

SEKTORVISION

Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger
Unternehmensbilder und -strategien

Alfred W. Strigl

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

24/2003

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 Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>
oder unter:

Projektfabrik Waldhör
Nedergasse 23, 1190 Wien
Email: versand@projektfabrik.at

SEKTORVISION

Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger
Unternehmensbilder und –strategien

Autor:
Alfred W. Strigl

unter Mitarbeit von:

Robert Hoppaus, Dietmar Kanatschnig
Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung

Johannes Fresner, Oskar Gelinek
STENUM Forschungsgesellschaft, Graz

Der Leitfaden entstand im Rahmen des Forschungsprojekts
„Sektorvision: Sektorspezifische Leitbilder für eine nachhaltige
Entwicklung der österreichischen Wirtschaft“

Wien, 2003

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie,
der Wirtschaftskammer Österreich, Wirtschaftsförderungsinstitut
und des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung, Abteilung Wissenschaft und Forschung

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	7
ÜBERBLICK	8
1. GRUNDLAGEN NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS	12
1.1. Warum sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit beschäftigen sollten	12
1.1.1. Wandel im Bereich der Politik	13
1.1.2. Wandel im Bereich der Wirtschaft und Industrie	15
1.1.3. Wandel im Bereich der Shareholder-Interessen	15
1.1.4. Wandel im Bereich der Kommunikation	17
1.1.5. Wandel im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen.....	17
1.1.6. Globale, nationale und regionale Wirtschaftsforen und -programme.....	18
1.1.7. Wandel im Bereich regionaler Konzepte	19
1.1.8. Abschließende Bemerkungen	20
1.2. Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit	21
1.2.1. Handlungsfeld „Ökonomische Leistungsfähigkeit“	22
1.2.2. Handlungsfeld „Ökologische Verträglichkeit“	22
1.2.3. Handlungsfeld „Soziale Verantwortung“	23
1.3. Prinzipien Nachhaltigen Wirtschaftens	24
2. LEITBILD UND STRATEGISCHE PLANUNG	26
2.1. Wozu ein Leitbild?	26
2.2. Die Funktionen des Leitbildes	27
2.3. Leitbildentwicklung im Überblick	29
2.4. Strategische Planung	35
2.5. Backcasting – das rückwärtsschreitende Planen	37
2.6. Grundprinzipien des Backcasting	38
3. LEITBILD UND ÜBERBETRIEBLICHE KOOPERATION	42
3.1. Unternehmenskooperationen	42
3.2. Netzwerke als Motor innovativen Wirtschaftens	45
3.3. Gestaltung von Kooperationen	49
3.4. Anforderungen an und Kriterien für <i>nachhaltige</i> Unternehmenskooperation....	52
3.5. Spielregeln in Unternehmenskooperationen	53
3.6. Branchenabgrenzung zur Sektorvision	54
4. DIE SEKTORVISION	56
4.1. Phasen der Sektorvision	56
4.1.1. Phase 1. Abgrenzen und Positionieren der Branche	58
4.1.2. Phase 2. Entwickeln des Leitbildes	65
4.1.3. Phase 3. Ableiten der Strategie.....	72

4.1.4.	Phase 4. Definieren von Maßnahmen und Indikatoren.....	76
4.1.5.	Phase 5. Umsetzen der Maßnahmen.....	81
4.1.6.	Phase 6. Reflektieren, Evaluieren und neu Anpassen.....	83
4.2.	Erfolgsfaktoren für die Sektorvision	85
4.2.1.	Kooperationsinternen Erfolgsfaktoren.....	85
4.2.2.	Allgemeine Rahmenbedingungen.....	86
4.2.3.	Nationale und Regionale Leitbilder.....	87
4.2.4.	Gesetzliche Richtlinien, Förderungen.....	89
4.2.5.	Interne Kommunikation in den Betrieben.....	90
4.2.6.	Kommunikation zwischen den Betrieben.....	91
4.2.7.	Externe Kommunikation zu Anspruchsgruppen.....	92
4.3.	Barrieren in Visions- und Strategieprozessen	93
4.3.1.	Barriere 1: Initiierung und Abgrenzung von Kooperationen.....	93
4.3.2.	Barriere 2: Finanzierung und Abhängigkeiten.....	95
4.3.3.	Barriere 3: Einhalten der Spielregeln.....	96
4.3.4.	Barriere 4: Offener Informationsaustausch.....	96
4.3.5.	Barriere 5: Gerechte Aufteilung des Erfolges anhand von Kennzahlen.....	96
4.3.6.	Barriere 6: Leitbildorientierung und Demokratiedefizit.....	97
4.3.7.	Barriere 7: Komplexitätsbedingte Reibungsverluste.....	98
4.3.8.	Barriere 8: Mangelnde Kontinuität des Prozesses der Sektorvision.....	98
5.	METHODENKOFFER	100
5.1.	Methoden für die Positionierung	100
5.1.1.	Appreciative Inquiry.....	100
5.1.2.	Interview.....	101
5.1.3.	Fragebogentechnik.....	102
5.1.4.	SWOT-Analyse.....	103
5.1.5.	Workshop Vision-finding und Kernteambildung.....	104
5.2.	Methoden für die Leitbildentwicklung.....	106
5.2.1.	Zukunftswerkstatt.....	106
5.2.2.	Zukunftskonferenz.....	108
5.2.3.	Open Space.....	111
5.2.4.	Moderierter Leitbildworkshop und Matrixmethode.....	113
5.3.	Methoden zur Strategiefindung	117
5.3.1.	Backcasting.....	117
5.3.2.	Matrixmethode zur Strategiefindung.....	117
5.3.3.	Portfolio-Technik zur Entwicklung einer Strategie.....	118
5.3.4.	Strategie-Baukasten.....	121
5.4.	Methoden zur Maßnahmen- und Indikatorendefinition.....	123
5.4.1.	Der strategische Aktionsplan.....	123
5.4.2.	Die 12 Maximen zur Strategieverwirklichung.....	124
5.5.	Methoden für die Umsetzungsphase.....	127
5.5.1.	Vom Zukunftsbild zum selbstverständlichen Handeln.....	127
5.5.2.	Papiercomputermethode.....	128
5.5.3.	Real Time Strategic Conference.....	131
5.6.	Methoden zur Evaluation und Rückkoppelung	133
5.6.1.	Evaluation auf allen Lernebenen.....	133
5.6.2.	Selbstevaluation.....	134
5.6.3.	Evaluation mittels Matrixmethode und Indikatoren.....	138
5.6.4.	Stakeholderdialoge und -legitimation.....	140
6.	AUSBLICK INS JAHR 2030	144
	LITERATUR	150
	LINKS	155
	GLOSSAR	156

EINLEITUNG

Alle großen Bereiche unserer Welt stehen gehörig unter Druck. Die Natur leidet an Umweltzerstörung, Verschmutzung, Artensterben und Ressourcenplünderung. Viele Humangesellschaften sind geplagt von Überbevölkerung, Hunger, Armut, Kriminalität, sozialen und regionalen Konflikten. Und die Wirtschaften sind geprägt von einer ungleich verteilten Weltwirtschaftsordnung, einem oft unsozialen Welthandelsregime, von Globalisierung und negativen Volkswirtschaften. Sie ist zudem gefangen in der Zins- und Zinseszinsspirale und in ihrem starren Wachstumsprinzip, das in den meisten Fällen nur monetär Quantifizierbares gelten lässt.

In dieser Welt zunehmender Komplexität und sich ständig beschleunigender Veränderungsprozesse steht nur allzu oft kurzfristiges Denken und Handeln im Vordergrund. Dieses kurzfristige Agieren ist zumeist auch ein kurzsichtiges – ohne längerfristige Visionen – und vielfach getrieben vom schnellen Erfolg. Doch was unmittelbar vorteilhaft erscheint, kann auf Dauer gesehen negative soziale, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen haben. So gesehen kann eine momentan günstige Entscheidung langfristig in den Ruin führen.

Auf globaler Ebene, wo die Auswirkungen unseres Handels zeitlich und räumlich vom Einzelnen schwerer wahrgenommen werden (können), spielt sich das Gesagte gerade dramatisch ab. Die Ausplünderung unserer natürlichen Lebensgrundlagen mit der Konsequenz von Artensterben, Bodendegradation und großen globalen Umweltproblemen ebenso wie die soziale und humane Ausbeutung, die zu Armut und Elend führen werden, meist aus sehr kurzsichtigen Motiven der Gewinnmaximierung betrieben.

Dies hat andererseits aber auch dazu geführt, dass langsam und stetig in vielen Bereichen ein Umdenkprozess stattfindet. Politik und Wirtschaft erkennen immer mehr, dass sie neben den sektoralen und meist nur kurzfristig wirksamen Entscheidungen zukunftsweisende Visionen und strategische Konzepte für eine nachhaltige Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft brauchen. Solche Konzepte verlangen die Respektierung zweier grundlegender Bedingungen: die Beachtung eines längerfristigen Zeithorizonts, zumindest über eine Generation hinaus und eine systemische, ganzheitliche und vernetzte Weltsicht.

Die Beispiele Klimaschutz, Ressourcenschonung und demografische Veränderungen machen deutlich, dass Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft jetzt gemeinsam Weichenstellungen vornehmen müssen zur echten Zukunftssicherung unserer Kinder. Denn Manager und Politiker, die heute Verantwortung tragen, entscheiden mit ihren Businessplänen und Regierungsprogrammen über die Lebensbedingungen künftiger Generationen.

Man kann in dieser Welt wie sie ist, nur dann weiterleben, wenn man zutiefst glaubt, dass sie nicht so bleibt, sondern werden wird, wie sie sein soll.

C. F. von Weizsäcker

ÜBERBLICK

Moderne Leitbilder im Unternehmen von morgen

Am Beginn des neuen Jahrtausends wird vielen Unternehmern immer bewusster, dass wirtschaftliche Erfolge nur gemeinsam mit einer langfristig zukunftsfähigen Entwicklung, die ebenso soziale und ökologische Belange mit berücksichtigt, möglich sind. Diese Kombination stellt eine unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung eines Wirtschafts- und Industriestandorts, seiner Arbeitsplätze und damit der Lebensqualität der Menschen dar. Eine derart dauerhaft angelegte, also „nachhaltige“ Entwicklung umfasst:

- ∅ wirtschaftliche Erfolge
- ∅ gesellschaftliche Verantwortung und einen
- ∅ dauerhaft tragfähigen Umgang mit den Naturressourcen.

Diese Mehrdimensionalität spiegelt sich im Leitbild der Nachhaltigkeit, das aus der globalen ökologischen und entwicklungsdynamischen Diskussion Ende der 1980-er Jahre hervorgegangen ist. Heute hat sich dieses Konzept zu einem umfassenden und wesentlichen Anspruch moderner Unternehmensführung in zukunftsorientierten Unternehmen entwickelt. Die vorliegende Broschüre wendet sich daher an Unternehmen und Unternehmensnetzwerke, die im Leitbild „Nachhaltigkeit“ eine Chance sehen, nicht bloß ihre Position am Markt langfristig auszubauen, sondern sich auch verantwortungsbewusst und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln.

Zum vorliegenden Leitfaden

Der Leitfaden „Sektorvision“ beschreibt Schritt für Schritt **WIE** ein nachhaltiges Unternehmensleitbild und eine unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt werden können.

Der Leitfaden „Sektorvision“ möchte den positiven Erfahrungsprozess schildern, wie die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit an einem konkreten Praxisbeispiel eines Unternehmensnetzwerks angegangen und Schritt für Schritt realisiert werden kann. Die zentrale Ausgangsfrage dafür ist: „Wie kann ein Unternehmen, ein Unternehmens-Netzwerk oder eine ganze Branche mit unterschiedlichen Unternehmen auf den Weg der Nachhaltigkeit gebracht werden?“ Diese zentrale Frage versuchen wir einfach und dennoch überzeugend zu beantworten: Man muss in den Köpfen und Herzen der Unternehmer beginnen und dort eine Veränderung im Denken und Handeln bewirken. Dazu müssen die Schlüsselakteure eines Wirtschaftssektors oder eines Netzwerks gewonnen werden, um gemeinsam über eine zukunftsorientierte Entwicklung nachzudenken. Dieses Nachdenken mündet in der Formulierung

einer gemeinsamen Zukunftsvision. Und schon entstehen neue Perspektiven und Horizonte...

Hauptziel des vorliegenden Leitfadens, dem das Forschungsprojekt „Sektorspezifische Leitbilder für die nachhaltige Entwicklung österreichischer Wirtschaftsbranchen“ zugrunde liegt, ist das Aufzeigen der Chancen und Möglichkeiten, die im Leitbild der Nachhaltigkeit gerade für die Wirtschaft liegen. Diese Signale und Chancen sowie Prinzipien Nachhaltigen Wirtschaftens werden in Kapitel 1 beschrieben.

Anschließend werden die Themen Leitbild, Leitbildentwicklung, Netzwerke und ihre Spielregeln behandelt. Eine Sektorvision soll schließlich der Orientierung, Koordination, Motivation und Legitimation des betreffenden Wirtschaftssektors dienen. Zudem wird eine breit kommunizierte positive Zukunftsvision aktiv zu einer besseren regionalen Einbettung bzw. internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beitragen. Soviele zur Theorie, die in Kapitel 2 näher beschrieben wird.

Das Ausarbeiten und Formulieren einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsvision, die eigentliche SEKTROVISION mit allen Bausteinen wird im Kapitel 3 beschrieben. Die Entwicklung einer Sektorvision erfolgt in folgenden sechs Schritten: 1. Positionierung, 2. Leitbildentwicklung, 3. Strategiefindung, 4. Maßnahmen- und Indikatorenableitung, 5. Umsetzungsphase und 6. Evaluations-, Lern- und Anpassungsphase. Jede Phase liefert wichtige Ergebnisse, so genannte Bausteine: Leitbild / Vision, Mission und Motto, Werte und Spielregeln, Strategie, Maßnahmenkatalog, Indikatorenset, Umsetzungsplan und Zwischenbilanz.

In den jeweiligen Schritten kommen unterschiedliche Instrumente wie motivierende Interviews, breit angelegte Workshops, partizipative Dialoge oder die Matrix- und Backcasting-Methodiken zum Einsatz, die in einem eigenen Methodenkoffer - dem Kapitel 4 - detailliert zusammengestellt wurden, um den Leitfaden möglichst praxisrelevant zu machen.

Gleichzeitig wird die Schilderung der Erarbeitung seines auf „Nachhaltigkeit“ ausgerichteten Wirtschaftsleitbildes für das Unternehmensnetzwerk ENSO das Gesagte verdeutlichen. Dieses Praxisbeispiel, das immer wieder im Leitfaden auftauchen wird, soll Mut machen und gleichzeitig als Anleitung zur Nachahmung dienen.

Im Ausblick (Kapitel 6) wollen wir noch einmal die Vielfalt der Möglichkeiten aufzeigen, durch welche sich ein Nachhaltiges Wirtschaften im unternehmerischen Handeln ausprägen kann. Von einer nachhaltigen Unternehmensführung reicht der Bogen über das strategische und operative Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement, der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, dem Steuern und Bewerten von Nachhaltigkeit (z.B. über die Sustainability Balanced Scorecard), der Kommunikation und Imagebildung (z.B. über Nachhaltigkeitsberichte) bis hin zur Übernahme

Die sechs Schritte der Sektorvision:

1. Positionierung
2. Leitbildentwicklung
3. Strategiefindung
4. Maßnahmen- und Indikatorenableitung
5. Umsetzung
6. Evaluation und Anpassung

Die Ergebnisse der Sektorvision sind:

- Leitbild / Vision
- Mission & Motto
- Strategie
- Spielregeln / Werte
- Ziele- und Maßnahmenkatalog
- Umsetzungsplan
- Indikatorenset
- Zwischenbericht

bis hin zur Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung durch gezielte Projekt und Aktionen.

Zum Praxisbeispiel: Sektorvision „ENSO“

Gemeinsam mit und für das Unternehmensnetzwerk ENSO - Energienetzwerk Südost, zu dem Betriebe wie die ESTAG Energie Steiermark AG, GAW Poldner-Steinburg GmbH, Saubermacher GmbH, die Hereschwerke und die Grazer Stadtwerke zählen, wurde eine Sektorvision entwickelt. Diese breite, gemeinschaftliche Erarbeitung einer ganzheitlichen Zukunftsvision samt Strategie, Maßnahmen, Spielregeln und Indikatoren wurde schließlich in das kurze und prägnante Motto gegossen: „Sustainable regions and better life quality“.

Unter diesem Leitmotto stellt ENSO die Steigerung der Lebensqualität durch eine zukunftsfähige und nachhaltige Ver- und Entsorgung für Regionen in den Mittelpunkt seiner

Tätigkeiten. In geografischer Hinsicht konzentriert sich ENSO dabei auf die EU-Beitrittsländer. Durch den ganzheitlichen Zugang im Sinne einer Systemoptimierung, durch eine optimale Orientierung an den Bedürfnissen der Bewohner und durch eine lösungsbasierte Serviceorientierung, will ENSO zur dauerhaften Wirtschaftsentwicklung in den süd- und osteuropäischen Regionen beitragen.

Doch damit nicht genug, denn mit der Vision beginnt erst der Prozess des nachhaltigen Wirtschaftens. Nach der ENSO-Vision wurden Leitziele und davon wieder lang-, mittel- und kurzfristige Maßnahmen abgeleitet. Zudem wurden im Zuge des Prozesses allgemeine Wertvorstellungen „code of conduct“ und verbindliche „Spielregeln“

für das ENSO-Netzwerk entwickelt wie z.B. das Bekenntnis aller zum langfristigen Erhalt und Steigerung der Lebensqualität, der Sicherung der Arbeitsplätze und des Lebensstandard in den Zielregionen und dauerhafte Lernfähigkeit. Die Sektorvision führt somit zu einem vollwertigen Ziele-, Maßnahmen- und Wertekatalog für eine Unternehmensnetzwerk (Wirtschaftsbranche). Im vorliegenden Leitfaden wird das ENSO-

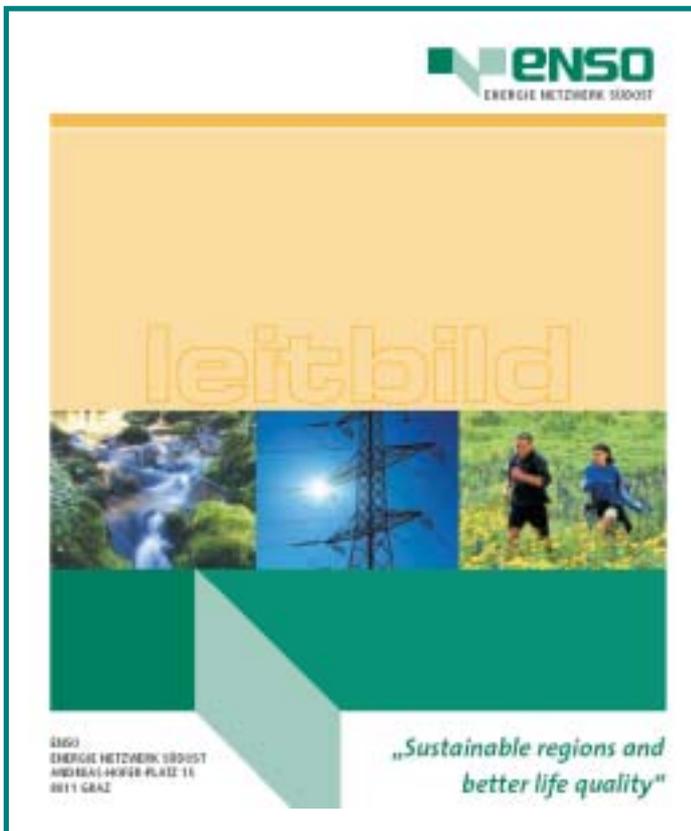


Abbildung 1: Deckblatt ENSO - Leitbild

Beispiel immer wieder auftauchen und soll aufzeigen, wie das Theoretische ins Praktische umgewandelt werden kann.

Chancen, die sich durch eine Sektorvision ergeben

Über eine "Sektorvision" werden klare Chancen und Innovationspotentiale von nachhaltigen Wirtschaftsweisen aufgezeigt und sowohl bei entscheidungsrelevanten Zielgruppen wie Kunden, Politik, Verwaltung und Beratung als auch in den Köpfen und Herzen der Unternehmer selbst verankert. Der Prozess der Leitbildentwicklung zielt weiters darauf ab, lernende Strukturen und Prozesse in die Unternehmensorganisation einzubauen, wobei uns die Definition der Nahtstellen des Sektoren-Leitbildes zu den einzelnen Betrieben, also Anregungen zu betriebsspezifischen Leitbild-, Maßnahmen- und Indikatorenentwicklung besonders am Herzen liegt.

Schließlich wird die Sektorvision die strategische Richtungs- und Investitionssicherheit erhöhen und aktiv zur Markterschließung und -sicherung beitragen. Die partizipative Entwicklung der Zukunftsbilder hat das Potential, allen Beteiligten bzw. Betroffenen eine klare Zielvorgabe zu vermitteln wohin die Entwicklung der Branche (des Netzwerks) gehen soll und koordiniert damit selbst Alltagshandlungen, die für sich alleine unbedeutend erscheinen mögen, als Ganzes jedoch dazu beitragen, der Vision der Branche und des Nachhaltigen Wirtschaftens Schritt für Schritt näher zu kommen. Die Sektorvision wird dadurch Basis für einzelne Unternehmensleitbilder und Entwicklungsstrategien und zum Kristallisationskeim der Ausbreitung nachhaltiger Wirtschaftsweisen.

1. GRUNDLAGEN NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS

Die integrative Sichtweise von Natur, Gesellschaft und Wirtschaft und ihre Verknüpfung mit dem Entwicklungsaspekt - Erhaltung der Lebenschancen künftiger Generationen - sind das Besondere am Konzept der Nachhaltigen Entwicklung. Es entspricht der Komplexität und Verwobenheit der heutigen globalen Probleme wie etwa der zunehmenden Verschlechterung der Umweltverhältnisse als Folge menschlicher Nutzungsformen, der armutsbedingten Umweltzerstörung und sozialen Not durch Umweltschäden. Es gilt, die Defizite der bisherigen, vorwiegend sektoralen und nachsorgeorientierten Politiken zu überwinden und diskursive, flexible Strukturen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu schaffen, die ganzheitliche Problemlösungsansätze ermöglichen. "Sustainable development" steht für eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

1.1. Warum sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit beschäftigen sollten

Der Begriff der „Nachhaltigkeit“ stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und wird auf den sächsischen Forstmann Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714) zurückgeführt. In seiner Schrift „sylvicultura oeconomica“ forderte er 1713, dass die Holznutzung den Holzzuwachs in derselben Zeit nicht überschreiten darf. Prinzipiell wird mit „Nachhaltigkeit“ also ein Bewirtschaftungsprinzip beschrieben, welches besagt, dass nicht mehr Holz geschlagen werden darf, als jeweils nachwachsen kann.

Seit den 1980-er Jahren reifte die Erkenntnis, dass auf globaler Ebene Umwelt und Entwicklung nicht mehr getrennt, sondern nur noch gemeinsam gefasst werden können. Heute sind ökologische und soziale Kriterien für die zukunftsorientierte Wirtschaft und Industrie, sowie für die Verbraucher ein selbstverständlicher Faktor geworden. Gleichzeitig haben die Sozial- und Umweltprobleme heute aber eine globale Dimension erreicht: Klimawandel, Wüstenbildung, Artenschwund, Trinkwassermangel und Ressourcenverknappung. Diese Probleme haben ursächlich mit der Herstellung und dem Konsum von Produkten (und Dienstleistungen) zu tun verbunden mit einem rasant wachsenden Ressourcenabbau, den sich der reiche Norden meist auf Kosten des ärmeren Südens leistet. Damit wird ein gefährliches Spiel mit der Tragfähigkeit der Erde gespielt, das die Lebensbedingungen künftiger Generationen gefährdet.

Vor diesem Hintergrund haben Politik und Wirtschaft den Paradigmenwechsel vom Umweltschutz zur nachhaltigen Entwicklung vollzogen. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung soll ökologische mit ökonomischen und sozialen Elementen vernetzen. Dahinter steht die Einsicht, dass nur durch das integrierte Handeln von Politik, Wirtschaft und Konsumenten dauerhafte Lösungen möglich sind, die natürliche und soziale wie kulturelle Lebensgrundlagen schützen und dadurch auf Dauer profitabel sind. Die Wirtschaft erkennt zunehmend, dass nachhaltig wirt-

schaftende Unternehmen auch zukunftsfähige und langfristig erfolgreiche Unternehmen sind. Auch die Börse erkennt dies in zunehmendem Maße. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, beweisen ihre Zukunftsfähigkeit und zeigen, dass sie schon heute ökologische und soziale Verantwortung tragen.

Alles deutet darauf hin, dass „Nachhaltigkeit“ in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zunehmend zum integrierten Bestandteil der politischen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklung werden wird. Zeugnis davon künden die Europäische und die Nationalen Nachhaltigkeitsstrategien, das zentrale Engagement der Vereinten Nationen und die hochrangige Verankerung des Leitbildes der „Nachhaltigkeit“ neben den Zielen „Beschäftigung“ und „Lebensqualität“ in der Europäischen Union. Auch in der Wirtschaft ist der entsprechende Wandel von Einstellungen und Unternehmensleitlinien bereits beobachtbar. Wer der Entwicklung nicht folgt, verliert den Anschluss an die zunehmende Dynamik dieses Wandels. Damit versäumen Unternehmen die Marktchancen, die sich aus Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergeben oder schöpfen diesen Innovationsspielraum nicht weit genug aus.

Nachhaltige Entwicklung bedeutet für Unternehmen, sich langfristig und prozesshaft auf ein integratives Konzept zur ausgewogenen Berücksichtigung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte einzulassen. Führende Unternehmen entwickeln eigene Visionen, Leitbilder, Strategien und Modelle zur nachhaltigen und ressourceneffizienten Gestaltung ihrer gesamten Wertschöpfungsprozesse. Sie handeln im Hinblick auf steigende Anforderungen von Anspruchsgruppen an Informationstransparenz, Wertesysteme der Unternehmen und "Biographie" der Produkte. Unabhängig davon, auf welcher Entwicklungsebene hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise sich ein Unternehmen befindet, wird sich die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit als sinnvoll herausstellen. Nachhaltige Entwicklung ist ein Prozess, der möglicherweise mit bescheidenen kleinen Schritten beginnt. Wichtig sind Visionen, Ziele und Werte sowie messbare Erfolge auf dem Weg zur Verwirklichung dieser Vorstellungen damit auch bereits diese kleinen Schritte in die richtige Richtung gehen. Mittlerweile gibt es auf den verschiedensten Ebenen klare Anzeichen für den sich langsam aber stetig vollziehenden Wandel in Richtung Nachhaltigkeit.

1.1.1. Wandel im Bereich der Politik

Die weltweit fortschreitende Verschlechterung des Zustands der Biosphäre durch anthropogene Eingriffe und die damit einhergehende Gefährdung der menschlichen Lebensgrundlagen und letztlich auch der Lebensqualität werden auf der ganzen Welt mit zunehmender Besorgnis registriert. Die beiden Großkonferenzen der Vereinten Nationen, die Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) im Juni 1992 in

Lebensbedrohende Probleme - aber auch der Wandel des Bewusstseins – haben eine globale Dimension erreicht.

Auch die große Vision "Nachhaltigkeit" muss mit kleinen Schritten beginnen und erst Laufen lernen. Um es mit den Worten von Neil A. Armstrong zu sagen: That's one small step for a man, but a giant leap for mankind.

Rio de Janeiro und der Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung (WSSD) im September 2002 in Johannesburg haben diese weltweite Besorgnis auf die Ebene zwischenstaatlicher Verhandlungen als zentrale Bedrohung und Herausforderung gestellt. Dabei hat sich die internationale Staatengemeinschaft in ihren Abschlussdokumenten klar auf das Leitbild und die Umsetzung einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung verständigt. Im Rahmen der "Rio-Agenda 21" und des „Aktionsplans von Johannesburg“ soll ein Prozess in Gang gesetzt werden, der darauf abzielt, von der Ebene der internationalen Politik über die nationalen Regierungen bis hin zu den Kommunen jene Rahmenbedingungen zu schaffen, die gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen erhalten, wirtschaftlichen Wohlstand ermöglichen und für soziale Gerechtigkeit sorgen.

"Das gegenwärtige Wirtschaften lebt langsam aber stetig immer mehr auf Kosten kommender Generationen. Von der Zukunft zu leben, ist aber nicht zukunftsfähig"

Jahreswirtschaftsbericht 1999 der Deutschen Bundesregierung

Mittlerweile reift vielerorts – auch in Österreich - das Bewusstsein, dass die ständigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen auch eine Weiterentwicklung der herkömmlichen Politikbereiche wie Umwelt-, Wirtschafts-, Sozial-, Bildungs- und Technologiepolitik erfordert. Neue Ziele, wie das einer langfristig orientierten Zukunftssicherung durch eine nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft stehen bei vielen Entscheidungen an vorderster Stelle.

Sektorale Politikfelder können die komplexen Probleme und Herausforderungen nicht alleine lösen oder optimal unterstützen. Dazu bedarf es einer Weiterentwicklung aller Bereiche hin zu einer Politik der Nachhaltigkeit. Darin wird nicht nur den ökologischen Aspekten der Umweltvorsorge und der Schonung der Naturressourcen Rechnung getragen, sondern auch der Tatsache, dass eine integrierte Nachhaltigkeitspolitik neue Chancen für wirtschaftliche und technischen Innovation sowie gesellschaftliche und soziale Entwicklungen eröffnet werden.

Der österreichische Wirtschaftsminister Martin Bartenstein erklärte anlässlich der Festveranstaltung zum 5-jährigen Bestehen des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung (2001), dass „Nachhaltiges Wirtschaften heute zu *den* Leitbildern der österreichischen Unternehmen zählt“ und hob die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens als Chance für die Unternehmen hervor, dauerhaft höhere Erträge zu erzielen.

Die Einschränkung des Ressourcenverbrauches ist für Bundesminister Bartenstein aber nicht nur von wirtschaftlicher Bedeutung, sondern stellt auch eine große Herausforderung für die Politik dar. Wenn laut Prognosen im Jahr 2030 auf der Erde rund acht Milliarden Menschen leben werden, müssen in Anbetracht der unüberwindlich langen Vorlaufzeit von Veränderungen jetzt die notwendigen Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden, um die übermäßige Belastung zukünftiger Generationen zu verhindern, so der Minister.

Sich mit wenigem begnügen ist schwer, sich mit vielem begnügen unmöglich.

*Marie Freifrau von Ebner-Eschenbach
1830 - 1916*

1.1.2. Wandel im Bereich der Wirtschaft und Industrie

Dass sich Investitionen in das soziale und ökologische Umfeld eines Unternehmens durch Ersparnisse, weniger Reparaturkosten, weniger Klagen und Umfälle, höhere Kundenzufriedenheit und Mitarbeitermotivation sowie ein besseres Image mehr als amortisieren, haben schon viele Unternehmen bewiesen. Sustainability Management und Sustainability Communication gehen über den klassischen Umweltschutzansatz weit hinaus. Erfolgreiche Sustainability Performance trimmt das Unternehmen auf Zukunft. Damit gehört „Nachhaltigkeit“ wie hohe Mitarbeiterqualifikation oder positives Kundenimage notwendiger denn je zu den Gewinnfaktoren von Unternehmen. Kein Unternehmen sieht bei Investitionen nur die Kostenseite, sondern wägt den erwarteten Nutzen mit den zu leistenden Kosten ab. Ein gutes Image ist unbezahlbar. Nachhaltigkeitsmanagement bewegt oft unmittelbar keine etablierte betriebswirtschaftliche Kenngröße – es zahlt vor allem auf das Zukunfts- und Image-Konto des Unternehmens ein. Und das lässt langfristig - wie vielfach beobachtet wird - auch die Umsätze wachsen.

Die Kosten des nachhaltigen Wirtschaftens, einschließlich seiner Kommunikation und die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation sind klare Investitionen in die Zukunft.

Dieses Bewusstsein dringt nun auch in die Köpfe vieler Wirtschaftstreibender. Laut einer Umfrage der Abteilung Wirtschaft und Umwelt an der Wirtschaftsuniversität Wien zum Thema „Österreichs Nachhaltigkeitsstrategie - ein Thema für Betriebe?“ wurden 49 Betriebe im Zeitraum Nov. - Dez. 2002 aus den Bereichen Metallindustrie, Lebensmittelindustrie, Beratungsunternehmen und Tourismuswirtschaft befragt. Die befragten Unternehmen deklarierten folgende Themen von besonders hohem Interesse:

- ≠ F&E für Innovationen zur Nachhaltigkeit,
- ≠ Ökoeffizienz,
- ≠ neue (nachhaltige) Produkte und Dienstleistungen und
- ≠ Nachhaltigkeitskommunikation.

Mit diesem Interesse finden sie sich im Einklang mit mehr als 500 österreichischen Unternehmen, die sich seit Beginn der neunziger Jahre mit Fragen des Umweltmanagements befassen (EMAS, ISO 14.000, PREPARE; Öko-Profit, etc.).

1.1.3. Wandel im Bereich der Shareholder-Interessen

Der internationale Kapitalmarkt wird immer sensibler für die „Politik“ der Unternehmen. Professionelle Anleger blicken immer mehr über kurzfristige Quartalsgewinne hinaus und honorieren das Engagement nachhaltiger Unternehmensstrategien. In den USA liegt der Anteil ethisch-ökologisch orientierter Fonds bereits bei zehn Prozent, in Deutschland sind es zwar erst zwei Prozent, dafür aber mit hohen Erwartungsraten. Dabei haben diese Fonds immer weniger mit klassischer Ökologie (Windkraft etc.) zu tun, sondern spiegeln die Branchenbreite der gesam-

Sustainability-Werte gewinnen nicht nur gesellschaftlich, sondern auch aus der Sicht der Anleger immer größer an Bedeutung.

ten Wirtschaft mit nur wenigen Ausschlusskriterien. Positivkriterien sind Markt-, Umwelt- und Sozialeleistungen, Ressourcen- und Energieeffizienz, Innovationsvermögen, Umsetzungspotenzial und gute Stakeholderbeziehungen. Die interne und externe Kommunikation ist dabei wesentlich: Meinungen sind Tatsachen. Unternehmen mit Werten und hier vor allem Sustainability-Werte werden nicht nur gesellschaftlich sondern auch aus der Sicht der Anleger zu wertvollen Unternehmen.

Fast alle führenden Banken und Versicherungen haben die UNEP-Erklärung zur Umwelt und nachhaltigen Entwicklung unterzeichnet. Die Deutsche Bank schrieb 1999: "Aus Sicht einer Bank gibt es daher nicht

ökologisch bedenkliche Branchen, sondern nur Unternehmen mit gutem oder schlechtem Umweltmanagement." Immer mehr Börsenfonds beschäftigen sich mit nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen. Im Laufe der 1990-er Jahre kam eine Reihe von Aktien-Indizes auf den Markt, welche die Entwicklung von Unternehmen beobachten, die nach ethisch-ökologischen Kriterien ausgewählt wurden. Am bedeutendsten sind der

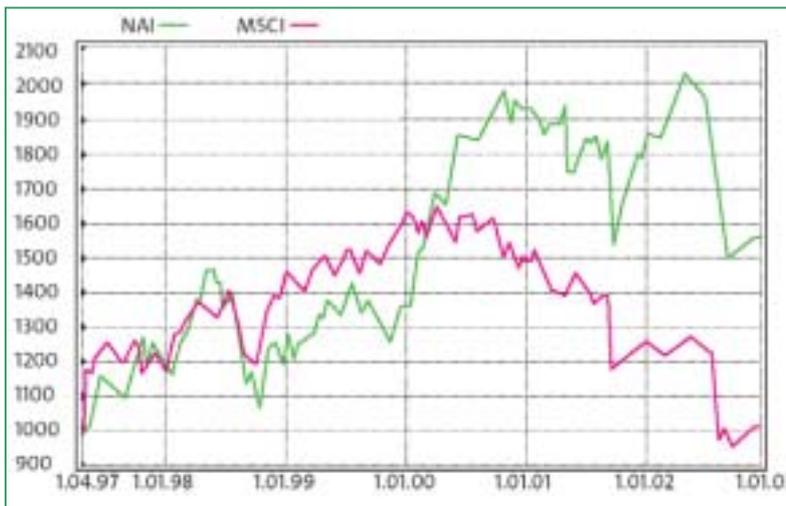


Abbildung 2: Entwicklung von NAI und MSCI (1997-2003)
(Quelle: <http://www.greeneffects.de/grafik/naimsci2003pdf.pdf>)

NAI (Natur-Aktien-Index), der DJSI (Dow Jones Sustainability Group Index) und der FTSE4Good. Die Auswahl, die z.B. der NAI trifft erfasst Branchenvorreiter und Unternehmen, die menschliche Bedürfnisse auf ökologisch und sozial nachhaltige Weise lösen. Von ökonomischer Sicht her muss es sich um langjährig etablierte Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro handeln. Gegenüber den beiden anderen Nachhaltigkeits-Indizes zeigt sich, dass gerade der strenge NAI seit seiner Gründung im Jahre 1997 die beste Performance aufweist. Während DJSI und FTSE4Good im Vergleichszeitraum 1997 bis 2002 zwischen 15 und 30 % höher liegen als etablierte Indizes, stieg der NAI seit seiner Gründung fünfmal stärker als der MSCI-Weltindex.

1.1.4. Wandel im Bereich der Kommunikation

Nach einer Statistik des in England ansässigen Unternehmens CorporateRegister.com hat sich das Berichtswesens im Bereich der Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsberichte im letzten Jahrzehnt (1990 – 2001) weltweit wie in nebenstehender Abbildung 3 dargestellt einwickelt. Nach unterschiedlichen Kategorien gereiht nehmen Nachhaltigkeitsberichte bereits den dritten Platz ein – Tendenz stark steigend, da Sustainability Reporting die klassische Berichterstattung in den Bereichen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit massiv abzulösen beginnt.

Diese Entwicklung hängt eng mit dem Performance-Vorsprung nachhaltiger Unternehmen zusammen. In den wesentlichen Branchen gibt es bereits klar erkennbare Vorreiter mit gut entwickeltem Nachhaltigkeitsprofil, wie BMW, Miele, Henkel, Otto-Versand, Royal Dutch Shell, VA-Tech oder Mittelständler wie Wilkhahn, Weleda oder die Österreichische Bundesforste AG. Diese Unternehmen verstehen Nachhaltigkeit als Managementstrategie und wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur.

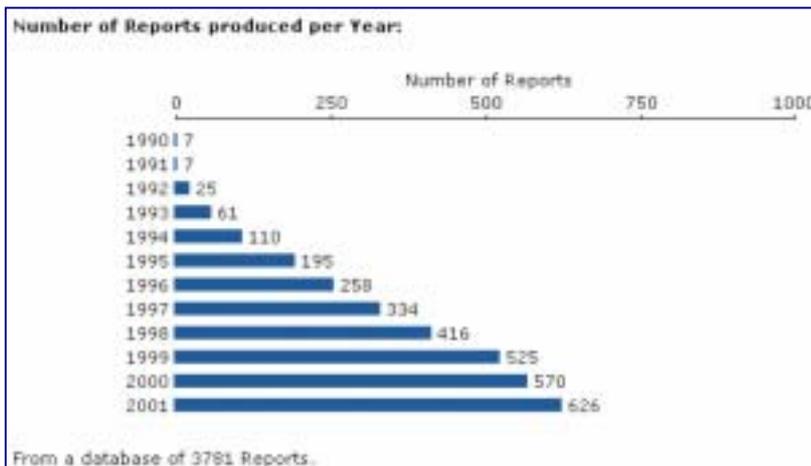


Abbildung 3: Entwicklung der Berichterstattung (1990 – 2001) im Sozial-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich (Quelle: <http://www.corpoateregister.com>)

1.1.5. Wandel im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen

Der Trend zu Offenheit, Transparenz und Dialog der Unternehmen mit der immer stärker werdenden kritischen Öffentlichkeit hält ungebrochen an. Dazu tragen auf der einen Seite Skandale wie Enron oder worldcom bei, auf der anderen Seite die drohenden Boykott-Maßnahmen von aufgebracht Kunden und Konsumenten bei von Unternehmen verursachten Unglücken, Katastrophen etc. Auch tragen Initiativen wie „CSR – Corporate Social Responsibility“, „Responsible Entrepreneurship“ im Positiven zu einer Zunahme von Stakeholder-Dialogen und -Konferenzen bei. Eine weitere Entwicklung neben der Kommunikation und dem Dialog in Sachen Nachhaltige Entwicklung spielen die zunehmend zahlreicher werdenden Lokalen und Regionalen



Agenda 21 – Prozesse in Österreich. Momentan gibt es bereits über 130 Gemeinden mit einer LA 21. Die Einbindung der Wirtschaft (in der Steiermark etwa durch die Gründung von Regional-Clustern) schafft den Bedarf nach professioneller Umsetzung des Sustainability-Themas im unternehmerischen Umfeld. Auch wird in den Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung das Thema „gesellschaftliche Verantwortung“ der Unternehmen als ein zentrales Element gewertet, was bedeutet, dass nachhaltig agierende Unternehmen ihre diesbezügliche Verantwortung bewusst begreifen und zu übernehmen beginnen.

1.1.6. Globale, nationale und regionale Wirtschaftsforen und -programme

Weltweit etablieren sich immer mehr Business Councils und Wirtschaftsforen, die sich dem Anliegen einer Nachhaltigen Entwicklung verpflichtet fühlen wie auch das „Austrian Business Council for Sustainable Development“ (ABCSD) und das „Deutsche Forum Nachhaltige Entwicklung“. Zusätzlich gibt es immer mehr globale Initiativen auf der Ebene der Weltkonzerne, die sich die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung auf die Fahnen geschrieben haben, wie z.B. die UN-Initiative "Global Compact", an der auch österreichische Unternehmen beteiligt sind.

Eine weitere Tendenz ist ebenfalls klar erkennbar: immer mehr Wirtschafts-, Innovations- und Technologieprogramme beschäftigen sich von Seiten der Verwaltungen aus mit dem Thema „Nachhaltig Wirtschaften“. Hier sind in letzter Zeit aus österreichischer Sicht eine ganze Reihe von Impulsen gesetzt worden. Um nur einige davon zu nennen: Impulsprogramm „Nachhaltig Wirtschaften“ vom BMVIT, Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit – „win“ vom Land Steiermark oder der Ökobusinessplan der Stadt Wien.



1.1.7. Wandel im Bereich regionaler Konzepte

Unter dem Titel "Nachhaltige Entwicklung von Regionalwirtschaften", schreibt Dietmar Kanatschnig: Nachhaltige Entwicklung bedeutet nicht Verzicht und Einschränkung. Vielmehr geht es darum, die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft so zu gestalten, dass auf Dauer eine größtmögliche Lebensqualität erreicht und gesichert werden kann. Lebensqualität ist direkt von der Gestaltung des Lebensraumes der Menschen abhängig. Dieser Lebensraum ist in aller Regel die Region, in der ein Mensch die so genannten Daseinsgrundbedürfnisse (Wohnen, Arbeiten, Ernährung, Konsum, Freizeit, Bildung und Mobilität) wahrnimmt. Ansätze zur dauerhaften Sicherung der Lebensqualität müssen daher einen starken regionalen Bezug aufweisen.

Lokale Agenda 21

Weltweit führen derzeit ca. 6.400 Gemeinden (davon 5.300 in Europa) eine Lokale Agenda 21 (LA21) durch. Die LA 21 ist ein Versuch, auf lokaler Ebene das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung in die Tat umzusetzen. In den skandinavischen Ländern finden nahezu flächendeckend in Städten, Gemeinden und Regionen Agendaprozesse statt. Auch in Großbritannien ist eine sehr hohe Beteiligung festzustellen, nicht nur in den Städten sondern auch in den Grafschaften und Bezirken. Deutschland und Österreich zeichnet aus, dass der Trend zur LA21 zunächst von einzelnen Städten und Gemeinden ausgeht und in weiterer Folge oft erst regionale Prozesse entstehen. Gegenwärtig erfolgt eine inhaltliche Ausweitung der LA21-Aktivitäten in Österreich durch Integration des Regionalwirtschafts- und Beschäftigungsaspektes.



Ein österreichisches Modellprojekt: der Regionalcluster Hartberg

Die bisherigen Cluster in der Wirtschaft waren vor allem sektoral ausgerichtet. Beispiele sind etwa der Holzcluster oder der Automobilcluster. Im Bezirk Hartberg wird österreichweit erstmals versucht, einen Regionalcluster aufzubauen. Es geht dabei darum, die unterschiedlichen Wirtschaftsbereiche, die in einer Region vertreten sind, von der Landwirtschaft über Gewerbe, Industrie bis Tourismus und sonstige Dienstleister, so untereinander zu vernetzen, dass erstens die Regionalwirtschaft (Arbeitsplätze, Wirtschaft, Bildung) gesichert, und zweitens die Chance einer Nachhaltigen Entwicklung (zum Beispiel Nutzung regional verfügbarer nachwachsender Rohstoffe) gezielt verwirklicht werden können. Nach einer Zukunftskonferenz, an der überwiegend Wirtschaftstreibende, aber auch KonsumentInnen teil-



nahmen, werden derzeit in 5 Arbeitskreisen konkrete Maßnahmen erarbeitet. Diese sollen ab Spätherbst 2003 umgesetzt werden.

Lokales Wirtschaften am Beispiel Steinbach a. d. Steyr

Seit fünfzehn Jahren führt die oberösterreichische Gemeinde Steinbach an der Steyr eine nachhaltige Gemeindeentwicklung im Sinne der Lokalen Agenda 21 durch. Eine systematische Auswertung der Auswirkungen einer LA21 wurde hier vorgenommen und die Bilanz kann sich sehen lassen: So konnten u. a. 147 neue Arbeitsplätze in der 2000 Einwohner zählenden Gemeinde geschaffen, die Zahl der örtlichen Betriebe von 27 auf 55 verdoppelt, 5 Biomasse-Nahwärmenetze installiert, die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe konstant gehalten und der Ortskern revitalisiert werden. Ca. 40% der BürgerInnen arbeiten ehrenamtlich an Veranstaltungen, Projekten und Aktionen mit. Mehr als 40.000 Besucher aus 40 Ländern haben Steinbach schon besucht – ein Beweis für die internationale Bedeutung Steinbachs in Sachen nachhaltiger Entwicklung auf lokaler Ebene.

1.1.8. Abschließende Bemerkungen

Die Überlegungen zur Dauerlebensfähigkeit der sozialen und ökologischen Systeme gehen von der Tatsache der Begrenztheit dieser Systeme aus (begrenzte nicht erneuerbare Ressourcen etc.). Ebenso werden die Erkenntnisse mit einbezogen, dass die Belastbarkeit der Umweltmedien Luft, Boden und Wasser durch menschliche Abbauprodukte sowie die „Belastbarkeit“ von Gesellschaften und Kulturen nicht unendlich ist (gegrenzte Tragfähigkeit und Pufferkapazität). Auf der Grundlage dieser Tatsachen lassen sich wiederum vier Grundregeln für ein nachhaltiges Wirtschaften ableiten:

1. Die Regenerationsregel: Sich erneuernde Ressourcen dürfen nur in dem Umfang in Anspruch genommen werden, wie sie sich regenerieren.
2. Die Substitutionsregel: Sich nicht regenerierende Ressourcen dürfen nur noch in dem Maße in Anspruch genommen werden, wie sie in ihrer Funktion durch regenerierbare ersetzt werden können.
3. Die Schadstoffregel: Es dürfen nicht mehr Stoffe in die Umwelt abgegeben werden, als diese Kraft ihres Selbstreinigungsvermögens verarbeiten kann.
4. Die Zeitregel: Von Menschen initiierte Veränderungen der Umwelt dürfen das zeitliche Anpassungsvermögen natürlicher Prozesse nicht überfordern. Die Reaktionsfähigkeit der Umwelt muss berücksichtigt werden.

1.2. Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit

Auf der Ebene der Unternehmen kann es keine letztgültige Definition der nachhaltigen Entwicklung geben, da die Grundlagen der Nachhaltigkeit von jedem Betrieb selbständig - gemeinsam mit und abhängig von den betroffenen Regionen, den kulturellen, sozialen und natürlichen Gegebenheiten – zu gestalten sind. In dieser selbständigen Gestaltung betrieblicher Nachhaltigkeit sind aber immer drei grundlegende Dimensionen zu berücksichtigen:

Ökologische Nachhaltigkeit (Bezugspunkt Natur)

Analog zu natürlichen Ökosystemen soll der Einsatz von Energie und Stoffen möglichst in einem Kreislauf erhalten bleiben. Reparaturfähigkeit, Wiederverwertbarkeit, Ökoeffizienz und Suffizienz können dabei entscheidende umweltverträgliche Effekte erzielen und langfristig das **Naturkapital** bzw. ökologische Kapital erhalten. Natürliches Kapital umfasst erneuerbare Ressourcen wie Wasser, Holz, Energie, Mais etc. natürliche nicht-erneuerbare (d.h. fossile Brennstoff, Artenreichtum, Bodenqualität) und Ökosystemdienstleistungen wie Wasserreinigung, Klimaausgleichung, Bodenregeneration etc.

Soziale Nachhaltigkeit (Bezugspunkt Gesellschaft)

Verantwortung und zwar zum einen für die erstellten Produkte und Dienstleistungen, u. a. im Hinblick auf Umwelt- und Sozialverträglichkeit als auch für eine Verbesserung der inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit. Soziale Nachhaltigkeit schlägt sich zu Buche am Konto des sog. **Sozialkapitals**, das sowohl gesellschaftliches Kapital umfasst (d.h. Qualität der allgemeinen Dienstleistungen, Ausbildungsgrad, kulturelle u. soziale Infrastruktur etc.) als auch „menschliches“ Kapital beinhaltet (d.h. persönliche Fähigkeiten, Know-how, Motivation u. Loyalität der Angestellten und Partner).



Abbildung 4: Dreieck der Nachhaltigkeit mit den jeweiligen Hauptprinzipien

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit (Bezugspunkt Wirtschaft)

Um sich wirtschaftlich in Richtung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung hin zu verändern, sollten der Dialog und die Zusammenarbeit mit internen und externen Anspruchsgruppen (Stake- und Shareholdern) gesucht und intensiviert werden. Hier gelten vor allem die 3 K's: Kooperation, Koordination und Kommunikation. Wirtschaftliche Nachhaltigkeit und das **Wirtschaftskapital** von Unternehmen misst sich nicht ausschließlich an finanziellen Werten wie Liquidität, Cash-flow, Verschuldung etc. oder an Anlagegütern wie Maschinen, Land oder Aktien, sondern auch an immateriellen Werten wie Renommee und Image, Erfindungs- und Innovationsreichtum bzw. Know-how der Mitarbeiter, organisatorische Routine etc.

1.2.1. Handlungsfeld „Ökonomische Leistungsfähigkeit“

Wirtschaftlich nachhaltige Unternehmen garantieren seinen Eigentümern bzw. Shareholdern den langfristigen Erhalt und eine dauerhaft Steigerung des Unternehmenswertes.

Jedes Unternehmen möchte zunächst einmal nachhaltig sein im Sinne seiner wirtschaftlichen Existenz. Dies schließt in der Regel langfristige Strategien ein wie z.B. die Investition in Human Resources, in sein Image, in die Weiterentwicklung seiner Produkte und Dienstleistungen und in die Kundenbeziehung. Die Bewertungsmaßstäbe verschieben sich jedoch unter Einbeziehung externer Effekte (z.B. gesellschaftliche und ökologische Risiken) und eines längerfristig vorausschauenden Nachhaltigkeitsmanagements. Neben „harten“ Fakten wie Cashflow, Liquidität, ROI (Return on Invested Capital) etc. gehören zur ökonomischen Leistungsfähigkeit sicherlich auch die Bewahrung der Wettbewerbsfähigkeit, etwa durch Investitionen in Forschung, Entwicklung und Personal (Ausbildung, Förderung von Kreativität), die Schaffung und langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen und die Entwicklung sozialverträglicher Arbeitsmodelle.

1.2.2. Handlungsfeld „Ökologische Verträglichkeit“

Ökologisch nachhaltige Firmen nutzen Naturressourcen nur unterhalb der natürlichen Tragfähigkeitsgrenze d. h. sie verbrauchen und belasten die Natur weniger als sie es regional und global verkraften kann.

Während ein umweltorientiertes Unternehmen den Verbrauch von Ressourcen sowie umweltbelastende Emissionen ständig zu reduzieren versucht, ist ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen gehalten, nur soviel zu verbrauchen bzw. zu emittieren, wie die Umwelt bzw. Natur dauerhaft "vertragen" kann. Eine global ökologisch nachhaltige Wirtschaft würde z. B. nur soviel Emissionen verursachen wie das Ökosystem Erde diese klimaneutral abbauen könnte. Schließlich wirtschaften ökologisch nachhaltige Unternehmen bewusst dermaßen, dass Ökosystemdienstleistungen dauerhaft aufrechterhalten bleiben. Ausschlagge-

bend hierfür sind u. a. das Kreislaufprinzip, das Prinzip der Nähe und Dezentralität, Reparaturfähigkeit und Fehlertoleranz. Der Blick richtet sich auf die Produktionsmethoden und die Produkte samt ihrer Nutzung selbst. Das hat u. a. zur Folge, dass neue Dienstleistungs- und Nutzungskonzepte entwickelt werden (z.B. Leasing oder Car-Sharing). Unterstützend wirkt dabei der Ausbau der Umwelt- und Sozialsäulen im Unternehmen (Umwelt-, Informations-, Qualitätssicherungs-, Risiko- u. Gesundheitssysteme) nach und nach zu einem Nachhaltigkeits-Managementsystem.

1.2.3. Handlungsfeld „Soziale Verantwortung“

Die soziale Dimension nachhaltiger Entwicklung bedeutet auf der Ebene von Unternehmen die Übernahme von sozialer Verantwortung, und zwar nach innen und nach außen. Entsprechend dem international gebräuchlichen Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) sind die Bereiche Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte, Partizipation, Beziehungen zu Lieferanten und Monitoring relevant. Ergänzend werden genannt: die Einhaltung von Sozialstandards, die Förderung von Sicherheit und Gesundheit (z.B. durch Senkung der Tausend-Mann-Quote der Arbeitsunfälle), eine offensive Lehrstellenpolitik, die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung sowie die Gleichstellung der Geschlechter. Hinzu kommt die Kooperation mit internen und externen Anspruchsgruppen. Dies betrifft zum einen die Qualifizierung bzw. Sensibilisierung von Mitarbeitern, Kunden und ggf. Zulieferern in Bezug auf Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung. Zum anderen wird ein offener Dialog mit Gewerkschaften, Lieferanten, Kunden, Nachbarn, Behörden und NGOs (Verbraucherorganisationen, Umweltinitiativen) vorgeschlagen.

