuvor, antwortet: "Ich baue eine Kathedrale, und dieser Stein hier wird der Grundstein!". Schließlich begegnet der Wanderer einem vierten Mann, der wie alle zuvor einen Stein, jedoch den größten der bisherigen behaut. Als er ihn ebenfalls nach seinem Tun fragt, gibt dieser ruhig zur Antwort: "Mein Freund, siehe, ich verehere Gott!"

Werte, gemeint sind immaterielle Werte, werden zunehmend auch in der realen Vermögens- und Unternehmensbewertung immer bedeutsamer. Machten 1982 noch immaterielle Werte 38% der gesamten Vermögenswerte der Top-500 Weltunternehmen aus, so waren es im Jahr 2002 bereits 85%³. Beispiele für immaterielle Werte sind Patente, spezielle Computersoftware, Kompetenzen, Motivation und Werthaltungen der Mitarbeiter, Markennamen, Zugang zu günstigen Finanzierungen, technische Dokumentation usw. Immaterielle Werte haben keinen isolierten Wert - sie haben nur einen Wert für das Unternehmen gemeinsam mit anderen immateriellen Werten. Der Wert entsteht erst durch die Kombination.

Die Wertekommission⁴

Verantwortung, Nachhaltigkeit und Vertrauen werden von vielen Unternehmen in ihren Leitbildern und Mission Statements benutzt. Doch werden Sie auch wirklich gelebt? Dieser Frage geht seit kurzem eine „Wertekommission“ nach. Die "Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V." setzt sich aus Unternehmensleitern, Selbstständigen und Vertretern von Verbänden sowie Non-Profit-Organisationen zusammen. Zielgruppe der Wertekommission sind die rund zwei Millionen Führungskräfte in Deutschland. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen die Fragen: Welche Werte erwartet die aufrückende Generation der Führungskräfte von ihren Unternehmen? Dabei geht es auch um die Vermittlung zwischen persönlichen und beruflichen Einstellungen und den Anforderungen der globalen Wirtschaft. Die Wertekommission will vermitteln, dass der Ehrliche nicht der Dumme ist, dass Manager nicht Heuschrecken sein müssen und dass man profitiert, wenn man als Führungskraft Werte lebt. In ihrer letzten Studie aus dem Jahr 2007 wurden

³ Schmidl Peter, 2004: Immaterielle Werte - neue Herausforderungen für das Finanzmanagement. (<http://www.wm-impulse.net/>)

⁴ <http://www.wertekommission.de/>

folgende Werte als die wesentlichsten für Führungsfragen erarbeitet: Verantwortung, Vertrauen, Respekt, Integrität, Nachhaltigkeit und Mut.

Dass eine Investition in Werte auch einen wirtschaftlichen Mehrwert schaffen kann, belegt unter anderem eine Studie von Booz Allen Hamilton.⁵ Diese Studie beruht auf einer Befragung von 150 führenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Über 75% der befragten Vorstände gehen davon aus, dass Werte in Unternehmen zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. 95 % glauben sogar, dass Werte einen wirtschaftlichen Nutzen generieren. Unter Bezugnahme auf andere Literaturquellen kommt die Studie zum Ergebnis, dass Unternehmen mit Werten

- ein höheres Umsatzwachstum haben,
- ein höheres Beschäftigungswachstum ausweisen,
- einen stärker wachsenden Aktienkurs vorweisen,
- langfristig stärker wachsen als der Markt und
- eine höhere Verweildauer motivierterer Mitarbeiter haben.

„Die Werte eines Unternehmens werden mit Tinte geschrieben, die Strategie mit Bleistift“, meint Prof. Arnold Weissman. Er bringt damit zum Ausdruck, was schon Georg Christoph Lichtenberg im 18. Jahrhundert feststellte „Wer Werte bewahren will, muss Strukturen verändern.“

4.1.2. Vision entwickeln

Wirtschaften an sich ist kein Selbstzweck. Es sollte zur Sicherung der Lebensqualität der Gesellschaft dienen. Eine gesunde, weit blickende Wirtschaft richtet sich daher an einer langfristigen und zukunftsfähigen Entwicklung und natürlich auch am Menschen aus. Die Ausrichtung der Ziele und gesetzten Maßnahmen auf ein sinnstiftendes und möglichst generationen- und menschengerechtes Leitbild einer „Nachhaltigen Entwicklung“ ist damit unmittelbares Gebot - unmittelbarer Imperativ - jeden Wirtschaftens. Diese Aussage stammt nicht aus unserer Feder, sondern ist eine Synthese aus mehreren nationalen und internationalen Regierungserklärungen.

Doch halt! Das allgemeine Ausrichten der Wirtschaft auf das „Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung“ hin, was allgemein ja nicht mehr angezweifelt wird, kann wohl nicht hinreichend als Leitbild für ein Unternehmen dienen. Was ist ein Unternehmensleitbild dann? Schlagen wir doch einfach einmal den Begriff „Unternehmensleitbild“ in der neuesten Literatur zur Betriebswirtschaftslehre nach: *„Das Unternehmensleitbild beinhaltet erstens Grundsätze zum Sinn und Zweck der unternehmerischen Tätigkeit, zweitens zu den allgemeinen Geschäftsprinzipien und drittens zum Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern, Kapitalgebern, Mitbewerbern, Gesellschaft und Politik, etc.“*⁶

⁵ Booz Allen Hamilton: Value in the Balance, 2007 (<http://www.boozallen.com/publications/>)

⁶ Jean Paul Thommen, Ann-Kristin Achleitner: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Gabler-Verlag 2007.

Im Sinne des SMS gibt das Unternehmensleitbild die anzustrebende Entwicklungsrichtung vor, indem es einen gewünschten, zukünftigen Zustand beschreibt. Es beinhaltet daher in der Regel visionäre Elemente. Darüber hinaus werden in Leitbildern auch Werte beschrieben, nach welchen die Entscheidungen und die Handlungen in der Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung des im Leitbild beschriebenen Zustandes ausgerichtet sind. Somit wird das Leitbild zur Oberprämisse der Entscheidungen und des Handelns aller Akteure eines Unternehmens.

Der Wunsch nach einem Leitbild ist in erster Linie eine Frage der Stils und der Kultur. Das Leitbild ist das geistig-visionäre und die Unternehmenskultur das seelisch-emotionale Kraftfeld des Unternehmens. So wie das elektrische Feld immer auch ein magnetisches Feld impliziert. Je intensiver und bewusster die Unternehmenskultur er- und gelebt wird, umso mehr Wertschätzung wird der Leitbildprozess erfahren. Und das macht das Unternehmen nur noch attraktiver. Leitbilder sind tunlichst keine Schönwetter- und Sonntagsreden. Das schriftlich fixierte Leitbild ist dann sinnvoll für MitarbeiterInnen und Stakeholder, wenn es Energie bündelt und nicht verstreut. Bezogen auf das Unternehmen erschaffen gute Leitbilder Energie und bieten Anhaltspunkte. Ein für alle gültiges Leitbild mit klar ausformulierten Leitlinien steckt den Rahmen für die schöpferischen Prozesse jedes Einzelnen im Unternehmen ab.

Die Erfahrung zeigt deutlich, dass eine gelingende Umsetzung der Vision bereits bei der Ausarbeitung des Leitbildes beginnt. Grundsätzlich kann das Leitbild durch das Management „top down“ erstellen werden, ohne die Mitarbeitenden einzubeziehen, oder „bottom up“ unter Einbeziehung der Mitarbeitenden durch gemeinsame Klausuren oder eine hierarchisch gemischte Projektgruppe. Kerstin Weiß hat in ihrer Publikation mit dem Titel „Leitbildentwicklung“ die unterschiedlichen Möglichkeiten der Leitbilderstellung wie folgt zusammenfasst:

1. Möglichkeit: Erarbeitung durch das Topmanagement

Die Projektgruppe besteht aus Unternehmensleitung und Vorstand ("top down").

Vorteile:

- Unternehmensleitung steht hinter dem Leitbild, dadurch mehr Verbindlichkeit und mehr Auswirkung auf Entscheidungen des Top-Managements
- Unternehmensleitung hat den größten Überblick und das Wissen darüber kann optimal in das Leitbild eingebunden werden.
- Recht unkomplizierte Abwicklung des Leitbildentwicklungsprozesses in wenigen Wochen oder Monaten.

Nachteile:

- Möglicherweise Akzeptanzprobleme bei Führungskräften und Mitarbeitern bei einer starken Abweichung von Leitbild und der bisherigen Geschäftspraxis oder wenn ausschließlich Bedürfnisse und Erwartungen des Top-Managements in das Leitbild eingeflossen sind.
- Erfahrungswissen, das sich im Unternehmen angesammelt hat, bleibt ungenutzt.
- Erheblicher Aufwand bei der Implementierung im Unternehmen.

2. Möglichkeit: Erarbeitung durch eine Expertengruppe, die aktive Grundsatzforschung betreibt

Dies beinhaltet: Befragung erfahrener Führungskräfte, Formulierung eines Rohentwurfs und Überprüfung der Leitsätze

Vorteil:

- Intensive Erforschung des Unternehmens

Nachteil:

- Die Leitsätze sind sehr durch die Expertengruppe geprägt – da Akzeptanz im Unternehmen schwierig ist, muss mit einem großen Aufwand für die Implementierung gerechnet werden.

3. Möglichkeit: Erarbeitung durch eine Projektgruppe,

die den Entwurf größeren Mitarbeiterkreisen zur Diskussion stellt („bottom up“). In Klausurtagungen, Gesprächskreisen, Führungsseminaren und durch Möglichkeit zur schriftlichen Rückmeldung auf die Entwürfe werden die MitarbeiterInnen aktiv miteinbezogen.

Vorteile:

- Große Identifikation im Mitarbeiterkreis
- Die Veränderung von Denken und Handeln ist Teil des initiierten Prozesses

Nachteil:

- Großer Zeitaufwand

Als Vorgehen zur Erarbeitung eines Leitbildes hat sich im Rahmen von SMS der folgende Ablauf unter breiter Mitwirkung der MitarbeiterInnen bewährt:

1. **Schritt:** Offener Grobentwurf durch Projektgruppe.



2. **Schritt:** Ausführlicher Beratungsprozess mit den Betroffenen aller Ebenen und aller Funktionsbereiche



3. **Schritt:** Abstimmung und Integration durch Projektgruppe - endgültige Formulierung



4. **Schritt:** Verabschiedung und Veröffentlichung

Ein Leitbild als energetische Quelle für Inspirationen, Ideen und konkretes Handeln ist wie ein Generator, von dem die Kräfte im Unternehmen gespeist werden. Energetisch heißt, sehr bewusst, mit Achtsamkeit und Weitsicht einen Energiezustand zu erzeugen, welcher ein Klima der Leistungsfreude hervorbringt. Die gemeinschaftliche, also „partizipative“ Erstellung eines Leitbildes ist nicht nur der erste Schritt einer aktiven Zukunftsplanung, sondern auch gleichzeitig der erste Schritt einer aktiven Umsetzung. Wenn Leitbilder gemeinsam entwickelt werden, stiften sie weit größeres Verständnis und Miteinander. Viel

Motivation und Kraft können dadurch für das gesamte Team geschöpft werden. Dem entsprechend sind die Vorteile, die von einem „energetischen“ Leitbild ausgehen, mehrere:

- **Erhöhung der Effektivität** durch Konzentration auf das Wesentliche, d.h. auf die Kernwerte des Unternehmens, die es zu verwirklichen gilt
- **Bündelung der Energien** im Unternehmen und zwar von vielen diffus wirkenden Energien hin zu synergetisch wirkenden Kräften mit einem klaren Fokus
- **Sinngebung und Inspiration** für alle Mitarbeiter/innen durch Zielklarheit, Ordnung, Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit
- **Effizienzsteigerung und Koordinationsoptimierung** durch klare Vorgaben für das Verhalten in Bezug auf den Führungsstil, die interne und externe Zusammenarbeit sowie die Abwicklung von Projekten
- **Stärkung des Wir-Gefühls**, der Motivation und der Identifikation mit dem Unternehmen
- **Stärkung des Vertrauens** und Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch Transparenz und Konsistenz in allen Erscheinungsformen
- **Kulturstiftende und -fördernde Impulse**
- **Magnetische Anziehungskraft** für neue, qualifizierte Arbeitskräfte, Kunden, Konsumenten, Geschäftspartner sowie allen Menschen, die auf der gleichen „Frequenz“ liegen gemäß dem Gesetz der Resonanz, d.h. Steigerung der Unternehmensattraktivität.

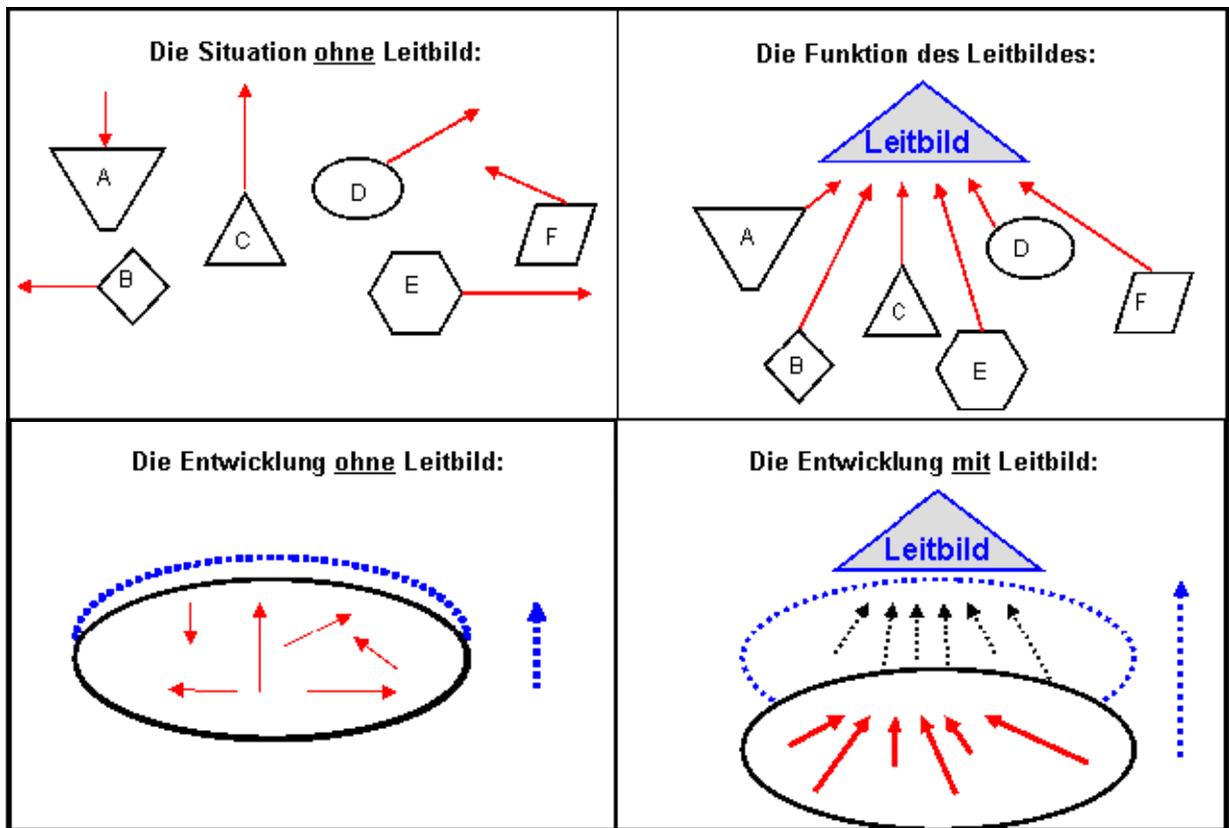
Leitbildentwicklung ist immer als ein **Prozess** zu verstehen. Einmal in Gang gesetzt, folgt er einer eigenen Dynamik und fordert stete Achtsamkeit. So ist ein Leitbild keine singuläre Maßnahme; ein Leitbild versteht sich vielmehr als eine permanente Aufforderung zur Reflexion aller Handlungen in Bezug auf die selbst gesetzten Maßstäbe. Ohne eine solche (Selbst-) Reflexion kommt der Prozess zum Stillstand. Die ernsthafte Beschäftigung mit Werten und deren Reflexion geht nämlich weit über das Formulieren eines Lippenbekenntnisses hinaus und fordert die Beteiligten auf, ihre ganz persönlichen Werte zu reflektieren und zu ihrem Welt- und Menschenbild Stellung zu beziehen.

