



Vom Umweltmanagement zum Nachhaltigkeitsmanagement

Themenfeld I: Allgemeines



1 Verantwortung der obersten Leitung

Die Unterstützung der Geschäftsleitung ist bei der Ein- und Fortführung eines Nachhaltigkeitsmanagements ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Unternehmensleitung ist nicht nur für die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen verantwortlich, sondern übt mit ihrer Haltung zum Thema eine Vorbildfunktion aus. Grundwerte und ethische Verhaltensstandards müssen von der Geschäftsleitung gelebt und durchgesetzt werden, um eine allgemeine Verbindlichkeit im Unternehmen zu entwickeln. Gleichzeitig sollten diese Verhaltensstandards auch formal im Unternehmen verankert sein, z. B. im Unternehmensleitbild.

Zu Beginn jedes Kapitels finden Sie eine Auswahl an Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI), die Sie für die Dokumentation Ihres Engagements (beispielsweise im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung) verwenden können. Weiterführende Informationen zu der Global Reporting Initiative finden Sie am Ende dieses Dokumentes.

GRI Indikatoren zu diesem Thema:

Strategie und Analyse: G4-1 und G4-2

Unternehmensführung: G4-34 bis G4-55

Ethik und Integrität: G4-56 bis G4-58

1.1 Unterstützung der Geschäftsleitung (ISO 26000: Kapitel 6.2)

Die Unternehmensleitung sollte von der Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements überzeugt sein und regelmäßig über alle wichtigen Aspekte und Fortschritte informiert werden. Dies gilt besonders für die erste Phase, in der das Nachhaltigkeitsmanagement eingeführt wird, aber auch für die weitere Fortführung und die praktische Umsetzung von Maßnahmen.

Die oberste Leitung besitzt außerdem eine Vorbildfunktion, wenn es darum geht, wie soziale, ökologische und ökonomische Werte im Unternehmensalltag gelebt werden. Diese Vorbildfunktion bezieht sich nicht nur auf das Unternehmen und den Umgang mit den Beschäftigten, sondern auch auf das gesellschaftliche Umfeld. Nur wenn die oberste Leitung Nachhaltigkeit aus eigenem Antrieb und Wunsch heraus lebt, wird dies als glaubwürdig wahrgenommen.

Wie?

- Beziehen Sie die Unternehmensleitung von Beginn an mit ein. Ein direkter Zugang zur Geschäftsführung verkürzt die interne Abstimmungszeit und es kann schneller auf Wünsche und Anregungen der Beschäftigten reagiert werden.
- Informieren Sie in Abstimmung mit der Geschäftsleitung regelmäßig alle weiteren Führungskräfte und beteiligte Personen über das Nachhaltigkeitsmanagement. Interessant sind hier sowohl Informationen zum aktuellen Stand als auch zu geplanten Maßnahmen.

1.2 Grundwerte und ethische Verhaltensstandards (ISO 26000: Kapitel 6.2)

Grundwerte und Verhaltensstandards für das Miteinander im Unternehmen sollten sowohl festgeschrieben als auch gelebt werden. Legen Sie daher gemeinsam, das heißt unter Einbindung von Vertretern aller Ebenen und Abteilungen, Grundsätze für korrektes Verhalten im Unternehmen fest. Dies können Leitlinien oder Verhaltensgrundsätze sein, die sich an den bestehenden Unternehmenswerten orientieren. Damit zeigen Sie, dass Handeln in Ihrem Unternehmen nicht willkürlich stattfindet. Legen Sie jedoch nichts formal fest, was nicht auch wirklich gelebt werden kann.

Wie?

- Formulieren Sie klare Aussagen, die für die Beschäftigten verständlich sind und in denen sie sich wiederfinden. Dies kann z. B. in Form eines Verhaltenskodexes erfolgen, der Fragen beantwortet wie „Wie kommunizieren wir miteinander?“ oder „Wie gehen wir miteinander um?“. Kommunizieren Sie die Ergebnisse anschließend im Unternehmen. Unter Umständen bietet es sich an, die Beschäftigten zu einer Selbstverpflichtung (z. B. per Unterschrift) aufzufordern.
- Regeln Sie den korrekten Umgang der Beschäftigten mit äußeren Kreisen, das heißt mit Kunden, Lieferanten, Behörden etc. Hierfür bieten sich ebenfalls der Verhaltenskodex oder auch Antikorruptionsrichtlinien (siehe Themenfeld „Markt“) an, die das richtige, faire und professionelle Verhalten beschreiben sowie die Grenzen z. B. bei Bewirtung oder Zuwendungen erklären.