Sozial nachhaltige Unternehmen erhöhen den Mehrwert der Gemeinschaft, indem sie sowohl das menschliche wie gesellschaftliche Kapital der einzelnen Partner und der gesamten Gemeinschaft fördern. Sie handhaben Sozialkapital so, dass alle Stakeholder ihre Beweggründe verstehen und mit dem Wertsystem des Unternehmens breit übereinstimmen können.

1.3. Prinzipien Nachhaltigen Wirtschaftens

Die wesentlichen Grundprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens sind:

- ∅ die Integration aller drei Dimensionen (ökonomisch, sozial und ökologisch) in einem ganzheitlichen Sinne,
- ∅ die Integration der kurz- und der langfristigen Aspekte,
- ∅ eine ethisch-normative Positionierung d.h. eine auf Nachhaltigkeit gerichtete Grundeinstellung und Wertebasis,
- ∅ die Grundregel, dass nur das Einkommen (die Zinsen) und nicht des Stammkapital selbst verbraucht werden soll
- ∅ und die Beachtung, dass die drei Kapitalarten untereinander nicht bzw. nur begrenzt ersetzbar d.h. substituierbar sind
- ∅ sowie die Irreversibilität von erschöpften bzw. zerstörten Kapitalquellen (so kann z.B. eine ausgelöschte Tierart nicht wieder erkaufte werden).

Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von Handlungsprinzipien, die zu verstärkter Nachhaltigkeit führen können wie Fehlertoleranz, Erhöhung der Effizienz, Beachtung von Suffizienz, Verwendung erneuerbarer Ressourcen und nachwachsender Rohstoffe, Langlebigkeit und Kreislaufdenken, regionale Vernetzung und die Orientierung am Bedürfnis, am Nutzen und an der Lebensqualität der Menschen. Die folgenden sieben Leitprinzipien einer nachhaltigen Technologieentwicklung wurden im Zuge der Vorbereitungsphase des Impulsprogrammes "Nachhaltig Wirtschaften" erarbeitet. Sie bilden nunmehr eine wichtige Grundlage für diverse thematische Ausschreibungen des Ministeriums. Dort heißt es:

"Die Anwendung der Prinzipien der Nachhaltigkeit kann unseren Wohlstand und unsere Lebensqualität langfristig gewährleisten. Das setzt jedoch einen bei weitem geringeren Ressourcenverbrauch voraus und kann nur durch einen grundlegenden Wandel unserer Lebens- und Wirtschaftsweise erreicht werden. Neben geeigneten Rahmenbedingungen und geändertem Verbraucherverhalten wird der Wirtschaft eine entscheidende Rolle für eine nachhaltige Entwicklung zukommen. [...] Innovationen im Bereich "Nachhaltig Wirtschaften" tragen nicht nur zur Umweltentlastung und damit zur Sicherung der Lebensgrundlagen künftiger Generationen bei, sondern eröffnen bereits heute der Wirtschaft völlig neue Chancen."

DIE 7 LEITPRINZIPIEN EINER NACHHALTIGEN TECHNOLOGIEENTWICKLUNG**Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge**

Das Prinzip der Vorsorge gegenüber Störfällen technischer Anlagen mit potentiellen Auswirkungen auf ganze Landstriche und zukünftige Generationen gehört integral zum Konzept einer "Nachhaltigen Entwicklung". Das Vorsorgeprinzip ist mittlerweile zu einem der wichtigsten technologiepolitischen Prinzipien innerhalb und außerhalb der Europäischen Union geworden.

Effizienzprinzip

Eine wichtige Zielsetzung des Prinzips der Effizienz ist es, Produktions-, Dienst- oder Serviceleistungen so energie- und materialeffizient wie möglich zu erfüllen, wobei auch die Kosteneffizienz im Sinne wirtschaftlicher Nachhaltigkeit nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen

Dieses Prinzip zielt darauf ab, sowohl die energetische als auch die breite stoffliche Versorgung möglichst durch erneuerbare und/oder nachwachsende Ressourcen zu bewerkstelligen. Hier liegen noch weite Innovationsfelder für zukünftige Entwicklungen größtenteils brach.

Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit

Besonders in den Bereichen, in denen die Nutzung erneuerbarer Ressourcen noch nicht oder nur schwer möglich ist, ist eine Rezyklierung oder kaskadische Nutzung anzustreben. Dieses Prinzip führt zwangsläufig zum Kreislaufdenken, das uns die Natur ja in einzigartiger Weise vorpraktiziert.

Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit

Zukunftsverträgliche Entwicklungen sind als innovative, dynamische Prozesse zu begreifen, die in Bezug auf Technologien einerseits eine Einpassung an vorhandene (z. B. regionale) Rahmenbedingungen und Gegebenheiten und andererseits eine kontinuierliche Anpassung an neue Entwicklungen und Gegebenheiten erfordern.

Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung

In einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung ist die Bereitstellung von Energie, von Gütern und Produkten nicht primär von reinen Versorgungsüberlegungen (was kann wo angeboten und verkauft werden) geprägt, sondern konzentriert sich zunächst auf die mit Energie, Gütern und Produkten zu erfüllenden Funktionen bzw. Dienst- oder Serviceleistungen. Der definitive Nutzen wird in Relation zum stofflichen und energetischen Aufwand gesetzt und damit die "Nachhaltigkeit" abschätzbar.

Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität

Durch die Erhaltung und die Schaffung hochwertiger und vor allem sinnvoller Arbeit einerseits, sowie einer lebenswerten Umwelt andererseits soll die Sicherung bzw. Erhöhung der allgemeinen Lebensqualität erreicht werden. Nachhaltige Produkte und Technologien zeitigen in ihren sozioökonomischen Folgen klare Wirkungen in Richtung höherer Zukunftsfähigkeit, Generationengerechtigkeit, Umweltverträglichkeit etc. Diese "social benefits" unterscheiden damit oft klar nachhaltige von weniger nachhaltigen Techniken.

2. LEITBILD UND STRATEGISCHE PLANUNG

2.1. Wozu ein Leitbild?

Wir beginnen dieses Kapitel mit einer Geschichte - eine Geschichte aus dem Mittelalter. 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 er nicht erkennen kann, warum und wozu er dies tut, fragt er den Mann: "Sag mir, was machst du da?" Dieser antwortet: "Das siehst du doch, ich schlage, wie man es mir befohlen hat, auf den Stein ein!" 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 behau den Stein, auf dass er ein Mauerstein werde - für ein Haus oder sonst was!" 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 dies hier wird der Eckstein!". Schließlich begegnet der Wanderer einem vierten Mann, der wie alle zuvor einen Stein behaut. Als er ihn ebenfalls nach seinem Tun fragt, gibt dieser ruhig zur Antwort: "Mein Freund, ich verehere Gott!" Wir verlassen das Mittelalter und werden dennoch von der Geschichte immer wieder eingeholt, wenn wir z.B. die einzelnen Bausteine der Sektorvision herausarbeiten, die jeweils für sich erarbeitet werden und doch nur gemeinsam zu einem größeren Ganzen beitragen können...

Wirtschaften ist kein Selbstzweck, es sollte im Übergeordneten zur Sicherung der Lebensqualität der Menschen dienen. Eine gesunde, weit blickende Wirtschaft richtet sich daher an einer langfristig zukunftsfähigen Entwicklung für Mensch und Natur aus.

Die Ausrichtung der Ziele und Maßnahmen auf ein sinnstiftendes, generationengerechtes Leitbild ist damit unmittelbares Gebot - unmittelbarer Imperativ - jeden Wirtschaftens.

Die Grundmotivation eines jeden Tuns wird von wenigen Faktoren bestimmt. Entweder dienen unsere Handlungen mittel- oder unmittelbar zur Erfüllung der Grundbedürfnisse (Wohnen, Essen, Bildung etc.) oder aber sie verstehen sich als Beitrag zu einem höheren Ganzen, das Sinn stiftet und den Zweck der Handlungen legitimiert. Zu beiden Gruppen, die natürlich damit nicht vollständig beschrieben sind, gehören natürlich auch weitere Motivationsfaktoren wie Spaß und Freude am Tun oder die Absicherung von Macht.

Auch „Wirtschaften“ an sich ist kein Selbstzweck. Es sollte im Übergeordneten zur Sicherung der Lebensqualität der Menschen – möglichst aller Menschen – 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 ist damit unmittelbares Gebot - unmittelbarer Imperativ - jeden Wirtschaftens.

Diese Aussage aus mehreren nationalen und internationalen Zusammenkünften (nicht nur zum Thema Nachhaltigkeit!) wurde zuletzt auch in die Regierungserklärung 2003 übernommen. Diese Leitbildorientierung

unterstützt den heute wirklich notwendigen Übergang von der Fixierung auf die Reparatur gegenwärtiger Probleme hin zu einer zukunftsbezogenen Nachhaltigkeit. Mit diesem Übergang ist auch ein Wechsel vom Denken in Problemen und Schwächen hin zum Denken in Möglichkeiten und Lösungen verbunden.

2.2. Die Funktionen des Leitbildes

Ein Leitbild beschreibt einen gewünschten, zukünftigen Zustand. Es beinhaltet 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 einer Gemeinde oder einer Region. Diese Ausrichtung und Orientierung am Leitbild beschleunigt den Entwicklungsprozess bzw. erhöht die Chance den gewünschten Zustand zu erreichen.

Vision:
lat. visio:
Schau, Ge-
sicht, Erschei-
nung.

visionär:
im Geiste ge-
schaut, traum-
haft, seherisch

Zeithorizont, Nutzen und Funktion eines Leitbildes

Ein Leitbild dient als Zielbestimmung - wo möchte ein Unternehmen / ein Sektor / eine Branche in den nächsten 15 bis 30 Jahren stehen. Somit geht es in einem Leitbild darum, einen idealisierten Zielzustand zu definieren. Leitbilder beschreiben „ganz allgemein einen gewünschten zukünftigen Zustand, den eine Organisation, ein Unternehmen oder eine Gemeinde zu erreichen versucht“ (vgl. Staehle, 7. Aufl., S 414). Somit hat das Leitbild, sofern es entsprechend erarbeitet wurde, mehrere Nutzen bzw. Funktionen.

Der Zeithorizont des Leitbildes beträgt 15 bis 30 Jahre. Er sollte nicht kürzer sein, denn sonst ist das Zukunftsbild zu sehr von der Gegenwart geprägt, aber auch nicht länger, um den Handlungsdruck nicht abzuschwächen.

Der Zeithorizont des Leitbildes beträgt im Idealfall 15 bis 30 Jahre. Diese Zeitspanne sollte nicht kürzer sein, weil sonst das entworfene Bild der Zukunft noch zu sehr von der Gegenwart geprägt ist. Sie sollte aber auch nicht länger sein, um den Handlungsdruck auf die Gegenwart nicht abzuschwächen. Der Zeitaspekt des Leitbildes ist auch eng verknüpft mit dem Perspektivenwechsel von der Auswirkungs- zur Ursachenebene: In der bisher praktizierten Problemorientierung werden die in der Gegenwart erkannten Probleme zu lösen versucht, d. h. Ansatzpunkte für Lösungsfindungsprozesse sind stets nur die Symptome bzw. Auswirkungen von mehr oder weniger weit in der Vergangenheit zurückliegenden Ursachen. Die Leitbildorientierung stellt eine völlig andere Verfahrensweise dar: Der entworfene gewünschte Zukunftszustand ist zugleich ein Summenbild über die Auswirkungen jener Handlungen, die in der Gegenwart gesetzt werden müssen. Die Gegenwart wird also aufgewertet zum aktiven Gestaltungszeitraum, da sie als Ursachenbereich für den

Der Zeitaspekt ist eng verknüpft mit dem Perspektivenwechsel von der Auswirkungs- zur Ursachenebene. Die Gegenwart wird so zum aktiven Gestaltungszeitraum aufgewertet, um einen gewünschten Leitbildzustand in der Zukunft auch tatsächlich erreichen zu können.

angestrebten Leitbildzustand (= Auswirkungsbereich) verstanden wird. In ihr müssen die grundlegenden Weichenstellungen in der Weise vorgenommen werden, dass der gewünschte Leitbildzustand auch erreicht wird. Das Leitbild wird also zu einer Denkübung, mit dem sich die zu bewältigenden Probleme bzw. die neuen Probleme im Prozess der Erzeugung des Wissens besser bewältigen lassen. Auf individueller Ebene wird das Leitbild zum persönlichen Mobilisator. Das Leitbild ist also ein Instrument, um von der vergangenheitsorientierten Problemorientierung zur zukunftsorientierten Lösungsorientierung zu wechseln. Im Allgemeinen können einem Leitbild mehrere wichtige Funktionen zugesprochen werden:

Orientierungs- und Zielbestimmungsfunktion

Leitbilder bieten Orientierung, indem sich die Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsprozesse der Menschen an einem gemeinsamen Bezugspunkt im Zukunftsdenken ausrichten. Sie sind sinnstiftend und orientierungsleitend. Eine eindeutige Richtung für die zukünftige Entwicklung wird vorgegeben.

Koordinationsfunktion

Leitbilder koordinieren diese Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsprozesse, indem sie als übergeordnete Zielvorstellung die in den alltäglichen Kooperations- und Kommunikationsprozessen auftretenden Spannungen abbauen. Die Betroffenen in einer Branche besitzen durch das Vorhandensein eines Leitbildes weitgehende Erwartungskonformität über die zukünftige Entwicklung ihres Wirtschaftssektors.

Motivation

Leitbilder spiegeln normative Werte wider und aktivieren auch immer emotionale Potentiale der Menschen. Ein Leitbild darf sich nicht allein in den Köpfen der Menschen verankern, sondern muss auch zu deren Herzenssache werden. Damit kommt der strategische Charakter eines Leitbildes zum Ausdruck: Es soll attraktiv sein, Sehnsucht nach einer veränderten und verbesserten Zukunft wecken und Aufbruchsstimmung erzeugen.

Legitimation

Schließlich kann und soll ein Leitbild auch eine Legitimierungsfunktion erhalten, um die gemeinsam erarbeitete und gewünschte Entwicklungsrichtung auch auf eine quasi rechtlich-verbindliche Basis zu stellen. Eine legitimierte Verankerung des Leitbildes (seitens der Unternehmensführung) bietet eine Grundlage bzw. Rechtfertigung für gesetzte Maßnahmen und bringt eine klare Positionierung und Orientierung zum Ausdruck. Diese Expressivität hat eine wichtige orientierende und aufklärende Funktion.

Identitätsstiftende Funktion

Wir alle wissen, dass ein gemeinsames Ziel ungemein verbinden kann. Der erste (und oft wichtigste) Schritt in der effektiven Erreichung von Zielen, ist mit der Abgleichung der Zielvorstellungen aller Akteure erreicht. Doch dies ist nichts anderes als die gemeinsame Entwicklung eines sinnstiftenden Leitbildes. Werden im nächsten Schritt dann einzelne Maßnahmen zur Erreichung des angestrebten zukünftigen Zustandes von den Akteuren definiert und umgesetzt, so werden sich diese durch die enge Zusammenarbeit besser kennen und mit dem Umsetzungsprojekt identifizieren lernen. im Bewusstsein ein Stück des Hauses „Zielerreichung Leitbild“ mitgebaut zu haben.

Ein Leitbild wirkt natürlich nicht nur nach innen sondern auch nach außen. Durch ein Leitbild wird für jedermann ersichtlich, für welche Werte und welche Zielsetzung ein Unternehmen bzw. eine Branche einsteht. Inhaltlich sollte ein Leitbild Auskunft geben über:

- ≠# den gewünschten Zukunftszustand des Unternehmens / der Branche in 15 bis 30 Jahren
- ≠# das spezifische Verhältnis eines Unternehmens / eines Netzwerkes / einer Branche zur Umwelt, zum Markt, Lieferanten, Kapitalgebern etc.
- ≠# die tieferen Bedürfnisse der Kunden, auf die sich der Betrieb oder das Netzwerk richtet bzw. der Nutzen des
- ≠# die Ideen und Werte, die hinter dem eigenen Produkt bzw. der eigenen Dienstleistung stehen.

*Ein Leitbild
stiftet ...
Nutzen
Sinn
Ideen
Werte*

2.3. Leitbildentwicklung im Überblick

Als Prozess der Leitbildentwicklung versteht sich die methodisch fundierte, gemeinschaftliche Entwicklung eines ganzheitlichen Leitbildes inklusive Leitlinien und Leitzielen, davon abgeleiteten Maßnahmen und die zur Überprüfung des Umsetzungserfolges notwendigen, ebenfalls partizipativ entwickelten Indikatoren. Die Sektorvision führt somit zu einem vollwertigen Ziele- und Maßnahmenkatalog für eine Wirtschaftsbranche einschließlich der spezifischen Indikatoren im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung.

Die entwickelten Branchen-Leitbilder sollen so aufbereitet sein, dass sie nicht nur dem internen Fachpublikum, sondern auch über betroffene Lieferanten und Kunden bis hin zu einer interessierten Öffentlichkeit in Form von klaren Leitlinien konkrete Ausblicke auf die Zukunft geben können. Das Zukunftsbild / die Sektorvision hilft das Konzept einer

nachhaltigen Wirtschaftsweise für die auszuwählenden Branchen zu operationalisieren. Das Leitbild umfasst im Wesentlichen:

Das Leitbild umfasst die Beschreibung ...

- *der Ist-Situation / Positionierung*
- *des gewünschten Zukunftszustandes / authentische Vision*
- *der gedachten Rahmenbedingungen*
- *der Strategie*
- *der Unternehmenskultur und -organisation*
- *der Nahtstellen zu den einzelnen Betrieben / Maßnahmen- und Indikatoren*
- *der individuellen Sicht der Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden usw.)*

Die Erstellung eines Leitbildes ist der erste Schritt einer aktiven Zukunftsplanung.

- ≠# Beschreibung einer grundsätzlichen Positionierung der Branche in ihrer räumlichen und zeitlichen Dimension
- ≠# Beschreibung des gewünschten Zukunftszustandes (Vision) mit Berücksichtigung der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte
- ≠# Beschreibung der gedachten Rahmenbedingungen der Branche / des Unternehmens von Seiten Politik, Verwaltung, Recht, Haftung, Kunden usw.
- ≠# Beschreibung der Art wie Technologien, Produkte und Dienstleistungen nachhaltig innoviert werden könnten (bedürfnisorientiert etc.), eben der Strategie
- ≠# Beschreibung der gewünschten Branchen- bzw. Unternehmenskultur sowie Unternehmensorganisation (lernende Strukturen etc.)
- ≠# Definition der Nahtstellen des Sektoren-Leitbildes zu den einzelnen Betrieben: Anregungen zu betriebsspezifischen Leitbild-, Maßnahmen- und Indikatorenentwicklung
- ≠# Beschreibung der individuellen Situation aus Sicht des Mitarbeiters, der Kunden usw.

Die Erstellung eines Leitbildes ist der erste Schritt einer aktiven Zukunftsplanung, in der die langfristige gewünschte Entwicklungsrichtung eines Systems (Gemeinde bzw. Region, Wirtschaftsbranche, Unternehmung) festgelegt wird. Ein Leitbild entwickeln heißt, ein visionäres "Bild" über einen gewünschten, in der Zukunft liegenden Zielzustand zu entwerfen. Es betrifft stets die Gesamtentwicklung des Systems (Wirtschaftsbranche) und weist daher einen hohen Komplexitätsgrad in ihren Aussagen auf. In der in

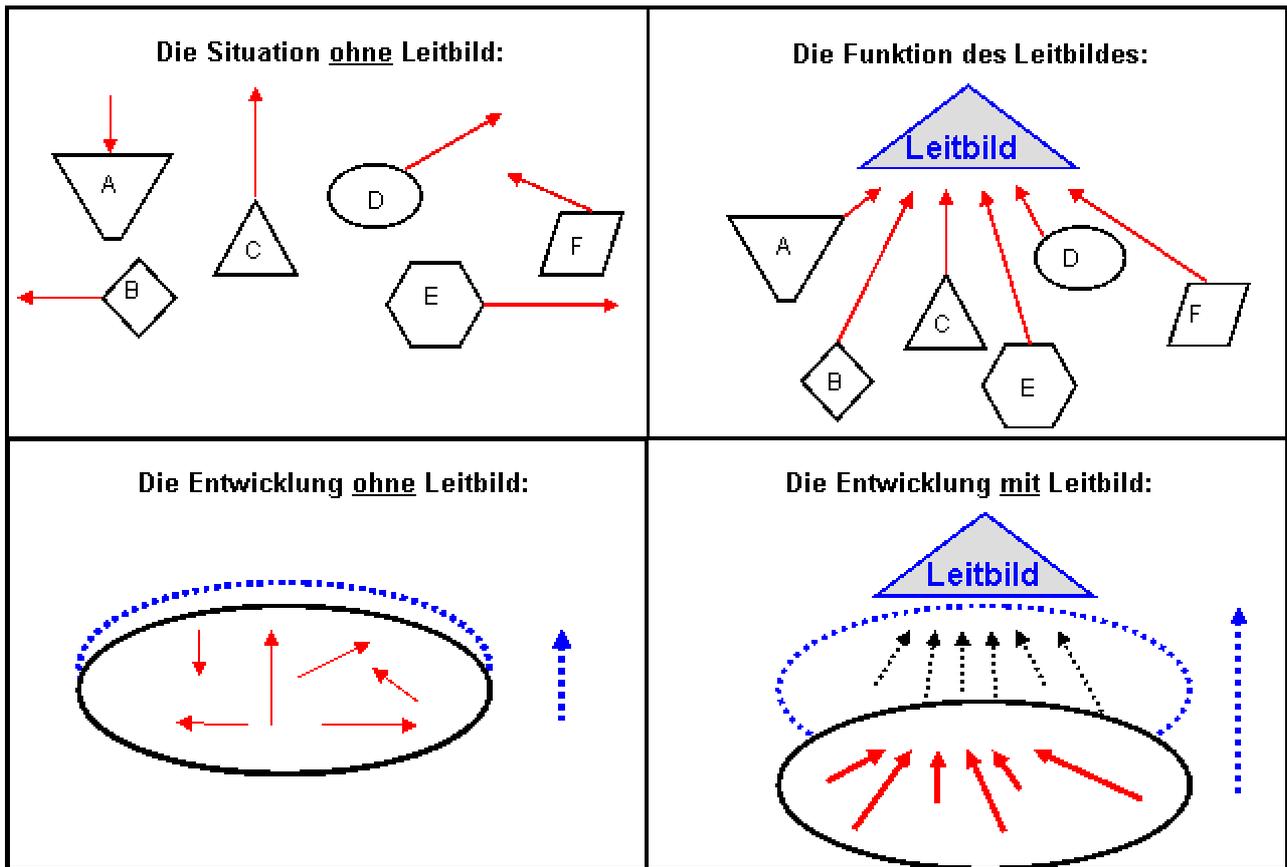
Abbildung 5 dargestellten Hierarchie nimmt es deshalb die oberste Stufe ein, während Leitlinien, Leitziele, Strategie und Maßnahmen einen jeweils höheren Konkretisierungsgrad besitzen. Indikatoren – am Ende der Stufenleiter - sind schließlich Messinstrumente für die Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung. Wie das Leitbild selbst, so werden auch Indikatoren in einem partizipativen Prozess entwickelt.

Die sprachliche Formulierung des Leitbildes bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Prägnanz und Unschärfe: Einerseits muss das Leitbild in prägnanter und griffiger Sprache kurz formuliert werden, sodass es von jedermann in der Branche leicht aufgenommen werden kann. Nur so ist eine rasche Identifikation der Akteure / Unternehmer mit dem Leitbild möglich. Je eingängiger die gesamte Leitbildbeschreibung ist, umso mehr werden es die Akteure in ihre Handlungen einbeziehen. Anderer-

seits besitzt das Leitbild - wie wohl jede Beschreibung eines Zukunftszustandes - notwendigerweise eine gewisse Unschärfe in den Aussagen. Diese Unschärfe gibt aber zugleich jenen Freiraum, den jeder offene Arbeitsprozess benötigt, um flexibel auf neue, noch nicht erkennbare Entwicklungen reagieren zu können, ohne das Leitbild immer wieder ändern zu müssen. Ein Leitbild erfüllt eine wesentliche Koordinationsfunktion für die Handlungen in einem Netzwerk. Wenn die Entwicklung leitbildorientiert verläuft, können viele Akteure unabhängig voneinander an unterschiedlichen Projekten arbeiten, weil diese durch ihre gemeinsame Ausrichtung auf das Leitbild zusammenpassen. Dies wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.



Abbildung 5: Hierarchische Begriffsordnung innerhalb einer SEKTORVISION gemäß deren Konkretheit



Entscheidungen der Akteure

Entwicklungsrichtung d. Systems



Trifft jeder Akteur einsam - ohne Leitbildorientierung - seine Entscheidungen, so gehen viele Aktionen in unterschiedliche Richtungen. Die Dynamik ist nicht abgestimmt. Wie die 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 ist die Situation bei der leitbildorientierten Entwicklung: Hier sind die Aktionen der einzelnen Akteure auf ein Ziel hin abgestimmt. Dadurch ergibt sich sowohl eine größere Richtungssicherheit als auch eine größere Geschwindigkeit der Entwicklung. Das System entwickelt eine Eigendynamik in Richtung Leitbild.

Abbildung 6: Richtungssicherheit in Organisationen mit und ohne Leitbild

Darüber hinaus helfen Leitbilder ganz entscheidend bei Entscheidungen zu zwei großen Problemkreisen:

- Ø das Zeit-Dilemma (also die zeitliche Abfolge von Wirkung, Erkenntnis und Steuerung der technischen Innovationen) und

∅ das Komplexitäts-Dilemma (also das Zusammenwirken verschiedener technischer, sozialer, ökonomischer, ökologischer und politischer Faktoren).

Leitbilder ermöglichen somit die zukunftsorientierte und chancenerhöhende oder zumindest chancenerhaltende Steuerung der technischen Entwicklung, deren Verbreitung, Bewertung und Korrektur in Organisationen.

Das Leitbild hilft über die zwei großen Klippen: das Zeit-Dilemma und das Komplexitäts-Dilemma.

Akteursgruppen zur Leitbild-Erstellung

Je nach Einbindungsart und -anzahl der Akteure zur Leitbildentwicklung können grob folgende drei Möglichkeiten unterschieden werden:

1. Die Erarbeitung des Leitbildes durch das Topmanagement.

Die Projektgruppe (das Kernteam) besteht aus Unternehmensleitung und Vorstand. („Top down“)

Vorteile:

- 2# Unternehmensleitung steht hinter dem Leitbild, dadurch mehr Verbindlichkeit und mehr Auswirkung auf Entscheidungen des TOP-Managements.
- 2# Unternehmensleitung hat den größten Überblick und das Wissen darüber kann optimal in das Leitbild eingebunden werden.
- 2# 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. Die Erarbeitung des Leitbildes durch eine (externe) Expertengruppe

Die Expertengruppe führt z.B. Befragung erfahrener Führungskräfte und Schlüsselakteure durch; formuliert einen Rohentwurf und stellt diesen

zur Diskussion; ist weiters behilflich in der Ausarbeitung bzw. Überprüfung der Leitlinien und Leitziele etc.

Vorteile:

- 2# Intensive Erforschung des Unternehmens und seines Umfeldes
- 2# Professionelle Begleitung

Nachteile:

- Leitsätze sind sehr durch die Expertengruppe geprägt
- Akzeptanz im Unternehmen ist oft schwierig ist
- Oft großer Aufwand für die Implementierung

3. Erarbeitung des Leitbildes durch eine möglichst große Zahl von Akteuren, begleitet von einem Kernteam („bottom up“).

In Zukunftskonferenzen bzw. -werkstätten sowie in Klausurtagungen, Gesprächskreisen und Führungsseminaren wird das Leitbild entwickelt. Zudem besteht die Möglichkeit zur schriftlichen Rückmeldung auf die Entwürfe. Auch „einfache“ Mitarbeiter werden größtmöglich miteinbezogen.

Vorteil:

- 2# Hohe Identifikation sowohl in Führungs- wie im Mitarbeiterkreisen
- 2# Die Leitbildentwicklung ist bereits der 1. Schritt für dessen breite Umsetzung
- 2# Geringere Widerstände und hohe Akzeptanz für Maßnahmen

Nachteile:

- großer Zeitaufwand sowie großer personeller Aufwand
- hohes Unsicherheitspotential
- ehrliche Offenheit des Top-Managements ist notwendig

Als wichtige Faustregel gilt:

Einfach und ehrlich formulierte, unternehmensintern und ambitioniert entwickelte Leitbilder sind gut formulierten, glatten aber nicht authentischen Leitbildern, die von externen Beratern vorgelegt werden allemal vorzuziehen.

2.4. Strategische Planung

Das Leitbild beschreibt, wie die unternehmerische Zukunft aussehen soll. Doch auf welchem Weg können wir dieses Ziel erreichen? Diese Frage steht im Mittelpunkt der strategischen Planung. Das Forecasting - das Prognostizieren bzw. Projizieren zukünftiger Entwicklungen - ist hierbei eine gängige Methode. Ausgangspunkt ist dabei der gegenwärtige Stand beispielsweise der Technologie. Die Prognose stellt also bloß ein „Wahrscheinlichkeitsurteil“ über das Auftreten von Ereignissen in der Zukunft dar, die auf Beobachtung der Vergangenheit und Gegenwart und unter einer Annahme über die Fortsetzung der beobachteten Entwicklungsrichtungen (Trends) beruhen. Im Gegensatz zu einer Projektion (eine Vision bzw. ein Leitbild) werden bei Prognosen also nicht denkbare oder mögliche, sondern wahrscheinliche Entwicklungen der Zukunft über das „Forecasting“ vorhergesagt.

Doch es geht auch anders herum: Wenn wir ausgehend von einer genau umschriebenen Situation in der Zukunft zurückzublenden auf das Heute, um festzustellen, welche Voraussetzungen und Entwicklungsschritte tatsächlich notwendig sind, um diese gewünschte Zukunft auch tatsächlich zu erreichen. Ausgangspunkte bilden hier eher die aktuellen Defizite und wie sie ursächlich behoben werden können.

Diese Methode des Zurückblendens wird als Backcasting bezeichnet. Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und ökologischer Verträglichkeit hat sich diese Form der Strategiefindung durchgesetzt. Ein in den Niederlanden aufgelegtes Forschungsprogramm zur nachhaltigen Technologieentwicklung hat beispielsweise die Devise "Backcasting statt Forecasting" gewählt: zunächst werden die in fünfzig Jahren gewünschten "Zukünfte" beschrieben. Danach wird untersucht, mit welchen Methoden und Technologien diese erreicht werden können.

Nach der Entwicklung eines Leitbildes bedarf es also einer schrittweisen, strategischen Konkretisierung für die näher liegenden Zeithorizonte. Durch die Ableitung eines Wandlungsweges und einer Strategie dient das Leitbild als aktives Instrument der Steuerung von Innovationsprozessen – ob in Einzelfirmen, in Netzwerken oder ganzen Sektoren. Neben dem globalen Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“ kursieren auf ganz verschiedenen Ebenen unterschiedliche Vorstellungen wie „das papierlose Büro“, oder „die rohstoffautarke Gemeinde“ unter einem ebenfalls nicht exakten Leitbildbegriff.

In der „konventionellen“ Wirtschaft wird bevorzugt reaktiv gehandelt d. h. aufgrund eines akut auftauchenden Problemdrucks. Werden problematische Faktoren plötzlich schlagend, wird intensiv nach einem Lösungsweg gesucht. Dieser Lösungsimpuls kann oft nur zu kurzfristig wirksamen Maßnahmen führen und schon bald ergibt sich das nächste Prob-

Strategie ... ist die Art (Mittel und Wege) wie die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens realisiert wird, wobei auch kurzfristige Ziele einbezogen sind. Ziel ist die bestmögliche Wertschöpfung für die Eigentümer (Shareholder), die Kunden und Stakeholder sowie das Erreichen bzw. Ausbauen einer führenden Wettbewerbsposition.

lem, auf das – wie schon zuvor - eine weitere problemorientierte Handlung erfolgt. Die Blickrichtung ist stets auf die Beseitigung der gegenwärtigen Probleme gerichtet, die wiederum aus Vergangenem resultieren. Insgesamt führt diese Form des Managens zu einem „Weiterwursteln“ wie bisher, ohne dabei zu berücksichtigen, dass

- ## die Problemstellungen dadurch stets komplexer zu werden drohen,
- ## die Probleme immer unmittelbarer, unverhoffter und weniger vorhersehbarer auftauchen,
- ## die Probleme die Sicht stets nach hinten – in die Vergangenheit – lenken und somit
- ## es immer schwieriger wird eine konkrete Vision für die Zukunft zu verfolgen.

Wen wundert es dann, dass immer mehr Maßnahmen, die gesetzt werden, reine Reaktions-, Affekt-, Reparatur- und Instandhaltungsmaßnahmen sind. Da keine langfristige Planung erfolgt, kann auch nicht gesagt werden, wie die immer stärker werdende Vernetzung bzw. der Komplexitäts- oder Entwicklungsstand des Systems in 10 oder 20 Jahren aussehen wird. Die Folge sind nicht nur tiefe Verunsicherung, sondern auch immer weniger kontrollierbare Entwicklungen, die von quasi spontanen Entscheidungen herrühren. Das Gesagte wird in Abbildung 7 skizzenhaft dargestellt.

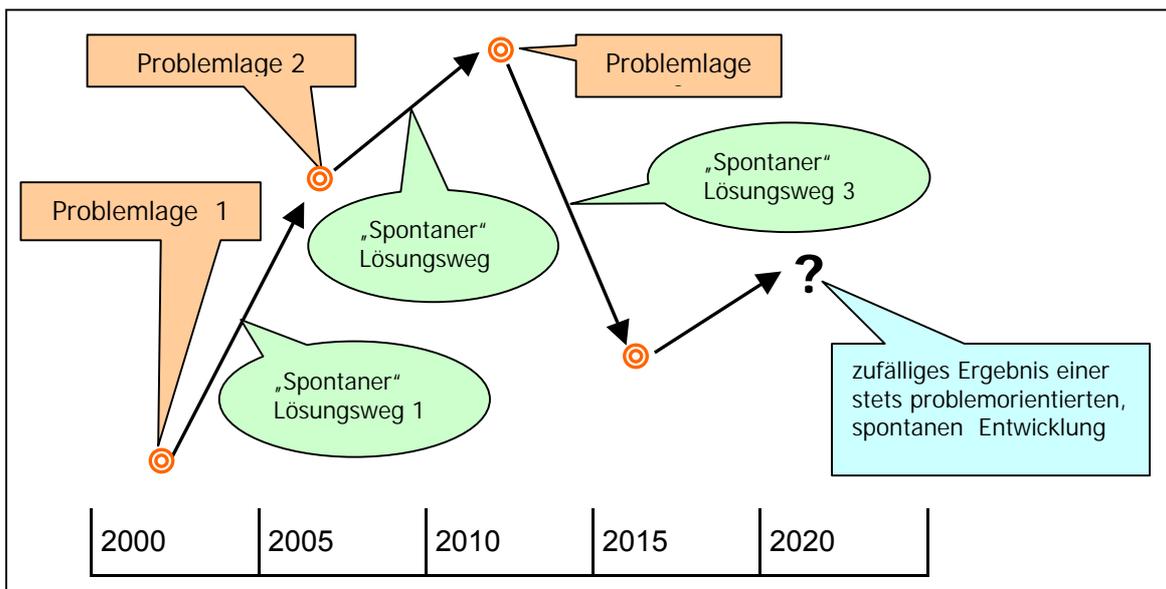


Abbildung 7: Problemorientierte Entwicklung (via Forecasting)

2.5. Backcasting – das rückwärtsschreitende Planen

Ganz anders sieht ein Entwicklung aus, wenn versucht wird, einem „höheren“, gewünschten Zukunftszustand, einem „idealisierten“ Leitbild zu folgen bzw. sich diesem anzunähern. Bei der Leitbildorientierung wird bewusst danach gefragt, wie die Zukunft – eine bessere, wünschenswerte Zukunft - aussehen soll. Im Konkreten wird also zunächst überlegt, welche Zukunft für das Unternehmen in 10, 20 oder 30 Jahren erwünscht und anzustreben ist. Dieses Zukunftsbild (die Vision) wird nachvollziehbar präzisiert und schlüssig als Unternehmensvision beschrieben. Erst dann wird von dieser entworfenen Vision aus rückwärtsschreitend ein Wandlungsweg hin zur Gegenwart entworfen. Die Blickrichtung ist hier also eine umgekehrte: der Blick richtet sich von einer wünschenswerten Zukunftssituation auf die Gegenwart zurück.

Die unternehmerische Zukunftsvision soll das Potential haben, allen Beteiligten bzw. Betroffenen „Sinn“ zu stiften für ihre Alltagshandlungen, die für sich alleine unbedeutend erscheinen mögen, als Ganzes jedoch dazu beitragen, der Vision einen Schritt näher zu kommen. Schließlich soll sich eine Unternehmensvision als Basis für einzelnen Abteilungsleitlinien und -strategien eignen und somit als Kristallisationskeim für die Ausbreitung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu wirken. Die wesentlichen Innovationschancen durch eine Sektorvision sind exemplarisch:

- ## Nachhaltige Technologieentwicklung (Material, Produktion, Prozess- und Energietechnik etc.) durch leitbildorientiertes Vorgehen
- ## Effiziente Wirtschaftsweisen (Ressourceneffizienz, Dematerialisierung, Einsparungen, Verhältnis zum Branchendurchschnitt etc.) durch die Bewusstwerdung der knappen Ressourcen
- ## Organisationale Lernstrukturen (Kommunikation, Evaluation, Rückkoppelung, Logistik, Nahtstellen etc.) durch das Lernen von vernetztem Denken
- ## Zukunftsfähige Wirtschaftskultur (Leitbild, Kommunikation, Mitarbeiterereinbindung und -motivation, Kunden- und Lieferantenkontakte etc.) durch eine neue Kommunikations- und Dialogkultur

Um all diese Innovationschancen auch Wirklichkeit werden zu lassen, wird bei der Sektorvision das Instrument der rückwärtsschreitenden Planung – das Backcasting - eingesetzt. Im Backcasting-Prozess werden vom Zukunftsbild rückwärtsschreitend Meilensteine, Voraussetzungen und Maßnahmen überlegt, die heute und in näherer Zukunft notwendig sind, um dieses Ziel zu erreichen. Wie die folgende Abbildung 8 zeigt, ergeben sich dabei auch u. U. mehrere mögliche Entwicklungspfade. Bei der konkreten Umsetzung orientiert man seine Handlungen am Leitbild für die Zukunft, die gegenwärtigen Handlungen sind dann Maßnahmen zur Realisierung des Leitbildes und nicht Reparaturmaßnahmen.

Heute wird das **Backcasting** Verfahren vor allem bei strategischen Problem-
analysen und bei
Investitionsstrategien
angewendet (z.B. Fa.
Electrolux, Siemens,
Miele). Auch in ver-
schiedenen Dialog-
und Planungs-
verfahren (z.B. Raum-
, Verkehrs- und Infra-
strukturplanung) und
als gemeinsames
Denk- und Zukunfts-
gestaltungsmodell für
die Gemeinde- und
Regionalentwicklung
(z.B. im Rahmen der
Lokale Agenda 21)
wird rückwärts-
schreitendes Planen
eingesetzt.

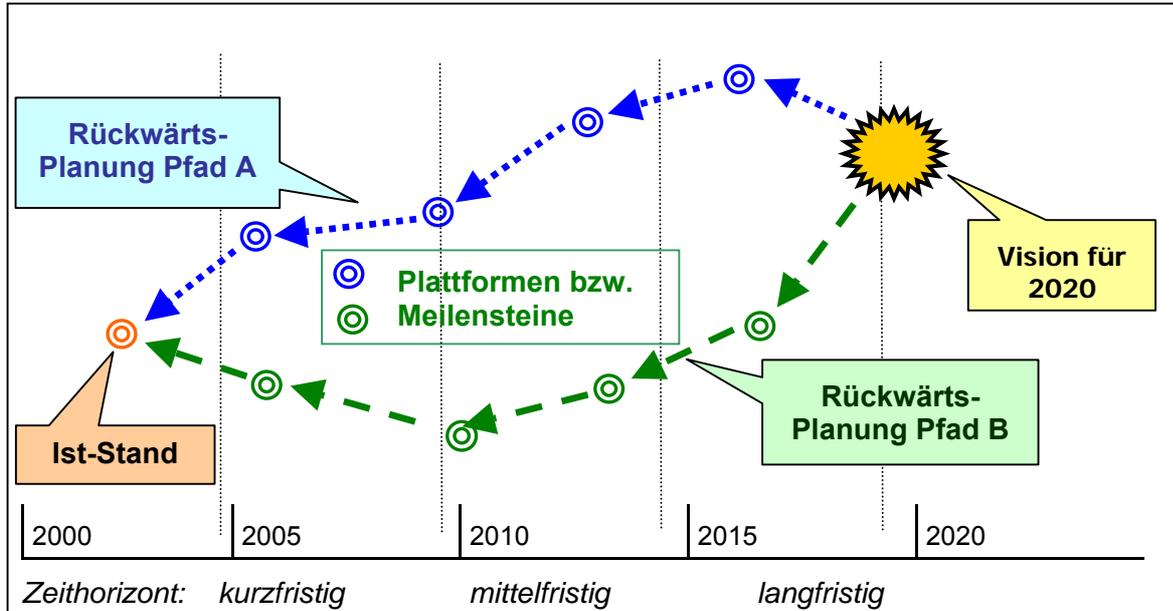


Abbildung 8: Leitbild- bzw. lösungsorientierte Entwicklung via Backcasting

2.6. Grundprinzipien des Backcasting

Unter der Backcasting-Methode, die auf J. Goldemberg (USA) und P. Steen (Schweden) aus den 1980-er zurückzuführen ist, versteht man die Methode des rückwärtsschreitend Planens von einem zukünftigen Bild (einer Vision) aus in die Gegenwart zurück. Im Vergleich der Forecasting- mit der Backcasting-Methodik können folgende grundsätzliche Unterscheidungen gemacht werden:

Forecasting	Backcasting
übliche Vorgehensweise	eher selten in der Anwendung
die Planung erfolgt in kleinen Etappen ohne Fixierung auf eine Vision	die Planung erfolgt rückwärtsschreitend von einer Vision aus „zurück“ in die Gegenwart
Gefahr von langfristigen Fehlplanungen ist eher groß (z.B. Fehlinvestitionen da keine längerfristige Orientierung vorhanden ist)	die Gefahr von Fehlplanungen sinkt, da neue Produkt-, Technologie- und Dienstleistungsentwicklungen, Managementprogramme etc. an einem Leitbild ausgerichtet werden
Gefahr einer Sackgasse bzw. in eine langfristig ungünstige Richtung einzuschlagen ist groß	Gefahr von Sackgassen wird minimiert

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Forecasting und Backcasting

Das Backcasting-Modell von „The Natural Step“

Am bekanntesten ist das Backcasting-Modell nach K.H. Robert und J. Holmberg, die als Wissenschaftler in der von K.-H. Roberts gegründeten internationalen NGO „The Natural Step (TNS)“ arbeiten (Natrass, Brian, Altomare, Mary, 2002). In ihren Publikationen beschreiben sie die Methode des Backcasting als Anwendung eines Sets voneinander unabhängigen Prinzipien. "Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, aber ihre Prinzipien". Diese Prinzipien sind universell anwendbar, sowohl auf die Gesellschaft als auch auf die Wirtschaft, und schließen den Aspekt der Nachhaltigkeit ein. Mit ihrem bildhaften Modell - der TNS-Strategie - möchten sie aufzeigen, wie Planung und Evaluierung von einer zukünftigen Perspektive aus möglich werden. Das Modell soll eine Grundlage für den Dialog bilden, bei Problemlösungen und in der strategischen Planung der Wirtschaft (z.B. im Bereich von ISO 14001) angewendet werden.

Zur besseren Veranschaulichung des Backcasting-Modells wird im Folgenden näher auf die TNS-Strategieentwicklung eingegangen. Diese baut auf drei Grundelementen auf: (1) der Trichter-Metapher, (2) den vier Systemknditionen und (3) der Strategieentwicklung über das Backcasting.

(1) Ein **Trichter** wird als Metapher verwendet, um jene Probleme, die aus der Missachtung des Nachhaltigkeitsprinzips entstehen, darzustellen. Die gesellschaftliche Nachfrage nach Ressourcen bildet eine Wand oder Seite des Trichters und die Ressourcenverfügbarkeit die andere. Während die gesamtgesellschaftliche Nachfrage nach Ressourcen immer schneller zunimmt, sinkt die natürliche Kapazität, diese Nachfrage zu befriedigen. So gesehen entwickelt sich ein Bild, das vermitteln soll, dass die menschliche Gesellschaft immer weiter in den schmaleren Teil des Trichters hineingerät (siehe **Abbildung 9**). Letztendlich erleben mehr und mehr Menschen der Erde diesen Trichtereffekt hautnah. Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik setzen das Verjüngen der Wände des Trichters gleich mit immer höher werdenden Kosten für Abfallwirtschaft, Steuern, Versicherungen, Ressourcen und Verlust der Kreditfähigkeit am Markt. Doch eigentlich sind dies nur Anzeichen sich verknappender Ressourcen.

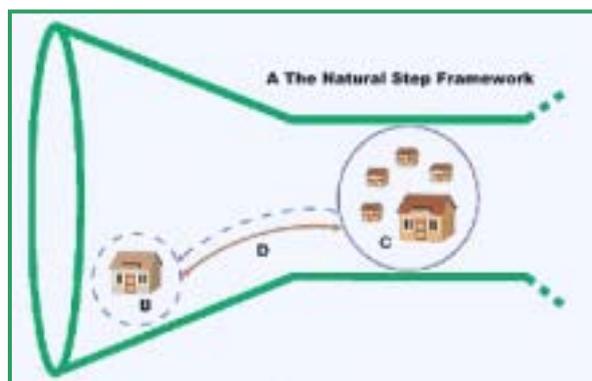


Abbildung 9: Der TNS - Trichter

(2) Vier **Prinzipien** (Systemknditionen) gibt es, die die Nachhaltigkeit in der Öko- und Soziosphäre (Gesellschaft) bestimmen, zugleich verdeutlichen diese auch,

wie der Trichter wieder geöffnet werden kann. Drei der Prinzipien sind funktionell unterschiedlich, das vierte liegt den anderen als Basisprinzip zugrunde (siehe Abbildung 10).

1. das Verhindern des Anstiegs von Konzentrationen, die der Erdkruste entnommen werden
2. das Verhindern des Anstiegs von produzierten Substanzen
3. das Verhindern der physikalischen Auslaugung, Übererntung oder anderer Formen von Manipulationen des Ökosystems
4. die Erfüllung der Grundbedürfnisse der Menschen weltweit durch eine faire und effiziente Nutzung von Ressourcen

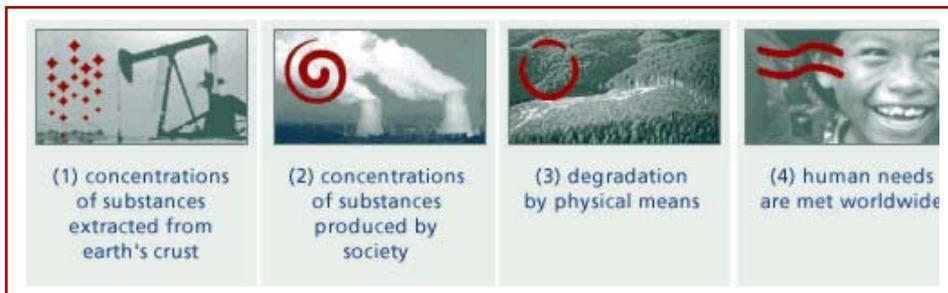


Abbildung 10: The Natural Step (TNS): die vier Nachhaltigkeitsprinzipien

(3) Damit - technisch betrachtet - kurz- und langfristige Planungen gleichzeitig möglich werden, ist eine bestimmte Planungsstrategie notwendig. Diese **Strategie** wird entwickelt, um die Wände des Trichters zu meiden und seine Öffnung zu erreichen.

Zur praktischen Durchführung des TNS-Modells wird folgende Vorgehensweise empfohlen (siehe auch Abbildung 11):

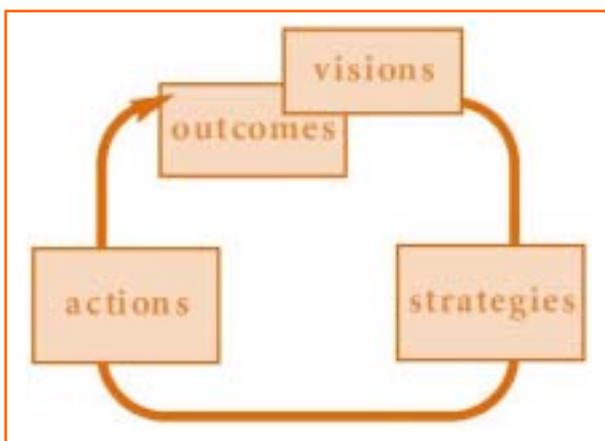


Abbildung 11: The Natural Step (TNS) Ablauf (vereinfachte Darstellung)

- A. Eine gemeinsame Vorstellung haben und sich positiv entwickeln wollen
- B. Die aktuelle Situation erfassen: eine Übersicht zu kritischen Punkten und Problemen aufstellen (Stärken / Schwächen-Analyse und Positionierung vornehmen)
- C. Thinking about tomorrow: eine Vision erstellen, wie das Unternehmen eines Tages sein sollte, um möglichst keine Probleme mehr zu verursachen und diese Lösungsbilder auflisten, unabhängig davon, ob sie ökonomisch realistisch sind oder

nicht (visions)

- D. Von der Vision aus ein strategisches Programm ableiten – eine Strategie entwickeln: Phase I. Backcasting, um kurz-, mittel- und langfristige Planungen zu verbinden; Phase II: flexible Plattformen beschreiben und Phase III. „low hanging fruits“ ernten. Diese Phasen werden im Folgenden näher beschrieben.

Die **Strategieentwicklung im TNS-Modell** geschieht über die Backcasting-Methodik, wobei die **Phase I** von einer Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise geprägt ist. Hier gilt es, Ursache-Wirkungsketten zu erkennen und kritische Fragen im Hinblick auf die Systemkonditionen zu stellen. Liefern z. B. unsere Aktivitäten einen Beitrag zur ständigen gesellschaftlichen Verletzung der Systemkonditionen? Im Rückwärtsschreiten von der Zukunft in die Gegenwart wird wie folgt systematisch reduziert:

- (a) der Anspruch auf fossile Energieträger und verschwenderischen Gebrauch von Materialien wie z.B. Metallen
- (b) der Gebrauch von persistenten unnatürlichen, sicherheitsbedenklichen und toxischen Komponenten
- (c) jegliche Aktivitäten, die physikalisch betrachtet in die Erhaltung der Ökosysteme (zu tief) eingreifen
- (d) den Verbrauch von Ressourcen indem passendere Methoden gewählt werden, um den menschlichen Ansprüchen gerecht zu werden

Phase II der Strategieentwicklung dient dem Schaffen flexibler Plattformen bzw. Meilensteinen (siehe Abbildung 8). Jeder Schritt, der unternommen wird, soll zugleich auf eine flexible Plattform hinarbeiten und gleichzeitig auf die dann herrschenden Systemkonditionen abgestimmt sein. Nur so können Sackgassen vermieden werden. Die Flexibilität ist speziell dann wichtig, wenn Investitionen groß sind und Ressourcen für eine relativ lange Zeit in Anspruch genommen werden. Als Sackgasse könnte man z.B. die einseitige Weiterentwicklung von energieeffizienteren Maschinen beschreiben, wenn dadurch die Entwicklung neuer Energieträger, die nicht von fossilen Brennstoffen abhängig sind, vernachlässigt wird.

Phase III in der Strategieformulierung ist das „Pflücken von tief hängenden Früchten“. Damit - ökonomisch betrachtet - kurz- und langfristige Planungen gleichzeitig möglich werden, ist es notwendig, Augenmerk auf jene Innovationen zu legen, die neben ihrer Flexibilität auch eine rasche Rentabilität aufweisen. Als Beispiel kann hier die Photovoltaik-technik genannt werden, da sie universell - von Satelliten über Uhren, Rechner bis zu Rasenmähern usw. eingesetzt werden kann.

3. LEITBILD UND ÜBERBETRIEBLICHE KOOPERATION

3.1. Unternehmenskooperationen

Der Begriff der Kooperation kommt aus dem Lateinischen und heißt übersetzt "Zusammenarbeit" oder "gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben". Er ist weit verbreitet und dennoch unscharf und schillernd geblieben. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften besteht jedoch weitgehende Einigkeit darüber, dass es sich bei der Kooperation um eine Zusammenarbeit zwischen und nicht innerhalb von Unternehmen handelt.

Formen der Kooperation

Kooperationen kommen in den unterschiedlichsten (institutionellen und organisationalen) Formen vor, weshalb es eine Vielzahl bekannter Kooperationsstypen wie z.B. strategische Allianzen, Unternehmensnetzwerke, Verbände etc. gibt. Die große Anzahl der Formen von Unternehmenskooperationen lässt sich nach einer Vielzahl von Kriterien unterscheiden, die wiederum vielfältige Ausprägungsformen zulassen. Hinter Bezeichnungen wie Joint Venture, strategische Allianz, Verband, Netzwerk, Kartell, Genossenschaft, Branche etc. verbergen sich oft sehr verschiedene Arten der Zusammenarbeit.

Ausrichtung von Unternehmenskooperationen

Die Ausrichtung einer Unternehmenskooperation kann in drei wesentliche Richtungen unterteilt werden (siehe Abbildung 12), die aber auch in Kombination existieren können.