Nachweislich ist bekannt, dass Unternehmen mit einem verbindlichen Leitbild gegenüber solchen ohne Leitbild eine - über einen längeren Zeitraum betrachtet - höhere Wertschöpfung, höhere Kundenzufriedenheit und weniger Fluktuation aufweisen. So berichten Jim Collins und Jerry Porras in ihrem Buch „Immer erfolgreich“⁷, dass die Marktwertsteigerung in Unternehmen mit Leitbild in einem Zeitraum von 50 Jahren sechsmal höher war als die von Unternehmen ohne Leitbild. Bruce Pfau und Ira Kay „Human Capital Edge“⁸ kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, in denen MitarbeiterInnen das Leitbild kennen, verstehen und umsetzen, einen um 29% höheren Return On Investment (ROI) haben als ihre Mitbewerber. Und bei Hugh Davidson in „The

⁷ Jim Collins, Jerry I. Porras: Immer erfolgreich. Die Strategien der Top-Unternehmen, Deutscher Taschenbuch Verlag (DTV), München 2005. (ISBN 978-3-423-34209-4)

⁸ Bruce N. Pfau, Ira T. Kay: The Human Capital Edge, Verlag Mcgraw-Hill Professional, 2002. (ISBN-10: 0071378839)

Committed Enterprise“⁹ ist nachzulesen, dass bei einem Unternehmen mit einem starken Leitbild die Kundenzufriedenheit um 16 % über dem Marktdurchschnitt und die Mitarbeiterfluktuation um 32 % unter dem Marktdurchschnitt liegt.



 Entscheidungen der Akteure

 Entwicklungsrichtung d. Systems

Trifft jeder Akteur (A bis F) einsam - ohne Leitbildorientierung - seine Entscheidungen, so gehen viele Aktionen in unterschiedliche Richtungen. Die Dynamik ist nicht abgestimmt. Wie die obige Abbildung zeigt, können sich die Resultate gegeneinander gerichteter Aktionen sogar aufheben und das System als Ganzes bewegt sich – wenn überhaupt - nur langsam und in eine kaum vorhersehbare Richtung weiter.

Anders die Situation bei leitbildorientierter Entwicklung: Hier sind die Aktionen der einzelnen Akteure (A bis F) auf eine Vision bzw. auf gemeinsam getragene Ziele abgestimmt. Dadurch ergibt sich sowohl eine größere Richtungssicherheit als auch eine größere Geschwindigkeit der Entwicklung. Das System entwickelt eine hohe Eigendynamik in Richtung Leitbild.

Abbildung: Richtungssicherheit in Organisationen mit und ohne Leitbild

⁹ Hugh Davidson: The Committed Enterprise. How to Make Vision and Values Work, Verlag Butterworth-Heinemann, 2002. (ISBN-10: 0750655402)

4.1.3. Ziele ableiten

Ein Leitbild, das nur aus einem visionären Bild besteht, wäre allerdings zu kurz gegriffen. Klassische Leitbilder verstehen sich inklusive Leitlinien und Leitzielen, davon abgeleiteten Zielen und Maßnahmen und die zur Überprüfung des Umsetzungserfolges notwendigen Indikatoren. Gute Visionsarbeit führt automatisch zu einem vollwertigen Ziele- und Maßnahmenkatalog.

Zunächst soll die entwickelte Vision so aufbereitet werden, dass sie nicht nur den MitarbeiterInnen, sondern auch betroffenen Lieferanten und Kunden bis hin zur interessierten Öffentlichkeit konkrete Ausblicke auf die Zukunft geben kann.

Aus dem Leitbild sind in der Folge die Ziele abzuleiten. Diese sind wertebezogene Vorgaben aus dem Leitbild für die einzelnen Handlungsfelder eines Unternehmens. Wenn im Leitbild gesellschaftliche und ökologische Werte enthalten sind, so müssen sie auch in den Zielen Berücksichtigung finden. Auf diese Weise stellen die Ziele die Verbindung zwischen Werten und Leitbild auf der einen Seite und der Handlungsebene auf der anderen Seite her. Ein Resultat davon ist das Nachhaltigkeitsprogramm, ein weiterer SMS-Baustein, das jene konkreten und kurz- bis mittelfristig vorgesehenen Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele enthält.

4.2. Baustein 2: Programmentwicklung und -umsetzung

Wir verstehen hier unter Programm ein Maßnahmenpaket, das für eine bestimmte Periode (zumeist für den Zeitraum eines Jahres) ausgearbeitet und in dieser umgesetzt wird. Im Unterschied zu der Vielzahl an Maßnahmen, die laufend gesetzt werden, handelt es sich im SMS-Programm um solche, die auf eine bessere Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit, auf eine Vervollständigung, also Ausweitung der Nachhaltigkeitsaktivitäten und/oder auf eine Vertiefung des betrieblichen Nachhaltigkeitsprozesses abzielen. Das Programm ist somit eingebettet in die betriebliche Nachhaltigkeitsstrategie und stellt sicher, dass diese in der jeweiligen Programmperiode auch tatsächlich von den operativen Einheiten eines Unternehmens umgesetzt wird. Erst dadurch wird ein Veränderungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit induziert. Ohne Programm wären betriebliche Nachhaltigkeitsaktivitäten auf den Kommunikationsbereich konzentriert, die damit geweckten Erwartungen der Stakeholder könnten jedoch nicht eingelöst werden. Gerade bei den Mitarbeitern kann eine in der täglichen Praxis erlebte Kluft zwischen offensiver Außendarstellung eines Unternehmens und den mangelnden tatsächlichen Umsetzungsschritten zu einer lähmenden Demotivation führen. Wenn also ein Unternehmen auf Nachhaltigkeit setzt, wird dies letztlich nur dann auch wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn die operative Umsetzungsebene voll eingebunden ist.

Probleme können i.S. der Nachhaltigkeit nicht

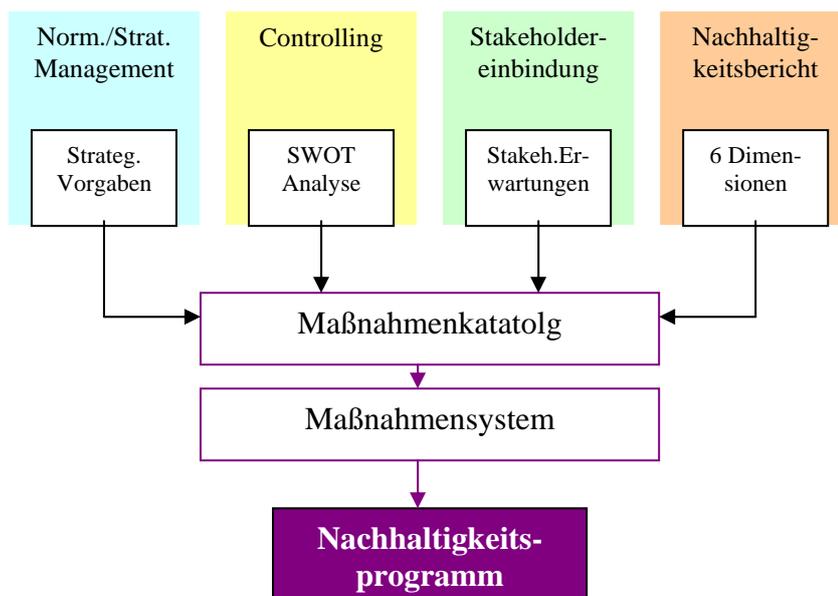
dort gelöst werden, wo sie auftreten, sondern nur dort, wo ihre Ursachen liegen.

Ein SMS-Programm weist damit sowohl Schnittstellen zu den einzelnen operativen Einheiten eines Unternehmens als auch Schnittstellen zu den anderen SMS-Bausteinen auf. Den Schnittstellen zu den operativen Einheiten wird dadurch entsprochen, dass einzelne VertreterInnen aus diesen Bereichen aktiv in die Programmerstellung eingebunden werden. Wenn es also darum geht, in einem Workshop Ideen über mögliche Umsetzungsmaßnahmen zu sammeln, sollten etwa die Bereiche Produktion, F&E, Einkauf, Marketing, Organisations- und Personalentwicklung, Controlling, Investor Relations und natürlich Kommunikation und Unternehmensleitung vertreten sein. Das hat mehrere Vorteile:

1. Das Know How und die Kreativität der in den einzelnen Bereiche tätigen MitarbeiterInnen wird für den betrieblichen Nachhaltigkeitsprozess erschlossen;
2. Alle Bereiche fühlen sich für die Beteiligung am Umsetzungsprozess mitverantwortlich und sind in diesen eingebunden, die Akzeptanz steigt dadurch;
3. Es erfolgt eine rechtzeitige unternehmensinterne Koordination des Umsetzungsprozesses.

In den von uns unterstützten Unternehmen formierte sich nach dem ersten Workshop diese Personengruppe als unternehmensinternes CSR- oder Nachhaltigkeits-Netzwerk, das sich ein bis zweimal jährlich zu einem Zweitagesworkshop trifft. Dabei wird dann nicht nur das Programm für die nächste Umsetzungsperiode entworfen, sondern es gibt auch fachliche Inputs über Trends und neueste Entwicklungen in Bereich betrieblicher Nachhaltigkeit.

Die zweite Schnittstellenebene ist diejenige zwischen dem Programm und den anderen SMS-Bausteinen. In der nachfolgenden Abbildung wird diese Verbindung zu den anderen Bausteinen sichtbar.



Der dargestellte Ablauf zur Erstellung des Programms orientiert sich an der logischen Abfolge von Ideensammlung – Strukturierung – Auswahl. In der Phase der Ideensammlung, deren Ergebnis der Maßnahmenkatalog ist, geht es darum, aus vier unterschiedlichen Zugängen Ziele und Umsetzungsideen zu entwickeln. **Strategische Vorgaben** sind einerseits langfristig gültige Vorstellungen (Werte, Leitbilder) betreffend die angestrebte Entwicklungsrichtung des Unternehmens, andererseits auch kurz- bis mittelfristige Zielvorgaben; vereinzelt können auch konkrete Maßnahmen vorgegeben werden. Aus der **SWOT-Analyse** lassen sich jene Maßnahmen ableiten, die die Stärken ausbauen, die Schwächen reduzieren, den Gefahren vorbeugen und die Chancen nutzen helfen. Über den **Stakeholder-Zugang** können solche Maßnahmen eruiert werden, die für eine bessere Erfüllung der Erwartungen dieser Gruppen gesetzt werden können. Und da der **Nachhaltigkeitsbericht** über alle sechs Dimensionen von Nachhaltigkeit informiert, ist es erforderlich zu hinterfragen, mit welchen Maßnahmen weitere Fortschritte in diesen sechs Dimensionen erreicht (und dann auch entsprechend abgebildet) werden können. Das Ergebnis dieser vier Zugänge ist ein Maßnahmenkatalog, in dem (erfahrungsgemäß ca. 60) unterschiedlich große und kleine Maßnahmen aufgelistet sind. Sofern sie beschlossen haben, ein SMS umfassend einzuführen, sind die noch fehlenden Bestandteile, die erst auf- bzw. ausgebaut werden müssen, notwendige Bestandteile dieses Maßnahmenkatalogs. Das betrifft etwa die Einbindung der Stakeholder oder die erstmalige Herausgabe eines CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichtes.

Um aus dieser Liste eine Entscheidungsgrundlage zu machen, ist es zweckmäßig, sie in einem Zwischenschritt zu strukturieren, d.h. die Maßnahmen nach inhaltlichen Gesichtspunkten zu clustern und den vorgegebenen oder selbst gesetzten Zielen zuzuordnen. (Wir gehen dabei so vor, dass wir jedes Ziel und jeder Maßnahme auf eine eigene kleine Karte schreiben, die wir in der Folge frei einander zuordnen können). Das ergibt dann ein hierarchisch nach Konkretisierungsgrad und Inhalt strukturiertes Ziel-/Maßnahmensystem. Die oberen 2-3 Ebenen haben noch einen starken Zielcharakter, je weiter die Ebenen nach unten ausgerollt werden, umso stärker wird dann der Maßnahmenbezug. In der Praxis bewährt haben sich 4-5 Konkretisierungsebenen. Nun ist relativ leicht erkennbar, in welchen Bereichen es Maßnahmen- und damit Umsetzungsschwerpunkte gibt, auf welche Bereiche eher weniger Aktivitäten zukommen und wo evtl. überhaupt eine "Umsetzungslücke" klafft. Das kann in dieser Phase aber noch ausgeglichen werden, indem gezielt für die noch eher schwach abgedeckten Bereiche Umsetzungsmaßnahmen gesucht werden. Auch dabei empfiehlt sich die Einbeziehung der Betroffenen. Nun haben Sie eine gute Grundlage für die Erstellung des SMS-Programms.

Das SMS-Programm stellt eine Teilmenge des Maßnahmensystems dar, indem es jene Ziele und Maßnahmen enthält, die für die nächste Umsetzungsperiode als relevant erachtet werden. Bei der Auswahl dieser Ziele und Maßnahmen können Sie entweder pragmatisch oder systemisch vorgehen bzw. auch diese beiden Zugänge kombinieren. Ein pragmatischer Zugang wäre es, gemeinsam mit denjenigen Personen, die die Maßnahmen vorgeschlagen haben, eine Art Bewertung (z.B. mittels Punktesystem) vorzunehmen. Dies kann noch im ersten Ideen-Workshop auf der Basis des gemeinsam entwickelten Maßnahmenkatalogs oder besser in einem zweiten Workshop, bei dem das fertige Ziel-/Maßnahmensystem bereits vorliegt, erfolgen. Die Maßnahmen, die dabei die meisten Punkte erzielen, haben dann auch eine entsprechend hohe Priorität. Wie viele Maßnahmen letztlich in das Programm für das nächste Jahr aufgenommen werden, hängt auch von der Umsetzungskapazität Ihres Unternehmens und dem Umfang der einzelnen Maßnahmen ab. Voraussichtlich werden es 10 bis 20 Maßnahmen sein, die ins Programm aufgenommen

werden. Auf jeden Fall sollen die Maßnahmen, die zum Aufbau des SMS vorgesehen sind, etwa die stärkere Einbindung der Stakeholder oder die erstmalige Herausgabe eines Nachhaltigkeitsberichtes, mit dabei sein.

Bei einer systemischen Auswahl der Maßnahmen ist die Vorgehensweise anders. Hierbei geht es darum, aus dem Maßnahmensystem jene Maßnahmen herauszufinden, deren Umsetzung die größte Breitenwirkung im Unternehmen erzielt. Es muss also deren Wirkung auf die Entwicklung des Systems Unternehmen bewertet werden. Hierzu hat F.Vester mit dem "Papiercomputer" ein Instrument entwickelt, das leicht anwendbar ist. Es hilft, Klarheit in komplexe Aufgabenstellungen zu bringen, indem es zwischen aktiven, passiven, kritischen und reaktiven Maßnahmen unterscheidet. Die Vorgehensweise bei der Anwendung des Papiercomputers wird im nachfolgenden Kasten kurz beschrieben.