Nur gemeinsam können wir erfolgreich sein!

Mitarbeiterleitbild: Der persönliche und kollegiale Umgang auf zwischenmenschlicher und fachlicher Ebene ist unsere Stärke. Konflikte lösen wir gemeinschaftlich und fair. Kritik sehen wir nicht als persönliche Schwäche, sondern als Möglichkeit zur dauerhaften Verbesserung. Wir sind jederzeit in der Lage uns als seriöse Ansprechpartner bei Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern zu präsentieren. Wir unterstützen unsere Kollegen in allen Angelegenheiten bestmöglich um gemeinsam die gesetzten Ziele zu erreichen. Jeder von uns ist ein wichtiger Teil des Unternehmens und trägt Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens.

Führungsleitbild: Wir leben und identifizieren uns jeden Tag mit der Vorbildfunktion gegenüber unseren Kollegen. Wir haben für jeden einzelnen Mitarbeiter ein offenes Ohr und geben faires Feedback. Die Förderung persönlicher Fähigkeiten und Kenntnisse unserer Mitarbeiter ist uns wichtig. Die Ziele des Unternehmens stehen im Einklang mit unseren persönlichen Überzeugungen.

Unser Anspruch: Unser Anspruch ist es in allen Bereichen Vorbild zu sein und den Maßstab für andere Unternehmen darzustellen.

Robert Mock

Geschäftsführender Gesellschafter im Januar 2013

Abbildung 1: Leitbild der Firma InnoSenT mit Aussagen zu Grundwerten und Verhaltensstandards

1.3 Unternehmensleitbild (ISO 26000: Kapitel 6.2)

Ein Unternehmensleitbild besteht in der Regel aus kurzen, prägnanten Aussagen zu den übergeordneten Werten und Zielen des Unternehmens. Interne und externe Kreise erfahren so mehr über die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Auch Ansprüche, die das Unternehmen an sich selbst stellt, können hier genannt werden und bekommen so eine Handlungsgrundlage.

Wie?

- Erarbeiten Sie für Ihr Unternehmen ein kurzes, prägnantes Unternehmensleitbild. Treffen Sie darin mindestens Aussagen zu den Themen Umgang mit Beschäftigten, Kunden, Lieferanten, Umwelt und Engagement in der Gemeinde sowie der Region.
- Formulieren Sie klar, welche Prinzipien hier Anwendung finden: „Was kann der Kunde erwarten?“, „Wie gehen wir mit der Umwelt um?“. Benennen Sie außerdem Visionen für die Zukunft: „Wo sehen wir uns in der Zukunft?“, „Was möchten wir erreichen?“.

Unternehmens-Leitbild

Unser Unternehmensleitbild stellt den grundlegenden Ansatz unserer Wertvorstellungen dar und ist Handlungsgrundlage für die tägliche Arbeit und das Erreichen unserer gesetzten Ziele.

Damit identifizieren wir uns:

G

anzheitliches Qualitätsmanagement:

Qualitätsmanagement ist für uns ein wichtiges Instrument zur Unternehmensführung und wird im gesamten Unternehmen prozessorientiert umgesetzt. Wir verpflichten uns zur Einhaltung aller zutreffenden behördlichen Richtlinien, Gesetze, Normen und Regelwerke.

E

rfolgreiche & kontinuierliche Verbesserung:

Unser Anspruch ist es, stetig unsere Arbeit sowie unsere Prozesse kritisch und realistisch zu beurteilen. Nur dadurch können wir eine kontinuierliche Verbesserung erreichen.

M

itarbeiter & Familie:

Ein offener Umgang mit unseren Mitarbeitern ist für uns wichtig und ebenso selbstverständlich wie die Förderung und Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse. Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern eine sinnvolle Balance zwischen Beruf und Privatleben.

E

nge Zusammenarbeit mit Kunden & Lieferanten:

Zuverlässigkeit, Termintreue und eine hohe Produktqualität sind die Basis einer vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Dadurch helfen wir unseren Kunden und Lieferanten erfolgreich zu sein.