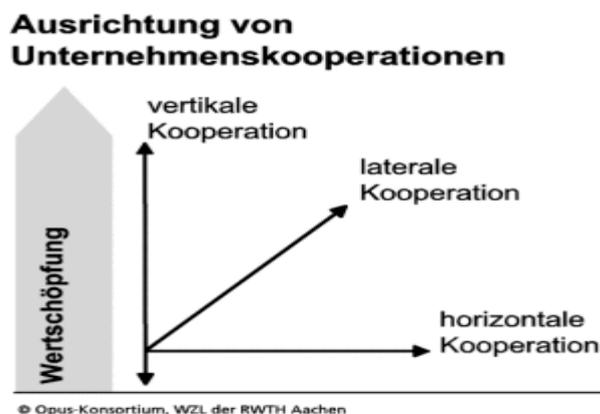


Abbildung 12: Ausrichtung von Unternehmenskooperationen

Zum ersten kann eine Kooperation auf **horizontaler** Ebene angesiedelt sein, d.h. es stehen Unternehmen in Beziehung, die sich auf der gleichen Stufe einer Produktionskette, also in der Regel in Konkurrenz zueinander, befinden. Ein typisches Beispiel für eine solche Kooperation ist der Zusammenschluss verschiedener Unternehmen zu einem Cluster oder Netzwerk, wie beispielsweise im Rahmen der Automobilherstellung. Kooperationen auf **vertikaler** Ebene sind entlang einer Produktionskette angesiedelt und bestehen z.B. zwischen einem Konstrukteur, einem Vorproduzenten, einem Produzenten und einem Entsorger. Die dritte Form der Kooperation ist die **laterale**. Hier schließen sich Unternehmen verschiedener Märkte ohne direkte Marktbeziehung zueinander zusammen, weil sie dadurch Synergien besser nutzen können, z.B. ein Schwimmbad mit einem Produktionsbetrieb, um dessen Abwärme als Heizwärme zu nutzen. Laterale Kooperationen entstehen oft durch einen räumlich-regionalen Bezug der Unternehmen zueinander (Regional-Cluster).

Zielsetzung von Kooperationen

Die wesentlichen Ziele von Kooperationen sind Effizienz-, Synergie- und Machtziele. Hierbei ist insbesondere zu beobachten, dass rein ökonomisch ausgerichtete Netzwerke in der Praxis äußerst selten vorkommen. Die meisten Kooperationen treten in der Regel in Verbindung mit sozialen, regionalen oder umweltorientierten Zielsetzungen auf. Unternehmenskooperationen kommen aber zumeist nur dann zustande und sind von langer Dauer, wenn auch ein ökonomischer Erfolg sichergestellt ist.

Anzahl der Beteiligten

Wie schon bei dem Gegenstand der Kooperation hat auch die Anzahl der Beteiligten Partner einen Einfluss auf den Koordinationsaufwand und die damit verbundenen Kosten. Aus Sicht der Nachhaltigkeit könnte sich jedoch ein umgekehrtes Bild ergeben: je größer die Anzahl der beteiligten Unternehmen, desto höher ist die Chance ein - auf langfristige Nachhaltigkeit bezogen - Gesamteffizienteres Ergebnis unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Dies kann insbesondere auf die Realisierung von Synergieeffekten zurückgeführt werden. Eine mögliche Unterscheidung nach der Anzahl der Beteiligten ist die folgende:

- ## Bilaterale (dyadische) Kooperationen (zwischen zwei Partnern)
- ## Kleingruppen-Kooperationen
- ## Großgruppen-Kooperationen
- ## Organisationsform

Organisation der Kooperation

Die Organisationsform einer Kooperation beeinflusst wesentlich die Machtstrukturen zwischen den beteiligten Unternehmen. In *hierarchisch* organisierten Unternehmenskooperationen, wie z.B. zwischen Automobilherstellern und Recyclingunternehmen, gibt es in der Regel ein fokales (d.h. bestimmendes oder anführendes) Unternehmen, von welchem die anderen Beteiligten abhängig sind. Im Rahmen dieser Organisationsform lassen sich nachhaltigkeitsrelevante Maßnahmen, so sie von dem zentralen Unternehmen initiiert oder gewünscht werden, wesentlich einfacher durch- und umsetzen. Ein Risiko liegt in diesem Fall aber darin, dass das Unternehmen mit der größten Macht die Entwicklungsrichtung vorgibt und Effizienz-, Optimierungs- und Umstellungsmaßnahmen an die weniger durchsetzungsstarken Beteiligten abgibt, die dadurch ökonomische Einbußen hinnehmen könnten.

Eine zweite Form der Organisation ist die *heterarchische*. Auf diese Weise organisierte Kooperationen bestehen aus gleichstarken Partnern mit einem eigens dafür geschaffenen Netzwerkmanagement. Die Realisierung einer gemeinsamen, überbetrieblichen Nachhaltigkeitsdynamik sollte zu ähnlich großen Anteilen auf alle beteiligten Unternehmen verteilt sein. Wenn sich dies nicht umsetzen lässt, können jedoch Ausgleichsmechanismen, ökologischer und ökonomischer Art, formuliert und eingeführt werden, um ein optimales Ergebnis unter einer gerechten wirtschaftlichen Aufteilung zu erreichen.

Die am häufigsten vorkommende Form der Kooperationen ist die ohne separate Organisation. Bei dieser Form werden zwar durchaus dafür spezialisierte Mitarbeiter mit organisatorischen Aufgaben betraut, eine Zusammenführung von personellen Ressourcen und Sachmitteln der Kooperationspartner in eine zusätzlich entstehende Organisation (Netzwerkmanagement) wird aber nicht vorgenommen. In einem solchen eher losen Verbund ist die Realisierung einer überbetrieblichen Nachhaltigkeitsdynamik erheblich schwerer als in den oben genannten Formen, da die Koordination der gemeinsamen Aktivitäten noch zusätzlich von den speziell abgestellten Mitarbeitern der einzelnen Unternehmen durchgeführt, oder weitere Mitarbeiter nur für diesen Zweck bereitgestellt werden müssen, was gerade in kleineren Betrieben kaum möglich ist.

Räumliche und zeitliche Dimension von Kooperationen

Die räumliche Ausdehnung einer Unternehmenskooperation ist aus nachhaltigkeitsbezogener Sichtweise einer der bedeutendsten Faktoren. Denn wenn ein Unternehmensnetzwerk, welches national oder sogar international agiert, Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit einführen möchte, muss im Sinne eines gesamt optimalen Ergebnisses immer

auch ein Augenmerk auf alle Dimensionen - soziale, ökologische und ökonomische Erfolge – gelegt werden. So kann z.B. ein gesteigener ökonomischer Erfolg (mehr verkaufte Stückzahlen etc.) einen erhöhten Transport- und Ressourcenaufwand bedeuten und die damit verbundenen Emissions- und Umweltkosten das Gesamtergebnis ins Negative bringen.

Zeitlich begrenzte Unternehmenskooperationen bergen in der Regel weniger Risiken, da sämtliche Abhängigkeiten und Verflechtungen nicht von Dauer sind. Selbst wenn das Ziel der Kooperation vollständig verfehlt wird, sind die zu erwartenden ökologischen und ökonomischen Verluste weniger gering als bei einer zeitlich unbegrenzten Kooperation. Diese bietet aber, durch die Möglichkeit der Realisierung von Lerneffekten, ein größeres Optimierungspotential was für den ökonomischen Bereich ebenso wie für soziale und ökologische Aspekte gilt.

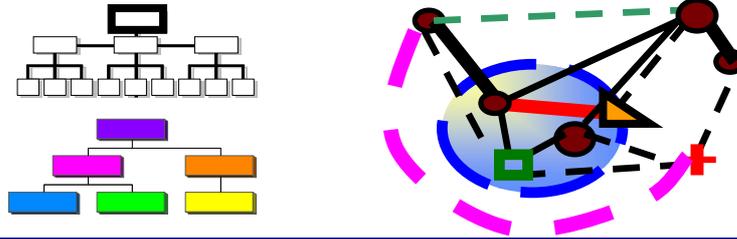
Die Art der Zutritts- und Erweiterungsmöglichkeiten wirken sich ebenfalls auf die Organisation und den „Lebenszyklus“ einer Unternehmenskooperation aus. Eine geschlossene, exklusive Kooperation könnte einen Teil der Möglichkeiten und Potenziale zur besseren Gestaltung der überbetrieblichen Nachhaltigkeitsentwicklung ausschließen, wenn es z.B. nicht möglich ist, weitere Unternehmen, wie etwa ein effizientes Verwertungsunternehmen, einen regionsorientierten Betreiber oder einen ethisch-ökologisch orientierten Finanzgeber, mit in die bestehende Kooperation aufzunehmen. In jeder Hinsicht lassen sich durch Kooperationen aber einfache Lern- und Synergieeffekte erzielen, da sich die beteiligten Unternehmen mit der Zeit besser kennen und verstehen lernen. So können lernende Strukturen und Funktionen durch Kooperation entstehen bzw. übernommen werden, die nicht durch neue Unternehmensgründungen oder durch regionsfremde Unternehmen an sich gezogen werden.

3.2. Netzwerke als Motor innovativen Wirtschaftens

Netzwerke unterscheiden sich von anderen Vereinigungen dadurch, dass sie lose gekoppelte und weit verzweigte Personenvereinigungen sind, die

- š sich durch eine - auf die Bearbeitung von Sachfragen ausgerichtete - horizontale Kommunikation ohne ausgeprägte Hierarchie und ohne Zentrum auszeichnen,
- š motiviert und gesteuert werden durch Partnerschaft und Vertrauen unter den Beteiligten,
- š den Bestand sowohl über ausgehandelte Ergebnisse als auch über die Dauerhaftigkeit der Beziehungen sichern (Fürst und Schubert, 1998).

Sie unterscheiden sich somit in einigen wesentlichen Punkten von der traditionellen Betrachtungsweise von Organisationen:



Hierarchische Organisation	Netzwerkorganisation
„gleiche“ Partner	„wechselnde“ Partner
klaren Hierarchien und Verbindungen	mit wechselnden Beziehungen

Abbildung 13: Klassische Organisation und Netzwerk - Unterschiede

Die Unterschiede in der Betrachtungsweise zwischen der klassischen, hierarchischen und der Netzwerksbetrachtungsweise werden in folgender Tabelle näher erläutert.

Hierarchische Organisation	Netzwerkorganisation
Ziel der Organisation ist ...	
das Aufrechterhalten der erschaffenen Ordnung	das Ermöglichen der zukünftigen Flexibilität
Fragen , die sich die Beteiligten stellen:	
Wie unterscheiden wir uns?	Wie verbinden wir uns?
Änderung bedeutet für die Organisation und ihre MitarbeiterInnen ...	
Grenzen durchbrechen, strategische „Feldzüge“, Neues „erobern“	über den Zaun schauen, sensibel neue Bedürfnisse erkunden
Krisen in der Organisation und im Umfeld bewirken eine ...	
Verstärkung der Grenzen, Ruf nach Verbesserung der äußeren Sicherheit	Öffnung der Grenzen, Auseinandersetzung mit Identität und innerer Sicherheit
Kommunikation zwischen den Bereichen wird oft gesehen als ...	
Einmischung in die „inneren Angelegenheiten“ über Grenzen hinweg	Entdeckung neuer Kunden- und Forschungsfelder, was Lernchancen ermöglicht
Die überall auftretenden Grauzonen werden oft gesehen als	
Niemandland, mit dem entweder keiner was zu tun haben will oder das alle als ihr zu verteidigendes „Eigentum“ sehen	Zu erforschendes Neuland, in dem innovations- und kulturfördernde Begegnungen stattfinden können

Tabelle 2: Betrachtungsweise von Organisationen

Netzwerke spielen wegen ihres hohen Innovationspotenzials eine zunehmend große Rolle, um nachhaltiges Wirtschaften Realität werden zu lassen. Durch die Kooperation unterschiedlichster Akteure auf verschiedensten Ebenen lassen sich Synergien nutzen und innovative Lernprozesse einleiten. Aufgrund ihrer Komplexität und Flexibilität entwickeln sie auch schneller ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines leitbildorientierten Führungsmodells.

Netzwerke können so auch besser die Forderung nach mehr Selbststeuerung und Selbstorganisation einlösen, weil ihre Entscheidungsstrukturen flexibler auf die Spannungsverhältnisse - zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen bzw. (regional-) politischen Bedürfnisse - eingehen müssen. Sie müssen selbst spezifische Verantwortung für ihre Zukunftsentwicklung übernehmen und können nicht auf die Gestaltung von gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen warten. Die Systemgrenzen müssen dabei selbst definiert werden und haben die unterschiedlichen Umfeldbedingungen zu berücksichtigen (siehe folgende Abbildung 14).

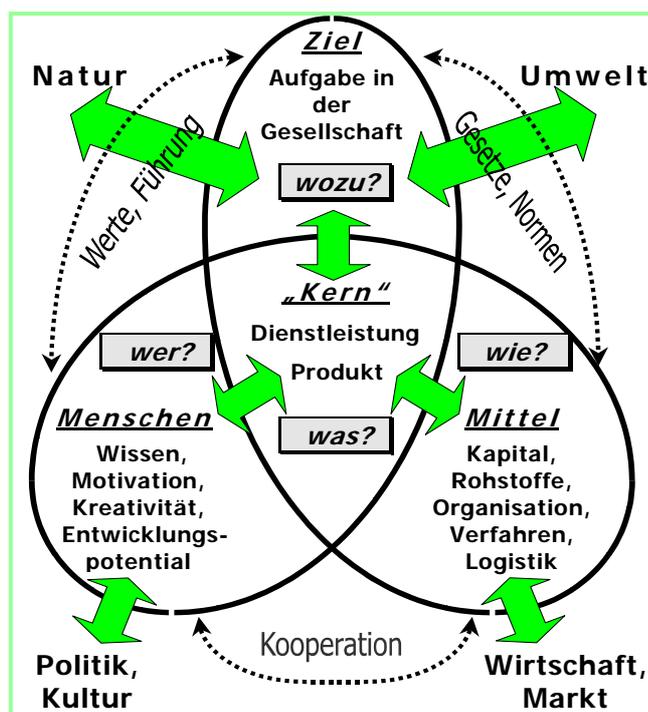


Abbildung 14: Verbindungen eines Unternehmensnetzwerks zum betrieblichen Umfeld

Die Abbildung 14 stellt die systemischen Verbindungen innerhalb eines Netzwerkes unter Beteiligung eines breiten Akteursradius dar. Akteure in diesem Beziehungsnetz sind zuerst die Unternehmer selbst, die – zuerst den „Kern“ des eigenen Unternehmens und dann des gesamten Netzwerkes - anhand ihrer Ziele, über die beteiligten Menschen und mit den

vorhandenen Mitteln an das wirtschaftspolitische Umfeld vermitteln und anpassen müssen.

Sie haben auch darauf zu achten, dass nicht ein Flügel dieses „Innovationspropellers“ zu stark oder zu schwach ausgebildet ist, da sonst der Motor des Betriebes – und damit des ganzen Netzwerkes! - „unrund“ läuft. Netzwerke können damit eigene Stärken ergänzen, aber keinesfalls eigene Schwächen kaschieren (wie es leider oft bei der Bildung von Netzwerken angenommen wird).

Wichtige Schlüsselfunktionen sind von den Personen auszufüllen,

- Ø die im konkreten Planungs- und Umsetzungsbereich des Netzwerkes tätig sind, also Unternehmer, Wissenschaftler, Wirtschaftsexperten, sowie
- Ø die Anwender und Zulieferanten der Produkte und Dienstleistungen des Netzwerkes, vor allem die Kunden, und Lieferanten sowie Akteure aus dem weiteren Umfeld (z.B. Bürger, Behörden, Kammern und Regionalpolitiker

Die rasche Anpassung an die Umfeldbedingungen erfordert ganz besonders, dass – neben und mit den Unternehmern - auch Teilnehmer aus Politik und Forschung sowie die Bürger als Konsumenten und Anwender der Produkte und Dienstleistungen an der Gestaltung des Netzwerkes mit seinem Umfeld teilnehmen. Auf diese Weise können Kooperationen und Diskurse lernender Organisationen im beiderseitigen Interesse stattfinden. Durch die Einbindung möglichst vieler Akteure wird auch der Forderung nach mehr Partizipation, Kommunikation und Prozessorientierung Rechnung getragen. Wie diese Akteure eingebunden werden, damit ein solches Netzwerk auch dem Leitbild der „Nachhaltigen Entwicklung“ entspricht, ist Gegenstand der folgenden Abschnitte.

Darüber hinaus haben funktionierende Netzwerke einige praktische Vorteile:

- Ø Durch den höheren Vernetzungsgrad kommt der Einzelne zu mehr und verschiedenen Informationen. Das erweitert die Wahrnehmung von Problemen und von möglichen Lösungsräumen.
- Ø Die mögliche höhere Interaktionsdichte fördert ebenfalls die Wahrscheinlichkeit zu neuen Lösungen (Innovationen).
- Ø Durch die größere Anzahl an Verbindungen (Knoten) kommt es zu Redundanz: Der Ausfall einzelner Knoten bringt nicht sofort das ganze System ins Wanken, die Aufgaben können rasch und einfach auf die verbliebenen Knoten aufgeteilt werden.

- ∅ Ein komplexeres Netzwerk kann sich flexibler an neue Aufgaben und neue Rahmenbedingungen anpassen als ein starr hierarchisch gegliedertes System mit einer klaren, spezialisierten Aufgabenstellung.

Netzwerke mit hoher Beteiligung unterschiedlichster Akteure können helfen, ev. auftretende Übergangsprobleme des nachhaltigen Wirtschaftens zu überwinden, insbesondere dort, wo Unternehmen alleine an die Grenzen ihrer Problemlösungskapazitäten bzw. auf Akzeptanzprobleme stoßen.

3.3. Gestaltung von Kooperationen

Hinsichtlich der Kooperationsebenen in einem Netzwerk unterscheidet man – wie schon zuvor bei Unternehmenskooperationen angeführt – grundsätzlich 3 Typen, die auf ihre Relevanz für den Leitbildprozess überprüft werden müssen:

- 1) **Vertikale** Kooperation: durch Zusammenarbeit in vor- oder nachgelagerten Stufen entlang von Produktions- und Innovationsketten. Einbindung von Wissenschaft, Forschung & Entwicklung.
- 2) **Horizontale** Kooperation: in der gleichen Branche oder im gleichen strategischen Geschäftsfeld.
- 3) **Laterale** Kooperation durch regionale Innovations- und Akteursnetzwerke, die aus dem Zusammenspiel von innerbetrieblichen Innovationen, zwischenbetrieblichen Kooperationen und außerbetrieblichen Akteuren (Politik, Verwaltung, Beratung, Wissenschaft, Forschung & Entwicklung) entstehen. Dazu bedarf es einer optimalen Abstimmung zwischen betrieblicher und regionaler Infrastruktur, regionalen und betrieblichen Anforderungen.

Einige Beispiele für multilaterale Netzwerke reichen von Public Private Partnership (öffentliche und privatwirtschaftliche Akteure), Cluster-Netzwerke auf Basis eines Rohstoffes oder eines „Verfahrens“ (Holzcluster, Responsible Care), Kooperation entlang einer Produktionskette (Automobilcluster), bis zur regionalen und lokalen Unternehmensverbänden z.B. im Rahmen der Lokalen Agenda 21, bei der Gemeinden in Kombination mit regionalen Wirtschaftsbetrieben zusammenarbeiten.

Die teilnehmenden Unternehmen müssen bei dem - meist „zufälligen“(!) - Beginn eines Netzwerkes entscheiden, welche Kooperationsform am besten den eigenen Zielvorstellungen entspricht.

Bei bestehenden Netzwerken wird es wichtig sein,

- ∅ einerseits die Übereinstimmung der Zielvorstellungen der Einzelunternehmen erst einmal in groben Zügen herzustellen und dann im-

mer wieder zu bestätigen bzw. diese zu konkretisieren und zu evaluieren bzw.

- Ø andererseits zu überprüfen, ob die - zu Beginn ebenso meist „zufällig!“ - gewählte Kooperationsform noch den ursprünglichen Zielvorstellungen des Netzwerkes entspricht oder ob eine Erweiterung und/oder Veränderung der Kooperationsebenen nützen kann, die Ziele des gesamten Netzwerkes besser zu erreichen.

Für die Gestaltung eines Netzwerkes sind anhand der bisherigen Erfahrungen noch drei wichtige Kriterien ausschlaggebend: Dynamik, Flexibilität und das – rechtzeitige! – Erkennen von Restriktion. Tabelle 3 erläutert die dazu notwendigen Aktionen und die dabei möglicherweise auftretenden Gefahren in einem Netzwerk:

Kriterium	Aktionen	Gefahren
Dynamik	Offener, innovationsfördernder Austausch; Einbeziehung neuer Akteure od. zumindest neuer Ressourcen; Aufnahme neuer Impulse, Ideen und Trends.	Gefahren bei fehlender Dynamik: Innere Erstarrung, Einkesselung, defensive Haltung.
Flexibilität	Ausgewogenes Maß an Akteuren und Spielregeln; Ausgewogenheit zwischen dem Wunsch nach formaler Strukturierung und flexibleren Organisationsformen.	Formalisierung und zu starre Strukturierung; die verbindlichen Spielregeln werden zu eisernen „Gesetzen“; Flexibilität wird zu unverbindlichem „Chaos“.
rechtzeitiges Erkennen von Restriktionen	Thematisierung von wieder neu aufbrechenden oder hinzukommenden Restriktionen; kalkulierbarer Umgang damit und Einbau in den gemeinsamen Lernprozess: aus der Schwäche wird eine Stärke.	Neue bzw. neu aufbrechende Restriktionen werden nicht oder zu spät erkannt; das Engagement einzelner Akteure nimmt stark ab.

Tabelle 3: Kriterien, Aktionen und Gefahren für das Netzwerk

Auf der Basis dieser Kriterien sind eine Reihe verschiedener Netzwerkbildungen möglich, die sicher innovationsfördernd sind, aber nicht immer den Kriterien der Nachhaltigkeit entsprechen müssen:

- Ø Kooperation entlang der Produktionslinie eines Produktes (z.B. Großbetrieb und Zulieferbetriebe, z.B. Automobilcluster).
- Ø Kooperationsnetzwerk zwischen Betrieben innerhalb einer Branche (z.B. Tischlereien, Zementindustrie; kann bis zum Kartell führen).
- Ø Netzwerk rund um einen gemeinsamen Rohstoff (z.B. Holz-Cluster).
- Ø Netzwerk rund um einen gemeinsamen Energielieferant (z.B. Wasserversorger, Stromverbund).

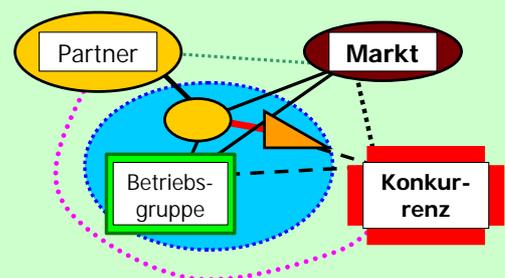
- Ø Netzwerk für eine gemeinsame Dienstleistung (z.B. Kommunale Haushaltsversorger für die Bereiche Wasserver-, und -entsorgung, Abfallentsorgung, Energieversorgung).
- Ø Regionales, intersektorales Kooperationsarrangement unter Beteiligung von Wirtschaft, Staat und Bürger. Verbindung Wirtschaftsnetzwerk mit lokalen Agenda 21-Aktivitäten (z.B. Public Private Partnership).
- Ø Regionales, zwischenbetriebliches Kooperationsnetzwerk (Kleinbetriebe, Gewerbe, Industrie).
- Ø Internationale, regionale, lokale Kooperationen.
- Ø Netzwerk von Industriebetrieben mit privaten Akteuren (z.B. Responsible Care).
- Ø Netzwerke mit ebenenübergreifender Kooperation (sowohl lokal, regional, international, Betriebe, Konsumenten, Verwaltung, Politik und Wissenschaft: Multilaterales Netzwerk).

Zum Aufbau und zur Etablierung von Netzwerken sind in erster Linie drei Schlüsselkriterien entscheidend:

- Ø ein gemeinsames Anliegen (Vision und Ziele)
- Ø ein konkreter Anlass und
- Ø persönliche Beziehungen.

Im Beispielfall des **Energienetzwerkes Südost** war

- Ø das gemeinsame Anliegen die „nachhaltige“ Gestaltung eines attraktiven Marktes;
- Ø der Anlass die Beteiligung eines ausländischen Partners an einem der Unternehmen des Netzwerkes (nämlich die EDF, die ebenfalls an diesem Markt interessiert ist) und
- Ø das persönliche Beziehungsnetz, das wesentliche Gruppen der betrieblichen und politischen Einflusssträger umschloss.



Bereits im Vorfeld sowie durch die Ermöglichung der Gestaltung einer Sektorvision wurden von ENSO wesentliche Schritte auf dem Weg zu einem nachhaltigen Netzwerk unternommen. Wie solche Netzwerke den Weg zur Nachhaltigkeit beschreiten können, ist im folgenden Kapitel näher beschrieben.

3.4. Anforderungen an und Kriterien für *nachhaltige* Unternehmenskooperation

Ein Unternehmensnetzwerk bzw. eine Branche / ein Cluster bewegt sich in einem immer komplexeren „Markt“, der den beteiligten Akteuren eine Fülle von Chancen, aber auch Risiken bietet. Will das Netzwerk langfristig erfolgreich sein und „nachhaltig“ agieren, muss es aus den drei Säulen der Nachhaltigkeit die für seine Zukunft bestimmenden Entscheidungselemente bzw. -träger aus der „Natur“, der Wirtschaft und der Gesellschaft zusammenfinden bzw. zusammenführen. Mit ihnen gemeinsam kann dann die Nachhaltigkeit des Netzwerkes (weiter) entwickelt werden, denn sie agieren im Spannungsfeld zwischen der gesellschaftlichen und der wirtschaftlichen Säule der Nachhaltigkeit. Wenn Kooperationen auch den Zielvorstellungen der Nachhaltigkeit entsprechen sollen, müssen - aufbauend auf den Kriterien der Tabelle 3 im vorhergehenden Kapitel – noch weitere Anforderungen erfüllt werden. Tabelle 4 stellt diese Ziele und Anforderungen für eine *nachhaltige* Unternehmenskooperation dar und ergänzt sie um die notwendigen Maßnahmen, die der Umsetzung dieser Anforderungen dienen:

Ziele und Anforderungen	Maßnahmen
Ermöglichung einer beispielhaften Vorgehensweise in Form ganzheitlicher Musterprojekte	Handlungsspielräume gewähren, Reflexion, Ideenfindung und Ideenübertragung anregen
mittel- bis langfristige Orientierung und Koordination	Engagement der Schlüsselakteure, langsamer Aufbau von Netzwerkstrukturen, Sicherung inhaltlicher und instrumenteller Teilerfolge
Partizipatives Verhalten in der Prozessgestaltung	Organisation einer offenen Diskussion zwischen den Schlüsselakteuren
Weitgehende Berücksichtigung der Möglichkeiten und Restriktionen der unterschiedlichen Akteure	durch Kommunikation und gemeinsame Stärken, Interessen, Vorstellungen und Ansprüche wettmachen
Sicherstellung einer zukunftsweisenden Orientierung der Kooperation	Leitbildgestaltung mit ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Ausrichtung
Gezielter Einsatz von Zusatz- und Mehrfachnutzen	Räumliche Nähe, soziale Kontakte, betriebliche Synergien, gemeinsame Schulungen, kulturelle und traditionelle Verflechtungen, regionale Stärken entwickeln

Tabelle 4 : Anforderungen an und Maßnahmen für ein nachhaltiges Netzwerk

3.5. Spielregeln in Unternehmenskooperationen

Nach den Anforderungen und Prinzipien werden hier stichwortartig die wichtigsten „Spielregeln“ für die Akteure zusammengefasst, anhand derer die Gestaltung von Netzwerken - unabhängig davon, ob es sich um ein auf Nachhaltigkeit orientiertes oder ein zufällig zustande gekommenes Netzwerk ohne spezielle Ausrichtung handelt - erfolgreich durchgeführt werden kann.

Die Erarbeitung und kontinuierliche Anpassung dieser Spielregeln ist vom jeweiligen Status des Netzwerkes abhängig und kann durch eine Reihe von Instrumenten unterstützt werden (siehe Kapitel 5, Methodenkoffer). Die folgenden Spielregeln sind teilweise durch beispielhafte Aussagen verschiedener Interviewpartner erläutert.

- ⊖ Entwicklung einer eigenen Identität
- ∅ Persönliches Engagement der Schlüsselakteure im Netzwerk
- ∅ Aufbau und Erhalten persönlicher Beziehungen und Vertrauensbildung durch Kontinuität und periodische Treffen
- ∅ Sicherung des dynamischen Prozessverhaltens durch bottom-up Kooperation und hohen Partizipationsgrad
- ∅ Präzisierung der Kooperation: Festlegung der Rollen und Aufgaben der Akteure. Dies sollte aber nicht in umfangreichen Regelwerken passieren, sondern gegenseitiges Vertrauen voraussetzen und Flexibilität sicherstellen („so wenig organisieren wie möglich - so viel, wie nötig!“)
- ∅ Offener und transparenter Informationsaustausch: das bedeutet, dass diejenigen, die Entscheidungen zu treffen haben, auch die entsprechenden Informationen, die sie dazu brauchen, zur Verfügung gestellt bekommen müssen
- ∅ Gleichstellung der Partner, möglichst wenig Hierarchien
- ∅ Einhaltung verbindlicher Verpflichtungen in Bezug auf Projektakquisition, Planung, Umsetzung und Betrieb.
- ∅ Netzwerk als Weg das Leistungsangebot zu optimieren und sich gegenseitig zu ergänzen statt miteinander zu konkurrieren.

Aussagen von Interviewpartnern bei der Leitbilderstellung von ENSO:

„Wenn einer nicht versteht, dass er nur durch Kooperation stark sein kann, dann kann ich ihn im Netzwerk auch nicht brauchen!“

„Bei der Nachhaltigkeit geht es auch darum, das Individuum - wie das Netzwerk! - zu schützen und zu stärken.“

„Nachhaltigkeit kann nur in partnerschaftlicher Zusammenarbeit und Entwicklung funktionieren.“

„Offenheit ist des Pudels Kern im Netzwerk.“

„Nachhaltigkeit heißt nicht temporär verwüsten, sondern ein andauerndes Erfolgserlebnis gestalten.“

3.6. Branchenabgrenzung zur Sektorvision

Eine Sektorvision kann sich entweder auf einen Teilbereich der Gesamtwirtschaft, also auf einen Wirtschaftssektor oder eine Branche beziehen, die u. a. auch dadurch gekennzeichnet ist, dass sie durch eine gemeinsame Standesvertretung oder Vereinigung repräsentiert wird (analog den Branchen/Sektionen in den Wirtschaftskammern). Solche Branchen können sein:

- ≠# Banken und Versicherungen
- ≠# Gewerbe und Handwerk
- ≠# Handel
- ≠# Industrie
- ≠# Information und Consulting
- ≠# Tourismus und Freizeitwirtschaft
- ≠# Transport und Verkehr

Es ist aber auch möglich, nur für einzelne Teilbereiche solcher Branchen eine Sektorvision zu entwickeln. Je nach Ausgangslage kann die Sektorvision dann einen Teilausschnitt betreffen, der sich aufgrund eines

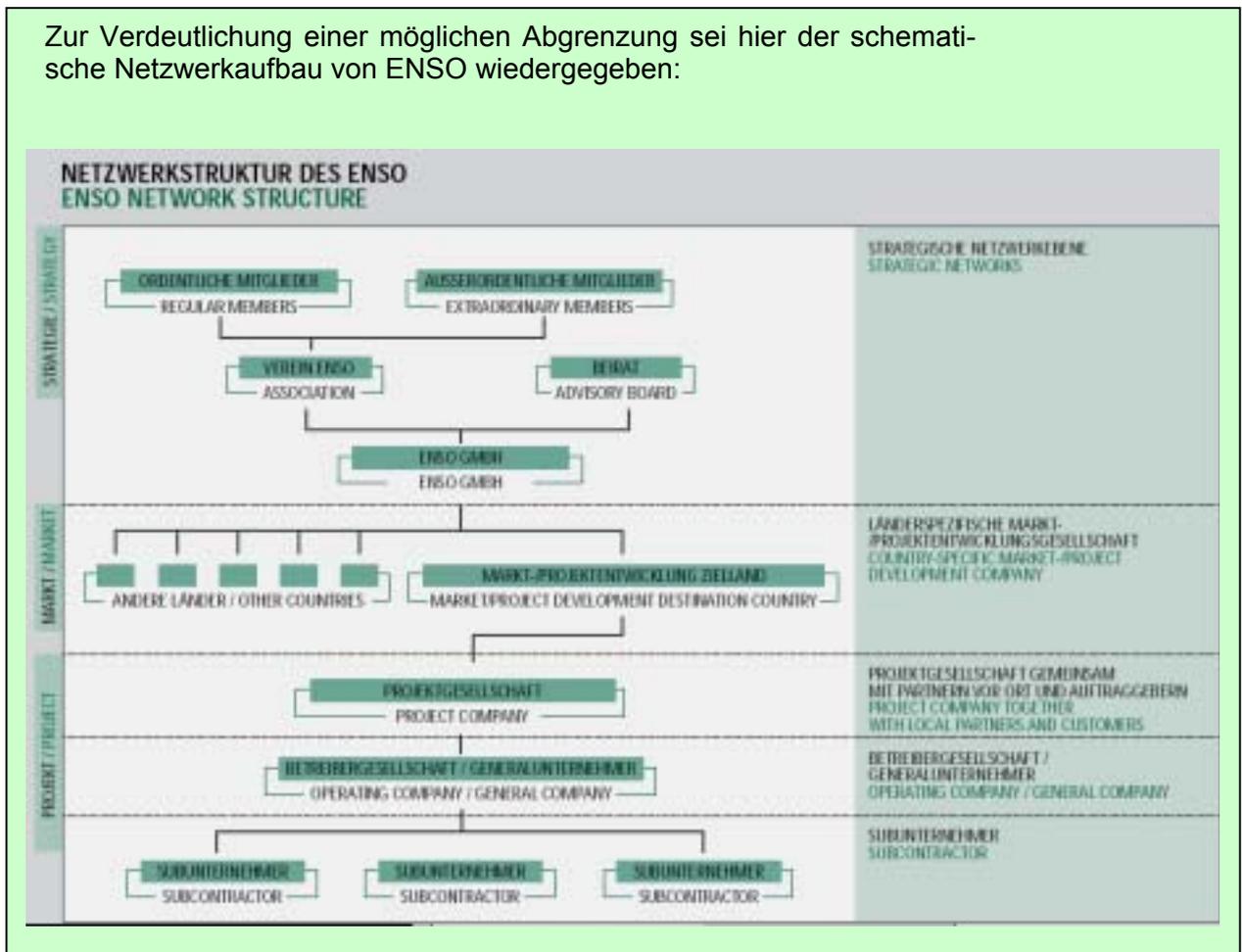
- ∅ räumlichen Zusammenhangs (z.B. Regional-Cluster)
- ∅ inhaltlichen Zusammenhangs (z.B. Unternehmen einer Gewerbeschlechtegruppe; sektoraler Unternehmens-Cluster) oder eines
- ∅ organisatorisch-formellen Zusammenhangs (wie z.B. bei einem heterogenen, multilateralen Unternehmensnetzwerk) ergibt.

Je genauer der betreffende Sektor abgegrenzt wird, desto klarer, präziser und passender können auch Vision, Strategie, Maßnahmen und Indikatoren formuliert werden und desto wirkräftigere Ergebnisse sind zu erwarten. Jenen Wirtschaftsbranchen bzw. jenen Unternehmen, die in den letzten Jahren bereits Ziele einer nachhaltigen Entwicklung verfolgten (sei es durch die Entwicklung einer eigenen Vision, eines Leitbildes, durch die Einführung von (Nachhaltigkeits-)Managementsystemen oder die umfassende Einbeziehung von Stakeholdern wie Mitarbeiter, Kunden, Konsumenten, Zulieferer etc. zur Entscheidungsvorbereitung) wird dennoch empfohlen, sehr früh in die Phase der SEKTORVISION einzusteigen, (Vorbereitungs- oder Positionierungsphase), um den Prozess in seiner ganzen Breite und Tiefe initiieren zu können. Ansonsten fehlt die Dynamik, die für einen Strukturwandel in Richtung höherer Nachhaltigkeit unbedingt erforderlich ist.

Visions- und Strategieentwicklungsprozesse, die in verschiedenen Unternehmen und Branchen ablaufen, weisen viele Gemeinsamkeiten auf.

Trotz dieser parallelen Abläufe darf nicht der Eindruck entstehen, es handle sich dabei um einen standardisierten bzw. standardisierbaren Prozess. Vielmehr muss auf die jeweilige Ausgangssituation in den einzelnen Bereichen Rücksicht genommen werden. Wo zum Beispiel eine Kommunikationskultur über unterschiedliche Akteursgruppen hinweg bereits besteht (z.B. durch ein aktives Einbeziehen der Stakeholder), kann diese auch für die Sektorvision genutzt werden. Andernfalls ist gerade für den Aufbau dieser erforderlichen Kommunikationskultur in der Vorbereitungs- und Startphase besonderes Augenmerk zu legen, wodurch sich auch der dafür erforderliche Zeitaufwand erhöht.

Zur Verdeutlichung einer möglichen Abgrenzung sei hier der schematische Netzwerkaufbau von ENSO wiedergegeben:



4. DIE SEKTORVISION

4.1. Phasen der Sektorvision

Die Analyse und Erfahrungen bisheriger Prozesse zur Leitbildentwicklung zeigen, dass erfolgreiche Visionsprozesse immer an Strategie-, Umsetzungs- und Reflexionsarbeit geknüpft sein muss. Damit das Leitbild einer SEKTORVISION nicht unverbindlich und ohne Konsequenzen bleibt, gliedert sich die Entwicklung eines Leitbildes nahtlos in die sechs aufeinander folgenden Phasen einer Sektorvision ein. Die dargestellten einzelnen Phasen des Sektorvisionsprozesses gleichen einem „Baukastensystem“. Von einer bunt gewürfelten Aufeinanderfolge der einzelnen Phasen wird jedoch abgeraten. Vielmehr wird die fein aufeinander abgestimmte Vorgangsweise nach den einzelnen Schritten empfohlen, da dadurch erst der eigentliche Prozesscharakter zum Ausdruck kommt. Die Phasen bzw. Schritte zur Sektorvision werden in nachfolgender Tabelle wiedergegeben.

1	Positionierung	Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen zur Durchführung einer SEKTORVISION Positionierung der Branche	Stärken / Schwächen - Analyse Potentialerhebung	ca. 1 Mon.
2	Leitbild	Initiierung des Visionsprozesses durch Einbeziehung der Schlüsselakteure und weiterer Akteursgruppen einer Branche	Leitbildentwicklung (z.B. über Matrixmethode und Zukunftswerkstatt)	ca. 2 Mon.
3	Strategie	Erstellung des SEKTORVISIONS - Planes (Leitbild, Leitziele, Strategie, Spielregeln, Code of Conduct)	Backcasting Strategieentwicklung	ca. 1 Mon.
4	Maßnahmen	Definieren von lang-, mittel- und kurzfristigen Maßnahmen sowie von Indikatoren zur Bewertung des Erfolges	Maßnahmenformulierung	ca. 1 Mon.
5	Umsetzung	Beginn der Umsetzung von Maßnahmen, Aktionen und Projekten	Projektarbeit	zumindest 12 Monate
6	Rückkopplung	Evaluation und Reflexion der Umsetzung; Neuabstimmung von Zielen, Strategie und Maßnahmen	Rückkoppelung und Lernschleifen	ca. 1 Mon.

Tabelle 5: Phasen der SEKTORVISION im tabellarischen Überblick

Der Zeitrahmen zur Durchführung einer Sektorvision beträgt insgesamt (also inkl. der Umsetzungsphase der Maßnahmen) zumindest 18 Monate, wovon die Phasen 1 bis 4 jeweils ca. einen Monat umfassen, wobei man sich der Phase 2 – Leitbildentwicklung - etwas länger widmen sollte. Die eigentlich offene Phase 5 sollte zumindest ein Jahr bis zur ersten Zwischenbilanzierung (Phase 6, Evaluation) dauern. Diese letzten Phasen (5 und 6) dürfen nicht zeitlich begrenzt gesehen werden, sondern stellen eigentlich einen kontinuierlichen, von der Unternehmensgruppe / der Branche selbständig gestalteten Veränderungsprozess dar.

Das Ende jeder Phase weist ein typisches Charakteristikum (nachfolgend als „Baustein“ bezeichnet) auf. Ist dieser Baustein erfüllt / erarbeitet, kann die jeweils nächste Phase eingeleitet werden. Die schrittweise Entwicklung einer Sektorvision liefert also eine ganze Reihe wesentlicher Ergebnisse, die als wichtige Bausteine für den Gesamtprozess aufgefasst werden können. Beispiele solcher Bausteine sind:

- ↓# LEITBILD (VISION)
- ↓# MISSION / MOTTO
- ↓# LEITZIELE / LEITLINIEN
- ↓# STRATEGIE
- ↓# MASSNAHMENKATALOG
- ↓# INDIKATOREN
- ↓# SPIELREGELN
- ↓# WERTEKODEX (CODE OF CONDUCT)
- ↓# EVALUATION und VERBESSERUNG des PROZESSES

Wie diese Bausteine entwickelt werden und wie sie dazu beitragen, eine Branche oder ein Netzwerk zu koordinieren und die gemeinsamen Zielsetzungen in die Praxis umzusetzen, behandeln die kommenden Seiten. Zur Verdeutlichung des prozessualen und kontinuierlichen Charakters einer Sektorvision werden die sechs Prozessschritte noch einmal in anderer Form in Abbildung 15 dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Schritte der Sektorvision genauer beschrieben. Einige bewährte Instrumente zur methodischen Abwicklung der Phasen sind im darauf folgenden 5. Kapitel Methodenköffer zusammengestellt.

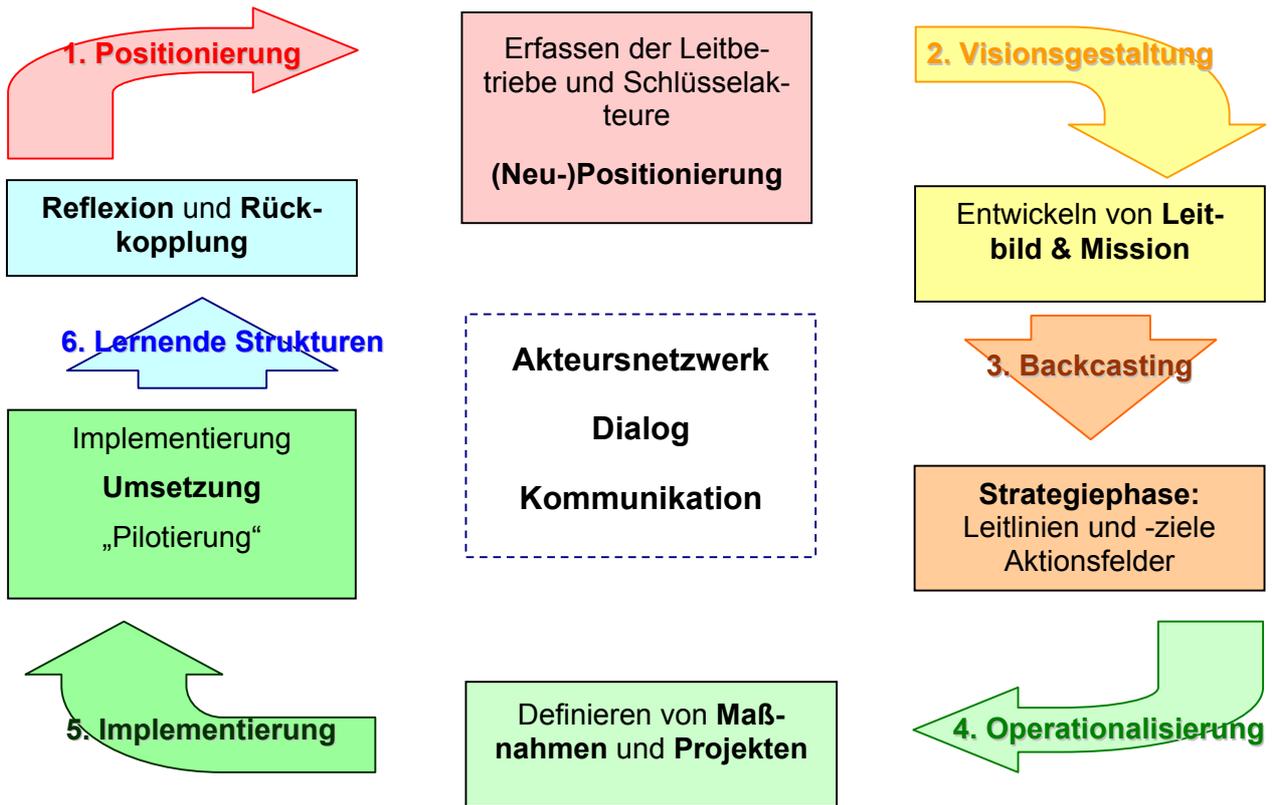


Abbildung 15: Phasen der SEKTORVISION im graphischen Überblick

4.1.1. Phase 1. Abgrenzen und Positionieren der Branche

Eine gelungene Vorbereitungsphase kann mitunter das Wichtigste an einer Sektorvision sein, weil sie das Fundament für einen erfolgreichen Gesamtprozess legt. In dieser Phase sind alle diejenigen Voraussetzungen zu schaffen, durch die eine Branche bzw. eine Gruppe / ein Netzwerk von Unternehmen selbst in die Lage versetzt wird, eine Sektorvision durchzuführen und kontinuierlich am Laufen zu halten. Dazu gehören insbesondere die Bildung eines Kernteams, die Information und Einbeziehung wichtiger Zielgruppen, das Festlegen der Themenbereiche für mögliche Arbeitskreise und der hochrangige Beschluss zur Durchführung eines solchen Prozesses möglichst vom Top-Management, Direktorium / Präsidium bzw. weiteren Schlüsselakteuren.

PHASE 1	AKTIVITÄTEN	BAUSTEINE
<div style="background-color: red; width: 100%; height: 100%;"></div> <p style="text-align: center;">Vorbereitungs- und Positionierungsphase</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Bildung eines Kernteams ⚡ Erste Zielgruppeninformation aller Stakeholder ⚡ Aufgaben in dieser Phase: <ul style="list-style-type: none"> - Bewusstseinsbildung - Stärken-Schwächen-Analyse - Sofortmaßnahmen ⚡ Festlegen der Themenbereiche für die Arbeitskreise ⚡ Positionierung 	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Kernteam ⚡ Beschluss der Schlüsselakteure zur SEKTORVISION ⚡ Arbeitskreise (und Themenliste) ⚡ Positionspapier

Tabelle 6: Aktivitäten und Bausteine der Vorbereitungs- und Positionierungsphase

Bildung und Aufgaben des Kernteams

Das Kernteam bildet den personellen Kern einer Sektorvision. Dieses Kern- bzw. Koordinationsteam ist in seiner Funktion wichtig für die Durchführbarkeit des gesamten Prozesses und bildet auch den Grundstein für dessen Langfristigkeit. Um eine Überschaubarkeit der Aufgabenteilung gewährleisten zu können, sollte die Anzahl der Mitglieder 4 - 6 Personen nicht überschreiten. Empfohlen wird eine Zusammensetzung des Koordinationsteams aus:

- Vertretern des Topmanagements (z.B. Vorstand, Aufsichtsräte, Unternehmenseigentümer),
- Strategisches Management (z.B. Geschäftsführer),
- Operationales Management (z.B. Qualitäts- oder Umweltmanager),
- Branchen-, Cluster oder Netzwerkmanagement,
- sowie gegebenenfalls aus Standesvertretern.

Bei der Mitgliederauswahl ist eine sensible Vorgangsweise wichtig, um mögliche Konfliktpotentiale innerhalb der Gruppe im Vorhinein erkennen, aufgreifen und damit gleichzeitig vermeiden zu können. Die Gruppe sollte teamfähig sein und gut zusammenarbeiten können, die Akteure sollten einerseits großes Interesse am geplanten Veränderungsprozess zeigen, andererseits jedoch nicht ihre persönlichen Interessen in den Vordergrund stellen.

Der Aufgabenbereich des Kernteams umfasst im Wesentlichen:

in allen Phasen einer SEKTORVISION:

- ≠# die organisatorische und inhaltliche Koordination der Sektorvision
- ≠# die Bewusstseinsbildung bei wichtigen Schlüsselakteuren und Anspruchsgruppen

in Phase 1 (Positionierung):

- ≠# Initiierung des Prozesses durch Einbeziehung der Führungsebenen in den Leitbetrieben
- ≠# das Festlegen der Themenbereiche für die Arbeitskreise
- ≠# das Initiieren und Koordinieren der Positionierungsarbeit

in Phase 2 (Leitbildentwicklung):

- ≠# die Organisation und Leitung der Versammlungen
- ≠# die Durchführung der Ideensammlung (in Zusammenarbeit mit den Arbeitskreisen)
- ≠# die Teilnahme an der Leitbilderstellung

in Phase 3 (Strategiearbeit):

- ≠# die Organisation und Leitung der Versammlungen
- ≠# die Durchführung und Teilnahme an der Strategieentwicklung (inkl. Code of Conduct und Spielregeln)

in Phase 4 (Maßnahmenableitung):

- ≠# die Mithilfe bei der Ableitung von konkreten Maßnahmen und Projekten
- ≠# die Zuweisung von Verantwortlichkeiten, Aktionsplänen etc.

in Phase 5 (Umsetzung):

- ≠# die Organisation der Projekte
- ≠# Teilnahme an bzw. Evaluation der Maßnahmenumsetzung

in Phase 6 (Rückkoppelung):

- ≠# die Durchführung der ersten Zwischenbilanzierung
- ≠# die Überarbeitung des Leitbildes bzw. der darin formulierten Schritte

An dieser Stelle sei anzumerken, dass eine Begleitung der Branche bzw. des Unternehmensnetzwerks durch **externe Berater** so gestaltet sein sollte, dass eine gewisse Selbständigkeit der unternehmerischen Prozesse gewahrt bzw. gefördert werden kann. Daher wird empfohlen, dass Berater dem Kernteam zwar beratend zur Seite stehen, jedoch von

echter Organisationstätigkeit innerhalb der Branche / des Netzwerks Abstand nehmen sollten.

Externe Berater für eine Sektorvision obliegen Tätigkeiten wie:

- Mithilfe in der Abgrenzung der Branche / des Netzwerks
- Untersuchen der Akteurskonstellationen der im Sektor / in der Branche / am Netzwerk beteiligten bzw. interessierten Schlüsselakteure
- Befragungen vor Ort in den Unternehmen (Interviews, Erhebung eines ersten Stimmungsbildes)
- Einbeziehen weiterer (regional-)politisch wichtiger Akteure
- Mithilfe in der Bildung eines verantwortlichen Kernteams zur Sektorvision
- Analyse und Gestaltung der jeweils nächsten Schritte
- Unterstützung in der Stärken-/Schwächenanalyse
- Methodische Mithilfe durch Moderation, Bündelung, Zusammenfassung etc.
- Mitwirkung in den kontinuierlichen Reflexions-, Evaluations- und Lernprozessen

Abgrenzen und Aktivieren der Branche / des Netzwerks

Das Erfassen der Leitbetriebe und der besonders aktiven bzw. kritischen Schlüsselakteure wurde bereits in Abschnitt 3.1. angesprochen. Hier soll deshalb nicht die Abgrenzung, sondern das zielgenaue Ansprechen der Schlüsselakteure einer Branche betrachtet werden. In einem ersten Schritt sollen die besonders engagierten und positiv motivierten Akteure, die im Wirtschaftssektor zudem eine große Breitenwirkung haben, durch das Kernteam (!) angesprochen werden. Als unterstützendes Instrument wäre hier der Einsatz zielgruppenspezifischer Informationsblätter / Aussendungen etc. zu nennen. Zur Unterstützung der ersten Öffentlichkeitsarbeit in den Betrieben, sollten bereits stichwortartig die Ideen und Anregungen beschrieben werden, wie der Prozess und die Inhalte einer SEKTORVISION aussehen und konkret umgesetzt werden können.

In einem zweiten Schritt, d.h. wenn der Prozess "in Schwung" gekommen ist, können dann weitere Gruppen wie z.B. die Mitarbeiter in den Betrieben, wichtige Kundenkreise oder andere Stakeholder miteinbezogen werden. Die folgenden Instrumente zur Erreichung der Zielgruppen haben sich bei Leitbildprozessen bisher bewährt:

- Persönliches Ansprechen / Kontaktaufnahme
- Veranstaltungen, Versammlungen

- Diskussionsabende, Kamingespräche
- Schriftliche, zielgruppenorientierte Information
- Ausflüge und Fachexkursionen

Bildung von Themen für die Arbeitskreise

In der Phase 1 gilt es erste Themenbereiche abzustecken bzw. Sektorvisions-Arbeitskreise zu bilden. Dabei ist darauf zu achten, dass der Grundgedanke einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Sektorvision, eine langfristige Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit in der Branche erzielen zu können, auch in den einzelnen Arbeitskreisen weitergeführt wird. Mögliche Themen für Arbeitskreise sind:

- Ø Produkte und Dienstleistungen der Branche / des Netzwerks
- Ø Qualifikation, Aus- und Weiterbildung
- Ø Chancen, Potentiale und Innovationen
- Ø Dialog mit Stakeholdern, der Region, Politik etc.

Zu den Hauptaufgaben der Arbeitskreise in der Startphase zählen insbesondere:

- die Bewusstseinsbildung über notwendige, nachhaltigkeitsrelevante Weichenstellungen im jeweiligen Themenbereich
- die Erstellung einer spezifischen Stärken-Schwächen-Analyse zur Positionierung des Sektors / Netzwerks bezogen auf den jeweiligen Themenbereich (z.B. Energie & Umwelt, Produkte & Dienstleistungen, Soziales, Netzwerk etc.)
- die Ausarbeitung von Vorschlägen für leicht realisierbare Sofortmaßnahmen im jeweiligen Themenbereich

Bewusstseinsbildung

Nach der ersten Netzwerkversammlung soll das Verständnis für nachhaltige Entwicklung in der Branche vertieft werden. Folgende Instrumente kommen dazu in Frage:

- gezielte Information durch die Arbeitskreise (in Form von Vorträgen, Informationsständen, usw.)
- Austeilen von Foldern
- Pressetexte in Branchenzeitungen
- Fachexkursionen
- Externe Referenten (z.B. Abfallberater, Energieberater)

Positionierung

Um für und mit der Branche eine optimale Sektorvision entwickeln zu können wird eine stufenweise Vorgehensweise vorgeschlagen, in der im ersten Schritt eine analytische, problemorientierte Positionierung des Sektors durchgeführt wird. Aus dieser eher vergangenheitsorientierten Sicht werden die Stärken und Schwächen, die Kultur, Identität und Wurzeln, die Politik, den Sinn und Zweck des Netzwerk / der Branche über Fragen erarbeitet wie:

- # Wer sind wir (eigentlich)?
- # Was machen wir (eigentlich)?
- # Sind unsere Produkte und Dienstleistungen noch zeitgemäß?
- # Wo liegen unsere Stärken / Schwächen / größten Herausforderungen und Chancen?