Der Papiercomputer von F. Vester

Der Papiercomputer eignet sich zur Bewertung der systemischen Wirkungen von drei bis ca. 40 Maßnahmen(gruppen), darüber hinaus wird dieses Instrument ziemlich komplex und aufwändig. Wählen Sie zunächst jene Maßnahmen(gruppen) aus, die sie bewerten möchten. Beim pragmatischen Vorgehen ist dies relativ einfach, es sind all jene Maßnahmen, die für die Umsetzung in der nächsten Periode vorgesehen sind. Beim systemischen Vorgehen müssen Sie aus dem Ziel-/Maßnahmensystem jene Ebene wählen, die einerseits für eine Bewertung konkret genug ist und die andererseits nicht mehr als 40 Maßnahmen(gruppen) aufweist. Es wird dies voraussichtlich die 4. oder 5. Ebene sein.

Wie nach diesem Schritt weiter vorzugehen ist, soll an einem Beispiel verdeutlicht werden. Angenommen, Sie sollen bewerten, welche der Maßnahmengruppen Personalentwicklung, Kundenbindung, Mitbestimmung, Leitbildentwicklung und Produktentwicklung die stärkste Wirkung im gesamten Unternehmen auslöst. Erstellen Sie – wie nachfolgende Abbildung zeigt – dazu eine zweidimensionale Matrix, in der die zu bewertenden Maßnahmen sowohl horizontal als auch vertikal aufgetragen werden. Danach beurteilen Sie, wie die vertikal angeführten Maßnahmen sich jeweils auf die horizontalen auswirken in einer Skala von 0 (keine Wirkung) bis 3 (starke Wirkung). Diese Bewertung können auch mehrere Personen gemeinsam oder einzeln vornehmen, sie wird dadurch genauer. Zählt man nun die Zeilenwerte zusammen, ergibt sich die sogenannte Aktivsumme (AS). Sie bringt zum Ausdruck, wie stark die betreffende Maßnahmen(gruppe) die anderen beeinflusst. Im Gegensatz dazu ergeben die Spaltensummen die Passivsumme (PS), die ausdrückt, wie stark eine Maßnahme von all den anderen beeinflusst wird. Nun sind jeder Maßnahme zwei Werte (AS und PS) zugeordnet.

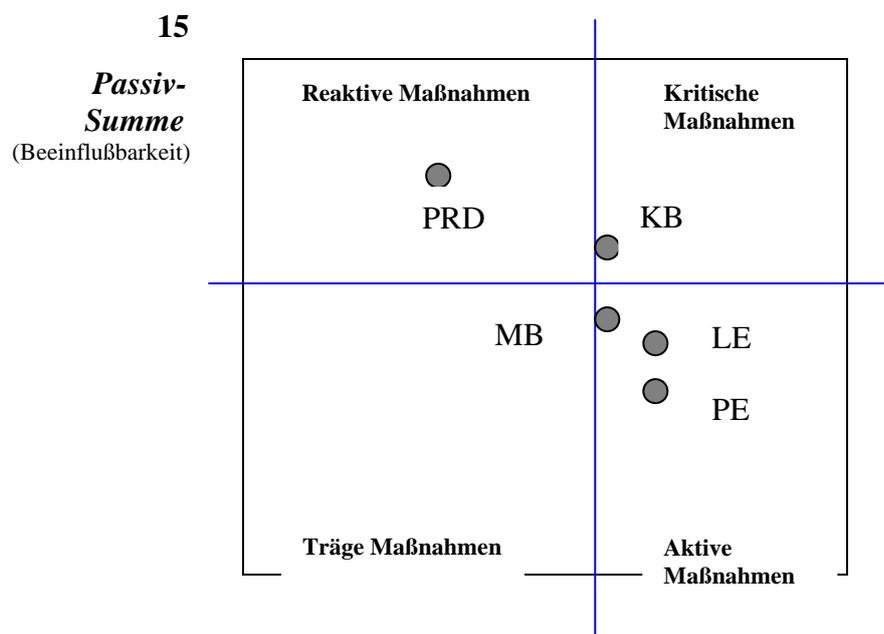
Die systemische Wirkung der einzelnen Maßnahmen lässt sich einfach berechnen, indem die AS durch die PS dividiert wird. Die Maßnahmen mit den höchsten Werten haben die größte Wirkung auf das Gesamtsystem Unternehmen und sollten daher auch mit einer entsprechenden Priorität verfolgt werden. Oft sind sie erst die Voraussetzungen dafür, dass die anderen vorgesehenen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können.

	PE	KB	MB	LE	PR	AS	AS: —
PE	-	3	2	2	3	10	1.66
KB	1	-	3	2	3	09	0.90
MB	2	1	-	3	3	09	1.12
LE	2	3	2	-	3	10	1.42
PRD	1	3	1	0	-	05	0.41
PS	6	10	8	7	12		

PE ... Personalentwicklung
 KB ... Kundenbindung
 MB ... Mitbestimmung
 LE ... Leitbildentwicklung
 PRD .. Produktentwicklung

AS ... Aktivsumme
 PS ... Passivsumme

Das Ergebnis kann auch graphisch ermittelt und dargestellt werden. Tragen Sie dann in einer zweidimensionalen Abbildung jeweils AS und PS einer Maßnahme ein und fixieren das Ergebnis als Punkt. Die sich so ergebende Punktwolke kann in vier Quadranten eingeteilt werden, wobei der Durchschnittswert von AS (ist gleich auch der Durchschnittswert der PS) die vier Felder teilt (im Beispiel sind es 8,6). Auf diese Weise können Sie zwischen trägen, aktiven, kritischen und reaktiven Maßnahmen unterscheiden. Wie die beispielhafte Abbildung zeigt, stellen die drei Maßnahmen (PE, LE und MB), die in der obigen Berechnung den höchsten Wert hatten, auch in der Abbildung die aktive Maßnahmengruppe dar. Hier lässt die Umsetzung die größte Wirkung im Unternehmen erwarten.



Wenn mit Hilfe des Papiercomputers ermittelt wurde, welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen die stärkste (systemische) Wirkung auf das Unternehmen haben (d.h. aktive Elemente sind), so ist es naheliegend, diese Maßnahmen bevorzugt in das SMS-Programm aufzunehmen. Zum Beispiel werden Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung bei den MitarbeiterInnen (Personalentwicklung) sicher dieser Gruppe angehören, weil ein entsprechendes Nachhaltigkeitsbewusstsein sich in allen Unternehmensbereichen positiv auswirkt. Im Unterschied dazu kann sich die Produktentwicklung als eher reaktive Maßnahmen erweisen, weil erst in den vorgelagerten Bereichen Weichenstellungen in Richtung höhere Innovationskraft gesetzt werden müssen. Die mit dem Papiercomputer erzielten Zuordnungen sagen zwar nichts über die Wichtigkeit einzelner Maßnahmen aus (Produktentwicklung ist mindestens genauso wichtig wie Bewusstseinsbildung), sie geben aber Auskunft über die Reichweite der Maßnahmen im System Unternehmen. Sie fokussieren damit auch stark auf solche Maßnahmen, durch die die unternehmensinternen Ursachenbereiche im Sinne der angestrebten Nachhaltigkeit weiter entwickelt werden. Auch hierbei ist wieder eine bewusste Entscheidung erforderlich, welche dieser Maßnahmen letztendlich in das SMS-Programm aufgenommen werden sollen.

Bei der Kombination von pragmatischem und systemischem Vorgehen werden (wie oben beschrieben) aus dem Maßnahmensystem zunächst jene (10 bis 20) Maßnahmen ausgewählt, die für die Umsetzung vorgesehen sind. Danach setzen Sie den Papiercomputer ein, um diese ausgewählten Maßnahmen im Hinblick auf ihre Systemwirkung zu untersuchen. Das Ergebnis kann helfen, im Umsetzungsprozess entsprechende Prioritäten und ggf. auch Ressourcenzuteilungen vorzusehen. Wir haben mit dieser Kombination beste Erfahrungen gemacht. Diese Vorgehensweise ist sehr ressourceneffizient (weil nicht sämtliche Maßnahmen aus dem Maßnahmensystem, sondern nur die zuvor ausgewählten einbezogen werden) und oft mit interessanten Ergebnissen (hohe Bewertung sanfter, bewusstseinsbildender Maßnahmen gegenüber harter, direkt ergebnisorientierter Maßnahmen) verbunden.

Wie immer Sie die Maßnahmen, die in das SMS-Programm aufgenommen werden, ermittelt haben, ist ein Punkt noch wichtig, nämlich der Bezug dieser Maßnahmen auf jeweils für sie geeignete Kennzahlen. Der Satz: "Was nicht messbar ist, ist auch nicht managebar!" ist sicher bekannt. Durch die ausgewählten Maßnahmen soll ja etwas verändert, weiterentwickelt werden und es ist sehr wichtig, sich in einem möglichst frühen Stadium Gedanken zu machen, worin diese Veränderung zum Ausdruck kommen soll. Wie weiter unten beim Baustein Controlling noch gezeigt wird, hat das Unternehmen ja ein Kennzahlensystem für Nachhaltigkeit. Diesem sollen die einzelnen Maßnahmen zugeordnet werden. Sollten hierbei Probleme entstehen, wären dies auch ein Hinweis dafür, das Kennzahlensystem eventuell zu modifizieren. Die Frage aber: "Woran wollen wir erkennen, ob eine Maßnahme erfolgreich im Sinne der angestrebten Zielsetzung ist?" sollte bereits im Programm beantwortet werden.

Verbindlichkeit erhält das Programm nicht nur durch die interne Beauftragung, sondern vor allem durch dessen Veröffentlichung im Nachhaltigkeitsbericht. Diese Art der Selbstverpflichtung unterstützt eine hohe Glaubwürdigkeit der

Nachhaltigkeitskommunikation, weil es ja nun für alle Stakeholder nachvollziehbar wird, welche konkreten Taten den Worten folgen. Die Aufnahme des Programms in den Nachhaltigkeitsbericht steigert auch dessen Qualität. Er ist nun nicht mehr eine bloße Darstellung der im vergangenen Berichtszeitraum erbrachten Fortschritte (also zeitlich nach rückwärts gerichtet), sondern eröffnet mit dem Programm auch den Blick in die (nächste) Zukunft. Natürlich wird dann im darauffolgenden Bericht darüber Auskunft zu geben sein, ob und wie weit das Programm auch tatsächlich verwirklicht wurde.

Um die Umsetzung sicherzustellen, empfiehlt sich eine Art Umsetzungsmonitoring, das nicht erst am Ende der Umsetzungsperiode greift, sondern den Umsetzungsprozess kontinuierlich begleitet. Damit wird auch sichergestellt, dass der Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen lebendig bleibt. In der Praxis haben sich Umsetzungsworkshops in einem Zeitabstand von jeweils drei Monaten bewährt. Dabei werden dann die erreichten Fortschritte erhoben, die Umsetzungsschritte fürs nächste Quartal festgelegt und durch jeweils aktuelle fachliche Inputs Gedanken über neue und zusätzliche Umsetzungsschritte gemacht. Insgesamt sollte der Umsetzungsprozess aber nicht nur durch diese periodischen Workshops, in die ja nur ein kleiner Teil der MitarbeiterInnen eingebunden sein kann, sondern durch regelmäßige und unterschiedliche Aktivitäten im Unternehmen (von der Betriebszeitung bis zu Präsentationsveranstaltungen oder Feiern über einen gelungenen Projektabschluss) für alle MitarbeiterInnen erlebbar gemacht werden.

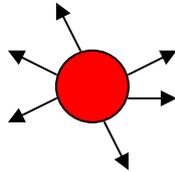
4.3. Baustein 3: Stakeholdereinbindung

Dieser Baustein ist eng mit der Unternehmenskultur verbunden und er hat daher auch das Potential, diese insgesamt zu verändern. An und für sich ist die Einbindung zumindest einzelner Anspruchsgruppen (Aktionäre, MitarbeiterInnen usw.) für Unternehmen nicht neu; neu und ungewohnt ist aber oft der systematische Aufbau eines umfassenden Stakeholder-Managements und die sich daraus ergebenden Veränderungen im Unternehmen.

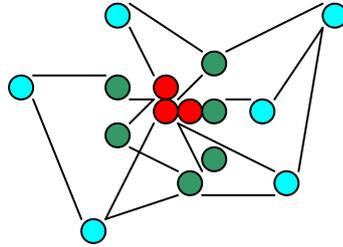
Ausgangspunkt einer umfassenden Stakeholdereinbindung ist die Überzeugung, dass sich ein Unternehmen nicht alleine, sondern nur gemeinsam mit seinem ganz spezifischen Umfeld in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln kann (wir haben dies bereits weiter oben als "koevolutionäres Management" beschrieben). Das ist gerade in einer Zeit wichtig, in der das Umfeld eines Unternehmens immer rascheren, teilweise nicht vorhersehbaren Entwicklungen bei gleichzeitiger Lockerung restriktiver Rahmenbedingungen (Stichwort Neoliberalismus) unterliegt. Um in dieser Situation größere Entscheidungssicherheit zu gewinnen, gilt es, durch die Einbindung der Stakeholder

- gesellschaftliche Ansprüche an das Unternehmen kennenzulernen,
- rechtzeitig mögliche Konfliktpotentiale aufzudecken,
- nützliches Know How in das Unternehmen zu holen und
- Chancen für Kooperationen auszuloten.

Im Umgang mit den Stakeholdern lassen sich zwei Möglichkeiten unterscheiden: das hierarchische Modell und das Netzwerkmodell.



Hierarchisches Modell



Netzwerk-Modell

Das hierarchische Modell ist eher top down orientiert. Ein Unternehmen reicht an seine Stakeholder (oder einen Teil davon) Informationen weiter, die es für wichtig bzw. zweckmäßig hält. Diese Form der (Informations-)Beziehung ist einseitig – vom Unternehmen zu den Stakeholdern - gerichtet, es gibt wenig Feedback. Anders beim Netzwerk-Modell. Hier geht man davon aus, dass ein Unternehmen und sein Umfeld im wesentlichen ja aus unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit jeweils ganz speziellen Erwartungen besteht. Intern, im Unternehmen, sind dies etwa Eigentümer und Mitarbeiter, und extern, im regionalen Umfeld, Zulieferer, Anrainer oder Kunden bzw. im gesellschaftlichen Umfeld z.B. Menschenrechtsorganisationen. Zwischen diesen Gruppen besteht ein wechselseitiger Informationsaustausch (zweiseitige Kommunikation), der die Basis für gemeinsame Lern- und Bewusstseinsbildungsprozesse ist. Wenn es gelingt, bei und mit diesen Anspruchsgruppen Nachhaltigkeit als wichtiges Anliegen zu verankern, dann ist damit auch die Grundlage langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmens gegeben.

Beim Netzwerk-Modell vereinen sich gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche Rationalität. Einerseits sind Unternehmen, die ihre Anspruchsgruppen in eine gemeinsame nachhaltige Entwicklung einbinden, vergleichbar mit Keimzellen für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft insgesamt. Je mehr Unternehmen diesen Ansatz verfolgen, umso mehr überlappen sich ihre Aktivitäten bei diesen einzelnen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und umso wirksamer wird ihr gesamtgesellschaftlicher Einfluss im Sinne der Nachhaltigkeit. Andererseits tragen Unternehmen mit diesem stakeholderorientierten Vorgehen dazu bei, selbst an der Grundlage für ihren wirtschaftlichen Erfolg mitzuwirken. So ist es gerade bei nachhaltigen Produkten bzw. Dienstleistungen oft wichtig, auch die entsprechenden Nachfragemärkte aufzubauen. Eine rechtzeitige Einbindung der Kunden und anderer Stakeholder kann hierfür die Voraussetzungen wesentlich verbessern. Es ist von daher verständlich, dass wir für die Einbindung der Stakeholder im Rahmen eines SMS den Netzwerk-Ansatz als den geeigneteren erachten, wohl wissend, dass damit einige noch zu thematisierende Veränderungen im Bereich der betrieblichen Außenkommunikation verbunden sind.