I

nnovative Technologie:

Wir werden auch weiterhin als Marktführer im Bereich der Radartechnik unsere Kunden begeistern. Dafür arbeiten wir täglich an innovativen Technologien und High-Level Produkten.

N

nachhaltige Schonung der Umwelt:

Für uns stehen Wachstum und der schonende Umgang mit Ressourcen im Einklang. Wir verringern Verbräuche, Abfälle und Emissionen nachhaltig und legen bei Einkauf und Transportwegen größten Wert auf Umweltverträglichkeit. Wir vermeiden nach Möglichkeit den Einsatz umweltschädlicher Stoffe.

S

oziale Verantwortung:

Unsere unternehmerische Verantwortung sehen wir über den wirtschaftlichen Aspekt hinaus auch im sozialen Bereich.

A

rbeits-, Gesundheits-, & Datenschutz:

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist Teil unseres umfassenden Sicherheitsmanagements. Um unsere Mitarbeiter und Partner vor evtl. auftretenden Gefahren zu schützen, bewerten wir regelmäßig und präventiv unsere Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen.

M

anagement:

Unser Management verpflichtet sich das Unternehmen strategisch in die Zukunft zu führen und Arbeitsplätze zu sichern.

Abbildung 2: Unternehmens-Leitbild der Firma InnoSenT mit Aussagen zu den Aspekten Qualitätsmanagement, KVP, Mitarbeiter und Familie, Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten, Schonung der Umwelt und soziale Verantwortung

2 Organisation und Kommunikation

Für die Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements werden ausreichend Ressourcen benötigt – personell, zeitlich und finanziell. Dies gilt nicht nur für die erstmalige Einführung, sondern auch für den laufenden Betrieb. Auch Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sollten klar geregelt werden. Ein/e Nachhaltigkeitsbeauftragte/r sollte benannt und allen Beschäftigten als konstante Anlaufstelle für das Nachhaltigkeitsmanagement bekannt sein. Idealerweise wird diese/r Beauftragte durch ein Nachhaltigkeitsteam unterstützt.

Zentrale Aspekte im Nachhaltigkeitsmanagement sind auch die interne und externe Kommunikation. Die interne Kommunikation stellt sicher, dass die Beschäftigten über Aktivitäten und Veränderungen im Unternehmen informiert sind. Externe Kommunikation, z. B. in Form von Berichten oder über die Firmenhomepage, ermöglicht es, die Öffentlichkeit über die ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele und Maßnahmen des Unternehmens zu unterrichten.

GRI Indikatoren zu diesem Thema:
Organisationsprofil: G4-3 bis G4-16

2.1 Ressourcen (ISO 26000: Kapitel 7.4.2, 7.4.3)

Die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements sollte nicht auf Kosten bestehender Systeme wie z. B. des Umwelt- oder Qualitätsmanagementsystems erfolgen. Sehr wohl aber können und sollten Synergieeffekte mit bestehenden Managementsystemen und -strukturen genutzt werden. Die Besonderheit am Nachhaltigkeitsmanagement ist, dass es viele betriebliche Themen wie z. B. Umwelt, Arbeitssicherheit und Qualität mit einschließt. Idealerweise verknüpft es daher bestehende Systeme miteinander und bildet einen umfassenden Rahmen, um das eigene Unternehmen langfristig nachhaltig auszurichten.

Wie?

- Planen Sie zunächst vor allem ausreichend personelle Ressourcen ein. Finanzielle Ressourcen spielen in der Regel erst im späteren Verlauf des Nachhaltigkeitsmanagements eine Rolle, wenn es um die Umsetzung von Maßnahmen geht. Zudem sind viele Maßnahmen im Nachhaltigkeitsmanagement mit keinen oder geringen Kosten verbunden.
- Planen Sie für die erstmalige Bestandsaufnahme zum Nachhaltigkeitsmanagement (z. B. mit Hilfe der Checkliste aus dem „Online-Tool Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“) ca. zwei bis drei Arbeitstage ein – verteilt auf verschiedene Fachleute z. B. aus der Personalabteilung, dem Qualitäts- und Umweltmanagement und der Arbeitssicherheit. Weitere Arbeitstage sind für die anschließende Planung und Durchführung von Maßnahmen erforderlich. Die langfristige Fortführung des Systems sollte anschließend mit geringem Zusatzaufwand vonstattengehen. Allerdings ist dies je nach Unternehmen sehr unterschiedlich und abhängig davon, ob das Nachhaltigkeitsmanagement langfristig in bestehende Managementsysteme integriert werden kann.
- Wie Sie das Nachhaltigkeitsmanagement auf dem bestehenden Umweltmanagementsystem aufbauen und sinnvoll in dieses integrieren, erfahren Sie im Kapitel „Vom Umweltmanagement zum Nachhaltigkeitsmanagement“.

