

## FABRIKregio

Weiterentwicklung, Erprobung und Verbreitung  
von Modellen zur Selbstbewertung betrieblicher  
Nachhaltigkeitspotenziale unter besonderer  
Berücksichtigung regionaler Erfolgsfaktoren

Ch. Manstein, H. Rohn, A. Strigl,  
S. Brenzel, B. Schmid, M. Scharf, A. Palla

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

**20/2006**

## **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 bei:

Projektfabrik Waldhör  
Währingerstraße 121/3  
1180 Wien

# FABRIKregio

Weiterentwicklung, Erprobung und Verbreitung  
von Modellen zur Selbstbewertung betrieblicher  
Nachhaltigkeitspotenziale unter besonderer  
Berücksichtigung regionaler Erfolgsfaktoren

Projektleiter:

Dipl.Ing. Christopher Manstein  
FAKTOR 10 INSTITUT

Projektmitarbeit:

Dipl.Ing. Holger Rohn  
TRIFOLIUM BERATUNGSGESELLSCHAFT mbH

Dr. Alfred Strigl,

Mag. Sylvia Brenzel

ÖIN - ÖSTERREICHISCHES INSTITUT  
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Mag. Bettina Schmid

ROGNER - BAD BLUMAU GmbH

Ing. Manuela Scharf

PAGO FRUCHTSÄFTE GmbH

Mag. Astrid Palla

UMLAUFT TEXTIL SERVICE GmbH

Wien, Juli/August 2005

**Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie**



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie



## Vorwort

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

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

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

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



Inhaltsverzeichnis	Seite:
Zusammenfassung .....	5
English summary .....	6
1. Einleitung .....	7
2. Hintergrund des Projektes .....	8
2.1. Konzepte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene .....	8
2.2. Konzepte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene .....	11
3. Ziel des Projektes FABRIKregio .....	14
4. Inhalte und Ergebnisse .....	15
4.1. Vorgangsweise .....	15
4.2. Ausgangssituation der Unternehmen .....	16
4.3. Bestandsaufnahmen .....	17
4.3.1. Bestandsaufnahme betriebliche Selbstbewertungsinstrumente .....	17
4.3.2. Bestandsaufnahme Regionalkonzepte für Nachhaltigkeit .....	25
4.3.3. Bestandsaufnahme sonstiger betrieblicher Bewertungsmodelle .....	31
4.4. Einarbeitung regionaler Aspekte in das Modell FABRIKregio .....	34
4.5. Modell FABRIKregio und Handlungsanleitung zur Anwendung .....	38
4.6. Ergebnisse der Pilotanwendungen in den Unternehmen dieses Projektes .....	43
4.7. Einbezug von Zielgruppen und deren Feedback zum Projekt .....	44
5. Schlussfolgerungen .....	45
6. Beitrag des Projektes zu den Zielen des Programms „Fabrik der Zukunft“ .....	47
7. Ausblick / Empfehlungen .....	50
Literaturverzeichnis .....	52
Internet-Links .....	54
Abbildungsverzeichnis .....	55
Tabellenverzeichnis .....	56
Kurzfassung Deutsch (5 Seiten) .....	57
English short version (5 pages) .....	62



## Zusammenfassung

Ziel des Projektes war die Entwicklung und Erprobung eines Modells zur Selbst-Beurteilung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene und die Verbreitung in österreichischen Betrieben.

Dabei wurden - neben der integrativen Betrachtung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Faktoren - sozioökonomische und insbesondere regionale Aspekte berücksichtigt.

Durch das Projekt werden:

- österreichische Unternehmen im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsleistung ihres Unternehmens unterstützt,
- die innerbetriebliche Kommunikation sowie das Innovationspotenzial durch Beteiligung der Beschäftigten in Unternehmen bei der Implementierung von Nachhaltigkeit gestärkt sowie
- neue Impulse für den Aufbau nachhaltiger Regionalwirtschaften im direkten Umfeld von Unternehmen entwickelt (insbesondere in den Bereichen Beschäftigungssicherung und regionalen Wertschöpfung).

Das Projekt setzt inhaltliche Schwerpunkte bei den Themen „Selbstbewertung“ und „Regionale Nachhaltigkeit“.

Selbstbewertung bedeutet, dass die Beschäftigten selbst das eigene Unternehmen anhand von Kriterien aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation bewerten und daraus Verbesserungsmaßnahmen ableiten.

Damit werden die Beschäftigten zu Hauptakteuren bei der Ausrichtung ihres Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit, sie bestimmen die dafür notwendigen Schritte und Maßnahmen aktiv mit und sind an der Umsetzung federführend beteiligt.

Dabei ist die Beachtung Regionaler Aspekte besonders wichtig, weil viele Ansätze für eine nachhaltige Entwicklung (Erhöhung der Wertschöpfung, Schließung von Stoffkreisläufen, Nutzung nachwachsender Rohstoffe, Verbindung von Produktion und Dienstleistung, Verringerung des Transportaufkommens usw.) gerade durch die regionale Ausrichtung der Wirtschaft gefördert werden.

Ablauf: Zu Beginn des Projektes wurde zunächst eine Bestandsaufnahme bekannter Modelle zur Selbstbewertung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene sowie bekannter Regionalkonzepte und Regional-Indikatoren erstellt.

Im nächsten Projektschritt wird das neue Modell zur Selbstbewertung betrieblicher Nachhaltigkeitspotenziale auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen entworfen (Festlegung Gesamtstruktur, Ablauf, Ausgestaltung von Workshops, Festlegung der zu bewertenden Aspekte, Entwurf Arbeitsmaterialien etc.) und anschließend mittels einer Workshop-Serie in drei Pilotbetrieben getestet und überarbeitet.

Pilotbetriebe im Projekt FABRIKregio waren:

- Rogner-Bad Blumau GmbH (Blumau),
- Umlauf Textilservice GmbH (Klagenfurt),
- Pago Fruchtsäfte GmbH (Klagenfurt).

Als Ergebnis des Projektes wurde das Selbstbewertungs-Modell FABRIKregio in diesem Bericht inklusive der Ergebnisse aus den drei Pilotbetrieben dargestellt.

## English summary

Aim of the project was the development and testing of a model for the self evaluation of Sustainability on enterprise level and the distribution in Austrian enterprises.

Beside the integrative view of social, ecological and economic factors, socio-economic and in particular regional aspects were taken into consideration.

The project will:

- support Austrian enterprises considering the achievement of sustainability in their enterprises,
- strengthen the internal communication as well as the potential for innovations in view of the implementation of sustainability by participation of all employees of an enterprise and
- develop new impulses for the creation of sustainable regional economies in the surroundings of enterprises (in particular in the fields of employment and regional creation of value).

The project concentrates on the topics "self evaluation" and "regional sustainability".

Self evaluation means that the employees themselves evaluate the own enterprise on the basis of economic, ecological, social and communicational criteria from which they deduce measures for improvement.

In this way, the employees become main actors concerning the orientation of their enterprise towards sustainability; they actively contribute to the necessary steps and measures and are responsibly involved in the realization.

Here, the attention of regional aspects is particularly important, because many approaches for sustainable development (increase of the creation of value, closing of material cycles, use of renewable raw materials, combination of production and service, decrease of transport volume etc.) are especially supported by the regional orientation of economy.

Course of the project: At the beginning, an inventory of well-known models for self-evaluation on enterprise level as well as well-known regional concepts and regional indicators for the evaluation of sustainability has been worked out.

In the next project step the new (draft) model for self-evaluation of sustainability on enterprise level was elaborated on basis of the inventories (definition of total structure, course of the project, arrangement of workshops, definition of the aspects which shall be evaluated, draft of working material etc.), and afterwards the model has been tested and revised by carrying through a workshop-series in three pilot enterprises.

Pilot's companies in the project FABRIKregio were:

- Rogner-Bad Blumau GmbH (Blumau),
- Umlauf Textilservice GmbH (Klagenfurt),
- Pago Fruchtsäfte GmbH (Klagenfurt).

As result of the project, the self evaluation model FABRIKregio is presented in this report, including the results from the three pilot enterprises.

## 1. Einleitung

Das Thema Nachhaltigkeit hat in Politik und Gesellschaft inzwischen einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht. Auch viele Unternehmen haben erste konkrete Versuche unternommen, Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmensalltag zu berücksichtigen.

Ein systematischer Einbau in Unternehmensstrukturen und Unternehmensprozesse wurde in den meisten Fällen aber noch nicht erreicht. Auch fehlt die flächendeckende Anwendung des Ansatzes der Nachhaltigkeit bei möglichst vielen Unternehmen.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten tun sich mit dem Begriff Nachhaltigkeit schwer und sind von einer Umsetzung im betrieblichen Alltag bis auf wenige Ausnahmen weit entfernt. In vielen Fällen ist auch ein konkretes Verständnis zum Thema Nachhaltigkeit noch gar nicht vorhanden bzw. entwickelt worden.

In der jüngeren Vergangenheit wurde damit begonnen, Instrumente zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene zu entwickeln und somit das Leitbild Nachhaltigkeit in seiner Vielschichtigkeit zu operationalisieren.

Neben der Nachhaltigkeitsbewertung durch externe Institutionen (wie z. B. durch Banken, Rating-Agenturen etc.) und der Entwicklung bzw. Übertragung von Managementtools und Konzepten (vgl. dazu weiter unten Kap. 2 „Hintergrund des Projektes“) hat sich das Segment der unternehmerischen Selbstbewertung unter Beteiligung der Beschäftigten eines Unternehmens in ersten Pilotprojekten als ein Erfolg versprechender Weg insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen herauskristallisiert.

Gerade in Deutschland ist im Zusammenhang mit Forschungsansätzen zur „Lernenden Organisation“ hierzu einige Pionierarbeit geleistet worden, die sich in ersten Instrumenten und Modellen niedergeschlagen hat.

Selbstbewertungsinstrumente für Nachhaltiges Wirtschaften sind für unterschiedliche „Einstiegsniveaus“ in Unternehmen entwickelt und erprobt worden, sie reichen vom einfachen Online-Internet-Check bis hin zum komplexen Entwicklungsrahmen für ein Nachhaltiges Unternehmensmanagement (Sustainable Excellence).<sup>1</sup>

Ein in der Praxis erfolgreich erprobtes Selbstbewertungsinstrument, welches für die Weiterentwicklung im Projekt FABRIKregio im Rahmen der Bestandsaufnahmen als besonders geeignet beurteilt wurde (siehe Kap. 4.3.1.), ist erstmals in der Stadt Bochum (NRW) in Deutschland im Jahre 2004 angewendet worden.

Der so genannte Bochumer Nachhaltigkeitscheck (BNC)<sup>2</sup> ist ein Selbstbewertungsinstrument, mit dem Unternehmen herausfinden können, wie nachhaltig sie bereits wirtschaften. Der BNC wurde als Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung konzipiert. Die Beschäftigten selbst bewerten dabei das eigene Unternehmen anhand von Kriterien aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation und leiten daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. In den Bewertungsbögen des BNC werden diverse Aussagen aus verschiedenen Unternehmensbereichen im Zusammenhang mit der Thematik Nachhaltige Entwicklung von den Mitarbeitern beurteilt und bewertet.

Auf Basis erster Prozesserfahrungen, einer konkreten Analyse des Nachhaltigkeitsstatus und der Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen sowie deren Dokumentation gelang es den Bochumer Betrieben erstmals, einen nachhaltigen Prozess in Gang zu setzen und diesen für die Öffentlichkeit zu dokumentieren.

---

<sup>1</sup> Merten, Thomas (2003): Nachhaltig wirtschaften mit dem Sustainable Excellence Ansatz, in: Verbandsdienst der Lebenshilfe, 3/03, S. 120-125.; vgl. [www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de).

<sup>2</sup> Der BNC wurde von der Trifolium – Beratungsgesellschaft zusammen mit neun in Bochum ansässigen Unternehmen und Institutionen, die an dem Projekt „Bochumer Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise“ teilnahmen entwickelt (GLS Bank, Stadtwerke Bochum, Brauerei Fiege, Steilmann Gruppe, Louis-Baare-Berufskolleg, VBW Bauen und Wohnen, Hasenkamp – Sanitär – Heizung - Klima, USB Umweltservice Bochum, Nokia). Weitere Info: [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de).

Als Erfolgsfaktoren bei der Anwendung des BNC haben sich insbesondere die pragmatische und praxisorientierte Gestaltung des Instruments, eine aktive Beteiligung der Beschäftigten, die Dialogorientierung, die methodische Ausgestaltung in Form von Einzel- und Gruppenarbeit in Workshops, eine zeitnahe Umsetzung unternehmensrelevanter Maßnahmen sowie externe Moderation und Prozessbegleitung herausgestellt.

Schwerpunkte dieses Projektes FABRIKregio waren die Weiterentwicklung eines Nachhaltigkeits-Selbstbewertungsmodells für österreichische Unternehmen (KMU) auf Basis des Bochumer Nachhaltigkeitschecks sowie die für Österreich so besonders relevante Ergänzung regionaler Aspekte der Nachhaltigkeit.

Das Projekt FABRIKregio war innerhalb der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ zugeordnet im Themenbereich „Weiterentwicklung und Einsatz von Modellen zur Bewertung von sozialen, gesellschaftlichen und regionalen Aktivitäten eines Unternehmens nach den Kriterien der Nachhaltigkeit (siehe auch dritte Ausschreibung).

Wie auch das Programm Fabrik der Zukunft zielt das Projekt FABRIKregio insbesondere auf die Realisierung neuer Chancen für österreichische Betriebe ab.

Dieses wird erreicht, weil den Unternehmen – insbesondere den KMU´s – ein einfaches und praktikables Instrument zur Ausrichtung Ihres Unternehmens im Sinne einer Nachhaltigkeit zur Verfügung gestellt wird. Dabei ist von Bedeutung, dass Nachhaltigkeit hier nicht „von oben verordnet“ wird, sondern durch Einbezug der Mitarbeiter des Unternehmens zu einem gelebten Thema wird.

Dadurch werden auch ungenutzte Know-how-Potenziale bei den Mitarbeitern aktiviert, die Qualität der Arbeitsplätze wird verbessert und insgesamt die unternehmerische Innovationsfähigkeit gestärkt.

Wesentlich am Projekt FABRIKregio ist auch die Ausrichtung auf regionalspezifische Aspekte, die wiederum die Idee der Vernetzung und Kooperation fördern helfen.

Daneben berücksichtigt das Projekt und das entwickelte Managementinstrument FABRIKregio alle sieben Leitprinzipien der Programmlinie „FABRIK der Zukunft“ (siehe Kap. 6).

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Projektes FABRIKregio wieder gegeben. Dazu wird in Kapitel 2 zunächst der Hintergrund des Projektes und der „Stand der Technik“ bezüglich Nachhaltigkeit auf betrieblicher und regionaler Ebene beleuchtet, bevor in Kapitel 3 nochmals die Zielsetzung des Projektes präzisiert wird. Im Anschluss daran beschreibt Kapitel 4 die Vorgangsweise, Inhalte sowie die Ergebnisse des Projektes FABRIKregio (inklusive der Anwendungen in den 3 beteiligten Pilotbetrieben). In Kapitel 5 werden die wesentlichen Schlussfolgerungen für dieses Projekt gezogen, bevor in Kapitel 6 die Projektergebnisse vor dem Hintergrund der Ziele des Programms „Fabrik der Zukunft“ diskutiert werden sowie abschließend (Kap. 7) ein Ausblick u. a. auf weiteren Forschungsbedarf vorgenommen wird.

## 2. Hintergrund des Projektes

### 2.1. Konzepte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene

Die jüngere Diskussion um Nachhaltigkeit – insbesondere auf Unternehmensebene – ist zunehmend von dem Versuch gekennzeichnet, das abstrakte Konzept oder Leitbild einerseits mittels Zielen und Indikatoren zu deren Messung zu konkretisieren und andererseits durch Konzepte und Managementinstrumente umzusetzen. Beide Aspekte sind eng miteinander verbunden, da Indikatoren integrale Bestandteile der Konzepte sind. Während es bislang nur wenige Konzepte und Managementinstrumente gibt, die alle Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung zu integrieren versuchen, existieren zur Förderung einer ökologischen und öko-effizienten Wirtschaftsweise bereits zahlreiche Ansätze.

Diese Ansätze beziehen sich auf eine Reihe unterschiedlicher Untersuchungsgegenstände, z. B. auf Unternehmen oder Produktlinien. Auf der anderen Seite gibt es Konzepte, die allein die ökonomischen bzw. sozialen und ethischen Aspekte einer Unternehmensentwicklung analysieren und beeinflussen wollen. Die bisherigen Arbeiten und Ergebnisse in diesem Bereich weisen hinsichtlich der Erarbeitung konkreter Indikatoren und bezüglich der systematischen Indikatorenbildung inklusive deren Umsetzung und Anwendung zwar noch Forschungslücken auf, geben jedoch bereits entscheidende Hinweise auf zentrale Themenfelder.

Kennzeichnend für die meisten Instrumente und Umsetzungsprojekte in Bezug auf Nachhaltigkeitsstrategien in der Wirtschaft ist, dass sie bis auf wenige Ausnahmen entweder von Branchenverbänden oder Konzernen bzw. großen oder multinationalen Unternehmen durchgeführt werden. Betrachtet man jedoch die Unternehmensstrukturen gerade in Österreich, wird klar, dass der Mittelstand und kleine Unternehmen gemessen an der Anzahl der Beschäftigten und dem Anteil am Umsatz sowie mit seinem enormen Produktausstoß ohne Zweifel einen erheblichen Einfluss auf eine langfristigerfolgreiche Entwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit haben muss.

Das heißt, dass heutzutage gerade für kleine und mittelständische Unternehmen Instrumente und Konzepte gefragt sind, die die Potenziale einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung aufzeigen und vorhandene Stärken und Schwächen im Unternehmen herausstellen. Außer dem Management sind dabei alle Beschäftigten für die Entwicklung eines Unternehmens verantwortlich und müssen in diesen Prozess integriert werden. Die Rahmenbedingungen, in denen dieses Umsetzen stattfindet, und die Menschen, die dieses Umsetzen bewirken wollen, es unterstützen oder Veränderungen dieser Art blockieren, bestimmen das Tempo und den Erfolg von Veränderungs- und Lernprozessen.

	Responsible entrepreneurship (unternehmerische Verantwortung)		
	Efficient entrepreneurship (Ökoeffizienz)		
	Green entrepreneurship (Umweltschutz)		
Gegenstand	Umwelt	Wirtschaft und Umwelt	Umwelt und Soziales
Analytische Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologischer Fußabdruck</li> <li>• Umweltleistungsbewertung</li> <li>• Ökobilanzierung</li> <li>• Stoffstromanalyse</li> <li>• Material Input Per Service Unit (MIPS)</li> <li>• Ökoaudit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten-Rechnung</li> <li>• Lebenszykluskosten-Rechnung</li> <li>• Ökoeffizienz-Analyse</li> <li>• Kosten-Nutzen-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozial-Audit</li> <li>• Stakeholder-Value-Ansatz</li> </ul>
Umsetzungs-instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltmanagement-systeme</li> <li>• Öko-Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltfreundliche Beschaffung</li> <li>• „Efficient Entrepreneur Calendar“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companies' and Sectors' Pass to Sustainability (COMPASS)</li> <li>• Lieferantenbewertung</li> </ul>
Kommunikations-instrumente und Stakeholder-Dialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öko-Labels</li> <li>• Umweltproduktpass</li> <li>• Umweltberichte</li> <li>• Umwelt-Benchmarking und Rating</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öko-Vermarktungs-strategien</li> <li>• Ökoeffizienz-Bericht</li> <li>• Ökoeffizienz-Benchmarking und Rating</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialberichte</li> <li>• Sustainability Assessment for Enterprises (SAFE)</li> <li>• Triple Bottom Line-Benchmarking und Rating</li> </ul>

Abbildung 1: Überblick ausgewählter Konzepte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kuhndt, M. et al. In: Bartelmus, P. et al.: Application of European-Based Policies on Resource Flows and Energy to Japanese Development Policies. Interim Report for the Economic Planning Agency of Japan and Mitsubishi Research Institute. Wuppertal: Wuppertal Institut, 2001.

Auch wenn Abbildung 1 nur eine Auswahl der wichtigsten Zugänge und Instrumente darstellt<sup>4</sup>, so spiegelt sich in ihr doch auch die Tendenz aus der Diskussion um Indikatoren wider, dass nämlich zur Zeit sowohl von der Anzahl als auch von der Konkretisierung her eine Dominanz der Umweltorientierten Instrumente im Vergleich zu den sozial/ethisch ausgerichteten und integrierenden Instrumenten besteht.

Andere aktuellere Entwicklungsrichtungen zeigen sich in der Weiterentwicklung bzw. Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in bestehende betriebliche Instrumente, wie z. B. der Balanced Scorecard (BSC) hin zu einer Sustainable BSC, im Bereich des Qualitätsmanagements (QM), des Total Quality Managements (TQM) und der Integrierten Managementsysteme (IMS).

Als Erfolg versprechender Weg im Bereich Total Quality Management zeigt sich der Versuch, das in zahlreichen Unternehmen bereits eingeführte EFQM-Modell für Excellence in Richtung eines Sustainable EFQM zu entwickeln, dessen Träger die European Foundation for Quality Management (EFQM) ist.

Herausforderungen und Chancen: Auch wenn es in den vergangenen zehn Jahren gerade bei Unternehmen eine Vielzahl von Aktivitäten und Initiativen hinsichtlich einer umwelt- und Nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaftsweise gegeben hat, bei denen unbestritten auch eine Menge geleistet wurde, so ist bislang jedoch noch kein durchgreifender Wandel zu beobachten, der wirklich die breite Masse der Unternehmen mit einbezieht. Als Gründe für dieses in weiten Teilen immer noch zögerliche Engagement der Unternehmen erscheinen u. a., dass Unternehmen der Zugang zur Nachhaltigkeit fehlt, Unternehmen nicht wissen, was die Stakeholder von ihnen erwarten, Unternehmen die Anerkennung ihrer Leistung in Bezug auf nachhaltigere Unternehmensführung und Produkte seitens Staat, Gesellschaft und Konsumenten fehlt. Dennoch zeigen die bestehenden Beispiele, insbesondere auch mit Umweltmanagementsystemen, dass sich sowohl hinsichtlich der Aspekte Kosteneinsparung, Umweltentlastung und auch Organisationsentwicklungsprozesse zahlreiche Chancen zur Zukunftssicherung des Unternehmens

<sup>4</sup> Weitere ausgewählte Literatur zum Thema „Umsetzung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene“:

- Baedeker, Carolin; Heuer, Petra; Klemisch, Herbert; Rohn, Holger: SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – das Handbuch zum Instrument SAFE. Wuppertal Spezial 25, Wuppertal 2002.
- Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hrsg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Autoren Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Christian Herzig, Oliver Kleiber, Jan Müller; Bonn 2002.
- future e.V. (Hrsg.): Nachhaltigkeit.Jetzt! Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen. München, 2000.
- Kanatschnig, D.; Resel, K.; Strigl, A.: Sustainability Reporting, - Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Basis der Reporting-Prozesse von VA-Tech und Österreichische Bundesforste. (in Vorbereitung 2003; siehe auch [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)).
- Kanatschnig, D.; Resel, K.; Strigl, A.: Nachhaltig Gründen: Anregungen für G ründerinnen und Gründer Nachhaltiger Unternehmen. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 20/2002. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung - ÖIN; m Auftrag des BMVIT, Wien, Juli 2002, 42 Seiten.
- Klemisch, H.; Rohn, H.: Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – Befunde bisheriger Umsetzung. KNI Papers 1/02, Köln 2002.
- Liedtke, C.; Rohn, H.: System nachhaltiges Wirtschaften. Ein Wohlstands- und Wettbewerbsfaktor? In: G. Linne, M. Schwarz (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Leske + Budrich, Leverkusen, 2003, S. 593 – 605.
- Linne, G.; Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Leske + Budrich, Leverkusen, 2003.
- Westermann, U.; Merten, T.; Baur, A.: Nachhaltige Prozessbewertung mittels des sustainable Excellence Ansatzes In: G. Linne, M. Schwarz (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Leske + Budrich, Leverkusen, 2003, S. 343–354.
- Rohn, Holger; Engelmann, Tobias (2004): Nachhaltige Unternehmensentwicklung - ein neues Geschäftsfeld für Berater?, in: Freimann, Jürgen (Hg.): Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 125-146.

bieten.

Aus der bisherigen Umsetzung von betrieblichen Managementsystemen und Instrumenten lassen sich für das vorliegende Vorhaben u. a. die folgenden Herausforderungen ableiten, die zugleich als Chance für eine erfolgreiche Umsetzung des Modells FABRIKregio aufgefasst werden können:

- Bestehende Konzepte und Instrumente müssen noch stärker unternehmensspezifisch „konfiguriert“, d. h. auf die speziellen Bedürfnisse der Klein- und Mittelbetriebe angepasst werden. Dabei müssen z. B. die Faktoren Unternehmensgröße, Branche, Unternehmenskultur berücksichtigt werden.
- Die aktive Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Managementprozessen (z. B. Umweltmanagement) ist eine wesentliche Komponente einer erfolgreichen und effektiven Umsetzung. Die bestehenden Möglichkeiten werden bislang trotz oft motivierter und hoch qualifizierter Beschäftigter nicht ausgeschöpft.
- Um den dauerhaften Erfolg solcher Instrumente in Unternehmen zu gewährleisten, müssen darüber hinaus verstärkt Aspekte der Organisationsforschung (z. B. soziale und organisatorische Fähigkeiten wie Team- und Konfliktfähigkeit, Reflexion und Veränderung defensiver Routinen) bei der Implementierung beachtet werden.
- In der verstärkten Einbindung regionalwirtschaftlicher Aspekte kann ein Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens, der Beschäftigungssicherung vor Ort sowie der regionalen Wertschöpfung und somit auch zur Regionalentwicklung geleistet werden.