Eine kurzgefasste Stärken-Schwächen-Analyse soll am besten durch die Mitglieder des Arbeitskreises zu ihrem jeweiligen Themenbereich erfolgen. Im Unterschied zur bisherigen Unternehmenspraxis, wo meist mit einer aufwendigen Fragebogenaktion die ohnehin schon bekannten Schwächen (und kaum die Stärken) der Gruppe ermittelt werden, wird hier empfohlen, mit der Analyse vor allem die möglichen Stärken hervorzuheben (siehe dazu auch Methodenkoffer, Kapitel 5). Durch den gezielten Ausbau von Stärken soll zu mehr Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmen beigetragen werden.

Die Positionierung bildet das Fundament für die kommenden Schritte in eine aktive Gestaltung und Schaffung der Zukunft. Kernelemente einer Positionierung von Unternehmen sind unter anderem: Problemmodellierung, Zielgrößenbestimmung, Netzwerk aus Zielgrößen, Einflussfaktoren und Beziehungsintensitäten, zweidimensionale Matrix zur Systemanalyse nach der Sensitivitätsanalyse und Papiercomputermethode von F. Vester.

Die Auswahl professioneller Moderatoren und die Bildung gegenseitigen Vertrauens unter den Akteuren ist von wesentlichem Vorteil für das Phasenmodell gegenüber „wild“ gewachsenen Agglomeraten, denen aufgrund ihrer „Zufälligkeit“ oft eine langfristige und strategische Ausrichtung fehlt.

Sofortmaßnahmen

Leicht realisierbare Sofortmaßnahmen sind wichtig, um durch die ersten Umsetzungserfolge die Motivation der beteiligten Akteure erhalten bzw. steigern zu können. Solche Sofortmaßnahmen müssen daher ganz kurzfristig (innerhalb von längstens vier bis sechs Monaten) die erwarteten positiven Wirkungen entfalten. Diese Sofortmaßnahmen dürfen nicht verwechselt werden mit der Realisierung von Maßnahmen und Projekten des langfristig orientierten Sektorvisions-Maßnahmenplanes, denn

damit soll prinzipiell erst in der Umsetzungsphase (Phase 5) begonnen werden. Viele Beispiele aus der Praxis bestätigen nämlich, dass Visionsprozesse bei einer zu frühzeitigen Erarbeitung von Projekten und Maßnahmen ins Stocken geraten, wodurch die Erstellung von Leitbildern und Leitzielen erschwert wird.

Folgende Voraussetzungen müssen für die Umsetzung der leicht realisierbaren Sofortmaßnahmen gegeben sein:

- finanzielle und personelle Ressourcen
- klare Verantwortlichkeiten
- breiter Konsens in der Branche / im Netzwerk
- sofortiger Start
- Wirkung und Erfolg schnell sichtbar (in maximal sechs Monaten)
- Bezug zur Positionierung (Stärken-Schwächen-Analyse)

Erste Bausteine: Kernteam, Beschluss und Positionspapier

Grundsätzlich kann eine Sektorvision nicht nur durch das Kernteam, in welchem das Netzwerkmanagement vertreten ist, kontinuierlich begleitet werden. Das heißt, es ist nicht mit einem einmaligen Beschluss zur Sektorvision getan, sondern bedarf ständiger Information mit begleitenden Beschlüssen der Entscheidungsträger, da ja letztendlich die Entscheidungskompetenzen in den teilnehmenden Unternehmen nicht verändert werden.

Folgende Punkte sollen im Rahmen einer Sektorvision durch die Entscheidungsträgerebene auf alle Fälle abgeklärt werden:

- ↓# Grundsatzbeschluss zur Durchführung einer Sektorvision
- ↓# Beschluss der Ergebnis-Bausteine der Sektorvision: Leitbild, Mission (und Motto), Ziele, Strategie, Maßnahmenplan im allgemeinen
- ↓# Durchführung einzelner Maßnahmen im speziellen
- ↓# Kenntnisnahme der ersten Zwischenbilanz (Evaluierung)
- ↓# Beschluss weiterer Umsetzungsschritte aufgrund erster Erfahrungen

In die Vorbereitungsphase fällt lediglich der erste Punkt dieser Aufzählung. Mit dem Beschluss dokumentieren aber die hochrangigen Entscheidungsträger des Netzwerks / der Branche ihre Bereitschaft, aktiv und top-down an einer Sektorvision mitzuwirken. Wichtig ist, dass dies bereits in der Vorbereitungsphase dokumentiert wird. Ohne Beschluss sollte jedoch die folgende Phase der Leitbildentwicklung nicht begonnen werden.

4.1.2. Phase 2. Entwickeln des Leitbildes

Die Leitbildphase ist das zentrale Kernstück einer Sektorvision. Sie beinhaltet - unter größtmöglicher Einbeziehung von Ideen und Anregungen - die Erstellung eines Leitbildes (einer Vision) inkl. Leitzielen, der Ableitung der Mission und dem Auffinden eines Mottos. Im Leitfaden des Lebensministeriums zur Lokalen Agenda 21 „LA21“ werden solche gemeinsam festgelegten, übergeordneten Leitbilder und Leitziele als "Qualitätsnormen, Markenzeichen bzw. Gütesiegel" bezeichnet, an denen sich alle Akteure orientieren können.

Die Leitbildphase dient dazu, den Prozess einer Sektorvision im Netzwerk bzw. der Branche breit zu initiieren. Dementsprechend umfasst diese Phase die (erste) Netzwerkversammlung, die Bildung personeller Arbeitskreise für die in Phase 1 festgelegten Themen sowie die Leitbilddiskussion, den Leitbildentwurf und schließlich Leitbildbeschluss.

PHASE 2	AKTIVITÄTEN	BAUSTEINE
Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> # Branchen- / Netzwerkversammlung # Bildung von Arbeitskreisen zu den festgelegten Themenbereichen # Ideensammlung & erste Leitbilddiskussion # Erarbeitung des Leitbildes (z.B. über die Matrixmethode) mit den Kernelementen: <ul style="list-style-type: none"> - Leitbild - Leitziele - Mission & Motto - Werte und Spielregeln 	<ul style="list-style-type: none"> # Leitbild-Entwurf # Leitbildbeschluss

Tabelle 7: Aktivitäten und Meilensteine der Leitbildphase

Ideensammlung

Im Zuge der Ideensammlung, die sich zwar durch die gesamte Sektorvision zieht, in dieser Phase aber ihren Schwerpunkt hat, wird den Akteuren der Leitbild-Entwurf vorgestellt und es werden ihre Meinungen, Ergänzungen und evtl. Änderungsvorschläge zum Leitbild eingeholt. Dadurch wird die Kreativität gefördert, Ideen können eingebracht werden und es erfolgt eine Bewusstseinsbildung dahingehend, dass stärker in Lösungen und weniger in Problemen gedacht wird.

Folgende Methoden kommen für die Ideensammlung in Frage:

- aktivierende Befragung (schriftlich oder mündlich)
- Aktionen mit Ideenabfrage
- Ideen-Wettbewerbe
- Ausgeteilte / beigelegte Antwortkarten
- Aktivkarten mit Ideenabfrage

Als Adressaten der Ideensammlung gelten primär die Arbeitskreise und das Kernteam, die zu prüfen haben, wieweit einzelne Ideen (Vorschläge für Maßnahmen und Projekte) in den Sektorvisions-Plan einfließen können. Aber auch einzelne Zielgruppen (z.B. Mitarbeiter, Interessensvertretungen) können unmittelbar Ideen aufgreifen und einer Verwirklichung zuführen. Die Analyse bestehender Visions-Prozesse hat gezeigt, dass in den meisten Fällen nur der "herkömmliche" Fragebogen (mit einem "Antwort-Raster") eingesetzt wird, der zum Großteil auf eine Mängelhebung ausgerichtet ist. Ziel einer Befragung soll es jedoch sein, das konstruktive Denken (d.h. das Denken in Lösungsvorschlägen und Ideen für eine zukunftsfähige Entwicklung) der Menschen zu fördern. Aus diesem Grund empfiehlt sich möglichst die Durchführung einer aktivierenden Befragung (siehe Methodenkoffer, Kapitel 5).

Leitbilddiskussion und -entwurf

Die konkrete Erstellung eines Leitbildes erfolgt in Phase 2. Hier geht es um die grundlegende Diskussion, wie die ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Tragfähigkeit in der Branche / im Netzwerk langfristig sichergestellt werden soll. Es werden also grundsätzliche Weichenstellungen diskutiert und in einem ersten Leitbildentwurf, der für die weitere Diskussion als Grundlage dient, zusammengefasst. An der Leitbilddiskussion sollen das Kernteam, die Arbeitskreisleiter bzw. Vertreter der Arbeitskreise und engagierte Akteure aus dem Netzwerk teilnehmen.

Mit den Betrieben, den Projektträgern, der Kammer, Gewerkschaft, Wissenschaft und den beteiligten Experten werden die besten Ideen und Vorschläge z.B. über "Zukunftsgespräche" zu einem 1. Leitbildentwurf für die Branche zusammengeführt. Experten mit Fachkenntnissen zu Kriterien der nachhaltigen Entwicklung liefern schon im Vorfeld der Leitbildphase instrumentelle Anleitung bzw. Hilfestellung.

In einer nächsten, "externen" Runde wird der 1. Leitbildentwurf den übrigen Betrieben der Branche u. a. externen Stakeholdergruppen mit der Bitte um Bewertung und Feedback zugesendet, um einen möglichst großen Beteiligungsgrad zu erzielen. Die Ergebnisse der Rückmeldungen werden erneut eingearbeitet, was schließlich zum eigentlichen Leitbildentwurf führt.

Die Workshops können als „Zukunftswerkstatt“ nach der Methode von Robert Jungk oder in Form eines Open Space angelegt werden. Sie dienen der Erstellung von konkreten Zukunftsbildern und Leitbildern für die Branche bzw. auch zur Orientierung des jeweiligen Unternehmens. Anhand des folgenden Strategie- und Backcasting Prozesses (Phase 3) führt das Leitbild schließlich zu Zielen, Handlungsanweisungen und Maßnahmen für das weitere Vorgehen.

Baustein: Leitbild-Entwurf

Der erste Leitbild-Entwurf soll der Branche / dem Netzwerk in Zusammenhang mit der Ideensammlung vorgestellt werden. Ein früher Leitbild-Entwurf stellt sicher, dass die Leitbilderstellung vor der Erarbeitung der Strategie (Phase 3) und von Maßnahmen (Phase 4) erfolgt. Auf diese Weise soll ein Übergang von der bisherigen (gegenwartsbezogenen) Problemorientierung hin zur (zukunftsbezogenen) Leitbildorientierung unterstützt werden. Mit diesem Übergang ist auch ein Wechsel vom Denken in Problemen hin zum Denken in Möglichkeiten verbunden.

Erarbeitung und Beschluss des Leitbildes

Die Leitbildphase umfasst nicht allein die Erstellung des Leitbildes (der Vision), sondern auch die Entwicklung konkreter Leitziele, einer Mission und eines Mottos. In Abschnitt 2 wurde bereits erklärt, was ein Leitbild ist und was es kann. Hier gehen wir nun der Frage nach:

Wer erstellt das Leitbild und wie wird es entwickelt?

Wie vorhin hingewiesen, sollen sich an der Erstellung des Leitbildes das Kernteam, die Arbeitskreisleiter bzw. Vertreter der Arbeitskreise sowie engagierte Akteure maßgeblich beteiligen. Nachdem gegen Mitte der Phase 2 die Grundausrichtung des Leitbildes bereits in einem ersten Schritt überlegt wurde (erster Leitbildentwurf), soll gegen Ende dieser Phase das definitive Leitbild ausgearbeitet werden. Die Teilnehmer sollen sich dafür genügend Zeit nehmen (zumindest zwei Sitzungen). Zu Beginn ist es wichtig, dass sich die Akteure in Erinnerung rufen, was nachhaltige Entwicklung bedeutet. Dann ist die Kreativität der Teilnehmer gefragt, wenn die zukünftige Situation für die Gruppe / das Netzwerk überlegt werden soll. Im Detail soll erarbeitet werden, wie im Netzwerk / in der Branche die ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Tragfähigkeit langfristig sichergestellt werden kann. Erst in diesen drei Aspekten der Tragfähigkeit kommt die Nachhaltigkeit zum Ausdruck. Die Visionen der Akteure sind hier besonders wichtig. Diese werden geprägt sein von den verschiedenen geistigen, politischen, gesellschaftlichen und ideologischen Motiven.

Bevor auf einzelne Aspekte des jeweiligen Leitbildes eingegangen wird, empfiehlt es sich daher, eine grundsätzliche Einigung über diejenigen Werte herbeizuführen, die im Leitbild dann auf ökologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche angewendet werden sollen.

Inhalt des Leitbildes

Bei der Erstellung des Leitbildes sollen, wie bereits erwähnt, folgende Inhalte berücksichtigt werden:

- ein grundsätzliches Bekenntnis zur Nachhaltigkeit (und eine Offenlegung der Werte, die die Branche / das Netzwerk verfolgt)
- Vorstellungen zur Sicherung der ökologischen Tragfähigkeit
- Vorstellungen zur Sicherung der ökonomischen Tragfähigkeit
- Vorstellungen zur Sicherung der gesellschaftlichen Tragfähigkeit

In den folgenden Fragen werden noch einmal konkrete Gedankengrundlagen vermittelt, die wichtig sind bei der Leitbilderarbeitung.

Ökologische Tragfähigkeit

- # Welche Naturgrundlagen (Ressourcen, Stoffe etc.) in der Branche / im Netzwerk sind besonders betroffen, wertvoll oder sollen erhalten bleiben?
- # Wie können die Naturgrundlagen unter Berücksichtigung der gewünschten soziökonomischen Entwicklung erhalten / verbessert werden?

Ökonomische Tragfähigkeit

- # Wo liegen die wirtschaftlichen Stärken des Netzwerks und wie können diese Chancen und Potential weiter genutzt / ausgebaut werden?
- # Durch welche Wirtschaftsleistungen (bzw. durch welche Produkte) kann der unternehmerische Erfolg langfristig sichergestellt werden?

Gesellschaftliche Tragfähigkeit

- # Gibt es ein Ungleichgewicht bzw. Instabilitäten in der Unternehmensstruktur innerhalb der Branche / des Netzwerks und wie sollen diese ausgeglichen werden?
- # Was kann für die Erhaltung / den Ausbau einer hohen unternehmerischen Arbeits- und Lebensqualität innerhalb der Branche getan werden?

Wichtig ist, dass die Inhalte des Leitbildes nicht zu allgemein gehalten werden, sondern dass branchenspezifische Besonderheiten zum Aus-

druck kommen. Als Grundsatz sollte hier gelten, dass ein für ein Netzwerk individuell erstelltes Leitbild nicht einfach auf ein anderes übertragbar sein kann. Weiters ist auch zu beachten, dass ein Leitbild positiv (z.B. auf Sicherung oder Ausbau von Lebensqualität und nicht auf Einschränkung und Verzicht) ausgerichtet sein sollte, um möglichst viele Akteure im Verbund zur Mitwirkung an dessen Realisierung gewinnen zu können.

Ableitung von Leitzielen sowie Mission und Motto

Die Erarbeitung von nachhaltigen Leitzielen, Mission und Motto zu den einzelnen Themenbereichen stellen die wesentlichen Aufgaben der Arbeitskreise in dieser zweiten Phase dar. Bisherige Erfahrungen mit Visionsprozessen zeigen, dass es genau an der Schnittstelle zwischen Leitbild einerseits und den Zielen und Maßnahmen andererseits zu einem Bruch kommen kann, der sich darin äußert, dass ein Bezug zur Nachhaltigkeit fehlt. Auf der einen Seite steht dann oft ein durchaus nachhaltigkeitsbezogenes Leitbild, dem aber nur sehr herkömmliche Ziele und Maßnahmen zugeordnet werden. Dadurch findet die eigentliche Umsetzung des Leitbildes kaum Berücksichtigung, und die ursprünglich angestrebte Nachhaltige Entwicklung reduziert sich auf sanierende Maßnahmen ohne langfristige Wirkung.

Um dieser möglichen Fehlentwicklung vorzubeugen ist es notwendig, genau an dieser Schnittstelle ein Art Qualitätssicherung einzubauen. Durch sie soll sichergestellt werden, dass die in der SEKTORVISION erarbeiteten Ziele und Maßnahmen auch tatsächlich mit dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung vereinbar sind.

Für die Qualitätssicherung wird die folgende methodische Vorgangsweise empfohlen (siehe auch Matrixmethode in Kap. 4.2.2). Zur Ermittlung von Leitzielen, Strategie und Maßnahmen sollen in den einzelnen Themenbereichen (Arbeitskreisen), neben den gemeinsam erarbeiteten Werten, fünf gesellschaftliche Werte (so genannte Orientoren) herangezogen werden (falls nicht schon bei den branchenspezifischen Werten enthalten). Es handelt sich dabei um die Orientoren Vielfalt, Natürlichkeit / Sicherheit, Dematerialisierung (hier vereinfacht als Einsparung von Rohstoffen und Energie bezeichnet), Nähe / Dezentralität und Kreativität. Diese „gesellschaftlichen“ Werte für sozioökonomisches Handeln können aus ökologischen Lebensprinzipien abgeleitet werden [Ömer B.: Ökologische Leitplanken einer nachhaltigen Entwicklung]. Ihre Anwendung sichert den Bezug zur Nachhaltigkeit bei der Erarbeitung von Leitzielen, Strategie und Maßnahmen.

Die Mission ist der langfristige Auftrag des Unternehmensnetzwerks, der durch Änderungen des Unternehmensumfeldes letztlich auch Veränderungen unterliegen kann.

Die Mission beschreibt immer auch das, wodurch sich das Netzwerk vor allen anderen auszeichnet und wofür es existiert.

Bausteine der zweiten Phase: Leitbild, Leitziele, Leitbildbeschluss sowie Mission und Motto

An dieser Stelle sei wieder unser Praxisbeispiel, das Netzwerk ENSO, herangezogen, das folgendes Leitbild (Vision) formuliert hat:

vision

WOFÜR WIR UNS MIT ALLER KRAFT EINSETZEN:

„Sustainable regions and better life quality“

Das Energienetzwerk Südost stellt die Steigerung der Lebensqualität durch eine zukunftsfähige und nachhaltige Ver- und Entsorgung von Regionen in den Mittelpunkt der Tätigkeiten. In geografischer Hinsicht konzentrieren wir uns auf die EU-Behrittsländer. Durch:

- den ganzheitlichen Zugang im Sinne einer Systemoptimierung, durch
- eine optimale Orientierung an den Bedürfnissen der Bewohner und durch
- eine lösungsbasierte Serviceorientierung, wollen wir zur dauerhaften Wirtschaftsentwicklung in den süd- und osteuropäischen Regionen beitragen.

▫ Kaskadische Nutzung von Stoffen z. B. durch Bearbeitung und Einsatz von Abfällen als sekundäre Energieträger, anstelle von Primärrohstoffen

▫ Entwicklung von dezentralen, alternativen Stoffflusskonzepten z. B. durch regionale Kreislaufschließung

UNTER „NACHHALTIGEM ENERGIE-MANAGEMENT“ VERSTEHEN WIR:

- Effizienzsteigerung und -optimierung durch modernste Technologien
- Intelligenter bzw. dezentraler Einsatz erneuerbarer Energieträger
- Regionale Energielösungen in systemischer Betrachtung

Das Herzstück unserer Aktivitäten ist die Entwicklung und Verwirklichung zukunftsfähiger, regionaler Infrastrukturkonzepte für einen intelligenten Umgang einerseits mit Rohstoffen, Energie und Wasser und andererseits mit Finanzen und Humankapital. Dazu orientieren sich alle ENSO Vorhaben an der langfristigen Sicherung der Lebensqualität in den Zielmärkten durch die Beachtung von nachhaltigkeitsbezogenen Alternativen, Risikominimierung, Sicherheitsstandards und den Einsatz dezentraler Technologien.

UNSER „ZUKUNFTSFÄHIGES STOFF-MANAGEMENT“ ZIELT AUF FOLGENDE ASPEKTE AB:

- Nutzung von nachwachsenden, regional verfügbaren Rohstoffen
- Optimale Stoffstromminimierung durch gezielte Verwertung

„VERANTWORTUNGSBEWUSSTES WASSER-MANAGEMENT“ BEDEUTET FÜR UNS:

- Schonender, sparsamer und weitblickender Umgang mit Wasser
- Reinigung, Aufbereitung und Erschließung von Wasserreserven
- Langfristige Sicherung von Wasserpotenzialen

„NACHHALTIGES MANAGEMENT DER HUMAN- UND FINANZRESSOURCEN“ VERPFLICHTET UNS ZU:

- Qualifizierung, Bildung und Know-how-Transfer
- Einbindung der Bewohner und Unternehmen vor Ort
- Orientierung am Bedarf der Region und ihrer Bewohner
- Aktivierung von Potenzialen für eine zukunftsfähige regionale Entwicklung
- Einbindung der wissenschaftlichen und fachlichen Ressourcen vor Ort

Mission, Werte und Spielregeln wurden von den ENSO-Akteuren wie folgt entwickelt:

mission

WODURCH WIR UNS VOR ALLEN ANDEREN AUSZEICHNEN:

„Supporting regions on their way to sustainability“

Zweck des Unternehmensnetzwerks ENSO ist es, in Regionen die infrastrukturelle Entwicklung durch eigenständige Projekte zu planen und aktiv umzusetzen.

- Für die ENSO Netzwerkmittglieder bedeutet dies, Erfahrungen zu sammeln, wie im Netzwerkverbund die Zielregionen und das gemeinsame Leistungsangebot zu optimieren sind.
- ENSO erschließt neue Märkte für österreichische – bevorzugt steirische – Unternehmen und nutzt seine Marktchancen durch seine Vorreiterrolle – als Pionier und „early adapter“.
- ENSO stellt seine richtungweisenden Produkte, Dienstleistungen und sein Know-how in den Dienst der Region und seiner Bewohner.

WERTE, ZU DENEN SICH ENSO BEKENNT:

Das ENSO-Netzwerk bekennt sich als „Gesamt-Dienstleister“ (Berater, Planer, Ausführer, Betreiber) für eine nachhaltige Regionalentwicklung zu folgenden Werten:

- Langfristiger Erhalt und Steigerung der Lebensqualität

- Sicherung der Arbeitsplätze und des Lebensstandard in den Zielregionen
- Lösungen, die regional eingepasst sind und adaptionsfähig bleiben
- Transparenz und Offenheit
- Hohe Professionalität aller Netzwerk-Teilnehmer
- Lernfähigkeit und Wissensorientierung
- Optimum statt Maximum

WIR BEKENNEN UNS ZU KLAREN SPIEL-REGELN (ENSO-VERHALTENSSTANDARDS):

- Persönliches Engagement der Entscheidungsträger im Netzwerk
- Kontinuität und periodische Treffen
- Offener und transparenter Informationsaustausch zur Vermeidung von internen Monopolstellungen
- Klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten und Präzisierung der Funktionen und Zuständigkeiten des Netzwerkmanagements
- Entwicklung einer eigenen Identität (Wir-Gefühl der Netzwerkmittglieder)
- Einhaltung verbindlicher Verpflichtungen in Bezug auf Projektakquisition
- Gerechte Aufteilung des Erfolges
- Gleichberechtigung aller Partner – keine Hierarchien und Dominanzen

4.1.3. Phase 3. Ableiten der Strategie

Die dritte Phase im Verlauf einer Sektorvision ist die Strategiephase, die sich durch das Element der Planung eines Wandlungsweges auszeichnet. Diese Planung geht vom Zukunftsbild aus und erarbeitet nach der Methode des Backcasting rückwärtsschreitend einen gewünschten Wandlungs- und Entwicklungsweg. Dazu wird eine Herangehensweise zumindest in einem Dreier-Schritt angeraten, wodurch sich langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele und Maßnahmen ableiten lassen. Die Strategiephase besteht somit aus:

PHASE 3	AKTIVITÄTEN	BAUSTEINE
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Klares Formulieren der Mission und eines Mottos ☞ Erarbeiten lang-, mittel- und kurzfristiger Leitziele und Ableitung von Meilensteinen (Backcasting) ☞ Entwickeln / Festlegen einer Strategie ☞ Sammeln erster Maßnahmenempfehlungen / Sofortmaßnahmen ☞ Gemeinsames Verständigen auf Spielregeln und eines Wertekodex 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Mission und Motto ☞ Strategie (inkl. lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen) ☞ Spielregeln ☞ Wertekodex (Code of Conduct)

Tabelle 8: Aktivitäten und Bausteine der Strategiephase

Die Strategie ist die Art und Weise, wie die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens, realisiert wird, wobei auch kurzfristige Ziele einbezogen sind. Ziel ist die Wertschöpfung für die Kunden und "Stakeholder" sowie das Erreichen einer führenden Wettbewerbsposition. Dabei ist es für ein Unternehmen wichtig, seine Kernkompetenzen zu erkennen und auszubauen.

In der dritten Phase „Strategie“ soll ebenfalls darauf geachtet werden, dass die Vision / das Leitbild schließlich zu klaren Zielen und Handlungsanweisungen für das weitere Vorgehen im Netzwerk / im einzelnen Betrieb führt.

Was ist eine Strategie?

Der Begriff „Strategie“ stammt ursprünglich aus der Kriegsführungstheorie. Es ist bekannt, dass seit 501 v. Chr. vom Volk gewählte Athener dem „Strategiekollegium“ angehörten mit der Befugnis, über Krieg und Frieden und die Art der Kriegsführung zu entscheiden. Nach den napoleonischen Kriegen wurden die Strategie Gegenstand ausführlicher Studien (Clausewitz, Jomini u. a.). Strategische Kriegsführung bedeutet im Kern den Verzicht auf detaillierte, vom obersten Befehlshaber persönlich aufgestellte und durchgeführte Schlachtpläne. Stattdessen formuliert die Führung generelle Ziele und Grundregeln, die Umsetzung wird den im Feld verantwortlichen Offizieren überlassen.

Betriebswirtschaftlich ist der Strategiebegriff relativ neu, allerdings heute von großer Bedeutung. Mit der Veränderung des Wirtschaftsumfeldes von einer weitgehend linear wachsenden Weltwirtschaft der 50er-Jahre mit schwachem Wettbewerbsprofil zu einem vom abrupten Wandel und gesättigten Märkten geprägten Umfeld beginnend mit den 70er-Jahren ist strategisches Denken und Handeln im Management unverzichtbar geworden.

Die methodisch größtenteils auf Extrapolation beruhende Langfristplanung wurde zur strategischen Planung, diese zum strategischen Controlling erweitert. Grundlage aller Strategien sind wettbewerbliche Grundregeln (strategische Grundregeln) wie z. B. die Konzentration auf eigene Stärken und Kernkompetenzen, die Fokussierung auf die Potentiale des Unternehmens, Kundenorientierung und die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Strategisches Denken kennt keine Barrieren, auch die Struktur des Unternehmens steht zur Disposition. Alles „muss“ sich der als richtig erkannten Strategie unterordnen, da nur diese die Existenz des Unternehmens sichern kann („structure follows strategy“).

Structure follows strategy!

Während die Strategie darauf zielt, vorhandene Potentiale für marktfähige, innovative Produkte zu nutzen und völlig neue Potentiale zu entwickeln, versteht man unter Taktik die eher mittelfristig angelegte Aktivität der optimalen Ausschöpfung vorhandener Potentiale (z. B. durch Differenzierung vorhandener Produkte). Unternehmensstrategien bestehen im Allgemeinen aus drei Elementen:

1. der klaren Formulierung des strategischen Leitziels (strategische Zielbildung d.h. Leitbildentwicklung)
2. der Beschreibung der Wege zur Zielerreichung (z.B. über Backcasting) und
3. der Festlegung der Ressourcen, die zur Realisierung der Strategie erforderlich sind (Maßnahmen- und Aktionsplanung).

Fehlt eines dieser Elemente, ist die Unternehmensstrategie unvollständig und oft unbrauchbar.

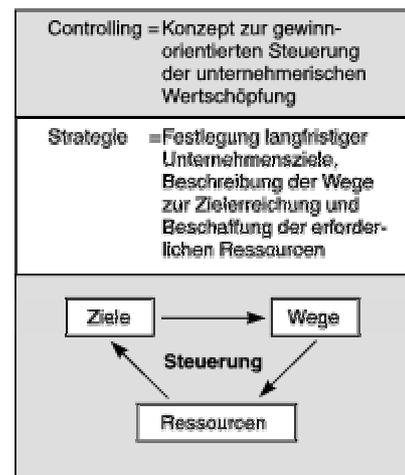


Abbildung 16: Die drei Elemente der Unternehmensstrategie

Die Erarbeitung der Strategie

Zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie gibt es verschiedene Methoden: Portfolio-Technik (über Produkt-Matrix), Strategie-Radar-Methoden (über Strategem oder Strategie-Kompass), Strategie-Visionsprozesse (wie im vorliegenden Fall der SEKTORVISION).

Die Portfolio-Technik ist heute ein weit verbreitetes Instrument der Erarbeitung von Unternehmensstrategien, weshalb im Methodenteil (siehe Methodenkoffer) näher darauf eingegangen wird. Aus der Produkt-Matrix lassen sich so genannte Norm- (auch Basis- oder Normal-)Strategien direkt als Handlungsempfehlungen für Produkt-Marktaktivitäten ableiten.

Strategien müssen jedoch, sollen diese erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden, konkrete Handlungsanweisungen für zukünftiges Managementhandeln darstellen. Daher wird im strategischen Controlling eine Strategien-Hierarchie aufgebaut: Die Norm- bzw. Basis-Strategien werden in Funktionsstrategien und oder Durchführungsstrategien bzw. Einzelstrategien gegliedert und diese in Maßnahmen/Projekte umgesetzt. Diese Strategien-Hierarchie wird in die strategische Planung übernommen und stellt konkrete Handlungsanweisungen für das Management dar. Dies ermöglicht erst die erfolgreiche Umsetzung von Norm- bzw. Basis-Strategien.

Eine ausführliche Beschreibung der oben genannten Methoden und Instrumente zur Strategieentwicklung befindet sich in Kapitel 5: Methodenkoffer.

Zur besseren Veranschaulichung des Gesagten, ist auf der folgenden Seite die Strategie sowie die lang-, mittel und kurzfristigen Ziele unseres Praxisbeispiels ENSO wiedergegeben.

strategy

ZIELE, DIE WIR AUS UNSEREM SELBSTVERSTÄNDNIS VERFOLGEN:

„Aiming at best practice for regional sustainability“

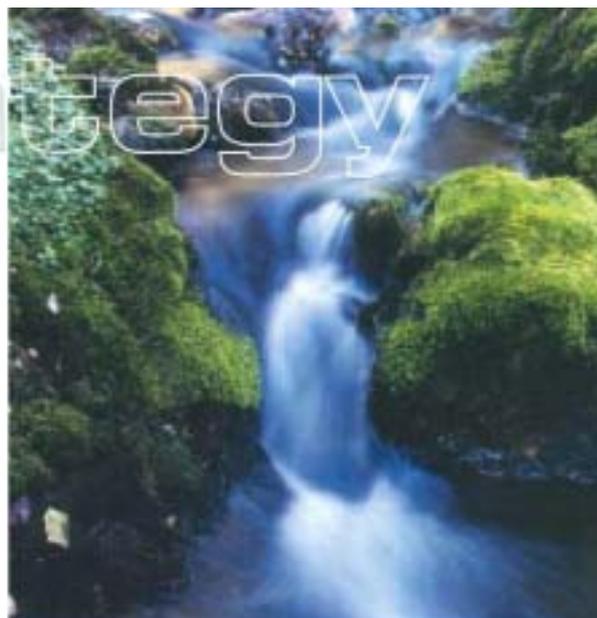
Unsere Führungsposition im Bereich nachhaltiger, regionaler Infrastrukturentwicklung manifestieren wir dadurch, dass sich Vision und Mission in strategischen Zielen und operativen Tätigkeiten weiter konkretisieren. Dazu haben wir folgende strategischen Überlegungen:

- Einführung von Dialogen mit den beteiligten Bürgern in der Region zur gezielten Bedarfsklärung, mit Planern, der Verwaltung/Politik, Ver- und Entsorgern, der Wissenschaft und Forschung, sowie den Regionalmanagern
- Marktaufbereitung: Einbeziehung starker Partner vor Ort; Kooperation mit den Regional Development Agencies (RDAs) und Forschungseinrichtungen; Studien und Marktrecherchen
- Anbieten von eigenen innovativen Finanzierungsmodellen
- Aufbau des Netzwerkes nach Qualitätskriterien des Marktes (best practice quality) und in Hinblick auf unsere Vision, unsere Werte und Verhaltensstandards
- Durchführung und Evaluierung von gemeinsamen Musterprojekten

Gemäß dem Leitbild, uns in den Dienst der nachhaltigen infrastrukturellen Entwicklung von südosteuropäischen Regionen und damit der Lebensqualität seiner Bewohner zu stellen, setzen wir uns folgende

LANGFRISTIGE ZIELE:

- „Best sustainable practice“ – Niveau des Ver- und Entsorgens im Wasser- Energie-, Umwelt- und Abfallwirtschaftsbereich in den Zielländern erreichen
- Eigenständig arbeitende Tochternetzwerke in den Zielregionen aufbauen
- Ganzheitliche Infrastrukturlösungen in sämtlichen Bereichen – Energie, Wasser, Umwelt, Human- und Finanzressourcen – anbieten und umsetzen
- Planung, Errichtung und Betrieb aus einer Hand gewährleisten, wodurch ENSO als Qualitätsmarke in den Zielländern steht
- ENSO als das Unternehmensnetzwerk in Österreich etablieren für gesamtheitliche, regionale Infrastrukturvorhaben im Raum Südosteuropa



MITTELFRISTIGE ZIELE:

- Gesamtknow-how aufbauen für regionale Ver- und Entsorgungskonzepte
- Gezielter Aufbau von Schwerpunktfeldern aus den Bereichen Planung, Realisierung und Betrieb, die modular angeboten und professionell umgesetzt werden
- Vorzeigeprojekte im Infrastrukturbereich in 2–4 südosteuropäischen Regionen, mit dem Anspruch, Stoffströme, Abfall und Energie nachhaltig zu minimieren
- ENSO als Netzwerk von österreichischen Unternehmen (ca. 20–30 Firmen), die im Bereich der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur tonangebend sind zu festigen

KURZFRISTIGE ZIELE:

- Netzwerkmanagement stabilisieren und finanziell längerfristig absichern
- Netzwerkstrukturen weiter ausbauen, die intern für eine transparente Kommunikation sorgen und extern zu einer professionellen Akquisition führen
- Innovative Dienstleistungskonzepte im Bereich regionaler Wasser-, Energie- und Umwelttechnologien weiter entwickeln
- Internes „ENSO-Qualitätsmanagement“ einführen und garantieren
- In zwei Regionen je ein großes ENSO-Pilotvorhaben realisieren

4.1.4. Phase 4. Definieren von Maßnahmen und Indikatoren

PHASE 4		AKTIVITÄTEN	BAUSTEINE
	Maßnahmen und Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> ## Definition lang-, mittel- und kurzfristiger Umsetzungsmaßnahmen ## Ableitung von Projekten mit klare Zeit- und Arbeitsplänen ## Maßnahmenkatalog inkl. Verantwortlichkeiten ## Partizipative Entwicklung von Indikatoren zur Überprüfung der Umsetzungserfolge 	<ul style="list-style-type: none"> ## Maßnahmenkatalog ## Indikatorenset

Tabelle 9: Aktivitäten und Bausteine der Maßnahmen- und Indikatorenphase

Die wesentlichste Aufgabe für eine Sektorvision wird ihre reale Umsetzung sein. Aus diesem Grund besteht die entwickelte Sektorvision nicht nur aus einer Vision, dem Leitbild, sondern in gleich wichtigen Teilen aus konkreten Leitlinien und -zielen, Mission und Strategie, sowie lang-, mittel- und kurzfristige Maßnahmen für deren Umsetzung im Sinne eines Programms. Damit das Branchenleitbild eine gewisse Lernfähigkeit erhält, sollten weiters entsprechende Bewertungskriterien mitentwickelt werden. Dies kann dadurch methodisch unterstützt werden, dass partizipative Indikatoren bereits mit dem Leitbild zusammen ausgearbeitet und zur Umsetzungskontrolle verwendet werden. Auch in der Evaluation und graphischen Darstellung (Visualisierung) von Veränderungen im Laufe von Nachhaltigkeitsprozessen soll eine instrumentelle Anleitung bzw. Hilfestellung (z.B. über den sog. "Nachhaltigkeitskompass") erfolgen (siehe Kap. 5 Methodenkoffer).

Ob das Netzwerk mit den gesetzten Maßnahmen die definierten Leitziele erreicht, sollte in regelmäßigen Zeitabständen, am besten jährlich bei einer Zwischenbilanzierung (z.B. im Rahmen einer Strategieklausur) kontrolliert werden. Als Messinstrument zur Bewertung wird der Einsatz von Indikatoren empfohlen.

Grundsätzlich sind zwei Arten von Indikatoren zu unterscheiden:

- ## Indikatoren, die von Fachexperten festgelegt wurden
- ## Indikatoren, die von allen beteiligten Akteuren im Prozess gemeinsam erstellt wurden

Ohne die Bedeutung der Expertenindikatoren schmälern zu wollen, erscheint für Visions- und Veränderungsprozesse die partizipative, d.h. die unter Einbindung der Schlüsselakteure einer Branche / eines Netzwerks stattfindende Entwicklung von Indikatoren doch der zweckmäßigere Weg. Indem diese nicht vorgegeben werden sondern unter dem Gesichtspunkt einer nachhaltigen Entwicklung von den Akteuren selbst überlegt werden, üben sie zudem eine bewusstseinsbildende Wirkung aus und bestimmen die Lernfähigkeit des gesamten Prozesses.

Die Vorgangsweise sollte so aussehen, dass Indikatoren von jenen Personen entwickelt werden, die auch bei der Erstellung des Leitbildes und der Leitziele mitgewirkt haben. Sie bringen dadurch jene Erwartungen zum Ausdruck, die für das Engagement der einzelnen Akteure wichtig waren und anhand derer die Akteure in gewissen zeitlichen Abständen beurteilen können, ob und inwieweit die Unternehmensgruppe dem nachhaltigkeitsbezogenen Leitbild durch die Verwirklichung einzelner Maßnahmen näher kam. Ein weiterer, wesentlicher Aspekt partizipativ ermittelter Indikatoren ist die höhere Akzeptanz derartiger Indikatoren durch die Akteure innerhalb und außerhalb des Wirtschaftssektors z.B. von wichtigen Stakeholdern.

Anzahl von ausgewählten Indikatoren

Bei der Auswahl von Indikatoren wird empfohlen, mit einem Set von 8 bis 12 ausgewählten Indikatoren auszukommen. Eine höhere Anzahl von Indikatoren würde nur die Gesamtaussage erschweren, eine geringere vernachlässigt bzw. verdeckt unter Umständen wichtige Teilaspekte einer nachhaltigen Entwicklung. Es wird empfohlen, Indikatoren aus folgenden Bereichen gleichermaßen für eine Bewertung heranzuziehen:

1) Indikatoren, die das Leitbild beschreiben:

Diese sollen aussagen, ob sich die Gesamtsituation der Branche / des Netzwerks in Richtung des angestrebten Leitbildes verändert hat. Daher ist auch jeweils ein Indikator, der einen Bezug zur beschriebenen ökologischen, ökonomischen sowie sozialen Tragfähigkeit im Leitbild herstellt, zu wählen. Ist z.B. zur Sicherung der ökonomischen Tragfähigkeit der Aus- bzw. Umbau des Produktsortiments vorgesehen, so kann als Indikator dafür die Anzahl der neuen Produkte mit echter Nachhaltigkeitsrelevanz herangezogen werden.

Vorgangsweise zu Erstellung: Jene Akteure (meist aus dem Kernteam und Vertreter der Arbeitskreise), die an der Leitbildentwicklung mitgearbeitet haben, sollen diese 3 Indikatoren gemeinsam erarbeiten. Als Kriterium zur Auswahl gilt in erster Linie die Einstufung der Wichtigkeit durch die Akteure.

2) Indikatoren, die den jeweiligen Bereich eines Arbeitskreises bewerten (gleich viele wie Arbeitskreise):

So kann z.B. der Arbeitskreis „Technologien und Prozesse“ den Indikator „Energieverbrauch“ wählen. Der Arbeitskreis „Mitarbeiterentwicklung“ kann sich z. B. für den Indikator „Anzahl der Trainings bzw. Weiterbildungsstunden je Mitarbeiter mit Nachhaltigkeitsbezug“ und der Arbeitskreis „Stakeholder“ für den Indikator „Anzahl bzw. Wirkung der Stakeholderdialoge“ entscheiden.

Vorgangsweise zu Erstellung: Jeder Arbeitskreis soll einen zentralen Indikator für seinen Themenbereich wählen. Grundsätzlich gilt, dass sich ein Arbeitskreis bei mehreren passenden Indikatoren für die Auswahl eines entscheiden sollte, der für einen bestimmten Zeitraum zur Bewertung herangezogen wird. Als Kriterium zur Auswahl gilt die Einstufung der Wichtigkeit durch die Arbeitskreisteilnehmer.

3) Indikatoren, die für das Netzwerk dringliche Probleme aufzeigen:

Auch Problemfelder sollten bei der Auswahl von Indikatoren nicht vergessen werden, da aus ihnen Chancen entwickelt werden können. Stellt eine Branche / ein Unternehmensnetzwerk beispielsweise die Tendenz zu einem erhöhten Aufkommen von Emissionen (CO₂) fest, so kann sie einerseits emissionsärmer Technologien fördern oder aber durch systemische bzw. regionale Lösungen zu einer effektiven Emissionsreduktion kommen. Dies sollte dann zumindest jährlich durch den Indikator „totaler CO₂-Ausstoß“ bewertet werden.

Vorgangsweise zu Erstellung: Das Kernteam und Vertreter der Arbeitskreise sollen diese, für den Sektor besonders bezeichnenden Indikatoren erheben. Auch beratende Gremien und Experten können diesbezüglich Vorschläge unterbreiten.

Zu betonen ist, dass der zeitliche bzw. der finanzielle Erhebungsaufwand für die einzelnen Indikatoren unterschiedlich groß sein kann. Werte über Abfallmengen bzw. über den Verschuldungsgrad sind leicht den jährlichen Aufzeichnungen / Berichten der Unternehmen zu entnehmen. Die Berechnung des CO₂-Ausstosses der gesamten Branche kann jedoch nur unter Beauftragung eines Experten (z.B. eines Energieberaters) erfolgen. Ein Fehlen dieser finanziellen oder zeitlichen Ressourcen zur Bewertung sollte bei der Indikatorenauswahl immer mitberücksichtigt werden. In der folgenden Tabelle sind Beispiele für Indikatoren zu den drei Bereichen aufgelistet.

Die Entscheidung für bestimmte Indikatoren ist immer als vorläufig anzusehen. Sollte sich herausstellen, dass sie nicht mehr gebraucht werden, weil sie z.B. bereits erfüllt sind, oder weil kein Konsens mehr über ihre Notwendigkeit besteht, so können sie ausgetauscht oder modifiziert werden. Diese Dynamik der Indikatoren stellt keine Schwäche dar, sondern unterstreicht den Prozess- und Lerncharakter der Sektorvision.

Indikatoren zum Leitbild	Indikatoren zu den Arbeitskreisen	Indikatoren, die Probleme aufzeigen
CO ₂ -Emissionen	Abfallmengen / Energieverbrauch	Altersdurchschnitt der Branche
Ausbildungsgrad der Mitarbeiter	Mitarbeitertrainings	Heterogenität der Branche
Bekanntheitsgrad des Netzwerks	Exportanteil	Zufriedenheit im Netzwerk
	Stakeholderdialoge	Arbeitslosenquote innerhalb der Branche

Tabelle 10: Beispiele zur Indikatorensystematik

Ziel der Sektorvision ist es, Veränderungsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit zu initiieren. Neben den Indikatoren, die bereits zuvor genannt wurden, kommen u. a. folgende Kennzahlenbereiche in Frage (Anregungen):

- 1.) Energiemanagement und Klimaschutz
- 2.) Ressourcen- und Kreislaufwirtschaft
- 3.) Wasser- und Abwasserwirtschaft
- 4.) Gefahrenstoffe, Chemikalien, Sicherheit
- 5.) Mobilität, Verkehr, Raum- und Flächenbedarf
- 6.) Land- und Forstwirtschaft sowie Primärprodukte
- 7.) Soziale Kennzahlen zu Mitarbeitern u. a. Stakeholdern
- 8.) Regionale Kennzahlen

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Kriterien sind für Wirtschafts- und Industriesektoren noch andere, orientierende Kennzahlen zu berücksichtigen, die auf die jeweilige Sparte und deren Charakteristiken Rücksicht nehmen. Diese können sowohl fachlich wie regional recht unterschiedlich sein und müssen deshalb ebenfalls speziell entwickelt werden (siehe dazu auch „Nachhaltigkeitskompass“ im Kapitel 5.6).

Für das Energienetzwerk Süd-Ost konnten folgende acht Indikatoren festgelegt werden:

**WORAN SICH UNSERE ERFOLGE MESSEN
LASSEN KÖNNEN:**

***„Our indicators are steps towards
sustainable solutions”***

Unser Erfolg wird anhand eigens entwickelter Faktoren regelmäßig beurteilt. Da Erfolg über das Wirtschaftliche hinausgeht, sehen wir als Eckpfeiler insbesondere an:

- Transparenz unseres (Informations-)Management
- Einbindung von Partnern vor Ort
- Betriebliche Vielfalt im Netzwerk
- Zufriedenheit der Unternehmen im ENSO-Netzwerk
- Bekanntheitsgrad von ENSO
- Projektvolumen bzw. deren Umsetzungsgrad
- Exportanteil der ENSO Unternehmen
- Umsatzentwicklung der ENSO Unternehmen

4.1.5. Phase 5. Umsetzen der Maßnahmen

Die Umsetzungsphase ist auf die Realisierung der im Sektorvisions-Maßnahmenkatalog beschlossenen Maßnahmen und Projekte ausgerichtet. Mit ihr beginnt der konkrete Veränderungsprozess der sozioökonomischen Entwicklung in Richtung höherer Nachhaltigkeit in der Branche / im Netzwerk.

PHASE 5	AKTIVITÄTEN	BAUSTEINE
 <p style="text-align: center;">Umsetzung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ## Beginn der Umsetzung von Maßnahmen und Projekten ## Auswahl und Anwendung geeigneter Indikatoren zur kontinuierlichen Steuerung und Kontrolle der Umsetzungsrichtung und -dynamik 	<ul style="list-style-type: none"> ## Pilot- und Vorzeigeprojekte ## Demonstrationsvorhaben

Tabelle 11: Aktivitäten und Bausteine der Umsetzungsphase

Der wichtigste Schritt nach der Leitbilderstellung ist der Transfer in die Praxis. Gelingt dieser Schritt von der Vision zur Tat nicht, kann der Prozess keine Nahtstelle zwischen Wunschvorstellung und Praxis und damit auch keine Basis für die kontinuierliche Entwicklung bilden. Um die Implementierung lernender Elemente in der Sektorvision zu gewährleisten, werden partizipative Indikatoren, Feedback- und Reflexionsphasen bereits mit dem Leitbild zusammen ausgearbeitet und zur Erfolgskontrolle verwendet.

Zur Umsetzung des Leitbildes dienliche inhaltliche und strategische Elemente der Sektorvision sind:

- ## Eine breite Auswahl verschiedenster Akteure ist bei der Leitbildentwicklung beteiligt. Dies ist bereits der erste Schritt zur Umsetzung!
- ## Das Leitbild dient der Motivation, Aktivierung, Koordination und Orientierung einer Branche, die sich in Zukunft vermehrt als "Netzwerk" betrachten kann. Es hat somit einen vermittelnden Charakter und soll als gemeinsame Konsensbasis zum Aufbau einer intensiven regionalen Wirtschaftsstruktur dienen.
- ## In der Sektorvision werden neben dem Langzeitbild auch mittel- und kurzfristige Aktionen und Maßnahmen beschrieben. Dies geschieht unterstützend über die Methode der rückwärtsschreitenden Planung (Backcasting).

- ≠ Die Branchenvision soll möglichst anregend für die weitere Erstellung von betriebsinternen Leitbildern sein. Dazu sollen transparente und offene Aussagen, Tipps, inhaltliche und strategische Anregungen vermittelt werden.

Umsetzung mittels Projektmanagement

Bei der Umsetzung werden nicht alle Maßnahmen gleichzeitig realisiert. Vielmehr wird gemäß dem Strategieplan (Methode des Projektmanagements) vorgegangen. Dabei wird klar definiert, was zur Realisierung erforderlich ist:

- 1) klare personelle Zuständigkeiten (Projektleitung, -mitarbeit und -management etc.)
- 2) klare Zeit- bzw. Terminpläne (road maps, Vorgehensmodelle etc.)
- 3) Kosten- und Finanzierungspläne sowie
- 4) die Bereitstellung entsprechender Infrastrukturen und Ressourcen für jede zur Umsetzung vorgesehene Maßnahme.

Bausteine: Erste Pilotprojekte und Demonstrationsvorhaben

Nach rund einjähriger Laufzeit soll der Umsetzungsprozess des Leitbildes bzw. die Erfüllung des Maßnahmenkatalogs soweit gekommen sein, dass es im Projektbereich erste vorzeigbare Ergebnisse gibt. Hier wird neben der Erreichung der gesteckten Ziele die Beachtung zweier allgemeiner Aspekte angeraten. Die Projekte sollen Dynamik und Richtung (Profil) in den Sektorvisionsprozess bringen. Richtungssicherheit ist dann gegeben, wenn sich die Maßnahmen innerhalb des gesteckten Leitbild-Korridors befinden und Dynamik vor allem durch die Einbeziehung möglichst vieler, aktiver Mitstreiter.

4.1.6. Phase 6. Reflektieren, Evaluieren und neu Anpassen

Im vorhergehenden Kapitel wurde auf die Bedeutung der Operationalisierbarkeit für eine erfolgreiche Weiterentwicklung hingewiesen. Daher gibt es in jeder Langfristplanung die sinnvolle und notwendige Forderung, die Umsetzung des entwickelten Programms einer periodischen Evaluierung zu unterziehen. Daraus ergibt sich eine Reihe von Anregungen, wie die Sektorvision die Kriterien ihrer Erfolgsmessung permanent und dynamisch an die sozialen, ökologischen und ökonomischen Erfordernisse anpassen können. Damit soll einerseits der Erfüllungsgrad der Ziele und Maßnahmen geprüft und andererseits untersucht werden, ob und in welcher Form die Vision allenfalls zu modifizieren ist.

Schritt 6 der Sektorvision ist die Reflexions- und Evaluationsphase. Diese ist nach ca. einjährigem Laufen der Maßnahmenumsetzung angebracht und dient letztlich dem Aufbau lernender, sich kontinuierlich verbessernder Strukturen. Phase 6 der Sektorvision sieht demnach wie folgt aus:

PHASE 6	AKTIVITÄTEN	BAUSTEINE
<p>Rückkoppelung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ≠ Auswertung der Umsetzung über begleitende oder anschließende Fremd- oder Selbstevaluation (Anwendung des Indikatorensets) ≠ Rückkoppelung der Ergebnisse ≠ Einarbeiten der Erfahrungen gemäß einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ≠ Erneute Abstimmung der Sektorvision (Strategieklausur) 	<ul style="list-style-type: none"> ≠ (Erste) Zwischenbilanz (Evaluationsbericht) ≠ (Neu-) Positionierung und Abstimmung der Sektorvision

Tabelle 12: Aktivitäten und Bausteine der Evaluationsphase

Periodische Evaluation

Phase 6 der Sektorvision besteht aus Evaluation und Anpassung der Aktionen und Maßnahmen an die Zwischenergebnisse. Die Evaluierung kann entweder unter Beiziehung externer Experten (Fremdevaluation) oder von den Beteiligten selbst (Selbstevaluation) vorgenommen werden. Zur Selbstevaluation wurde von Seiten des ÖIN ein „Leitfaden zur Selbstevaluation“ ausgearbeitet, der in 20 Arbeitsschritten die „Optimierung der Projektarbeit“ zum Ziel hat.

Selbstevaluation oder externen Evaluation sollten in periodischen Abständen – für einzelne Kennzahlen quartalsweise, sonst jährlich - vorgenommen werden. Soweit wie möglich bzw. es sinnvoll erscheint, sollten die Ergebnisse einer Zwischenbilanzierung medienwirksam veröffentlicht werden, um Transparenz und Ehrlichkeit zu zeigen und „nachhaltige Wirkung“ in der Netzwerkarbeit zu verdeutlichen. Dies dient dazu, das Netzwerk

- Ø· einerseits in das öffentliche Bewusstsein zu bringen und
- Ø· andererseits für die interne Weiterentwicklung ein möglichst großes Ideenpotential bei den beteiligten Unternehmen und Mitarbeiter zu aktivieren.

Baustein: Erste Zwischenbilanzierung (Zwischenbericht)

Nach rund einjähriger Laufzeit soll der Umsetzungsprozess durch eine Zwischenbilanzierung bewertet und gegebenenfalls optimiert werden. Eine Beurteilung der Wirkungen soll anhand der partizipativ ermittelten Indikatoren mittels Nachhaltigkeitskompass erfolgen (siehe Methoden-koffer).

Es muss betont werden, dass die Umsetzungsphase mit dieser ersten Zwischenbilanzierung keinesfalls beendet ist. "Der andauernde Planungsprozess ist ebenso wichtig wie die Inhalte der Planung", heißt es im Leitfaden des Lebensministeriums. Die letzte Phase ist ein zeitlich offener Prozess. Die am besten jährlich durchgeführten Zwischenbilanzierungen dienen lediglich einer Bewertung der Prozessentwicklung. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, gleichen die einzelnen Schritte im Sektorvisions-Prozess zwar einem Baukastensystem, von einer individuellen, bunt gewürfelten Zusammensetzung der einzelnen Bausteine wird jedoch nochmals abgeraten. Vielmehr sind der Prozesscharakter und die fein aufeinander abgestimmte Vorgangsweise nach den einzelnen Elementen hervorzuheben.

4.2. Erfolgsfaktoren für die Sektorvision

An dieser Stelle sollen nochmals jene Elemente, die eine erfolgreiche Sektorvision garantieren, herausgestrichen werden. Dabei geht es sowohl um methodische, inhaltliche wie auch formelle Kriterien zur Qualitätssicherung innerhalb der Branche / des Netzwerks.