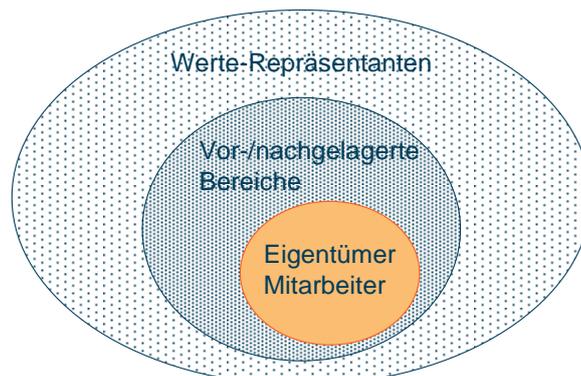
Der Aufbau eines Stakeholder-Managements erfolgt in drei Schritten: Analyse – Strukturierung – Strategieentwicklung. Die **Analyse** der Stakeholder führt in den Unternehmen ziemlich übereinstimmend zu rund 40 unterschiedlichen Stakeholder-

Gruppen. Im nachstehenden Kasten sind diejenigen angeführt, die für den Großteil der Unternehmen relevant sind, dazu kommen noch die ganz speziellen Anspruchsgruppen, die dann nur für das jeweilige Unternehmen eine besondere Bedeutung haben.



Eine Strukturierung dieser Gruppen kann nach unterschiedlichen Gesichtspunkten erfolgen. Wir empfehlen die Zuordnung zu drei großen Kategorien, die auch in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind:

- unternehmensinterne Stakeholder (z.B. Eigentümer, MitarbeiterInnen),
- vor- und nachgelagerte Bereiche oder regionale Stakeholder (z.B. Zulieferer, Anrainer, Behörden, Gemeinden, Kunden)
- Werterepräsentanten bzw. nationale Stakeholder (NGOs, Interessensvertretungen, Wissenschaft).



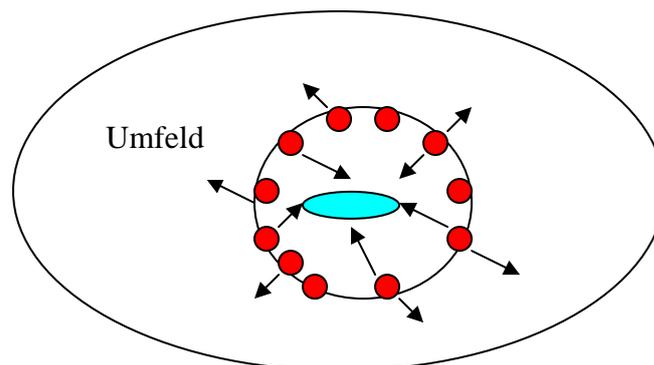
Diese Zuordnung hat sich deswegen bewährt, weil jede dieser drei großen Stakeholder-Gruppen im Rahmen eines betrieblichen Stakeholder-Managements eine jeweils ganz spezielle Einbindungs- und Bewusstseinsbildungsstrategie erfordert. Schon an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass beim Aufbau eines Stakeholder-Managements bei den internen Stakeholdergruppen, insbesondere den MitarbeiterInnen, begonnen werden muss. Ansonsten würden Erwartungen betreffend Nachhaltigkeit des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen des Umfeldes in die Höhe geschraubt, ohne dass diese dann, wenn sie auf das Unternehmen herangetragen werden, eingelöst werden könnten, weil ja die Mitarbeiter darauf nicht vorbereitet sind. Das wäre für das Unternehmen kontraproduktiv und kann nur dadurch vermieden werden, dass die Einbindung der Stakeholder bei den MitarbeiterInnen selbst beginnt!

Die **Einbindung der MitarbeiterInnen** in den betrieblichen Nachhaltigkeitsprozess stellt Unternehmen vor unterschiedliche Herausforderungen. Sie wird in Unternehmen, in denen partizipative Entscheidungsprozesse eine Tradition haben, leichter zu bewerkstelligen sein als in Unternehmen, die eher hierarchisch geführt werden. Aber nochmals sei darauf verwiesen, dass nachhaltige Führung weniger Selbstentscheidung, sondern vielmehr das Schaffen der Voraussetzungen für betriebliche Selbstorganisation bedeutet. Dabei kommt den MitarbeiterInnen eine entsprechend wichtige Rolle zu.

Schritt 1 bei der Einbindung der MitarbeiterInnen ist es, ein gemeinsames Verständnis davon zu gewinnen, wie das Unternehmen Nachhaltigkeit versteht und was es mit all seinen Möglichkeiten zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung insgesamt beitragen kann. Unternehmen, die diesen Schritt ausgelassen haben, holen ihn nach einigen ineffizienten Umsetzungsversuchen nach. Gerade bei einem Konzept wie Nachhaltigkeit oder CSR, das so komplex ist und so unterschiedlich interpretiert werden kann, ist ein gemeinsames Grundverständnis die unabdingbare Voraussetzung für eine effiziente Umsetzung im Unternehmen. Die Aktivitäten am Beginn des SMS-Aufbaus sollten daher stark von diesem Aspekt geprägt sein. Die unternehmensinterne Kommunikation ist hier ebenso gefordert wie der betriebliche Weiterbildungsbereich. Und so ist es auch wenig verwunderlich, dass gerade den ersten CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichten eine starke Wirkung auf diesen internen Bewusstseinsbildungsprozess zukommt, die sich von der Gliederung (z.B. grundsätzliche Erläuterungen, wie das Unternehmen Nachhaltigkeit versteht) bis zur Verbreitung (z.B. allen Mitarbeitern den Bericht nach Hause zusenden) zieht. Für diejenigen Mitarbeiter, die im betrieblichen Nachhaltigkeitsprozess besondere koordinierende Funktionen übernehmen (erste Zielgruppe), sollte am Anfang ein zweitägiger Qualifizierungsworkshop (außerhalb des gewohnten Rahmens und in einem entsprechenden nachhaltigen Umfeld) organisiert werden. Diesem können dann je nach Bedarf weitere Workshops zu bestimmten Schwerpunktthemen bzw. zu den jeweils aktuellen Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Umsetzung von Nachhaltigkeit folgen.

Eine zweite für die Umsetzung von Nachhaltigkeit wichtige Zielgruppe innerhalb der MitarbeiterInnen sind all jene, die an der Schnittstelle vom Unternehmen zu dessen Umfeld tätig sind. Sie sind diejenigen, die das Unternehmen für die einzelnen externen Stakeholder wahrnehmbar, erlebbar machen. Eine glaubhafte Nachhaltigkeitspolitik muss entsprechend authentisch auch nach außen transportiert werden. Das setzt nicht nur voraus, dass die MitarbeiterInnen an der Schnittstelle zum Umfeld ausreichend Informationen über

das Nachhaltigkeitsverständnis der Unternehmens verfügen, sondern auch selbst erleben können, dass sich dieses Verständnis positiv auf sie selbst und ihre berufliche Tätigkeit auswirkt. Die Schnittstellen-MitarbeiterInnen haben, wie die nachfolgende Abbildung zeigt, sowohl eine Kommunikationsfunktion nach außen wie nach innen. Nach außen geht es darum, den betrieblichen Zugang zu Nachhaltigkeit so darzustellen, dass unterschiedliche Anspruchsgruppen ihren jeweiligen Nutzen daraus erkennen können. Nicht so sehr das, was ein Unternehmen über sich berichten möchte, sondern eher das, was die Anspruchsgruppen wirklich interessiert (und das ist eben zumeist der Nutzen, den sie durch dieses Unternehmen haben) sollte im Mittelpunkt dieser Außenkommunikation stehen.



Mitarbeiter an der Schnittstelle von Unternehmen und seinem Umfeld

(● Mitarbeiter an der Schnittstelle, ● Innovationsmanagement im Unternehmen)

Mindestens genauso wichtig ist es aber, dass die MitarbeiterInnen an der Schnittstelle auch Informationen aus dem Umfeld in das Unternehmen hineintragen. Wünsche, Beschwerden, Anregungen, Ideen, ja die ganze Kreativität der einzelnen Anspruchsgruppen können wichtige Impulse für die weitere Entwicklung des Unternehmens beinhalten. Es gibt Beispiele für Unternehmen, die durch diese "systematische Umfeldexploration" überdurchschnittliches Wachstum erreichen, weil sie immer besser auch die Erwartungen und Anregungen ihrer Stakeholder kennenlernen und erfüllen. Die Weiterleitung der Informationen von außen nach innen muss natürlich in der Organisation verankert werden. Durch ein entsprechendes Innovationsmanagement (blaues Feld in der Abbildung) soll sichergestellt werden, dass die Pfeile von außen nicht im luftleeren Raum verpuffen, sondern dass die zahlreichen Inputs von außen ebenso wie von innen im Hinblick auf ihre Bedeutung für das Unternehmen selektiert und ggf. einer Umsetzung zugeführt werden. Erst die Kombination von Stakeholder-Einbindung und betrieblichem Innovationsmanagement macht den damit verbundenen Aufwand für ein Unternehmen lohnenswert.

Wenn die MitarbeiterInnen an der Schnittstelle die beschriebenen Funktionen nach außen und nach innen wahrnehmen, dann werden auch die Unternehmensgrenzen zum Umfeld hin offener, durchlässiger. Dies ist ein Sinnbild dafür, dass die Verantwortung des Managements nicht mehr nur bis zu den Betriebstoren, sondern darüber hinaus reicht und auch wahrgenommen wird.

In diesem Zusammenhang ist noch auf einen wichtigen Aspekt der MitarbeiterEinbindung zu verweisen: Die damit verbundene Bewusstseinsbildung in Richtung Nachhaltigkeit wirkt sich ja nicht nur im beruflichen Bereich, sondern auch im privaten Leben der MitarbeiterInnen aus. Immer wieder konnten wir feststellen, dass MitarbeiterInnen von nachhaltigen Unternehmen auch selbst einen nachhaltigen Lebensstil (weiter-)entwickeln. Das kann von Unternehmen durch Maßnahmen noch gezielt unterstützt werden. Zum Beispiel fördert ein Beitrag zu einer Jahreskarte für den öffentlichen Verkehr auch ein privates nachhaltiges Mobilitätsverhalten. Genauso wirken etwa spezielle Angebote für eine gesundheitsfördernde Freizeitgestaltung, Vergünstigungen bei Produkten/Dienstleistungen anderer nachhaltiger Unternehmen, die Möglichkeit des Einkaufs von biologischen Nahrungsmitteln im Unternehmen oder die Unterstützung der Umstellung im Bereich der Wärmeenergie im privaten Wohnbereich. Es gehört zwar nicht unmittelbar zu den Kernaufgaben eines Unternehmens, aber wenn Unternehmen schon Vergünstigungen, Bonifikationen, Anreize u.ä. zur Förderung der Lebensqualität der MitarbeiterInnen einsetzen, dann sollten diese auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Nachdem die MitarbeiterInnen ja zumeist im regionalen Umfeld des Unternehmens wohnen, wirken sich diese betrieblichen Aktivitäten auch positiv auf eine nachhaltige Entwicklung der Standortregion insgesamt aus.

Die nächste Kategorie von Anspruchsgruppen, für die eine eigene Einbindungsstrategie erforderlich ist, sind die dem Unternehmen **vor- und nachgelagerten Bereiche**. Das ist einerseits räumlich zu verstehen und umfasst dann Anrainer, Behörden, Gemeinden, Angehörige der MitarbeiterInnen u.a. Es ist aber auch im Sinne der Wertschöpfungskette zu verstehen, wodurch Zulieferer, Dienstleister, Kunden u.a. erfasst werden. Bei KMUs sowieso, aber selbst bei international agierenden Unternehmen haben diese vor- und nachgelagerten Bereiche doch einen ziemlich starken regionalen Schwerpunkt. Deshalb empfehlen wir zur Einbindung dieser Anspruchsgruppen regionale Nachhaltigkeitsdialoge. In ihrem Mittelpunkt steht nicht ein konkretes Projekt, sondern die Frage, was die unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung der Region miteinander verbindet. Das ist dann auch die Grundlage dafür, dass die unterschiedlichen Gruppen und Akteure ihre Möglichkeiten einsetzen, um diese gemeinsamen Vorstellungen verwirklichen zu helfen. So kann eine Vertrauenskultur in der Region wachsen, in der es trotz aller unterschiedlichen Wertvorstellungen und Interessen einen belastbaren Zusammenhalt im Hinblick auf die gemeinsam getragene Ziele gibt.

*Wer miteinander redet,
sucht gemeinsame Lösungen.*

Die Durchführung gerade eines erstmaligen regionalen Nachhaltigkeitsdialogs (empfehlenswert ist ein Halbtage) muss sehr gut vorbereitet werden. Die Vorbereitung umfasst u.a. folgende wichtige Schritte:

- Identifizierung der regionalen Stakeholder
- Festlegung des einzuladenden Personenkreises (200-400)
- Auswahl von 2-3 Schlüsselpersonen je Anspruchsgruppe
- Erhebung der Stakeholder-Erwartungen (bei diesen Schlüsselpersonen)
- Programmplanung (inhaltlich wichtig dabei sind: Berücksichtigung der Stakeholdererwartungen, Einbindung einzelner Repräsentanten der wichtigsten Anspruchsgruppen, Bewusstseinsbildung betreffend Nachhaltigkeit in der Region)
- Bei Veranstaltungsort, Essen, Getränken usw. auf Nachhaltigkeit achten

Bei der Veranstaltung selbst sollten neben der Unternehmensleitung auch einige MitarbeiterInnen, die im Unternehmen für wichtige Aspekte von Nachhaltigkeit verantwortlich sind, anwesend sein und die Zeiten unmittelbar vor der Veranstaltung, in den Pausen und danach zur Kontaktaufnahme mit den VertreterInnen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen nutzen. Der (erste) regionale Nachhaltigkeitsdialog sollte nicht ohne Perspektive, wie eine Weiterführung aussehen kann, beendet werden. In zeitlicher Nähe zu der Veranstaltung sollte diese unbedingt ausgewertet werden. Dies erfolgt am besten einerseits intern durch einen Bericht der teilnehmenden MitarbeiterInnen über ihre Eindrücke, Gespräche und Informationen, die sie erfahren haben, sowie extern über eine (mündliche) Befragung ausgewählter Schlüsselpersonen der angesprochenen Stakeholder. Diese Feedbackphase ist dann gleichsam auch schon die Grundlage für die weiteren Planungen bzw. erste gemeinsame oder abgestimmte Projektkonzeptionen.