## 2.2. Konzepte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene

Die zunehmende Bedeutung der Regionen als Handlungsebene für eine Nachhaltige Entwicklung begründet sich in ökonomischen, ökologischen und sozialen Prozessen. Die Region ist der unmittelbare Lebensraum der Menschen, in dem Veränderungen direkt erlebt sowie Grundbedürfnisse (Wohnen, Arbeiten, Ernährung, Konsum, Freizeit, Bildung und Mobilität) befriedigt werden können. Die Nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft sollte daher eine Schwerpunktverschiebung der wirtschaftlichen Aktivitäten auf die Versorgungs- und Produktionsbeziehungen innerhalb der Region und für die Region anstreben.

Der Regionalwirtschaft kommt zusätzlich eine wichtige Schlüsselrolle zu, weil

- auf dieser Ebene volkswirtschaftliche und betriebliche Ziele (z. B. Wachstum, Ressourceneffizienz) miteinander verbunden werden können;
- durch das regionale Zusammenwirken von Unternehmen gleicher und unterschiedlicher Branchen viele bisher noch unerschlossene Synergievorteile genutzt werden können und weil
- viele Ansätze für eine nachhaltige Entwicklung (Erhöhung der Wertschöpfung, kleinräumige Schließung von Stoffkreisläufen, Nutzung nachwachsender Rohstoffe, Verbindung von Produktion und Dienstleistung, Verringerung des Transportaufkommens usw.) durch die regionale Ausrichtung der Wirtschaft gefördert werden.

In Österreich wird eine Nachhaltige Entwicklung von Regionalwirtschaften vor allem von der von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geprägten Wirtschaftsstruktur, dem bundesstaatlichen Aufbau sowie der naturräumlichen Gliederung strukturell unterstützt.

In einer „herkömmlichen“ Regionalwirtschaft orientieren sich viele der wirtschaftlichen Beziehungen nach außen, seien es andere Regionen oder andere Länder. In der Produktion werden zum größten Teil Rohstoffe und Energien von außerhalb der Region verwendet.

Die Zwischenprodukte und Endprodukte werden nur zum geringen Teil in der Region weiterverarbeitet und vermarktet. Gleichzeitig werden solche Zwischenprodukte und

Endprodukte in die Region importiert, die ohne Probleme auch selbst hergestellt werden könnten.



Abbildung 2: Nachhaltige Regionalwirtschaft<sup>5</sup>

Im nachhaltigen Zustand hingegen (siehe Abbildung 2) liegt der Schwerpunkt bei den innerregionalen Austauschbeziehungen. Rohstoffe und Energien aus der Region werden bevorzugt bei der Produktion eingesetzt, weiterverarbeitet, vermarktet und schließlich in der Region wieder entsorgt bzw. verwertet. Es wird wohl weiterhin ein Teil der Produkte importiert (zum Beispiel aus anderen Regionen, die andere Stärken und Potenziale besitzen), wenn auch zu einem geringeren Prozentsatz, und weiterhin ein Teil der Produkte exportiert, wenn auch mit einer höheren Wertschöpfung aus der Region.

Zur Stärkung der Nachhaltigkeit von Regionalwirtschaften werden in Österreich vor allem drei Ansätze verfolgt:

- Netzwerke, und zwar sowohl innerhalb einzelner Branchen als auch Branchenübergreifend, etwa entlang von Wertschöpfungsketten. Beispiel: gezielte Unterstützung der regionalen Netzwerkbildung in Niederösterreich durch ECO PLUS ([www.ecoplus.at](http://www.ecoplus.at));
- Cluster: In Ergänzung zu der sektoralen Schwerpunktsetzungen mit Fokus auf Rohstoffe (z. B. Holz), auf Produkte (z. B. Umwelttechnik) oder auf Dienstleistungen (z. B. Mobilität) gibt es das Modell des Regionalclusters, der unterschiedliche Bereiche einer Region, von der Landwirtschaft über Gewerbe bis Politik, synergetisch untereinander verknüpft. Beispiel: Modellprojekt "Regionalcluster Hartberg" ([www.regionalcluster.at](http://www.regionalcluster.at));
- Regionale Agenda 21: Leitbildorientierte Entwicklung der Wirtschaft in einer Region, wobei Aspekte von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft miteinander vernetzt werden. Beispiel: Regionale Agenda 21 des Bezirkes Kirchdorf in Oberösterreich und die Region Mühlviertler Alm ([www.muehlviertleralm.at](http://www.muehlviertleralm.at)).

<sup>5</sup> nach: Peters, U; Sauerborn, K.; Spehl, H.; Tischer, M.; Witzel, A. (1996)

Herausforderungen und Chancen - Immer raschere Veränderungen im Umfeld von Betrieben stellen in Verbindung mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung immer höhere Anforderungen an die Flexibilität der Unternehmen, die sowohl ökonomische Aspekte als auch die Ansprüche unterschiedlichster Gruppen und die zukünftige Entwicklung von Rahmenbedingungen berücksichtigen müssen.

Um auf solche Anforderungen angemessen reagieren und neue, zukunftsfähige Wege gehen zu können, benötigen die Unternehmen geeignete Instrumente, die Aspekte der Nachhaltigkeit und der Region miteinander vereinen. Die „Fabrik der Zukunft“ ist eine FABRIKregio.<sup>6</sup>

Wesentliche Herausforderungen stellen sich dabei den Unternehmen insbesondere in zwei Bereichen:

- Einbeziehung Der Mitarbeiter: Durch eine gezielte Förderung der Mitarbeiter von Unternehmen (z. B. durch Weiterbildung) sowie durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungsprozesse kann ein hohes Kreativitätspotential erschlossen werden, das die Grundlage für Innovationen im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung darstellt. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in eine Nachhaltige Entwicklung des Betriebes kann auch deren privates Umfeld tangieren, etwa durch gezielte Unterstützung nachhaltiger Verhaltensweisen in einzelnen Lebensbereichen (Mobilität, Ernährung, Freizeit usw.). Damit kann ein Unternehmen über seine unmittelbare Unternehmensleistung hinaus auch im regionalen Umfeld Impulse für eine nachhaltige Entwicklung setzen;
- Kooperation und Vernetzung: Die Zukunft belohnt keine Einzelkämpfer mehr. Vielmehr rücken Kooperationen und neue Formen der Zusammenarbeit an deren Plätze. Wer rechtzeitig zu kooperieren lernt, wird im großen Spiel der Wirtschaft gute Chancen haben. Um diese jedoch mitgestalten zu können, bedarf es der Öffnung, der Fähigkeit mit anderen Unternehmern in einen sinnvollen Dialog zu treten. Viele Vorteile können sich dann ganz von selbst ergeben, von neuen Märkten und Kundensegmenten, neuen Produktideen, breiteren Leistungsspektren, kürzeren Lieferzeiten, mehr Innovation und Entwicklung bis hin zu konkreten Möglichkeiten der Kostenreduktion! Kooperation ist allerdings keine Hilfe bei schwacher Motivation. Nur kräftige Unternehmen werden von der Zusammenarbeit mit anderen starken Unternehmen profitieren. Stark meint hier nicht umsatzstark, sondern gesund im

---

<sup>6</sup> Weitere ausgewählte Literatur zum Thema „Umsetzung von Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene“:  
 Akademie für Raumforschung und Landesplanung (1997): Das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung in der räumlichen Planung. Arbeitsmaterial. ARL, Hannover.  
 Deutscher Verband für Landschaftspflege e.V. (DVL) (1998): Verzeichnis der Regionalinitiativen. 230 Beispiele zur nachhaltigen Entwicklung. Scheinfeld.  
 Hilligardt, J. (2003): Erfolgreiche Initiierung von freiwilligen regionalen Kooperationen zur Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung. In: Raumforschung und Raumordnung. 1-2/2003, 61. Jahrgang. Carl Heymanns Verlag, Köln.  
 Kanatschnig, D.; Weber, G. (1998): Nachhaltige Raumentwicklung in Österreich. Schriftenreihe des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung, Band 4. Wien ([http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN\\_Bd\\_4.pdf](http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN_Bd_4.pdf)).  
 Kanatschnig, D.; Fischbacher, C.; Schmutz, P. (1999): Regionalisierte Raumentwicklung, Möglichkeiten zur Umsetzung einer Nachhaltigen Raumentwicklung auf regionaler Ebene. Schriftenreihe des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung, Band 5. Wien ([http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN\\_Bd\\_5.pdf](http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN_Bd_5.pdf)).  
 Kanatschnig, D.; Fischbacher, C. (2000): Regionales Mobilitätsmanagement. Schriftenreihe des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung, Band 7. Wien ([http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN\\_Bd\\_7.pdf](http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN_Bd_7.pdf)).  
 Ökoinstitut Südtirol (Hrsg.) (1995): Toblacher Gespräche 1995. Heimat - Ökologischer Wohlstand in der Region. Bozen.  
 Peters, U; Sauerborn, K.; Spehl, H.; Tischer, M.; Witzel, A. (1996): Nachhaltige Regionalentwicklung - ein neues Leitbild für eine veränderte Struktur- und Regionalpolitik. Eine exemplarische Untersuchung an zwei Handlungsfeldern der Region Trier. NARET, Nachhaltige Regionalentwicklung Trier.  
 Senge, P. (2002): Die Schaffung zukunftsorientierter Unternehmensstrukturen. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation Nr. 9/2002. S. 6-13. Siehe auch [www.isct.net](http://www.isct.net)

Sinne der Fähigkeit und des Willens, sich wertvoll in eine Gemeinschaft einzubringen. Kooperation bedeutet hier übrigens auch die Kommunikation von Unternehmen mit der regionalen/kommunalen Politik und Verwaltung.

### 3. Ziel des Projektes FABRIKregio

Ziel des Projektes FABRIKregio war die Weiterentwicklung, Erprobung und Verbreitung eines Modells zur Selbst-Beurteilung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene unter besonderer Berücksichtigung regionaler Erfolgsfaktoren.

## Projektidee

Selbst-  
Bewertungsmodelle  
für Nachhaltigkeit auf  
Unternehmensebene

Kategorie	Indikator				Bewertung
	1	2	3	4	
Umwelt	CO <sub>2</sub> -Emissionen				
	Energieverbrauch				
	Abfallaufkommen				
	Wasserverbrauch				
Sozial	Mitarbeiterzufriedenheit				
	Fluktuationsrate				
	Arbeitsunfälle				
	Umsatz pro Mitarbeiter				
Ökonomisch	Umsatz				
	Ergebnis				
	Produktivität				
	Investitionen				



Konzepte und  
Indikatoren für  
Nachhaltigkeit auf  
regionaler Ebene



Abbildung 3: Grundstruktur des Projektes FABRIKregio

Quelle: Eigene Darstellung

Dazu wurden jüngere Erfahrungen aus bestehenden Selbst-Bewertungs-Modellen (insbesondere aus Deutschland) genutzt und nach Österreich übertragen. Neben der integrativen Betrachtung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Faktoren einer Nachhaltigen Unternehmensentwicklung – im speziellen für die große Gruppe der klein- und mittelständischen Unternehmen - spielt die Ermittlung und strategische Ausarbeitung bislang nur unzureichend berücksichtigter regionaler Gestaltungspotenziale dabei inhaltlich wie methodisch eine besondere Rolle.

Durch das Modell FABRIKregio mit seinen Schwerpunkten in den Bereichen „Selbstevaluierung / Mitarbeiterpartizipation“ sowie „Nachhaltigkeit der Regionalwirtschaft“ sollen u. a.:

- österreichische Unternehmen in Hinblick auf die Nachhaltigkeitsleistung ihres Unternehmens und eine nachhaltigen Unternehmensentwicklung unterstützt werden;
- die innerbetriebliche Kommunikation sowie das Innovationspotenzial durch Beteiligung aller Beschäftigten eines Unternehmens bei der Implementierung von Nachhaltigkeit gestärkt werden und
- neue Impulse für den Aufbau nachhaltiger Regionalwirtschaften im direkten Umfeld von Unternehmen entwickelt werden (insbesondere in den Bereichen Beschäftigungssicherung und regionalen Wertschöpfung).

Das Projekt FABRIKregio weist dabei zwei zentrale Neuerungen/Innovationen im Vergleich zum „Stand der Technik“ (siehe zuvor Kap. 2) auf:

- Den Neueinbau des Aspektes Selbstbewertung (Selbstevaluierung) bei der Implementierung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene sowie

- der gezielte Fokus auf regionalwirtschaftlicher Potenziale und Aspekte bei der Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung.

Vorteile dieser Neuerungen sind u. a. die aktivere Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen und damit die Erhöhung des Innovations-Potenzials sowie eine bessere Verbindung („Verlinkung“) regionaler und betrieblicher Ansätze.

## 4. Inhalte und Ergebnisse

### 4.1. Vorgangsweise

Zu Beginn des Projektes wurde zunächst eine Bestandsaufnahme bekannter Modelle zur Selbstbewertung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene sowie bekannter Regionalkonzepte und Regional-Indikatoren erstellt sowie ein Startworkshop („Kick-off“) mit den teilnehmenden Unternehmen und Projektpartnern durchgeführt.

## Projekttablauf

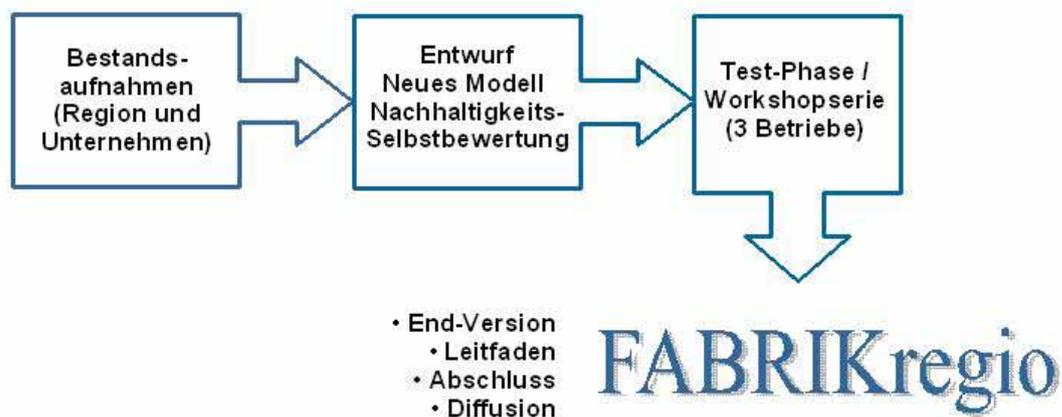


Abbildung 4: Ablauf des Projektes FABRIKregio

Quelle: Eigene Darstellung

Im nächsten Projektschritt wurde das neue Modell FABRIKregio zur Selbstbewertung betrieblicher Nachhaltigkeitspotenziale auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen und eines Entwicklungsworkshops mit den Unternehmen entworfen (Festlegung Gesamtstruktur, Ablauf, Ausgestaltung von Workshops, Festlegung der zu bewertenden Aspekte, Entwurf Arbeitsmaterialien etc.) und anschließend mittels einer In-house-Workshop Serie in den Pilotbetrieben Umlauf Textilservice GmbH, Pago Fruchtsäfte GesmbH sowie Rogner-Bad Blumau GmbH getestet.

## Workshop-Serie / Zeitplan

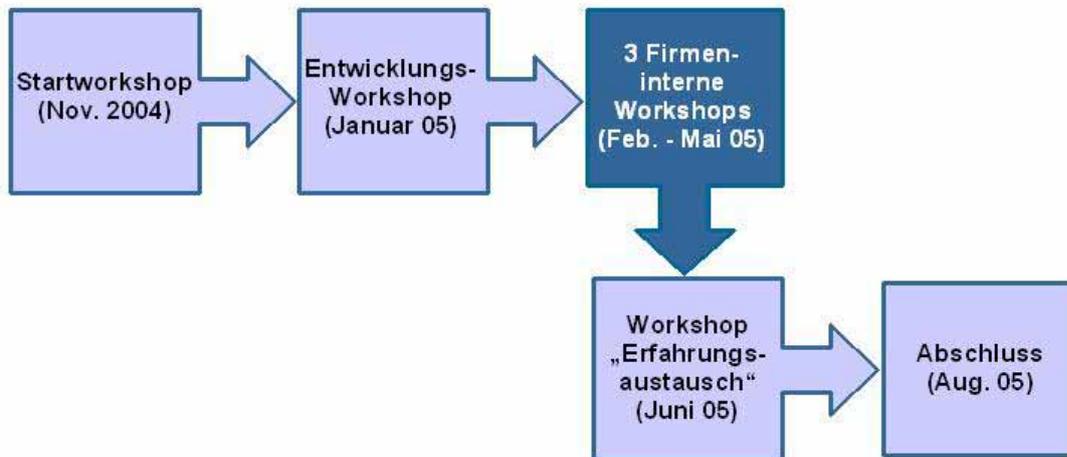


Abbildung 5: Ablauf der Workshopreihe im Projekt FABRIKregio

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen eines Reflektionsworkshops wurden dann die Erfahrungen aus der Praxis gesammelt und diskutiert und als Abschluss das neue Modell FABRIKregio in dem vorliegenden Endbericht dokumentiert.

### 4.2. Ausgangssituation der Unternehmen

Mit den Projektpartnern (Unternehmen) wurde im November 2004 ein Startworkshop absolviert. Ziel dieses Workshops war neben der inhaltlichen Vorstellung des Projektes auch die Abfrage von Erwartungen der Unternehmen sowie die Erarbeitung einer Zukunftsvision.

Dabei wurde mittels mindmap gefragt, welche Zukunftstrends auf die Unternehmen zukommen und welche Prioritäten sich dabei darstellen lassen.

Eine Auswahl der Ergebnisse, die gewissermaßen die Ausgangssituation der Unternehmen darstellte, wird im Folgenden wiedergegeben.

Als drei wesentliche Bereiche („hohe Priorität“) wurden dabei „Gesundheit als Wachstumsbranche (Lebensgefühl, Prävention, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung)“, „Kostensteigerung (Löhne, Mitbewerber)“ sowie „Globale Umweltveränderungen“ (Ressourcenverbrauch, Klimawandel, Umweltkatastrophen)“ genannt.

Weiters wurden als wichtig erachtet („mittlere Priorität“): „Höhere Auflagen und Richtlinien“, „Konsum- und Spaßgesellschaft“, Mitarbeiter/innen (ausreichende Qualifizierung, Mangel)“ sowie „Schnelllebigkeit von Produkten“.

Weitere Punkte mit etwas geringerer Priorität waren: „(mehr) Mobilität (Internationalisierung)“, „Lkw- und Kfz-Verkehr wächst“, „Veränderte Kommunikation /-sstruktur“, „Bevölkerungsentwicklung (Vergreisung, Abnahme, Migration)“, „Globale soziale Entwicklung“, „Wirtschaftliche in Entwicklung in Österreich (Nullwachstum, Verlagerung der Wertschöpfung)“, „Verteuerung der Infrastrukturkosten (öff. Verkehr, Straßenbau, Entsorgung, Kanal/Wasser)“, „Energieeffizienz (Nutzung erneuerbarer Energien)“, „Einsparung im Gesundheitswesen“, u. a.



Abbildung 6: Zukunftsvision mittels mindmapping – Welche Trends kommen auf die Unternehmen zu? Quelle: Teilnehmende Unternehmen in FABRIKregio

#### 4.3. Bestandsaufnahmen

Für die Bestandsaufnahme bekannter Modelle zur Selbstbewertung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene sowie bekannter Regionalkonzepte und Regional-Indikatoren wurde vom Projektteam zunächst ein Analyseraster mit wesentlichen Untersuchungsbereichen (allgemeine Informationen, Anwendung, Wirkung) entwickelt und die Bestandsaufnahme in den folgenden drei Bereichen durchgeführt:

- Bestandsaufnahme von in Deutschland erprobten Nachhaltigkeits-Selbstbewertungsinstrumenten auf betrieblicher Ebene zwecks Auswahl einer Vorlage für das zu entwickelnde Modell FABRIKregio;
- Bestandsaufnahme der wichtigsten Regionalkonzepte für Nachhaltigkeit in Österreich und Ableiten der wichtigsten regionalen Aspekte, die in verdichteter Form in FABRIKregio im Rahmen der Konzeptentwicklung einzubauen sind;
- Bestandsaufnahme von sonstigen betrieblichen Bewertungsmodellen für Nachhaltigkeit in Österreich (insbesondere andere FDZ-Projekte) zwecks Analyse möglicher Synergien sowie Einordnung von FABRIKregio in die übrige „Projektlandschaft“.

##### 4.3.1. Bestandsaufnahme betriebliche Selbstbewertungsinstrumente

Es wurden folgende Instrumente ausgewählt und analysiert:

- „Initialer Nachhaltigkeitscheck“ (INC);
- „future-Nachhaltigkeitscheck 2003“ (fNC);
- „Sustainability Assessment For Enterprises“ (SAFE);

- „Bochumer Nachhaltigkeitscheck“ (BNC);
- „benchmarking for sustainability“ (be.st);
- „Sustainable Excellence“ (SusEx).

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahmen werden im Folgenden zusammengefasst wiedergegeben.

#### „Initialer Nachhaltigkeitscheck“ (INC)<sup>7</sup>

Der INC ist ein Internetgestütztes Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen. Durch die Beantwortung von 21 Multiple-Choice-Fragen können Führungskräfte, Beauftragte und Beschäftigte online in kurzer Zeit feststellen, wie weit ihr Unternehmen auf dem Weg zum Nachhaltigen Wirtschaften ist. Gleichzeitig macht der INC Handlungsorientierte Vorschläge für eine Verbesserung der Unternehmenssituation. Dies geschieht in 20 Minuten und ist anonym, unverbindlich und kostenlos. Die abgefragten sieben Themenbereiche orientieren sich an verschiedenen modernen Managementsystemen, z. B. dem Excellence-Modell der EFQM, und an verschiedenen Praxisbewährten Nachhaltigkeitskonzepten und -instrumenten.

Für die Umsetzung von FABRIKregio kann der INC insgesamt interessante methodische Aspekte und auch Indikatoren bzw. Fragestellungen liefern. Von der Art des Instrumentes als Online-Instrument ist er für die betriebliche Durchführung im Rahmen von FABRIKregio allerdings nicht geeignet, da die Fragen nicht besonders in die Tiefe gehen und bestimmte Dinge wie die Maßnahmenplanung und die Umsetzung im Team durch das Instrument selbst nicht angeleitet bzw. gesteuert werden. Es kann allerdings sehr gut als Vorbereitung für die beteiligten Teams in den Unternehmen oder als Ergänzung für Beschäftigte dienen, die nicht am Projekt direkt beteiligt sind.

#### „future-Nachhaltigkeitscheck 2003“ (fNC)<sup>8</sup>

In den acht Themenbereichen dieses Kennzahlengestützten Checks werden jeweils fünf bis sieben Fragen nach dem unternehmensspezifischen Vorgehen gestellt, die mittels einer von jeweils vier vorgegebenen Antworten beantwortet werden können. Zusätzlich werden pro Themenfeld zwei Fragen nach verwendeten Kennzahlen und deren Ausprägung in den letzten drei Jahren gestellt.

Während des von externen Moderatoren begleiteten Workshops werden die in dem differenzierten Punkteergebnis der Selbstbewertung zutage getretenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den einzelnen Bewertungen diskutiert und anhand dieser Diskussion ein Stärken-/Schwächenprofil erarbeitet, welches die Grundlage für die Maßnahmenplanung bildet.

Generell ist ein Einsatz des fNC im Rahmen von FABRIKregio möglich. Die jeweilige Schwerpunktsetzung (Kennzahlen, Bewertungssystematik) wäre mit den Projektunternehmen abzustimmen. Der fNC ist vom Grundsatz her allerdings weniger Beteiligungs- und Kommunikationsorientiert angelegt, die Fragestellungen sind insgesamt eher für die Führungsebene des Unternehmens zugeschnitten. Aufgrund dieser Charakteristika ist er nur eingeschränkt mit den Zielen von FABRIKregio vereinbar und eine Anwendung einer modifizierten Version nur nach detaillierter Abstimmung mit den beteiligten Unternehmen denkbar.

---

<sup>7</sup> [www.kompaktnet.de](http://www.kompaktnet.de)

<sup>8</sup> [www.nachhaltigkeit.de/2b1e\\_fnc.html](http://www.nachhaltigkeit.de/2b1e_fnc.html)

### „Sustainability Assessment For Enterprises“ (SAFE)<sup>9</sup>

SAFE ist ein Mitarbeiterorientiertes, dialogisches Selbstbewertungsinstrument, das großen Wert auf die Beteiligung der Beschäftigten aller Bereiche und Ebenen legt. Für den Selbstanalyseprozess wird ein SAFE-Team gebildet, das aus sechs bis 20 möglichst repräsentativ ausgewählten Beschäftigten besteht.

Für die Status-quo-Analyse wurden zehn wesentliche Bereiche identifiziert, zum Großteil bekannt aus der EFQM-Systematik. Aus diesen zehn Bereichen werden jeweils zehn Aussagen mittels Schulnoten bewertet. Zusätzlich gibt es auf dem Fragebogen Raum, um frei formulierte Verbesserungsvorschläge anzubringen. Aus den Ergebnissen wird ein detailliertes Stärken-/Schwächen-Profil erstellt. Möglichst zeitnah zur Auswertung der Fragebögen findet dann mit allen Beteiligten ein halbtägige Zukunftsworkshop statt, auf dem die Ideen der Beschäftigten auf den Tisch kommen und in konkrete, verbindliche Handlungsvorhaben übersetzt werden. Selbiges geschieht mit den Verbesserungspotenzialen, nachdem im Plenum ausdiskutiert worden ist, wie die Stärken des Unternehmens weiter ausgebaut und die Defizite behoben werden können. SAFE will die Kompetenzen der Beschäftigten erhöhen, den Dialog und die Beteiligung im Unternehmen fördern und damit bisher brach liegende Potenziale ausschöpfen. Durch seine besondere Eignung für KMU kann das Instrument SAFE einen wertvollen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung einer Region leisten, da es z. B. die Sicherung von Arbeitsplätzen, eine solide wirtschaftliche Entwicklung und Umweltorientiertes Produzieren in den Betrieben vor Ort fördert.