4.2.1. Kooperationsinternen Erfolgsfaktoren

Was unterstützt einen erfolgreichen Ablauf?

Zwei wesentliche Punkte sind für den erfolgreichen Ablauf notwendig:

- ≠# die frühzeitige Aufstellung eines Kernteams: Die Koordination und Organisation des gesamten Ablaufs durch ein branchen- bzw. netzwerkinternes Team ist entscheidend für die Durchführbarkeit einer Sektorvision.
- ≠# Einbindung der Hauptzielgruppen in der Branche / im Netzwerk (Schlüsselakteure, Netzwerk-Management, Umsetzer d.h. Mitarbeiter)

Unterstützung bietet hierbei eine gut geplante Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Was soll inhaltlich berücksichtigt werden?

- ≠# **die Ausrichtung des Sektorvisions-Prozesses an einem nachhaltigkeitsbezogenen Leitbild**
Die Ausrichtung an einem zukünftigen Leitbild, das neben der ökonomischen auch die ökologische und soziale Tragfähigkeit der Branchenaktivitäten beschreibt, ist eine wichtige Orientierungshilfe für gegenwärtige Entscheidungen.
- ≠# **Maßnahmen und Projekte sollen einen konkreten Bezug zu den Leitzielen haben**
Die Erstellung von Leitzielen für einzelne Themenbereiche mit Hilfe der vorgeschlagenen Wertematrix stellt den Nachhaltigkeitsbezug sicher. Indem die Projekte und Maßnahmen auf eine Verwirklichung der Leitziele ausgerichtet sind, sind sie "automatisch" auch nachhaltigkeitsrelevant.
- ≠# **Die Verwendung von Indikatoren, um Dynamik und Richtung des Veränderungsprozesses feststellen zu können**
Entwicklungen in einer Branche / einem Netzwerk sollten dahingehend kritisch betrachtet werden, ob sie zur Erreichung der definierten nachhaltigen Leitziele beitragen. Zur Beurteilung wird

die Anwendung eines Indikatorensets empfohlen, der von Akteuren im partizipativen Prozess entwickelt wird.

Formelle Qualitätskriterien:

Beschluss des Sektorvisions-Planes durch Entscheidungsträger

Der Sektorvisions-Plan mit Leitbild (Vision), Mission, Werten, Leitzielen, Strategie, Maßnahmen und Indikatoren soll, um Verbindlichkeit zu erlangen, nach seiner Fertigstellung möglichst hochrangig in der Entscheidungsträgerebenen (der einzelnen Unternehmen) im Netzwerk beschlossen und wichtigen Stakeholdergruppen (Mitarbeitern, Kunden, Partner etc.) in einem festlichen Rahmen präsentiert werden.

Beitritt zu Nachhaltigkeitsforen und -gremien

Ein Beitritt einzelner Unternehmen bzw. des gesamten Netzwerks zu etablierten Foren wirtschaftlicher Nachhaltigkeit (z.B. Austrian Business Council for Sustainable Development, ABCSD) wird besonders empfohlen. Durch diesen Akt wird meist die Unterzeichnung einer Deklaration oder Charta verlangt, die zu Nachhaltigen Wirtschaftspraktiken verpflichtet und die Einhaltung bestimmter Standards verlangt.

Zudem ist man dadurch in ein europa- oder weltweites Informationsnetzwerk eingebunden und erhält zahlreiche Anregungen für eine nachhaltige Weiterentwicklung sowie auch eine öffentliche Aufmerksamkeit.

Veröffentlichung der Ergebnisse der Zwischenbilanzierung

Die jährlich durchgeführte Zwischenbilanzierung dient einer Bewertung der Prozessentwicklung und soll auch für interessierte Stakeholder nachvollziehbar sein.

4.2.2. Allgemeine Rahmenbedingungen

Die Gestaltung der Rahmenbedingungen sowohl in der Vorbereitung als auch in der Umsetzung der Sektorvision ist von großer Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind vor allem diejenigen Voraussetzungen zu schaffen, die eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Netzwerkes bzw. der Branche sicherstellen helfen. Zu den Hauptaufgaben der Arbeiten im Umfeld der Sektorvision zählen insbesondere:

- Ø die breite Bewusstseinsbildung wichtiger Stakeholdergruppen über die (geplanten) notwendigen, nachhaltigkeitsrelevanten Weichenstellungen in den verschiedenen Themenfeldern (Kunden

und Konsumenten, Mitarbeiter in den Unternehmen, Partner und Mitbewerber, (Regional)Politiker, Shareholder etc.)

- Ø die zielgruppenspezifische Kommunikation und Verbreitung der Ergebnisse der Sektorvision u. a. zur Stimulierung der Nachfrage nach neu entwickelten nachhaltigen Lösungen
- Ø die Offenheit und das Zulassen von Vorschlägen von außen für ein leichteres Realisieren bzw. Weiterentwickeln der Sektorvision
- Ø das Eingehen von Kooperationen und PPP's (Public Private Partnerships) u. a. zur Realisierung von Sofortmaßnahmen oder zur langfristigen Beeinflussung der Schul-, Aus- und Weiterbildungssysteme und seinen Inhalten
- Ø das verstärkte Bilden von (strategischen) Allianzen mit Kräften der Zivilgesellschaft, aus Politik und Wirtschaft wie Initiativen, Interessensgruppen, NGO's zum gezielten Lobbying

Es besteht heute unter Experten und Unternehmern wie auch bei weiten Bevölkerungskreisen eine hohe Übereinstimmung, dass sich unsere Gesellschaft nach den Leitlinien einer nachhaltigen Wirtschaftsweise weiterentwickeln muss. Dazu ist aber eine erfolgreiche Gestaltung von Unternehmensleitbildern nötig, die sich ehrlich und ernsthaft am Leitbild der Nachhaltigkeit ausrichten. Eine ganz besondere Multiplikatorenwirkung haben hier sicherlich die Leitbilder ganzer Branchen und Sektoren, von Betriebsgruppen, Unternehmenscluster und -netzwerken.

Das Arbeiten im Umfeld und an den Rahmenbedingungen, wie die Gestaltung der Schul- und Ausbildungssysteme über gezielte Schwerpunktsetzung oder an der Medienpolitik kann zu einer ganzen Reihe begünstigender Aspekte führen, das bis hin zum persönlichen Engagement von Beamten, Funktionären und Politikern reichen kann. An dieser Stelle möchten wir zwei wesentliche und positive Tendenzen darstellen.

4.2.3. Nationale und Regionale Leitbilder

Zwischen den beiden Großkonferenzen Rio 1992 und Johannesburg 2002 wurde das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung von der internationalen auf die EU-Ebene (EU-Strategie für eine Nachhaltige Entwicklung; 5. und 6. Umweltaktionsprogramm der EU; 5. und 6. Forschungsrahmenprogramm der EU), die nationalstaatliche Ebene (z.B. zahlreiche nationale Nachhaltigkeitsstrategien) und auf die regionale und lokale Ebene (Agenda 21-Prozesse) weiter getragen. In Österreich wurde im Jahre 1995 der Nationale Umweltplan und im Jahr 2002 die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung von der Bundesregierung beschlossen und der Umsetzungsprozess – ganz im Sinne des „Imple-

mentationsgipfels“ von Johannesburg - eingeleitet. Auch ist im Regierungsprogramm der Bundesregierung (2003) den Aspekten der Nachhaltigkeit erstmals ein eigenes Kapitel gewidmet.

Die **Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung** (2002) wie auch schon der **Nationale Umweltplan** (1995) verstehen sich als zentraler Beitrag im Aufbau einer österreichischen Gesamtstrategie für eine Politik der Nachhaltigkeit. Der Erfolg der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie hängt – wie bei jeder Strategie - von ihrer Umsetzung ab. Internationale Erfahrungen haben gezeigt, dass es nicht genügt, einen gesellschaftlichen Konsens über Probleme, Ziele und Leitbilder herzustellen. Strategien müssen weiter konkretisiert und eine Vielzahl von Maßnahmen gesetzt werden, um eine zielorientierte und effiziente Umsetzung zu garantieren. In der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie findet sich daher ein eigenes Kapitel über den geplanten Umsetzungsprozess. Darin wird besonders auf eine systematische und effiziente Vorgangweise, Konsistenz der Politiken, Transparenz, Partizipation, Öffentlichkeitsarbeit und die Weiterentwicklung als "lernende Strategie" eingegangen.

In der Steiermark wurde schon in den 70er und 80er Jahren das programmorientierte Vorgehen im Umweltbereich gesucht und praktiziert und die in Österreich ersten systematischen, zukunftsorientierten Umweltpläne entwickelt (Murgüteprogramm, ...), Anfang der 90er Jahre entwickelte die Steiermark als erstes Bundesland ein Öko-Programm 2000.

Das **Landesumweltprogramm Steiermark (LUST)** hat sich - zum Unterschied von diversen Reparaturprogrammen - von Anfang an intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt. Dieses Programm wurde mit einstimmigem Beschluss der Landesregierung am 15. Mai 2000 zur Kenntnis genommen.

Der entsprechende Beschluss in der Steiermark hat zwar eine intensivere Vernetzung des Nachhaltigkeitsthemas bis hinein in den Kulturbereich gebracht, von einer solidarischen Verantwortung aller Politikbereiche – wie sie z.B. für den Begriff „Wachstum“ besteht – kann aber auch hier noch keine Rede sein.

Sowohl den nachhaltigen Leitlinien der Bundesregierung wie auch dem Landesumweltprogramm fehlen aber wesentliche Voraussetzungen für die breite Umsetzung von Maßnahmen:

- 1.) wäre dazu eine umfassende Bewusstseinsbildung in Richtung Nachhaltigkeit sowie die Entwicklung einer durchgängigen „Nachhaltigkeitskultur“ von der Bildung, Raumplanung, Forschung und Ent-

wicklung über die Produkt(ions)- und Dienstleistungssektoren bis hin zur Steuer-, Wirtschafts-, Konsum- und Verkehrspolitik notwendig

- 2.) Fehlte bisher in weiten Kreisen der Unternehmer - und auch der Politiker - der Impuls, aus diesen Leitgedanken auch konkrete und umsetzbare Ziele und Maßnahmen für Betriebe, Betriebsgruppen bzw. ganze Industriesektoren abzuleiten.

4.2.4. Gesetzliche Richtlinien, Förderungen

Zwar können Umweltprogramme und nationale und regionale Leitbilder Impulse bewirken, die bestehenden gesetzlichen Richtlinien stellen aber wesentlich wirkungsvollere Rahmenbedingungen für das konkrete, nachhaltige bzw. nicht-nachhaltige Handeln der Akteure dar. Leitbilder können das Nachhaltigkeitsbewusstsein beeinflussen, denn die Alltagshandlungen werden stark von der aktuellen Gesetzeslage bestimmt. Aus diesem Grund ist in der Vorbereitung und Gestaltung der Rahmenbedingungen die Analyse des gegenwärtigen bzw. kommenden rechtlichen Umfeldes, mit dem das Netzwerk zu rechnen hat, sehr wichtig.

Gesetzliche Richtlinien für eine positive Gestaltung von Netzwerken sind nach Ansicht der Verfasser in ausreichendem Maße vorhanden. Das Problem besteht darin, dass gesetzliche und steuerliche Rahmenbedingungen – auf Bundes- und Landesebene – oft kontraproduktiv im Sinne einer nachhaltigen Wirtschaft wirken. Nachhaltig wirtschaften fordert z. B. eine dienstleistungsorientierte Wirtschaft im Gegensatz zu einer auf den Verkauf von Produkten hin ausgerichteten.

Im Folgenden sind einige Beispiele genannt, die eine nachhaltige Wirtschaft nicht begünstigen bzw. ihr sogar teilweise widersprechen. Bei der Netzwerkbildung sind alle beteiligten Akteure - (Regional-) Politiker, Unternehmer, Financiers und Kunden - aufgefordert, diese Rahmenbedingungen im Sinne der Nachhaltigkeit zu verändern:

- Ø Die Arbeitskraft ist zurzeit so teuer wie noch nie zuvor, auch deshalb, weil Steuern und Abgaben die reinen Lohnkosten vervielfachen, Energiekosten aber so niedrig sind, dass sie kaum einen Anreiz für Sparmaßnahmen bieten.
- Ø Die Förderung der Transportwirtschaft - auch und besonders über Landesgrenzen hinweg - wiederum führt das Prinzip einer regionalen Wirtschaftsweise ad absurdum.
- Ø Energie und nicht erneuerbare Rohstoffe könnten (wenn man die Klimaauswirkungen ernst nehmen möchte), durch Steuern deutlich verteuert werden.

Dadurch bildet sich ein Rahmenwerk, über das hinaus man zwar leicht denken kann, dessen Verletzung betriebswirtschaftlich aber nicht vertretbar ist.

Förderungen gibt es zwar in verschiedenen (Alternativ-) Energiebereichen. Rahmenrichtlinien, die Industrie und Gewerbe langfristige Entscheidungshilfen für Forschung und Entwicklung, Investitionsvorhaben und Marketingaktivitäten gäben, sind daraus aber nur schwer zu erkennen.

Es werden zwar zahlreiche Forschungsvorhaben im Bereich der Nachhaltigkeit durchgeführt (die vorliegende Erarbeitung einer Sektorvision ist ein positives Beispiel dafür), Konsequenzen und für die Unternehmen erkennbare, konkrete unternehmens- und marktpolitische Schlussfolgerungen wurden aber (noch) nicht in ausreichendem Maße gezogen. Diese müssen von den Akteuren eines Netzwerkes selbst erarbeitet und dann rasch den Entscheidungsträgern vermittelt werden um eine tragfähige Bewusstseinsbildung im Sinne eines zukunftsorientierten Unternehmertums zu ermöglichen.

4.2.5. Interne Kommunikation in den Betrieben

Die Veröffentlichung der zuletzt genannten Kennzahlenevaluation ist nur ein Element der notwendigen Kommunikationsprozesse im Netzwerk. Die Netzwerkkommunikation muss auf drei Ebenen gepflegt werden:

- Ø Innerhalb der Unternehmen selbst,
- Ø zwischen den Betrieben und
- Ø von den Firmen des Netzwerkes zu seinen Partnern.

Da Kooperationen im Netzwerk ein Verhalten benötigen, das in der bis heute stark „kriegsorientierten“ Wirtschaftsstruktur nicht üblich ist (man denke allein an das oft benutzte Vokabular von „Kampf“, „Eroberung“, „Mobbing“, etc.), ist ein massives Umdenken nötig. Dieses Umdenken erfordert sorgfältige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und bedarf einer gelebten und für alle Beteiligten erlebbaren (Kommunikations-)Kultur. Diese kann nur von den Beteiligten im Prozess gemeinsam entwickelt und nicht allein von der Chefetage „verordnet“ werden.

In den Betrieben muss die Kommunikation

- Ø von „hinten“, von der Beschaffung, die (über die Lieferanten und die regionale Logistik) für die nachhaltige Ressourcenversorgung des Unternehmens verantwortlich ist
- Ø über Forschung & Entwicklung, Produktentwicklung, (Produktions-) Planung, Fertigung und Marketing bis
- Ø weiter zu den Verkaufsabteilungen, der Vertriebsorganisation, dem Fuhrpark und vor allem

Ø bis ganz nach „vorne“, zu den Kunden, die ja Träger und Zielgruppe der nachhaltigen Bemühungen sind,

auf den betriebswirtschaftlich und strategischen Nutzen der Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Die Kommunikation und Interaktionskultur hat auch die dazu notwendigen Wertvorstellungen im ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereich zu vermitteln.

Am besten wird dies möglich, wenn das Management symbolische Handlungen vorlebt (z.B. Organisation von Videokonferenzen statt aufwändiger Flugreisen; ökologisch ausgezeichnete Transportmittel, statt sportlicher Limousinen, etc.). Daraus folgernde Aktionen und entsprechende Erfolgsgeschichten können gepflegt, dokumentiert und auch innerhalb des Netzwerkes gefeiert und ausgezeichnet werden.

Wichtig zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung dieser Thematik ist die Verankerung dieses Punktes in der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung, wie dies ja auch in den verschiedenen Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitssystemen verpflichtend vorgesehen ist.

4.2.6. Kommunikation zwischen den Betrieben

Zur Begleitung und Unterstützung der innerbetrieblichen Kommunikationsbemühungen und zur Weiterentwicklung der Kommunikationskultur innerhalb des Netzwerkes wird es sinnvoll sein, einen projektbezogenen Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen der beteiligten Betriebe zu installieren:

a) auf Geschäftsführungsebene :

Welche (politischen) Entwicklungen sehen wir in den **Zielregionen**?

Welche **Produkte** wollen wir dazu in welchen Regionen in welchem Zeitraum anbieten?

Welche **strategischen Entwicklungen** müssen

- Ø vom Netzwerk gemeinsam,
- Ø durch welches Netzwerksmitglied,
- Ø durch welche Expertise,
- Ø durch welche neuen Partner,

in Auftrag gegeben werden?

b) Verkauf und Marketing

- Ø Erfolgreiches Marketing und Verkaufsstrategien „Best of Region“.
- Ø „Ressourcenschonende“, gemeinsame Kontaktpflege in den Zielregionen.

- Ø · Umsetzungsplanung der strategischen Vorgaben der GL-Ebene.

c) Personal- und Produktionsverantwortliche:

- Ø · Erfahrungsaustausch über interne Kommunikation sowie Aus- & Weiterbildung (-skultur) zum Thema Nachhaltigkeit.
- Ø · Themenentwicklung für „ressourcenschonende“ gemeinsame Ausbildungen.
- Ø · Zwischenbetriebliche Mobilitätsentwicklung zur Abdeckung von Auslastungsspitzen.
- Ø · Qualifizierung und Mobilitätsentwicklung in den Zielregionen.
- Ø · Erfahrungsaustausch über Qualität und Mobilität des Personals und potentieller Partner in den Zielregionen.

4.2.7. Externe Kommunikation zu Anspruchsgruppen

Entsprechend den Leitbildanforderungen und den strategischen Konkretisierungen in den Geschäftsleitungssitzungen wird sowohl für den Auftritt im Inland wie auch für die verschiedenen Zielregionen eine gemeinsame Gesprächslinie entwickelt.

Die Kommunikation wird auf die spezifischen Bedürfnisse der

- Ø · Zulieferer,
 - Ø · Interessensgruppen aus Politik, Wissenschaft, Behörden, Medien und Presse,
 - Ø · potentiellen, gewünschten neuen Partner
- abgestimmt und dann in einem kontinuierlichen Dialog weitergeführt. Dieser Dialog ist für die Schaffung von gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Verständnis für die jeweiligen Bedürfnisse eine wichtige Voraussetzung für jede funktionierende Partnerschaft.

Diese so genannten Stakeholder stellen der Unternehmung bzw. dem Netzwerk Ressourcen zur Verfügung solange das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung aus ihrer Sicht vorteilhaft ist. Wesentliches Merkmal dabei ist die gegenseitige Abhängigkeit, das heißt, dass die oben erwähnten Anspruchsgruppen im Erreichen ihrer Ziele vom Netzwerk abhängen und das Netzwerk von ihnen. Im Gegensatz zu einzelnen Unternehmungen, kommen in einem Netzwerk noch die vielfältigen interessenspolitischen Prozesse innerhalb der Netzwerkteilnehmer hinzu. Umso wichtiger ist eine klare, auf Vertrauen basierende und transparente Kommunikation zwischen den Netzwerkteilnehmern und in weiterer Folge die gemeinsame Gesprächslinie zu deren Stakeholdern.

4.3. Barrieren in Visions- und Strategieprozessen

Neben der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema und dem Sammeln internationaler Erfahrungen, wurde die Sektorvision als Ansatz zur sektor- und branchenspezifischen Akteurskooperation von den Autoren in zwei unterschiedlichen Netzwerken untersucht bzw. erprobt. Ziel war dabei, einen Prozess zu initiieren und gestalten, der anhand der Leitbildentwicklung für einen Industriesektor nachhaltiges Wirtschaften in den Vordergrund stellt. Anhand der gemachten Erfahrungen und mit dem vorliegenden Leitfaden soll dieser Prozess nun auch von anderen Unternehmen und Sektoren nachvollzogen werden können.

Allerdings können beim erfolgreichen Aufbau sowie der Betreuung eines Akteursnetzwerkes einige Barrieren auftreten, die es zu überwinden gilt. Vor allem beim Weg in eine nachhaltige Zukunft ergeben sich entsprechend der volks- und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Barrieren und Grenzen.

Ein Gewinn an „mehr Nachhaltigkeit“ wird oft an der Erhöhung demokratischer Partizipation gemessen. Außerdem sind durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen jedem einzelnen Baustein im System Grenzen gesetzt. So kann jeder Akteur, jedes Netzwerk seinen Teil dazu beitragen, dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung näher zu kommen. Das Oberziel, einer zukunftsfähigen Entwicklung darf bei jeder Aktivität, nie außer Acht gelassen werden. Den Beitrag der Einzelziele zur Erreichung des Gesamtzieles einer Nachhaltigen Wirtschaftsweise will die Sektorvision vermitteln.

Ein Baustein wie die Sektorvision eines Netzwerkes zur branchenorientierten Kooperation, kann als Motor für nachhaltiges Wirtschaften wirken. Mit der möglichst frühen Einbindung vieler wichtiger Akteure und einer intensiven Beteiligung können die meisten Barrieren vermieden oder überwunden werden. Letztendlich ist es der Beitrag jedes Einzelnen, der eine soziale Gemeinschaft schafft und so auch die Wirtschaft gestaltet.

Einige wichtige Hürden im Prozess, der sich über die Visionsbildung für das Netzwerk bis zur Umsetzung der Ziele, Indikatorenentwicklung und Implementierung lernender Elemente erstreckte, sind im folgenden dargestellt.

4.3.1. *Barriere 1: Initiierung und Abgrenzung von Kooperationen*

Die Sektorvision - wie jedes andere Vorhaben - braucht einen Anlass und Grund für den Start eines solchen Vorhabens. Der Impuls kann sowohl durch engagierte Akteure aus der Wirtschaft, der Politik, Wissen-

Der positive Beitrag jedes Einzelnen hilft, Konflikte zu vermeiden und Barrieren zu überwinden.

Eine erste Barriere besteht, wenn sich elitäre Strukturen bilden und die breite Einbeziehung der Akteure nicht gelingt.

schaft oder anderen Akteuren stammen. Wenn einige Akteure sich als Schlüsselfiguren oder Hauptmotivatoren sehen, und schon mit Privatabsprachen und der Gestaltung der finanziellen Rahmenbedingungen vom Start weg beginnen, ist der bottom-up Ansatz zur breiten Einbindung von Akteuren schwer einzuhalten. Eben hierin kann die Schwierigkeit liegen, dass möglichst viele Akteure und Entscheidungsträger von Anfang an rechtzeitig eingebunden werden.

Das trifft zu auf die Finanzierung der wissenschaftlichen Begleitung, die Moderatoren, politischen Entscheidungsträger sowie andere Schlüsselakteure, die den Prozess der Sektorvision mitmachen wollen, aber genauso gut blockieren können. Eine Analyse der Schlüsselakteure ist sehr wichtig, um die Strukturen der Branche zu erfassen. Erst mit gemeinsamer Absprache der Schlüsselakteure können weitere Schritte geplant und eine Sektorvision initiiert werden.

Auch die Abgrenzung von Kooperationen / Branchenabgrenzung kann Schwierigkeiten bedeuten, wenn die Geschäftsfelder nicht klar umrissen sind, da es schwer festzulegen ist, welcher Betrieb noch in das Netzwerk aufgenommen werden soll. Trotz der Forderung des partizipativen Charakters eines Netzwerkes, kann es nicht unendlich groß genug ausgeweitet werden, da sonst die Kommunikation und Zusammenarbeit zu komplex und zeitintensiv wird und das Netzwerk nicht mehr funktionsfähig ist. Entscheidend ist die Einbindung der kleinen Unternehmen, Partner und Zivilpersonen und nicht allein die Konzentration auf Großbetriebe

Sind zu viele Betriebe mit den gleichen Geschäftsbereichen, zum Beispiel nur Tischler in einem Netzwerk, und sind diese in einem Umkreis von weniger als ca. 150 km benachbart, kommt es zur Konkurrenz bei Aufträgen, was zu Problemen bei der Akquisition führt. In diesem Fall müssen die Grenzen bzw. die Formen und der Zweck der Kooperation genauestens festgelegt werden. Die Netzwerkkooperation wird sich eher auf gemeinsamen Vertrieb und Einkauf, gemeinsame Logistik als auf gemeinsame Projektierung und gemeinsame Kundenbetreuung beschränken. Dies wird anhand des folgenden Beispiels verdeutlicht:

Eine Branche, wie zum Beispiel der Holzsektor, Betriebe die mit dem Rohstoff Holz produzieren, ist durch seine Vielfalt und Größe sehr uneinheitlich. Einerseits beinhaltet die Branche KMUs, andererseits aber auch Großkonzerne. Der Rohstoff Holz kann zwar die Basis für die Systemgrenzen des Clusters bilden, aber die Eingliederung dieser sehr uneinheitlichen Betriebe in das Netzwerk kann zu Interessenskonflikten führen. Aufgrund der Gespräche mit den Netzwerkpartnern schien es in diesem Falle ratsam, Betriebe zur energetischen Verwertung von Holz, sowie die Papier und Zellstoffindustrie als Industriebetriebe aus Unschärfegründen von den KMUs, wie Tischlern und Zimmereibetrieben

Die Systemgrenzen des Netzwerks und die Nahtstellen zu den Betrieben sind von Fall zu Fall sorgfältig zu überlegen.

abzugrenzen. Eine zu große Ausweitung des Netzwerkes würde nur zu einer übermäßigen Erhöhung der Kommunikations- und Koordinationsaufgaben führen, bzw. die Qualität und Schärfe einer Sektorvision in Frage stellen.

Die Interessensunterschiede bei zu uneinheitlichen Clustern bzw. Netzwerken können grundsätzlich zu Barrieren in der Koordinierung der gemeinsamen Ziele führen. Ähnlich verhält es sich bei der Integration von anderen Netzwerkpartnern aus Bürgergruppen, Wissenschaft und Politik.

Die Begrenzung der Netzwerkteilnehmer erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen. So kann ein Netzwerk lokal, regional, national bis international geführt werden. Die Systemgrenzen richten sich hier wieder nach Bedarf und Zielen des Netzwerkes. Eine Vermischung unterschiedlichster Ebenen, Institutionen und Organisationsformen muss wohl überlegt sein, um sich durch Vielfalt nicht zu blockieren.

4.3.2. Barriere 2: Finanzierung und Abhängigkeiten

Die Finanzierung eines Akteursnetzwerkes kann aus mehreren Gründen eine heikle Angelegenheit sein:

1. Mangel an Vertrauen der Partner untereinander
2. Kein Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und der Zielsetzungen
3. Förderungen seitens des Staates als Impulsspritze, aber Mangel an Eigenmitteln der Betreiber nach Beendigung der staatlichen Zuschüsse.

Für die finanzielle Gestaltung des Netzwerkes muss sorgfältig geprüft werden, ob eines dieser Hemmnisse besteht und wie es bereits vor Beginn der Finanzierungsverhandlungen so weit wie möglich ausgeräumt werden kann. Bezüglich Abhängigkeiten ist darauf zu achten, dass ein Netzwerkbetrieb nicht zu viele Aktivitäten in das Netzwerk auslagert, da es zu einem unbeabsichtigten Wissensabfluss kommen kann. Das gleiche geschieht bei zu hohem Spezialisierungsgrad, wenn zum Beispiel in einem Cluster entlang einer Produktionsgruppe nur noch ein bestimmtes Aufgabengebiet wahrgenommen wird.

Das Aufgeben der Nebentätigkeiten in einem Betrieb zugunsten der Spezialisierung kann zu einer solchen Abhängigkeit führen, dass der Betrieb ohne das Netzwerk nicht mehr bestehen kann, wenn nicht sichergestellt wird, dass der daraus entstehende Nutzen für den Betrieb diesem auf anderem Wege (Vertriebschancen, F&E, qualifizierte Kontakte, etc.) wieder zugute kommt. Gleichmaßen besteht die Möglichkeit, dass Kleinbetriebe von größeren ganz einfach „geschluckt“ werden. Dabei ist innerhalb des Netzwerkes aber darauf zu achten, dass bei sol-

chen – an sich „organischen“ Prozessen – die bestehenden oder erworbenen Kernkompetenzen nicht verloren gehen, sondern soweit wie möglich zum Nutzen des gesamten Netzwerkes weiterentwickelt werden können.

4.3.3. Barriere 3: Einhalten der Spielregeln

Wichtig ist das Einhalten der Spielregeln von allen Akteuren im Netzwerk; bei Unausgewogenheit und nicht klarer Definition der unterschiedlichsten Rollen und Spielregeln kann es zu Schwierigkeiten kommen, die zumindest die Effektivität der Zusammenarbeit, wenn nicht das gesamte Netzwerk gefährden.

Die für ein Netzwerk unerlässliche Vertrauensbildung leidet darunter, wenn die im Netzwerk zu erfüllenden Aufgaben den Teilnehmern unklar sind. Diese Vertrauensbasis leidet auch, wenn die Teilnehmer im Prozess der Entwicklung und Kontrolle der notwendigen Spielregeln nicht soweit eingebunden sind, dass sie das Gefühl bekommen können, die – in jedem Prozess zwangsläufig auftretenden! - Unschärfen der Spielregeln nicht selbst gestalten zu können. Siehe auch Kapitel 3.5, Spielregeln in .

4.3.4. Barriere 4: Offener Informationsaustausch

Transparenz und Klarheit in der Kommunikation unter den Akteuren sind entscheidende Kriterien für das Funktionieren eines Netzwerkes. Sie können am besten durch die oben genannte, gemeinsame Entwicklung gemeinsamer Verhaltensregeln im Netzwerk sichergestellt werden.

Der offene Informationsaustausch wird besonders dadurch gefördert, wenn auf den verschiedenen Kommunikationsebenen im Netzwerk (inner- und zwischenbetrieblich sowie auch zu Kunden, Lieferanten und den übrigen Partnern) die Ziele und Werte des Netzwerkes veröffentlicht werden. Dies kann z.B. anhand eines attraktiven Leitbildes (siehe Beispiel ENSO) stattfinden. Diese Veröffentlichung am Markt muss aber durch weitere Maßnahmen (Kudentage, Presseinformationen etc.) und eine regelmäßige Evaluation der gemeinsamen Spielregeln und Wertvorstellungen ergänzt werden.

4.3.5. Barriere 5: Gerechte Aufteilung des Erfolges anhand von Kennzahlen

Geeignete Kennzahlen und Indikatoren müssen möglichst früh

☞ sowohl für den Prozess der Fortführung und Dauerhaftigkeit eines Netzwerkes gefunden werden,

als auch für die Evaluierung der gewünschten Erfolge und Zielsetzungen

erst konzeptiv erarbeitet und rasch bis zur operativen Ebene präzisiert werden. Findet die Indikatorenentwicklung partizipativ unter weitgehender Einbeziehung der relevanten Partner – z.B. anhand des „Nachhaltigkeits-Kompasses“ - statt kann damit sichergestellt werden, dass einerseits die Ziele nicht zu hoch gesteckt, und andererseits aber auch die Umsetzungserfolge kritisch beurteilt werden können.

Ebenso müssen auch die Aufgaben und Zielsetzungen gemeinsam klar abgegrenzt werden, sodass der Erfolg und damit auch der Gewinn gerecht aufgeteilt werden kann.

4.3.6. Barriere 6: Leitbildorientierung und Demokratiedefizit

Unterschiedlichste Auffassungen zur Sichtweise eines Leitbildes sind nicht nur die Norm, sondern in einer pluralen Gesellschaft auch wünschenswert. Die Zielsetzungen müssen im Konsens und Aushandeln der unterschiedlichsten Interessen verfolgt werden. Dieser Prozess erfordert ein bestimmtes Ausmaß an partizipativem Verständnis der Teilnehmer. Diese Grundlagen sind nicht überall die Regel und müssen am Markt - der u. U. bisher von starken Konkurrenzkämpfen geprägt war - erlernt werden.

Wenn es keine klare Ausrichtung an einem Leitbild gibt, ergreifen oft einzelne Akteure Machtpositionen, die sie zum eigenen Vorteil ausnutzen. Dies ist verständlich, weil partizipatives Verhalten, wie erwähnt, bisher nicht zur Grundausstattung in mehreren Branchenstrukturen gehört. Aufgrund dieser bestehenden Demokratiedefizite sind selbst die Interessen einflussreicher Auftraggeber offenbar nicht immer ausreichend, um der Vision eines Netzwerkes und dem Start eines Leitbildprozesses genügend Rückendeckung zu geben. Dies hat sich zum Beispiel im Holzcluster gezeigt bei dem sich das Spannungsverhältnis von traditionellen Betrieben zu Hightech-Holz(bau)Industriebetrieben nicht überbrücken ließ und man sich bis jetzt auf keinen gemeinsamen Prozess zur Leitbildentwicklung – mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit - einigen konnte.

Stolpersteine beim Erstellen von Leitbildern können sein:

- Unternehmensleitbilder werden von der Unternehmensleitung aufgepfropft (top-down)
- Unzureichende Beteiligung der Mitarbeiter
- Fehlende Akzeptanz des Leitbildes durch die Unternehmensleitung
- Vernachlässigung von Tradition und Kultur

- Unrealistische Formulierungen

Stolpersteine bei der Einführung von Leitbildern können sein:

- Fehlende oder fehlerhafte Organisation der Leitbildumsetzung
- Falsche oder unzureichende methodische Hilfsmittel
- Fehlende Maßnahmen der unternehmensinternen und -externen Verbreitung
- Fehlende Maßnahmen der Information und Aufklärung

4.3.7. Barriere 7: Komplexitätsbedingte Reibungsverluste

Die in einem Multiakteursnetzwerk wahrgenommenen Aktivitäten und Zielsetzung sind äußerst komplexer Natur. Die Bildung eines Netzwerkes wird oft durch den erwarteten Gewinn und die Hoffnung auf entstehende Synergien der Kooperation vorangetrieben.

Das Ziel ist es die komplexen Aufgaben zu lösen und nicht zusätzlich Komplexität zu schaffen. Ab einer gewissen Größe eines Netzwerkes kann es aber zu Interessenskonflikten und neu entstehenden Problemen in der Kooperation kommen, sodass sich die Komplexität vergrößert anstatt verkleinert. Diese komplexitätsbedingten Reibungsverluste sind sicherlich am besten dadurch zu vermeiden, wenn sich die Schlüsselakteure einem transparenten Prozess einer gegenseitigen Annäherung und der gemeinsamen Entwicklung nachhaltiger Zukunftsvorstellungen unterziehen, die am Markt und in der Öffentlichkeit attraktiver sind.

4.3.8. Barriere 8: Mangelnde Kontinuität des Prozesses der Sektorvision

Die Sektorvision setzt einen dynamischen Prozess in Gang. Das impliziert die Implementierung und Etablierung lernender Elemente in die Netzwerkarbeiten, der von der Vision zur Umsetzung, zu einer neuen Visionierung und dann wieder zur Umsetzung führt. Dass dieser dynamische dauerhafte Prozess aufrechterhalten werden kann, erfordert viele der Voraussetzungen, die unter Anforderungen und Spielregeln für ein Netzwerk aufgelistet sind.

Hier sollen noch einmal die wesentlichsten „Hilfsmittel“ erwähnt werden, die das Aufrechterhalten der „kontinuierlichen Verbesserung“ sicherstellt (wie sie von jedem Managementsystem gefordert wird):

- ## Ein/e Verantwortliche/r, die/der Überblick über die geleisteten und noch offenen Aktivitäten hat und der das Netzwerk kompetent nach außen vertreten kann

- ## Eine Kerngruppe, die das verantwortliche Netzwerksmanagement in strategischen Fragen unterstützt und - rechtzeitig! - über selbst wahrgenommene Entwicklungen auf den Märkten und bei den Netzwerksteilnehmern informiert.
- ## Bildung konkreter, gemeinsam getragener Indikatoren, die eine
- ## regelmäßige Evaluation der gemeinsamen Werte und Aufgabenstellungen ermöglichen.
- ## Konkrete Aktivitäten in gemeinsamen Projekten, Aufgabenstellungen, die als
- ## Erfolgstories in die teilnehmenden Unternehmen und nach außen mit
- ## professionellen Kommunikationsinstrumenten einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht werden können und so eine
- ## nachhaltige Bewusstseinsbildung ermöglichen.

5. METHODENKOFFER

Entlang der sechs Prozessschritte der Sektorvision werden im folgenden Abschnitt mehrere Methoden beschrieben, die den Weg zur Durchführung der branchenspezifischen Leitbildorientierung und ihre Umsetzung

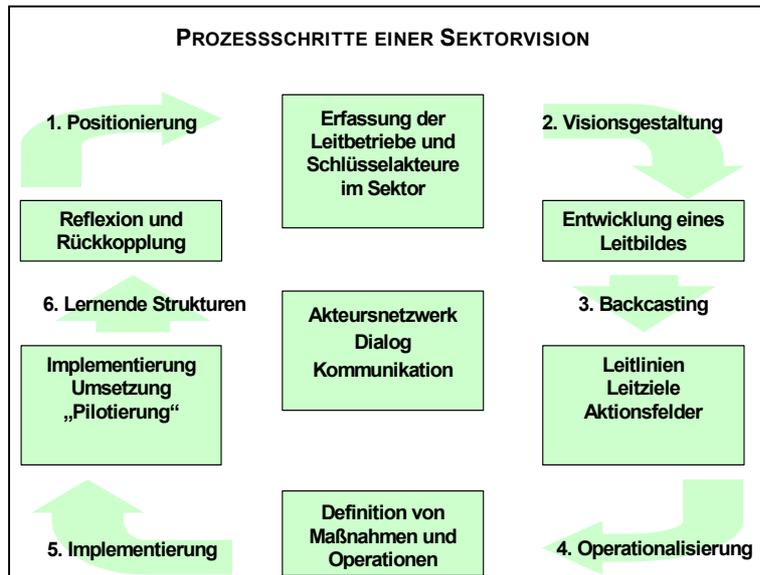


Abbildung 17: Die Prozessphasen der Sektorvision

(ÖIN-Phasenmodell) entweder begleitet haben oder angewendet werden können, um in anderen Sektoren, Branchen oder Netzwerken eine SEKTORVISION durchzuführen. Die Unterstützung jeden der sechs Prozessschritte mit modernen Methoden aus den Bereichen Moderation, Kommunikation, Präsentation, (Groß-)Gruppenarbeit, Zukunftswerkstätten und vieles mehr, ist eine wesentliche Voraussetzung für die professionelle Gestaltung und das erfolgreiche – dauerhafte - Gelingen der Sektorvision.

5.1. Methoden für die Positionierung

5.1.1. *Appreciative Inquiry*

Appreciative Inquiry (AI) ist eine (Befragungs-)Methode, jene Faktoren einer Organisation herauszuarbeiten, die ihr Vitalität und Kraft geben - die sie beleben - und die künftig zu verstärken sind. Die Berater sollten dabei mit den Organisationsmitgliedern

- ∅ Herausarbeiten, wie die Organisation künftig beschaffen sein sollte (was sie tun sollte, was es in ihr geben sollte), damit sie lebendig, überaus erfolgreich und gesund ist,
- ∅ Informationen „erzeugen“, die es ermöglichen, die Kern-Themen für einen ausführlicheren Diskussions-Prozess zu identifizieren,
- ∅ Informationen bereitstellen, die für die Planung dieses Prozesses benötigt werden.

Bei der Fragebogenentwicklung für die erste Interviewrunde ist es sinnvoll, wesentliche Elemente dieser Methode zu berücksichtigen. Als Erläuterung ist im Folgenden ein Ausschnitt aus dem ENSO-Fragebogen dargestellt, wie er auch tatsächlich im Praxisfall eingesetzt wurde:

1. „Startenergie“ von und durch ENSO

(a) Was waren Ihre Beweggründe bei ENSO mitzuwirken?

(b) Was hat Sie zu ENSO hingezogen?

(c) Was waren Ihre ersten Eindrücke und was hat Sie an diesem Netzwerk begeistert?

2. Wertschätzung Ihrer Arbeit und Ihrer Person

(a) Was schätzen Sie am meisten an ENSO?

(b) Was ist Ihr wichtigster Beitrag zu ENSO?

(c) Was ist der wichtigste Beitrag, den ENSO für die Sie / für Ihr Unternehmen / für die "REGION - Südosteuropa" geleistet hat bzw. leisten könnte?

(d) Was sind Ihrem Erleben nach Schlüsselfaktoren, die ENSO Vitalität, Lebendigkeit und Stärke geben?

5.1.2. Interview

Neben den klassischen Interviewtechniken muss in Zusammenhang mit Appreciative Inquiry eine bestimmte, systemische und lösungsorientierte Haltung zur Generierung zukunftsorientierter Informationen gegeben sein. Das Interview wird dadurch mehr als eine „Technik“ werden, mit der ich den Interviewpartner „ausfragen“ kann.

Im Rahmen dieses Interview-Ansatzes ist es für den Fragesteller wichtig, mit dem Partner herauszuarbeiten, welche Rahmenbedingungen dazu beigetragen haben, dass sich die positiven Elemente der Organisation (Führung, Strukturen, Systeme, Anreize, Regelungen, Aufgabenzuordnung, Strategie, Training, Kollegen, Beziehungen, Instrumente, Infrastruktur, Umfeldbedingungen, etc.) bilden konnten und wie diese weiter zu entwickeln sind.

Ganz besonders wichtig ist diese Haltung in Zusammenhang mit noch „jungen“ Netzwerken auf dem noch „jungen“ Gebiet der Nachhaltigkeit. Viele Unsicherheiten und Vorurteile in den am Netzwerk beteiligten Organisationen widerstreben dem Gedanken an einen offenen und transparenten Informationsaustausch, wie er für solche Netzwerke unerlässlich ist.

Ebenso ist auch die Einstellung zu einer tiefer greifenden Nachhaltigkeit in Gewerbe- Industrie- und Dienstleistungskreisen noch nicht weit verbreitet. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und soziale Nachhaltigkeit - sind nicht überall bekannt und manchmal besteht auch die Gefahr, dass wider besseres Wissen altes Know-how in Form von End-of-Pipe-Anlagen den Kunden verkauft wird, weil es dort bisher nicht einmal solche Anlagen gegeben hat.

Um solche Mängel zu vermeiden, ist es bei Interviews in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung, die „early adapter“ mit ihren positiven Signalen frühzeitig zu erkennen und zu pflegen, um diese im Sinne des gesamten Netzwerkes weiter entwickeln zu können.

5.1.3. Fragebogentechnik

Auch bei der Entwicklung von Fragebögen ist die oben beschriebene Haltung als neues Element dieser Technik zu berücksichtigen. Diese Fragebögen können deshalb notwendig werden, weil die Interviewpartner nur beschränkt Zeit zur Verfügung haben. Mit einem Fragebogen können sie einerseits positiv auf das Interview vorbereitet und andererseits generelle Daten erhoben werden.

Die Fragebögen können nach einer kurzen Testphase auch noch verändert werden und sollten die Aussagekraft der Interviews wesentlich und nachhaltig beeinflussen. Besonders günstig wirkt er, wenn durch ihn die Gesprächspartner rasch die lösungsorientierte Zielsetzung des Interviews erkennen und dadurch zur aktiven Mitarbeit ermutigt werden. Einige weitere Beispiele aus dem bei ENSO verwendeten Fragebogen folgen.

5. ENSO und seine Chancen als Anbieter ganzheitlicher REGIONAL-KONZEPTE

- a) Welche Perspektive (Produkte, Serviceleistungen etc.) sehen Sie, im Rahmen von ENSO, in Bezug auf die Zielregionen?
- b) Welche Chancen und Stärken sehen Sie, dass gerade ENSO dafür prädestiniert ist (Ganzheitlichkeit, Heterogenität, Know-how Vor-

sprung ...)?
c) Welche Schwierigkeiten gibt es in den Zielregionen Fuß zu fassen (Finanzierung, Partner, Kontakte, Politik ...)?
d) Wie sieht es mit Ihrer Konkurrenz aus? Sehen sie starken Wettbewerb und dadurch Benachteiligung? Wie ist ihre Marktstellung? Wo stehen Sie heute und wo sehen Sie sich in der Zukunft?
e) Ist ihre Verbindung mit den anderen Betrieben von ENSO (Koordination, gemeinsame Planung, gemeinsame PR ...) zufrieden stellend oder sehen sie da Verbesserungsmöglichkeiten?

5.1.4. SWOT-Analyse

Eines der gängigsten Werkzeuge zur Standortbestimmung der Organisation ist die klassische Stärken-Schwächen-Analyse. Sie bildet meist den Ausgangspunkt der Strategiefindung. Die aus dem amerikanischen Sprachgebrauch stammende SWOT- oder WOTS-UP-Analyse ist auch als Potenzialanalyse bekannt. Die SWOT-Analyse ist eine simple aber aufschlussreiche Untersuchungsmethode, die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation, mit denen des (der) wichtigsten Wettbewerber(s) vergleicht und die noch ungenutzten Potenziale zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen aufzeigt.

Den Kern der SWOT-Analyse bilden die Fragen, die darauf abzielen, ein Bild der gegenwärtigen Situation mit seinen Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Das Bild wird dabei sowohl von internen Gegebenheiten als auch von externen Einflüssen bestimmt. Folgende Fragen liefern einen Anhaltspunkt für das konkrete Vorgehen (vgl. Hitt, M. A. et al., 1999):

hen (vgl. Hitt, M. A. et al., 1999):

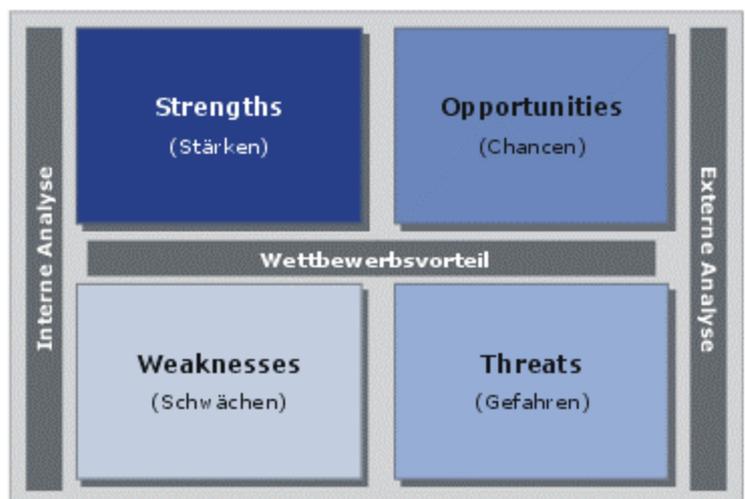


Abbildung 18: Die Komponenten der SWOT - Analyse

Stärken (Strengths) - interne Faktoren

- Ø Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?
- Ø Welches sind die Chancen der eigenen Unternehmung in der Zukunft?
- Ø Welche Synergiepotenziale liegen vor, die mit neuen Strategien stärker genutzt werden können?

Schwächen (Weaknesses) - interne Faktoren

- Ø Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?
- Ø Welches Produkt ist besonders umsatzschwach?

Chancen (Opportunities) - externe Faktoren

- Ø Welche Möglichkeiten stehen offen?
- Ø Welche Trends gilt es zu verfolgen?

Gefahren (Threats) - externe Faktoren

- Ø Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?
- Ø Was machen die Wettbewerber?
- Ø Ändern sich die Vorschriften für Job, Produkte oder Serviceleistungen?
- Ø Bedroht ein Technologiewechsel die Stellung?

Externe Gefahren und Chancen sind vom Unternehmen meist nicht beeinflussbar. Die Führungsmannschaft ist hier herausgefordert, die strategischen Möglichkeiten der Konkurrenz zügig einzuschätzen, um auf veränderte externe Bedingungen adäquat reagieren zu können. Das heißt, die Zielrichtung der Handlungen und Maßnahmen ist vorgegeben.

Anders verhält es sich in punkto (interner) Stärken und Schwächen. Diese Faktoren sind allein von internen Entscheidungen des Unternehmens abhängig. Hier liegt es am Unternehmen seine Potenziale und Schwachstellen relativ zu seinen Konkurrenten zu definieren und daraus optimal zu lernen bzw. zu agieren. Hilfreich ist hier die Methode der Fokussierung auf seine Kernkompetenzen.

Als Grundstein für das Erzielen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile muss die Führungsmannschaft Maßnahmen ergreifen, die sowohl eine positive Differenzierung von Konkurrenten zulassen, als auch Konkurrenzschwächen als Ausgangspunkt eigener Offensivstrategien ausnutzen.

5.1.5. Workshop Vision-finding und Kernteambildung

In einem Workshop werden die Interviewpartner eingeladen, die Kernpunkte für die weitere Entwicklung herauszuarbeiten. Als Basis dienen ihnen dazu die Ergebnisse der AI-Interviews, deren Auswertung zu Beginn des Workshops – nach einer kurzen Wiederholung der Projekt- und Workshopziele – noch einmal präsentiert werden.

In dieser Präsentation soll der Schwerpunkt der Aussagen - wie schon in den Interviews! - bei den Chancen und Möglichkeiten für die Zukunft liegen, es dürfen aber auch die Gefahren und Risiken einer Weiterentwicklung nicht vernachlässigt werden.

Dann wird es für die Teilnehmer nicht mehr sehr schwierig sein, eine positive Grundsatzentscheidung für die Entwicklung einer Vision für das Netzwerk zu treffen.

Ebenso wird auch ein **Kernteam** zu bilden sein. Diese Gruppe soll

- Ø die wesentlichen Kernpunkte der weiteren Entwicklung vertreten,
- Ø die notwendige Entscheidungskompetenz für die Umsetzung aufbringen,
- Ø eine gute interne Arbeits- und Gesprächskultur entwickeln und womöglich
- Ø einen repräsentativen Querschnitt des Netzwerkes darstellen können.

Das Kernteam sollte auch dafür Sorge tragen, dass bisherige Mängel und zukünftige Risiken weitgehend vermieden werden können. Dieses Koordinationsteam bildet also den personellen und konzeptionellen Kern des gesamten Sektorvisions-Prozesses. Es ist für die Ausformulierung des Leitbildes verantwortlich und bildet damit den Grundstein für die Langfristigkeit des Vorhabens. Um eine Überschaubarkeit der Aufgabenteilung gewährleisten zu können, sollte die Anzahl der Mitglieder 4 - 6 Personen nicht überschreiten (siehe auch Kap. 4.2.1).

5.2. Methoden für die Leitbildentwicklung

Die Leitbildentwicklung beginnt eigentlich bereits mit dem Startworkshop (mit der Rückmeldung der ersten Interviews und mit der Etablierung des Kernteams.) Abhängig von

- Ø der **thematischen Übereinstimmung** und
- Ø der **zeitlichen Verfügbarkeit** der Teilnehmer

sollte die darauf folgende schrittweise Entwicklung des Leitbildkonzeptes in mehreren Groß- und Kleingruppen durchgeführt werden.

Auch zwischen den Arbeitsgruppen sollten - anhand der Vorgaben des ersten Workshops – in den Firmen der Netzwerksakteure die wesentlichen Schwerpunkte des Konzeptes weiter entwickelt und konkretisiert werden. Diese Konkretisierungen können in einem ständigen Dialog ein wichtiges feedback für die Teilnehmern der Kerngruppe darstellen.

Für diesen Dialog gibt es mehrere bewährte Methoden, von denen einige im Folgenden dargestellt sind.

5.2.1. Zukunftswerkstatt

Diese Methode wurde Ende der siebziger Jahre vom Zukunftsforscher Robert Jungk entwickelt. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch wertvolle Ideen, Wünsche und Vorschläge zur Gestaltung der Gemeinschaft hat. Die Ergebnisse, die von Gruppen erarbeitet werden, sind in der Regel umfassender, vielfältiger und ergiebiger als die Resultate Einzelner. Wichtig hierbei sind konkrete Regeln, die ein zielgerichtetes und demokratisches Arbeiten ermöglichen.

Die Idee - Betroffene zu Beteiligten zu machen - ist das Ziel dieser Methode, in der die Erfahrungen und die Kreativität der Teilnehmenden produktiv genutzt werden können. Zukunftswerkstätten eignen sich daher für Prozesse der Bürgerpartizipation ebenso wie für Leitbild-, Organisationsentwicklung und Mitarbeiterbeteiligung. Die Vorteile liegen auf der Hand - mehr Menschen haben mehr Ideen. Die frühzeitige Einbindung in Planungen und Vorhaben baut Konflikte vor. Die Erfahrung, ernst genommen zu werden, erhöht die Zufriedenheit der Gruppe sowie die Bereitschaft, sich für zukünftige Veränderungen zu engagieren. Jede Zukunftswerkstatt besteht aus folgenden Phasen:

Vorbereitungsphase

Vorstellung des Themas und Einführung der Teilnehmer in die Arbeitsweise und Struktur der Zukunftswerkstatt.

„Nur wer die Zukunft im Vorausgriff erfindet, kann hoffen, sie wirksam zu beeinflussen.“

Robert Jungk

Kritikphase (1)

In freier und assoziativer Form werden alle Kritikpunkte an den aktuellen Zustand des Themenbereiches gesammelt, strukturiert und gewichtet. Es kann bezüglich der Thematik zu negativ sein, nur die Probleme und Schwierigkeiten zu sammeln (De-Motivation!). Hier ist es sinnvoll, eine (neutrale) Bestandsaufnahme durchzuführen ("Was läuft gut bei uns, was ist schon vorhanden, auf das wir stolz sein können?", erst dann "Was soll sich ändern, verbessern?"). Die Ideen werden für alle sichtbar festgehalten und anschließend systematisiert, zu thematischen Schwerpunkten zusammengefasst (z.B. Kartenabfrage).

Fantasiephase (2)

Die TeilnehmerInnen ordnen sich den einzelnen Themenschwerpunkten zu. Hier wird nun die "Schere im Kopf" ausgeschaltet, Kritikpunkte werden positiv umformuliert und alle Ideen (Æ Brainstorming) für eine fantasievolle Umgestaltung der Gegenwart gesammelt. Für die Präsentation werden diese Ideen systematisiert und eine oder zwei der utopischen Entwürfe werden präziser ausgearbeitet.

Zwischenphase

Die Zukunftsutopien werden im Plenum präsentiert und durch Nachfragen geklärt. Haben mehrere Gruppen zum gleichen Themenbereich gearbeitet, kann sich hier auch das Plenum auf die interessantesten Konzepte einigen (Reduktion).