Regeln für erfolgreiche Dialoge:

Es ist ernst gemeint

- Offenheit und Ehrlichkeit
- Bereitschaft zu Veränderungen

Wertschätzung entgegenbringen

- Zuhören lernen
- Geduld für Fremdes

Gemeinsam die Spielregeln festlegen

- Neutrale Moderation
- Veröffentlicht wird nur, was alle mittragen

Zeit lassen

- Dialoge nicht als Einmalevents
- Nächste Schritte festlegen

Während sich auf der regionalen Ebene ein Multistakeholderdialog, also die gleichzeitige Einbeziehung aller unterschiedlichen Anspruchsgruppen, bewährt hat, sind auf zivilgesellschaftlicher Ebene, wo es um die **Einbindung etwa von NGOs oder Interessensvertretungen** geht, eher Einzeleinbindungsstrategien empfehlenswert. Die auf dieser Ebene agierenden Gruppen sind zumeist Werterepräsentanten, d.h. sie vertreten nicht ein ganzheitliches gesellschaftliches Wertesystem, sondern einzelne (gesellschaftliche, ökologische oder wirtschaftliche) Werte daraus. Das ist auch die Ursache dafür, warum es hierbei oft zu unterschiedlichen Sichtweisen kommt, weil – unabhängig vom Unternehmen – ja allein schon das Nachhaltigkeitskonzept die ausgewogene Beachtung sowohl von gesellschaftlichen als auch ökologischen und wirtschaftlichen Aspekten verlangt. Dennoch beinhalten gerade diese unterschiedlichen Sichtweisen auch ein großes Lernpotential für Unternehmen. Um dieses zu erschließen, sollte das Ziel der Einbindung dieser Gruppen nicht im Interessensausgleich (der nie gelingen kann) bestehen, sondern auf das "Lernen von den Besten" hin ausgerichtet sein. Dies gelingt allerdings nur durch offenes Zugehen auf jede einzelne dieser Anspruchsgruppen und erfordert dementsprechend auch ganz speziell auf diese zugeschnittene Einzeleinbindungsstrategien. Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass diese Gruppierungen, z.B. Umweltorganisationen, auch ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten und

Sachzwänge haben und eine Einbindung daher viel Fingerspitzengefühl verlangt und dennoch nicht immer gelingen wird. Durch die Professionalisierung und die zumeist weltweite Vernetzung dieser Anspruchsgruppen verfügen sie aber über sehr viel Information und Know How, auf die Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung nicht verzichten sollten. Schließlich ist es auch noch eine Art Risikovorsorge (Schutz der Marke), mögliche Probleme rechtzeitig zu erkennen und nicht erst aus den Medien erfahren zu müssen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Stakeholder-Management keine Aufgabe der Kommunikationsabteilung alleine ist, sondern jeder Unternehmensbereich gefordert ist, seine ganz speziellen Stakeholder in irgendeiner Form (stärker als bisher) einzubinden. Auf diese Weise entsteht eine offene Unternehmenskultur, die betriebliche Antwort auf die ständig rascher erfolgenden Veränderungen in seinem Umfeld. Das so konzipierte Stakeholder-Management weist nun seinerseits wiederum Bezüge zu allen anderen SMS-Bausteinen auf:

- Nachhaltigkeitsbericht: ist ausgerichtet auf Informationsbedürfnisse der Stakeholder und bindet diese bereits bei der Festlegung des Inhaltes ein;
- Kennzahlen: sollten Auswirkungen bei den Stakeholdern mitberücksichtigen;
- Programm: enthält einerseits Maßnahmen zur weiteren Einbindung der Stakeholder und kann andererseits auch mit ihnen gemeinsam erarbeitet werden;
- Leitbild: stellt den Nutzen des Unternehmens für die Stakeholder dar.

Nochmals sei aber darauf hingewiesen, dass erst die Implementierung eines Innovationsmanagements der Garant dafür ist, dass die mit viel Aufwand in das Unternehmen hereingeholte Kreativität der Stakeholder bis auf die Ebene der Produkte und Dienstleistungen hin einen Niederschlag findet und auf diese Weise zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

4.4. Baustein 4: Controlling

Wir verstehen im Zusammenhang mit SMS Controlling als ein Führungssystem innerhalb des Unternehmens, dessen Kernfunktion in der Koordination (Steuerung) liegt. Nach einer umfassenden Begriffsdefinition kann Controlling als die „Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“ (Wolfgang Berens) verstanden werden. In Abgrenzung zur Managementtätigkeit ist Controlling als eine entscheidungsunterstützende Tätigkeit zu begreifen.

Aufsetzend auf den vorangehenden Kapiteln liegt die Herausforderung im Controllingbaustein eines SMS eindeutig in der Identifizierung der passenden Indikatoren. Im Optimalfall finden sich im SMS-Controlling Kennzahlen zur Messung der Qualität des Nachhaltigkeitsprozesses wie auch Kennzahl zur Messung der tatsächlichen Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms. Gerade am Beginn einer Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Unternehmen gibt es einige Hindernisse für ein effizientes Controlling:

- Mangelndes Wissen über benötigte Informationen/Kennzahlen – wie misst man Nachhaltigkeit ?
- Mangelnde Kennzahlen – wer hat diese Informationen, woher bekommt man sie?
- Unterschiedliche Kennzahlenherkunft und/oder –qualität – aus welcher Quelle stammen die Informationen, sind es absolute Kennzahlen, Schätzungen oder Hochrechnungen?

4.4.1. Kennzahlen definieren

Bei der Suche nach den passenden Kennzahlen helfen internationale Standards wie der GRI-G3 Standard der Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org) als Richtschnur, um die passenden Indikatoren für die einzelnen Bereiche der Nachhaltigkeit zu finden. Die GRI empfiehlt, die Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens unter anderem durch ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistungsindikatoren abzubilden. Dabei ist es nicht unbedingt erforderlich, diese Indikatoren immer zahlenmäßig zu erfassen, sie können auch qualitativ beschrieben werden.

Ökonomische Leistungsindikatoren

"Die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen von Organisationen auf die wirtschaftliche Lage seiner Stakeholder und auf das Wirtschaftssystem auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Die ökonomischen Indikatoren verdeutlichen:

- **den Kapitalfluss zwischen verschiedenen Stakeholdern und**
- **die wesentlichen wirtschaftlichen Auswirkungen der Organisation auf alle Ebenen der Gesellschaft."** (GRI Richtlinie, S. 25)

Solche Leistungsindikatoren sind etwa:

- unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert
- finanzielle Folgen des Klimawandels für das Unternehmen
- Umfang der betrieblichen Sozialleistungen
- finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand (Subventionen)

Zu beachten ist, dass die GRI-Richtlinien auf Inhalte des Nachhaltigkeitsberichtes zielen. Deswegen sind Indikatoren zur finanziellen Leistung des Unternehmens, die üblicherweise bereits im Jahresabschluss bzw. Geschäftsbericht enthalten sind, bei diesen internationalen Richtlinien nicht so im Mittelpunkt. Im Rahmen eines SMS-Controlling bilden diese finanziellen Leistungsindikatoren jedoch den harten Kern.

Ökologische Leistungsindikatoren

"Die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen einer Organisation auf lebende und nicht-lebende Natursysteme, einschließlich der Ökosysteme, zu Boden, in der Luft und zu Wasser. Ökologische Indikatoren decken die Leistung bezüglich Input (z.B. Material, Energie und Wasser) und Output (z.B. Emissionen, Abwasser, Abfall) ab. Zusätzlich decken sie Leistungen ab im Hinblick auf Biodiversität, die Einhaltung von umweltrechtlichen Vorschriften und anderen wichtigen Informationen, wie z.B.

Umweltausgaben und Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen." (GRI Richtlinien, S.27)

Beispielhaft seien folgende ökologische Leistungsindikatoren angeführt:

- Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz
- Direkter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen
- Gesamtwasserentnahme aufgeteilt nach Quellen
- Beschreibung der wesentlichen Auswirkungen des Unternehmens und seiner Produkte/Dienstleistungen auf die Biodiversität
- Gesamte direkte und indirekte Treibhausgasemissionen nach Gewicht
- Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode
- Initiativen zur Minimierung der Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen
- Wesentliche Umweltauswirkungen durch Transport von Produkten und MitarbeiterInnen.

Gesellschaftliche Leistungsindikatoren

"Die gesellschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen einer Organisation auf das Gesellschaftssystem, in dem es tätig ist. Die gesellschaftlichen GRI-Leistungsindikatoren benennen wesentliche Leistungsaspekte zu Arbeitspraktiken, Menschenrechten, Gesellschaft und Produktverantwortung." (GRI-Richtlinien, S.29)

In den internationalen Richtlinien werden die gesellschaftlichen Leistungsindikatoren am umfassendsten und am genauesten aufgeschlüsselt. Sie machen fast 50% der empfohlenen Kennzahlen aus. Dies ist damit zu begründen, dass sie einen sehr direkten Bezug zur gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens aufweisen und zudem ein in vielen Unternehmen bestehendes Defizitfeld (zumindest was die kennzahlenmäßige Erfassung betrifft) abdecken. Beispiele für gesellschaftliche Leistungsindikatoren sind:

- Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region
- Mitarbeiterfluktuation aufgegliedert nach Altersgruppe und Geschlecht
- Ausfalltage durch Krankenstände
- Durchschnittliche jährliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen
- Zusammensetzung der leitenden Organe nach Geschlecht und Altersgruppe
- Prozentsatz wesentlicher Zulieferer, die unter Menschenrechtsaspekten überprüft wurden und ergriffene Maßnahmen
- Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen
- Kundengesundheit und –sicherheit über die gesamte Lebensdauer eines Produkts/einer Dienstleistung

In der Praxis zeigt sich aber auch oft, dass die in Standards definierten Kennzahlen nicht immer nur 1:1 auf die jeweilige unternehmerische Situation anzuwenden sind. Das liegt an zwei wesentlichen Gründen. Einerseits ist die Standardisierung von Nachhaltigkeitskennzahlen wesentlich jünger (GRI existiert z.B. seit 1996, an einer ISO Norm für Nachhaltigkeit wird gar erst gearbeitet) als die betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme. Andererseits sind die Freiheitsgrade in der unternehmensinternen Definition von Nachhaltigkeit noch wesentlich größer als bei der Definition von

wirtschaftlichem Erfolg. Um dennoch die passenden Kennzahlen zur Messung von Nachhaltigkeitsprozess und Umsetzung zu identifizieren, haben sich in Praxisprojekten daher zwei Wege bewährt:

- ausgehend vom jeweiligen Branchenstandard (GRI Sector Supplement) die Nachhaltigkeitskennziffern für das eigene Unternehmen identifizieren, Schwerpunkte bilden und erheben ... oder
- sich ausgehend von Leitbild, Stakeholderdialog und Programm (ggf. auch unter Zuhilfenahme der Standards aber auch sonstiger im Unternehmen vorhandener Informationen und Daten) Gedanken zu machen, wie man nun die Umsetzung und Prozessqualität tatsächlich abbilden kann.

Egal, welchen dieser beiden Wege Sie einschlagen, sollten die Indikatoren noch einen ganz wichtigen Aspekt erfassen, nämlich den Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen selbst. Dafür können z.B. die Zahl der in Nachhaltigkeitsweiterbildung einbezogenen MitarbeiterInnen, die Beteiligungsrate der MitarbeiterInnen bei längerfristig wichtigen Entscheidungen, die Anzahl der erreichten Stakeholder, ausgeschüttete nachhaltigkeitsbezogene Prämien oder ähnliches herangezogen werden.

4.4.2. Kennzahlensystem entwickeln

Es ist nicht zwingend erforderlich, die ausgewählten Kennzahlen zur Gänze oder teilweise in ein Kennzahlensystem einzuordnen, aber es erleichtert die Steuerung. Ein Kennzahlensystem, in dem einzelne Indikatoren einerseits zu Clustern gruppiert und andererseits gruppenweise miteinander vernetzt werden, erleichtert allerdings Aussagen über Stand und Fortschritte eines Unternehmens etwa im Hinblick auf Nachhaltigkeit erheblich (die Alternative wären eine reine Auflistung von Indikatoren, von denen sich im Laufe einer Controllingperiode wahrscheinlich einige verbessern und andere wiederum verschlechtern, sodass eine Gesamtaussage und damit Gesamtbeurteilung schwer möglich wäre).

Ein mögliches Kennzahlensystem, das sich bisher in der Praxis schon bewährt hat und das auch relativ einfach zu einem Nachhaltigkeitskennzahlensystem weiterentwickelt werden kann, ist die Balanced Scorecard bzw. in der Erweiterung die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). In diesem Kennzahlensystem werden die Kennzahlen bisher zu vier, im Sinne der Nachhaltigkeit neu zu fünf Gruppen zusammengefasst:

- Finanzperspektive (Erträge, Investment, Reputation)
- Kundenperspektive (Umsatz, Image, Dialoge)
- Prozessperspektive (Ressourceneffizienz, Produktlebensdauer, Rohstoffbasis)
- Lernperspektive (Weiterbildung, Mitarbeiterereinbindung, Innovationen)
- Neu: Gesellschaftsperspektive (Transparenz, Gleichberechtigung, Gemeinwesen)

Dass aber selbst diese Gruppen auch noch nach anderen Gesichtspunkten ausgewählt werden können, die noch direkter die Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens zum Ausdruck bringen, zeigt die Struktur der SBSC der Österreichischen Bundesforste AG. Dieses Unternehmen hat die SBSC in die drei Gruppen: Wirtschaft, Mensch/Gesellschaft und Natur, unterteilt. Eine ausführliche Darstellung dieses Ansatzes

ist zu finden in: Werderits E.: Sustainability Balanced Scorecard – Nachhaltigkeit in der Praxis erfolgreich managen. Linde Verlag, 2006

Hat man sich erst für Indikatoren und evtl. auch ein entsprechendes Kennzahlensystem entschieden, beginnt die Suche im Unternehmen nach den Ist-Werten. Dabei stößt man rasch an praktische Grenzen, wie Verfügbarkeit von Daten und Informationen, Ressourcenknappheit an Auswertungsmöglichkeiten oder einfach auch fehlende Erhebungen. Hier wird die Motivation zur Umsetzung eines Nachhaltigkeitscontrollings so richtig auf die Probe gestellt. Denn nun gilt es, die geplanten Ziele und Maßnahmen verfolgbare zu machen und sich dabei auch von den fehlenden Informationen nicht abschrecken zu lassen.

Jeder, der bereits einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt hat, weiß was es heißt, die Daten in einem Unternehmen zu sammeln, zu konsolidieren und zu verifizieren, bis sie für eine Veröffentlichung verwendbar sind. Man ist konfrontiert mit einer Vielzahl an Quellen, streift durch die Abteilungen des Unternehmens und sammelt die Informationen, die man bekommen kann. Meistens erhält man auch Hochrechnungen und Schätzungen und muss sich ggf. auch in Experteninterviews mit einfachen Annahmen begnügen. Wichtig dabei ist, schon während des Sammelns folgende später notwendigen Faktoren zu berücksichtigen:

- Quellennachweise (von wem / aus welchem System stammt die Information)
- Stichtags- und Zeitraumbetrachtung (ab wann, für welche Periode)
- In welcher Qualität liegen die Informationen vor (Hochrechnung, Schätzung, Hard-Fact)

Im Optimalfall wird diese Sammel- und Dokumentationsarbeit mit einem System gemacht, welches dauerhaft (z.B. für den nächsten Nachhaltigkeitsbericht oder für die Ausarbeitung eines Nachhaltigkeitsprogramms) in strukturierter Form die Daten nachvollziehbar macht und die Datensammelarbeit erleichtert. Für ein effizientes Controlling muss dazu eine klare Struktur aller Kommunikations- und Informationsflüsse definiert werden. Die Unternehmensleitung legt fest, welche Zahlen von welchen Personen in welchen Abständen erhoben und an das Controlling weitergeleitet werden und wie in weiterer Folge der Informationsfluss vom Controlling zu anderen Unternehmensbereichen, insbesondere zur Unternehmensführung, auszusehen hat. Je nach Unternehmensgröße ist es empfehlenswert oder notwendig, diese Kommunikations- und Informationsflüsse durch entsprechende Softwareunterstützung weitestgehend zu automatisieren.