Aufgrund dieser Merkmale ist SAFE gut geeignet, um in FABRIKregio eingesetzt zu werden. Die Stärken von SAFE sind in der Beteiligungs- und Umsetzungsorientierung zu sehen, insbesondere das Thema der innerbetrieblichen Kommunikation und Motivation sind sehr gute Anknüpfungspunkte.

Von der Zielgruppe her kann SAFE auch in Unternehmen ohne Nachhaltigkeits- / Umweltorientierung eingesetzt werden. Bei Unternehmen, die bereits viele solcher Instrumente (Öko-Profit, Umweltmanagement, Qualitätsmanagement, Integriertes Management) einsetzen, empfiehlt sich allerdings nach Rücksprache mit den jeweiligen Unternehmen ein komplexeres Instrument (z. B. BNC, EFQM).

### „Bochumer Nachhaltigkeitscheck“ (BNC)<sup>10</sup>

Der BNC ist ein durch externe Moderation begleitetes Selbstbewertungsinstrument, mit dessen Hilfe Unternehmen und Organisationen herausfinden können, wie zukunftsfähig sie wirtschaften. Entwickelt wurde der BNC in Zusammenarbeit mit acht in Bochum ansässigen Unternehmen und Institutionen. Zu jedem der zehn abgefragten Themenbereiche gibt es vier bis sechs Aussagen zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Diese Aussagen werden von einem drei- bis zehnköpfigen Projektteam gemeinsam und im Konsens bewertet, und zwar, ähnlich dem EFQM-Modell, jeweils in Hinblick auf die Planung, die Umsetzung und die Überprüfung der abgefragten Indikatoren. Jede Aussage im BNC wird also aus drei verschiedenen Blickwinkeln bewertet.

Im Maßnahmenplanungsworkshop werden anhand dieser Ergebnisse die spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens identifiziert und daraus ein konkreter Maßnahmenplan abgeleitet. Ein besonderes Merkmal des BNC ist das Abfragen von Indikatoren in einem eigenen Fragenbereich zur regionalen Ausrichtung des

---

<sup>9</sup> Handbuch zur Anwendung von SAFE; Baedeker, C.; Heuer, P.; Klemisch, H.; Rohn, H.; Wuppertal Spezial 25, 2002; Zukunftsfähige Unternehmen (7). SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik. Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung; Rohn, H., Baedeker, C., Liedtke, C.; Wuppertal Paper 112, 2001 ([www.wupperinst.org/safe](http://www.wupperinst.org/safe)).

<sup>10</sup> Merten, Thomas (Hg.): Bochumer Nachhaltigkeitscheck. Bochumer Unternehmen übernehmen Verantwortung. Bochum, 2004 ([www.nachhaltigkeit.de/2b1d\\_bnc.html](http://www.nachhaltigkeit.de/2b1d_bnc.html)).

Unternehmens. Dieser Fragenbereich ist von Anfang an integraler Bestandteil des BNC und wurde von den beteiligten Unternehmen als für sie besonders bedeutsam angesehen. Der BNC verspricht eine Steigerung der innerbetrieblichen Kommunikation und des Innovationspotenzials sowie das konkrete Ausschöpfen dieses Potenzials – angestrebt ist also die Verbesserung der innerbetrieblichen Nachhaltigkeitsperformance.

Der BNC eignet sich insbesondere für Unternehmen, die in Bezug auf Managementsysteme (z. B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement) und betriebliche Verbesserungsprozesse schon über Erfahrungen verfügen bzw. sich in Richtung eines ganzheitlichen Unternehmens (z. B. mittels EFQM) entwickeln wollen, wie dies bei den Pilotbetrieben von FABRIKregio der Fall ist.

Der BNC ist vor diesem Hintergrund von Methodik, Art und Umfang als Instrument für FABRIKregio sehr gut geeignet. Ergänzungs- und Anpassungsbedarf besteht (wie bei allen Instrumenten) in der Integration spezifischer regionaler Aspekte sowie in der Rückkoppelung (Fragestellungen, Bewertungssystematik etc.) mit den beteiligten Pilotbetrieben.

„benchmarking for sustainability“ (be.st)<sup>11</sup>

Bei be.st handelt es sich nicht nur um ein Selbstbewertungsinstrument, sondern um einen Teil eines komplexen, Kennzahlengestützten Total-Quality-Managementsystems, das die Etablierung, Verstetigung und Kontrolle von nachhaltigem Wirtschaften im Unternehmen zur Aufgabe hat. be.st findet auf der Ebene der Geschäftsprozesse Anwendung.

Die Besonderheit von Geschäftsprozessen ist ihr Abteilungsübergreifender Charakter. Die Prozessorientierung legt das Augenmerk auf den (internen oder externen) Kunden und die optimale Erfüllung seiner Anforderungen. Dies kann nur gelingen, wenn nicht Abteilungsbezogene Einzelinteressen im Vordergrund stehen. Bei der Prozessorientierung sollen durch eine klare Abgrenzung und Abstimmung der verschiedenen Teilprozesse die üblichen Reibungsverluste zwischen den Abteilungen überwunden werden. Das Instrument be.st hat zum Ziel, die Geschäftsprozesse des jeweiligen Unternehmens zunächst herauszuarbeiten und verständlich zu machen, um sie anschließend gezielt bewerten und optimieren zu können. Die verwendete Bewertungsmethode lehnt sich eng an das EFQM-Modell für Excellence an.

Im regionalen Kontext ist die Prozessorientierung unter anderem deshalb relevant, weil viele Prozesse nicht auf einzelne Unternehmen beschränkt sind. Gelingt es, Prozesse auch Unternehmensübergreifend zu analysieren und zu optimieren, kann dies zu einem wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung einer Region werden.

Die Umsetzung von be.st setzt eine Prozessorientierung bzw. Prozessreife im Unternehmen voraus, die zumeist nicht gegeben ist und dann mit hohem Zeit- und Ressourcenaufwand erst erarbeitet werden muss. Ferner ist die Bewertungssystematik komplex, und umfangreiche Schulungen/Qualifizierungen der Beteiligten aus dem Unternehmen sind nötig. Hinzu kommt ein relativ großer Beratungs- und Betreuungsaufwand der Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ist be.st für die Verwendung in FABRIKregio nur für Unternehmen mit bestehendem Prozessmanagement (ausgeprägte Prozessreife) und Total Quality Management geeignet. Aufgrund des notwendigen Zeitaufwandes für die Schaffung der Voraussetzungen zur Anwendung des Instrumentes und der darauf folgenden Umsetzung kann es in FABRIKregio nicht eingesetzt werden. Es bietet sich aber ggf. zur Weiterarbeit in Unternehmen mit oben genannten Voraussetzungen an.

---

<sup>11</sup> [www.sustainable-benchmarking.de](http://www.sustainable-benchmarking.de)

## „Sustainable Excellence“ (SusEx)<sup>12</sup>

Sustainable Excellence ist ein umfassendes Managementsystem, das auf der Systematik der EFQM (European Foundation for Quality Management) aufbaut. Unternehmen streben „nachhaltige Spitzenleistungen“ auf allen Managementebenen an, was bedeutet, angesichts verschärfter internationaler Wettbewerbsbedingungen, rascher Innovations sprünge und ständig wechselnder Arbeitsprozesse überragende Ergebnisse für Kunden, Share- und Stakeholder zu erzielen. Für Sustainable Excellence wurde die EFQM-Struktur beibehalten, der Katalog der Unterkriterien jedoch um einige nachhaltigkeitsrelevante Indikatoren erweitert, um ihn noch stärker auf nachhaltiges Wirtschaften auszurichten. Bei der jüngsten Überarbeitung ihrer Systematik hat die EFQM viele dieser von der Sustainable Excellence Group eingearbeiteten Ergänzungen übernommen.

Bestandteile des Sustainable-Excellence-Prozesses sind die Schulung der Prozessbeteiligten in der EFQM-Systematik, die Selbstbewertung nach dem um Nachhaltigkeitsaspekte bereicherten EFQM-Modell, die Priorisierung von Handlungsfeldern und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Dabei sollen die gelernten Methoden angewendet und die Strategie weiterentwickelt werden, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu verstetigen. SusEx macht mit seiner Betrachtung des Unternehmens nicht an Abteilungsgrenzen, aber auch nicht an Unternehmensgrenzen Halt, da Benchmarking ein Teil des Prozesses ist. Durch diesen Ansatz, von anderen Unternehmen (und sonstigen Organisationen) zu lernen, können sich weit reichende regionale Netzwerke und Kooperationen bilden.

Aufgrund der Komplexität, der notwendigen Vorkenntnisse bzw. Vorerfahrungen in den Unternehmen, der Qualifizierung der Beschäftigten (EFQM-Ausbildung) und des großen Einführungsaufwands erscheint SusEx im Rahmen von FABRIKregio nur als weitergehende Bearbeitung geeignet, z. B. nach einem Einstieg über BNC, fNC oder SAFE. Viele der in SusEx enthaltenen Grundsätze und Ideen sind jedoch nutzbar und können wertvolle Anregungen geben.

Die folgende Tabelle fasst alle analysierten Instrumente mit den wesentlichen Ergebnissen überblicksartig zusammen.

Tabelle 1a: Übersicht Bestandsaufnahme Betriebliche Selbstbewertungsinstrumente

In-stru-ment	Tiefe/ Komplexität	Aufwand (zeitlich und finanziell)	Ziele	Zielgruppe (Akteure und Unternehmen)	Stärke	Schwäche
INC	Schnell und einfach: erste Annäherung an das Thema Nachhaltigkeit; keine Prozessbegleitung; keine Moderation.	20 Minuten für eine Person. Keine Kosten.	Einstieg in das Thema Nachhaltiges Wirtschaften, Lernimpuls zur Nachhaltigkeit; Anreiz zur Weiterarbeit durch Erkennen des Status quo und Anregung durch Good-practice-Beispiele.	Entscheidungs träger in KMU	Kostenlos, schnell, wenig Aufwand, jederzeit verfügbar, zu nichts verpflichtend	Unbegleitet, oberfläch-lich, zu nichts ver-pflichtend

<sup>12</sup> Merten, Thomas (2003): Nachhaltig wirtschaften mit dem Sustainable Excellence Ansatz, in: Verbandsdienst der Lebenshilfe, 3/03, s. 120-125 ([www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de)).

Tabelle 1b: Übersicht Bestandsaufnahme Betriebliche Selbstbewertungsinstrumente

Instrument	Tiefe/ Komplexität	Aufwand (zeitlich und finanziell)	Ziele	Zielgruppe (Akteure und Unternehmen)	Stärke	Schwäche
fNC	Geht bei der Multiple-Choice-Abfrage wesentlich stärker ins Detail als der INC. Detaillierte Abfrage der Kennzahlen und Diskussion im Team.	2 bis 3 halbtägige Workshops im kleinen Kreis für Start, Bewertung, Auswertung, Maßnahmenplanung; Umsetzung unternehmensspezifisch.  Aufwand für externe Moderation bzw. ggf. Prozessbegleitung. Ca. 950-1950 Euro	Erkennen des Status quo, Überblick über Stärken und Verbesserungspotenziale; Anregungen für Maßnahmen durch qualifizierte Antworten in Fragebogen; Aufstellen von Maßnahmen.	Entscheidungssträger in größeren KMU	Objektiv und nachvollziehbar durch Kennzahlen	Starke Kennzahlenorientierung Durch Kennzahlen gestütztes Vorgehen in Kleinunternehmen schwer durchführbar. Wenig partizipativ.
SAFE	Durch den detaillierten Fragebogen und die Diskussion im Zukunftsworkshop wird das Thema angesichts der Kürze der Zeit relativ tiefgehend angegangen; der verbindliche Maßnahmenplan und der Controlling-Workshop wirken Oberflächlichkeiten entgegen.  Möglichkeit, detaillierte Verbesserungsvorschläge zu äußern.	Für 6-20 Beteiligte: 2-3 halbtägige Workshops. Aufwand für externe Moderation bzw. ggf. Prozessbegleitung. Ca. 3000-6000 €.	Nutzung des Know-hows der Beschäftigten bei der relativ detaillierten Analyse der Stärken und Schwächen und bei den Verbesserungsvorschlägen. Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen. Interne Lerneffekte.	Angehörige aller Bereiche und Hierarchieebenen in KMU. Bei Kleinunternehmen bis 20 Personen die gesamte Belegschaft.	Schwerpunkt auf Partizipation: Ideen und Kompetenzen der Beschäftigten werden nutzbar gemacht, Beschäftigte werden aufgewertet.  Kommunikativer motivierender Prozess	Kontinuierliche Weiterarbeit mit dem Instrument SAFE.  Integration in bestehende Managementinstrumente.
BNC	Beteiligte werden zu eigenständigen Überlegungen angeleitet und müssen ihr Urteil evtl. im Diskussionsprozess erläutern. Differenzierte Bewertung durch drei Bewertungskriterien (Plan, Umsetzung, Controlling); Unterstützung der Bewertung durch Nachweise.	Für 3-10 Beteiligte: 2 bis 3 halbtägige Workshops für Start, Bewertung, Auswertung, Maßnahmenplanung; Umsetzung individuell; (ggf. Schulung in der Methodik).  Aufwand für externe Moderation bzw. ggf. Prozessbegleitung. Ca. 5000 €.	Erkennen des Status quo, detailliertes Herausfinden von Stärken und Verbesserungspotenzialen in den Bereichen Planung, Umsetzung und Controlling; Einleitung von Maßnahmen.  Interne Lerneffekte.	Entscheidungssträger und Mitarbeiter/innen in KMU	Gründliche Status-quo-Analyse und Maßnahmenplanung durch den diskussionsorientierten Charakter und die Bewertung unter drei Blickwinkeln. Einführung u. Stärkung des EFQM-Gedankens	Komplexere Bewertungslogik erfordert Einführung des Teams.  Beteiligung der Ausführungsebene nur eingeschränkt möglich.

Tabelle 1c: Übersicht Bestandsaufnahme Betriebliche Selbstbewertungsinstrumente

Instrument	Tiefe/ Komplexität	Aufwand (zeitlich und finanziell)	Ziele	Zielgruppe (Akteure und Unternehmen)	Stärke	Schwäche
be.st	Tiefgehend, differenziert (auch nach verschiedenen Bewertungskriterien) und umfassend. Die ausführlichen Begründungen sind kein (stichwortartiger und freiwilliger) Zusatz, sondern Voraussetzung zur Skalenbewertung.	Für kleineren Kreis: Intensive Schulung, Vorbereitung auf die Bewertungsmethodik (ggf. EFQM-Assessoren-Schulung); Bewertung je Prozess 0,5 bis 1 Tag; Maßnahmenfindung ggf. im Benchmarkingprozess (Umfang unterschiedlich) oder in weiteren 0,5-tägigen Workshops.	Umfassende Selbstbewertung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel der internen Optimierung (KVP) und/ oder des externen Benchmarkings.	Entscheidungsträger und Mitarbeiter/innen der Leitungsebenen in größeren KMU	Umfassender Blick auf die Geschäftsprozesse, Kombination von qualitativer und quantitativer (Kennzahlen) Herangehensweise.	Wenige KMU verfügen über ausreichend Prozessreife  Hoher Zeit- und Ressourcenaufwand
SusEx	Ganzheitlicher Entwicklungsrahmen für nachhaltiges Wirtschaften, geht über ein reines Selbstbewertungsinstrument hinaus, komplexes Managementsystem	Fortlaufend Workshops im kleinen Kreis	Kontinuierliche, auf Selbstbewertung basierende und der EFQM-Systematik folgende Verbesserung des Unternehmens im Sinne der Nachhaltigkeit	Entscheidungsträger und Mitarbeiter/innen der Leitungsebenen in größeren KMU	Durch die Ergänzung des anerkannten EFQM-Systems um Nachhaltigkeitssichtpunkte kann potenziell eine Vielzahl von KMU für nachhaltiges Wirtschaften gewonnen werden	Komplexität  Einführungsaufwendungen

### Fazit Bestandsaufnahme Betriebliche Selbstbewertungsinstrumente

Für FABRIKregio sind die Selbstbewertung, der partizipative, motivierende und kommunikationsfördernde Charakter sowie die Integration regionaler Aspekte in das einzusetzende Selbstbewertungsinstrument von besonderer Bedeutung.

Bei allen sechs analysierten Instrumenten handelt es sich um Selbstbewertungsinstrumente, wobei be.st und insbesondere SusEx als Managementsysteme bzw. ganzheitliche Unternehmensentwicklungsmodelle noch deutlich über den bloßen Selbstanalyse- und Verbesserungsprozess hinausgehen. Entsprechend aufwändig sind diese beiden Instrumente, die sich daher im Rahmen von FABRIKregio eher als weitergehende Ergänzung zu weniger komplexen Instrumenten, die einen geringeren Schulungs- und Vorbereitungsaufwand voraussetzen sowie eine geringe Prozessorientierung und -reife erfordern, anbieten.

Das Online-Instrument des „Initialen Nachhaltigkeits-Checks“ ist von der Idee her als „Einstiegsinstrument“ in das Thema Nachhaltiges Wirtschaften konzipiert. Da die an FABRIKregio beteiligten Unternehmen bereits über einige Vorerfahrungen im Bereich des umwelt- und Nachhaltigkeitsorientierten Managements verfügen sowie die Selbstbewertung als Teamprozess durchgeführt werden soll, kommt der INC hier lediglich als warm-up in Betracht. Eine alleinige Durchführung des INC würde die Unternehmen bei FABRIKregio unterfordern und bei weitem nicht das Potenzial ausschöpfen, das mit anderen Instrumenten im Rahmen von FABRIKregio zu heben ist.

Verbleiben die Instrumente fNC, SAFE und BNC. Den von der Konzeption her am stärksten partizipativen Charakter hat SAFE, da die meisten Angehörigen eines Betriebes aus den Erfahrungen ihres Arbeitsalltags heraus die bei SAFE gestellten Fragen relativ problemlos beantworten können. Das Instrument fNC weist eine sehr starke Kennzahlenorientierung auf und richtet sich ausschließlich an ein kleines Team in der Leitungsebene. Die beim BNC gestellten Fragen befinden sich in der Regel auf einem höheren Abstraktionsniveau, zudem ist die Differenzierung durch die perspektivische Aufspaltung „Planung – Durchführung – Kontrolle“ stärker. Mit einem etwas höheren Erklärungs- und Einführungsaufwand oder einer kurzen Schulung ist es aber durchaus möglich, den BNC mit einem Projektteam durchzuführen, das sich repräsentativ aus Mitgliedern aller Bereiche des Unternehmens zusammensetzt. Dies ist beim fNC aufgrund seiner Kennzahlenorientierung wesentlich schwieriger durchführbar.

Sowohl fNC als auch BNC und SAFE leisten eine integrative Betrachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsindikatoren und richten ihr Augenmerk im bestehenden Fragebogen auch auf regionale Aspekte. Insgesamt gibt es zum Thema regionale Ausrichtung, auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit von regionaler Wirtschaft und Politik, die meiste Erfahrung beim BNC.

Was Tiefe und Komplexität der Instrumente betrifft, so dürfte der BNC am „passgenauesten“ sein, da die Pilotunternehmen in FABRIKregio z. T. über eine gewisse QM-, UM- oder Prozessmanagement bzw. EFQM-Orientierung (als Zielsetzung) verfügen und von daher mit der Art und Weise der differenzierten Betrachtung keine Probleme haben dürften. Vielmehr besteht die Chance von den größeren Potenzialen, die diese Herangehensweise im Vergleich zum weniger komplexen SAFE bietet, profitieren zu können. Gleichzeitig kann der BNC im Vergleich zum fNC eine wesentlich breitere Partizipation von Beschäftigten gewährleisten. Vor diesem Hintergrund ist zusammenfassend zu konstatieren, dass der BNC aus den analysierten Instrumenten das für FABRIKregio am besten geeignete Selbstbewertungsinstrument ist.

Als Ergebnis der Bestandsaufnahme zu den Selbstbewertungsinstrumenten für Nachhaltiges Wirtschaften hat sich das Instrument Bochumer Nachhaltigkeitscheck (BNC) als geeignete Basis für die Anwendung im Rahmen der betrieblichen Pilotprojekte in FABRIKregio heraus kristallisiert.

Parallel zur Bestandsaufnahme wurde eine Auswahl der Selbstbewertungsinstrumente den beteiligten Unternehmen im Startworkshop vorgestellt und diskutiert. Im Workshop wurden ferner einerseits die Erwartungen und Zielsetzungen der Unternehmen abgeklärt und andererseits erste Präferenzen auf Basis der vorherigen Erfahrungen mit dem Thema Nachhaltiges Wirtschaften und bereits eingesetzten Managementinstrumente abgefragt. Hieraus ergab sich ebenso wie aus der Bestandsaufnahme eine Präferenz der Unternehmen in Richtung Bochumer Nachhaltigkeitscheck.

Vor diesem Hintergrund wurde vereinbart, den Unternehmen eine Liste möglicher Themen, Fragen/Aspekte zur Selbstbewertung zur Kommentierung zukommen zu lassen und diese auf dem zweiten Workshop (Entwicklungs-Workshop; siehe Abb. 5 zuvor) zu diskutieren bzw. zu ergänzen. Hier wurden ebenso die Bewertungsmethodik im Nachhaltigkeitscheck FABRIKregio sowie die Durchführung und der Ablauf im Unternehmen abgestimmt.

#### 4.3.2. Bestandsaufnahme Regionalkonzepte für Nachhaltigkeit

Für die Auswahl der regionalen Konzepte zum Thema Nachhaltige Entwicklung (Nachhaltiges Wirtschaften) wurde zunächst recherchiert, welche bestehenden Modelle in diesem Themenfeld in Österreich bereits entwickelt und angewendet wurden. Im Einzelnen ausgewählt und analysiert wurden:

- „Regionalcluster Hartberg“;
- „LA21-Modell mit Regionalbezug“ (PRO21);
- „Lokales Indikatorensystem für dauerhafte Lebensqualität“ (LISL);
- „Sektorvision“;
- „Sustainability Balanced Scorecard“ (SBSC);
- „Product Sustainability Assessment“ (PROSA).

##### „Regionalcluster Hartberg“<sup>13</sup>

Im Gegensatz zu sektoralen Clustern ist der Regionalcluster nicht auf eine bestimmte Branche fokussiert, sondern auf die Vielfalt der Region. Inhalt dieses Modellprojektes ist die konkrete Umsetzung der Vision einer Nachhaltigen Entwicklung auf regionaler Ebene. Die dauerhafte Sicherung einer größtmöglichen Lebensqualität durch nachhaltiges Wirtschaften in der Region steht dabei im Mittelpunkt.

Projektziele sind u. a. die gezielte Nutzung von Synergieeffekten in der Region, die Erhöhung der Wertschöpfung und Reduktion des Kaufkraftabflusses, die Umsetzung konkreter Projekte zur Stärkung der Regionalwirtschaft, die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Reduktion von Güter- und Personenverkehr (z. B. durch Pendler) sowie die Umsetzung wichtiger Aspekte der Nachhaltigkeit (zum Beispiel stärkere Nutzung nachwachsender Rohstoffe, Verbindung von Produktion und Dienstleistungen, kleinräumige Schließung von Stoffkreisläufen). Diese Ziele werden durch vier, einander ergänzenden Teilstrategien angestrebt:

- Regionale Absicherung der Grundbedürfnisse (Infrastruktur, Nahversorgung);
- Vernetzung der Produzenten in der Region;
- Teilweiser Ersatz von Regionsimporten durch regionale Produktion;
- Steigerung der Regionsexporte (nicht Arbeitskräfte exportieren, sondern Produkte und Dienstleistungen).

Die Besonderheit des Regionalcluster ist die Verbindung von vor allem kleineren und mittleren Unternehmen aus einer Region und aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen (Landwirtschaft, Gewerbe, Industrie, Tourismus, etc.), sowie Konsumenten und Vertretern aus dem öffentlichen Bereich (Verwaltung und Politik). Die Selbstbewertung von Aktivitäten der Unternehmen nach den Kriterien der Nachhaltigkeit sowie die Einbindung von Beschäftigten, wie es bei FABRIKregio der Fall ist, werden beim Regionalcluster nicht behandelt. Dennoch ist insbesondere der regionalwirtschaftliche Ansatz (und seine Maßnahmen) sowie die Unterstützung von Unternehmenskooperationen für FABRIKregio von Interesse. Sowohl FABRIKregio als auch der Regionalcluster gehen dabei von einem bottom-up Ansatz aus: mit Methoden zur Einbindung unterschiedlicher (regionaler) Akteure, der Entwicklung eines ganzheitlichen (Leit-)Bildes (für das Unternehmen/für die Region) und der damit einhergehenden Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen sowie deren konkrete Umsetzung. Eine Evaluation (Kontrolle) der Maßnahmenumsetzung wie bei FABRIKregio wird beim Regionalcluster nicht durchgeführt.

<sup>13</sup> Brenzel, S. (2004): Endbericht zum Projekt „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung am Beispiel der Region Hartberg - Regionalcluster Hartberg“. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung, Wien.

### „LA21-Modell mit Regionalbezug“ (PRO21)<sup>14</sup>

Der Name PRO 21 steht für „PROgramm, PROzess und PROjekt“ (alle drei werden miteinander verbunden) bzw. auch „Für das 21. Jahrhundert“ (übersetzt).

Dieses Modell sieht vor, dass Gemeinden wie bisher eigenständig eine Lokale Agenda 21 durchführen, darüber hinaus aber gemeinsam in ihrer Region eine Entwicklung im regionalen Kontext beschreiten. Im Zeitrahmen von 21 Monaten der Prozessbegleitung (ein erfahrener LA21-Prozessbegleiter betreut dabei durchschnittlich 9 Gemeinden einer Region) folgen drei Abschnitte: die regionale, die kommunale und die Vernetzungsphase.