Realisierungsphase (3)

Die (evtl. neuen) Gruppen gehen unter anderer Perspektive an die Entwürfe: Was können wir davon in die Realität umsetzen? Mit welcher Strategie können wir das durchsetzen?. Die Gruppe entwickelt konkrete Ideen, zeigt die Schritte zu Umsetzung auf, stellt einen Zeit- bzw. Netzplan auf und entwickelt möglicherweise einen Handlungsplan. Die Ergebnisse werden im Plenum präsentiert, geklärt und, soweit sie akzeptiert werden, in einem Maßnahmenkatalog festgehalten.

Nachbereitung

Ein Gesamtprotokoll der Zukunftswerkstatt hält alle Entwicklungsschritte fest. Die Ergebnisse werden den Teilnehmenden zugänglich gemacht, aber auch darüber hinaus verbreitet. Es kommt zur Umsetzung eines konkreten Veränderungsprojektes.

Die Dreiteilung der Zukunftswerkstatt in Kritik-, Fantasie- und Realisierungsphase hat inhaltliche und gruppendynamische Vorteile. Die Kritikphase dient der Erfassung der Probleme und bietet zugleich die Möglichkeit, „angestauten Unbehagen los zu werden“. In der Phantasiephase werden konstruktive Vorschläge, Wünsche und Ideen gesammelt, und zwar frei von „Sachzwängen“ und „Denkbarrieren“ (wie: „Lässt sich das

verwirklichen?“ usw.). In der Realisierungsphase wird schließlich die breite Palette an Ideen strukturiert und auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft.

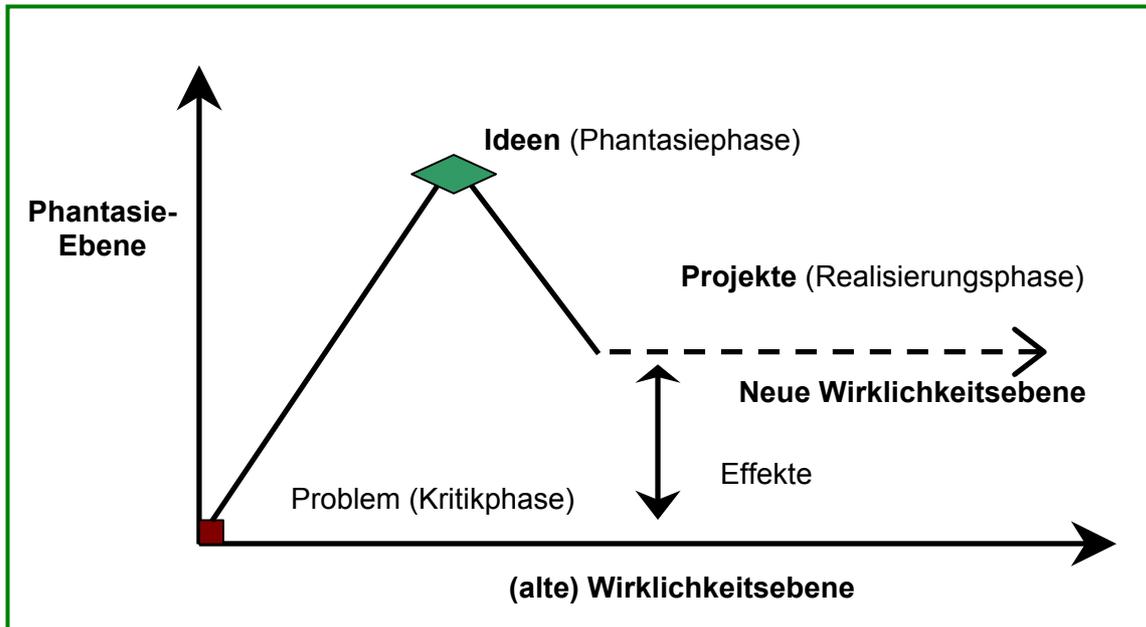


Abbildung 19: Zukunftswerksatt zur Gestaltung der neuen Wirklichkeitsebene

Um gleichberechtigtes, kreatives Arbeiten zu ermöglichen, wird von drei Kommunikationsregeln ausgegangen:

- ≠# Alles ist wichtig.
- ≠# Alle kommen zu Wort.
- ≠# Alle Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

Aufgabe der Moderation ist es, kreative Prozesse anzuregen (Brainstorming usw.) und auf die Einhaltung der Regeln zu achten. Zukunftswerkstätten dauern meistens ein bis zwei Tage und umfassen eine Größe von 15 bis 30 Personen.

5.2.2. Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz basiert auf einer Reihe von Grundprinzipien, mit deren Hilfe die gewünschten Ergebnisse erreicht werden können. Sie ermöglicht auf eine einmalige Art und Weise allen beteiligten Interessensgruppen, ihre gemeinsame Situation besser zu verstehen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. An einer Konferenz, die bis zu zweieinhalb Tagen dauern kann, nehmen 30 bis 70 Personen teil. Das Ziel ist eine gemeinsam getragene Vision sowie die Erarbeitung von Maßnahmenplänen zu deren Umsetzung.

In Zukunftskonferenzen konzentrieren wir uns nicht auf das was uns trennt, sondern auf das was uns verbindet.

Matthias zur Bonsen

Grundprinzipien der Zukunftskonferenz:

- ≠# *das ganze System in einen Raum holen*
- ≠# *global denken, lokal handeln*
- ≠# *Fokus auf die Zukunft statt auf Probleme*
- ≠# *in selbststeuernden Gruppen arbeiten*

Die Teilnehmer bearbeiten in Kleingruppen fünf Aufgaben. Die Aufgaben erkennen das Vorhandensein unterschiedlicher Sichtweisen und die Komplexität der Thematik an. Sie bauen auf der Fähigkeit auf, aus Erfahrung zu lernen.

1. Die erste Aufgabe ist ein **Rückblick in die Vergangenheit** - Unterschiede, Ähnlichkeiten und gemeinsame Werte.
2. In der zweiten Aufgabe werden **Wahrnehmungen von Trends** gesammelt und ein Bild des Umfelds gezeichnet, das vollständiger ist als das Bild jedes einzelnen. Zusammen mit anderen Interessensgruppen werden die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Gegenwart und Zukunft aufgezeigt. Niemand steht unter dem Druck, seine Position aufgeben zu müssen. Jeder hört den Ausführungen der anderen zu. Im Anschluss stellt jede Interessensgruppe dar, worauf sie stolz ist und was sie bedauert. Die Defizite werden als "gegenwärtige Realität" betrachtet und nicht als Probleme, die gelöst werden müssen.
3. Als dritte Aufgabe entwerfen **gemischte Gruppen Visionen einer idealen Zukunft** und inszenieren diese in phantasievoller Weise. Indem die Träume gespielt werden, als ob sie bereits wahr wären, werden die Teilnehmer motiviert, auf das, was sie wirklich wollen, zielstrebig hinzuarbeiten.
4. Als vierte Aufgabe schälen zuerst die Gruppen und dann das Plenum die **Gemeinsamkeiten aller Zukunftsentwürfe** heraus. Wenn die Teilnehmer sich nicht auf ein Ziel einigen können, gilt es als nicht vereinbart. Gewöhnlich stimmt das Plenum in mehr als 80% der Ziele überein. Diese unerwartete Kohärenz verändert die Maßnahmenplanung. Es wird deutlich, wo wir und die anderen stehen.
5. Das ermöglicht es, in der fünften und letzten Aufgabe, **für die Zukunft zu planen**, die vom gesamten Spektrum der Teilnehmer gewünscht wird.

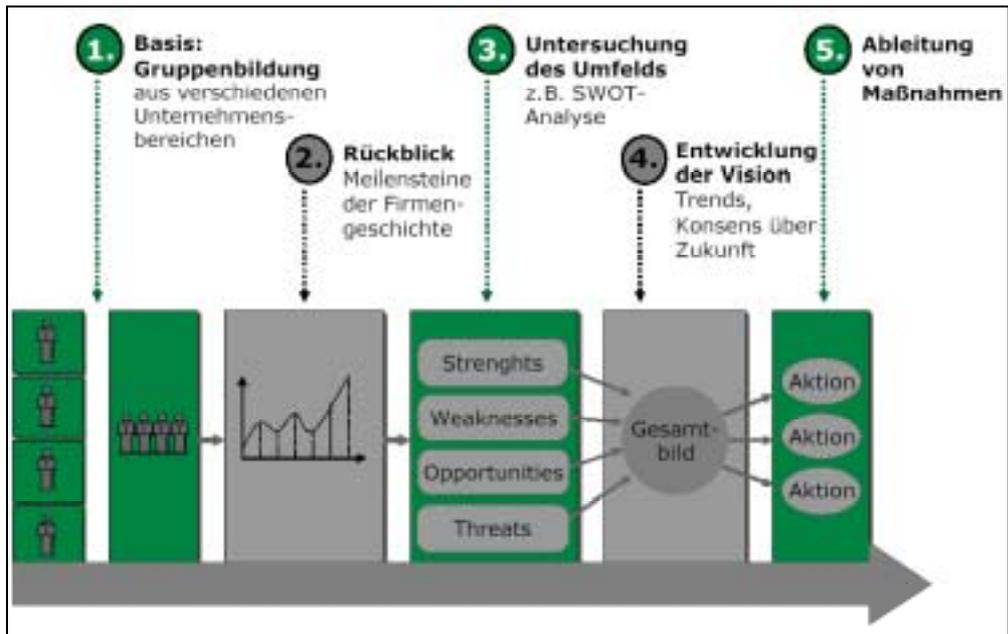


Abbildung 20: Ablauf einer Zukunftskonferenz

Eine Zukunftskonferenz zu organisieren heißt auch bisherige Annahmen über die Arbeit mit Großgruppen zu revidieren. In Zukunftskonferenzen wird die Erfahrung gemacht, dass die meisten Teilnehmer in der Lage sind, Unterschiede in Herkunft, Klasse, Geschlecht, Rasse, Macht, Status und Hierarchie zu überbrücken, wenn gleichberechtigt an gemeinsamen Themen gearbeitet wird.

Befreit von dem Druck, unlösbare Probleme lösen zu müssen, können Gemeinsamkeiten entdeckt werden, von denen keiner wusste, dass sie überhaupt existieren. Anstatt andere Menschen zu ändern, ändern sich die Bedingungen der Interaktion.

Jeder arbeitet gleichberechtigt. Jeder muss sich der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft im Dialog mit anderen stellen. Die Ergebnisse können nicht vorhergesagt werden. Doch sie sind mit hoher Wahrscheinlichkeit innovativ, konstruktiv, idealistisch, pragmatisch und erstaunlich langlebig.

5.2.3. Open Space

Diese Methode ist eine Konferenzform nach dem Prinzip der Selbstorganisation (geeignet für 10 bis über 1000 Teilnehmer) und eignet sich ebenfalls sehr gut zum Einsatz in der Leitbildphase, in der es neben dem Erzeugen einer Aufbruchstimmung vor allem geht um

- ≠# die rasche Sammlung kreativer Ideen,
- ≠# das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und Unternehmen,
- ≠# Aufarbeitung von Konflikten zwischen Betrieben / Abteilungen.

Diese **Großgruppenintervention** wurde schon in zahlreichen Fällen erfolgreich eingesetzt. Da sie in ihrer ursprünglichen Form aus der **Nachhaltigkeitsszene** kommt, ist sie sehr gut für solche Prozesse - auch in Zusammenhang mit Appreciative Inquiry! - geeignet.

Die Teilnehmer versammeln sich womöglich in Kreisform in einem großen Raum. Nachdem sich jeder (bei größeren Teilnehmerzahlen jede Gruppe mit je 10 bis 20 Teilnehmern) kurz vorgestellt hat, werden die 4 Prinzipien (Leitlinien) und das einzige Gesetz des Open Space erläutert:

1. Leitlinie: Es beginnt, wenn es beginnt.

Menschliche Energie gehorcht nicht dem Minutenzeiger der Uhr. Sie geht selten um Punkt 10.00 Uhr los, sondern manchmal etwas früher und oft auch etwas später. Sagen Sie sich dann einfach, dass es eben beginnt, wenn es beginnt.

2. Leitlinie: Welche Überraschung immer geschieht, sie ist ok.

Wahrscheinlich hat jeder, der ein Thema nennt, auch Vorstellungen dazu, wie sein oder ihr Workshop ablaufen wird. Und dann kommt es vielleicht ganz anders. Seien Sie nicht irritiert, wenn das passiert. Sagen Sie sich einfach: Welche Überraschung immer geschieht, sie ist ok. Überraschungen zeigen uns, dass wir etwas lernen und dass wir innovativ sind. Halten Sie also nicht zu sehr an Ihren Erwartungen fest.



3. Leitlinie: Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute.

Diejenigen, die heute gekommen sind, sind die richtigen Leute. Denn Ihnen war es wichtig, hier zu sein. Es sind diejenigen, die Ihnen helfen werden, Ihr Thema weiterzubringen. Trauern Sie niemandem nach, den Sie vielleicht gerne dabei gehabt hätten, der aber nicht gekommen ist. Seine oder ihre Motivation für ihr Thema ist offenbar nicht stark genug.

4. Leitlinie: Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

Wenn Ihre Gruppe ihr Thema erledigt hat, dann brauchen Sie nicht zwanghaft zusammenzubleiben, bis die Arbeitszeit formell vorbei ist. Wer weiß, ob Sie in diesem Fall Ihre schönen Ergebnisse nicht wieder zerreden würden. Also: Wenn Sie früher fertig werden, dann lösen Sie Ihre Gruppe auf, und schnappen Sie vielleicht etwas frische Luft.

Neben diesen 4 Prinzipien gibt es **ein einziges Gesetz**, das einzige „Muss“:

Das Gesetz der eigenen Füße.

Dieses Gesetz besagt, dass Sie hier permanent mit den Füßen abstimmen. Sie gehen in die Gruppen, die Sie interessieren. Und wenn Sie dann feststellen, dass Sie in der Gruppe, in die Sie hineingeraten sind, nichts lernen oder beitragen können, dann gehen Sie einfach wieder und suchen sich eine andere Gruppe. Dieses Gesetz der eigenen Füße ist Ausdruck dafür, dass wir hier Erwachsene tatsächlich als Erwachsene behandeln wollen. Was wurde Ihnen in der Schule 13 Jahre lang eingetrichtert? Sitzen zu bleiben, auch wenn Sie das behandelte Thema gar nicht interessiert. Die Schule hat uns leider zu tief geprägt. Hier im Open Space ist es anders. Hier sind Sie in jeder Minute *selbst* dafür verantwortlich, ob Sie sich langweilen oder nicht.

Aus: Ressourcen für unsere Freunde, all•in•one, Bonsen & Associates in <http://www.zurbonsen.de>

Tabelle 13: Open Space – Prinzipien und Gesetze

Gemeinsam wird der **Konferenzplan** erarbeitet wobei jeder, der einen Vorschlag für einen Workshop hat, seine individuellen Themen einbringen kann. Diese Themen werden mit einigen Sätzen vorgestellt und anschließend an einem „**Marktplatz**“ gesammelt, wo ihnen dann gemeinsam - unter Leitung des „Facilitators“ - Raum und Zeit zugeordnet werden. Die Workshops dauern in etwa eine Stunde, können aber nach Bedarf verlängert oder verkürzt werden.

Alle Teilnehmer können somit für ihre wichtigen Fragen, die sie in Zusammenhang mit dem Leitthema beschäftigen, die Verantwortung übernehmen. Daraus entsteht in Selbstorganisation eine Agenda, die Freiräume („open space“) für Individuen oder kleinere Gruppen lässt.

Jeder kann Workshopinitiator oder Teilnehmer an einem oder mehreren Workshops sein und folgt damit dem Grundgesetz eines Open Space, dem „Gesetz der eigenen Füße“. Diese Selbstverantwortung fördert engagiertes Arbeiten und verschafft den Teilnehmer Zugang zu neuen Ressourcen und Potentialen. Jede/r kann seine Kompetenz und Kreativität einbringen und damit ihren/seinen ganz spezifischen Beitrag leisten. Phasen mit vielfältigen selbstgesteuerten Einzelworkshops und Plenumsrunden lösen einander ab.

Je nach Anzahl der Teilnehmer und Komplexität des Themas dauert ein Open Space von einem halben Tag bis zu vier Tagen.

Am, oder kurz nach dem Ende eines Open Space können die Teilnehmer die Protokolle der Workshops mit nach Hause nehmen und für ihren eigenen Bereich weiter verwenden. Oft ergibt sich auch der Wunsch nach weiteren Veranstaltungen, in denen Eigenverantwortung und „offener Raum“ großgeschrieben werden. Eine Folgeveranstaltung könnte z.B. die für die Umsetzungsphase gut geeignete „Real Time Strategic Change - Konferenz“ (RTSC-Konferenz) sein, die in Kapitel 5.5 beschrieben ist. In einer Organisation werden so Selbstfindung der Teilnehmer gefördert, ihr Selbstbewusstsein und ihre Motivation, im Sinne der Sache zu arbeiten, gestärkt.

Auch deshalb ist diese Methode für nachhaltige (Leitbild-)Prozesse sehr gut geeignet, weil sie Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Teilnehmer in den Vordergrund stellt.

5.2.4. Moderierter Leitbildworkshop und Matrixmethode

Die Ausformulierung des Leitbildes und der Leitziele kann über die Matrixmethode erfolgen. Diese Methode baut auf fünf Orientoren auf, die vor allem die Qualitätssicherung der Nachhaltigkeit sicherstellen sollen. Die folgende methodische Vorgangsweise soll in den einzelnen Themenbereichen (Arbeitskreisen) erfolgen und neben den gemeinsam erarbeiteten Werten, fünf gesellschaftliche Orientoren heranziehen. Es handelt sich dabei um die Orientoren Vielfalt, Natürlichkeit / Sicherheit, Dematerialisierung (hier vereinfacht als Einsparung von Rohstoffen und Energie bezeichnet), Nähe / Dezentralität und Kreativität. Diese „gesellschaftlichen“ Werte für sozioökonomisches Handeln können aus ökologischen Lebensprinzipien abgeleitet werden [Ömer B.: Ökologische Leitplanken einer nachhaltigen Entwicklung]. Ihre Anwendung sichert den Bezug zur Nachhaltigkeit bei der Erarbeitung von Leitziele, Strategie und Maßnahmen.

Die gesellschaftlichen Werte (Orientoren) und ihre Bedeutung

Orientor 1: Vielfalt

Dieser Wert steht für die Bewahrung / Erreichung vielfältiger Strukturen (d. h. für eine Vermeidung von einseitiger Strukturen in den Bereichen Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaft). Am Beispiel der Ökologie kann hier der Schutz und die Erhaltung aller Arten genannt werden. Die Natur funktioniert nur in ihrer Vielfalt und Vernetzung. Die Ausrottung natürli-

cher Feinde von Schädlingen bzw. die Anlage großer Monokulturen lassen schnell die Auswirkungen bei einem Verlust der Vielfalt erkennen.

Gesellschaftlich betrachtet, kann Vielfalt z. B. mit Individualität gleichgesetzt werden. So sollte z.B. die Gestaltung des Arbeitsplatzes vielseitig und auf einen Ausbau der Lebensqualität, denn Arbeitszeit ist auch Lebenszeit ausgerichtet sein. Eine vielfältig ausgerichtete Wirtschaftsstruktur wiederum schafft Stabilität im Wettbewerb, macht eine Region importunabhängiger und sichert Arbeitsplätze vor Ort.

Orientor 2: Natürlichkeit / Sicherheit

Diese beiden Werte sind unmittelbar miteinander verbunden - je natürlicher oder naturbelassener ein System ist, umso stabiler und sicherer ist es. Ein natürlich funktionierendes Ökosystem kann sich selbst regenerieren. Für den Menschen bedeuten diese Werte, bei Eingriffen in die Natur möglichst zurückhaltend zu sein. Man spricht in diesem Fall vom "Prinzip der möglichst geringen Eingriffstiefe". Sicherheit spiegelt sich auch in einer möglichst importunabhängigen Nahrungsmittel- und Energieversorgung sowie in der Gesundheits- und Gefahrenvorsorge wider.

Orientor 3: Dematerialisierung (Einsparung von Rohstoffen und Energie)

Der heutige Verbrauch an Rohstoffen und Energie ist auf Dauer viel zu groß. Nachhaltige Entwicklung würde bedeuten, eine hohe Lebensqualität mit nur mehr ca. einem Zehntel der bisher benötigten Rohstoffe und Energien zu erreichen - ein Ziel, das auch in der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (2002) neuerlich formuliert wurde. Es gibt zwei Wege, dieses Ziel zu verfolgen:

1. Effizienz

Der eine Weg in Richtung Rohstoff- und Energieeinsparung führt über die Leistungsfähigkeit (Effizienz). Hier stellt sich die Frage, wie auf wirkungsvollstem und sparsamstem Wege Rohstoffe und Energien (wieder-)eingesetzt werden, ohne dabei den Nutzen der Produkte und Dienstleistungen zu beeinträchtigen. Verwirklicht wird dieser Ansatz beispielsweise durch die Förderung der Kreislaufwirtschaft und durch eine Nutzung nachwachsender Rohstoffe. In Wirtschaftskreisen wird diesbezüglich auch oft von „Ökoeffizienz“ gesprochen.

2. Suffizienz

Der andere Weg führt über die Genügsamkeit, der Suffizienz, und beschäftigt sich mit der Frage, welche Güter verzichtbar sind bzw. durch andere Werte ersetzt werden können. Ein Beispiel für nachhaltiges Freizeitverhalten, das diesem Ansatz gerecht wird, wäre etwa das Einschränken von Fernreisen. Im wirtschaftlichen Zusammenhang gehen

suffizientere Lösungen oft weg vom Produkt hin zur Dienstleistung (Produkt-Dienstleistungssysteme wie z.B. Raumwärmekonzepte).

Orientor 4: Nähe / Dezentralität

Eine Ausrichtung an diesen Werten erfordert eine räumliche Durchmischung der Lebensbereiche Wohnen, Arbeit, Bildung, Ernährung, Konsum, Freizeit und Mobilität. Viele Bürger üben diese Funktionen in räumlich voneinander getrennten Bereichen aus. Aus diesem Grund sind einerseits reine Wohn-/ bzw. Schlafsiedlungen entstanden, andererseits erfordert das Auspendeln zu Arbeitsplätzen bzw. das Aufsuchen von Freizeitangeboten große räumliche und zeitliche Distanzen.

Mit diesen persönlichen Nachteilen der Bevölkerung geht auch der Verlust an kleinregionalen Strukturen einher. Erst eine starke Vernetzung der genannten Lebensbereiche untereinander ermöglicht es, stabile kleine Regionen abseits von großen zentral gelegenen Städten zu erhalten. Nähe zu bewahren bedeutet, Regionen und ihre gewachsenen Strukturen (wie z.B. Nahversorgung, Naherholung, soziale Integration und Versorgung etc.) aufzuwerten und dauerhafte Lebensqualität zu ermöglichen.

Orientor 5: Mitbestimmung / Kreativität

Dieser Wert bildet die Grundlage jeder Entwicklungsfähigkeit. Systeme, z.B. Unternehmen, können nicht von außen, sondern nur von innen heraus entwickelt werden. Werden jene Rahmenbedingungen geschaffen, die eine umfassende Mitgestaltung der Mitarbeiter (oder Stakeholder) ermöglichen, kann das kreative Potenzial auch entsprechend genutzt werden. Da der Wert "Mitbestimmung" durch die Einbeziehung der Stakeholder im Sektorvisionsprozess bereits verwirklicht ist, kann er bei der Präzisierung von Zielen und Maßnahmen im Rahmen der Maßnahmenplanung (eher) vernachlässigt werden.

Die Anwendung der Wertematrix

Die nachfolgend dargestellte Wertematrix (Abbildung 21) soll den Arbeitskreisen als Instrument dienen, nachhaltige Leitziele und Maßnahmen zu entwickeln. Jeder Arbeitskreis kann diese Matrix für seinen Aufgabenbereich (also z.B. für den Themenbereich Produkte und Dienstleistungen) heranziehen.

Vorgangsweise zur Ermittlung der Leitziele unter Anwendung der Wertematrix: Wie in Abbildung 21 ersichtlich, werden die angeführten Orientoren (Nachhaltigkeitswerte) plus die vom Netzwerk / der Branche festgesetzten in der zweidimensionalen Wertematrix mit einzelnen Themenbereichen (der Arbeitskreise) in Beziehung gebracht. Die Arbeitskreismitglieder sollten sich die Frage stellen, was der Wert (z.B. Vielfalt) für

einen Themenbereich (z.B. Mitarbeiter) bedeutet. Auf diese Weise können ein oder mehrere Leitziel/-e pro Feld erarbeitet werden.

Nachhaltigkeits-orientoren Themen-Bereiche (Arbeitskreise)	Vielfalt	Natürlichkeit Sicherheit	Einsparung von Roh- stoffen und Energie	Nähe Dezentralität	Weitere Werte
1. Arbeitskreis	Leitziel(e)				
2. Arbeitskreis					
3. Arbeitskreis					
4. Arbeitskreis					

Abbildung 21: Matrix zur Ermittlung von nachhaltigkeitsrelevanten Leitzielen

5.3. Methoden zur Strategiefindung

5.3.1. Backcasting

Die wesentlichen Elemente dieser Methode wurden bereits in den Kapiteln 2.2, 2.3 und 4.2.3 beschrieben. Die nebenstehende Skizze soll noch einmal hervorheben, dass die Strategieentwicklung und die darauf folgende Umsetzung umso effektiver vonstatten gehen werden, je stärker der Konsens über die anzustrebende Vision bei allen Beteiligten – auch emotional! – verankert werden kann.

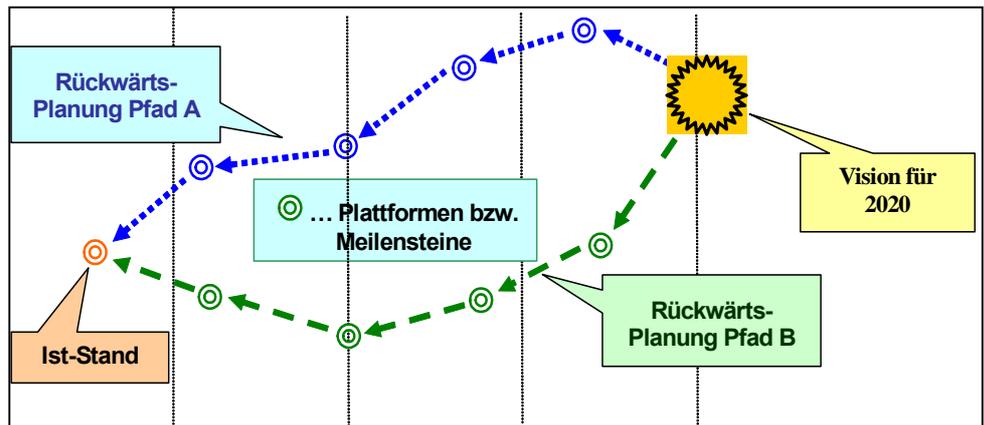


Abbildung 22: Backcasting als Methode zur Strategiefindung

Deshalb ist es von Vorteil, wenn diese Phasen bereits früh konzipiert und durch eine detaillierte Prozessbegleitung unterstützt werden. Dabei ist es entscheidend, bei der Rückwärtsplanung von der Vision durch qualitative und quantitative Meilensteine für alle einsichtigen Messpunkte für eine Erfolgsbeurteilung zu bilden.

Dadurch - und aus den daraus noch konkreter zu planenden Maßnahmen zur Erreichung der Plattformen bzw. Meilensteine - entsteht auch für die nicht unmittelbar beteiligten Netzwerksakteure eine Transparenz, die das unerlässliche Vertrauen für den Nutzen und die Offenheit in der Netzwerksarbeit unterstützt. Aus dieser gemeinsamen Planung entsteht die Einsicht sowohl für das gegenseitige Rollenverständnis wie auch für die weitere Zusammenarbeit. Zusammen mit den gemeinsam vereinbarten Meilensteinen aus dem Backcasting entwickeln sich in diesem Prozess das Vertrauen und die Sicherheit für den Nutzen des Netzwerkes.

Die weiteren Schritte in dieser Phase sind die klassischen Elemente einer Strategiephase: Zielentwicklung, Markt-, Organisations- und Personalentwicklung.

5.3.2. Matrixmethode zur Strategiefindung

Die zuvor vorgestellte Matrixmethode dient nicht nur der Festlegung von Leitzielen, sondern kann auch zur Strategiefindung und Maßnahmente-

definition herangezogen werden. Nachdem die Matrix dazu verwendet wurde, Ziele für die Branche abzuleiten, kann in einem weiteren Schritt durch die Arbeitskreisteilnehmer die passende Strategie und damit verbundene Maßnahmen zur Umsetzung der definierten Leitziele überlegt werden.

Beispiel: Bezieht man den Wert Vielfalt auf den Themenbereich Mitarbeiter kann ein mögliches Leitziel „die Erhöhung der Qualifizierung“ sein. Zur Umsetzung dieses Leitziels bieten sich unterschiedliche Maßnahmen an, etwa zusätzliche Schulungsangebote, vertiefende Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Gestaltung eines lernfreudigen Umfeldes, Motivationstrainings u.s.w.

Beispiel zur Anwendung der Matrix:

Nachhaltigkeitsorientoren Themen-Bereiche (Arbeitskreise)	Vielfalt	Natürlichkeit Sicherheit	Einsparung von Rohstoffen und Energie	Nähe / Dezentralität
Produkte, Technologien und Services (1. Arbeitskreis)	Ausbau der Produktpalette / Entwicklung von Produkt-Service-Systemen	Von Straßen auf Schiene / vorsorgende Maßnahmen treffen	Einsatz ökoeffizienter Techniken	Direkt-Dienstleistungen ausbauen
Kunden und Märkte (2. Arbeitskreis)	Angebote für unterschiedliche Zielgruppen schaffen	Sanfte, naturnahe Lösungen forcieren	Nutzung vorhandener Substanz und Ressourcen	Region als neuen Bezugsraum erkennen
Mitarbeiter u. a. Stakeholder (3. Arbeitskreis)	Mitarbeiterentwicklung / Qualifizierung	Erhaltung / Ausbau von Nahversorgungseinrichtungen	Ausbau von Reparaturdienstleistungen	Ausbau von Stakeholderdialogen
Chancen / Potentiale (4. Arbeitskreis)	Produktvielfalt	Biologische Produkte ausbauen	Kreisläufe schließen	Übertragung öffentlicher Aufgaben an Unternehmen

Tabelle 14: Matrix mit Beispielen für mögliche Leitziel-Strategien

5.3.3. Portfolio-Technik zur Entwicklung einer Strategie

Die Portfolioanalyse ist ein Instrument für das strategische Management in Unternehmen. Dabei wird das Unternehmen in seiner Gesamtheit betrachtet und die zukünftige Unternehmenspolitik konzipiert. Das Vorgehen zur Entwicklung der Strategie wird im Folgenden an dem Beispiel der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) eines fiktiven Bildungsdienstleiters demonstriert. Der fiktive Bildungsdienstleiter bietet Firmen-

schulungen und Umschulungen an. Diese beiden Tätigkeitsfelder sind die Strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens. Es wird eine Portfoliomatrix erstellt, die eine Aussage über die zukünftige Marktstrategie des Unternehmens ergibt.

Grundlagen und Anwendung von Portfolioanalysen

Die Anwendung von Portfolioanalysen ist Bestandteil der strategischen Planung eines Unternehmens. Dabei gilt es, die Ziele und Ressourcen des Unternehmens an die sich ändernden Marktchancen anzupassen. Im Beispiel wird eine Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Analyse durchgeführt. Die Erarbeitung erfolgt in den folgenden 4 Schritten:

Schritt 1: Sammlung von Indikatoren für die Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke

Schritt 2: Gewichtung der Indikatoren

Schritt 3: Bewertung der Indikatoren

Schritt 4: Berechnung von Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke

Nachdem die Portfolioanalyse vollständig durchgeführt wurde, ist es wichtig, die bei der Gewichtung und Bewertung benutzten Annahmen zu untersuchen. Wie weit sind die Indikatoren auch tatsächlich im jeweiligen Markt anwendbar und sinnvoll?

Unter einer Strategischen Geschäftseinheit (SGE) wird eine organisatorische Einheit in einem Unternehmen verstanden, die eine eigenständige Marktaufgabe hat und über einen gewissen strategischen Entscheidungsspielraum verfügt.

Die Auswertung der Portfolio-Matrix

Die einzelnen Indikatoren werden in Form einer Tabelle nach ihrer Bedeutung am Markt gewichtet. Hierbei muss die Summe aller Wichtungswerte für jeden Bereich 100 Punkte ergeben. Jeder Indikator wird anschließend mit der Wertung multipliziert. Die errechneten Werte werden addiert und durch den Faktor 100 dividiert. Beide Werte werden im Anschluss daran in die 9-Felder-Matrix des Portfolios eingetragen, wonach schließlich die momentane Position der Strategischen Geschäftseinheit am Markt abgelesen werden kann.

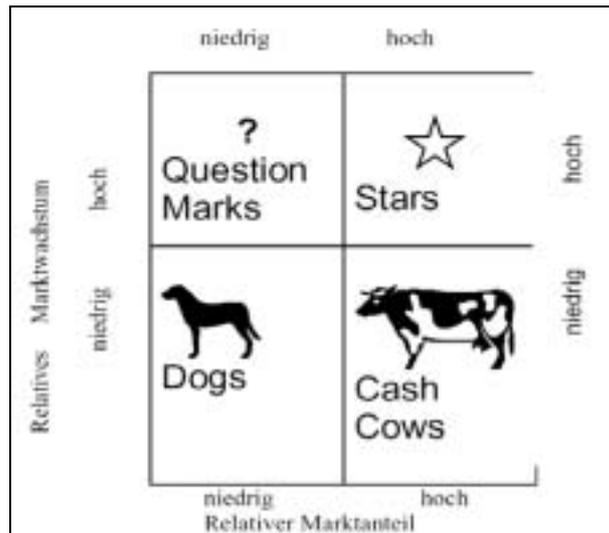


Abbildung 23: Marktwachstum / Marktanteil Portfolio

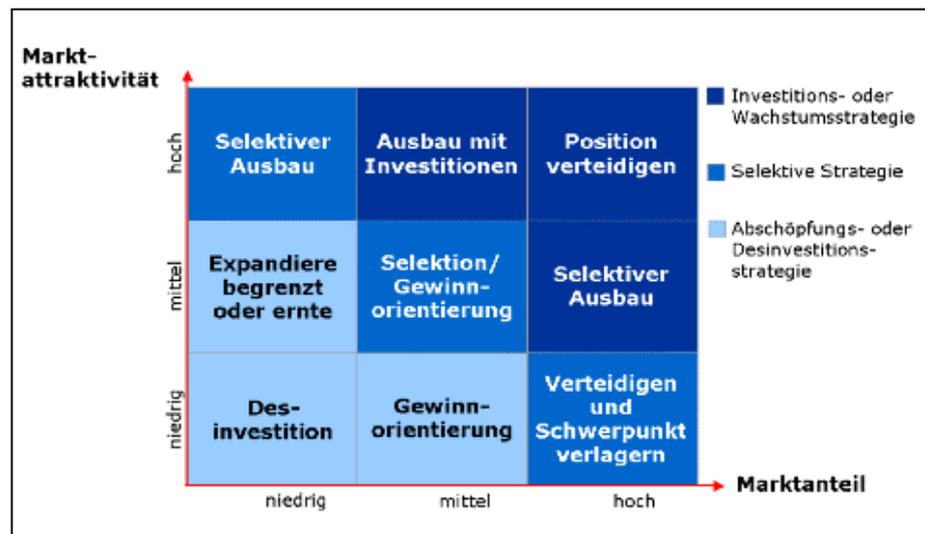


Abbildung 24: Marktattraktivität / Marktanteil Portfolio

Beurteilungskriterien der Portfoliomatrix

Anhand der 4 (siehe obere Abbildung 23) bzw. der 9-Felder-Matrix nach Mc Kinsey (untere Abbildung 24) lässt sich die Position der Strategien am Markt ablesen. Die Auswertung des Ergebnisses kann nach den folgenden drei Schritten erfolgen:

1. Risikoschwellenanalyse

Die Diagonale in der 9-Felder-Matrix zeigt die Risikoschwelle. Strategische Geschäftseinheiten im rechten oberen Bereich der Felder-Matrix sind positiv zu werten, die unterhalb als gefährdet. Die erste Grobausage die hier getroffen werden kann lautet, wie bzw. ob die Strategie zunächst positiv positioniert ist.

2. Grobdefinition zur Strategiewahl

Die Grobdefinition der 9-Felder ist der nächste Schritt bei der Beurteilung der Position. Aus dem Feld kann die Grundrichtung der jeweils zu fahrenden Strategie abgelesen werden. Eine Strategie kann demnach als ausbaufähig bezeichnet werden, wenn sie sich im rechten, oberen Bereich befindet und z.B. über weitere Investitionen zur Marktführerschaft führen könnte.

3. Definition nach den Felderfarben

Die Anordnung der Farben erklärt sich wie folgt: Dunkelblau bedeutet weitermachen, Aktivitäten verstärken, bzw. Strategie im Wesentlichen beibehalten. Blau bedeutet Achtung, hier muss entschieden werden, ob eine Konzentration auf die Strategie einen Eintritt in die dunkelblauen Bereiche verspricht oder ob hier kaum Chancen bestehen in Zukunft erfolgreich zu sein. Bei Hellblau bleiben zwei Strategien zur Auswahl. Entweder weiter ernten (Cash Cows, Felder rechts unten) oder aussteigen (Felder links unten), bevor die laufenden Kosten des Haltens die Erträge übersteigen.

5.3.4. Strategie-Baukasten

Der Strategie-Baukasten zeigt Beispiele für Strategie-Fokussierungen sowie strategische Optionen im Überblick. Er dient damit sowohl zur Strategiefindung als auch zur Strategiebewertung. Die Auswahl möglicher Strategien erfolgt in zwei Schritten. In einem ersten Schritt werden Strategien ausgeschieden, die bestimmte Musskriterien nicht erfüllen. Zu solchen Musskriterien können etwa Ressourcenverhältnisse in der Organisation oder befürchtete Reaktionen von Kunden und Investoren gehören. In einem zweiten Schritt werden dann diejenigen Strategien bestimmt, die den größten Erfolg versprechen. Lässt sich eine Strategie dabei nicht aus den vorhandenen Informationen als eindeutig besser beweisen, bleibt nur der Rückgriff auf die Intuition der Führungsmannschaft.

Um der ausgewählten Strategiekombination schließlich den letzten Schliff zu geben, kann man folgende Gütekriterien heranziehen. Jede einzelne Strategie muss sich auszeichnen durch:

- š Relevanz: Sie ist bedeutsam und nicht alltäglich bzw. belanglos.
- š Konkretheit: Sie ist ausreichend konkret.
- š Handlungsorientiertheit: Sie ist in Aktivitäten umsetzbar.
- š Verständlichkeit: Sie ist einfach und in wenigen Worten zu erläutern.

- § Nutzenorientierung: Sie zielt auf eine Verbesserung für mindestens eine Interessengruppe.
- § Abgrenzung: Sie erleichtert die Abgrenzung zu Wettbewerbern.

Strategie-Fokus	Strategische Option			
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Erfinde es! • Mach es anders! 		<ul style="list-style-type: none"> • Mach es gar nicht! • Mach es besser! 	
Kosten/Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenführerschaft • Differenzierung 		<ul style="list-style-type: none"> • Nische 	
Eigenständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Do-it-yourself • Kooperation/Allianz 		<ul style="list-style-type: none"> • Akquisition 	
Markt-/Marketing-Strategien	<ul style="list-style-type: none"> • Markt • Segment • Produkt • Palette • Mix • Volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung/Individualisierung • Innovation • Rolle im Markt (Führer, Folger) • Gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erneuern • Halten • Ausbauen • Steigern • Aufgeben 	<ul style="list-style-type: none"> Alternativ: • Investieren • Selektiv investieren • Desinvestieren
Produktstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Preis • Qualität • Liefergeschwindigkeit • Rentabilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Design • Zusatzleistungen • Halten • Steigern 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbauen • Verbessern 	
Funktionalstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung • Controlling • Finanzen • Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Technologie • Vertrieb • Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Straffen • Ausbauen 	

Abbildung 25: Strategie-Baukasten

Für die Gesamtheit der Strategien einer Organisation gelten folgende Kriterien, die besonders auf strategic fitness abzielen:

- § Abdeckung: Die Strategien passen zu den Zielen und decken den Zielraum ab.
- § Harmonie: Die Strategien widersprechen sich nicht.
- § Position: Die Strategien ermöglichen in ihrer Summe eine deutlich wahrnehmbare Verbesserung der Wettbewerbsvorteile und der Position.

5.4. Methoden zur Maßnahmen- und Indikatorendefinition

5.4.1. Der strategische Aktionsplan

Auch in dieser Phase kann auf die bekannten Instrumente des strategischen bzw. Projektmanagements zurückgegriffen werden. Es geht hier im Wesentlichen um die Definition lang-, mittel- und kurzfristiger Umsetzungsmaßnahmen und -projekte, die einen klaren Bezug zu den Meilensteinen bzw. Ebenen im Backcasting-Prozess aufweisen müssen (Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge). Weiters sind klare Zeit- und Arbeitspläne in den Maßnahmenkatalog inkl. der personellen und sonstigen Verantwortlichkeiten festzulegen.

Bevor die nächsten Schritte definiert werden, müssen noch die Konsequenzen der Strategiephase erkannt und festgehalten werden. Diese sollen mit Hilfe folgender Fragen untersucht werden:

- ## Was sind die nächsten Meilensteine?
- ## Was müssen wir auf dem Weg zu den Meilensteinen tun?
- ## Was brauchen wir, um dieses zu realisieren?
- ## Von welchen alten Gewohnheiten müssen wir uns verabschieden?
- ## An welche neuen Gegebenheiten müssen wir uns gewöhnen?
- ## Wie müssen wir die strategischen Gestaltungsfelder verändern?
- ## Was müssen wir wissen und können?
- ## Welche neuen Fähigkeiten brauchen wir?
- ## Welche Ressourcen müssen wir bereitstellen?
- ## Welchen Widerständen müssen wir begegnen?

Mit Beantwortung dieser Fragen entsteht der so genannte strategische Aktionsplan, in dem alle wichtigen Maßnahmen, Aktionen und Projekte aufgenommen werden. Je weiter die Zeit fortschreitet, desto besser können die Aktionen präzisiert werden, um das Umsetzungsziel anzustreben. Das ist auch der Grund, warum regelmäßige Revisionen und Revitalisierungen des Aktionsplanes gebraucht werden. Im Notfall muss der alte Aktionsplan sogar verworfen und ein gänzlich neuer entwickelt werden.

Um den strategischen Aktionsplan daher als Motor der Sektorvisionsumsetzung aktuell und dynamisch zu halten, sollten etwa alle drei Monate die Umsetzungsstände der Aktionen und Projekte besprochen, auftretende Probleme gelöst und neue Maßnahmen für den Weg hin zur Vision vereinbart werden.

5.4.2. Die 12 Maximen zur Strategieverwirklichung

Für die Strategieverwirklichung gibt es kein Patentrezept. Denn es geht immer um Innovationen und Weiterentwicklung im Unternehmen. Nur Stillstand ist tödlich. Und doch gibt es Maximen, die sich als besonders wirksam herauskristallisiert haben. Wenn der Blick für das Wesentliche in der Vielzahl der Aufgaben verloren zu gehen droht, hilft es, sich an den grundlegenden 12 Maximen zu orientieren. Werden sie pragmatisch umgesetzt, kann die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen erhöht werden. Die 12 Maximen können genutzt werden, um künftige Prozesse der Strategieverwirklichung noch wirkungsvoller zu gestalten:

1. Initiative ergreifen: Von der alten zur neuen Position, vom Wissen zum Handeln, von der Idee zu ihrer Verwirklichung, von der Innovation zum Erfolg - solche Brückenschläge gehören zur alltäglichen Herausforderung erfolgreicher Unternehmen. Denn nur wer schneller, konsequenter, nachhaltiger und flächendeckender als seine Konkurrenten das Umsetzungsproblem lösen kann, wird im Wettbewerb der Zukunft eine Spitzenposition besetzen.

2. Eine klare Richtung vorgeben: In der frühen Phase des Prozesses kommt es darauf an, den eigenen Standort einzuschätzen, Stärken und Schwächen zu erkennen, Risiken und Chancen aufzuzeigen und ein Zukunftsbild zu entwickeln (vgl. Leitbildentwicklung). Dann ist zu klären, wozu es die Organisation gibt, was sie auszeichnet und wie sie ihre Aufgaben erfüllen will. Das Geschäftssystem und das Handlungssystem der Organisation schaffen hier den übergeordneten Zusammenhang für das Handeln aller Akteure. Der darin enthaltene Anspruch sollte hoch, aber auch machbar und glaubwürdig sein. Und seine Erfüllung muss einen Nutzen für die Akteure beinhalten: Weshalb sollten sie sich sonst in Bewegung setzen?

3. Die Verwirklichung steuern: Das Engagement der Akteure muss durch ein Verwirklichungsmanagement unterstützt werden. Ein Masterplan mit Meilensteinen, wahrnehmbaren Ergebnissen und Zielen hilft, den Prozess zu steuern. Stetige Impulse in die vorgegebene Richtung sind dabei der Motor des Wandels. Ein Ergebnismanagement sorgt für Verbindlichkeit bei allen Beteiligten. Alle Steuerinstrumente zusammen verstärken den Eindruck, dass auf den Einsatz und das Tun aller Akteure gebaut wird.

4. Die Führung muss sich engagieren: Manager zeigen durch ihr Verhalten, ob sie hinter der Entwicklung stehen. (Vgl. auch Promotoren) Die Führungsmannschaft wird bewusst oder unbewusst auf ihren Veränderungswillen hin getestet. So kommt es letztlich darauf an, ob sie die Veränderung tatsächlich will. Den erforderlichen Rückhalt braucht es vor allem dann, wenn es durch die Täler des Prozesses geht. Die Führung muss also Engagement zeigen. Denn in der Strategieverwirklichung sind zwar viele Aufgaben delegierbar, die Macht der Durchsetzung jedoch nicht.

5. Konsequenz kaskadieren: Zu wissen, was die Organisation ist und will, schafft eine wichtige Voraussetzung. Doch erst wenn es gelingt, dieses Zu-

kunfts bild auf die einzelnen Organisationseinheiten zu kaskadieren und konsequent in das Handeln der Akteure einzubringen, kann auch tatsächlich der erhoffte Erfolg eintreten. Damit diese Kaskadierung gelingt, ist eine grundlegende Entwicklungsrichtung für längere Zeit beizubehalten. Aktuelle Trends und M(eth)oden können genutzt werden, um diesen Entwicklungspfad (= Wandel vom Zukunftsbild in selbstverständliches Handeln) zu bereichern.

6. Bedenken aufgreifen: Aller Erfahrung nach ist eine Innovation, die auf keinerlei Bedenken bei ihrer Präsentation und auf wenige Hürden bei ihrer Umsetzung stößt, nichts Neues. Oder sie ist so allgemein und beliebig, dass sich jeder in dieser Idee wieder finden kann. Niemand fühlt sich durch die Neuerung herausgefordert. Das Verhalten im Alltag bleibt wie gehabt. Echte Veränderungen rufen Fragen hervor und mancher vermeintliche Bedenkenträger oder Kritiker versucht nichts anderes, als den neuen Prozess oder die neue Lösung aus der eigenen Sicht heraus zu verstehen. Er setzt sich damit aktiv auseinander. Viele Frager wollen Hintergründe erfahren, um sich mit der neuen Position identifizieren und sich dann für diese engagieren zu können. Man sollte also mit Bedacht reagieren und entsprechende Antworten zu Sinn, Zweck und Nutzen geben.

7. Gezielt und stetig kommunizieren: Wenn das Gewollte nicht im Alltagsrauschen von Information und Kommunikation untergehen soll, müssen Führungskräfte lernen, ihre Botschaften mit hoher Frequenz und Konsistenz in die Fläche zu tragen. Zu Beginn des Prozesses geht es dabei mehr darum, die Dringlichkeit und Glaubwürdigkeit des Aufbruchs darzustellen. Später gilt es, Akzeptanz und Überzeugung für die gefundenen Lösungen zu schaffen. Die Vermittlung von Durchbruchsignalen, Fortschritten und Erfolgen sichert die dauerhafte Motivation.

8. Gemeinsam gewinnen: Letztlich ist es immer das Handeln der Akteure, das zum Erfolg oder Misserfolg der Organisation führt. Eine erfahrene Führungsmannschaft nutzt deshalb die Landkarte des Akteurs und die Landkarte des Handelns, um Motivation und strategiegemäßes Handeln durch Informationen sowie geeignete Handlungsvoraussetzungen und Anreize zu vertiefen. Die Professionalisierung der Akteure nimmt dabei eine bedeutende Rolle ein und das Management versteht sich als Vorbild und Lernmodell für die eigenen Mitarbeiter. Denn was sich oben nicht erneuert, wird unten nicht gelebt.

9. Aus Fortschritten Erfolge machen: Oft werden Fortschritte erzielt, ohne dass der Erfolg der Organisation wirklich wächst. Führungskräfte sollten deshalb immer wieder klar machen, dass wahrnehmbare Ergebnisse eine wichtige Voraussetzung sind. Doch erst wenn diese von Kunden, Investoren und Akteuren auch tatsächlich wahrgenommen und als Nutzen erlebt werden (Perceived Quality), steigt die Attraktivität der Organisation.

Bis solche Wirkungen feststellbar sind, vergehen allerdings je nach Größe der Organisation und Tiefe der Erneuerung viele Monate, manchmal selbst Jahre. Es ist daher vor allem bei langwierigen Prozessen darauf zu achten, dass Fortschritte erzielt, gewürdigt, gefeiert und dann aber vor allem vermarktet werden.

10. Feedback und Lernen verbinden: Sobald das Handlungssystem auch betrieben wird, entstehen Auswirkungen des Handelns. Dieses Feedback gilt es zu nutzen, um weitere Verbesserungen anzustoßen. Lernen sollte dabei so organisiert sein, dass Handlungen relevanter, effektiver und effizienter werden.

Wenn dies gelingt, nimmt der Erfolg der Organisation genauso wie die Motivation der Akteure zu.

11. Erreichtes sichern und Vorsprung weiter ausbauen: Veränderungen sollen von Dauer sein. Sie lassen sich stabilisieren, indem man sie in Weltbildern, Handlungsvoraussetzungen, Bewertungsmaßstäben und Anreizen der Organisation verankert. Darüber hinaus sollte immer wieder geprüft werden, wo weitere Verbesserungen möglich oder grundlegende Erneuerungen erforderlich sind. Ein Review des zurückgelegten Entwicklungspfads deckt zusätzlich Potenziale für den nächsten Aufbruch in eine Neue Welt auf.

12. Das Angestrebte zum Alltag werden lassen: Das Ziel ist erreicht, wenn es der Führung schließlich gelingt, das durch den Prozess Angestrebte zum selbstverständlichen Alltagsdenken und -handeln werden zu lassen. Eigentlich schade für die Initiatoren. Denn wenn sie jetzt für die neuen Errungenschaften gelobt werden möchten, bekommen sie von vielen Zeitgenossen entweder zu hören, dass es da ja noch einige ungelöste Probleme gibt. Oder man wird ihnen - was ein voller Erfolg wäre - mitteilen: "Das haben wir doch schon immer so gemacht!"

(Quelle: Anwander, Armin: Strategien erfolgreich verwirklichen. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 2002.)

5.5. Methoden für die Umsetzungsphase

5.5.1. Vom Zukunftsbild zum selbstverständlichen Handeln

Wandel in einem Unternehmen lässt sich gemäß unseren Phasenmodells als das Zurücklegen eines Entwicklungspfades beschreiben. Dieser Pfad beginnt dort, wo das Zukunftsbild der künftigen Organisation entsteht, und er führt bis zum selbstverständlichen Handeln im Alltag, das schließlich den erhofften Erfolg zu Tage fördern soll.

Auf diesem Weg von der „alten“ in die „neue“ Welt durchläuft das Unternehmen unterschiedliche Stadien. Im Zuge der Strategierealisierung, der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung können jedoch Irritationen entstehen, wenn Initiativen und Werkzeuge, die zu einem Zeitpunkt besonders wirksam waren, in einer anderen Situation zu Unruhe und Frustration führen. Ganz offensichtlich liegt dies daran, dass sich Erwartungen und Verhaltensweisen der Akteure auf dem Weg in die Zukunft verändern.

Um der Führung im Rahmen des Veränderungsprozesses (Change Managements) ein adäquates Vorgehen und die Koordination zu erleichtern, empfiehlt es sich, den Entwicklungspfad in vier Schritten zu gliedern. Jedem Abschnitt können dann bestimmte Schwerpunkte zugeordnet werden.

1. Orientierung schaffen

In dieser frühen Phase der Strategieverwirklichung geht es um den Aufbruch der Führungsmannschaft aus den alten Denkmustern. Dieser Schritt lebt von der Attraktivität des entwickelten Zukunftsbildes der Organisation und schafft so einen Rahmen – auch für das kurzfristige Vorgehen. Der Zeithorizont, die Kommunikation des Leitbildes und die wichtigsten Schritte für die Realisierung der Maßnahmen werden festgelegt.

2. Dynamik und Bewegung erzeugen

Die zweite Phase trägt die Aufbruchstimmung in die Organisation hinein. Promotoren werden eingebunden, die Kommunikation nach innen und außen gestartet. Der Kern der Aktivitäten ist darauf ausgerichtet, möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeiter für das Zukunftsbild und die (neue) Strategie zu begeistern. Dazu ist eine intensive Auseinandersetzung mit den neuen Leitlinien und Zielen und mit dem nötigen Veränderungsweg im jeweiligen Einflussbereich erforderlich.

3. Handeln intensivieren

Sobald eine genügend große Anzahl von Führungskräften und Mitarbeitern involviert ist, entsteht die Bereitschaft, die instrumentellen und kultu-

rellen Voraussetzungen für strategiegerechtes Handeln in der Fläche zu schaffen. Was bisher auf dem Papier stand, wird jetzt ins Handeln übertragen und erprobt. Das Professionalisieren sowie die Verankerung der Strategien nehmen einen breiten Raum ein.

4. Selbstverständlichkeit erzielen

Die Vorstellung, zu welchen Ergebnissen bestimmte Handlungen führen sollen, ist das eine, ob die beabsichtigten Auswirkungen auch tatsächlich eintreten das andere. Regelmäßiges Feedback zeigt nun Fortschritte und Abweichungen so rechtzeitig an, dass geeignete Maßnahmen abgeleitet werden können, die stabilisierenden, verbessernden oder erneuernden Charakter haben. Dadurch werden die gefundenen Lösungen und der fortwährende Wandel selbstverständlich.