In unseren Praxisprojekten haben wir dazu die Software SoFi des auf Nachhaltigkeit spezialisierten Unternehmens PE International aus Stuttgart zu einer Version SoFi Austria weiterentwickelt (österreichspezifisch ist das Themenspektrum, das für die Beschreibung und das Controlling eines Nachhaltigkeitsprogramms verwendet werden kann). Diese Software hilft, die den Kennzahlen zugrunde liegenden Informationsflüsse im Unternehmen organisatorisch zu bewältigen und ist insofern ein hilfreiches Instrument. Gerade in einem Management **s y s t e m**, in dem bestimmte Aktivitäten immer wieder kehren, kann eine Softwareunterstützung die Effizienz fördern. Genauso wie andere am Markt erhältliche Softwareprodukte ist sie aber nicht unbedingt für ein SMS erforderlich.

Die einzelnen Schritte zur Einrichtung eines softwaregestützten Nachhaltigkeitscontrollings möchten wir anhand der Anwendung von SoFi Austria kurz beschreiben.

4.4.3. Softwareunterstützung nutzen

SoFi ist ein webbasiertes System, das bereits in vielen Unternehmen erfolgreich für das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement eingesetzt wurde. Für den Einsatz im Rahmen des SMS-Controlling ist SoFi aus zwei Gründen besonders geeignet:

- Weitgehende Unabhängigkeit von bestehenden IT-Strukturen auf Grund der Webtechnologie
- Hohe Entwicklungs- bzw. Anpassungsfähigkeit an individuelle unternehmerische Rahmenbedingungen

Unsere Erfahrung zeigt, dass in den meisten Unternehmen bereits Daten zu Nachhaltigkeitsaspekten vorhanden sind – allerdings auch innerhalb eines Unternehmens oft in mehreren verschiedenen EDV-Systemen oder sonstigen Formaten. Zudem wird durch die weitreichende Quantifizierung von Nachhaltigkeitszielen ein Bedarf an weiteren Daten offensichtlich. Für Aspekte, die durch Kennzahlen nicht hinreichend messbar bzw. beschreibbar sind, ist außerdem eine Sammlung und Auswertung von qualitativen Daten – also von verbalen Beschreibungen – nötig. Aus diesen Tatsachen ergeben sich für das SMS-Controlling folgende Ziele:

- Konsolidierung von vorhandenen Daten in einem System
- Integration weiterer Kennzahlen
- Verfügbarkeit von verbalen Informationen

In den folgenden Kapiteln finden sich die genannten Fragestellungen wieder. Ihre Behandlung wird im Rahmen einer Beschreibung der Anwendung von SoFi Austria in der Praxis dargestellt.

Die Datensammlung

SoFi bietet dem Anwender verschiedene Benutzerrollen. Im Rahmen der Datensammlung ist der ‚Administrator‘ derjenige, der die Inhalte und den Ablauf der Datensammlung koordiniert. Der ‚Datenerfasser‘ liefert für seinen jeweiligen Teilbereich der Nachhaltigkeitsdaten dem Administrator Informationen über einen individuellen Fragebogen zu. Für beide Nutzergruppen sind eigene Sichten auf das SoFi-System definiert, d.h. der Administrator kann auf alle notwendigen Funktionen zugreifen, der Erfasser lediglich auf Aspekte, die in seinem persönlichen Kompetenzbereich liegen. SoFi bietet dabei alle Funktionen, die von einem modernen Controlling-Instrument erwartet werden. So kann z.B. ein Erfasser aktiv seine Daten freigeben (entweder für den nächsten Vorgesetzten oder den Administrator). Der Administrator kann sich jederzeit über den Stand der Datenerfassung informieren, um den optimalen Zeitpunkt für die Datenauswertung festzulegen.

Spezifisch für jedes Unternehmen, das SoFi Austria anwendet, sind folgende Punkte:

- Die Auswahl der relevanten Aspekte aus ‚Positionen‘ und ‚Fragebögen‘
- Die Festlegung der zeitlichen Abstände der Datenerfassung
- Die Zuordnung der Mitarbeiter zu ihren Kompetenzbereichen

- Die Abbildung der Unternehmensstruktur (Unternehmen, Standorte, Gebäude), da nicht alle Kennzahlen auf jeder Ebene verfügbar sein können und müssen.

Die Datenauswertung

Ein wesentliches Ziel der Funktionen zur Datenauswertung ist es, die Integration des Nachhaltigkeitsprogramms in den Managementprozess zu fördern. Um dies zu erreichen, wurden folgende Punkte als relevant erkannt:

- Auswertungen müssen aussagekräftig sein, wobei die Aussagekraft von der Wahl der Kennzahlen, aber auch von der Aufbereitung der Ergebnisse abhängt.
- Die Detailtiefe der Auswertungen muss skalierbar sein, sowohl in zeitlicher als auch in thematischer und unternehmensspezifischer Sicht (d.h. Zeitreihen, Themenvergleiche und Benchmarks müssen möglich sein).
- Ein Gesamtüberblick über die Schlüsselkennzahlen muss möglich sein.
- Informationen müssen leicht kommunizierbar sein, um verschiedene Anspruchsgruppen zu integrieren.

Ein Großteil dieser Voraussetzungen wird in SoFi standardmäßig erfüllt. Wesentliche Elemente der Ergebnisfunktionen in SoFi sind die technischen Reports, die unternehmensspezifisch erstellt wurden. Sie enthalten alle Schlüsselkennzahlen des Nachhaltigkeitsprogramms des jeweiligen Unternehmens und können auf Knopfdruck mit den aktuellsten Daten gefüllt werden. Diese Funktion macht ein zeitnahes Steuern und - wenn nötig - Eingreifen in Prozesse möglich.

Unserer Erfahrung nach zeigt sich in der Praxis eine hohe Bereitschaft, auch die ökonomischen Aspekte, die bereits vor Projektstart regelmäßigem Monitoring unterworfen waren, als Teil der Nachhaltigkeitsprogramms zu begreifen und damit auch in diesen Report zu inkludieren. Die mit SoFi erstellten Auswertungen werden dank dieses Ansatzes für ganzheitlich geführte Unternehmen zu einem wichtigen Mittel der Gesamtsteuerung des Unternehmens – ökologische und soziale Aspekte werden somit nicht mehr separat von ökonomischen Aspekten betrachtet.

Um hier nicht als Inselsoftware lediglich die neu hinzukommenden Kennzahlen etwa aus der Nachhaltigkeitsberichtserstattung abzubilden, sondern eben die Grundlage für ein ganzheitliches Controlling zu liefern, muss oft eine Integration und/oder Anpassung an bestehende Systeme vorgenommen werden. Für diese Konsolidierung sind Import-Schnittstellen zu den wichtigsten bereits vorhandenen EDV-Systemen (z.B. zu MS-Excel) erforderlich. Diese hat neben dem Vorteil der globalen Anwendbarkeit – auch die meisten ERP-Systeme bieten einen Export von Daten nach MS Excel – den weiteren Vorteil, dass die Schnittstelle sowohl zum Export als auch zum Import von Daten verwendbar ist. Zudem ist über diese ‚halb-automatische‘ Schnittstelle zusätzlich eine Abfrage von Kommentaren beim zuständigen Mitarbeiter möglich.

Mit dem passenden Kennzahlensystem und entsprechenden Werkzeugen ist schon ein großer Schritt zur Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems getan. Es liegt dann meist an Disziplin und Konsequenz der Führung – oder einfach am Freude an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung - das Controlling in entsprechenden Intervallen zu wiederholen, das Kennzahlensystem nachzujustieren und dadurch laufende Verbesserungen im SMS

anzustoßen und zu verfolgen. Auf jeden Fall bildet das Kennzahlensystem auch den harten Kern des nächsten SMS-Bausteins, des Nachhaltigkeitsberichts.

4.5. Baustein 5: CSR- bzw. Nachhaltigkeitsbericht

Wir leben im Informationszeitalter. Das führt unter anderem dazu, dass die Stakeholder (auch die klassischen Shareholder) von Unternehmen immer mehr wissen wollen. Auf Seite der KundInnen beispielsweise ist das berechtigte Verlangen nach mehr Transparenz keineswegs nur mehr auf die Produktebene beschränkt. Denn neben der hohen Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen rücken zunehmend Fragen nach der Art der Herstellung und nach der Unternehmensphilosophie in den Mittelpunkt des KonsumentInneninteresses. Ausdruck dafür ist eine immer größer werdende Menschengruppe, die sich dem so genannten Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS) verschrieben hat. Doch auch die AktionärInnen eines Unternehmens geben sich immer seltener mit den klassischen Geschäftsberichten zufrieden, die stark vergangenheitsorientiert reflektieren und ausschließlich wirtschaftliche Entwicklungen aufzeigen. So wird für immer mehr Rating-Agenturen die „Nachhaltigkeitsleistung“ von Unternehmen ein wesentlicher Aspekt der Unternehmensbewertung.

Ein Berichtsformat, das diesen neuen Anforderungen an Transparenz und integraler Kommunikation entspricht, ist der Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Bericht. Er spiegelt wider, wie ein Unternehmen in sein natürliches, gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld eingebettet ist und baut auf den gesamten Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens auf. So kann/soll der Nachhaltigkeitsprozess des Unternehmens im jeweiligen Berichtszeitraum abgebildet werden. Bericht und der zugrunde liegende Unternehmensprozess sind niemals zu trennen. Im Gegenteil, sie bedingen einander. Der Bericht ist wie ein Scanner, den der Nachhaltigkeitsprozess einmal im Jahr (je nach Berichtsperiode eventuell auch in längeren Abständen) durchläuft, wobei er im Hinblick auf Stärken und Schwächen bzw. Erreichtes und Offenes überprüft wird.

5 Gründe für einen Nachhaltigkeitsbericht

Die Herausgabe eines guten Nachhaltigkeitsberichts bringt vielerlei Vorteile mit sich:

Information und Transparenz:

Er erfüllt, wie oben angeführt, die steigenden Informations- und Transparenz-Ansprüche der Stakeholder.

Reputation und Wettbewerbsfähigkeit:

Das Image des Unternehmens am Produkt-, Personal- und Kapitalmarkt wird verbessert. Damit einhergehend steigt auch dessen Wettbewerbsfähigkeit.

Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung:

Der Bericht vertieft die Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen und in der Gesellschaft.

Identifikation und Motivation:

Es kommt zu einer verstärkten Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen. Dadurch steigt ihre Motivation.

Dialog und Innovation:

Durch die aktive dialogische Mitwirkung der Stakeholder im Berichtserstellungsprozess eröffnen sich neue Blickwinkel und Perspektiven, die Innovationen fördern.

Angesichts dieser positiven Effekte wundert es nicht, dass immer mehr Unternehmen, auch kleinere, Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen. Die meisten Nachhaltigkeitsberichte gibt es in Europa, wobei hier ein Gefälle von Nordwesten Richtung Südosten feststellbar ist. So liegt England an der Spitze und Österreich mit rund 80 Nachhaltigkeitsbereichten im Jahre 2007 im Mittelfeld. In allen Kontinenten und Ländern nimmt gegenwärtig jedoch die Zahl der über ihre Nachhaltigkeitsperformance berichtenden Unternehmen exponentiell zu! Siehe auch die laufend aktualisierten Übersichten unter www.CorporateRegister.com

Klar ist, dass nicht alle Unternehmen, die einen Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht herausgeben, Nachhaltigkeit auch tatsächlich tiefgreifend verankern. Papier ist geduldig und nicht immer ist das drinnen, was draufsteht. Um Etikettenschwindel weitestgehend zu vermeiden und ein gewisses Maß an Qualität und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten zu gewährleisten, gründete sich 1997 die Global Reporting Initiative (GRI). Die GRI erarbeitet unter Einbezug einer breiten Auswahl von Stakeholdern standardisierte und weltweit anwendbare Qualitätskriterien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die freiwillige Einhaltung der GRI-Kriterien erhöht die Glaubwürdigkeit und Vergleichbarkeit der Unternehmensberichterstattung.

Im Oktober 2006 wurden in Amsterdam die neu überarbeiteten Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht. Seit dem Erscheinen der ersten Richtlinien im Jahre 1999 (G1) ist dies nach einer ersten Bearbeitung 2002 (G2) nun die dritte Generation (G3). Sie kann – inzwischen auch in deutscher Sprache – heruntergeladen werden von www.globalreporting.org

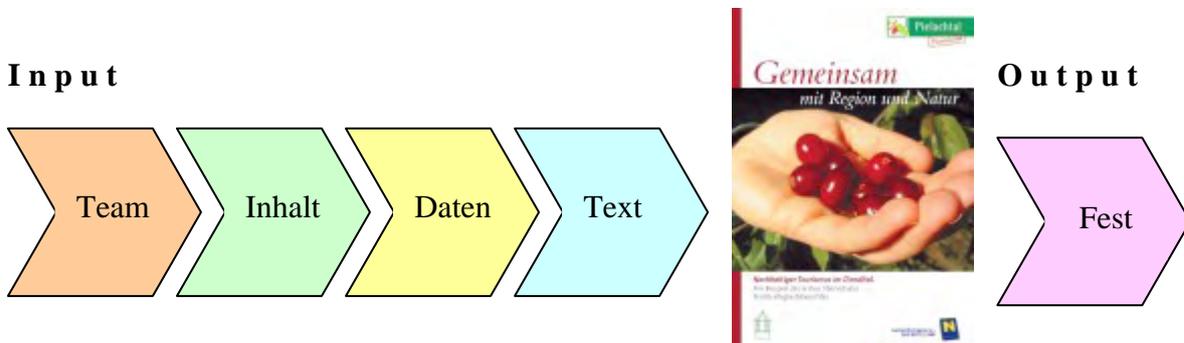
Nachhaltigkeitsberichte, die sich am aktuellen Leitfaden der GRI orientieren, beinhalten Standardangaben zu Strategie, Profil und Managementansätzen der Unternehmen sowie einen Katalog von insgesamt 79 Leistungsindikatoren (Performance Indicators) zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen/sozialen Leistung der Organisation.

Unternehmen, die nach dem aktuellen GRI-Standard berichten, können zwischen drei verschiedenen Anwendungsebenen wählen. Level A ist eher für große und international agierende Unternehmen ratsam, zumal damit sehr detaillierte und umfangreiche Informationspflichten verbunden sind. Für kleine und mittlere Unternehmensgrößen bzw. für „Berichtsneulinge“ eignen sich Level B oder C meist besser. Diese Anwendungsebenen lassen den Unternehmen in der Gestaltung der Berichtsinhalte etwas mehr Spielraum (bei Level C ist zum Beispiel – wie nachfolgende Abbildung zeigt - nur über 10 ausgewählte Leistungsindikatoren aus 3 von insgesamt 6 Indikatorengruppen zu berichten) und sind dementsprechend auch vom Zeit- und Ressourcenaufwand leichter zu bewältigen.

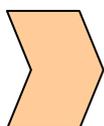
Report Application Level	C	C+	B	B+	A	A+
Profile	Partial		All		All	
Mgmt Approach	No		Yes		Yes	
Perform. Indicators	10 from 3		20 from 6		50 Core + Sectors	

Während der GRI-Leitfaden standardisierte Vorgaben zum Inhalt eines Nachhaltigkeitsberichts macht, also **was** darin stehen soll, wird im folgenden Kapitel ein strukturierter Überblick gegeben, **wie** ein Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen kann, der einerseits den Anforderungen der internationalen GRI Standards entspricht und gleichzeitig den unternehmensinternen Nachhaltigkeitsprozess fördert.