Bei der regionalen Phase führen die Gemeinden einer Kleinregion gemeinsam eine Zukunftskonferenz durch (Unternehmen sind dabei wichtige Teilnehmer) mit dem Ziel, ein Leitbild für die Kleinregion zu entwickeln. Bei der kommunalen Phase führen die Gemeinden individuell einen Lokale Agenda 21-Prozess durch (Vorbereitungs-, Start-, Leitbild- und Umsetzungsphase). Auf Basis der Einzelergebnisse der Gemeinden folgt dann die Vernetzungsphase, in der auf regionaler Ebene eine Zusammenführung der Projektideen stattfinden soll mit dem Ziel, jene Projektideen herauszufiltern, die mehr als eine Gemeinde betreffen und deren Umsetzung im regionalen Kontext sinnvoll ist.

Im Hinblick auf eine verbesserte Umsetzung wird eine Institutionalisierung empfohlen, d. h. es sollte eine Koordinationsstelle geschaffen werden, die eine gemeinsame Projektinitiierung, Förderbewerbung, Öffentlichkeitsarbeit und andere Aufgaben übernimmt. Ergänzend zum Modell wird noch folgendes berücksichtigt:

- Aufbau von Schnittstellen mit ähnliche Initiativen in anderen Bereichen (Schule, Wirtschaft);
- Integration von Querschnittsthemen (z. B. Nahversorgung und Lokale Beschäftigung);
- Berücksichtigung internationaler Standards (z. B. Charta von Aalborg, Aalborg+10).

PRO 21 befindet sich derzeit noch in seiner anfänglichen Umsetzungsphase, greift jedoch die langjährigen Erfahrungen mit LA21-Prozessen auf mit dem Ziel klarere Strukturen, höhere Effizienz und stärkere Zusammenarbeit mit Unternehmen zu fördern. Insbesondere der Aufbau von Kooperationen zwischen Gemeinden / Region und Unternehmen sowie die Integration von regionalen Schwerpunktthemen (Nahversorgung, lokale Beschäftigung) in Geschäftstätigkeiten sind für FABRIKregio interessant.

Die Selbstbewertung von Nachhaltigkeitspotenzialen wird bei PRO 21 nicht behandelt, könnte jedoch für Gemeinden in Zukunft interessant sein.

### Lokales Indikatorensystem für dauerhafte Lebensqualität“ (LISL)<sup>15</sup>

LISL (Lokales Indikatorensystem für dauerhafte Lebensqualität) ist ein von der Oberösterreichischen Akademie für Umwelt und Natur konzipiertes, umfassendes Indikatorensystem, welches hilft, den Erfolg bzw. den Fortschritt einer Nachhaltigen Gemeindeentwicklung messen und aufzeigen zu können. Es umfasst 47 Indikatoren, aus dem jede Gemeinde ihre relevanten Indikatoren auswählen und gegebenenfalls ergänzen kann. Jeder LISL-Indikator ist mit einem von der LA21 abgeleiteten Ziel versehen und erleichtert somit die Abstimmung mit einem bereits bestehenden LA21-Leitbild. Die Indikatoren müssen über eine längere Zeitspanne beobachtet werden und erhalten somit ihre Aussagekraft.

Wie bei FABRIKregio werden auch bei LISL Stärken und Schwächen analysiert und ein Selbstcheck durchgeführt, der wiederholt anwendbar ist. Im Gegensatz zu FABRIKregio geht es bei LISL allerdings um die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Gemeinden und

<sup>14</sup> Forschungsprojekt des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung, Wien 2005.

<sup>15</sup> Oberösterreichische Akademie für Umwelt und Natur (2003): LISL – Lokales Indikatorensystem für dauerhafte Lebensqualität. Wegweiser für eine nachhaltige Gemeindeentwicklung.

umfasst daher keine betrieblichen Themengebiete. Die LISL Indikatoren sind insbesondere für den regionalen Teil von FABRIKregio interessant und sind in diesen eingeflossen.

### „Sektorvision“<sup>16</sup>

Als Sektorvision bzw. als Prozess der Entwicklung einer Sektorvision versteht man die gemeinschaftliche Entwicklung eines ganzheitlichen Leitbildes inklusive Zielen und davon abgeleiteten Maßnahmen sowie die zur Überprüfung des Umsetzungserfolges notwendigen Indikatoren.

Hauptziel des Projektes ist die Erarbeitung sektorspezifischer und auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichteter Wirtschaftsleitbilder für ausgewählte Wirtschaftsbranchen im partizipativen Dialog. Die Leitbilder sollen als Instrumente der Orientierung, Koordination, Motivation und Legitimation der betreffenden Wirtschaftssektoren in ihrer regionalen Einbettung aktiv beitragen. Als Prozess und Ergebnis der Leitbildentwicklung versteht sich die methodisch fundierte, gemeinschaftliche Entwicklung einer ganzheitlichen Zukunftsvision, die etwa 25 Jahre voraus liegt, 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.

Am Beispiel einer Wirtschaftsbranche (ENSO Netzwerk – fünf Unternehmen) wurden bei der Sektorvision die Chancen und Möglichkeiten von nachhaltigen Wirtschaftsweisen aufgezeigt und auf betrieblicher Ebene verankert. Ähnlich ist es beim Projekt FABRIKregio, wobei hier nicht eine Branche sondern einzelne Unternehmen und ihre Beschäftigten im Vordergrund stehen.

Von Unternehmen wird die Bedeutung der Nachhaltigkeit in ihrer gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Bedeutung noch zu wenig erkannt. Bei beiden Projekten, Sektorvision und FABRIKregio, wird daher der Zielkonflikt zwischen vorhandenem Wissen um „Nachhaltigkeit“ und der Umsetzung der Prinzipien des „Nachhaltigen Wirtschaftens“ im Alltag behandelt. Mit der Verknüpfung der Methode der Leitbildentwicklung bzw. der Selbstbewertung von Aktivitäten eines Unternehmens mit dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung (des Nachhaltigen Wirtschaftens) ergibt sich längerfristig eine attraktive Steigerung des Unternehmenswertes sowie eine systematische Stärkung der Marktposition. Dennoch sind es zwei verschiedene Herangehensweisen: Bei Sektorvision branchenspezifisch, bei FABRIKregio unternehmensspezifisch.

Der regionalwirtschaftlichen Ansatz der Sektorvision (Aufbau einer Dialog- und Kommunikationsbasis zur Stärkung der Regionalwirtschaft, Schaffung regionaler Identität) sowie deren Indikatoren (Stoffmanagement, Energiemanagement, Management der Human- und Finanzressourcen) fließen in das Projekt FABRIKregio ein.

### „Sustainability Balanced Scorecard“ (SBSC)<sup>17</sup>

Wie kann unternehmerische Nachhaltigkeit umgesetzt und in das allgemeine Managementsystem von Unternehmen integriert werden? Diese Frage bearbeitet das Projekt mit dem Ziel, eine für das Top-Management relevante Methode zu entwickeln. Dabei wird auf das heute in der Wirtschaft immer wichtiger werdende Instrument der Balanced Scorecard aufgebaut. Faktoren, die dabei besonders zu beachten sind, weil sie

---

<sup>16</sup> Strigl, A. (2003): Sektorvision - Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensleitbilder und –strategien. BMVIT, Berichte aus Energie und Umweltforschung 24/2003. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung, Wien.

<sup>17</sup> Schaltegger, S. und Dyllick, T. (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Gabler Verlag, Wiesbaden.

eine fördernde oder hemmende Wirkung entfalten, sind: strategische, kulturelle, mikropolitische, Prozessbezogene, strukturelle und methodische Faktoren.

Beispiel aus österreichischer Praxis: Unternehmen wie zum Beispiel die österreichischen Bundesforste AG (ÖBf) nutzen die Balanced Scorecard und haben sie aufgrund der strategischen Bedeutung der Nachhaltigkeit (Sustainability) um diesen Faktor weiterentwickelt. Ergebnis ist die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), die beim Leitbild ansetzt und über die Strategien bis hin zu Zielvorgaben für die einzelnen Mitarbeiter reicht. Auf allen Ebenen wird nach den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit kommuniziert, gearbeitet, gemessen und letztlich beurteilt.

Was ist unternehmerische Nachhaltigkeit? Wie hoch ist der ökonomische Nutzen des Managements von ökologischen und sozialen Aspekten für die Unternehmung?

Diese Fragen werden sowohl bei FABRIKregio als auch bei der SBSC bearbeitet und mit konkreten Indikatoren belegt. Beide Instrumente haben eine systematische Herangehensweise nachhaltige Aspekte in betriebliche Managementsysteme zu integrieren. Allerdings wird bei FABRIKregio insbesondere auf die Einbeziehung der Beschäftigten geachtet (bottom-up), wohingegen die SBSC auf Führungsebene erarbeitet wird (top-down).

#### „Product Sustainability Assessment“ (PROSA)<sup>18</sup>

Eine der zentralen Aufgaben modernen Unternehmensmanagements ist, Produkte zu entwickeln, die nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische und gesellschaftliche Aspekte berücksichtigen. PROSA, Product Sustainability Assessment, ist eine vom Öko-Institut e. V. entwickelte Methode, um diese Aufgabe zu lösen. PROSA dient der strategischen Analyse von Produktportfolios, Produkten und Dienstleistungen. Die Methode wird auch in der integrierten Produktpolitik und bei Dialogprozessen eingesetzt. PROSA wird derzeit methodisch weiterentwickelt und mit vergleichbaren internationalen Ansätzen harmonisiert.

Das Konzept des „Nachhaltigen Wirtschaftens“ wird sowohl bei PROSA als auch bei FABRIKregio auf die operative Ebene übersetzt. Der Fokus von PROSA liegt allerdings in der nachhaltigen Produktentwicklung, die in FABRIKregio nur einen Teilaspekt ausmacht. Für die Vertiefung von Punkt 6 bei FABRIKregio (Themenbereich „6. Produktion und Dienstleistungen“) ist PROSA interessant.

PROSA strukturiert erforderliche Entscheidungsprozesse und reduziert Komplexität auf das Wesentliche. FABRIKregio strukturiert wohl auch Entscheidungsprozesse, stellt jedoch die drei Dimensionen Planung, Umsetzung und Evaluierung (Kontrolle) von Entscheidungsprozessen dar und beinhaltet dadurch einen höheren Grad an Komplexität. Anhand der Ergebnisse werden die spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens identifiziert und daraus ein konkreter Maßnahmenplan abgeleitet. Bei PROSA ist dies nur auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen begrenzt.

Interessant für FABRIKregio ist der so genannte „Pfadfinder“ von PROSA, der den zeitlichen Ablauf, die Auswahl der Tools und weitere zur Verfügung stehende Hilfsmittel beschreibt und diese zur Integration vorschlägt.

Die folgende Tabelle fasst alle analysierten Instrumente mit den wesentlichen Ergebnissen überblicksartig zusammen.

---

<sup>18</sup> Griebhammer, R. (2005): Projekt „Product Sustainability Assessment“. Öko-Institut e.V., Freiburg.

Tabelle 2a: Übersicht Bestandsaufnahme Regionalkonzepte für Nachhaltigkeit

Instrument	Aufwand Voraussetzungen	Anwendungsfelder Indikatoren	Zielsetzung	Zielgruppe (Akteure und Unternehmen)	Stärke	Schwäche
Regionalcluster	Aufbau in einem Jahr möglich. Voraussetzung ist ein geeigneter Partner aus der Region. Moderation zu Beginn empfehlenswert.	Klar abgrenzbare Regionen (wirtschaftliche, kulturelle oder politische Region). Ziele und umgesetzte Maßnahmen.	Bewusstseinsbildungsprozess für eine nachhaltige Regionalwirtschaft, Kooperation mit anderen Betrieben, Nutzung bereits vorhandener Initiativen.	Regionen und ihre Akteure (Unternehmen, Konsumenten, Personen aus dem öffentlichen Bereich, etc.)	Schwerpunkt: Stärkung der Regionalwirtschaft unter Einbindung regionaler Akteure	Anfänglich kostenintensiv, keine Evaluation der Maßnahmen
Pro21	Dauer 21 Monate. Prozessbegleitung notwendig, Institutionalisierung empfohlen. Ein Handbuch mit Materialien, Methoden und Hintergrundinformationen dient als Hilfsmittel (Qualitätskontrolle).	LA21-Gemeinden und Regionen. Arbeitskreise, umgesetzte Maßnahmen.	Verbindung regionale und kommunale Ebene, stärkere Einbeziehung der Wirtschaft, Effizienzsteigerung in der Umsetzung von LA21-Prozessen, Einbindung einer größeren Anzahl von Gemeinden.	Gemeinden und Regionen.	Schwerpunkt Einbindung kommunaler Akteure. Effizient und regional verbindend. Aufbau von Schnittstelle; Integration von Querschnittsthemen.	Koordinationsstelle notwendig.
LISL	Stärken und Schwächen Analyse im Rahmen eines Nachhaltigkeits-Selbstchecks (47 Indikatoren). Parallel zum LA21-Prozess. Ein bis zweijährlich wiederkehrendes Controllinginstrument.	LA21 Gemeinden. Nachhaltigkeitsindikatoren inkl. Bürgerbeteiligung.	Fortschritt einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung messbar machen, enge Verknüpfung mit dem LA21-Leitbild.	LA21 Gemeinden und solche, die es noch werden wollen.	Schwerpunkt auf Partizipation und Operationalisierung (Nachhaltigkeit in Gemeinden messbar machen).	Starke Kennzahlenorientierung
Sektor-Vision	Entwicklung eines Branchenleitbildes. Schwerpunkt partizipativer Dialog und regionale Einbettung. Einjähriger Leitbildprozess, Moderation empfehlenswert.	Ausgewählte Wirtschaftsbranchen. Branchenspezifische Indikatoren.	Leitbildentwicklung: Orientierung, Koordination, Motivation, Legitimation.	Unternehmensbranchen (vorzugsweise in einer Region). Vorzeigeunternehmen der Nachhaltigkeit.	Zielkonflikt zwischen Wissen und Handeln wird systematisch aufgezeigt.	Kooperationsbereitschaft der Mitbewerber untereinander notwendig.

Tabelle 2b: Übersicht Bestandsaufnahme Regionalkonzepte für Nachhaltigkeit

Instrument	Aufwand Voraussetzungen	Anwendungsfelder Indikatoren	Zielsetzung	Zielgruppe (Akteure und Unternehmen)	Stärke	Schwäche
SBSC	Top-down Ansatz. „Weiche“ und „harte“ Faktoren werden gemessen und bewertet. (Strategische) Führungsebene, Controllinginstrument. Stärken-Schwächen-Analyse.	Mittelständische oder große Unternehmen.  Vier Perspektiven: Entwicklungs-, Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive.  Sowie drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie, Soziales.	Umfassende Selbstbewertung von Geschäftsprozessen (und Strategien) mit dem Ziel der Ableitung von konkreten Maßnahmen.	Entscheidungsträger und Mitarbeiter/innen der strategischen Führungsebene	Umfassender Blick auf Geschäftsprozesse, Kombination von qualitativen und quantitativen Kennzahlen.	Komplexer unternehmenspolitischer Prozess.
PROSA	Strukturiert Entscheidungsprozesse und reduziert Komplexität. Dient der strategischen Analyse von Produktportfolios.	Unternehmen - Produkte und Dienstleistungen  Ökonomische, ökologische und sozialgesellschaftliche Kriterien.	Methodische Weiterentwicklung der Produkt-Nachhaltigkeits-Analyse.	Entscheidungs-träger und Mitarbeiter/innen der Produktions- und Dienstleistungsbereiche.	Nutzenorientierung, Förderung von „radikalen“ nachhaltigen Innovationen.	Auf den Bereich Produktentwicklung beschränkt.

### Fazit Bestandsaufnahme Regionalkonzepte für Nachhaltigkeit

Für FABRIKregio sind die Selbstbewertung, der partizipative, motivierende und kommunikationsfördernde Charakter sowie die Integration regionaler Aspekte in das einzusetzende Selbstbewertungsinstrument von besonderer Bedeutung.

Bei den sechs analysierten Instrumenten handelt es sich sowohl um Konzepte für Regionen als auch um wirtschaftliche Instrumente für Betriebe mit regionalem Schwerpunkt. Bis auf den Regionalcluster, stehen erstere (PRO 21 und LISL) in enger Verbindung mit LA 21-Prozessen. Zielgruppe ist hier ganz klar die kommunale / regionale Ebene (speziell bei PRO 21 ist die Verbindung von kommunaler und regionaler Nachhaltigkeit erwähnenswert). Daher steht weniger die Art und Weise der Umsetzung im Fokus für FABRIKregio, sondern vielmehr die entwickelten Indikatoren, die ein weitgehend komplettes Abbild regionaler Nachhaltigkeit darstellen. Diese wurden im Rahmen der Konzeptentwicklung vom ÖIN zusammengefasst und im Projektteam bewertet (siehe unten) und sind auf diesem Wege in das Selbstbewertungsinstrument FABRIKregio eingeflossen. Der Regionalcluster als drittes regionales Konzept geht von einem bottom-up Ansatz aus, der insbesondere für die Einbindung regionaler Akteure in FABRIKregio betrachtet wurde.

Die verbleibenden Instrumente Sektorvision, SBSC und PROSA beleuchten in erster Linie betriebliche Aspekte der Nachhaltigkeit sowie deren regionalen Aspekte, insbesondere das Projekt Sektorvision geht dabei auch auf die regionale Einbettung der Unternehmen ein. Im Fokus dieser drei Instrumente stehen betriebliche Strategieprozesse und die damit einhergehende Ableitung von Zielen und Maßnahmen. Daher sind sie für FABRIKregio interessant, haben jedoch eine andere Herangehensweise. Sektorvision geht im Speziellen auf die Leitbildentwicklung von Wirtschaftsbranchen ein, PROSA auf die Analyse von Produktportfolios hinsichtlich Nachhaltigkeit. Die SBSC kommt FABRIKregio

am nächsten, da auch hier Stärken und Schwächen analysiert, verschiedene Perspektiven integriert und Geschäftsprozesse selbst bewertet werden. Sie geht jedoch von einem top-down Ansatz aus und beinhaltet daher keine partizipativen Aspekte.

#### 4.3.3. Bestandsaufnahme sonstiger betrieblicher Bewertungsmodelle

Im dritten Schritt der so genannten Bestandsaufnahmen wurden diesem Projekt ähnlich gelagerte Projekte z. B. aus dem Programmbereich Fabrik der Zukunft analysiert und dem zu entwickelnden Modell FABRIKregio gegenübergestellt. Hierfür wurden folgende Projekte/Instrumente ausgewählt:

- „Betriebliche Agenda 21“ (BA 21);
- „Ganzheitliche Bewertung von Nachhaltigkeitsaktivitäten“ (INaBe);
- „Improving New Services“ (INES);
- „Regionale Projekt-Innovations-Matrix“ (PIM),
- „Sustainable Management Methods Integrating Tool-Kit“ (SUMMIT).

#### „Betriebliche Agenda 21“ (BA 21)<sup>19</sup>

Die Betriebliche Agenda 21 („BA 21“) ist ein nachhaltiges Wirtschaftsprogramm, das im Rahmen der Lokalen Agenda 21 innovative Unternehmer in den Gemeinden auf ihrem Weg in eine nachhaltige Zukunft unterstützen soll. Gleichzeitig verfolgt die Betriebliche Agenda 21 eine gezielte Abstimmung zwischen den Anforderungen der Wirtschaft und den Interessen unterschiedlichster Gruppen in den Gemeinden, um eine sinnvolle Entwicklung zu ermöglichen.<sup>20</sup>

Die BA 21 ähnelt dem Projektansatz FABRIKregio: Verbesserte Mitarbeiterkommunikation (aber auch zu den Medien) sowie regionale Aspekte sind wichtige Themen. Weiters ist eine Workshopserie Bestandteil des Projektes.

Allerdings ist die quantitative Bewertung bzw. Selbstbewertung der Nachhaltigkeits-Performance von Unternehmen nicht systematischer Schwerpunkt der BA21. Auch ist die BA 21 deutlich mehr im Bereich der Unternehmensstrategie angesiedelt, was ebenfalls eine klare Abgrenzung zum Ansatz FABRIKregio darstellt.

Interessant an der BA 21 ist u. a. die Verknüpfung von betrieblichen und regionalen Nachhaltigkeitsaspekten, die vor allem auf Ebene der Akteure zu erfolgen scheint. Weiters erfolgt eine Verbindung zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung, was ev. auch in FABRIKregio oder einer späteren Weiterentwicklung zu berücksichtigen wäre („externe Dokumentation“).

#### „Ganzheitliche Bewertung von Nachhaltigkeitsaktivitäten“ (INaBe)<sup>21</sup>

INaBe steht für Entwicklung einer ganzheitlichen Bewertung der Aktivitäten von Unternehmen auf Nachhaltigkeitsrelevanz und Praxistest in führenden Industriebetrieben (ganzheitliche Bewertung von Nachhaltigkeitsaktivitäten).

Ziel dieses FDZ-Projektes ist die Entwicklung eines dualen Modells (Nachhaltigkeits-Navigator) bestehend aus Methode und Instrument zur Bewertung von Aktivitäten von Unternehmen in Richtung nachhaltiger Entwicklung aus objektiver und subjektiver Perspektive.

---

<sup>19</sup> Siehe: <http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/ziel/1031980/DE/>

<sup>20</sup> Quelle: [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at).

<sup>21</sup> FDZ-Leitfaden in Vorbereitung; siehe: [http://www.indoek.noelak.at/files/berichte/INABE\\_kzr\\_Kurzbeschreibung.pdf](http://www.indoek.noelak.at/files/berichte/INABE_kzr_Kurzbeschreibung.pdf).

Ähnlich zum Projekt FABRIKregio ist in INaBe der partizipative Charakter ins Projekt eingebunden. Es werden interne Workshops mit Mitarbeiter eines Unternehmens durchgeführt. Auch das Thema Selbstbewertung der Nachhaltigkeit des Unternehmens ist in diesem Projekt berücksichtigt.

Im Gegensatz zu FABRIKregio werden allerdings die drei Ebenen der Nachhaltigkeit beurteilt und nicht die Einzelaspekte von Nachhaltigkeit innerhalb der klassischen Unternehmensbereiche analysiert (so wie es in FABRIKregio geplant ist). Das Thema Regionales ist in INaBe ein Thema von mehreren, wird also nicht spezifisch oder systematisch behandelt. Nicht Gegenstand ist das integrierte Ableiten eines Stärken-/Verbesserungspotentials sowie eine Maßnahmenableitung und -planung.

#### „Improving New Services“ (INES)<sup>22</sup>

INES (Improving New Services) ist ein auf Microsoft Excel basierendes Bewertungstool, mit dem ökologische, ökonomische und soziale Eigenschaften von Produktdienstleistungs-Konzepten (PDL) bewertet werden können.

Diese drei Eigenschaftsbereiche werden mittels Fragen erfasst und anschließend zusammenfassend bewertet. Die Bewertung erfolgt dabei relativ, d. h. es werden entweder verschiedene PDL miteinander verglichen oder die Verbesserung oder Verschlechterung (ökologisch, ökonomisch, sozial) eines bestimmten Konzeptes beurteilt.

INES wurde im Rahmen des FDZ-Projektes „Ökoeffiziente Produktdienstleistungs-Konzepte“ entwickelt, an dem auch das Faktor 10 Institut beteiligt war (zuständig für die ökologische Bewertung). Interessant an INES ist vor allem, dass es sich um ein echtes Selbstbewertungstool handelt.

Relevant für FABRIKregio sind die Fragebögen und Kategorien der Fragen. Im Gegensatz zu FABRIKregio berücksichtigt INES keine regionalen Aspekte und auch das Thema „Innerbetriebliche Kommunikation“ wird nicht dezidiert behandelt.

Das erarbeitete Bewertungstool zielt auf die Beurteilung von Produktdienstleistungs-Konzepten ab. Die Neu-Entwicklung von Product-Service-Systems konnte mit INES bisher nur schwer erreicht werden.

#### „Regionale Projekt-Innovations-Matrix“ (PIM)<sup>23</sup>

Mit der Projekt-Innovations-Matrix soll es möglich werden, dass Entscheidungsgremien (so z. B. regionale Förderstellen, regionale Planungsbeiräte, EU-Regionalmanagementstellen, Gemeinderäte, etc.) bei Projektsitzungen einen schnellen Überblick über die Gesamtheit der eingereichten (Innovations-) Projekte erhalten und gleichzeitig für jedes Projekt den Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Region abschätzen können.

Im Gegensatz zu FABRIKregio geht es beim Projekt PIM nicht um die Bewertung von Unternehmen sondern um die Bewertung von Projektvorschlägen im regionalen Kontext. Es werden ausschließlich regionale Themen berücksichtigt und eine dezidierte Beurteilung betrieblicher Nachhaltigkeitspotenziale findet nicht statt.

---

<sup>22</sup> Siehe: Barbara Hammerl et al.: Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. Leitfaden zur Entwicklung zukünftiger Geschäftsfelder. Projektbericht im Rahmen der Programmlinie FDZ. März 2003.

<sup>23</sup> Siehe: Wallner, H. P. et al.: Die Projekt-Innovations-Matrix. Ein Instrument zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Teil 1: Methoden und Grundlagen. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 14/2001; BMVIT (Hrsg.); Wallner, H. P. et al.: Die Projekt-Innovations-Matrix. Ein Instrument zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Teil 2: Weiterentwicklung und Fallstudien. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 14/2001; BMVIT (Hrsg.).

## „Sustainable Management Methods Integrating Tool-Kit“ (SUMMIT)<sup>24</sup>

SUMMIT steht für Sustainable Management Methods Integrating Tool-Kit and Prepare Plus und will sich als eine Gesamtstrategie zur Implementierung von Nachhaltigkeit in Klein- und Mittelbetrieben verstehen.