„Die Bestandsaufnahme unseres Nachhaltigkeitsmanagements wurde in zwei Etappen durchgeführt. Zunächst wurde die Nachhaltigkeits-Checkliste von den Hauptverantwortlichen des Nachhaltigkeitsmanagements bearbeitet. Im zweiten Schritt wurde ein Meeting mit allen Bereichsverantwortlichen, welche nachträglich unmittelbar bei der Maßnahmenumsetzung beteiligt sind, einberufen und die Nachhaltigkeits-Checkliste ergänzt. Im Anschluss daran wurde das Nachhaltigkeitsmanagement-Team zusammengestellt. Im Rahmen dieser Besprechung wurden ebenfalls die Handlungsschwerpunkte identifiziert und priorisiert. Somit können Maßnahmen anschließend vereinfachter strukturiert und umgesetzt werden. Der gesamte Prozess nimmt in etwa drei bis vier Tage in Anspruch.“ Marisa Heidemann, Meckatzer Löwenbräu KG

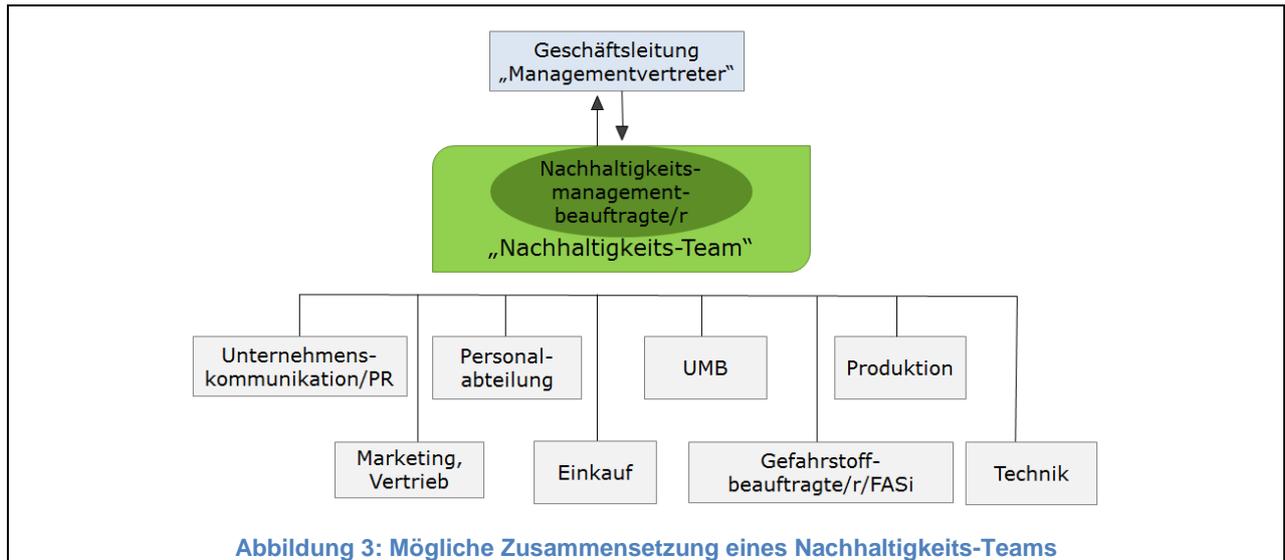
2.2 Nachhaltigkeitsbeauftragte/r

Idealerweise sollte eine Person als fester Ansprechpartner für das Nachhaltigkeitsmanagement benannt und unternehmensweit bekannt sein. Neben der fachlichen Eignung ist es mindestens genauso wichtig, dass sich der/die Verantwortliche gerne mit der Thematik beschäftigt. Schließlich ist es eine der wichtigsten Aufgaben der/des Nachhaltigkeitsbeauftragten, eine Multiplikator-Rolle im Unternehmen einzunehmen und das Thema Nachhaltigkeit glaubwürdig zu vermitteln.