In 5 Schritten zum Bericht



Bevor die Schritte im einzelnen dargestellt werden ist noch der Hinweis wichtig, dass ein CSR- bzw. Nachhaltigkeitsbericht der vollen (persönlichen) Unterstützung der Führungskräfte eines Unternehmens bedarf. "Gewähren lassen" reicht bei weitem nicht aus. Wer allerdings ein SMS aufbaut, hat das Thema Nachhaltigkeit sowieso so hochrangig verankert, dass diese Voraussetzung gegeben ist.



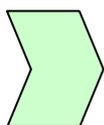
Schritt 1: Team bilden und Ressourcen sichern

In der Initialphase der Berichtserstellung gilt es, ein interdisziplinäres Team zu formieren. Die spezifischen Rollen und Aufgaben aller im Prozess mitwirkenden Personen müssen klar definiert werden. Das gilt sowohl für interne Stakeholder (EntscheidungsträgerInnen und MitarbeiterInnen) als auch für externe Anspruchsgruppen. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick darüber, welche Personen in einem idealtypischen Berichtsprozess eingebunden werden sollten und welche Aufgaben auf sie zukommen.

– MÖGLICHE ROLLEN UND AUFGABEN IM PROJEKT „NACHHALTIGKEITSBERICHT“ –		
Rolle im Projektteam	Fachbereich	Aufgaben (Beispiele)
ProjektleiterIn		Projekt planen, Zeitrahmen planen und überwachen, Konzept für den Bericht entwerfen, Texte beitragen/überarbeiten, Texterstellung und Kennzahlenrecherche koordinieren, Layout und Produktion des Berichts koordinieren
ModeratorIn	ProjektleiterIn, externe/r BeraterIn, Teammitglied (auch abwechselnd)	Vorbereitung und Leitung von Team-Sitzungen
EntscheidungsträgerIn	Mitglied der Geschäftsleitung	Entscheidungen treffen, Ziele und Maßnahmen beschließen, Umsetzung einleiten, Freigabe der Kennzahlen und des Berichts, Vorwort für den Bericht verfassen
KommunikationsexpertIn	Public Relations, Investor Relations, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	Zielgruppen auswählen, Konzept für den Bericht entwerfen, Redaktion koordinieren, Texte schreiben/überarbeiten, Bericht verbreiten
MahnerIn	Nachhaltigkeits-, Umwelt-, Qualitäts-, SicherheitsmanagerIn	Sicherstellen, dass auch kritische Themen behandelt werden, im eigenen Bereich Maßnahmen zur Umsetzung einleiten
VerwenderInnen des Berichts	Vertrieb, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit	Bericht konzipieren, Zielgruppen auswählen, Bericht verbreiten
Nachhaltigkeitsteam: VertreterInnen unterschiedlicher Unternehmensbereiche	Umweltmanagement, Qualitätsmanagement, Sicherheits- & Gesundheitsmanagement, Personalwesen, Produktion, Strategieentwicklung, ...	Themen auswählen, Ist-Zustand bewerten und diskutieren, Daten sammeln und auswerten, Maßnahmen ableiten, Texte beitragen
DatenlieferantInnen: VertreterInnen unterschiedlicher Unternehmensbereiche	Umweltmanagement, Qualitätsmanagement, Sicherheits- & Gesundheitsmanagement, Personalwesen, Produktion, Controlling, ...	Kennzahlen liefern, Informationen über Maßnahmen, Projekte, Ziele beitragen
Lieferanten, vorgelagerte Produktionsstufen		Informationen über Arbeits- und Umweltbedingungen in der Produktion
Externe/r ProzessbegleiterIn		Externe Sichtweisen, Feedback, Erfahrungen anderer Unternehmen einbringen, Methoden vorschlagen, Unterstützung bei Themenauswahl
VertreterIn einer externen Anspruchsgruppe	Anrainer, NGO, Gemeindevertreter, ...	Außensicht einbringen, Unterstützung bei Themenauswahl, Feedback zum Bericht
Externe/r PrüferIn	Wirtschaftsprüfer, Zertifizierungsgesellschaft, NGO, ...	Feedback zum Bericht, Verbesserungsvorschläge, Prüfung des Endberichts, Prüfvermerk zum Endbericht

Eine wesentliche Entscheidung, die zu einem möglichst frühen Zeitpunkt des Prozesses getroffen werden muss, ist es, nach welcher GRI-Anwendungsebene berichtet wird. Ebenfalls zu Projektbeginn gilt es, gemeinsam mit einem Kernteam und unter Abwägung

der spezifischen Rahmenbedingungen (Berichtsumfang, GRI-Anwendungsebene, Erscheinungsdatum usw.) einen Zeit- und Ressourcenplan zu erstellen. Beachten Sie, dass die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes keine Aufgabe ist, die von den Teammitgliedern zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden kann. Den MitarbeiterInnen müssen zusätzliche Zeitressourcen zugesichert werden. Falls in der Berichtserstellung auch externe BeraterInnen eingebunden werden, soll dies bereits zu einem frühen Zeitpunkt geschehen. Ihre Perspektiven, Erfahrungen und Empfehlungen sind schon in der Vorbereitungsphase hilfreich.



Schritt 2: Themen und Inhalte sowie Umfang und Layout festlegen

Bei der Auswahl der wesentlichen Themen und Inhalte Ihres Berichtes sollten die Anforderungen der GRI-Richtlinie (entsprechend der gewählten Anwendungsebene) berücksichtigt werden. Das gilt sowohl für die qualitativen als auch die quantitativen Informationen des Berichts.

Um die spezifisch für Ihr Unternehmen und Ihre Stakeholder relevanten Inhalte zu identifizieren, raten die AutorenInnen ebenso wie die GRI zu einer aktiven Einbindung der Anspruchsgruppen in die Themenfindung. Hierzu hat sich eine (von Externen durchgeführte) telefonische Befragung wichtiger VertreterInnen der einzelnen Anspruchsgruppen bewährt. In einem fortgeschrittenerem Stadium können auch Stakeholderdialoge hierfür herangezogen werden. Sie zeigen die Informationsbedürfnisse Ihrer Stakeholder, für die – und nur für die – der Bericht ja geschrieben wird, auf.

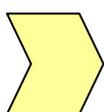
Unter Berücksichtigung der Vielfalt an Informationsbedürfnissen sollte der Bericht ein (jährlich wechselndes) Schwerpunktthema behandeln, das sich durch besondere Brisanz und Aktualität im Berichtszeitraum auszeichnet. Dadurch bekommt jeder Report ein eigenes Profil und Ihr Unternehmen wird von verschiedenen Blickwinkeln aus beleuchtet.

In einem guten Nachhaltigkeitsbericht kommen auch kritische Stimmen zu Wort und werden heikle Themen angesprochen. Eine ehrliche und nachvollziehbare Auseinandersetzung mit Sachverhalten, die in Ihrem Unternehmen noch nicht im Sinne der Nachhaltigkeit gelöst sind, erhöht die Authentizität und Glaubwürdigkeit des Berichtes. Gleichzeitig sollte ja auch das Nachhaltigkeitsprogramm Ihres Unternehmens im Bericht abgebildet werden, in dem Ziele und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung im Allgemeinen und der noch nicht optimalen Situation im Speziellen enthalten sind. Seien Sie sich bewusst, dass Sie von Ihren Stakeholdern zwar möglicherweise Vorschusslorbeeren erhalten, aber bei diesen gleichzeitig auch eine gewisse Erwartungshaltung für die Zukunft wecken. Die Menschen werden Sie an ihren Taten messen!

Bezüglich der Wahl des Berichtsformates gibt es kaum Einschränkungen. Nachhaltigkeitsberichte wurden bisher als Broschüre, als Buch, als Zeitungsbeilage, als DVD und/oder im Internet veröffentlicht. Auch Mischformen sind möglich. Grundsätzlich ist es empfehlenswert, Zahlen und Tabellen auch in den deskriptiven Teil des gedruckten Berichtes einfließen zu lassen und die qualitativen Aussagen durch Zahlen zu untermauern. Die Erfahrung zeigt, dass die Vielzahl an Kennzahlen, die mit der

Anwendungsebene A verbunden ist, kaum im Text unterzubringen ist. Level A-Berichte sollten daher ein separates Kennzahlen- bzw. Indikatoren-Kapitel beinhalten. Diese „Facts and Figures“ finden gut im letzten Drittel des Berichtes Platz, können aber beispielsweise auch ins Internet „ausgelagert“ werden.

Ratsam ist es, schon bei der Themenfindung Berichtsformat und –umfang (nach Möglichkeit unter 100 Seiten) mitzudenken und die GrafikerInnen frühzeitig in den Berichtsprozess einzubinden. In Abstimmung mit dem geplanten Inhalt und unter Berücksichtigung der grafischen Anforderungen wie Bildsprache, Zeichenanzahl pro Seite, Grafiken und Tabellen sollen bereits zu diesem Zeitpunkt Inhaltsverzeichnis und Seitenspiegel entworfen werden. Damit wird gewährleistet, dass Inhalt und Layout bestmöglich aufeinander abgestimmt sind, und vor allem, dass der Bericht nicht ausfert.

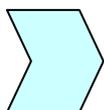


Schritt 3: Daten und Informationen sammeln

Ein gelungener Nachhaltigkeitsbericht beinhaltet neben qualitativ-deskriptiver Aussagen auch zahlreiche quantitative Informationen. Diese sind für die kritischen LeserInnen ein Gradmesser dafür, inwieweit Wort und Tat des berichtenden Unternehmens übereinstimmen. Sie ermöglichen zudem eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen. Eine Orientierung, welche Kennzahlen Sie erheben und berichten sollten, gibt wiederum der GRI-Reportingleitfaden (siehe dazu die Ausführungen zum SMS-Baustein Controlling).

Für Unternehmen, die in punkto Nachhaltigkeitsmanagement und –bericht noch unerfahren sind, erweist sich das Erheben und Sammeln von Daten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und gegebenenfalls auch –standorten häufig als sehr aufwendig. Das liegt daran, dass die Informationsbeschaffung für den ersten Report für alle Beteiligten „Neuland“ ist und es daher noch keine gewohnten Abläufe gibt. Die benötigten Zahlen werden zumeist von vielen verschiedenen MitarbeiterInnen, in unterschiedlichen Formaten und aus verschiedenen EDV-Systemen geliefert. Die Qualität der Daten, deren Vergleichbarkeit, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Aktualität und Klarheit leiden dadurch. Keine Sorge, je mehr Erfahrung Ihr Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichterstattung hat, desto routinierter und eingespielter funktioniert die Datensammlung!

Maßgeblich unterstützen kann diesen Schritt, wie beschrieben, auch der Einsatz einer geeigneten Software. Diese Software ermöglicht einerseits die Konsolidierung vorhandener Daten in einem System sowie die Berechnung bzw. Erhebung weiterer Kennzahlen und vereinfacht außerdem die Datenerfassung und –auswertung für den Nachhaltigkeitsbericht.



Schritt 4: Bericht schreiben und prüfen (lassen)

Im vierten und vorletzten Schritt zum Nachhaltigkeitsbericht werden die Texte verfasst. Inhaltsverzeichnis und Seitenspiegel stellen jenes Grobgerüst ihres Berichtes dar, das nun befüllt und verfeinert wird. Unabhängig davon, ob Ihr Nachhaltigkeitsbericht im lockeren Magazinstil oder eher in einem neutral-nüchternen Berichtsstil geplant ist, soll darauf geachtet werden, dass die Texte klar und verständlich formuliert sind. Falls von vielen verschiedenen AutorenInnen (MitarbeiterInnen und externen Stakeholdern) Texte in den Bericht einfließen, sollte eine Person (i.d.R. die KommunikationsexpertIn im Team) alle diese Texte in Abstimmung mit den AutorenInnen redigieren. Dadurch wird gewährleistet, dass die einzelnen Kapitel stilistisch gleich und inhaltlich aussagekräftig sind, dass die Überleitungen zwischen den Kapiteln sauber und klar sind und dass ein roter Erzählfaden durch den Bericht führt. Es besteht selbstverständlich auch die Möglichkeit, eine externe Agentur mit der Redaktion der Texte zu beauftragen. Die Bewusstseinsbildung im Unternehmen und die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Nachhaltigkeitsbericht sind allerdings tendenziell stärker, wenn der Bericht hausintern entsteht. Dadurch sind die Texte zwar unter Umständen stilistisch nicht so geschliffen, wirken aber meist authentischer.

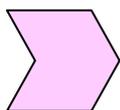
Zusätzliche Glaubwürdigkeit erhält Ihr Bericht durch eine externe Prüfung und Bewertung der Inhalte. Entsprechend der GRI-Richtlinie dürfen sich extern bestätigte Berichte hinter den Buchstaben der Anwendungsebene noch ein “+“ setzen. Genaue Vorgaben darüber, wie, was und von wem geprüft werden darf, macht die Global Reporting Initiative nicht. So steht es Ihnen frei, Ihren Bericht von WirtschaftsprüferInnen, NachhaltigkeitsexpertInnen oder ausgewählten Stakeholdern Ihres Unternehmens prüfen und bewerten zu lassen.

Sobald alle Texte und Informationen in veröffentlichungswürdiger Qualität vorhanden sind, gilt es abschließend noch, einige formale Berichtskriterien zu erfüllen. Neben der seitens der GRI vorgesehenen Selbsteinstufung des Unternehmens nach Anwendungsebenen (A,B,C) empfiehlt es sich aus Gründen der Glaubwürdigkeit, die Erfüllung der damit verbundenen Formalkriterien ebenfalls von einem externen Dritten oder direkt vom GRI-Sekretariat überprüfen und bestätigen zu lassen. Dieser "Application Level Check" geht Hand in Hand mit der Erstellung eines so genannten Content Index. Er ist eine formale Anforderung der GRI und gibt einen tabellarischen Überblick, wo die für die erklärte Anwendungsebene geforderten Informationen zu finden sind. Das kann eine Seitenangabe für den Bericht oder auch ein Verweis (link) auf eine Internetseite sein. Wir empfehlen, im Content Index Abstufungen bezüglich des Erfüllungsgrades der jeweiligen Informationspflichten grafisch darzustellen. Nach Anwendungsebene A berichtende Unternehmen müssen außerdem Begründungen anführen, wenn zu einzelnen Kernindikatoren keine Angaben gemacht wurden.

Der Content Index kann erst erstellt werden, sobald alle Berichtsinhalte einer bestimmten Seitenzahl zuordenbar sind. Dennoch sollte darauf geachtet werden, zwischen seiner Erstellung und der Drucklegung des fertigen Berichts ein bis zwei Wochen Spielraum einzuplanen. Denn der Content Index ist gleichzeitig ein interner Gradmesser dafür, inwieweit die Informationsanforderungen der gewählten Anwendungsebene erfüllt werden. Falls sich herausstellt, dass Ihr Bericht noch einige Informationslücken aufweist, können diese in der verbleibenden Zeit noch nachgetragen werden.

Spätestens danach sollte der Nachhaltigkeitsbericht allen Kriterien der GRI und auch den Ansprüchen der Stakeholder voll entsprechen und kann in Druck gehen. In konsequenter

Fortsetzung Ihrer Bemühungen um nachhaltige Entwicklung empfiehlt es sich, auch bei der Auswahl der Druckerei und des Papiers auf Nachhaltigkeitskriterien zu achten.



Schritt 5: Bericht veröffentlichen und feiern

Der letzte Schritt besteht darin, Ihren Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen und zu verbreiten. Grundsätzlich sollten VertreterInnen aller Stakeholdergruppen ein Exemplar erhalten. Immerhin adressiert auch der Inhalt des Berichts die unterschiedlichen Bedürfnisse, Fragen und Anliegen der Anspruchsgruppen. Des weiteren erreichen Sie durch eine breite Streuung des Berichts, dass der Dialog mit ihren Stakeholdern angeregt und intensiviert wird.