SUMMIT ist aus mehreren Bausteinen / Werkzeugen aufgebaut, und wird gemeinsam mit ausgewählten Betrieben der österreichischen Wirtschaft entwickelt.

Erster Baustein ist der Summit Methods Register. Hier werden bekannte Management Praktiken, Systeme und Tools hinsichtlich nachhaltiger sozialer, ökologischer und ökonomischer Kriterien evaluiert und in einer Datenbank kategorisiert.

Der zweite Baustein ist der Summit Sustainability Check, ein Internet-Bewertungstool, das eine nach nachhaltigen Kriterien ausgelegte, quantitative Unternehmensanalyse beinhaltet. Die Ergebnisse des Checks sollen eine Bewertung des Status „Nachhaltige Entwicklungsstufe“ des Betriebes sowie das Erkennen von Potentialen für die Implementierung nachhaltiger Visionen und Leitbild ermöglichen.

Der dritte Baustein ist die Summit Tools Matrix kombiniert aus dem Methods Register und den Kriterien des Sustainability Checks. Mit den Zielen und dem aktuellen Standpunkt des Betriebes im Vordergrund kann hier die Bewertung der Befragungen eingetragen werden. Die Matrix soll so die Managementtools maßgeschneidert bestimmen, die zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung im Betrieb beitragen.

SUMMIT behandelt das Thema Nachhaltigkeitsbewertung des Unternehmens ähnlich wie FABRIKregio, es werden aber viel zu viele Kriterien abgefragt. Die Bewertungskategorien selbst erinnern dabei erstaunlicherweise sehr an den Bochumer Nachhaltigkeitscheck (siehe Kap. 4.3.1.), ohne dass dieser zitiert wird.

Im Gegensatz zu FABRIKregio wird die Bewertung in SUMMIT nicht dezidiert in einem kommunikativen Prozess eines Teams erarbeitet, sondern durch ein Bewertungstool (Internettool) erarbeitet. Ziel ist dabei nicht das systematische Erarbeiten eines Stärken- bzw. Verbesserungsprofils und eines Maßnahmenplans wie bei FABRIKregio, sondern die Bestimmung eines maßgeschneiderten Managementtools auf Basis des Nachhaltigkeits-Checks.<sup>25</sup> Damit erscheint die Wirkung von SUMMIT für Unternehmen im Vergleich zu FABRIKregio deutlich stärker in Richtung Strategie zu gehen und insbesondere mittel- bzw. langfristiger angelegt zu sein.

Im Projekt SUMMIT und seiner Bewertungssystematik werden weiters im Vergleich zu FABRIKregio regionale Aspekte nicht oder nur am Rande behandelt.

## Fazit Bestandsaufnahme sonstiger betrieblicher Bewertungsmodelle

Die Bestandsaufnahme sonstiger betrieblicher Bewertungsmodelle von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene hat ergeben, dass es bereits ähnlich gelagerte Projekte zum Ansatz von FABRIKregio gibt, jedoch keines der bisherigen Projekte – sowohl im Rahmen von „Fabrik der Zukunft“ als auch in anderen Zusammenhängen – die spezifische Themen-Kombination von Selbstbewertung von Nachhaltigkeit und Regionaler Nachhaltigkeit aufgreift.

Das Thema der unternehmerischen Selbstbewertung von Nachhaltigkeit, das ja gerade in Deutschland in einigen Pilotprojekten bereits erfolgreich angewendet wurde, wurde in Österreich bisher nur zum Teil behandelt (so in INABE oder INES). Auch die Ableitung von Verbesserungen im Kommunikationsbereich von Unternehmen durch die Bewertungs im Dialog mehrerer Mitarbeiter/innen eines Unternehmens ist im Ansatz von FABRIKregio stärker angedacht als in bisherigen oder laufenden Projekten (etwa SUMMIT). Dieses gilt

---

<sup>24</sup> Siehe: [www.summit.at](http://www.summit.at).

<sup>25</sup> Aus den gesichteten Unterlagen zu SUMMIT ging u. a. nicht hervor, wie der Schritt von der Bewertung des Unternehmens hin zur Auswahl spezieller Managementmethoden erfolgt.

auch für die Behandlung von Stärken- bzw. Verbesserungspotentialen sowie für die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen inklusive Planung derselben.

Insgesamt erscheinen die zu FABRIKregio vergleichbaren Projekte im Hinblick auf ihre Wirkung bei Unternehmen stärker mittel- bzw. langfristig angelegt zu sein sowie eher auf Unternehmensstrategische Aspekte abzielen.

Regionale Aspekte werden in bisherigen oder laufenden Projekten zwar behandelt (z. B. PIM oder auch BA 21), die systematische Einarbeitung von regional-spezifischen Bewertungskriterien in alle relevanten Unternehmensbereiche greift allerdings nur das Projekt FABRIKregio erstmals auf.

#### 4.4. Einarbeitung regionaler Aspekte in das Modell FABRIKregio

Als Region bezeichnet man territorial zusammenhängende Gebiete, die eine enge kulturelle, wirtschaftliche und / oder landschaftliche Bindung zu einander pflegen. Eine Region entwickelt meistens aufgrund der historischen, geographischen, klimatischen oder wirtschaftlichen Entwicklung ganz spezielle Eigenheiten – u. a. regionale Kultur und Tradition, regionale Sprache (Dialekt), regionale Küche, regionale Wirtschaftsentwicklung (behandelt im Rahmen der Regionalökonomie). Deshalb liegen die Aspekte einer Region vor allem bei den ökologischen, kulturellen und wirtschaftlichen Faktoren.

Als ein Ergebnis der Bestandsaufnahmen (siehe zuvor) wurden rund 30 regionale Indikatoren / Aspekte für FABRIKregio heraus kristallisiert. Sie wurden zum folgenden wesentlichen Set an regionalen Grundindikatoren in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zusammengefasst:

##### Umwelt

- A Minimierung regionaler Umweltbelastungen (Transport, Lärm, Immissionen, Inanspruchnahme von Fläche, etc).
- B Nutzung erneuerbarer Energieträger (Wasser, Holz, Biomasse, Sonne, etc).
- C Kennen und Nutzen regionaler Ressourcen (Rohstoffe).
- D Optimierung des Stoffstrom-Managements (z. B. Abfallvermeidung, umweltschonende Abfallverwertung, Recycling).
- E Aktivierung regionaler Potenziale (z. B. in den Bereichen Gesundheit/Wellness, Lebensqualität, Naturräume, Kultur, Nahversorgung).

##### Wirtschaft

- F Erhöhung der Wertschöpfung in der Region (z. B. durch Ersatz von Regionsimporten durch eigene Produkte).
- G Erhöhung des regionalen Kundenstocks (z. B. durch regionales Marketing, Zielgruppe: regionale Kunden).
- H Zusammenarbeit mit regionalen Betrieben (z. B. gemeinsames Marketing für die Region, Entwicklung einer regionalen Dachmarke, Bartergeschäfte<sup>26</sup>, Einführung einer Regionalwährung).
- I Entwicklung regionsspezifischer Produkte & Dienstleistungen.

---

<sup>26</sup> Bartergeschäfte - auch Tauschgeschäfte genannt - sind eine Form des Handels, in der Waren (Dienstleistungen) direkt gegen andere Waren bzw. Dienstleistungen ausgetauscht werden, ohne die Verwendung einer Währung. Bartergeschäfte sind als alternative Handelsgeschäfte eine geeignete Möglichkeit, zusätzliche Umsätze zu tätigen und die Liquidität des Unternehmens zu schonen.

## Umfeld/Menschen

- J Image des Unternehmens in der Region.
- K Zusammenarbeit (und Einbindung) mit regionalen Akteuren / Netzwerken (Medien, Verwaltung, Politik, etc).
- L Beteiligung an regionalen Initiativen (z. B. Mitarbeit in regionalen Verbänden / an regionalen Projekten, Sponsoring regionaler und nachhaltiger Aktivitäten im sozial-kulturellen oder ökologischen Bereich).
- M Nutzung (und Förderung) des regionalen Know-how (Aus- und Weiterbildung, insbesondere junger Leute).
- N Austausch mit den Mitarbeitern über regionale Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten (regionaler code of conduct).

Im nächsten Schritt wurden diese regionalen Aspekte gemeinsam mit den Teilnehmer/innen des Projektes auf die für ihr Unternehmen relevanten Fragestellung begrenzt.

Dabei kam die so genannte Papiercomputer-Methode nach F. Vester<sup>27</sup> zum Einsatz. Mit dem Papiercomputer (oder auch Sensitivitätsanalyse genannt) liegt ein einfaches Hilfsmittel vor, mit dem die geschätzte Wirkungsintensitäten von Systemelementen (hier die regionalen Faktoren) innerhalb eines komplexen Systems analysiert werden können. Je mehr (subjektive) Bewertungen durchgeführt werden, desto objektiver kann das Ergebnis gewertet werden.

Die Ergebnisse dieser Analyse lassen sich sehr gut zur Entscheidungshilfe über Eingriffsmöglichkeiten und -strategien für systematische Veränderungsprozesse nutzen.

Von jedem regionalen Aspekt wurde seine „Einflussnahme“ auf all die anderen Aspekte als auch seine „Beeinflussbarkeit“ durch diese anderen ermittelt. Die daraus resultierenden Kombinationen von Einflussnahme und Beeinflussbarkeit unterteilt die einzelnen Aspekte in die folgenden vier Bereiche:

- Aktiver Aspekt (hohe Einflussnahme, niedrige Beeinflussbarkeit);
- Reaktiver Aspekt (niedrige Einflussnahme, hohe Beeinflussbarkeit);
- Kritischer Aspekt (hohe Einflussnahme, hohe Beeinflussbarkeit);
- Träger Aspekt (niedrige Einflussnahme, niedrige Beeinflussbarkeit).

Diese Charakterisierung ist für die Suche nach möglichst wirksamen und effizienten Eingriffsmöglichkeiten in vernetzte Systeme von Bedeutung. Denn bei der Veränderung aktiver oder kritischer Elemente werden gleichzeitig zahlreiche Änderungen im ganzen System verursacht.

Wird dagegen ein reaktives oder träges Element verändert, so werden im Gesamtsystem kaum Folgewirkungen erzeugt.

---

<sup>27</sup> Vester, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. DVA, Stuttgart.

Anwendung des Papiercomputers nach F. Vester																								
Wirkung von ↓ auf →		Minimierung regionaler Umweltbelastungen	Nutzung erneuerbarer Energieträger	Kennen & Nutzen regionaler Ressourcen	Optimierung des Stoffstrom-Managements	Aktivierung regionaler Potenziale	Erhöhung der regionalen Wertschöpfung	Erhöhung des regionalen Kundenstocks	Zusammenarbeit mit regionalen Betrieben	Entwicklung regionaler Produkte & DL	Image des Unternehmens in der Region	Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren	Beteiligung an regionalen Initiativen	Nutzung des regionalen Know-how	Regionaler "code of conduct"	Bewertung 1	Bewertung 2	Bewertung 3	Bewertung 4	Bewertung 5	Bewertung 6	Bewertung 7	Bewertung 8	Aktivsumme
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N									
<b>A</b>	Minimierung regionaler Umweltbelastungen	-	0	0	0	2	0	0	1	3	2	1	3	1	3	16	15	15	12	12	13	26	17	16
<b>B</b>	Nutzung erneuerbarer Energieträger	3	-	3	1	3	2	0	2	2	2	2	3	3	3	29	24	27	19	23	22	29	19	24
<b>C</b>	Kennen & Nutzen regionaler Ressourcen	1	3	-	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	30	28	28	24	32	29	36	32	30
<b>D</b>	Optimierung des Stoffstrom-Managements	3	3	1	-	3	1	0	1	2	1	2	0	3	3	23	24	17	22	21	20	25	10	20
<b>E</b>	Aktivierung regionaler Potenziale	2	3	3	1	-	3	2	3	3	3	3	3	3	3	35	28	30	32	24	31	32	24	30
<b>F</b>	Erhöhung der regionalen Wertschöpfung	0	2	3	2	3	-	1	3	3	0	1	2	3	1	24	24	27	28	23	21	28	22	25
<b>G</b>	Erhöhung des regionalen Kundenstocks	1	0	0	0	0	-	2	0	1	2	2	0	2	10	21	27	22	26	17	21	17	20	
<b>H</b>	Zusammenarbeit mit regionalen Betrieben	1	1	1	2	3	3	3	-	2	2	3	2	2	3	28	22	27	28	25	29	31	27	27
<b>I</b>	Entwicklung regionaler Produkte & DL	2	2	3	2	3	3	1	2	-	3	2	2	3	3	31	25	26	27	31	27	29	26	28
<b>J</b>	Image des Unternehmens in der Region	0	0	0	0	2	0	3	3	0	-	3	3	1	3	18	10	20	22	17	19	21	19	18
<b>K</b>	Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren	0	1	1	0	3	2	3	3	1	3	-	3	3	3	26	30	34	17	30	30	32	14	27
<b>L</b>	Beteiligung an regionalen Initiativen	0	0	3	0	3	0	2	2	2	3	3	-	2	3	23	31	28	19	29	28	29	14	25
<b>M</b>	Nutzung des regionalen Know-how	0	0	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	-	3	28	31	24	17	30	26	33	15	26
<b>N</b>	Regionaler "code of conduct"	3	2	3	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	-	29	22	25	12	21	25	30	11	22
<b>Bewertung 1</b>		16	17	24	12	34	21	20	29	26	26	31	29	30	35							336,4		
<b>Bewertung 2</b>		18	15	26	16	27	32	23	21	27	29	28	18	27	28									
<b>Bewertung 3</b>		22	30	32	14	27	30	26	31	28	28	26	26	22	14									
<b>Bewertung 4</b>		13	14	14	13	27	26	27	23	28	27	30	28	19	12									
<b>Bewertung 5</b>		22	9	26	14	30	32	25	30	23	31	29	26	27	21									
<b>Bewertung 6</b>		11	12	26	9	33	23	23	31	25	35	32	21	28	26									
<b>Bewertung 7</b>		20	9	33	17	31	31	28	32	31	39	33	32	33	36									
<b>Bewertung 8</b>		11	11	27	13	27	22	16	22	21	25	16	19	21	18									
<b>Passivsumme</b>		17	15	26	14	30	27	24	27	26	30	28	25	26	24	337								

**Beeinflussbarkeit**

0...keine  
 1...gering  
 2...mittel  
 3...hoch

**Durchschnitt: 24,027**

Abbildung 7: Bewertung der Priorität regionaler Aspekte mittels Papiercomputer<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Vester, F. (1999)

Die Ergebnisse der Bewertung wurden anschließend in einer zweidimensionalen Grafik dargestellt, die die Aspekte deutlich in die vier Einflussbereiche teilt. Aus den so ermittelten Rollen der Aspekte lässt sich ablesen, wo das System seine kritischen Punkte hat und welche Aspekte sich für FABRIKregio besonders relevant sind.

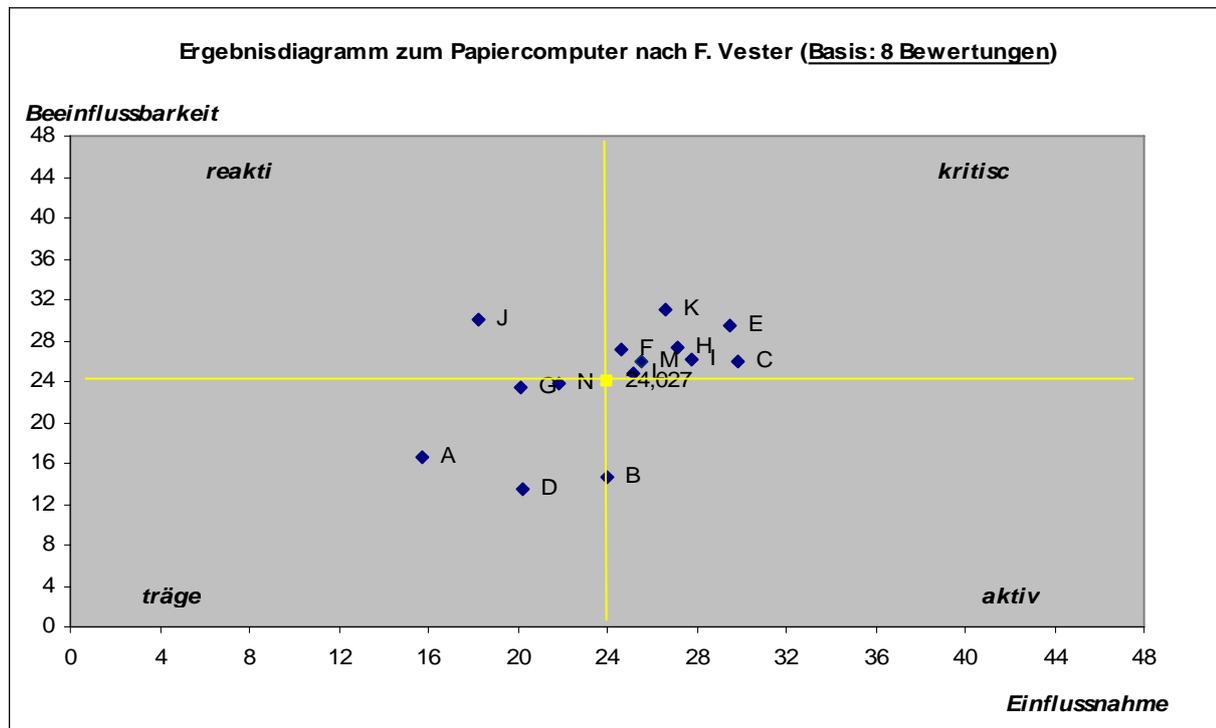


Abbildung 8: Ergebnisdiagramm zum Papiercomputer nach F. Vester (8 Bewertungen)

Für den nächsten Entwurf der Bewertungsfragen in FABRIKregio wurden daher die von den Teilnehmer/innen und vom Projektteam eruierten „kritischen Aspekte“, also jene Aspekte, die sowohl hohe Einflussnahme als auch hohe Beeinflussbarkeit aufweisen, ins Bewertungsmodell FABRIKregio eingebaut.

Darunter fallen folgende Aspekte:

- C Kennen und Nutzen regionaler Ressourcen (Rohstoffe).
- E Aktivierung regionaler Potenziale (z. B. in den Bereichen Gesundheit/Wellness, Lebensqualität, Naturräume, Kultur, Nahversorgung).
- I Entwicklung regionsspezifischer Produkte & Dienstleistungen.
- H Zusammenarbeit mit regionalen Betrieben (z. B. gemeinsames Marketing für die Region, Entwicklung einer regionalen Dachmarke, Bartergeschäfte, Einführung einer Regionalwährung).
- K Zusammenarbeit (und Einbindung) mit regionalen Akteuren / Netzwerken (Medien, Verwaltung, Politik, etc.).
- M Nutzung (und Förderung) des regionalen Know-how (Aus- und Weiterbildung, insbesondere junger Leute).
- F Erhöhung der Wertschöpfung in der Region (z. B. durch Ersatz von Regionsimporten durch eigene Produkte).
- L Beteiligung an regionalen Initiativen (z. B. Mitarbeit in regionalen Verbänden / an regionalen Projekten, Sponsoring regionaler und nachhaltiger Aktivitäten im sozial-kulturellen oder ökologischen Bereich).

Nachdem die oben genannten kritischen Faktoren, die gemeinsam mit dem Projektteam sowie den Teilnehmer/innen der Unternehmen identifiziert wurden, heraus kristallisiert waren, wurden diese in den Fragenkatalog des neuen Modells FABRIKregio integriert. Einerseits direkt in den Bereich 9) „Regionales Umfeld des Unternehmens“ mit sechs konkreten Fragen (siehe Abb. 9) sowie auch indirekt als Ergänzung zu den bereits vorhandenen Fragen der restlichen Bereiche.

#### 4.5. Modell FABRIKregio und Handlungsanleitung zur Anwendung

Das Kernstück des neuen Modells FABRIKregio sind die zu bewertenden Aussagen in den 10 zentralen Unternehmensbereichen (insgesamt 55 Einzelfragen). Ein Beispiel ist für den Bereich „Regionales Umfeld des Unternehmens“ in der folgenden Abbildung dargestellt.

Auswertungsbogen für den Bereich 9) Regionales Umfeld des Unternehmens												Nachweise, Begründungen																					
a) Zur Aussage liegt eine planvolle systematische Vorgehensweise vor.				b) Die Vorgehensweise ist entsprechend umgesetzt.				c) Die Vorgehensweise und die Umsetzung werden gemessen/ bewertet und ggf. verbessert																									
trifft voll zu		trifft halbwegs zu		trifft überhaupt nicht zu		zu 100%		zu 50%		zu 0%			trifft voll zu		trifft halbwegs zu		trifft überhaupt nicht zu																
<i>Kreuzen Sie für die nachfolgenden Aussagen bitte Ihre Bewertungen von 10 bis 0 an.</i>																																	
<b>9.1 Wir kennen und nutzen die in der Region vorkommenden Rohstoffe (natürliche Ressourcen).</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.2 Unsere Geschäftstätigkeit trägt zur Aktivierung regionaler Potenziale (z. B. in den Bereichen Gesundheit/Wellness, Lebensqualität, Naturräume, Kultur, Nahversorgung) und zur Steigerung der Attraktivität des Standortes bei.</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.3 Wir entwickeln und vermarkten Regions-spezifische Produkte und Dienstleistungen (z. B. Lebensmittel aus der Region, Möbel aus heimischen Holzarten).</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.4 Durch unsere Geschäftstätigkeit wird die Wertschöpfung in der Region erhöht (z. B. durch den Ersatz von Regionsimporten durch eigene Produkte/Dienstleistungen).</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.5 Unser Unternehmen nutzt bevorzugt erneuerbare Energieträger aus der Region (z. B. Wasser, Holz, Biomasse, Sonne).</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.6 Wir pflegen den Kontakt zur Gemeinde / Region und berücksichtigen deren Ziele mit in unserer Arbeit. Dies kann z. B. umfassen: Regionales Leitbild, Maßnahmen gegen Abwanderung.</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Durchschnittswert der Bewertung a)				Durchschnittswert der Bewertung b)				Durchschnittswert der Bewertung c)																									
<input type="text"/>				<input type="text"/>				<input type="text"/>																									
Gesamtwert der Durchschnittswerte: a) × 0,3 + b) × 0,4 + c) × 0,3																																	
<input type="text"/>																																	

Abbildung 9: Bewertungsaussagen am Beispiel „Regionales Umfeld des Unternehmens“  
Quelle: Eigene Darstellung

Jede Aussage im Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio wird in Anlehnung an EFQM (siehe Kap. 4.3.1.) aus drei verschiedenen Blickwinkeln bewertet. Dabei gilt es zu bestimmen, inwieweit die Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft. Die drei Blickwinkel sind die folgenden:

- Zur Aussage liegt eine planvolle, systematische Vorgehensweise vor.
- Die Vorgehensweise ist entsprechend umgesetzt.
- Die Vorgehensweise und Umsetzung werden gemessen/bewertet und ggf. verbessert.

Zur Bewertung der Aussagen steht eine Skala von 10 bis 0 zur Verfügung (z. B. von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“). Es werden also für jede der Aussagen drei „Noten“ vergeben.

Das Feld „Nachweise / Begründungen“ im Bewertungsbogen ermöglicht, Beurteilungen anhand von Beispielen und Erläuterungen zu untermauern. Diese Angaben dienen auch dazu, die spezifischen Einschätzungen später nachvollziehen zu können.

Die abschließenden Bewertungen sollte auf jeden Fall im Team durchgeführt werden, um zu erreichen, dass sich möglichst alle Teilnehmer/innen mit der Bewertung und den daraus folgenden Konsequenzen (Maßnahmen) identifizieren.

Im Folgenden ist ergänzend eine Handlungsanleitung zur genauen Vorgehensweise bei der Anwendung des Nachhaltigkeits-Checks FABRIKregio für Unternehmen formuliert.

Handlungsanleitung zur Anwendung im Unternehmen:

Der Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio ist ein Selbstbewertungsinstrument, mit dessen Hilfe Sie herausfinden können, wie zukunftsfähig Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation ist.

Erarbeitet wurde der Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio zusammen mit drei österreichischen Pilotunternehmen und mit entsprechenden Erfahrungen aus Pilotprojekten in Deutschland im Rahmen des Forschungsprojekts „FABRIKregio – Weiterentwicklung, Erprobung und Verbreitung von Modellen zur Selbstbewertung betrieblicher Nachhaltigkeitspotenziale unter besonderer Berücksichtigung regionaler Erfolgsfaktoren“ im Rahmen des vom österreichischen Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologien (BMVIT) initiierten Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften (Linie „Fabrik der Zukunft“).

Der Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio betrifft die folgenden 10 Unternehmensbereiche:



Abbildung 10: Unternehmensbereiche für eine Nachhaltigkeits-Selbstbewertung

Quelle: eigene Darstellung

Zu jedem der 10 Themenbereiche finden Sie Bewertungsbögen mit je 4 bis 6 Aussagen zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise.

Die Bewertung dieser Aussagen zeigt Ihnen, wie weit Ihr Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise vorangeschritten ist, wie sie Ihre Stärken und Verbesserungspotentiale analysieren und wie sie Verbesserungsmaßnahmen ableiten können. Alle Bereiche und Aussagen wurden bereits mit anderen Unternehmen abgestimmt und somit in der Praxis erprobt.

## Wie funktioniert der Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio?

Im Folgenden skizzieren wir Ihnen, wie Sie mit dem Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio arbeiten können. Sie sollten sich daran orientieren, können aber in Teilbereichen davon abweichen. Es empfiehlt sich, alle 3 Workshops möglichst unter fachlicher Betreuung externer Moderatoren durchzuführen.

Bilden Sie ein Projektteam aus 3-8 Mitarbeiter/innen, mit dem Sie die den Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio durchführen. Dieses Team kann aus einem kleinen Kreis von Führungskräften, Stabsstellen oder einer existierenden Managementrunde bestehen. Einzelne Mitarbeiter/innen können / sollten in das Team integriert oder bei Bedarf hinzugezogen werden. Das Projektteam wird vom Projektleiter bzw. der Projektleiterin vertreten.