Ein aktives „Verwirklichungsmanagement“ unterstützt schließlich die Akteure auf dem Entwicklungspfad. Es übernimmt die Aufgabe, den gesamten Prozess so weit wie möglich zu steuern und durch geeignete Impulse voranzubringen. Dazu müssen das Vorgehen geplant, Entscheidungen herbeigeführt, zu erzielende Ergebnisse mit einer Vielzahl von Beteiligten vereinbart und Fortschritte regelmäßig überprüft werden.

5.5.2. Papiercomputermethode

Der Papiercomputer wurde von Frederic Vester entwickelt (beschrieben bei Ulrich, H. u. Probst, G., 1991). Mit dem Papiercomputer steht ein einfaches Hilfsmittel zur Verfügung, durch das die Wirkungsintensitäten innerhalb eines komplexen Netzwerkes von Faktoren abgeschätzt bzw. bewertet werden kann. Die Ergebnisse dieser Analyse lassen sich sehr gut zur Entscheidungshilfe über Eingriffsmöglichkeiten und -strategien für Veränderungsprozesse nutzen.

Die ersten beiden Schritte in der Durchführung der Papiercomputermethode stammen aus einer normalen Situationsanalyse. Für die Modellierung einer Veränderung werden zunächst die Faktoren (Ziele, Zielgrößen) festgelegt, die sich der allgemeinen Auffassung (Analyse, Bewertung) entsprechend in eine bestimmte Richtung verändern sollen. Hierbei kann es sich um einen einzigen Faktor handeln, etwa wenn in einer Kooperation die Transparenz erhöht werden sollen, es kann aber auch ein Bündel von Faktoren sein, wenn beispielsweise das "Kooperationsklima" verbessert werden soll (Beteiligung der Akteure, Wissensmanagement, Zufriedenheit, Aufteilung des Erfolgs etc. ...)

In einem nächsten Schritt werden nun aus unterschiedlichen Perspektiven (z. B. Unternehmenseigner, Mitarbeiter, Netzwerkmanagement) alle möglichen Einflussgrößen (Einflussfaktoren bzw. Maßnahmen) gesammelt. Damit sind die Faktoren gemeint, die in der "Problemsituation" eine

Rolle spielen und geeignet erscheinen, die gegenwärtige Situation in Richtung Zielfaktoren zu verändern.

Alle Elemente der Situationsanalyse (Zielfaktoren und Einflussfaktoren) werden in einer zweidimensionalen Matrix aufgelistet, die in beiden Dimensionen jeweils alle Elemente enthält (siehe Abbildung 26).

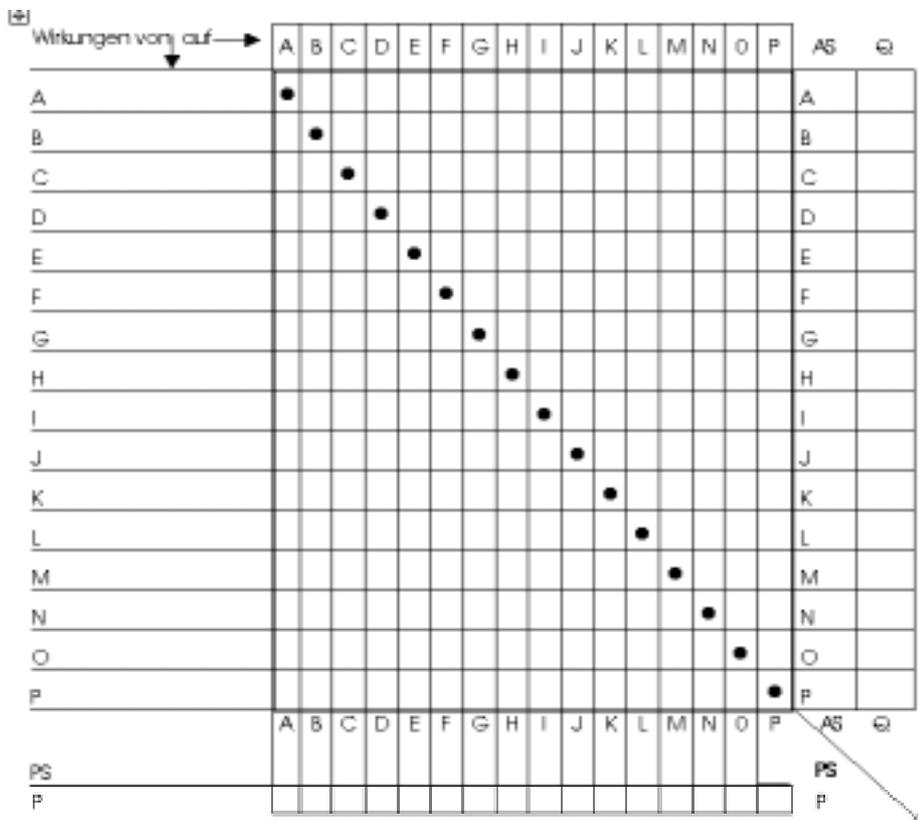


Abbildung 26: Papiercomputer-Matrix zur Ermittlung der Aktivsumme (AS) und Passivsumme (PS)

Für die Wirkungsintensitäten wird ein Maßstab festgelegt. Bewährt hat sich:

0 = keine Wirkung - 1 = geringe Wirkung - 2 = starke Wirkung - 3 = sehr starke Wirkung

Die Intensität der Wirkung zwischen jeweils zwei Faktoren ("Wie groß ist der Einfluss von Informationsfluss auf Transparenz?") wird - Zeile für Zeile - geschätzt und mit der entsprechenden Zahl in die Matrix eingetragen. Jede Zeile enthält somit die Wirkungen, die von dem "Zeilenelement" auf alle anderen Elemente ausgehen, jede Spalte das Maß der Beeinflussbarkeit.

Jeder Faktor wird mit seinen zwei Werten (Einflussnahme = Aktivsumme und Beeinflussbarkeit = Passivsumme) in ein Diagramm eingetragen

und je nach Verhalten in aktive, passive, träge oder kritische eingeteilt (siehe):

- ≠# Aktive Faktoren (hohe Aktivsumme und niedrige Passivsumme) beeinflussen andere Elemente stark, werden aber selbst nur schwach beeinflusst (Kundenanforderung, Prognose, Information, Kapazitätsplanung, qualifiziertes Personal)
- ≠# Passive Faktoren (niedrige Aktivsumme und hohe Passivsumme) beeinflussen andere Elemente nur schwach, werden selbst aber stark beeinflusst (Kundenzufriedenheit, Kosten, kurze Konfektionierungszeit)
- ≠# Kritische Faktoren (hohe Aktivsumme und hohe Passivsumme) beeinflussen andere Faktoren stark, werden aber selber auch stark beeinflusst (=Produktion, Störung, Maschinennutzung)
- ≠# Träge Faktoren (niedrige Aktivsumme und niedrige Passivsumme) beeinflussen andere Faktoren nur schwach und werden selbst nur schwach beeinflusst

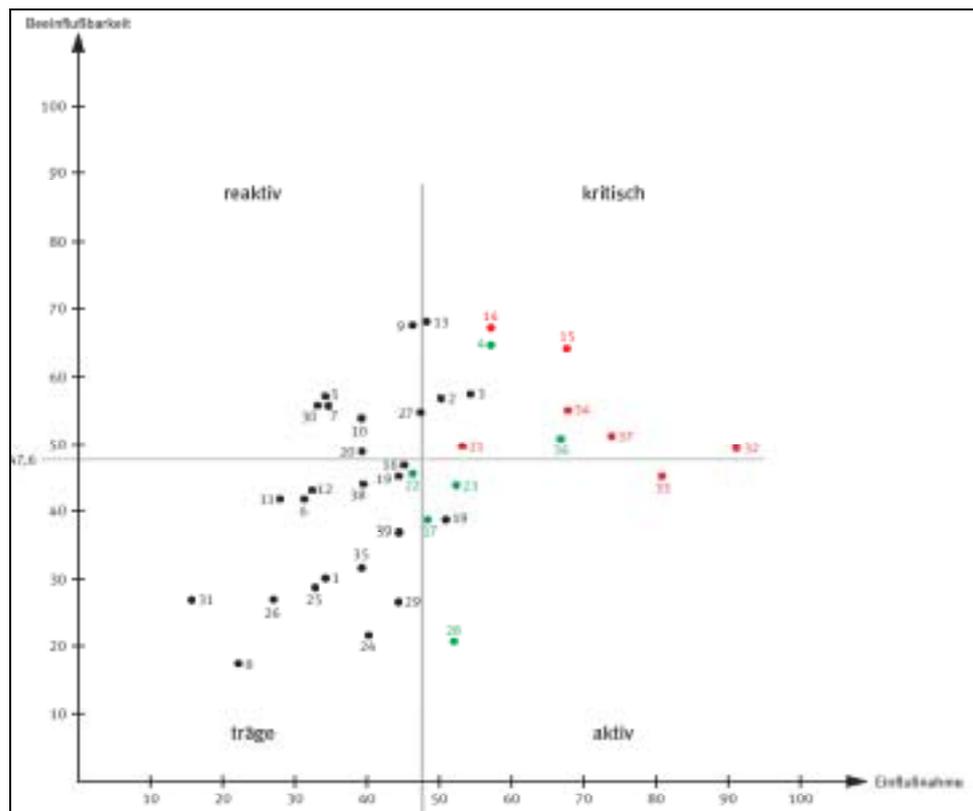


Abbildung 27: Ergebnisdiagramm einer Papiercomputer-Methode

Der Fokus für weitere Planungen bzw. für die Umsetzung liegt dann auf den aktiven bzw. kritischen Faktoren: Wenn es gelingt, diese zu verändern, erzeugen wir Veränderungen im gesamten System.

Vorteil des Verfahrens: systemische Umsetzungsplanung

Zunächst einmal ist der Papiercomputer ein Instrument, um Handlungs- und Verhaltenssysteme darzustellen und in etwa berechenbar zu machen. Wir lernen, Maßnahmen zur Arbeits- und Umsetzungssicherheit (z.B. auch in Hinblick auf Risiko, Effektivität, Wirtschaftlichkeit) besser zu bewerten.

Die Methode vermittelt einen Eindruck, wie Eingriffe und Maßnahmen auf das System wirken. Wirkungspfade und -netze lassen sich nachvollziehen, Nebenwirkungen werden sichtbar. Über den Papiercomputer bekommen wir einen Eindruck über aktive und passive, kritische und träge Elemente des Systems womit es ein wichtiges gruppensystemisches Führungsinstrument ist, das auch als kommunikatives Verfahren eingesetzt werden kann.

Wie und wo lässt sich der Papiercomputer einsetzen:

- ∅ als Planungs- und Steuerungsinstrument im betrieblichen Bereich, zur Projektplanung, Unfalluntersuchung, Projektmanagement, trouble shooting ...
- ∅ als Analyse-, Bewertungs-, Gewichtung- und Auswahlinstrument, um Klarheit über bestimmte Maßnahmenwirkungen zu erreichen
- ∅ als Steuerungs- und Planungsmethode, um beispielsweise betriebliche Weiterbildung nach kybernetischen Gesichtspunkten zu skizzieren und einzuführen
- ∅ als Kommunikationsinstrument, zur Moderation von Gruppen.

5.5.3. Real Time Strategic Conference

Für die Vertiefung und zur Unterstützung der zuvor beschriebenen 4 Phasen in der Strategie- und Maßnahmenumsetzung ist eine weitere Großgruppenintervention geeignet, die „**Real Time Strategic Change - Konferenz**“. Diese Methode ist besonders vorteilhaft, um die Umsetzung der in der SEKTORVISIONS - Phase 4 definierten Maßnahmen, Aktionen und Projekte (Pilotvorhaben) einzuleiten und zu unterstützen. Die RTSC-Konferenz ist eine Konferenzform, die es der Organisationspitze ermöglicht, einen bereits in großen Zügen entwickelten Soll-Zustand rasch auf eine breite Basis zu stellen und Umsetzungsrichtlinien für die geplanten Änderungsvorhaben effektiv zu vermitteln.

In ihr geht es darum, die heute geltenden ungeschriebenen Spielregeln der Organisation in „förderliche“, „hemmende“ und „neutrale“ zu unterteilen und darüber zu reflektieren. Danach kann das Team sich verschiedene gewünschte Kulturen „visionieren“ und die inspirierendsten davon aussuchen. In der Folge werden dafür neue Spielregeln entwickelt, präsentiert und dann mit Klebepunkten vom ganzen Plenum gewichtet. Au-

Die aus einem neuen Geist geplanten Änderungsvorhaben gilt es rasch auf eine breite Basis stellen.

ßerdem überlegt sich jeder Teilnehmer eine kleine, innerhalb der nächsten 14 Tage machbare „gute Tat“, die dem Geist der neuen Spielregeln entspricht und mit den Kollegen und Chefs demonstriert werden soll, dass ihm an der neuen Kultur etwas liegt. Die Führungskräfte stehen zum Abschluss nacheinander auf und sagen, was sie tun werden.

Diese Technik eignet sich sehr gut, um

- Ø möglichst viele Mitarbeiter für einen Veränderungsprozess zu mobilisieren,
- Ø sie weiters zu motivieren, sich für diesen Prozess zu engagieren und an der Er- bzw. Überarbeitung von Zielen (Strukturen, Werten, Systemen) zu beteiligen,
- Ø viele Mitarbeiter zu gewinnen, die bei der Erstellung von Schlüsselprojekten und Maßnahmen aktiv mitzuwirken.

Die TeilnehmerInnen an einer RTSC – Konferenz (sie dauert zwei, besser drei Tage) sollen einen Querschnitt der Organisation darstellen, wobei die Organisationsspitze – anders als beim „Open Space!“ - eine herausgehobene Rolle einnehmen wird.

Führungskräfte,
einfache Mitarbeiter
und weitere
Anspruchspersonen
sitzen gemeinsam
am Tisch.

Weiters ist es auch positiv, wenn Vertreter wesentlicher Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, (Regional-) Politiker, Presse, etc.) teilnehmen können, weil diesen dadurch das Wesen der Veränderung – ohne „Gerüchteküche“! – rasch verdeutlicht werden kann und diese Gruppen auch einen lebendigen Einblick in die Organisation bekommen, der ihnen üblicherweise verwehrt sein wird. Jede RTSC-Konferenz wird individuell auf die jeweilige Thematik zugeschnitten und kann sich so z.B. der Vermittlung nachhaltiger Leitbilder und Handlungsrichtlinien widmen. Vier Schritte sind in jeder RTSC-Konferenz vorgesehen:

- Ø Aufrütteln, Steigerung der Unzufriedenheit mit der Realität, Erzeugen des gleichen Informationsstands für alle,
- Ø Herstellen der Identifikation mit Zielen (Werten, Schlüsselprojekten, Programmen),
- Ø Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Betrieben, Bereichen und Ebenen,
- Ø erste Schritte für die geplanten Vorhaben erarbeiten, Nahziele dazu setzen und die bereichsspezifischen Maßnahmen planen.

5.6. Methoden zur Evaluation und Rückkoppelung

Abschließend – und damit neu beginnend! - geht es um die Sicherstellung der Ergebnisse des bisherigen Prozesses bzw. um die nachhaltige Weiterführung dieses Prozesses. Dies findet am besten durch eine laufende Evaluierung im Sinne des Konzeptes der „Learning Organisation“ statt, das am besten mit **„Erhöhung der Überlebensfähigkeit der Organisation“** definiert werden kann. Für alle Formen der Evaluation gilt:

- Evaluation ist ziel- und zweckorientiert. Sie hat primär das Ziel, Stärken und Schwächen der Umsetzung von Programmen und Projekten zu analysieren und Verbesserungsmaßnahmen zu finden.
- Grundlage der Evaluation ist eine systematisch gewonnene Datenbasis über Voraussetzungen, Kontext, Prozesse und Wirkungen der Umsetzung eines Projektes oder Programms.
- Evaluation beinhaltet eine Bewertung, die methodisch gewonnenen Daten und Befunde werden auf dem Hintergrund von Prüfkriterien/Wertmaßstäben unter Anwendung bestimmter Regeln bewertet.
- Evaluation bezieht sich auf die Effektivität der Umsetzung eines Projektes oder eines Programms und nicht auf eine personenbezogene Leistungsfeststellung.

Evaluationen sollten so geplant, durchgeführt und dargestellt werden, dass die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntert werden, dem Evaluationsprozess zu folgen, damit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Ergebnisse der Evaluation genutzt werden.

5.6.1. Evaluation auf allen Lernebenen

Eine Evaluierung muss auf allen drei Lernebenen eines Betriebes bzw. einer Organisation stattfinden:

- ∅ **Lernen erster Ordnung - Produktdesign** („Mache ich meine Arbeit, funktioniert mein Produkt richtig?“ - Single loop learning) nennt man das Anpassungslernen, wobei die Handlung im Vordergrund steht, z.B. der Umgang mit einem bestimmten EDV-Programm oder die Planung bestimmter Fertigungsprozesse.

Solche Organisationen sind reine Reaktions- und Reparatursysteme, die ja für unsere Gesellschaft von großer Bedeutung sind. Agiert wird

dabei erst, wenn irgendetwas aus den Fugen gerät oder repariert werden muss. (*Nach-Lernen*).

- Ø **Lernen zweiter Ordnung - Systemdesign** („*Mache ich die richtige Arbeit, funktioniert das System, in dem ich mein Produkt herstelle?*“ - Double loop learning) beginnt dann, wenn die Organisation zu lernen beginnt, dass Veränderungen im Verhalten auch einer Neuorientierung, einem Erkennen von neuen Entwicklungen, Standards und Wertvorstellungen bedürfen. Diese Lernebene wird auch als Veränderungslernen oder *Voraus-Lernen* bezeichnet.

Lernen findet in einem neuen Bezugsrahmen statt. Wenn die Organisation Computer einsetzt, macht es keinen Sinn mehr, alte Ablageorganisationen beizubehalten. Nachhaltig kundenorientierte Systeme erfordern eine Neudefinition des Kundenbezuges. Der Kunde ist nicht mehr der, der meine Anlagen oder Dienstleistungen abkauft, sondern der Mitmensch, dessen technisches, ökologisches und soziales Umfeld einer optimalen Beratung bedarf.

- Ø **Lernen dritter Ordnung – Bedürfnisdesign** („*Lerne ich das Richtige?*“ - Triple loop learning). Diesen dritten und – vorläufig!? – letzten Schritt macht eine Organisation dann, wenn sie erkennt, dass sie ihr Lernen selbst aktiv in die Hand zu nehmen hat. Dabei muss sie etwas über ihr eigenes Lernen lernen, d.h. sowohl ihre eigene Innovations- und Wandlungsfähigkeit analysieren und die zugrunde liegenden Wertvorstellungen reflektieren wie auch darüber, ob das eigene Produkt und Produktionssystem vernünftigen Bedürfnissen des Marktes entspricht.

Alle drei Lernformen sind für alle Organisationen - und Menschen – in verschiedenen Phasen wichtig. Es muss „nur“ darauf geachtet werden, dass die Ebenen nicht „vermischt“ werden weil erfolgreiche Lerninstrumente der einen Ebene (z.B. Automatisierung von Abläufen beim Lernen erster Ordnung) unter Umständen kontraproduktiv für die grundsätzliche Überlegungen der dritten Lernebene sein können.

Im Vordergrund steht also der Prozess des Lernens an sich und damit das selbständige Gestalten – und nicht nur das Anpassen und reaktive Verändern! - von Bezugsrahmen.

5.6.2. Selbstevaluation

Je nach Durchführenden und Zeitpunkt lassen sich verschiedene Formen der Evaluation unterscheiden Fremdevaluation oder Selbstevaluation:

Fremdevaluation

- ≠# Fremdevaluation wird von Fachpersonen durchgeführt, die selbst nicht an der Projektdurchführung beteiligt sind oder waren.
- ≠# Die Vorteile sind hohe Glaubwürdigkeit und Objektivität.
- ≠# Als Nachteile sind der große Arbeits- und Zeitaufwand sowie die höheren Kosten zu nennen. Außerdem sind die Ergebnisse oft schwer zu interpretieren und zu verwerten.

Selbstevaluation

Selbstevaluation wird im Gegensatz zur Fremdevaluation von den Projekt- bzw. Programmbeteiligten selbst durchgeführt. Dies gewährleistet, dass die Fragestellungen praxisrelevant und die Ergebnisse direkt umsetzbar sind. Die Projektdurchführenden werden zur Selbstreflexion angeregt und dazu veranlasst ihre Arbeit unter neuen Gesichtspunkten zu analysieren. Selbstevaluation kann so einen Lernprozess innerhalb der Projektumsetzung auslösen.

Selbstevaluation kann dazu dienen, bestimmte Tätigkeiten der Planung, Dokumentation und Reflexion in der Alltagsroutine systematischer, überprüfbarer und verbindlicher als gewohnt durchzuführen und darzustellen. Ein zusätzlicher Vorteil der Selbstevaluation ist, dass durch die selbst durchgeführte Evaluation die Angst vor Fremdevaluation (und damit eventuell befürchteter Kritik) genommen wird.

Weiters ist Selbstevaluation im Vergleich zu anderen Evaluationsformen kostengünstig und zeitsparend. Zeitsparend deshalb, weil sich die Evaluatoren nicht erst in das Projekt einarbeiten müssen und die Ergebnisse direkt in ihre künftige Projektarbeit einfließen lassen können.

Nachteil der Selbstevaluation ist möglicherweise die mangelnde Objektivität. Sie ist daher alleine nicht immer geeignet, gegenüber Dritten Rechenschaft über ein Projekt abzulegen. Mögliche Risiken der Selbstevaluation liegen darin, dass die Betriebsblindheit verstärkt und Routinen nicht hinterfragt werden. Der Prozess der Selbstevaluation kann auch von externen Fachleuten begleitet und beraten werden (Vorteil: Input von Fachleuten, Erhöhung der Objektivität und Glaubwürdigkeit).

Die (Selbst)Evaluation kann - je nach Evaluationszweck - ex ante, begleitend oder ex post vorgenommen werden. Ex ante-Evaluation wird vor Projektdurchführung angewandt. Sie kann auch als Voraussetzungs- oder Planungsevaluation bezeichnet werden und dient dazu, Handlungsalternativen auszuwählen. Die begleitende Evaluation wird als Prozessevaluation während der Projektumsetzung durchge-

führt und dient zur integrierten Optimierung der Zielerreichung. Die Ex post-Evaluation erfolgt nach Projektende. Mit dieser Ergebnisevaluation werden Ist- und Soll-Zustand verglichen.

Soweit es Zeit- und finanzielles Budget zulassen, ist ex ante und begleitenden Evaluationen der Vorzug zu geben, da deren Ergebnisse noch in das betreffende Projekt oder Programm einfließen können. Sind Folgeprojekte vorgesehen, ist natürlich eine Ergebnisevaluation (ex post) ebenso sinnvoll, da die Verbesserungsvorschläge in der künftigen Arbeit umgesetzt werden können. Jede Art der Evaluation sollte genutzt werden, um über die eigene Arbeit zu reflektieren und um Lernprozesse in Gang zu setzen.

Die Grundregeln der (Selbst-)Evaluation sind:

- ## Freiwilligkeit: Die (Selbst-)Evaluation muss gewollt sein. Unter Druck gibt es keine Motivation (z.B. Existenzängste bei Mitarbeitern ausräumen)
- ## Betroffene und Beteiligte informieren. Alle Beteiligten müssen mit der (Selbst-)Evaluation einverstanden sein (Minimalkonsens; Skeptiker zur aktiven Mitarbeit gewinnen).
- ## Ziele und Sinnhaftigkeit mit Beteiligten klären und genügend Zeit hierfür einplanen.
- ## Verbindliche Spielregeln festlegen. Dies ist bei der Selbstevaluation des wegen besonders wichtig, weil die Beteiligten gleichzeitig Untersuchende und Untersuchte sind.
- ## Die (Selbst-)Evaluation soll mit einer strategischen Vision verbunden sein.
- ## Die Untersuchungsziele sollen SMART sein (s = spezifisch, m = messbar, a = akzeptabel, r = realistisch, t = terminiert)
- ## Die benötigten Ressourcen (Arbeitszeit, Finanzen) sichern.
- ## Zeitplan und Aufgabenverteilung schriftlich festhalten.
- ## Zeit- Arbeits- und Kostenrahmen müssen zu den Zielen und Methoden passen (sonst Frust und Misserfolg vorprogrammiert)
- ## Kriterien für die schriftliche Dokumentation festlegen. Verbindlichkeit der schriftlichen Dokumentation und Auswertung.
- ## Das Konzept mit mehreren Personen besprechen, um andere Sichtweisen zu erhalten (interaktive Erstellung).
- ## Methoden zunächst einmal im kleinen Rahmen testen bzw. einüben.
- ## Die Auswertung zügig nach Abschluss der Erhebung durchführen.

- ≠# Beteiligte über die Ergebnisse informieren.
- ≠# (Selbst-)Evaluation soll kontinuierlich durchgeführt oder nach einer bestimmten Zeit (modifiziert) wiederholt werden.

Evaluation darf nicht unter- oder überschätzt werden. Allein durch Sie können nicht:

- ∅ Wirkung der Umsetzungsarbeit bewiesen,
- ∅ Verantwortlichen Entscheidungen abgenommen,
- ∅ Arbeitsplätze gesichert oder
- ∅ Geld eingespart und dgl. mehr werden.

Evaluation allein kann Probleme nicht lösen, aber sie kann Beiträge dazu leisten, die Gründe dafür zu eruieren und Verbesserungsvorschläge zu finden. Evaluation kann dazu dienen, die Projektarbeit darzustellen, weiterzuentwickeln oder zu überprüfen. Eine Selbstevaluation kann in folgenden 20 Arbeitsschritten einfach und nachvollziehbar gemacht werden (siehe Kanatschnig, D., Schmutz, P., 2000): Leitfaden zur Selbstevaluation - 20 Arbeitsschritte zur Optimierung der Projektarbeit):

A Vorbereitungsphase

1. Das zu evaluierende Projekt abgrenzen
2. Die mit dem Projekt angestrebten Ziele klären
3. Evaluationszweck definieren
4. Betroffene einbeziehen und Durchführende bestimmen

B Planungsphase

5. Evaluationsfragen formulieren
6. Prüfkriterien festlegen
7. Informationsquellen bestimmen
8. Erhebungsmethoden wählen
9. Evaluationskonzept erstellen

C Erhebungsphase

10. Erhebungsinstrument ausarbeiten
11. Erhebungsinstrument testen
12. Datenerhebung vorbereiten
13. Datenerhebung durchführen

D Auswertungsphase

14. Daten auswerten
15. Ergebnisse interpretieren
16. Ergebnisse den Adressaten präsentieren
17. Ergebnisse und Interpretation diskutieren

E Umsetzungsphase

18. Verbesserungsvorschläge ausarbeiten

19. Voraussetzungen für die Umsetzung schaffen
20. Verbesserungsvorschläge umsetzen

5.6.3. Evaluation mittels Matrixmethode und Indikatoren

Die Matrix-Methode wurde in den Kapiteln 4.2.3 und 5.2.4. näher beschrieben. Hier sollen nun spezielle Varianten vorgestellt werden, die die Matrix als Kontroll- und Evaluationsinstrument einsetzen. Die Matrix kann wie folgt als Kontroll- bzw. Evaluationsinstrument dienen:

Variante A: Zuerst werden von den Arbeitskreisen die wichtigsten Leitziele definiert (ohne Anlehnung an die vorgegebene Matrix). Nachdem alle Leitziele und Leitlinien definiert worden sind, werden diese anschließend in die leeren Matrixfelder den vorgegebenen Orientoren (Werten) zugeordnet. Auf diese Weise wird die Matrix mit den auf anderer Art entwickelten Zielen und Maßnahmen gefüllt und es wird rasch ersichtlich, welche Felder leer bleiben d.h. welche Zielbereiche noch nicht berücksichtigt wurden. Die leeren Felder der Tabelle deuten also auf Lücken im Leitbild-Szenario hin. Die fehlenden Leitziele sollten im Hinblick auf Vollständigkeit festgelegt werden, bevor konkrete Maßnahmen überlegt werden.

Variante B: Auch bei der Ableitung von Maßnahmen d.h. bei der Umwandlung der Ziele in Maßnahmen kann die Matrix verwendet werden. Hier sollen in die Maßnahmendefinition durch die Arbeitskreise auch die Ergebnisse der Ideensammlung einfließen. Jede im Maßnahmenkatalog enthaltene Maßnahme bzw. jedes Projekt muss einem oder mehreren Leitzielen (der Matrix) zuordenbar sein bzw. auch aktiv zugeordnet werden. Für einen effizienten Umsetzungsprozess ist es weiters empfehlenswert, für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sowohl personelle Zuständigkeiten als auch einen maßnahmenspezifischen Umsetzungszeitrahmen auszuweisen

Variante C: Die Leitziel-Matrix kann natürlich auch dazu dienen, eine „Indikatoren-Matrix zu erstellen. Hier wird nachdem eine Leitziel-Matrix entwickelt wurde in einem weiteren Präzisierungsschritt je Leitziel(gruppe) ein(e) Indikator(engruppe) definiert. Diese Indikatoren dienen dann im klassischen Sinne als Kennzahlen für die Evaluation des Erfolges der Maßnahmenumsetzung. Evaluation über den Nachhaltigkeitskompass

Ein ausgezeichnetes Instrument Visualisierung der evaluierten Kennzahlen ist der „Nachhaltigkeits-Kompass“ der

- Ø einerseits die in Kapitel 4.2.4. geschilderte Bildung von Indikatoren und Messzahlen unterstützt und

Ø andererseits das Lernen der Organisation auf allen drei Ebenen begleiten und so deutlich über die Entwicklung des Netzwerkes Auskunft geben kann.

Mit den für das ENSO-Netzwerk entwickelten Indikatoren sieht der Kompass wie folgt aus:

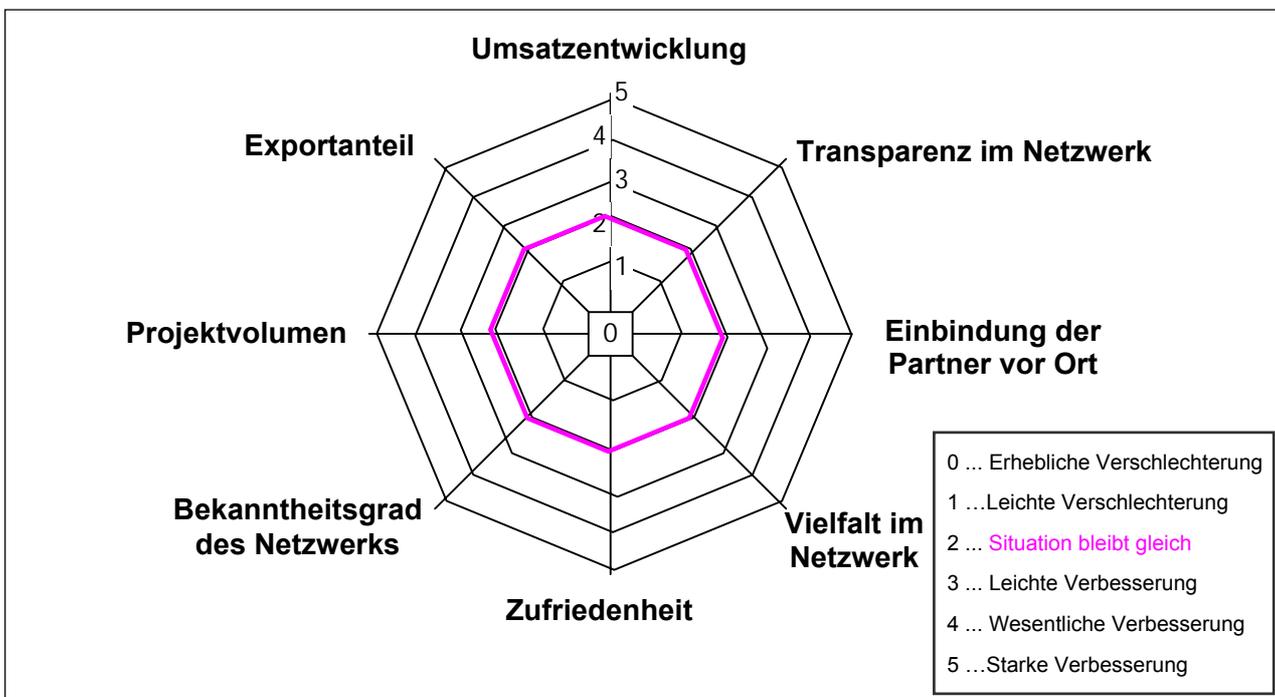


Abbildung 28: „Nachhaltigkeits-Kompass“: Ausgangssituation zur Bewertung des Leitbildprozesses unter Anwendung der für das ENSO Netzwerk gewählten Indikatoren

Als weitere Beispiele für Indikatoren könnten Kennzahlen über Boden- bzw. Flächenverbrauch, Baulandintensivität, Anteil erneuerbarer Energie am gesamten Energieeinsatz, CO₂-Emissionen pro Mitarbeiter, Daten aus der Wasser- und Abwasserwirtschaft, Abfall- und Stoffflusswirtschaft, Ressourcenproduktivität, Export- / Importbilanz für die Branche / das Netzwerk, Entwicklung des Verkehrs, Diversität und Vielfalt in der Branche sowie weitere Sozio- und Bioindikation herangezogen werden. Weitere Kennzahlen sind im Kapitel 4.2.4. bzw. über diverse Initiativen der Nachhaltigkeitsbewertung und Nachhaltigkeitsmessung einzusehen (z.B. im Rahmen der Global Reporting Initiative, GRI: www.globalreporting.org).

Nach dem vorgesehenen Beobachtungszeitraum kann die Entwicklung der Indikatoren überprüft und damit als weitere Entscheidungsunterlage für das weitere Vorgehen verwendet werden.

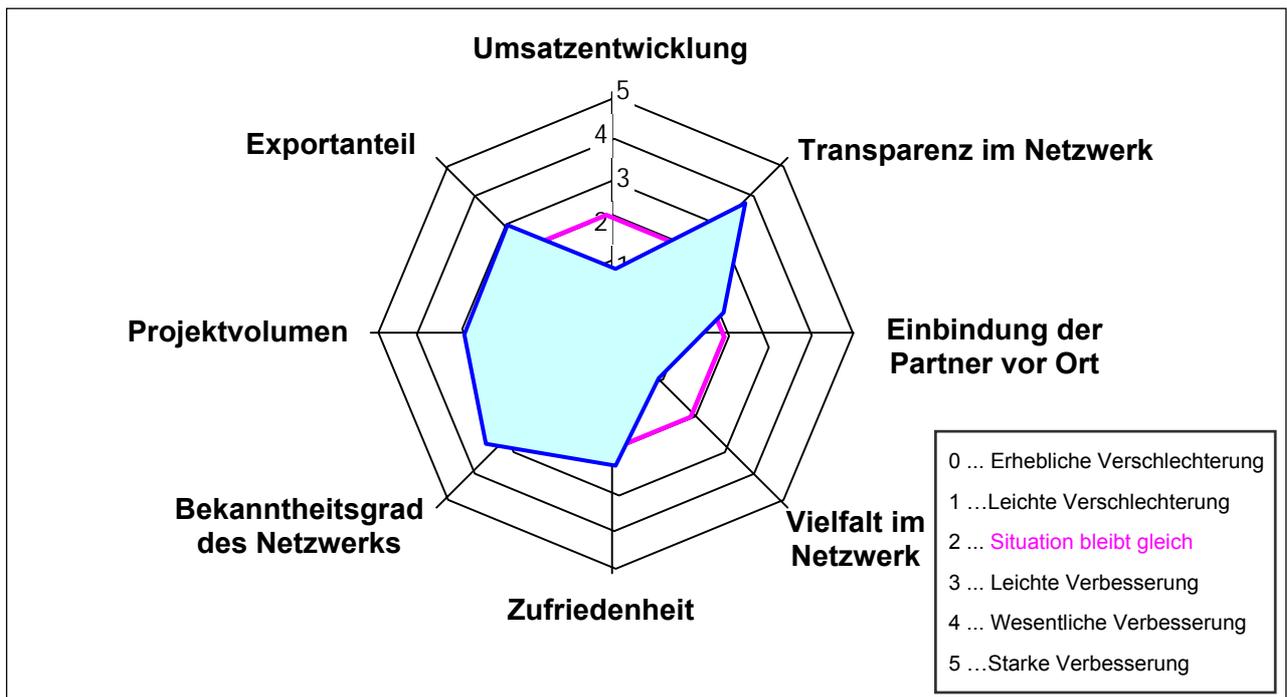


Abbildung 29: „Nachhaltigkeits-Kompass“ nach einer Periode (z.B. ein Jahr): Bewertung des Leitbildumsetzungsprozesses mittels ENSO- Indikatoren (Annahme)

Wenn Organisationen ihre Lernebenen bewusst erkennen und gestalten, sind sie bereit, die für eine nachhaltige Wirtschaft notwendigen Veränderungsprozesse - im eigenen Betrieb und im Umfeld - ständig zu erkennen, aufzugreifen und zukunftsfähig zu gestalten.

5.6.4. Stakeholderdialoge und -legitimation

Unter „Stakeholder“ werden alle Anspruchsgruppen verstanden, mit denen das Unternehmen in Beziehung steht, also Kapitalgeber und Eigentümer (Shareholder), Versicherer, Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden, Verwerter und weitere wichtige Vertreter des gesellschaftlichen Umfelds. Das Stakeholder-Konzept geht davon aus, dass die verschiedenen mit dem Unternehmen kooperierenden Gruppen eben durch diese Kooperation ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Ziele besser befriedigen können, als ohne eine solche. Deswegen halten sie dem Unternehmen "den Stab", den Stake.

Dieser Vorteil ist letztlich die Begründung und Legitimation für die Existenz von Unternehmen. Interessant an der Sache ist, dass nicht nur jede

Gruppe durch die Beteiligung am gemeinsamen Unternehmen besser fährt als ohne (und damit entsprechend ökonomisch handelt), sondern dass auch jede Gruppe notwendig ist, damit die ganze Sache funktioniert (man stelle sich ein Unternehmen ohne Kunden oder Kapitalgeber vor).

Folgende Kooperationsvorteile versprechen sich die Stakeholder-Gruppen:

- ## Kunden: Qualität, niedriger Preis, Service, Bestand, Gewährleistung, Ersatzteilversorgung,...
- ## Lieferanten: Zahlungsfähigkeit, Zahlungsmoral, Treue, Vertrauen,...
- ## Mitarbeiter: Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Ergonomie, Arbeitsinhalt, ...
- ## Eigenkapitalgeber (Aktionäre, Gesellschafter etc.): angemessene Rendite, Bestand, Sicherheit, Mitspracherechte, Image, ...
- ## Fremdkapitalgeber (Banken, Kreditgeber): Zinszahlungen, Tilgungsleistungen, Sicherheiten, Mitsprache, ...

Auch Interessengruppen, die nicht direkt am Unternehmensgeschehen teilhaben, können Vorteile daraus ziehen, wenn sie mit dem Unternehmen kooperieren:

- ## Staat (Finanzamt, Kommunalverwaltung): Steuereinnahmen, Legalität, volkswirtschaftlicher Nutzen, Arbeitsplätze, Reputation, ...
- ## Öffentlichkeit: Gemeinwohl, ethisches Handeln, Umweltschutz, Transparenz, Vertrauen, ...
- ## Konkurrenz: fairer Wettbewerb, Kooperation, ...

Stakeholderdialoge

Stakeholderdialoge werden in jüngster Zeit immer häufiger für die Lösung komplexer gesellschaftlicher Fragestellungen, die in der Verantwortung einer oder mehrerer Organisationen liegen herangezogen. Stakeholderdialoge sind Dialogprozesse, die Anspruchs- und Interessengruppen, Multiplikatoren und Experten zu Beteiligten bei der Entwicklung der Lösungsstrategie machen. Dies sichert in vielen Fällen eine breite(re) Akzeptanz und Trägerschaft der gefundenen Lösung. Wichtig dabei ist, keine faulen Kompromisse oder Schein-Konsense zu erhalten, sondern mit transparenten Verfahren auch Dissens-Bereiche klar zu benennen. Für Verbände, Ministerien oder Unternehmen sind solche Dialoge nicht nur ein effektives Instrument der zielgerichteten Kommunikation und der fundierten Resonanzermittlung, sondern auch eine Chan-

"A **stakeholder** in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives."

R. Edward Freeman

ce zur Auffindung innovativer, gesellschaftlich mitgetragener Lösungsansätze.

Von Seiten der Wirtschaft wurden bis dato die Ansprüche aller Stakeholder – mit Ausnahme der Eigentümer (Shareholder) und Kunden - zu wenig berücksichtigt. Eine Legitimation durch kritische Stakeholder fehlt also in den meisten Fällen. Für den Erfolg eines Veränderungsprozesses nach den Kriterien der Nachhaltigkeit, ist aber eine Stakeholder-Legitimität zwingend erforderlich. Bestehende Verfahren der Rückkopplung verfolgen aber primär nicht das Ziel, ein an (allen) Stakeholdern orientiertes Ergebnis zu generieren, sondern fokussieren zumeist auf wenige, zentrale Akteure.

Wichtige internationale Multi-Stakeholderinitiativen zur unternehmensbezogenen Nachhaltigkeit wie z.B. die Global Reporting Initiative empfehlen den Einbezug von Stakeholdern. Bei der gegebenen Vielfalt von gesellschaftlichen Situationen und Themen, denen sie gegenüberstehen, sollten Organisationen Stakeholderkonsultationen nutzen, um sicherzustellen, dass die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Handlungen, so vollständig wie möglich transparent, nachvollziehbar und legitimiert sind.

Stakeholderdialoge werden in vielen Zusammenhängen und verschiedenen Intensitäten praktiziert. Die Potentiale dieses kraftvollen Instruments sollten gezielt in einem strategischen Stakeholderdialog gebündelt werden: d.h. in einem effizienten Verfahren, um die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens(networks) oder einer Branche im Stakeholderdialog zu bestimmen und zu quantifizieren. Da dies eine unverzichtbare und verlässliche Basis für die zukunftsfähige Ausrichtung nachhaltigen Wirtschaftens ist, muss bezüglich der Ausgestaltung des Stakeholderprozesses noch massive Pionierarbeit geleistet werden. Hier bedarf es fortschrittlicher und aufgeschlossener Unternehmen, die mutig und verantwortungsvoll genug sind, um mit entsprechenden Pilotprojekten „Nachhaltigkeitsführerschaft“ anzustreben.

Stakeholder-Legitimität

Unter dem Begriff Stakeholder-Legitimität soll die „Sicherstellung der Akzeptanz unternehmerischen Handelns bei Schlüsselanspruchgruppen“ (Schaltegger und Dyllick, 2002) verstanden werden. Der Ausdruck Legitimität beschreibt in diesem Zusammenhang dabei nicht primär, ob sich ein Verfahren an bestehenden Gesetzen, Richtlinien oder Rahmenbedingungen orientiert. Ein durch Stakeholder legitimierter Ansatz verfolgt das Ziel, die Ansprüche und Bedürfnisse der entscheidenden Anspruchsgruppen einer Unternehmung zu ermitteln, um daraus Forderungen an die Unternehmensführung abzuleiten. Da diese Forderungen in Übereinstimmung mit den Erwartungen der Stakeholder stehen, werden

sich zukünftige Entscheidungsprozesse der Anspruchsgruppen an den Ergebnissen orientieren.

Wird der Prozess der Sektorvision durch kontinuierliche Stakeholderdialoge legitimiert, ist dies ein effektiver Weg, die Forderungen und Erwartungen der Anspruchsgruppen hinsichtlich eines nachhaltigen Verbesserungsprozesses an die Unternehmen heranzutragen. Als Folge müssen Unternehmen dann die Faktoren genauer betrachten, die zu einem positiven oder negativen Abschneiden bei der Bewertung führen.

Eine entscheidende Stakeholdergruppe von Unternehmen sind ihre Kunden. Eine schlüssige Feststellung ist, dass sich strategische Entscheidungsprozesse in Unternehmen an den Bewertungsergebnissen (durch die Kunden) orientieren. Im viel zitierten Brent Spar Beispiel ist dieses besonders schlüssig: Durch die beabsichtigte Versenkung der Ölplattform erlitt der Shell Konzern einen enormen Imageschaden, der letztlich dazu führte, dass Autofahrer bei der Konkurrenz tankten. Dadurch aufgerüttelt arbeitete der Konzern intensiv mit kritischen Anspruchsgruppen und stellte schließlich nicht nur seine Unternehmenskommunikation sondern auch sein strategisches Management grundlegend um.

Eine Beeinflussung der Entscheidungsprozesse ist in den meisten Fällen aber eher ein langfristig ausgelegter Prozess. Unmittelbare Verhaltensänderungen in eingefahrenen Unternehmensstrategien sind nur im geringen Ausmaß zu erwarten. Dementsprechend schwer fällt es, einen kurzfristigen Druck auf das Management aufzubauen. Trotzdem erscheint der Stakeholderdialog eine der besten Möglichkeiten zur Bestimmung der allgemeinen Nachhaltigkeitsziele eines Unternehmens bis hin zur Akzeptanz und Wirkung konkreter Maßnahmen sowie der Auffindung von Indikatoren zur Messung seiner Nachhaltigkeitsperformance“ zu sein.

6. AUSBLICK INS JAHR 2030

Im Zuge der rasanten Globalisierung ist die Verantwortung der Unternehmer in der Gesellschaft gewachsen. Weltweit dürfen die Belastungsgrenzen für Mensch, Natur und Umwelt nicht überschritten werden. Wachstum muss nachhaltig gestaltet werden.

Dr. Michael Otto, Stifter der Michael Otto Stiftung für Umweltschutz

Die Einsicht zu einem Nachhaltigen Wirtschaften einerseits und die Globalisierung und die Entwicklung einer „digitalen“ Informations- und Wissensgesellschaft andererseits haben in den letzten Jahren die Unternehmensentscheidungen erheblich beeinflusst und zu neuen Herausforderungen geführt. Aufgrund der immer liberaler werdenden Handels- und Wirtschaftsbedingungen müssen sich die Unternehmen auch am Wirtschaftsstandort Österreich den Anforderungen des regionalen und globalen Strukturwandels stellen. Unternehmen müssen diese Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, um im Heute ökonomisch bestehen zu können. Hier liegt im Leitbild des Nachhaltigen Wirtschaftens eine große Chance für das langfristige Absichern des unternehmerischen Erfolges.

Die Orientierung unternehmerischer Entscheidungen am Shareholder-Value reicht allein nicht aus. Immer mehr Unternehmen engagieren sich über die Gewinn-Erwartungen der Aktionäre hinaus für die Interessen aller Stakeholder. So wichtig wie die Erwartungen der Aktionäre sind auch zufriedene Kunden, motivierte und innovative Mitarbeiter sowie die ökologischen und sozialen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft, die weit über die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens hinausgehen.

Nach einer Umfrage von emnid im Auftrag des Kohtes Klewes-Meinungsbarometer Opinion Leader (handel.de 2002) glauben knapp 90 Prozent der 250 befragten Führungskräfte, dass nachhaltig ausgerichtete Unternehmen langfristig einen größeren wirtschaftlichen Erfolg haben als ausschließlich profitorientierte Firmen. Auch die Einführung eines Dow Jones Sustainability Group Index zeigt, dass Wertemanagement trotz einer dreißigjährigen Geschichte aktueller denn je ist. Sustainability kann vor allem in den sechs Kernbereichen Umwelt- und Klimaschutz, Unternehmenskultur und -ethik, Qualitätsmanagement, Human Resources, Führung und Corporate Citizenship effektiv umgesetzt werden.

Zunehmend wird der ökonomische Erfolg eines Unternehmens auch von der gesellschaftlichen Akzeptanz beeinflusst. Diese gesellschaftliche Akzeptanz ist aber nur zu erreichen, wenn

- ökologische, soziale und kulturelle Ziele Bestandteile der Unternehmenspolitik und -strategie werden und
- ernsthafte und lernbereite Kooperationen mit gesellschaftlichen Gruppen wie Non-Government Organisationen (NGO) und public-private-partnerships (PPP) auf lokaler Ebene eingegangen werden.

Klar ist, dass „Nachhaltiges Wirtschaften“ weit mehr ist als eine ökologische Aufgabe. Es muss in allen Managementbereichen eines zukunftsfähigen Unternehmens verankert werden. Unternehmen, die sich zu einem Nachhaltigen Wirtschaften verpflichten, übernehmen nicht nur besondere Verantwortung für den Wirtschaftsstandort und die Region in der sie tätig sind, sondern für das gesamte Ökosystem Erde und die Lebenschancen künftiger Generationen. Nachhaltigkeit beeinflusst bzw. vollzieht sich dabei auf den unterschiedlichsten Ebenen, wie folgende Darstellung zeigt:



Abbildung 30: Nachhaltige Unternehmensleistungen im Überblick

Die Übertragung des Prinzips der Nachhaltigkeit auf Unternehmen z.B. durch ein wertebезogenes Management kann diesen helfen, sich als verantwortungsvoller Akteur gegenüber der Gesellschaft zu präsentieren (Corporate Citizenship). Auch die Umsetzung der Unternehmenskultur durch die eigenen Mitarbeiter wird durch den Gedanken eines nachhaltigen Managements unterstützt.

Die Pflicht zur aktiv gelebten Unternehmenskultur

Die Positionierung eines Unternehmens im „Wertefeld Nachhaltigkeit“ weckt unwillkürlich erhöhte Kundenerwartungen. Diese Erwartungen verlangen aber heute transparentes, verantwortungsbewusstes Vorgehen und wirkliche Innovationen in Richtung Nachhaltigkeit. Damit Unternehmen dies leisten können, brauchen sie eine Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter die Strategie des Unternehmens auch in tatsächliches Handeln umsetzen können. Gleichzeitig wird das soziale und ökologische Handeln großer Unternehmen gesellschaftlich und zunehmend auch global stark beobachtet. Diese Außenwirkung bestimmt den Erfolg des Unternehmens entscheidend mit. Im Sinne eines ‚Rankings‘ hängt nicht nur die Akzeptanz der Kunden von dieser Außenwirkung ab, auch der Börsenkurs ist durch die differenzierende Wirkung beeinflusst. Nicht zuletzt stellt diese Außenwirkung einen entscheidenden Faktor bei der Nachwuchsrekrutierung dar.

"Eine gute Unternehmensführung trägt dazu bei, dass die Unternehmen die Interessen möglichst breiter Kreise sowie der Gemeinwesen, in denen sie tätig sind, berücksichtigen und der Aufsichtsrat dem Unternehmen und den Aktionären gegenüber hinreichend Rechenschaft ablegt."

Aus: OECD-Grundsätze der Corporate Governance

Kernbereiche nachhaltigen Wertemanagements

Unternehmenskultur und Unternehmensethik: Die Verankerung - und nicht nur die bloße Formulierung - der Unternehmenskultur stellt die Grundlage für ein nachhaltiges Wertemanagement dar. Denn nur über diese gelebte Kultur und die Reflexion der Handlungsmoral (Ethik) bekommt die Unternehmensleitung sowohl die Legitimation als auch die Glaubwürdigkeit, Veränderungen nachhaltig zu gestalten. Durch diese Verankerung können Mitarbeiter eigenverantwortlich nachhaltige Prozesse unterstützen. Glaubwürdigkeit - nach innen und nach außen kommuniziert - ist eines der Hauptziele der Sustainability.

Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutz: Im Bereich des verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen, im Umwelt- und Klimaschutz, stellt das Handeln ein klares Differenzierungsmerkmal für Kunden dar. "Unternehmen setzen sich vor allem für den Klimaschutz ein, weil sie sich einen Imagegewinn versprechen. Diese Einschätzung teilen 90 Prozent der Befragten des aktuellen Meinungsbarometer Opinion Leader." (handel.de 2002). Ein gutes Beispiel stellt der Otto-Versand dar. Auf seiner Internetseite wird die nachhaltige Umweltpolitik ausführlich

Alle Bereiche eines Unternehmens sowie vor- und nachgelagerte Teile der Wertschöpfungskette sollen in das Konzept eines Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden werden.

und publikumswirksam dargestellt. Inhaltlich fördert der Otto-Versand z.B. die Verringerung des Straßenfrachtverkehrs und ein schadstoffgeprüftes Angebot seiner Artikel. Auch besteht ein "Code of Conduct", der Regeln für die Zusammenarbeit mit Lieferanten (z.B.: Mindestlöhne, Ausschluss von Kinderarbeit etc.) formuliert.

Qualitätsmanagement: Innerhalb des Unternehmens sollte nicht nur die Optimierung von Produkten und Prozessen in Hinblick auf die Profitabilität Ziel des Qualitätsmanagement sein. Vor- und nachgelagerte Prozesse (z.B. Lieferantenbeziehungen, Distributionsketten) sollen in Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Optimierung gestaltet und bewertet werden. Ziel der Nachhaltigkeit ist ein "permanenter Entwicklungsprozess, der nicht auf das Gute, sondern sukzessiv auf das Bessere zielt."

Human Resource Management: Grundlage für eine Einbeziehung der Mitarbeiter in eine Unternehmensstrategie der Nachhaltigkeit sind nicht nur klare, sondern auch leb- und umsetzbare Leitlinien und Instrumente zu deren Umsetzung. Der World of TUI beispielsweise hat eine Mission formuliert: "Putting a smile on people' s faces". Hieraus wurde für das Mitarbeiterverhalten abgeleitet, durch Freundlichkeit und Kompetenz dem Kunden das Gefühl eines rundum gelungen Urlaubs zu geben. Aber auch die Anreiz- und Entgeltgestaltung sowie die Mitarbeiterbeurteilung sollte sich an der konkreten Umsetzung eines Wertemanagements durch den einzelnen Mitarbeiter orientieren. (Bereichs-) Übergreifende Arbeit und Information - im Sinne eines Teamgedankens und Wissensaustauschs - sollte dabei besonders gefördert werden. (vgl. Cooper 2001)

Nachhaltiger Führungsstil: Führung stellt einen zentralen Faktor zur Vermittlung der Sustainability im Unternehmen dar. Um die Mitarbeiter zu lenken, soll das Führungsverhalten Vorbild für ein nachhaltiges Handeln der Mitarbeiter und des Unternehmens sein. Die Verbindlichkeit gegenüber den Mitarbeitern fördert die Glaubwürdigkeit des Wertemanagements. Im Sinne eines nachhaltigen Wertemanagements soll Führung darauf ausgerichtet sein, Selbstverpflichtung und Selbstbindung der Mitarbeiter (vgl. ZfW 2001, 3) zu etablieren.

Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Ansehen und bürgerschaftliches Engagement entscheiden zum Beispiel mit darüber, ob Unternehmen für Bewerber attraktive Arbeitgeber sind, und welche Reputation auf bzw. Zugang zu den verschiedenen Märkten diese Unternehmen haben. Der Zugang zu politischen Entscheidungsträgern und der Börsenwert selbst wird zunehmend durch die Corporate Citizenship beeinflusst. Eine Verknüpfung der Aktivitäten in Bereichen wie Soziales, Kultur, Wissenschaft und Sport mit entsprechenden Marketing- und (internen) Kommunikationsstrategien sollte etabliert werden. Der Werkzeughersteller Würth fördert beispielsweise seit Jahren Kunst und Kultur mit verschiedenen Veranstaltungen (z.B. Akademietagungen) und Einrich-

Das Erreichen des Besseren, nicht des Guten ist das Ziel einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

Die Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit basierenden Unternehmenskultur und -ethik soll in einem Prozess der ständigen wertorientierten Selbststeuerung aller Prozesse und Mitarbeitenden münden.

Sustainability muss aus der Führungsebene eines Unternehmens heraus mitformuliert und unterstützt werden.

Kommunikation muss klar und strukturiert sein. Dies gilt bei der Kommunikation nach innen (Mitarbeitermotivation) und nach außen in die Gesellschaft (Glaubwürdigkeit und Image). "Tue Gutes und rede darüber."

tungen (z.B. Kunstmuseum am eigenen Firmensitz und in Schwäbisch Hall). So wurde Würth zu einem wichtigen Ansprechpartner und Mäzen für Kultur in Nordwürttemberg.

Das Nachhaltige Unternehmen im Jahr 2030

Im Nachhaltigen Unternehmen der Zukunft sind wesentliche Kernbereiche und -forderungen einer Nachhaltigen Entwicklung über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingelöst und schließlich erfüllt worden. Nachhaltiges Wirtschaften wird vom normativen und strategischen Management aktiv gelebt und mitgetragen. Die Unternehmensführung (Sustainable Corporate Governance) hinterfragt aber dennoch ständig die Wert-, Zukunfts- und Strategieperspektive des Unternehmens. Die Vision „Nachhaltigkeit“ unterstützte direkt und indirekt das Unternehmen in seiner „Positionierung“ und „Visionierung“ auf dem Weg zum langfristigen Erfolg.

Auf dem Weg zum Unternehmen der Zukunft wurden u. a. die Entwicklung einer starken Vision und einer zugkräftigen Mission unternommen, die auch im Jahr 2030 das Unternehmen leiten und motivieren helfen. Weiters war die Erarbeitung und stetigen Anpassung einer nachhaltigen Grundstrategie sowie die Verankerung der Nachhaltigkeitsstrategie in Management und Unternehmenskultur als dynamischer Lernprozess angelegt worden. Eine Wertebasis (Code of Conduct) sowie Spielregeln runden schließlich das Unternehmensleitbild ab. Das Leitbild wird 2030 bereits zum zehnten Mal überarbeitet und soll in seiner „Jubiläumfassung“ vor allem den neuen Mitarbeitern orientieren, motivieren sowie deren Handlungen zusätzlich legitimieren helfen.

Ein schrittweise entwickeltes Nachhaltigkeitsmanagement hat sich die strategische Ausrichtung und operationale Umsetzung der Nachhaltigkeitsvision und -strategie zum Ziel genommen. Dies bedeutete in der Vergangenheit, die vorherrschende Betriebsorganisation anzupassen bzw. umzubauen und neue Managementsysteme und Managementinstrumente einzuführen. Oft mussten die bestehenden Managementsystemen im Unternehmen organisatorisch und personell umzustrukturieren oder optimiert werden. Darunter fiel die Zusammenführung und der Aufbau von integrierten Managementsystemen ebenso, wie die Verbindung von strategischem mit operativem Management über Instrumente wie der Entwicklung und Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard.

Neben diesen internen Maßnahmen wurden aber auch die Kommunikation und die Einbindung der Stakeholder völlig neu angelegt. Der anfängliche Nachhaltigkeitsbericht wurde in den Geschäftsbericht integriert, ebenso wie die anfangs noch isolierten Stakeholder-Dialoge zu fixen Bestandteilen des Innovations- und Entwicklungsmanagement

wurden. So konnten nicht nur neue Kundenschichten angesprochen und gewonnen werden, sondern die Konsumenten wurden als Prosumenten (= Produzent + Konsument) aktiv in die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung einbezogen. Das Leistungsportfolio des Unternehmens entwickelte sich daher erheblich schneller in Richtung Nachhaltigkeit.

All dies und noch mehr könnte vom Nachhaltigen Unternehmen aus dem Jahr 2030 berichtet werden. Der vorliegende Leitfaden soll gerade dazu anregen und anleiten, um mit dem eigenen Betrieb zum Nachhaltigen Unternehmen der Zukunft zu werden.

LITERATUR

Anwander, A. (2002): Strategien erfolgreich verwirklichen. 2. Aufl., Berlin und Heidelberg.

Argyris, C., Schön, D. A. (2002): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta-Verlag, ISBN: 3-608-91890-6.

Berner, W. (2000): Praktische Strategien zur Veränderung der Unternehmenskultur, in: Praxis Handbuch Unternehmensführung, S. 28-56, Verlag Rudolf Haute, Freiburg.

Bierter, W., Stahel, W. R. und Schmidt-Bleek, F. (1996): Öko-intelligente Produkte, Dienstleistungen und Arbeit, Studie im Rahmen der Verbundprojekte Zukunft der Arbeit und Zukunftsfähige Wirtschaft, Wuppertal Spezial 2/1996.

Bleicher, K. (1991): Das Konzept integriertes Management. Campus, Frankfurt am Main S.72ff., 93f., 17ff., 285ff.

Bleicher, K. (1992): Leitbilder, Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie, Schäffer-Poeschel, Zürich 1992, NZZ,S.11, 27

Bleicher, K. (1992): Strategische Anreizsysteme: Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte. Stuttgart.

Böhm, H.-P., Gebauer, H., Irrgang, B. (1996): Nachhaltigkeit als Leitbild für Technikgestaltung, Dettelbach.

Cooper, N. (2001): Den neuen Geist der Kooperation fördern. In: Personalführung 9/2001

Duch, K. C. (1985): Die sieben "I" der erfolgreichen Innovation, HARVARDmanager Nr.4/85, S.95.

Engelbrecht, A. (2001): Biokybernetische Modellierung adaptiver Unternehmensnetzwerke. Forschungsbericht Reihe 16, Nr. 137, VDI-Verlag Düsseldorf.

Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata. Erschließung neuer strategischer und organisationeller Potentiale, Wiesbaden.

Fresner, J. (1998): Cleaner Production as a means for effective environmental management. Journal of Cleaner Production 6, S.171-179.

Fresner, J., Fritsch, E., Schnitzer, H., Schwarz, H. G., Wimmer, W. (1999): Verfahren, Produkte und Dienstleistungen. Ergebnisse aus der Vorbereitungsphase für das Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften, BMVIT, Graz.

Glasl, F., Lievegoed, B. (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

GEP - Gesellschaft Ehemaliger Studierender der ETH Zürich, Hrsg. (1994): Die Zukunft beginnt im Kopf, Wissenschaft und Technik für die Gesellschaft von morgen, vdf, Zürich.

- Gilbert, D. U. (1998): Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Ein diskursethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im interkulturellen Management, Verlag Wissenschaft & Praxis, Berlin.
- Gräfer, H.(1997): Bilanzanalyse, Verlag NeueWirtschaftsbrieft, Berlin, 7. Auflage
- Grin, J., Grunwald, A. (2000): Vision Assessment: Shaping Technology in 21st Century Society. Towards a Repertoire for technology Assessment. Wissenschaftsethik und Technikfolgenbewertung Band 4, Berlin.
- Grünwald, M. W. (1997): Kreativ sind wir - innovativ sollten wir werden. Der Weg zum Besseren in drei Stufen. SAV-FLASH, Oktober 1997.
- Guggemos, W. C. (2000): Strategische Führung. Ein Beitrag zur Neukonzeptualisierung vor dem Hintergrund einer evolutionären Organisationstheorie, München.
- Guntern, G. Hrsg. (1991): Der kreative Weg. Kreativität in Wirtschaft, Kunst und Wissenschaft, Moderne Industrie, S.36ff, Zürich.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (1999): Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 3. Auflage. South-Western College Publishing.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind. London
- Hübner, H. (2001): Integratives Innovationsmanagement. Verlag Schmidt, Berlin
- Hübner, H. (1996): Informationsmanagement und strategische Unternehmensführung. Vom Informationsmarkt zur Innovation, München.
- Jansen, L. A. et al. (1997): STD Vision 2040 – 1998. Technology - Key to Sustainable Prosperity”, DTO Duurzame Technologische Ontwikkeling, Uitgever Publisher, Den Haag.
- Kaiser, G. et al. (1999): Technologiebedarf im 21. Jahrhundert, Campus, Frankfurt.
- Kanatschnig, D. (1992): Vorsorgeorientiertes Umweltmanagement. Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft, Linzer Universitätsschriften, Wien.
- Kanatschnig, D. et al. (1997): Anforderungen an nachhaltige Technologien, Gutachten des ÖIN im Auftrag des Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr, Wien.
- Kanatschnig, D., Schmutz, P., (2000): Leitfaden zur Selbstevaluation - 20 Arbeitsschritte zur Optimierung der Projektarbeit, Wien.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Kirsch, W. (1997): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Kotler, P., Bliemel, F. (1992): Marketing-Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Poeschel Verlag Stuttgart.
- Kumar, B.N. (1998): Ethische Aspekte der Tätigkeit und Strategien multinationaler Unternehmen im Lichte des "Sustainable Development", in: Lachmann,

- W./Farmer, K./Haupt, R. (Hrsg.): Globalisierung: Arbeitsteilung oder Wohlstandsteilung?, S. 59-96, Münster.
- Kuntze, U., Köppl, A. und Pichl, C. (1997): Wirkungen der Innovationsförderung im Schwerpunkt Umwelttechnik des Innovations- und Technologiefonds (ITF), Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) und WIFO Wien, ISI / WIFO, Wien.
- Lang, R. und Paula, M. (1998): Österreichisches Kompetenznetzwerk für nachhaltige Wirtschafts- und Technologieentwicklung. Konzeptvorschlag, Endbericht, BMVIT und Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH. Graz, Wien.
- Leisinger, K. M. (1997): Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management, Beck, München.
- Liessmann, K. (1992): Herausforderungen für den Mittelstand, in: Der Controlling-Berater, EG 93, Heft 2/92, Gruppe 14, S.15, Freiburg.
- Little, A. D. (1995): Management der Lernprozesse im Unternehmen. Wiesbaden.
- Mambrey, P., Pateau, M. und Tepper A. (1995): Technikentwicklung durch Leitbilder. Neue Steuerungs- und Bewertungsinstrumente. Frankfurt / New York.
- Malik, F. (1996): Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern / Stuttgart.
- Mann, R. (1991): Das ganzheitliche Unternehmen. Die Umsetzung des Neuen Denkens in der unternehmerischen Praxis zur Sicherung von Gewinn und Leistung, Heyne, S.128ff, München.
- Märki, D. (1995): Strategisches Synergiemanagement: Vom Rudern zum Segeln. Wege zu flexiblen und kreativen Problemlösungen. Zürich.
- Minsch, J. et al. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. Innovationsstrategien für Unternehmen, Politik und Akteurnetze. Basel.
- Nattrass, B., Altomare, M. (2002): Dancing with the Tiger: Learning Sustainability Step by Natural Step. New Society Publishers, Gabriola Island
- Nattrass, B., Altomare, M. (1999): The Natural Step for Business: Wealth, Ecology and the Evolutionary Corporation. New Society Publishers, Gabriola Island
- Ömer, B (2000): Ökologische Leitplanken einer Nachhaltigen Entwicklung, Dissertation, Wien.
- Patmore, B. (1998): Perfect vision in management. Starting with the end in mind. London.
- Porter, M. (1999): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl., Frankfurt / New York.
- Principe, S. (1994): Anwendungsorientierter Modelleinsatz im Management - Konzeptionelle Grundlagen für den Einsatz des Sensitivitätsmodells. Institut für Versicherungswirtschaft an der Hochschule St. Gallen.
- Probst G. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin / Hamburg.

- Probst, U. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brief für Führungskräfte. Bern.
- Reich, R. B. (1998): The New Meaning of Corporate Social Responsibility, in: California Management Review 40 (Winter 1998), No. 2, S. 8-17.
- Richter, F. (1995): Die Selbstorganisation von Unternehmen in strategischen Netzwerken. Bausteine zu einer Theorie des evolutionären Management. Frankfurt.
- Röpke J. (1977): Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsverhalten. Tübingen.
- Rose, H. Hrsg. (1995): Nutzerorientierung im Innovationsmanagement. Neue Ergebnisse der Sozialforschung über Technikbedarf und Technikentwicklung. München.
- Rubik, F. und Teichert, V.: Ökologische Produktpolitik. Von der Beseitigung von Stoffen und Materialien zur Rückgewinnung in Kreisläufen. Stuttgart 1997.
- Schaltegger, S. et al. (1996): Innovatives Management staatlicher Umweltpolitik. Das Konzept des New Public Environmental Management. Basel.
- Schaltegger, S., Dyllick, T., Hrsg. (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Scherer, A. G., Smid, M. (2000): The Downward Spiral and the U.S. Model Business Principles. Why MNEs Should Take Responsibility for the Improvement of World-Wide Social and Environmental Conditions, in: Management International Review 40 (2000), S. 351-371.
- Schlange, Lutz (1993): Zukunftsforschung und Unternehmenspolitik. Paul Haupt Verlag, Bern.
- Schmidt-Bleek F. (1998): Das MIPS – Konzept. Weniger Naturverbrauch – mehr Lebensqualität durch Faktor 10. München.
- Schmidt-Bleek, F. und Tischner, U.: Produktentwicklung. Nutzen gestalten – Natur schonen, Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Österreich, Nr. 270. Wien 1995.
- Schröer, H. (1997): Unternehmensleitbild. In: Hauser, A; Neubarth, R.; Obermair, W; 1997: Management-Praxis. Handbuch sozialer Dienstleistungen.
- Sebestyén, O. G. (1995): Management-Geheimnis Kaizen. Der japanische Weg zur Innovation. Überreuter, Wien.
- Sebode, U. (1985): Die Anwendung der biokybernetischen Grundregeln bei der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen. Diplomarbeit an der FH Ostfriesland.
- Senge, P. M. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta-Verlag, ISBN: 3608913106.
- Senge, P. M. (1996): Die fünfte Disziplin, Theorie und Kunst der lernenden Organisation. Klett-Cotta-Verlag, ISBN: 3-608-91379-3.
- Stahle, W. H., Conrad, P., Sydow, J. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl., Vahlen Verlag, München.

- Steinbrecher, M. (1994): Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen...: Organisationsentwicklung durch Simulation? Erfahrungen mit dem Einsatz eines DV-gestützten Simulationsverfahrens zur Lösung von komplexen Problemen im Bereich Führung und Personal. Forschungsbericht der Daimler-Benz AG, Forschung Gesellschaft und Technik, Berlin.
- Steinbrecher, M., Eck S. (1995): Business Process Reengineering. Forschungsbericht der Daimler-Benz AG, Forschung Gesellschaft und Technik, Berlin.
- Steinmann, H., Löhr, A. (1992): Unternehmensethik, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, S. 2452-2463.
- Steinmann, H., Olbrich, T. (1998): Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse, in: Blickle, G. (Hrsg.): Ethik in Organisationen, Göttingen, S. 95-115.
- Strigl, A. (2000): Nachhaltige Produktentwicklung: Ethische Fundamentierung, Neuentwurf und Implementierungsempfehlungen, Endbericht zur Studie „Möglichkeiten zur Neugestaltung des Produkt- und Technikentwicklungsprozesses durch leitbildorientierte Innovationsstrategien für eine Nachhaltige Entwicklung“, Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Wien.
- Strigl, A. (2000): Nachhaltige Produktentwicklung: Systemischer Rahmen und Dimensionen, Zwischenbericht zur Studie „Möglichkeiten zur Neugestaltung des Produkt- und Technikentwicklungsprozesses durch leitbildorientierte Innovationsstrategien für eine Nachhaltige Entwicklung“, Wien.
- Strigl, A. (1998): Systemwirkungen nachhaltiger Technologien. Studie des ÖIN im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr, Wien.
- Thom, N. (1997): Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundkonzept, praktische Instrumente und Wege zum Erfolg, Bern im Oktober 1997, Berner Kantonalbank.
- Trux, W. R., Kirsch, W. (1981): Das Management strategischer Programme, Herrsching, Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften.
- Ulrich, H., Probst, G. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern.
- Weber, M. (2000): Wissenschaft und Praxis: Plädoyer für eine organisations-theoretische Betrachtung, München.
- Wieland, J. (1997): Unternehmensethik als Erfolgsfaktor in globalen Kooperationen, in: Krystek U., Zur E. Hrsg.: Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, S. 527-541, Berlin.
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance. Metropolis, Marburg.
- Wieland, J. (2001): Wert und Werte als Managementaufgabe. In: Personalwirtschaft 7/2001

LINKS

<http://www.4managers.de/01-Themen/themenuuebersicht.asp>

<http://www.alllaw.com>

<http://www.berlinews.de/archiv/53.shtml>

<http://www.buseco.monash.edu.au/Depts/Mkt/>

<http://www.chancenfueralle.de>

<http://www.gri.org>

<http://www.handel.de/service/NACHHALTIGKEIT>

<http://www.information-innovation.com>

<http://www.innovation-aktuell.de>

<http://www.legamedianet.de/lx>

<http://www.legalenglish.com>

<http://www.nachhaltigkeit.at>

<http://www.seefelder.de>

<http://www.toka-beratung.de>

<http://www.umsetzungsberatung.de>

<http://www.zurbonsen.de>

GLOSSAR

ABC-Analyse

Methode zur Schwerpunktbildung durch Dreiteilung: A. wichtig; B: weniger wichtig; C: unwichtig oder nebensächlich. Wird auch bei der Risikoanalyse eingesetzt.

Ablauforganisation

Der raum-zeitliche Aspekt einer Organisation (Gegensatz: Aufbauorganisation); Ziel ist eine strukturierte Gestaltung der Arbeitsprozesse. Bei der Risikoanalyse werden neben der Aufbauorganisation auch die Arbeitsprozesse analysiert.

Accountability

Aufgrund des Corporate Citizenships müssen Unternehmen Rechenschaft darüber ablegen, dass der von ihnen erwirtschaftete ökonomische Mehrwert nicht auf Kosten von Gesellschaft oder Umwelt geht.

Anspruchsgruppen

siehe Stakeholder

Added Value

Steigerung eines Unternehmenswerts, der durch das Einbringen von Management-Know-how durch den Gesellschafter eines Unternehmens, z.B. eines Venture Capital Beteiligungsunternehmens, verursacht wird.

Ad-hoc-Gruppe

Gruppe, die keine Daueraufgaben wahrnimmt, sondern nur unmittelbar (ad hoc) zur Lösung eines bestimmten Problems gebildet wird. So kann sich zum Beispiel innerhalb einer Baukommission eine Ad-hoc-Gruppe bilden, die sich mit der Untersuchung von Bürgerprotesten zu einem bestimmten Bauvorhaben beschäftigt. Ist diese Aufgabe erfüllt, löst sich die Gruppe auf.

Agenda 21

Der Begriff "Agenda" kommt aus dem Lateinischen und bezeichnet das, "was zu tun ist". Die Zahl 21 steht für das 21. Jahrhundert. Die Agenda 21 wurde 1992 in Rio de Janeiro auf der UNCED von 178 Staaten verabschiedet und wird häufig auch als "Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert" beschrieben. Die Agenda 21 ist zwar nicht rechtsverbindlich, aber auf allen politischen Ebenen fest verankert. Das Dokument enthält 40 Kapitel, in denen die Politikfelder behandelt werden, die für eine nachhaltige Entwicklung relevant sind. Auftrag dieser Konferenz an alle Mitgliedstaaten der UN ist es, den Begriff "sustainable development" in alle Politikbereiche einzuführen.

Aufbauorganisation

Das statische System der organisatorischen Einheit eines Unternehmens (Gegensatz: Ablauforganisation). Die Elemente einer Organisation inkl. deren Beziehungen sollten so strukturiert werden, indem die Aufgaben auf verschiedene

Organisationseinheiten verteilt werden. Man unterscheidet insbesondere die Gestaltungsprinzipien „Zentralisation“ und „Dezentralisation“.

Arbeit

Gemeinhin wird unter dem Begriff der Arbeit die Erwerbsarbeit, also die bezahlten Tätigkeiten verstanden. Es gibt aber eine Reihe von unbezahlten Tätigkeiten, wie private und öffentliche Eigenarbeit, Haus- und Erziehungsarbeit, soziales Ehrenamt, Vereinsarbeit, Netzwerkarbeit (insbesondere Verwandtschafts- und Nachbarschaftshilfe), Selbsthilfe, sowie öffentlich-gemeinnützige Tätigkeiten.

Backcasting

Backcasting, oder rückwärtsschreitendes Planen bedeutet, dass ausgehend von einer genau umschriebenen Situation in der Zukunft (Leitbild, Vision) zurückgeblendet wird auf das Heute. Dies wird gemacht, um festzustellen, welche Voraussetzungen und Entwicklungsschritte notwendig sind, die gewünschte Zukunftsvision auch tatsächlich erreichen zu können. Diese Form der Strategiefindung hat sich vor allem im Zusammenhang mit normativen Vorgaben (z.B. Nachhaltigkeit, soziale und ökologische Verträglichkeit) durchgesetzt. Ein in den Niederlanden aufgelegtes Forschungsprogramm zur nachhaltigen Technologieentwicklung (STD) hat beispielsweise die Devise "Backcasting statt Forecasting" gewählt: zunächst werden die in fünfzig Jahren gewünschten "Zukünfte" beschrieben. Danach wird untersucht, mit welchen Methoden und Technologien diese erreicht werden können.

Balanced Score Card

Die Balanced Score-Card ist ein Instrument zur Implementierung einer Strategie. Voraussetzung für ihre Anwendung ist also, dass sich alle Entscheidungsträger auf eine gültige und allseits akzeptierte Strategie geeinigt haben. Traditionelle Kennzahlensysteme sind nicht dazu geeignet, eine Übersetzung der Strategie in das Tagesgeschäft wirksam zu unterstützen. Sie beziehen sich oft nur auf einzelne, meist monetäre Aspekte. Dagegen bildet die Balanced Score-Card Unternehmensstrategien in vier Dimensionen ab: Finanzieller Erfolg, Kundenzufriedenheit, Prozessoptimierung sowie Lernen und Wachstum. Über die Dimensionen bzw. über eine eigene Dimension (Gesellschaft) werden neuerdings zentrale Aspekte unternehmerischer Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard eingebracht.

Betriebliche Agenda 21 (BA21)

Die Betriebliche Agenda 21 (BA21) richtet sich an jene Unternehmen, die ihre Zukunft in einer starken regionalen Wirtschaft suchen. Ziel einer BA21 ist die Entwicklung einer Unternehmens-Vision und -Strategie im Einklang mit der nachhaltigen Entwicklung. Darin soll die kommunale (lokale und regionale) und die (regional-)wirtschaftliche Entwicklung aufeinander abgestimmt werden.

Business Case (für nachhaltiger Entwicklung)

Damit wird beschrieben, inwiefern sich für ein Unternehmen soziales und ökologisches Engagement auch wirtschaftlich bezahlt macht. Der Business Case ist beispielsweise klar ersichtlich, wenn durch Energieeinsparungsmaßnahmen

oder höhere Mitarbeiterzufriedenheit die Produktivität steigt. (siehe auch Öko- und Sozioeffizienz)

Businessplan

Der Business-Plan ist ein Abbild der Geschäftsidee in klar strukturierter und detaillierter Form. Durch die zahlreichen Fragestellungen bei der Erarbeitung eines Business-Plans müssen sich Existenzgründer und Existenzgründerinnen gezielt bis in alle Einzelheiten mit ihrer Geschäftsidee auseinandersetzen. Dazu zählen unter anderem die präzise Definition der Dienstleistung bzw. der Anforderungen an das Produkt, die Analyse des Marktes, die Organisation des Unternehmens sowie die Planung der Finanzierung.

Benchmarking

Benchmarking ist der Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse mit den besten Wettbewerbern oder mit den anerkannten Marktführern. Im Vergleich zu diesen sollen Unterschiede zum eigenen Unternehmen erkannt und Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt werden. Benchmarking beschränkt sich nicht auf den Vergleich von Produkten, sondern bezieht Dienstleistungen und vor allem Prozesse mit ein. Es ist damit auch keine Produktimitation, sondern der offene Wunsch, sich am Leistungsstandard der besten Mitbewerber zu messen und von ihnen zu lernen.

Bottom-up-Bewertungsansatz

Ausgehend von den Ursachen operationeller Risiken wird versucht die möglichen Folgen für das Unternehmen herzustellen und zu bewerten. Risikosensitiv aber auch relativ zeitaufwendig. Beispiele: Simulationsmodell, Sensitivitätsanalyse, Szenarioanalyse, Prozessrisikoanalyse.

Cluster / Unternehmensnetzwerke

Ein Cluster ist eine geographische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen in einem bestimmten Wirtschaftszweig. Er umfasst eine Reihe vernetzter Branchen und weitere für den Wettbewerb relevante Organisationseinheiten. Dazu gehören etwa Lieferanten spezieller Einsatzgüter wie Komponenten, Maschinen und Serviceleistungen sowie Anbieter spezieller Infrastruktur. Cluster erstrecken sich oft die Vertriebskanäle abwärts bis zu den Kunden sowie seitlich zu den Herstellern komplementärer Produkte und zu Unternehmen in Branchen, die ähnliche Fertigkeiten und Techniken oder gemeinsame Inputs haben. Schließlich umfassen viele Netzwerke auch Behörden und andere Organisationen - etwa Universitäten, normsetzende Instanzen, Denkfabriken, Berufsausbildungsstätten und Unternehmerverbände, die besondere Aus- und Fortbildung, Information, Forschung und technische Unterstützung zur Verfügung stellen." Definition nach Porter (1999)

Code of conduct

Viele Unternehmen entscheiden sich, ihre sozialen Handlungsgrundsätze in einem eigenen "Code of Conduct" oder ähnlichen Dokumenten festzulegen. Diese beschreiben die sozialen, kulturellen und ökologischen Mindeststandards, denen sich ein Unternehmen verpflichtet fühlt. Soziale Verantwortlichkeit kann von Firma zu Firma variieren. Allen "Codes" (Kodices) sind jedoch gemeinsam: Faire Löhne, vernünftige Arbeitszeiten, Beschäftigungssicherheit, sichere und gesunde Arbeitsumgebung, Umweltschutzaspekte, das Verbot von

Kinderarbeit und Zwangsarbeit. Einige "Codes" fügen noch Anforderungen hinsichtlich Nicht-Diskriminierung von Arbeitervertretungen, Versammlungsfreiheit, disziplinaire Praktiken, Einhaltung der wichtigsten Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) hinzu. Die "Codes" legen nur Mindeststandards fest, die nicht als Obergrenze missverstanden oder gegen tarifrechtliche Verhandlungen verwendet werden sollen. Das Unternehmen muss ohnehin alle nationalen Gesetze und legalen Bestimmungen einhalten. Wenn nationales Recht und diese Kriterien das gleiche Thema betreffen, gilt die jeweils strengere Regelung.

Corporate Identity

Anzustrebende Einmaligkeit bzw. Persönlichkeit eines Unternehmens, die dieses unverwechselbar macht und damit den relevanten Bezugsgruppen der Umwelt (z. B. Konsumenten, Lieferanten, Aktionären, Bürgern, Parteien, Medien) erlaubt, das Unternehmen in seiner Einmaligkeit zu erkennen, sowie den Mitarbeitern ermöglicht, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Es lassen sich 3 Elemente einer Corporate-Identity-Policy nennen: Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behaviour.

Corporate Mission Statement

Mission statement (Mission, Leitsatz) kommt vorwiegend aus dem US-amerikanischen Wirtschaftsraum und bedeutet soviel wie die Erkenntnis und daraus folgend die Beschreibung der eigenen Unternehmensmission: das langfristige Ziel, der Seinsinhalt, die Berufung. Die Definition bzw. der Sinngehalt eines Mission Statement (M.S.) erschließt sich für das Unternehmen mit folgender Frage verhältnismäßig leicht: Wieso bin ich / sind wir dieses Unternehmen – in diesen konkreten Umständen oder Bedingungen – existent? Wofür arbeiten wir?

Corporate Governance

Corporate Governance umfasst das gesamte System der Leitung und Überwachung eines Unternehmens, einschließlich seiner Organisation, seiner geschäftspolitischen Grundsätze und Leitlinien sowie des Systems der internen und externen Kontroll- und Überwachungsmechanismen. Gute und transparente Corporate Governance gewährleistet eine verantwortliche, auf Wertschöpfung ausgerichtete Leitung und Kontrolle des Unternehmens und soll Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und Unternehmenskrisen verhindern.. Dazu gehören u. a. auch verbindliche Regeln für die Unternehmensleitung und -aufsicht durch eine entsprechende Aufgabenverteilung zwischen dem Vorstand, dem Aufsichtsrat und den Anteilseignern z.B. den Aktionären einer Aktiengesellschaft über die Hauptversammlung.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Das Konzept, dass ein Unternehmen für alle relevanten Stakeholder verantwortlich ist. Unternehmen verpflichten sich dabei, sich für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter, deren Familien, der lokalen Gemeinde und der Gesellschaft als ganzes verantwortlich zu fühlen. Durch diesen umfassenden Aspekt werden trotz des sozialen Schwerpunktes ökologische Faktoren miteinbezogen.

Effizienz

Unter Effizienz versteht man den möglichst wirksamen und erfolgreichen Einsatz der Mittel. Die Steigerung der Effizienz ist eine dauerhafte Herausforderung für alle Unternehmen, die sich auf dem Markt mit anderen Unternehmen messen müssen. Hierzu werden Produktionsverfahren, Organisationen und Prozesse einer laufenden Prüfung unterzogen und gegebenenfalls angepasst.

Geschäftsbericht

Der Geschäftsbericht enthält die wichtigsten Zahlen über den Geschäftsverlauf und die Aktivitäten eines Unternehmens. Er ist gesetzlich nicht definiert. Im Geschäftsbericht können daher die für die Rechenschaftslegung gesetzlich vorgeschriebenen Angaben wie Jahresabschluss und Lagebericht stehen. Häufig enthält er jedoch darüber hinaus freiwillige Angaben und Berichte, die der Selbstdarstellung des Unternehmens dienen sollen. In jüngster Zeit sind daher vermehrt integrierte Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte entstanden. Werden mehrere Angabenbereiche in einem Geschäftsbericht veröffentlicht, muss die gesetzlich vorgeschriebene Rechenschaftslegung klar von den freiwilligen - eher Public-Relations-orientierten - Angaben getrennt sein.

Gruppenarbeit

Ist eine Methode moderner Prozess- und Veränderungsarbeit. Ziel ist es, über die Installation von Arbeitsgruppen Prozesse in Gang zu setzen, bei denen Defizite Einzelner kanalisiert bzw. gruppendynamisch abgebaut werden können. Die Gruppenarbeit setzt meist an den bereits bestehenden sozialen Beziehungen und den Gesellungsformen an.

Indikatoren (Kennzahlen)

Jede Unternehmensleitung ist auf Zahlen angewiesen, um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können. Ein Sprichwort sagt: „Nur was man messen kann, kann man managen.“ Kennzahlen liefern im Unternehmen in der Regel das Rechnungswesen, der Steuerberater bzw. die Einheiten des operationalen Managements (Qualität, Umwelt, Sicherheit etc.). Damit Führungskräfte nicht mit einer wahren Flut von Original-Unternehmensdaten konfrontiert werden, werden Kennzahlen gebildet, die die sich abzeichnenden Entwicklungen klar und verständlich aufzeigen. Kennzahlen sind also Zahlen, die im Hinblick auf das Unternehmen hohen Aussage- und Erkenntniswert besitzen. Sie dienen in erster Linie der Analyse betriebswirtschaftlicher Zustände und Entwicklungen. Doch ist bereits eine ganze Reihe von umwelt- und sozialbezogenen Kennzahlen für Unternehmen von Relevanz. Sie lassen sich sowohl unternehmensintern als auch -extern ermitteln. Kennzahlen gibt es für den Betriebsvergleich, für die Unternehmensführung, für Bilanzwerte, für den Umsatz sowie für gesellschaftliche und ökologisch relevante Bereiche (siehe: www.gri.org).

Informationsmanagement

Information ist zunehmend zu einem wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg geworden. Über ein effizientes Management von Informationen ist in der Praxis sicherzustellen, daß der Produktionsfaktor Information effektiv und effizient eingesetzt wird. Ausgehend von einer Aufnahme der Ist-Situation sollten die festgestellten Defizite analysiert und daraus Anforderungen für das künftige Informationsmanagement abgeleitet werden. Die Informationsbedarfsanalyse legt fest, in welchem Umfang strategische Informationen erforderlich sind, wie

die bereitgestellten Informationen zu verdichten und welches die besonders erfolgskritischen Informationen sind.

Kapital

Volkswirtschaftlich einer der drei elementaren Produktionsverfahren neben Arbeit und Boden. Betriebswirtschaftlich sowohl im Sinne von Finanzierungsmittel (Eigenkapital und Fremdkapital) als auch im Sinne von investierten Mitteln (Real- und Geldkapital) definiert, wobei der im leistungswirtschaftlichen Bereich gebundene Betrag als sog. betriebsnotwendiges Kapital bezeichnet wird. Darüber hinaus in weiteren Zusammenhängen verwendeter Begriff, wie z. B. Humankapital, Sozialkapital, Naturkapital.

Leitbild

Das Leitbild beschreibt die qualitative strategische Zielsetzung des Unternehmens. Es macht die Unternehmenskonzeption deutlich und legt die langfristigen Werthaltungen, Verhaltensweisen, Kompetenzen und den Nutzen fest, den das Unternehmen für die sozialen Gruppen, die am Unternehmen beteiligt sind (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Öffentlichkeit), stiftet. Es ist das realistische Idealbild (Vision) des Unternehmens. Das Leitbild mit den schriftlich formulierten unternehmenspolitischen Grundsätzen soll Kontinuität, Konzentration auf die Kompetenzen und Stärken, Konsistenz der Aktivitäten, deren Harmonisierung mit Umweltentwicklungen sowie Orientierung und Motivation aller Stakeholder - darunter auch die Mitarbeiter - sichern. Die definierten Sinninhalte des Leitbildes werden häufig in einem Vorwort, einer Präambel oder einem Fazit von Geschäftsberichten, Firmenprospekten oder Videos dargestellt, um eine vertiefte Identifikation mit dem Unternehmen zu erzielen. Die Erstellung erfolgt durch ein Koordinations- bzw. Management-Team des Unternehmens / des Unternehmensnetzwerks, welches in moderierten Planungssitzungen die Vision, Ziele und Strategie unter Einbeziehung möglichst vieler Stakeholder erarbeitet und schriftlich formuliert. Das Leitbild muss kurz und knapp gehalten werden und sollte allen Mitarbeitern zumindest kommuniziert werden. Es stützt sich auf die Ergebnisse der Ausgangsanalyse (Positionierung) und sollte in regelmäßigen Abständen „reflektiert“ werden. Diese umfasst die periodische Überprüfung der Leitbildgrundsätze auf Übereinstimmung mit der Realität und der Entwicklung des Unternehmens und des Unternehmensumfeldes.

Leitbildentwicklung

Die Erstellung eines Leitbildes ist der erste Schritt einer aktiven Zukunftsplanung, in der die langfristige gewünschte Entwicklungsrichtung eines Systems (Gemeinde bzw. Region, Wirtschaftsbranche, Unternehmung) festgelegt wird. Ein Leitbild entwickeln heißt, ein visionäres "Bild" über einen gewünschten, in der Zukunft liegenden Zielzustand zu entwerfen. Es betrifft stets die Gesamtentwicklung des Systems (Wirtschaftsbranche) und weist daher einen hohen Komplexitätsgrad in ihren Aussagen auf. In hierarchischer Sicht nimmt es deshalb die oberste Stufe ein, während Leitlinien, Leitziele und Maßnahmen einen je stufenweise höheren Konkretisierungsgrad besitzen. Indikatoren sind schließlich Messinstrumente für die Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung. Wie das Leitbild selbst, so werden auch Indikatoren in einem partizipativen Prozess entwickelt. Der Zeithorizont des Leitbildes beträgt im Idealfall 25 bis 50 Jahre. Der Zeitaspekt des Leitbildes ist auch eng verknüpft mit dem Perspektivenwechsel von der Auswirkungs- zur Ursachenebene: In der bisher praktizierten

Problemorientierung werden die in der Gegenwart erkannten Probleme zu lösen versucht, d.h. Ansatzpunkte für Lösungsfindungsprozesse sind stets nur die Symptome bzw. Auswirkungen von mehr oder weniger weit in der Vergangenheit zurückliegenden Ursachen. Die Leitbildorientierung stellt eine völlig andere Verfahrensweise dar: Der entworfene gewünschte Zukunftszustand ist zugleich ein Summenbild über die Auswirkungen jener Handlungen, die in der Gegenwart gesetzt werden müssen. Die Gegenwart wird also aufgewertet zum aktiven Gestaltungszeitraum, da sie als Ursachenbereich für den angestrebten Leitbildzustand (= Wirkungsbereich) verstanden wird. In ihr müssen die grundlegenden Weichenstellungen in der Weise vorgenommen werden, dass der gewünschte Leitbildzustand auch erreicht wird.

Lernende Organisation

Eine Lernende Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Akteure häufig, bewusst und gemeinsam über ihr Selbstkonzept, ihr Handeln und die dadurch erzielten Ergebnisse nachdenken. Dabei entwickeln sie Ideen für Veränderungen und setzen diese in Strukturen, Prozessen und Maßnahmen um. Die Fähigkeit, Veränderungsbedarf zu erkennen und die Kompetenz zur Strategieverwirklichung gehen also Hand in Hand. Ziel einer lernenden Organisation ist eine kontinuierliche Organisationsentwicklung. Das Unternehmen erweitert damit ständig seine Fähigkeit, die eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten und sich veränderten Marktbedingungen anzupassen. Ein wirkungsvolles Organisationslernen ist durch folgende Punkte gekennzeichnet: Es ist ein Organisationsprozess, der von sozialen, politischen und strukturellen Faktoren beeinflusst wird; ist eng mit der Erfahrung einer Organisation verknüpft; verändert grundlegende Handlungstheorien der Organisation; geschieht auf allen Ebenen der Organisation; sollte in formellen und informellen Lernsystemen institutionalisiert werden und braucht organisationsweite Kommunikation der Resultate.

Lokale Agenda 21 (LA21)

Die Lokale Agenda 21 ist ein Handlungsprogramm zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung auf örtlicher, lokaler Ebene in Städten und Gemeinden. In Kapitel 28 fordert die Agenda 21 die Städte, Gemeinden und andere kommunale Einrichtungen auf, einen Dialog und die Konsultation mit ihren BürgerInnen aufzunehmen und eine Lokale Agenda 21 zu erarbeiten. Als Politik- und Verwaltungsebene, die den Bürgern am nächsten ist, spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Informierung und Mobilisierung der Öffentlichkeit und ihrer Sensibilisierung für eine nachhaltige umweltverträgliche Entwicklung.

Nachhaltigkeit / Nachhaltige Entwicklung

Der Begriff stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft: Danach wird ein Wald dann nachhaltig genutzt, wenn nur so viel Holz eingeschlagen wird, wie auch nachwächst. Dieses Prinzip wurde von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Kommission) auf die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft übertragen. Die Kommission hat den heute allgemein akzeptierten Begriff so formuliert: "Nachhaltige Entwicklung bedeutet eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der gegenwärtig lebenden Menschen entspricht, ohne die Fähigkeiten zukünftiger Generationen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu gefährden".

Die UN-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro hat dieses Prinzip zur Maxime allen gesellschaftlichen Handelns in der globalisierten Welt erhoben. Danach ist nachhaltige Entwicklung ein normativ-ethisches Konzept, das in vielfältiger Beziehung zu den gesellschaftlichen Grundwerten Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität steht. Sie sollen nach heutigem Verständnis nicht nur zwischen den einzelnen Menschen und gesellschaftlichen Gruppen geübt werden, sondern auch zwischen Ländern und Kontinenten. Im Einzelnen leiten sich daraus drei Verantwortlichkeiten ab, die den Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung bestimmen sollen: 1) Alle heute lebenden Menschen sollen ein menschenwürdiges Leben in freier Selbstbestimmung führen können. 2) Die heutige Generation hat bei ihren Entscheidungen die Verantwortung dafür zu tragen, dass den künftigen Generationen die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten gegeben sind wie heute. 3) Aus dem Postulat der Gerechtigkeit resultiert auch die Verpflichtung der Industrieländer gegenüber den Entwicklungsländern, der wachsenden Armut entgegenzuwirken und die Entwicklungsmöglichkeiten in den Ländern der Dritten Welt zu verbessern.

Das Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung geht vor der integrativen und gleichberechtigten Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Belange aus. Eine Umsetzung dieser Vorstellung heißt, das Modell der ökologischen und sozialen Marktwirtschaft überall auf der Welt zum Grundgerüst einer nachhaltigen Entwicklung werden zu lassen. Inzwischen haben viele Nationalstaaten sog. "Räte für Nachhaltige Entwicklung" einberufen, denen meist Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Umweltverbänden angehören. Aufgabe der Räte ist es, die Regierungen bei der Entwicklung bzw. Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategien zu beraten und unterstützen. Die Notwendigkeit einer globalen Nachhaltigen Entwicklung wurde am "World Summit on Sustainable Development" 2002 in Johannesburg von allen Staaten der Erde erneut unterstrichen.

Nutzen

Überwiegend volkswirtschaftlich gebräuchlicher Begriff, der den Grad der Bedürfnisbefriedigung eines Wirtschaftssubjektes angibt, das dieses aus dem Konsum eines Gutes zieht (Nützlichkeit). In der Volkswirtschaftslehre werden hierzu zahlreiche Berechnungen des Grenznutzens angestellt, der angibt, wie viel Nutzen ein zusätzliches Gut noch stiftet. In der Betriebswirtschaftslehre findet sich der Begriff in der R Entscheidungstheorie wieder, wo er als Gesamtergebnis bei der Bewertung einer Handlungsalternative verwendet wird.

Organisation

Zielorientierte und dauerhafte Strukturierung bzw. Regelung oder Ordnung von Betriebsteilen bzw. -elementen. Die Organisation ist Teil der Unternehmensführung (Gestaltung von Unternehmen). Die ordnende Gestaltung von Betrieben kann vorausschauend oder augenblicklich erfolgen. Nur die vorausschauende Gestaltung durch generell und langfristig geltende (dauerhafte) Regelungen wird als Organisation bezeichnet. Die vorausschauende, wie auch die augenblickliche Gestaltung, die sich nur auf einen Einzelfall bezieht, wird Disposition, die augenblickliche Gestaltung für eine begrenzte Anzahl von Fällen, die durch kurzfristig geltende Regelungen erfolgt, wird Improvisation genannt. Als Ergebnisse des Organisierens kann zum einen die Struktur, d. h. die Aufbauorganisation z. B. in Gestalt eines Organigramms und zum anderen ein sinnvoller Ablauf

der Aufgabenbewältigung, d. h. die Ablauforganisation stehen. Das Organisieren kann in die Phasen der Aufgabenanalyse und -synthese getrennt werden. Organisationen sollen Organisationsziele erreichen.

Ökoeffektivität

Dieses Konzept betrachtet die ökologischen Grenzen eines Systems. In Bezug auf diese Grenzen werden die Umweltauswirkungen eines Unternehmens bewertet. Kann eine Region beispielsweise nur eine gewisse Menge an Schadstoffen aufnehmen, wird bewertet, wie ein Unternehmen dazu beiträgt, dass diese Grenzen nicht überschritten werden. Es geht also um die ökologische Gesamtwirkung eines Unternehmens. So kann ein Betrieb durch Ökoeffizienz den Umweltverbrauch pro Produktionseinheit zwar verringern, steigen aber seine Absatzzahlen, kann sich die ökologische Gesamtwirkung für die Region trotzdem verschlechtern. (vgl. auch Sozioeffektivität)

Ökoeffizienz

Das Konzept, dass eine sinnvollere Ressourcennutzung die Umweltbelastung vermindert und Kosten senkt. (vgl. Sozioeffizienz, Ökoeffektivität und Business Case)

Planung

Systematischer Prozess zur Erkennung und Lösung von Zukunftsproblemen. Menschen streben nach Sicherheit und wollen Probleme lösen. Die Planung soll, i.S. eines laufenden Prozesses, im Gegensatz zu einer Einmalhandlung, systematisch, d. h. nicht zufällig oder ad hoc, zur Erkennung der Probleme beitragen und Lösungskonzepte aufzeigen. Die Planung stellt ein funktionales Element der Führung, d. h. des Führungsprozesses dar. An die Planung kann sich die Realisation der Pläne, die Kontrolle der Ergebnisse und eine Abweichungsanalyse zur Feststellung von Abweichungsursachen anschließen. Die Planung soll zur Erreichung von Metazielen, d. h. Planungszielen selbst beitragen.

Prozessmanagement

Von Prozessmanagement spricht man, wenn sich wiederholende Vorgänge untersucht und verbessert werden. Dabei versteht man die Arbeit im Unternehmen als Kombination von Prozessen, die dem Kunden einen Mehrwert liefern. Weitere Schwerpunkte bei diesem Vorgehen sind die Beachtung der Qualität, der Effizienz und Effektivität, die Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen, die Kontrollierbarkeit und die Anpassungsfähigkeit der Prozesse bei sich ändernden Kundenanforderungen.

Prognose

Wahrscheinlichkeitsurteil über das Auftreten von Ereignissen in der Zukunft, die auf Beobachtungen der Vergangenheit und einer möglicherweise nur wenig ausgeprägten Erklärungstheorie und einer Annahme über die Fortsetzung der Beobachtung beruhen. Im Gegensatz zu einer Projektion (einer Vision) werden bei Prognosen also nicht denkbare oder mögliche, sondern wahrscheinliche Entwicklungen der Zukunft (Forecasting) vorhergesagt.

Public Relations (PR)

PR bemüht sich, Beziehungen des Unternehmens nach außen systematisch zu pflegen. Da die PR Bestandteil des strategischen Managements ist, ist sie in der Unternehmenshierarchie relativ weit oben angesiedelt. Die PR umfasst unterschiedliche Tätigkeiten: Herstellung von Kontakten, Gezielte Veröffentlichung, Herstellung von Dialogen mit relevanten Zielgruppen und Konstruktion eines positiven Image.

Risiko

Über den Begriff und die Definition des Risikos gibt es in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur und Diskussion verschiedene Auffassungen. Die Definitionen reichen von 'Gefahr einer Fehlabweichung' bis zur mathematischen Definition 'Risiko = Wahrscheinlichkeit x Ausmass'. Allgemeine Definition: Die Möglichkeit eines Schadens oder Verlustes als Konsequenz eines bestimmten Verhaltens oder Geschehens; dies bezieht sich auf Gefahrensituationen, in denen nachteilige Folgen eintreten können, aber nicht müssen. Ethymologisch kann man Risiko zum einen auf riza (griechisch = Wurzel, Basis) zurückverfolgen; siehe auch risc (arabisch = Schicksal). Auf der anderen Seite kann Risiko auf ris(i)co (italienisch) zurückverfolgt werden, die Klippe, die es zu umschiffen gilt.

Shareholder und Shareholder-Value

Als Shareholder werden die Miteigentümer eines Unternehmens bezeichnet (Aktionäre etc.). Ziel des Shareholder-Value-Konzeptes, dem der amerikanische Ökonomieprofessor Alfred Rappaport, Mitte der 1980er zum Durchbruch verholfen hat, ist es, den Wert eines Unternehmens für den Eigenkapitalgeber langfristig zu maximieren. Für die Aktionäre stellt sich der Shareholder-Value als so genannter Total Return dar, nämlich der Summe aus Kursgewinnen, Dividenden und Bezugsrechten.

Sozioeffektivität

bedeutet, dass die Tätigkeiten eines Unternehmens im Kontext allgemeiner gesellschaftlicher Herausforderungen interpretiert werden. Es stellt beispielsweise die Frage: Wie groß ist der Beitrag eines Pharmaunternehmens für die Bekämpfung weltweiter Gesundheitsprobleme? Produziert es nur für zahlungskräftige Kunden aus den Industriestaaten oder hilft es, die großen gesundheitlichen Herausforderungen in den Entwicklungsländern zu bewältigen? Ein derartiges Unternehmen kann zwar durch die faire Behandlung seiner Mitarbeiter seine Sozioeffizienz steigern, aber an seiner Sozioeffektivität wird sich damit nicht viel ändern. (vgl. auch Ökoeffektivität und Ökoeffizienz)

Sozioeffizienz

beschreibt den Umstand, dass Unternehmen ihre Produkte auf eine sozial verträgliche Weise produzieren. Steigt die Sozioeffizienz, werden die positiven Auswirkungen des Unternehmens auf Mitarbeiter und allgemeine Gesellschaft erhöht, die negativen Auswirkungen werden verringert. (vgl. Ökoeffizienz, Sozioeffektivität und Business Case)

Stakeholder (Anspruchsgruppen)

Als Stakeholder werden alle jene Gruppen bezeichnet, die durch die Unternehmenstätigkeiten beeinflusst werden. Oft ist die Beziehung auch reziprok und die Anspruchsgruppen können ihrerseits auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Typische Stakeholdergruppen sind: Aktionäre, Konsumenten, Kunden, Mitarbei-

ter, lokale Bevölkerung, Anrainer, Behörden, NGOs und Konsumentenschutzgruppen.

Strategie

Die Strategie ist die Art und Weise wie die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens realisiert wird, wobei auch kurzfristige Ziele einbezogen sind. Ziel ist die Wertschöpfung für die Kunden und "Stakeholder" sowie das Erreichen einer führenden Wettbewerbsposition. Dabei ist es für ein Unternehmen wichtig, seine Kernkompetenzen zu erkennen und auszubauen. Wenn das gelingt, kann das Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile schaffen und dem Kunden einen höheren Nutzen als die Konkurrenten bieten.

Suffizienz

Neue Form der Bedürfnisbefriedigung, Genügsamkeit. Suffizienz bedeutet, weniger anspruchsvolle oder aufwendige Wirtschafts- und Lebensstile zu entwickeln. Dies setzt einen Wertewandel und neue Rahmenbedingungen voraus, als deren Ergebnis Bevölkerungsgruppen oder auch die Gesellschaft als Ganzes aus einem geringeren oder gleichbleibenden materiellen Wohlstand einen höheren Nutzen ziehen.

Tripple-Bottom-Line (TBL)

Die TBL bezieht sich im Grunde auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Soziales, Ökologie). Im engsten Sinne ist sie ein Rahmen, in dem Unternehmen ihre Performance in Bezug auf die drei Säulen messen und veröffentlichen. Im weitesten Sinn versteht man darunter ein Set an Werten, Themen und Prozessen, das notwendig ist, um ein Unternehmen in Einklang mit den umfassenden ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemen zu bringen.

Unternehmenskultur

Jede Organisation hat teils bewusst, teils unbewusst ihre eigene Kultur des menschlichen Miteinanders. "Man kann Unternehmenskultur definieren als ein Muster von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen, die dem Leben in Unternehmen zugrunde liegen. In gewissem Sinne ist die Unternehmenskultur die Summe aller ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten im Unternehmen. Welche Verhaltensweisen werden honoriert, welche Verhaltensweisen werden sanktioniert, wie kommuniziert man miteinander bis hin zu solchen sichtbaren Dingen, wie Büros gestaltet sind, wie die einzelnen Mitarbeiter gekleidet sind" (Prof. Dr. Christian Homburg, Koblenz).

Unternehmensethik

Die Unternehmensethik analysiert, kritisiert und begründet die Unternehmenskultur. Dies sind die Wertvorstellungen und Denkhaltung, die das Handeln reguliert, um den Unternehmenserfolg (Gewinn, Lebenserhaltung, Wertsteigerung) auf moralisch verantwortbare Weise zu erzielen. Je nach Unternehmen gibt es unterschiedliche Auffassungen über den Sinn und das Ziel des Unternehmens und den Wert der Person. Unternehmensethik erfordert einen hohen Aufwand an Abstimmung und Kommunikation aller im Unternehmen, da Autoritäten, Traditionen und Religionen keine gemeinsame Basis gewähren können.

Unternehmensphilosophie

Explizite, z. B. in Führungsgrundsätzen dokumentierte oder implizit verfolgte Einstellungen eines Eigentümers oder der Manager eines Betriebes gegenüber der Gesellschaft, Wirtschaft und gegenüber dem Individuum (Menschen). Die Unternehmensphilosophie umfasst damit die drei Komponenten: Gesellschaftsbild (Bezug des Unternehmens zur Gesellschaft und Politik), Leitbild (Bezug des Unternehmens zum Wettbewerb, d. h. den anderen Wirtschaftsobjekten) und Menschenbild (Führungsphilosophie). Diese Philosophie beeinflusst daher maßgeblich die soziale Verantwortung des Betriebes, die Strategien und die Ziele des Unternehmens sowie den Führungsstil und die Führungsgrundsätze im Betrieb.

World Summit on Sustainable Development (WSSD)

Im September 2002 kam die Staatengemeinschaft zum Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung „World Summit on Sustainable Development“ (WSSD) in Johannesburg, Südafrika zusammen. Die Konferenz war eine Nachfolgeveranstaltung der Rio-Konferenz von 1992. Auch zehn Jahre später gelten im Wesentlichen noch die gleichen Voraussetzungen: Armut ist noch immer in vielen Entwicklungsländern weit verbreitet. Der anhaltende Ausstoß von Treibhausgasen verändert das Weltklima. Die biologische Vielfalt nimmt weltweit rapide ab, Böden werden unfruchtbar, weil sie zu stark beansprucht werden und Wälder werden weiter abgeholzt. Die Zahl gewaltsamer regionaler und internationaler Konflikte nimmt ständig zu.

Ziel

Erwünschter Zustand in der Zukunft. Ziele sollen vollständig formuliert sein. Vollständig sind sie, wenn sie sämtliche Zielbestandteile enthalten und die möglichen Zielbeziehungen einbeziehen. Werden bei mehreren Zielen die Beziehungen zwischen Ober- und Unterzielen sowie Haupt- und Nebenzielen aufgezeigt, so kann von einem Zielsystem gesprochen werden. Weiters lassen sich Sachziele und Formalziele eines Betriebes unterscheiden.