Wichtige Möglichkeiten zur Verbreitung bzw. Bekanntmachung sind:

- Direkte Aussendung des Berichts:

Erstellen Sie eine Verteilerliste und verschicken Sie den Report an Ihre Zielgruppen, die Sie dann auch zu Folgeveranstaltungen einladen können.

- Verbreitung mittels Internet:

Stellen Sie ihren Bericht (zumindest als pdf) prominent auf Ihre Unternehmenswebpage.

- Bekanntmachung durch Newsletter:

Machen Sie Ihre Stakeholder mittels Newsletter (auf Papier oder per E-Mail) auf den Nachhaltigkeitsbericht aufmerksam, evtl. in Verbindung mit einer kostenlosen Anforderungsmöglichkeit des Berichtes.

- Verbreitung via Multiplikatoren:

Es gibt verschiedene Plattformen, die sich anbieten, um den Bericht bekannt zu machen und zu verbreiten. Beispielsweise können Sie den Report bei CorporateRegister.com listen lassen. Diese Organisation verfügt über das weltweit umfangreichste Verzeichnis von CSR- und Nachhaltigkeitsberichten und stellt den Kontakt zwischen berichtender Organisation und interessierten Stakeholdern her.

- Aufmerksamkeit der Medien:

Gestalten Sie Presseaussendungen, eine Pressekonferenz und/oder bieten Sie Magazinen eine Zusammenfassung an.

- Einreichung bei Preisauszeichnungen:

In Österreich etwa beim ASRA – dem Austrian Sustainability Reporting Award, der jedes Jahr (Einreichschluss im September) ausgeschrieben wird.

Ein Nachhaltigkeitsbericht markiert einerseits den Abschluss einer vergangenen Umsetzungsperiode betreffend Nachhaltigkeit, er stellt die erreichten Etappenziele dar.

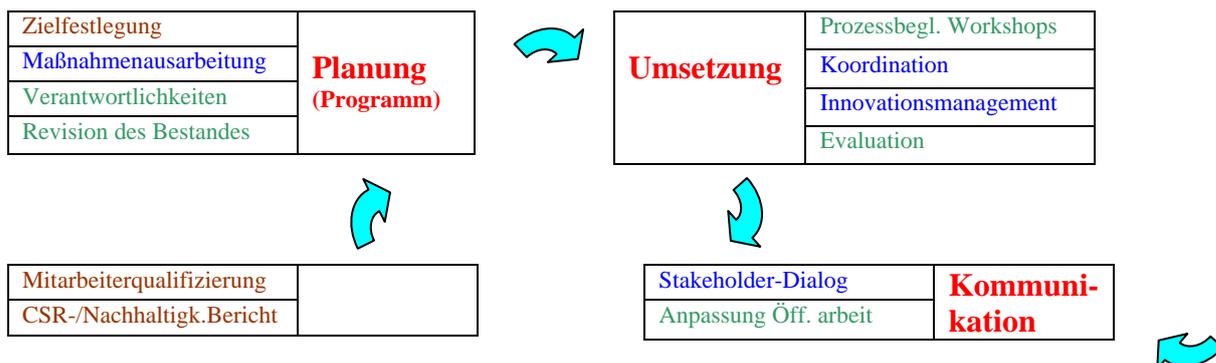
Andererseits ist es der Startschuss für die nächste Umsetzungsperiode. Ein guter Zeitpunkt, um mit all den Personen zu feiern, die Sie auf dem bisherigen Wege unterstützt haben und deren Engagement Sie auch in Hinkunft benötigen. Feiern sind gute Gelegenheiten für Anerkennung und Motivation. Sie haben auch allen Grund dazu, denn Sie haben mehr geschafft, als die gedruckten Seiten vermuten lassen!

5. Nachhaltigkeit zum Leben erwecken: Die Vernetzung der Bausteine

In jedem Unternehmen gibt es Aktivitäten oder inhaltliche Ausrichtungen, die – auch wenn sie ursprünglich nicht unter diesem Fokus gesetzt wurden – Teile eines SMS sind. Oft wurden wir von Unternehmen um Anregungen gebeten, welche zusätzlichen Aktivitäten noch gesetzt werden können, damit Nachhaltigkeit besser in Schwung kommt. Damit würde aber Nachhaltigkeit nicht zum Leben erweckt. Das ist vergleichbar mit dem bereits erwähnten Bild, alle Bestandteile eines Baumes liegen fein säuberlich nebeneinander auf einem Tisch, trotzdem würde der Baum nicht leben. Erst wenn die einzelnen Bestandteile miteinander vernetzt werden, entsteht ein Lebensfluss. Und genau das selbe gilt auch für Nachhaltigkeit in Unternehmen. Erst wenn damit begonnen wird, die vorhandenen Aktivitäten aufeinander abzustimmen, miteinander zu koordinieren und zu vernetzen, dann gelingt es, die betriebliche Nachhaltigkeit zum Leben zu erwecken. Selbst wenn die bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten noch sehr lückenhaft sind, ist es in der Anfangsphase wichtiger, diese Vernetzung herzustellen, als weiterhin Baustein für Baustein anzusammeln und unvernetzt nebeneinander zu stellen.

Angenommen, in einem Unternehmen gibt es bereits Aktivitäten zur Einbindung der Stakeholder (etwa MitarbeiterInnen oder Investor Relations), eine CSR-/NachhaltigkeitskoordinatorIn, ein Innovationsmanagement, üblicherweise auch Kennzahlen sowie einen kurz- bis mittelfristigen Maßnahmenplan. Das sind bereits wichtige Bestandteile des SMS, sie können daher auch in die SMS-Systematik eingeordnet werden. Dies wird in der nachfolgenden Abbildung durch die blaue Schrift (Ausgangssituation) veranschaulicht. In einem nächsten Schritt geht es darum, diese bestehenden Aktivitäten zu verbinden, also die blauen Pfeile herzustellen. Dabei ist etwa zu fragen, wieweit Stakeholdererwartungen im Maßnahmenprogramm berücksichtigt werden, wie das Innovationsmanagement mit dem Stakeholderdialog gekoppelt ist, wieweit das vorhandene Kennzahlensystem nachhaltigkeitsrelevante Veränderungen abzubilden im Stande ist bzw. wieweit Veränderungen bei diesen Kennzahlen Auswirkungen auf das Maßnahmenprogramm haben. Diese und ähnliche auf Vernetzung ausgerichtete Fragen, die dazu beitragen können, die bestehenden Aktivitäten besser aufeinander abzustimmen, bilden den Ausgangspunkt für ein SMS.

Abbildung: SMS – Vernetzung und prozessbegleitender Aufbau



IST-Analyse	Bestandsaufnahme
	SWOT-Analyse

(Controlling)	Umfeld-Analyse
	Kennzahlensystem

Nach dieser Grundvernetzung der bestehenden Aktivitäten können in einer nächsten Phase einzelne neue Aktivitäten gezielt in dieses noch sehr rudimentäre System integriert werden. Wie die Abbildung (rote Schrift) beispielhaft vorführt, kann dies etwa eine SWOT-Analyse sein, in deren Rahmen Stärken/Schwächen/Chancen und Gefahren im Hinblick auf die betriebliche Nachhaltigkeit ermittelt werden, davon abgeleitet Zielvorgaben für das Maßnahmenprogramm. Es kann auch die erstmalige Erstellung eines CSR-/Nachhaltigkeitsberichtes sein (das ist wegen der wichtigen bewusstseinsbildenden Wirkung innerhalb des Unternehmens empfehlenswert) sowie ein Qualifizierungsworkshop für jene MitarbeiterInnen, die in einzelnen Bereichen des Unternehmens für Nachhaltigkeit zuständig sein sollen und das innerbetriebliche Personennetzwerk bilden werden. Damit wäre die nächste, rund einjährige Implementierungsphase eines SMS abgeschlossen. Das Unternehmen verfügt nun über einen Nachhaltigkeitsbereich, dem im SMS eine wichtige Rolle zukommt: er ist so etwas wie ein Scanner, den der betriebliche Nachhaltigkeitsprozess einmal pro Umdrehung, einmal pro Jahr screent. Dabei werden die erreichten Fortschritte ebenso wie die noch bestehenden Lücken aufgezeigt. Sowohl in dieser inhaltlichen Ausrichtung als auch in der periodischen, zumeist jährlichen Erscheinung (und dem davon ausgehenden Druck, darzustellende Fortschritte in der Umsetzung zu erzielen) ist der Nachhaltigkeitsbericht der Garant für Dynamik und Vertiefung des betrieblichen Nachhaltigkeitsprozesses.

Wie ein Baum kann in der Folge das SMS kontinuierlich weiterwachsen. Die einzelnen Bereiche können weiter ausgebaut werden, wie es in der Abbildung durch die grüne Schrift beispielhaft dargestellt wird. Eine Umfeld-Analyse kann neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Beim Programm wird zu hinterfragen sein, wieweit etwa das bestehende Leitbild eines Unternehmens auf Nachhaltigkeit hin (noch) ausgerichtet werden muss (Revision des Bestandes) bzw. werden personelle Verantwortlichkeiten für dessen Umsetzung festgelegt. Der Kommunikationsbereich leistet durch die Ausweitung der Einbindung der Stakeholder (insbesondere MitarbeiterInnen) sowie durch eine Anpassung der gesamten Öffentlichkeitsarbeit an die Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens wichtige Beiträge zur weiteren Entwicklung des SMS. Und zur Unterstützung der Umsetzung können prozessbegleitende Workshops eingeführt werden und eine (Selbst-) Evaluation fördert den Lernprozess bei der Umsetzung von Maßnahmen.

Wie diese Beispiele zeigen, können Jahr für Jahr die bestehenden Aktivitäten ausgeweitet bzw. neue in das SMS integriert werden. Was anfangs noch neben dem dominierenden betrieblichen Managementsystem klein zu wachsen begonnen hat, wird auf diese Weise immer größer, gewinnt zunehmend Einfluss auf das dominierende Managementsystem, bis es schließlich mit diesem so zusammenwächst, dass Nachhaltigkeit ein integrierter, nicht mehr herauslösbarer Aspekt der Unternehmensentwicklung geworden ist.

Das neue Managementsystem hat zu den meisten bisherigen Systemen im wesentlichen zwei Unterschiede: einerseits kommt der **Kommunikation** (mit all ihren Ausprägungen von Stakeholderdialog bis Nachhaltigkeitsbericht) eine gleich große Bedeutung wie Planung, Umsetzung und Controlling zu. Betriebliche Nachhaltigkeit ist in erster Linie also eine große Kommunikationsaufgabe. Um aber sicherzustellen, dass nicht nur kommuniziert, sondern in punkto Nachhaltigkeit auch etwas verändert wird, ist als zweite

Unterscheidung zu herkömmlichen Managementsystemen die große Bedeutung des **Innovationsmanagements** innerhalb von SMS anzuführen. Erst dieses stellt sicher, dass ein Unternehmen durch sein immer besser auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Kerngeschäft auch tatsächlich einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft insgesamt leisten kann.

6. Weiterführende Literatur

Balik, Michael, Frühwald, Christian: Nachhaltigkeitsmanagement - Darstellung aktueller wissenschaftlicher Ansätze und Instrumente, Wien 2005

Baumast, Annett: Environmental Management Systems and Cultural Differences - An Explorative Study of Germany, Great Britain, and Sweden, Aachen 2003

Bieker, Thomas: Normatives Nachhaltigkeitsmanagement - die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil- und Maschinenbaubranche, St. Gallen 2005

Global Reporting Initiative: GRI G3 – Guidelines link:
<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/>

KATE e.V. - Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung: Nachhaltigkeitsmanagement EMAS plus, link: <http://www.emasplus.org/>

McElhane Kellie A., Toffel Michael W., Hill Natalie: Designing a Sustainability Management System at BMW Group, Greenleaf Publishing, Sheffield 2005

Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein: Nachhaltigkeit konkret – Ein Kompass für Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

ÖIN-Leitfaden "In sieben Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht". Link:
<http://www.abcasd.at/content/site/service/dokumente/article/2140.html>

Piffl, Clemens Jakob: Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard Fallstudie VA Technologie AG, Wien 2005

Schaltegger, Stefan: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Sustainability Balanced Scorecard, Köln 2004

Schaltegger, S. & Wagner, M. (Eds.) (2006): Managing the Business Case for Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Sheffield: Greenleaf.

Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2003): 'Werkzeuge' des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements, Umweltwirtschaftsforum (UWF), Jg. 11, Nr. 4, 60-65;

The Sigma Guidelines – Putting Sustainable Development into practice, Link:
[http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/sigmaGuidelines/\\$FILE/SigmaGuidelines.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/sigmaGuidelines/$FILE/SigmaGuidelines.pdf)

Verein Deutscher Ingenieure: VDI-Richtlinien (VDI 4070) – Anleitung zum Nachhaltigen Wirtschaften in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Düsseldorf 2006

Wallner & Schauer, Denkstatt: Methodenhandbuch "In sieben Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht" Link:
<http://www.abcasd.at/content/site/service/dokumente/article/2363.html>

Werderits E.: Sustainability Balanced Scorecard – Nachhaltigkeit in der Praxis erfolgreich managen. Linde Verlag, 2006

www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de (Anleitungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in KMUs)

7. Über die Autoren

Greutter Georg, MBA, Managementausbildung an den Universitäten Innsbruck (Strategic Management) und WU-Wien (Executive MBA). 10 Jahre im Management der Allianz Versicherung in Österreich, seit 2000 selbständig als Unternehmensberater und seit 2006 Geschäftsführer der PE-CEE, einem Tochterunternehmen der PE-International für Österreich, Italien, Schweiz und Osteuropa.

Verantwortlich für SMS-Baustein 4 und die Einführung von „Warum SMS“.

Erreichbar unter g.greutter@pe-international.com

Kanatschnig Dietmar, Univ.-Doz. HR Dr., Studium der Sozialwirtschaft an der Universität Linz, wirtschaftswissenschaftliches Doktoratsstudium, Habilitation aus Sozial- und Wirtschaftsökologie an der Universität Linz. 10 Jahre Universitätsassistent für Umweltplanung und politische Ökologie, sechs Jahre Leiter des Instituts für angewandte Umweltforschung beim Amt der oö. Landesregierung, seit 1995 Direktor des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN) in Wien.

Verantwortlich für SMS-Baustein 2 und 3 und die allgemeinen Texte.

Erreichbar unter dietmar.kanatschnig@aon.at

Reisinger Harald, DI, Studium der Landschaftsplanung und –pflege an der Universität für Bodenkultur. 2 Jahre Mitarbeiter am Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung. Seit Jänner 2008 Gesellschafter und Angestellter der plenum – gesellschaft für ganzheitlich nachhaltige entwicklung gmbh. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen: Nachhaltige Unternehmensentwicklung und –steuerung, CSR und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Verantwortlich für SMS-Baustein 5

Erreichbar unter harald.reisinger@plenum.at

Strigl Alfred, DI Dr., Studium der Biochemie und -technologie an der Technischen Universität Graz. 10 Jahre Mitarbeiter am Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung. Seit 2008 geschäftsführender Gesellschafter der plenum – gesellschaft für ganzheitlich nachhaltige entwicklung gmbh. Lehre an der Universität für Bodenkultur und New Design University St. Pölten. Arbeitsschwerpunkte in Nachhaltiger Unternehmensführung und -entwicklung, CSR und Kommunikation.

Projektleitung des SMS-Forschungsvorhabens; verantwortlich für SMS-Baustein 1

Erreichbar unter alfred.strigl@plenum.at