Informieren Sie die Geschäftsführer/in und die betroffenen Mitarbeiter/innen von Ihrem Vorhaben.

Erster Workshop im Unternehmen (Dauer: ca. 2-3 Stunden):

Führen Sie im Projektteam eine kurze Einführung in den Themenkomplex Nachhaltige Entwicklung und den Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio durch. Geben Sie allen Teilnehmer/innen ein Exemplar des Nachhaltigkeits-Checks FABRIKregio sowie diese Handlungsanweisung. Erläutern Sie den Teilnehmer/innen, wie der Bewertungsprozess funktioniert. Bitten Sie die Teilnehmer/innen die Aussagen bis zum nächsten Workshop persönlich und jeder für sich zu bewerten. Klären Sie offene Fragen und bitten Sie die Teammitglieder, den Nachhaltigkeitscheck jeweils individuell bis zum nächsten Workshop zu bearbeiten.

Zweiter Workshop im Unternehmen (Dauer: ca. 4 Stunden):

- Lassen die die Bewertungen von den einzelnen Teammitgliedern präsentieren.
- Legen Sie die diejenigen Bewertungen fest, über die Konsens im Team besteht (in der Regel diejenigen, die weniger als 2 bis 3 „Noten“ Abweichung enthalten) und definieren Sie den Mittelwert.
- Diskutieren Sie diejenigen Bewertungen, über die kein Konsens im Team besteht und finden Sie auch hier eine gemeinsame Bewertung. Ermitteln sie die wiederum die Durchschnittswerte.
- Markieren Sie (falls erforderlich) diejenigen Bewertungen, zu denen Sie noch weitere Informationen benötigen; ggf. Informationssuche zu offenen Bewertungen, insbesondere zum Bereich „Nachweise / Begründungen“.
- Erstellen Sie die Visualisierung (Spinnendiagramm, Beispiel siehe weiter unten Abb. 11).

Dritter Workshop im Unternehmen (Dauer: ca. 4 Stunden):

- Klären Sie die ausstehenden Bewertungen und „Nachweise / Begründungen“.
- Identifizieren Sie die Stärken und Verbesserungspotenziale mittels Kartenabfrage (Beispiel siehe weiter unten Abb. 12).
- Leiten Sie anhand Ihrer Ergebnisse konkrete Verbesserungsmaßnahmen ab und stellen Sie einen Maßnahmenplan auf (Beispiel siehe weiter unten Tab. 3).

## Auswertung

Bei der Auswertung der durchgeführten Bewertungen ist zu beachten, dass diese in einem mehrstufigen Verfahren (4 Spinnendiagramme) erfolgt, nämlich für:

- den Bewertungsbereich „Systematische Vorgehensweise/Plan“,
- den Bewertungsbereich „Umsetzung“,

- den Bewertungsbereich Messung / Bewertung“ sowie
- den Gesamt-Durchschnittswert pro Themenbereich (bezüglich Berechnungsformel siehe Bewertungsbogen).

**FABRIKregio - Beispielbewertung als Spinnendiagramm**

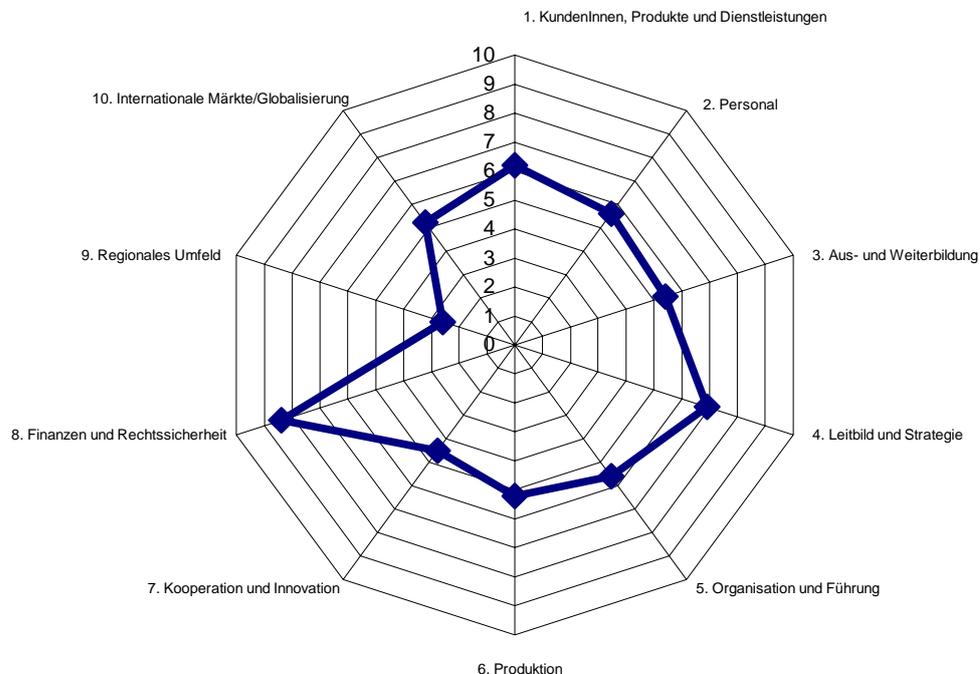


Abbildung 11: Beispiel für eine Auswertungsgrafik in Form eines Spinnendiagramms

### Stärken und Verbesserungspotenziale

Identifizieren Sie Ihre Stärken und Verbesserungspotenziale und priorisieren die Schwerpunkte. Anhand der vier Spinnendiagramme können Sie nun die Themenbereiche auswählen, denen Sie sich zuerst zuwenden wollen. In der Regel sind das vornehmlich die Verbesserungspotenziale, wobei es auch wichtig ist zu schauen, in welchen Bereichen Ihre Stärken liegen. Wir fokussieren im Folgenden auf die Arbeit mit den Verbesserungspotenzialen:

Folgende Vorgehensweise bietet sich dazu an:

Markieren Sie diejenigen Bereiche in den Spinnendiagrammen, die mit der „Note 5“ oder schlechter als Ihrem spezifischer Durchschnittswert bewertet worden sind. Führen Sie dies in allen 4 Diagrammen durch.

Nehmen Sie sich für die identifizierten Bereiche nochmals den Fragebogen vor und identifizieren Sie hier diejenigen Aussagen, die „schlecht“ bewertet worden sind.

Schreiben sie diese Aussagen und die dazugehörige, schlecht beurteilte Bewertungskategorie (z. B. interne Kommunikation: gut in der Planung; weniger gut in Umsetzung und Überprüfung) auf Karten, die Sie dann an die Diagramme heften.

Diskutieren Sie dieses Zwischenergebnis, insofern dazu Bedarf besteht.



Abbildung 12: Beispiel für die Darstellung von Stärken und Verbesserungspotenzialen (grüne Karten = Stärken; rote Karten = Verbesserungspotenziale; gelbe / eckige Karten = 10 zu bewertende Unternehmensbereiche)

Priorisieren Sie anschließend das Zwischenergebnis, insofern notwendig (Ziel sind ca. 4-8 Verbesserungspotenziale, zu denen Sie Maßnahmen konzipieren).

Diskutieren Sie die identifizierten Verbesserungspotenziale gemeinsam oder in Kleingruppen und erarbeiten Sie mögliche Maßnahmen, um die Potenziale auszuschöpfen.

**Maßnahmenplan**

Erstellen Sie einen Maßnahmenplan (mit Angaben von Budget, Zeiten, Verantwortlichkeiten etc.). In der Praxis hat sich das folgende Tabellenformat bei der Erstellung eines Maßnahmenplans als nützlich erwiesen.

Tabelle 3: Beispiel für ein Tabellenformat zur Maßnahmenplanung

Potential	Problem	Maßnahme	Zeitplan	Verantwortlich	Kontrolle	Budget
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...

#### 4.6. Ergebnisse der Pilotanwendungen in den Unternehmen dieses Projektes

Aus den Erfahrungen bei der Anwendung von FABRIKregio in den Pilotunternehmen lassen sich als Ergebnisse sowohl hard facts als auch soft facts beobachten.

**Hard facts:** Hierunter lassen sich alle greifbaren und messbaren Ergebnisse der Anwendung einer Selbstbewertung zusammenfassen. Neben der quantitativen Bewertung sowie einer detaillierten Analyse der Stärken und Verbesserungspotenziale ergeben sich konkrete Ergebnisse aus den abgeleiteten Maßnahmen. Durch das „Querschnittsthema Nachhaltigkeit“ ergeben sich potentielle Verbesserungspotenziale in nahezu allen Unternehmensprozessen, z. B. in der Aufbau- und Ablauforganisation, in der Qualifizierung der Beschäftigten, Ressourcen- und Kosteneinsparungen in der Produktion.

**Soft facts:** Durch die Integration der Beschäftigten in den Prozess der Selbstbewertung und die Durchführung der Bewertung im Dialog lassen sich insbesondere gesteigerte Motivation, verbesserte Kommunikation(-sfähigkeit), Vertrauensbildung, größere Teamfähigkeit, erhöhte Eigeninitiative, Identifikation mit dem Unternehmen, Problemverständnis für betriebliche Abläufe sowie gesteigerte Arbeitszufriedenheit feststellen.

Darüber hinaus liegt ein wichtiges weiteres Ergebnispotenzial im Dialog und Erfahrungsaustausch mit den beteiligten Unternehmen (gemeinsame Workshops wie etwa „Erfahrungsaustausch“), aber auch, wie im Projektkonzept vorgesehen, zwischen den Unternehmen und Regional- bzw. Kommunalvertretern, die z. T. als Gäste in den gemeinsamen Workshops dieses Projektes beteiligt wurden.

Im Bereich der hard facts können grundsätzlich eine Vielzahl von Ergebnissen (Verbesserungsmaßnahmen) sowohl technischer als auch organisatorischer Art entwickelt und realisiert werden.

Im Folgenden werden einige der Verbesserungsmaßnahmen auszugsweise wiedergegeben, die von den Pilotbetrieben im Projekt FABRIKregio im Rahmen der In-house-Workshops erarbeitet und zum Teil bereits umgesetzt werden konnten.

Tabelle 4: Ausgewählte Verbesserungsmaßnahmen der Unternehmen;  
Quelle: teilnehmende Unternehmen in FABRIKregio

Definieren und Dokumentieren von Kernprozessen	Einsparen von Ressourcen durch Prüfung aller Standby-betriebe, Energiehaushalt, Mülltrennung, Nutzung erneuerbarer Energie	Erhöhung der Ausbildungsleistung (mehr Lehrlinge)
Ernennung eines Abfallbeauftragten	Messen und Dokumentieren durch ein Handbuch verbessern	Nachhaltigkeit im Einkaufsprozess integrieren (Einkaufskriterien)
Prozessfindung und Toolentwicklung für die Ideensammlung zu neuen Produkten; Einbindung des Verkaufs in Innovationsprozesse	Stärkere Evaluation der Müllräume, Müllmengen, Problemstoffe; bessere Kontrolle über Abfallmengen bzw. Entsorgung durch verbesserte Auswertung der Aufzeichnungen	Steigerung der Diskussionskultur (Strategiemeetings, Übernahme von Verantwortung, Zielvereinbarung, Coaching, MA-Versammlung)
Übersetzung des Leitbildes an Mitarbeiter, Steigerung der internen Kommunikation auch im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit (Besprechungen, Trainings)	Verbesserung der externen Dokumentation (Flyer, Broschüren, Homepage) u. a. zur Bekanntmachung der Nachhaltigkeitsleistungen	Zusammenarbeit mit 2 Interessensgruppen und Bürger verbessern (Gemeindezeitung bzw. Extra-Broschüre)

#### 4.7. Einbezug von Zielgruppen und deren Feedback zum Projekt

Wesentliche Zielgruppe für die Anwendung und Nutzung des Nachhaltigkeitschecks FABRIKregio sind insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Mit den drei beteiligten Pilotbetrieben Rogner-Bad Blumau GmbH, Pago Fruchtsäfte GmbH (Klagenfurt) sowie Umlauf Textil Service GmbH (Klagenfurt) waren im Projekt FABRIKregio potentielle Zielgruppen für die Anwendung des Nachhaltigkeitschecks direkt beteiligt und somit berücksichtigt.

Deren Bedürfnisse wurden nicht nur im Projekt berücksichtigt, sondern sie waren integraler Bestandteil bei der Entwicklung des Selbstbewertungs-Modells FABRIKregio. Zudem wurden zu zentralen Workshopveranstaltungen Vertreter einer regionalen- bzw. kommunalen Behörde als Gäste ins Projekt eingebunden.

Nach der Anwendung des Instruments FABRIKregio mit den teilnehmenden Zielgruppen wurde ein Reflexionsworkshop veranstaltet, um die in den Unternehmen gemachten Erfahrungen auszutauschen und von einander zu lernen. Im Folgenden sind die wesentlichen Aussagen und Reaktionen der Teilnehmer/innen zu Anwendung von FABRIKregio zusammenfassend wiedergegeben:

- Mit dem Instrument FABRIKregio kann das Thema Nachhaltigkeit sehr gut erstmals in ein Unternehmen eingeführt werden; das Instrument FABRIKregio macht das Thema Nachhaltigkeit „griffiger“ und konkreter („messbar“);
- es können mit FABRIKregio auch eine ganze Reihe von Verbesserungsmaßnahmen aufgedeckt werden, die nicht direkt mit dem Thema Nachhaltigkeit zu tun haben; dies hilft auch, das das Thema Nachhaltigkeit besser in das Unternehmen zu integrieren;
- auch bei sehr positiver Beurteilung der Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens deckt FABRIKregio sehr deutlich Diskrepanzen zwischen der Umsetzung von Nachhaltigkeit und ihrer Messung bzw. Dokumentation auf;
- FABRIKregio ist eine gute Ergänzung und Auffrischung zu bestehenden Nachhaltigkeitsprogrammen / -instrumenten (etwa Nachhaltigkeitsbericht); das Instrument FABRIKregio ist geeignet, andere Managementsysteme zu unterstützen bzw. vorzubereiten (z. B. Qualitätsmanagement, ISO 14001);
- die Bewertung mittels FABRIKregio fasst nochmals die Leistungen des jeweiligen Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit zusammen und ist gut geeignet, wiederholende Bewertungen (follow-up) durchzuführen und Vergleiche anzustellen; dabei ist die Darstellung in Spinnendiagrammen besonders gut geeignet;
- FABRIKregio und die zu bewertenden Aussagen lassen sich an spezifische Bedingungen eines Unternehmens anpassen (z. B. sind manche Fragen gar nicht relevant oder auch Ergänzungen nützlich);
- das Instrument ist geeignet, Unternehmensvergleiche innerhalb einer Branche durchzuführen (benchmarking), z. B. im Hotelleriebereich;
- bei der Anwendung des Tools z. B. in einer Workshopreihe mit mehreren Unternehmen sollte ein Schwerpunkt im Bereich Erfahrungsaustausch liegen;
- bei der Durchführung der Bewertungen sind Zahlen und Daten teilweise nicht bekannt (abhängig von der Position / Aufgabe des jeweiligen Mitarbeiters im Unternehmen), was aber gerade Schwachstellen und Informationsdefizite aufdecken hilft.

Neben diesen Ergebnissen aus dem Reflexionsworkshop wurden die Teilnehmer/innen zu den Veranstaltungen (gemeinsame Workshops und In-house-Workshops) mittels Evaluierungsbögen nach Ihrer Einschätzung des Projektes befragt.

Tabelle 5: Ergebnisse der durchgeführten Projektevaluierung bei den beteiligten Pilotbetrieben im Projekt FABRIKregio (Noten von 1 = „sehr gut erfüllt“ bis 5 = „überhaupt nicht erfüllt“)

Quelle: Eigene Erhebung mittels Evaluierungsbögen

<b>Bewertungsfragen</b>	<b>Durchschnitts- Note Gemeinsame Workshops *</b>	<b>Durchschnitts- Note In-house- Workshops **</b>
Gefallen haben mir die Workshops	1,25	1,90
Meine Erwartungen wurden erfüllt	1,63	2,20
Die Atmosphäre / das Klima war	1,00	1,30
Der Ablauf war abwechslungsreich / langweilig	1,88	2,20
Der Ablauf nachvollziehbar / chaotisch	1,50	1,90
Die Veranstaltung war zeitlich angemessen	1,38	1,53
Die Arbeitsmaterialien waren verständlich / unverständlich	1,50	2,50
Die Darstellungsweise war sehr ansprechend / nicht ansprechend	1,63	1,90
Die Referenten / Moderatoren/innen waren interessant / langweilig	1,25	1,60
Die Referenten / Moderatoren/innen waren sachkundig / unqualifiziert	1,25	1,00
Eingegangen sind die Referenten / Moderatoren/innen auf die Teilnehmenden immer / nie	1,13	1,00
Nach meiner Meinung war die Veranstaltung sehr gewinnbringend / unnötig	2,13	1,90
Neues hinzu gelernt habe ich sehr viel / gar nichts	2,13	1,30
Nutzen von dem Gelernten kann ich für meinen Arbeitsbereich/Betrieb sehr viel / gar nicht	2,13	1,90

\* Basis: 8 Teilnehmer/innen.; \*\* Basis: 10 Teilnehmer/innen.

## 5. Schlussfolgerungen

Als Erfolgsfaktoren bei der Anwendung des Nachhaltigkeitschecks FABRIKregio haben sich insbesondere die pragmatische und praxisorientierte Gestaltung des Instruments, eine aktive Beteiligung der Beschäftigten, die Dialogorientierung, die methodische Ausgestaltung in Form von Einzel- und Gruppenarbeit in Workshops, eine zeitnahe Umsetzung unternehmensrelevanter Maßnahmen sowie externe Moderation und Prozessbegleitung herausgestellt.

Weitere Erfolgsfaktoren bzw. Nutzen für Unternehmen des Modells FABRIKregio:

- Unternehmensvertreter führen eine messbare und damit transparente Nachhaltigkeits-Bewertung Ihres Unternehmens (unabhängig vom Stand der Nachhaltigkeitsperformance) durch und leiten daraus gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Stärken und Verbesserungspotentiale ab.
- Die quantifizierbaren Ergebnisse können als internes Ranking oder Controlling genutzt werden.
- Es können eine Vielzahl von Verbesserungsmaßnahmen sowohl technisch (z. B. Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen) als auch organisatorisch erreicht werden. Die Mitarbeitermotivation und der Teamgeist steigen, die Kommunikationsfähigkeit verbessert sich, Arbeitsabläufe werden weiter optimiert, Ideen und Wissen im

Unternehmen wird besser genutzt.

- Die unternehmensinterne Dokumentation und Transparenz wird gestärkt und angereichert um relevante Nachhaltigkeitsinformationen, wobei viele Synergien zu bestehenden Managementsystemen (Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit) genutzt werden können.
- Durch die Verbesserung der internen Dokumentation (z. B. Nachweise, Messgrößen etc.) wird auch die externe Dokumentation (z. B. Nachhaltigkeitsbericht) unterstützt.
- Unternehmen erhalten ein neues und individuelles Managementinstrument, das sie und ihre Mitarbeiter auch nach Abschluss des Projektes weiterverwenden können; dabei hat sich auch herausgestellt, dass Unternehmen mit gut funktionierenden, anderen Managementsystemen (z. B. Qualitätsmanagement) Vorteile bei der Anwendung von FABRIKregio haben.
- Das Bewertungsinstrument kann unternehmensintern individuell angepasst, fortentwickelt und erweitert werden, also auch weit über z. B. dieses Projekt verwendet werden.
- Die Beteiligten lernen Management- und Nachhaltigkeitsansätze in einer innovativen Verbindung kennen und erhalten somit die Möglichkeit, Nachhaltigkeit als betrieblichen Aspekt zu managen – im Sinne von sozialer, ökologischer und ökonomischer win-win-win-Situationen.

#### Verwendung von FABRIKregio für weitere Zielgruppen

Der Nachhaltigkeitscheck FABRIKregio ist grundsätzlich branchenneutral und kann von produzierenden Unternehmen, Dienstleistungsunternehmen oder sonstigen Organisationen bzw. Institutionen (z. B. Banken, Verwaltungen, Krankenhäuser etc.) gleichermaßen angewendet werden.

Auch bezüglich der Mitarbeiterzahl ist FABRIKregio flexibel einsetzbar, wobei nach Möglichkeit wegen der erforderlichen Teambildung bei der Bewertung (ca. 3-8 Personen aus dem Unternehmen) eine Mindestmitarbeiterzahl möglichst von 20 nicht unterschritten werden sollte.

Daneben konnte in der Zusammenarbeit mit den beteiligten Pilotbetrieben in diesem Projekt beobachtet werden, dass der NH-Check FABRIKregio auch für ganz unterschiedliche „Nachhaltigkeits-Einstiegs-Niveaus“ verwendet werden kann:

- das Tool ist zum einen ein hervorragendes „Einstiegsmodell“ für solche Unternehmen, die sich bisher mit dem Thema Nachhaltigkeit noch weniger intensiv oder auch noch gar nicht beschäftigt haben;
- zum anderen ist der NH-Check FABRIKregio aber auch für bereits sehr „fortschrittliche Unternehmen“ im Sinne der Nachhaltigkeitsperformance geeignet (z. B. Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichterstattung), da sie ein neues Managementinstrument zur quantitativen Beurteilung ihrer Nachhaltigkeitsleistung erhalten und die Ergebnisse z. B. als internes Ranking oder Controlling genutzt werden können.
- FABRIKregio kann sowohl von einzelnen Unternehmen eingesetzt werden, als auch in einer Gruppe von mehreren Unternehmen bzw. Organisationen durchgeführt werden (so wie im vorliegenden Projekt). Bei der Durchführung in einer Gruppe können die unternehmensinternen Workshops und Erfahrungen mit anderen Unternehmen ausgetauscht und so wertvolle Erfahrungen aus anderen Unternehmen aufgenommen bzw. weitergegeben werden.

## Die besondere Berücksichtigung Regionaler Aspekte in FABRIKregio

Eine nachhaltige und regionale Entwicklung der Wirtschaft strebt eine Schwerpunktverschiebung der wirtschaftlichen Aktivitäten auf die Versorgungs- und Produktionsbeziehungen innerhalb der Region und für die Region an. Eine solchen Schwerpunktverschiebung wurde in FABRIKregio berücksichtigt und insbesondere im Bereich 9) „Regionales Umfeld des Unternehmens“ integriert.

Beim Reflexionsworkshop des Projektes wurden die Teilnehmer/innen rückblickend zum Thema regionale Aspekte befragt, um deren tatsächliche Relevanz zu evaluieren.

Tabelle 6: Ergebnisse der durchgeführten Projektevaluierung bei den beteiligten Pilotbetrieben im Projekt FABRIKregio zum Thema Regionales (Noten von 1 = „sehr gut erfüllt“ bis 5 = „überhaupt nicht erfüllt“); Quelle: Eigene Erhebung\*

Bewertungsfragen	Durchschnitts-Note
Regionale Aspekte waren gut / schlecht berücksichtigt	2,34
Die Berücksichtigung regionaler Aspekte ist für unser Unternehmen wichtig / unwichtig	1,90
Neue Impulse für das regionale Umfeld des Unternehmens erhalten	2,20

\* Basis: 10 Bewertungen

Im Projekt hat sich herausgestellt, dass städtisch angesiedelte Unternehmen bzw. Unternehmen die vornehmlich auf internationale Märkte ausgerichtet sind, regionalen Aspekten weniger Relevanz beimessen als regional-ländlich angesiedelte Unternehmen, für die eine Region sogar ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein kann (z. B. in der Tourismusbranche).

Letztere legen großen Wert auf die Integration regionaler Aspekte im Selbstbewertungsinstrument FABRIKregio, sehen sich jedoch auch einem Spannungsfeld zwischen regionalen und internationalen Faktoren konfrontiert. In diesem Zusammenhang hat sich auch die Frage gestellt, wo die jeweiligen Unternehmen ihre regionalen Grenzen sehen (siehe Kap. 4.4. Einarbeitung regionaler Aspekte in das Modell FABRIKregio). FABRIKregio lässt diese Frage bewusst offen, da es keine allgemeingültige Definition von Regionen gibt und es daher den Unternehmen überlassen bleibt, wie sie ihre Region definieren (je nach kulturellen, historischen, geographischen, wirtschaftlichen o. ä. Faktoren).

## 6. Beitrag des Projektes zu den Zielen des Programms „Fabrik der Zukunft“

Das im Rahmen von FABRIKregio entwickelte und eingesetzte Selbstbewertungsinstrument berücksichtigt alle Leitprinzipien und Ziele des Programms „Fabrik der Zukunft“ in einem integrierten Gesamtkonzept. Die verschiedenen Teilaspekte werden im Zuge der Selbstbewertung unter den verschiedenen Blickwinkeln systematisch beurteilt, miteinander in ein Verhältnis gesetzt und im Zuge der systematischen Erarbeitung von Verbesserungspotentialen optimiert.

### Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung

Produkte und Dienstleistungen sollen zum einen die Anforderungen der Kunden befriedigen und zum anderen dem Unternehmen durch den Verkauf Gewinn bringen.

Zukunftsfähige Produkte und Dienstleistungen orientieren sich am gesellschaftlichen Nutzen sowie den Anforderungen verschiedener Interessengruppen als Grundlage einer auch in Zukunft am Markt erfolgreichen Positionierung. Fragen der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung, insbesondere aber auch der Übergang von der Produkt- zur Serviceorientierung, sind im Rahmen der Bewertungsaussagen z. T. berücksichtigt. Daneben sind bei der Neukonzeption von Dienstleistungsangeboten (z. B. Systemlösungen) in der Regel mehrerer Akteure (auch mehrere Unternehmen) einer Region beteiligt, was durch den Hauptgedanken der regionalen Anbindung (Kooperationen, Vernetzungen) in diesem Projekt ebenfalls Berücksichtigung findet.

Beispielaussagen aus den Bewertungsbögen von FABRIKregio:

- Unser Unternehmen kennt die Bedürfnisse seiner Kunden/Innen und weiß, wie zufrieden diese mit unseren Produkten/Dienstleistungen sind – auch bezogen auf deren Nachhaltigkeitsaspekte (z. B. umweltgerechte Produktion, biologische Lebensmittel, fairer Handel, energie- und Ressourcenschonende Produkte / Dienstleistungen).
- Wir arbeiten im Bereich Forschung und Entwicklung mit anderen Unternehmen (Zulieferern, Kunden, Mitbewerbern) oder Institutionen zusammen.

Nutzung erneuerbarer Ressourcen, der Rezyklierbarkeit und Effizienzprinzip

Der effiziente Einsatz von Ressourcen, die Frage der Rezyklierbarkeit von Produkten und die Nutzung erneuerbarer Ressourcen sind wichtige Aspekte zukunftsfähiger unternehmerischer Tätigkeit. Sie haben direkten Einfluss auf verschiedene Themen, wie Umwelt, Kosten und Qualität. Die Effizienzsteigerung beim Einsatz von Energie und Rohstoffen, die Vermeidung oder Verminderung von Abfällen und Emissionen und die Optimierung der Transporte sind zudem wichtige Faktoren einer möglichen Kosteneinsparung. Vor diesem Hintergrund sind diese Prinzipien jeweils als eigenes Modul in FABRIKregio berücksichtigt.

Beispielaussagen aus den Bewertungsbögen von FABRIKregio:

- Wir ergreifen Maßnahmen bezüglich Energie zur Steigerung der Energieeffizienz, zum Einsatz von regenerativen Energien, zur Erfassung und Bewertung der Umweltrelevanz von Energieträgern.
- Unser Unternehmen ergreift Maßnahmen zur Rezyklierung oder kaskadischen Nutzung von Ressourcen und Produkten (z. B. durch Maßnahmen zum Abfallmanagement, Wieder- / Weiterverwendung).

Einpassung, Flexibilität, Adaptionsfähigkeit und Lernfähigkeit

Die Umsetzung des Leitbildes „Zukunftsfähigkeit“ in allen Prozessen und Ebenen eines Unternehmens geht einher mit gravierenden Veränderungen im Unternehmen selbst. Dazu sind Fähigkeiten und ein Lernen von den Beschäftigten erforderlich, die weit über technisch-hierarchische Konzepte hinausgehen. Hierzu sind bislang in Unternehmen eher vernachlässigte soziale und organisatorische Fähigkeiten wie z. B. Beziehungs-, Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten, Konfliktfähigkeit und -bereitschaft, die Reflexion und Veränderung defensiver Routinen, zur Selbstveränderung der Person notwendig. Das Selbstbewertungs-Modell FABRIKregio berücksichtigt diese Rahmenbedingungen und ist methodisch so konzipiert, dass diese Lernprozesse sowohl auf der individuellen Ebene als auch der Ebene der gesamten Organisation gefördert werden. Auf der Ebene der Beschäftigten lassen sich daneben durch deren starke Integration in den Bewertungsprozess FABRIKregio gesteigerte Motivation, verbesserte Kommunikation und Kommunikationsfähigkeit, Vertrauensbildung, größere Teamfähigkeit, erhöhte Eigeninitiative, Identifikation mit dem Unternehmen, Problemverständnis für betriebliche Abläufe sowie gesteigerte Arbeitszufriedenheit

erreichen.

Beispielaussagen aus den Bewertungsbögen von FABRIKregio:

- Wir fördern eine Unternehmenskultur, die beispielsweise beinhaltet: ständige Verbesserung, Umgang miteinander in Vertrauen und Respekt, Lösungs- statt Fehlerdiskussion, konstruktiver Umgang mit Konflikten, offene Diskussionskultur etc.
- Wir fördern den Ausbau der fachlichen Fertigkeiten und die sozialen Kompetenzen sowie die Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Kreativität unserer Beschäftigten.
- Wir integrieren nachhaltigkeitsrelevante Aspekte in die Aus- und Weiterbildung; Qualifizierungsangebote für Umweltbezogene und soziale Themen sind vorhanden.

### Fehlertoleranz und Risikovorsorge

Das zu entwickelnde Selbstbewertungs-Modell wurde als Analyseinstrument konzipiert, mit dem die Beschäftigten Schwachstellen sowohl im organisatorischen als auch im technischen Bereich ihres Unternehmens erkennen und rasch kommunizieren können. Damit wird ein Beitrag zu Verbesserungen der Fehlertoleranzen und der Risikovorsorge im eigenen Unternehmen geliefert.

Beispielaussage aus den Bewertungsbögen von FABRIKregio:

- Wir fördern den Arbeitsschutz und die Gesundheit unserer Beschäftigten.

### Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität

Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität sind untrennbar mit regionalen Aspekten einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung verbunden. Die auf die Besonderheiten der Region und auf die Bedürfnisse ihrer Bewohner ausgerichtete Wirtschaftsstruktur ist integraler Bestandteil dieses Projektes. Eine regional-spezifische Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens ermöglicht nicht nur die Erfüllung der Grundbedürfnisse im Lebensumfeld auf einem hohen Niveau, sondern ist eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Sicherung bzw. Erhöhung von Lebensqualität und Attraktivität des Lebensraumes. Ein Ansatzpunkt zur regionalen Wirtschaftsentwicklung ist die Herstellung und Vermarktung regionsspezifischer Produkte und Dienstleistungen. Eine regional ausgerichtete, leistungsfähige Wirtschaftsstruktur erlaubt die Sicherung einer funktionierenden Nahversorgung mit regional erzeugten Produkten, die bedarfsorientierte Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Erhöhung von regionaler Wertschöpfung, Eigenständigkeit und Konkurrenzfähigkeit. Eine stärkere ökonomische Orientierung "nach innen" trägt auf diese Weise nicht nur zur Stärkung der Regionalwirtschaft, sondern auch zur Stärkung der Region insgesamt bei gleichzeitiger Verringerung der Transporterfordernisse bei. Mit der regionalen Schwerpunktsetzung in diesem Projekt wird somit ein hoher Beitrag zum skizzierten Leitprinzip geleistet.

Beispielaussagen aus den Bewertungsbögen von FABRIKregio:

- Wir achten auf die Gewährleistung der Chancengleichheit und fördern die Integration verschiedener Beschäftigtengruppen. Dies kann z. B. umfassen: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Frauen in führenden Positionen, Beschäftigung von Behinderten; Integration von ausländischen Beschäftigten, Gleichberechtigung; Bauliche Maßnahmen gegen die Ausgrenzung Behinderter, Wiedereingliederung nach Krankheit, Unfall, Erziehungszeit.
- Wir fördern ein gutes und produktives Arbeitsklima. Dies kann z. B. umfassen: Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter/Innen, Kooperation mit Betriebsrat, Förderung von Solidarität und Kollegialität, Maßnahmen gegen Mobbing, Betreuung von neuen Mitarbeiter/Innen, Kinderbetreuung.

## 7. Ausblick / Empfehlungen

Die Ergebnisse des Projektes FABRIKregio<sup>29</sup> und der vorliegenden Bericht können grundsätzlich von Unternehmen, Institutionen etc. eigenständig verwendet werden. Dazu bedarf es eines gewissen Interesses und auch einer gewissen Erfahrung mit dem Thema Nachhaltigkeit. Insofern kann das Verbreitungs- und Umsetzungspotential des neuen Nachhaltigkeitschecks FABRIKregio als sehr hoch angesehen werden.

Das Projektteam empfiehlt interessierten Unternehmen jedoch, bei der Anwendung des Nachhaltigkeits-Checks FABRIKregio externe Moderatoren hinzuzuziehen, die den Bewertungsprozess begleiten. In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine externe Moderation bei der Implementierung des Modells FABRIKregio nützlich ist und zu besseren Ergebnissen führt.<sup>30</sup>

Bei der weiteren Verwendung des Tools in den Unternehmen bedarf es nicht unbedingt einer weiteren Einbindung externer Berater, Moderatoren o. ä., jedoch sollte im Unternehmen ein entsprechender Projektleiter bzw. Projektleiterin mit dem Thema von der Geschäftsführung beauftragt sein und entsprechende Kompetenzen und Erfahrungen in den Bereichen Selbstbewertung und auch im Themenfeld „Nachhaltige Entwicklung“ besitzen.

Bei Umsetzung des Modells FABRIKregio in einer Workshopserie sollte nach den durchgeführten Bewertungen etc. ein weiterer Schwerpunkt im Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen liegen.<sup>31</sup>

### Weiterer Forschungsbedarf

Weiterer Forschungsbedarf besteht nach Ansicht des Projektteams in folgenden Bereichen:

- Es gelingt mit dem neuen Instrument FABRIKregio in hervorragender Weise, einen Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen in Gang zu setzen. Für eine mittel- bzw. langfristige Ausrichtung von Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit könnte als Ergänzung zusätzlich ein umfangreiches Angebot von Nachhaltigkeitsrelevanten Tools (z. B. in Form einer Toolbox) den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, damit gewünschte Verbesserungsmaßnahmen effektiver erreicht werden.
- Eine Stärke des vorliegenden Ansatzes liegt in den vielfältigen Anknüpfungspunkten und Integrationsmöglichkeiten in bestehende betriebliche Managementsysteme (QM, UM, Prozessmanagement, EFQM etc.) sowie in der Praxisorientierung. Insbesondere bietet die Orientierung an dem ganzheitlichen Managementansatz der EFQM bzw. dem Sustainable Excellence Ansatz (z. B. in der Bewertungsmethodik) Möglichkeiten das Instrument längerfristig im Unternehmen zu nutzen. Ein weiterer wichtiger Anknüpfungspunkt ist die Orientierung an den betrieblichen Prozessen und somit in einer Prozessorientierten Sichtweise, die sich in immer mehr modernen Unternehmen durchsetzt. Für Unternehmen, die aufgrund ihres „Entwicklungsgrades“ in der Bewertung nach dem FABRIKregio Selbstbewertungsinstrument bereits sehr gut abschneiden bietet sich zur Weiterarbeit längerfristig eine Orientierung an dem anspruchsvolleren EFQM – Modell an. Die Vorarbeiten aus FABRIKregio können hierzu

<sup>29</sup> Bisherige Veröffentlichungen zum Projekt neben diesem Bericht:

- Manstein, C.: Produkte und Dienstleistungen von morgen aus der FABRIKregio. In: Glocalist Review ([www.glocalist-review.com](http://www.glocalist-review.com)), Nr. 46/2004 (November 2004), S. 14-15.
- In Vorbereitung (erscheint am 10.09.2005): Beitrag in der Zeitschrift „factorY“ (siehe: [www.factory-magazin.de](http://www.factory-magazin.de)).
- <http://www.faktor10.at> sowie [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)

<sup>30</sup> Das Projektteam selbst arbeitet bereits in einem neuen Projekt mit der Stadt Wien („ÖkoBusinessPlan Wien“) mit vier Betrieben zum Thema Nachhaltigkeitsselfbewertung und verwendet dabei die Ergebnisse aus FABRIKregio weiter. Weiters angedacht sind „Fortsetzungs-Projekte“ in Salzburg und in Klagenfurt/Kärnten.

<sup>31</sup> Dieses war auch dezidiert der Wunsch der in diesem Projekt teilnehmenden Unternehmen.

hervorragend genutzt werden.

- Das Thema Nachhaltigkeitsselbstbewertung hat nach Ansicht des Projektteams und mit den Erfahrungen dieses Projektes die wesentliche und neue Stärke, dass Unternehmen und ihre Akteure mit dem Thema Nachhaltigkeit pragmatisch und selbst aktiv arbeiten können. Sie verlieren somit eine mögliche Skepsis oder Scheu vor dem abstrakten Thema „Nachhaltigkeit“. Daher wäre aus Sicht des Projektteams die Übertragung des Modells „Selbstbewertung“ z. B. auf Bereiche wie „Nachhaltige Produktentwicklung“ oder „Innovationen vom Produkt zur Dienstleistung“ in Kombination mit der zuvor erwähnten Prozessorientierung in Unternehmen ein neues Wirtschaftsraumbezogenes Forschungsfeld.
- Obwohl der Nachhaltigkeitscheck FABRIKregio in erster Linie ein internes Managementinstrument ist, wird von teilnehmenden Unternehmen im Projekt überlegt, wie die Ergebnisse bestmöglich auch nach außen hin kommuniziert werden können bzw. extern gerichtete Instrumente unterstützt werden können (z. B. Nachhaltigkeitsberichte). Hierzu wäre es nötig, dass Instrument Unternehmensspezifisch zu einem Controlling-Instrument zu entwickeln sowie FABRIKregio als systematische Vorstufe eines Nachhaltigkeitsberichtes einzusetzen.<sup>32</sup>

- - - - -

---

<sup>32</sup> Letzteres realisiert das Projektteam bereits in einem neuen Pilotprojekt für den ÖkoBusinessPlan Wien mit vier Unternehmen. Projektergebnisse werden für Oktober 2005 erwartet.

## Literaturverzeichnis

Akademie für Raumforschung und Landesplanung (1997): Das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung in der räumlichen Planung. Arbeitsmaterial. ARL, Hannover.

Baedeker, Carolin; Heuer, Petra; Klemisch, Herbert; Rohn, Holger: SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – das Handbuch zum Instrument SAFE. Wuppertal Spezial 25, Wuppertal 2002 ([www.wupperinst.org/safe](http://www.wupperinst.org/safe)).

Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hrsg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003.

Brenzel, S. (2004): Endbericht zum Projekt „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung am Beispiel der Region Hartberg - Regionalcluster Hartberg“. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung, Wien.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Autoren Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Christian Herzig, Oliver Kleiber, Jan Müller; Bonn 2002.

Deutscher Verband für Landschaftspflege e.V. (DVL) (1998): Verzeichnis der Regionalinitiativen. 230 Beispiele zur nachhaltigen Entwicklung. Scheinfeld.

future e.V. (Hrsg.): Nachhaltigkeit.Jetzt! Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen. München, 2000.

Grießhammer, R. (2005): Projekt „Product Sustainability Assessment“. Öko-Institut e.V., Freiburg.

Hammerl, B. et al.: Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. Leitfaden zur Entwicklung zukünftiger Geschäftsfelder. Projektbericht im Rahmen der Programmlinie FDZ. März 2003.

Rohn, H., Baedeker, C., Liedtke, C.; Zukunftsfähige Unternehmen (7). SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik. Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung; Wuppertal Paper 112, 2001.

Hilligardt, J. (2003): Erfolgreiche Initiierung von freiwilligen regionalen Kooperationen zur Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung. In: Raumforschung und Raumordnung. 1-2/2003, 61. Jahrgang. Carl Heymanns Verlag, Köln.

Kanatschnig, D.; Fischbacher, C. (2000): Regionales Mobilitätsmanagement. Schriftenreihe des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung, Band 7. Wien ([http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN\\_Bd\\_7.pdf](http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN_Bd_7.pdf)).

Kanatschnig, D.; Fischbacher, C.; Schmutz, P. (1999): Regionalisierte Raumentwicklung, Möglichkeiten zur Umsetzung einer Nachhaltigen Raumentwicklung auf regionaler Ebene. Schriftenreihe des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung, Band 5. Wien ([http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN\\_Bd\\_5.pdf](http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN_Bd_5.pdf)).

Kanatschnig, D.; Resel, K.; Strigl, A.: Nachhaltig Gründen: Anregungen für Gründerinnen und Gründer Nachhaltiger Unternehmen. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 20/2002. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung - ÖIN; m Auftrag des BMVIT, Wien, Juli 2002, 42 Seiten.

Kanatschnig, D.; Resel, K.; Strigl, A.: Sustainability Reporting„ - Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Basis der Reporting-Prozesse von VA-Tech und Österreichische Bundesforste. (in Vorbereitung 2003; siehe auch [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)).

Kanatschnig, D.; Weber, G. (1998): Nachhaltige Raumentwicklung in Österreich. Schriftenreihe des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung, Band 4. Wien ([http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN\\_Bd\\_4.pdf](http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/OeIN_Bd_4.pdf)).

Klemisch, H.; Rohn, H.: Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – Befunde bisheriger Umsetzung. KNI Papers 1/02, Köln 2002.

- Kuhndt, M. et al. In: Bartelmus, P. et al.: Application of European-Based Policies on Resource Flows and Energy to Japanese Development Policies. Interim Report for the Economic Planning Agency of Japan and Mitsubishi Research Institute. Wuppertal: Wuppertal Institut, 2001.
- Liedtke, C.; Rohn, H.: System nachhaltiges Wirtschaften. Ein Wohlstands- und Wettbewerbsfaktor? In: G. Linne, M. Schwarz (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Leske + Budrich, Leverkusen, 2003, S. 593 – 605.
- Linne, G.; Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Leske + Budrich, Leverkusen, 2003.
- Manstein, C.: Produkte und Dienstleistungen von morgen aus der FABRIKregio. In: Glocalist Review ([www.glocalist-review.com](http://www.glocalist-review.com)), Nr. 46/2004 (November 2004), S. 14-15.
- Merten, T. (2003): Nachhaltig wirtschaften mit dem Sustainable Excellence Ansatz, in: Verbandsdienst der Lebenshilfe, 3/03, s. 120-125 ([www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de)).
- Merten, T. (Hg.): Bochumer Nachhaltigkeitscheck. Bochumer Unternehmen übernehmen Verantwortung. Bochum, 2004 ([www.nachhaltigkeit.de/2b1d\\_bnc.html](http://www.nachhaltigkeit.de/2b1d_bnc.html)).
- Merten, Thomas (2003): Nachhaltig wirtschaften mit dem Sustainable Excellence Ansatz, in: Verbandsdienst der Lebenshilfe, 3/03, s. 120-125.; vgl. [www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de).
- Oberösterreichische Akademie für Umwelt und Natur (2003): LISL – Lokales Indikatorensystem für dauerhafte Lebensqualität. Wegweiser für eine nachhaltige Gemeindeentwicklung.
- Ökoinstitut Südtirol (Hrsg.) (1995): Toblacher Gespräche 1995. Heimat - Ökologischer Wohlstand in der Region. Bozen.
- Peters, U; Sauerborn, K.; Spehl, H.; Tischer, M.; Witzel, A. (1996): Nachhaltige Regionalentwicklung - ein neues Leitbild für eine veränderte Struktur- und Regionalpolitik. Eine exemplarische Untersuchung an zwei Handlungsfeldern der Region Trier. NARET, Nachhaltige Regionalentwicklung Trier.
- Rohn, Holger; Engelmann, Tobias (2004): Nachhaltige Unternehmensentwicklung - ein neues Geschäftsfeld für Berater?, in: Freimann, Jürgen (Hg.): Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 125-146.
- Schaltegger, S. und Dyllick, T. (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Senge, P. (2002): Die Schaffung zukunftsorientierter Unternehmensstrukturen. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation Nr. 9/2002. S. 6-13. Siehe auch [www.isct.net](http://www.isct.net)
- Strigl, A. (2003): Sektorvision - Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensleitbilder und -strategien. BMVIT, Berichte aus Energie und Umweltforschung 24/2003. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung, Wien.
- Vester, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. DVA, Stuttgart.
- Wallner, H. P. et al.: Die Projekt-Innovations-Matrix. Ein Instrument zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Teil 1: Methoden und Grundlagen. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 14/2001; BMVIT (Hrsg.); Wallner, H. P. et al.: Die Projekt-Innovations-Matrix. Ein Instrument zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Teil 2: Weiterentwicklung und Fallstudien. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 14/2001; BMVIT (Hrsg.).
- Westermann, U.; Merten, T.; Baur, A.: Nachhaltige Prozessbewertung mittels des sustainable Excellence Ansatzes In: G. Linne, M. Schwarz (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Leske + Budrich, Leverkusen, 2003, S. 343–354.

## Internet-Links:

- [www.boku.ac.at/oin](http://www.boku.ac.at/oin) (Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung).
- [www.ecoplus.at](http://www.ecoplus.at) (ecoplus – Die Wirtschaftsagentur für Niederösterreich.).
- [www.factory-magazin.de](http://www.factory-magazin.de) (Magazin für Nachhaltiges Wirtschaften).
- [www.faktor10.at](http://www.faktor10.at) (Faktor 10 Institut Austria).
- [www.glocalist-review.com](http://www.glocalist-review.com) (Online Zeitschrift Glocalist Review).
- [www.indoek.noelak.at](http://www.indoek.noelak.at) (Institut für industrielle Ökologie).
- [www.isct.net](http://www.isct.net) (Institut für systemisches Coaching und Training).
- [www.kompaktnet.de](http://www.kompaktnet.de) (Informationsportal für eine zukunftsfähige Ernährungswirtschaft).
- [www.muehlviertleralm.at](http://www.muehlviertleralm.at) (Mühlviertler Alm).
- [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at) (Internetportal zur Nachhaltigkeit in Österreich).
- [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de) (Trifolium - Beratungsgesellschaft mbH).
- [www.nachhaltigkeit.steiermark.at](http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at) (Nachhaltige Entwicklung in der Steiermark).
- [www.regionalcluster.at](http://www.regionalcluster.at) (Regionalcluster Hartberg).
- [www.sustainable-benchmarking.de](http://www.sustainable-benchmarking.de) (Benchmarking for Sustainability).
- [www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de) (Nachhaltigkeitsorientierter Bewertungsansatz auf Basis des EFQM-Modells).
- [www.wupperinst.org/safe](http://www.wupperinst.org/safe) (SAFE - Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung).

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Überblick ausgewählter Konzepte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene
- Abbildung 2: Nachhaltige Regionalwirtschaft
- Abbildung 3: Grundstruktur des Projektes FABRIKregio
- Abbildung 4: Ablauf des Projektes FABRIKregio
- Abbildung 5: Ablauf der Workshopreihe im Projekt FABRIKregio
- Abbildung 6: Zukunftsvision mittels mindmapping – Welche Trends kommen auf die Unternehmen zu?
- Abbildung 7: Bewertung der Priorität mittels Papiercomputer nach F. Vester
- Abbildung 8: Ergebnisdiagramm zum Papiercomputer nach F. Vester
- Abbildung 9: Bewertungsaussagen am Beispiel „Regionales Umfeld des Unternehmens“
- Abbildung 10: Unternehmensbereiche für eine Nachhaltigkeits-Selbstbewertung
- Abbildung 11: Beispiel für eine Auswertungsgrafik in Form eines Spinnendiagramms
- Abbildung 12: Beispiel für die Darstellung von Stärken und Verbesserungspotenzialen

## Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Übersicht Bestandsaufnahme Betriebliche Selbstbewertungsinstrumente
- Tabelle 2: Übersicht Bestandsaufnahme Regionalkonzepte für Nachhaltigkeit
- Tabelle 3: Beispiel für ein Tabellenformat zur Maßnahmenplanung
- Tabelle 4: Ausgewählte Verbesserungsmaßnahmen der beteiligten Unternehmen
- Tabelle 5: Ergebnisse der durchgeführten Projektevaluierung bei den beteiligten Pilotbetrieben im Projekt FABRIKregio
- Tabelle 6: Ergebnisse der durchgeführten Projektevaluierung bei den beteiligten Pilotbetrieben im Projekt FABRIKregio zum Thema Regionales

## Kurzfassung Deutsch (5 Seiten)

Ziel des Projektes FABRIKregio war die Weiterentwicklung, Erprobung und Verbreitung eines Modells zur Selbst-Beurteilung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene unter besonderer Berücksichtigung regionaler Erfolgsfaktoren.

Das Projekt setzt inhaltliche Schwerpunkte bei den Themen „Selbstbewertung“ und „Regionale Nachhaltigkeit“.

Selbstbewertung bedeutet, dass die Beschäftigten selbst das eigene Unternehmen anhand von Kriterien aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation bewerten und daraus Verbesserungsmaßnahmen ableiten.

Damit werden die Beschäftigten zu Hauptakteuren bei der Ausrichtung ihres Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit, sie bestimmen die dafür notwendigen Schritte und Maßnahmen aktiv mit und sind an der Umsetzung federführend beteiligt.

Dabei ist die Beachtung Regionaler Aspekte besonders wichtig, weil viele Ansätze für eine nachhaltige Entwicklung (Erhöhung der Wertschöpfung, Schließung von Stoffkreisläufen, Nutzung nachwachsender Rohstoffe, Verbindung von Produktion und Dienstleistung, Verringerung des Transportaufkommens usw.) gerade durch die regionale Ausrichtung der Wirtschaft gefördert werden.

## Projektidee



Abbildung A: Grundstruktur des Projektes FABRIKregio

Quelle: Eigene Darstellung

Im Projekt wurden jüngere Erfahrungen aus bestehenden Selbst-Bewertungs-Modellen (insbesondere aus Deutschland) genutzt und nach Österreich übertragen. Neben der integrativen Betrachtung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Faktoren einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung – im speziellen für die große Gruppe der klein- und mittelständischen Unternehmen - spielt die Ermittlung und strategische Ausarbeitung bislang nur unzureichend berücksichtigter regionaler Gestaltungspotenziale dabei inhaltlich wie methodisch eine besondere Rolle.

Durch das Modell FABRIKregio mit seinen Schwerpunkten in den Bereichen „Selbstevaluierung / Mitarbeiterpartizipation“ sowie „Nachhaltigkeit der Regionalwirtschaft“ sollen u. a.:

- österreichische Unternehmen in Hinblick auf die Nachhaltigkeitsleistung ihres Unternehmens und eine nachhaltigen Unternehmensentwicklung unterstützt werden;

- die innerbetriebliche Kommunikation sowie das Innovationspotenzial durch Beteiligung aller Beschäftigten eines Unternehmens bei der Implementierung von Nachhaltigkeit gestärkt werden und
- neue Impulse für den Aufbau nachhaltiger Regionalwirtschaften im direkten Umfeld von Unternehmen entwickelt werden (insbesondere in den Bereichen Beschäftigungssicherung und regionalen Wertschöpfung).

Das Projekt FABRIKregio weist dabei zwei zentrale Neuerungen/Innovationen im Vergleich zum „Stand der Technik“ auf:

- Den Neuaufbau des Aspektes Selbstbewertung (Selbstevaluierung) bei der Implementierung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene sowie
- der gezielte Fokus auf regionalwirtschaftlicher Potenziale und Aspekte bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung.

Vorteile dieser Neuerungen sind u. a. die aktivere Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen und damit die Erhöhung des Innovations-Potenzials sowie eine bessere Verbindung („Verlinkung“) regionaler und betrieblicher Ansätze.

#### Vorgangsweise

Zu Beginn des Projektes wurde zunächst eine Bestandsaufnahme bekannter Modelle zur Selbstbewertung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene sowie bekannter Regionalkonzepte und Regional-Indikatoren erstellt sowie ein Startworkshop („Kick-off“) mit den teilnehmenden Unternehmen und Projektpartnern durchgeführt.

## Projekttablauf

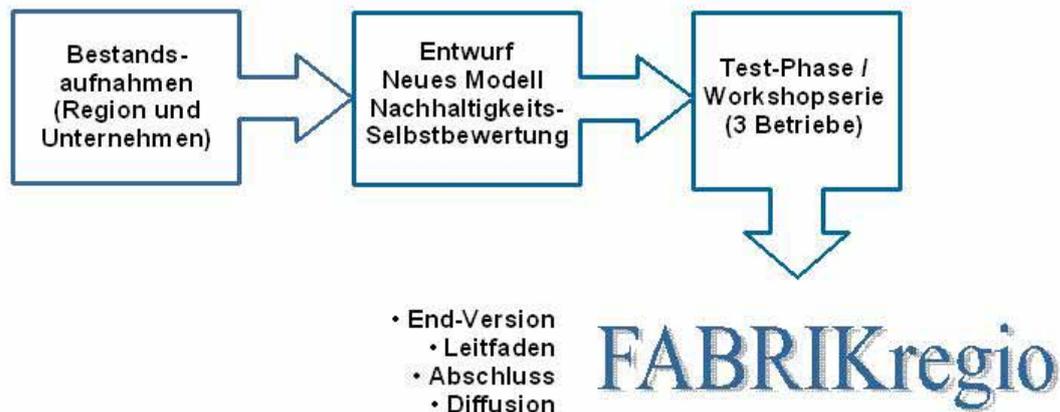


Abbildung B: Ablauf des Projektes FABRIKregio

Quelle: Eigene Darstellung

Im nächsten Projektschritt wurde das neue Modell FABRIKregio zur Selbstbewertung betrieblicher Nachhaltigkeitspotenziale auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen und eines Entwicklungsworkshops mit den Unternehmen entworfen (Festlegung Gesamtstruktur, Ablauf, Ausgestaltung von Workshops, Festlegung der zu bewertenden Aspekte, Entwurf Arbeitsmaterialien etc.) und anschließend mittels einer In-house-Workshop Serie in den Pilotbetrieben Umlauf Textilservice GmbH, Pago Fruchtsäfte GesmbH sowie Rogner-Bad Blumau GmbH getestet.

**Modell FABRIKregio**

Das Kernstück des neuen Modells FABRIKregio sind die zu bewertenden Aussagen in den 10 zentralen Unternehmensbereichen (insgesamt 55 Einzelfragen). Ein Beispiel ist für den Bereich „Regionales Umfeld des Unternehmens“ in der folgenden Abbildung dargestellt.

Auswertungsbogen für den Bereich 9) Regionales Umfeld des Unternehmens												Nachweise, Begründungen																					
a) Zur Aussage liegt eine planvolle systematische Vorgehensweise vor.				b) Die Vorgehensweise ist entsprechend umgesetzt.				c) Die Vorgehensweise und die Umsetzung werden gemessen/ bewertet und ggf. verbessert																									
trifft voll zu		trifft halbwegs zu		trifft überhaupt nicht zu		zu 100%		zu 50%		zu 0%			trifft voll zu		trifft halbwegs zu		trifft überhaupt nicht zu																
<i>Kreuzen Sie für die nachfolgenden Aussagen bitte Ihre Bewertungen von 10 bis 0 an.</i>																																	
<b>9.1 Wir kennen und nutzen die in der Region vorkommenden Rohstoffe (natürliche Ressourcen).</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.2 Unsere Geschäftstätigkeit trägt zur Aktivierung regionaler Potenziale (z. B. in den Bereichen Gesundheit/Wellness, Lebensqualität, Naturräume, Kultur, Nahversorgung) und zur Steigerung der Attraktivität des Standortes bei.</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.3 Wir entwickeln und vermarkten Regions-spezifische Produkte und Dienstleistungen (z. B. Lebensmittel aus der Region, Möbel aus heimischen Holzarten).</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.4 Durch unsere Geschäftstätigkeit wird die Wertschöpfung in der Region erhöht (z. B. durch den Ersatz von Regionsimporten durch eigene Produkte/Dienstleistungen).</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.5 Unser Unternehmen nutzt bevorzugt erneuerbare Energieträger aus der Region (z. B. Wasser, Holz, Biomasse, Sonne).</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>9.6 Wir pflegen den Kontakt zur Gemeinde / Region und berücksichtigen deren Ziele mit in unserer Arbeit. Dies kann z. B. umfassen: Regionales Leitbild, Maßnahmen gegen Abwanderung.</b>																																	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Durchschnittswert der Bewertung a)				Durchschnittswert der Bewertung b)				Durchschnittswert der Bewertung c)																									
<input type="text"/>				<input type="text"/>				<input type="text"/>																									
Gesamtwert der Durchschnittswerte: a)×0,3 + b)×0,4 + c)×0,3																																	
<input type="text"/>																																	

Abbildung C: Bewertungsaussagen am Beispiel „Regionales Umfeld des Unternehmens“  
Quelle: Eigene Darstellung

Jede Aussage im Nachhaltigkeits-Check FABRIKregio wird aus drei verschiedenen Blickwinkeln bewertet. Dabei gilt es zu bestimmen, inwieweit die Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft. Die drei Blickwinkel sind die folgenden:

- Zur Aussage liegt eine planvolle, systematische Vorgehensweise vor.
- Die Vorgehensweise ist entsprechend umgesetzt.
- Die Vorgehensweise und die Umsetzung werden gemessen/bewertet und ggf. verbessert.

Zur Bewertung der Aussagen steht eine Skala von 10 bis 0 zur Verfügung (z. B. von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“). Es werden also für jede der Aussagen drei „Noten“ vergeben.

Das Feld „Nachweise / Begründungen“ im Bewertungsbogen ermöglicht, Beurteilungen anhand von Beispielen und Erläuterungen zu untermauern. Diese Angaben dienen auch dazu, die spezifischen Einschätzungen später nachvollziehen zu können.

Die abschließenden Bewertungen sollte auf jeden Fall im Team durchgeführt werden, um zu erreichen, dass sich möglichst alle Teilnehmer/innen mit der Bewertung und den daraus folgenden Konsequenzen (Maßnahmen) identifizieren.

#### FABRIKregio - Beispielbewertung als Spinnendiagramm

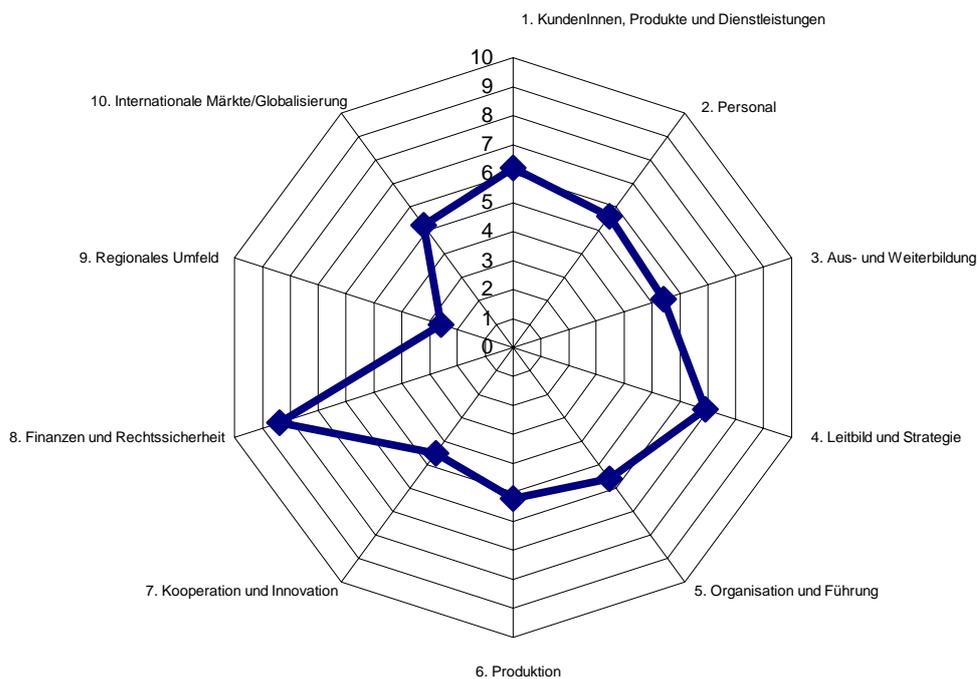


Abbildung D: Beispiel für eine Auswertungsgrafik in Form eines Spinnendiagramms

#### Ergebnisse der Pilotanwendungen

Aus den Erfahrungen bei der Anwendung von FABRIKregio in den Pilotunternehmen lassen sich als Ergebnisse sowohl hard facts als auch soft facts beobachten.

**Hard facts:** Hierunter lassen sich alle greifbaren und messbaren Ergebnisse der Anwendung einer Selbstbewertung zusammenfassen. Neben der quantitativen Bewertung sowie einer detaillierten Analyse der Stärken und Verbesserungspotenziale ergeben sich konkrete Ergebnisse aus den abgeleiteten Maßnahmen. Durch das „Querschnittsthema Nachhaltigkeit“ ergeben sich potentielle Verbesserungspotenziale in nahezu allen Unternehmensprozessen, z. B. in der Aufbau- und Ablauforganisation, in der Qualifizierung der Beschäftigten, Ressourcen- und Kosteneinsparungen in der Produktion.

**Soft facts:** Durch die Integration der Beschäftigten in den Prozess der Selbstbewertung und die Durchführung der Bewertung im Dialog lassen sich insbesondere gesteigerte Motivation, verbesserte Kommunikation(-sfähigkeit), Vertrauensbildung, größere Teamfähigkeit, erhöhte Eigeninitiative, Identifikation mit dem Unternehmen,

Problemverständnis für betriebliche Abläufe sowie gesteigerte Arbeitszufriedenheit feststellen.

Darüber hinaus liegt ein wichtiges weiteres Ergebnispotenzial im Dialog und Erfahrungsaustausch mit den beteiligten Unternehmen (gemeinsame Workshops wie etwa „Erfahrungsaustausch“), aber auch, wie im Projektkonzept vorgesehen, zwischen den Unternehmen und Regional- bzw. Kommunalvertretern, die z. T. als Gäste in den gemeinsamen Workshops beteiligt wurden.

Im Bereich der hard facts können grundsätzlich eine Vielzahl von Ergebnissen (Verbesserungsmaßnahmen) sowohl technischer als auch organisatorischer Art entwickelt und realisiert werden.

### Schlussfolgerungen

Als Erfolgsfaktoren bei der Anwendung des Nachhaltigkeitschecks FABRIKregio haben sich insbesondere die pragmatische und praxisorientierte Gestaltung des Instruments, eine aktive Beteiligung der Beschäftigten, die Dialogorientierung, die methodische Ausgestaltung in Form von Einzel- und Gruppenarbeit in Workshops, eine zeitnahe Umsetzung unternehmensrelevanter Maßnahmen sowie externe Moderation und Prozessbegleitung herausgestellt.

Weitere Erfolgsfaktoren bzw. Nutzen für Unternehmen des Modells FABRIKregio:

- Unternehmensvertreter führen eine messbare und damit transparente Nachhaltigkeits-Bewertung Ihres Unternehmens (unabhängig vom Stand der Nachhaltigkeitsperformance) durch und leiten daraus gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Stärken und Verbesserungspotentiale ab.
- Die quantifizierbaren Ergebnisse können als internes Ranking oder Controlling genutzt werden.
- Es können eine Vielzahl von Verbesserungsmaßnahmen sowohl technisch (z. B. Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen) als auch organisatorisch erreicht werden: Die Mitarbeitermotivation und der Teamgeist steigen, die Kommunikationsfähigkeit verbessert sich, Arbeitsabläufe werden weiter optimiert, Ideen und Wissen im Unternehmen wird besser genutzt.
- Die unternehmensinterne Dokumentation und Transparenz wird gestärkt und angereichert um relevante Nachhaltigkeitsinformationen, wobei viele Synergien zu bestehenden Managementsystemen (Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit) genutzt werden können.
- Durch die Verbesserung der internen Dokumentation (z. B. Nachweise, Messgrößen etc.) wird auch die externe Dokumentation (z. B. Nachhaltigkeitsbericht) unterstützt.
- Unternehmen erhalten ein neues und individuelles Managementinstrument, das sie und ihre Mitarbeiter auch nach Abschluss des Projektes weiterverwenden können; dabei hat sich auch herausgestellt, dass Unternehmen mit gut funktionierenden, anderen Managementsystemen (z. B. Qualitätsmanagement) Vorteile bei der Anwendung von FABRIKregio haben.
- Das Bewertungsinstrument kann unternehmensintern individuell angepasst, fortentwickelt und erweitert werden, also auch weit über z. B. dieses Projekt verwendet werden.
- Die Beteiligten lernen Management- und Nachhaltigkeitsansätze in einer innovativen Verbindung kennen und erhalten somit die Möglichkeit, Nachhaltigkeit als betrieblichen Aspekt zu managen – im Sinne von sozialer, ökologischer und ökonomischer win-win-win-Situationen.

## English short version (5 pages)

The purpose of the project FABRIKregio was the development, test and the spreading of a model for the self-evaluation of sustainability at enterprise level under special consideration of regional successful factors.

The project concentrates on the topics "self evaluation" and "regional sustainability".

Self evaluation means that the employees themselves evaluate the own enterprise on the basis of economic, ecological, social and communicational criteria from which they deduce measures for improvement.

In this way, the employees become main actors concerning the orientation of their enterprise towards sustainability; they actively contribute to the necessary steps and measures and they are responsibly involved in the realization.

Here, the attention of regional aspects is particularly important, because many approaches for sustainable development (increase of the creation of value, closing of material cycles, use of renewable raw materials, combination of production and service, decrease of transport volume etc.) are especially supported by the regional orientation of the economy.

## Project idea



Picture A: Basic structure of the project FABRIKregio

In the project younger experiences from existing self evaluation models of sustainability were used and transferred to Austria.

Besides the integrative consideration of social, ecological and economic factors of a sustainable development of enterprises – especially for small and medium enterprises - the inquiry and strategically elaboration of regional creation potentials plays a special role.

The model FABRIKregio with his main focuses in the areas "self evaluation", "employee's participation" as well as "regional sustainability" shall:

- support Austrian enterprises considering the achievement of sustainability in their enterprises,
- strengthen the internal communication as well as the potential for innovations in view of the implementation of sustainability by participation of all employees of an enterprise and

- develop new impulses for the creation of sustainable regional economies in the surroundings of enterprises (in particular in the fields of employment and regional creation of value).

The project FABRIKregio shows two central innovations in comparison to the "state of the art":

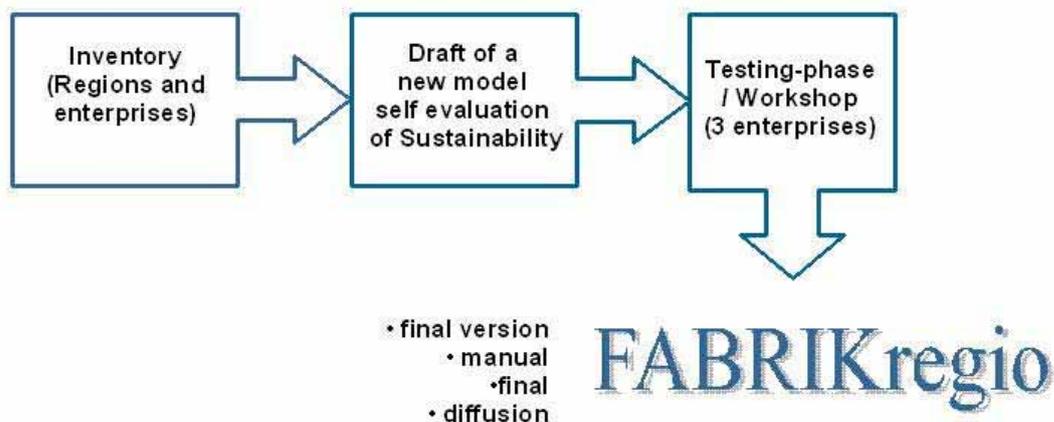
- The new installation of the aspect self assessment (self-evaluation) for implementing sustainability on the enterprise's level and
- the specific focus on regional-economic potentials and aspects for a implementation of sustainable development on the enterprise's level.

Advantages of these innovations are a more active participation and integration of the employees during the implementing of sustainability in their own enterprises and therefore an increasing of innovation potential and a better link between regional and operational attempts.

### Course of the project

At the beginning, an inventory of well-known models for self-evaluation on enterprise level as well as well-known regional concepts and regional indicators for the evaluation of sustainability has been worked out and a kick-off workshop with the participating enterprises and project partners has took place.

## Course of the project



Picture B: Course of the project

In the next project step the new (draft) model for self-evaluation of sustainability on enterprise level was elaborated on basis of the inventories (definition of total structure, course of the project, arrangement of workshops, definition of the aspects which shall be evaluated, draft of working material etc.), and afterwards the model has been tested and revised by carrying through a workshop-series in three pilot enterprises. Pilot's companies in the project FABRIKregio were Rogner-Bad Blumau GmbH (Blumau), Umlauf Textilservice GmbH (Klagenfurt) and Pago Fruchtsäfte GmbH (Klagenfurt).

Model FABRIKregio

The cores of the new model FABRIKregio are the statements to be valued in 10 central enterprise areas (10 assessment forms with a total of 55 individual questions). An example is shown in the following picture for the "regional area of the enterprise".

Auswertungsbogen für den Bereich 9) Regionales Umfeld des Unternehmens												Nachweise, Begründungen																				
a) Zur Aussage liegt eine planvolle systematische Vorgehensweise vor.				b) Die Vorgehensweise ist entsprechend umgesetzt.				c) Die Vorgehensweise und die Umsetzung werden gemessen/ bewertet und ggf. verbessert																								
trifft voll zu	trifft halbwegs zu	trifft überhaupt nicht zu		zu 100%	zu 50%			zu 0%	trifft voll zu	trifft halbwegs zu	trifft überhaupt nicht zu																					
<i>Kreuzen Sie für die nachfolgenden Aussagen bitte Ihre Bewertungen von 10 bis 0 an.</i>																																
<b>9.1 Wir kennen und nutzen die in der Region vorkommenden Rohstoffe (natürliche Ressourcen).</b>																																
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
<b>9.2 Unsere Geschäftstätigkeit trägt zur Aktivierung regionaler Potenziale (z. B. in den Bereichen Gesundheit/Wellness, Lebensqualität, Naturräume, Kultur, Nahversorgung) und zur Steigerung der Attraktivität des Standortes bei.</b>																																
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
<b>9.3 Wir entwickeln und vermarkten Regions-spezifische Produkte und Dienstleistungen (z. B. Lebensmittel aus der Region, Möbel aus heimischen Holzarten).</b>																																
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
<b>9.4 Durch unsere Geschäftstätigkeit wird die Wertschöpfung in der Region erhöht (z. B. durch den Ersatz von Regionsimporten durch eigene Produkte/Dienstleistungen).</b>																																
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
<b>9.5 Unser Unternehmen nutzt bevorzugt erneuerbare Energieträger aus der Region (z. B. Wasser, Holz, Biomasse, Sonne).</b>																																
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
<b>9.6 Wir pflegen den Kontakt zur Gemeinde / Region und berücksichtigen deren Ziele mit in unserer Arbeit. Dies kann z. B. umfassen: Regionales Leitbild, Maßnahmen gegen Abwanderung.</b>																																
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Durchschnittswert der Bewertung a)				Durchschnittswert der Bewertung b)				Durchschnittswert der Bewertung c)																								
<input type="text"/>				<input type="text"/>				<input type="text"/>																								
Gesamtwert der Durchschnittswerte: a) × 0,3 + b) × 0,4 + c) × 0,3																																
<input type="text"/>																																

Picture C: Assessment forms (example) for the "regional area of the enterprise"

Every statement in the sustainability-check FABRIKregio is valued from three different points of view:

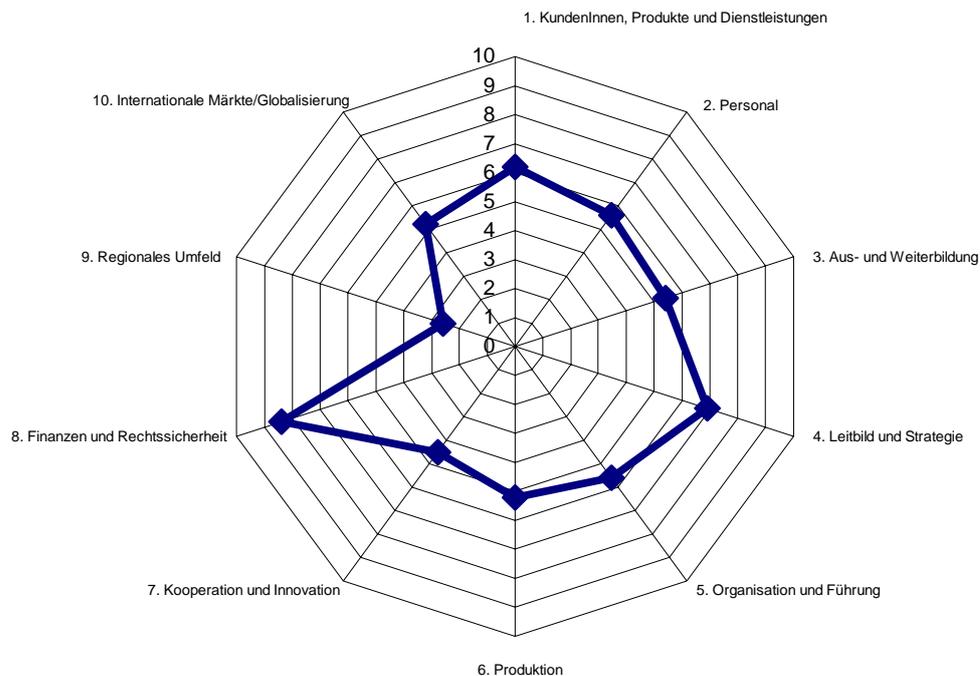
- There is a systematic approach to this statement.
- The approach is implemented.
- The approach and the implementation are measured / valued and improved if necessary.

For the assessment of the statements a scale of 10 to 0 is available (from "is true" to "is not true"). Three "marks" will award for each of the statements.

The field "proofs / explanations" in the assessment form enables to prove the evaluation with examples.

The final assessments should be carried out anyway in the team in order to reach that all participants of the evaluation identify with their assessment.

#### FABRIKregio - evaluation example



Picture D: FABRIKregio – evaluation example

#### Results of the pilot's applications

From the experiences with the application of FABRIKregio in the pilot's enterprises hard facts as well as soft facts can be observed.

**Hard facts:** Under this all measurable results of the application of a self assessment can be summarized. Next to the quantitative assessment as well as a detailed analysis of the strengths and potentials there are concrete results from the measures found out. With the topic sustainability improvement arise in nearly all enterprise processes, e.g., in the organization, in the qualification of the employees, in resource and cost savings in the production.

**Soft facts:** By the integration of the employees in the process of the self assessment and the realization of the assessment in the dialog especially the following facts can be found: increased motivation, improved communication, trust education, better team spirit, raised initiative, identification with the enterprise, problem understanding for operational expiries as well as increased work satisfaction.

In addition, an important other result potential lies in the dialog and exchange of experience with the involved enterprises (common Workshops as for example "exchange of experience"), but also, as in the project draft intended, between the enterprises and

regional representatives or municipal representatives who were involved partly as guests in the common workshops.

In the area of hard facts basically a high number of technical as well as organizational results (improvement measures) have been developed and realized.

## Conclusions

As successful factors with the application of the sustainability check FABRIKregio have turned out in particular the pragmatic and practically oriented creation of the instrument, an active participation of the employees, the dialog orientation, the methodical arrangement in the form of single work and group work in Workshops, a current conversion of measures relevant for enterprise as well as external presentation and process orientation.

Other successful factors for enterprises using FABRIKregio are:

- Enterprise representatives carry out a measurable and clear sustainability-assessment of their enterprise (independent of state of the sustainability performance) and they develop strengths and improvement potentials together with their employees.
- The quantifiable results can be used as an internal ranking or Controlling.
- A high number of improvement measures technically (e.g., efficiency increases, cost savings) as well as organizationally can be reached. The employee's motivation and the team spirit rise, the communication ability improves, work routines are further optimized, ideas and knowledge in the enterprise are better used.
- The enterprise-internal documentation and transparency is strengthened and added with sustainability information and many synergies can be used with existing management systems (quality, environment, working security).
- With the improvement of the internal documentation (e.g., proofs, measuring dimensions etc.) also the external documentation (e.g., sustainability report) is supported.
- Enterprises receive a new and individual management instrument which they and their employees also can use after the end of this project; enterprises with well functioning, other management systems (e.g., quality management) have advantages with the application of FABRIKregio.
- The assessment instrument can be adapted individually in the enterprises, and it can be developed and extended.
- The involved participants learn about management models of sustainability in an innovative context and they receive therefore the possibility to manage sustainability as an operational aspect for the purposes of social, ecological and more economical triple-win-situation.