Um die/den Nachhaltigkeitsbeauftragte/n bei der Umsetzung und anschließenden Fortentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements zu unterstützen ist es sinnvoll, ein Nachhaltigkeitsteam zu bilden. Hier können Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen vertreten sein.

Wie?

- Überlegen Sie bei der Ernennung einer/s Nachhaltigkeitsbeauftragten: „Wo ist nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen bereits verankert (z. B. Führungsebene, Betriebsrat, Personal, Marketing/Kommunikation, Umwelt, Vertrieb, Einkauf)?“, „Gibt es dort eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter, die/der das Thema übernehmen kann und auch möchte?“, „Welche zusätzlichen Ressourcen sind für diese Mitarbeiterin oder diesen Mitarbeiter erforderlich (z. B. Freistellung von anderen Projekten)?“
- Beachten Sie bei der Zusammenstellung eines Nachhaltigkeitsteams: Ein Nachhaltigkeitsmanagement erfordert abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Ein Beispiel: Das Thema „Mitarbeiterzufriedenheit“ ist häufig bei der Personalabteilung angesiedelt, während Maßnahmen im Bereich Umwelt durch die Technik oder das Facility Management verantwortet werden. Wenn es um Maßnahmen im Bereich der Lieferkette geht, ist wiederum eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus dem Einkauf und dem Vertrieb gefragt. Ideal ist daher ein Nachhaltigkeitsteam, das sich aus Beschäftigten verschiedenster Bereiche zusammensetzt. Die Teilnehmer – und damit die Größe der Runde – können je nach Bedarf und Sitzung variieren. Wichtig ist jedoch, dass ein/e feste/r Nachhaltigkeitsbeauftragte/r die Koordination übernimmt.



2.3 Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse (ISO 26000: Kapitel 7.4.2, 7.4.3)

Ein System funktioniert langfristig nur, wenn wiederkehrende Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse geregelt sind. Eine formale Festschreibung der Tätigkeiten, z. B. in Stellenbeschreibungen, stellt eine größere Verbindlichkeit her. Auch die übersichtliche Darstellung von Ansprechpartnern für das Nachhaltigkeitsmanagement in einem Organigramm ist sinnvoll. Nebenbei gibt die Zuordnung von Verantwortlichkeiten auch einen klaren Hinweis darauf, wie viel Bedeutung dem Thema Nachhaltigkeitsmanagement beigemessen wird.

Wie?

- Überlegen Sie: „Wer übernimmt welche Aufgaben?“, „Sind damit alle Aufgaben zugeteilt?“, „Sind Zuständigkeit und Verantwortungsumfang klar definiert?“, „Gibt es Kompetenzüberschneidungen?“

Name der Firma	Stellenbeschreibung Nachhaltigkeitsbeauftragter
<p>Hiermit bestellen wir Herrn/Frau _____ - zum/zur Nachhaltigkeitsbeauftragten.</p> <p>Der/Die Nachhaltigkeitsbeauftragte ist der Geschäftsleitung unterstellt. Der/Die Nachhaltigkeitsbeauftragte ist für die Aufrechterhaltung und ständige Verbesserung des Nachhaltigkeitsmanagements verantwortlich.</p> <p>Der/Die Nachhaltigkeitsbeauftragte ist berechtigt direkt an die Geschäftsleitung zu berichten. Er/Sie wird durch die Geschäftsleitung bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützt, indem diese ihm/ihr insbesondere Hilfspersonal, Geräte und Mittel zur Verfügung stellen, soweit dies zur Erfüllung seiner/ihrer Aufgaben erforderlich ist.</p> <p>Der/Die Nachhaltigkeitsbeauftragte soll an Schulungen zur Aktualisierung seiner/ihrer Kenntnisse teilnehmen.</p> <p>Aufgaben des/der Nachhaltigkeitsbeauftragten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entwicklung und Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms ➤ Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele inkl. Kontrolle, inwieweit die Ziele erreicht wurden ➤ Erstellung, Verwaltung und Aktualisierung der Dokumentation des Nachhaltigkeitsmanagements ➤ Information der Mitarbeiter zu den Aktivitäten im Nachhaltigkeitsmanagement sowie Einholung der Wünsche, Anliegen und Anregungen der Mitarbeiter zur Fortentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements 	

Abbildung 4: Stellenbeschreibung eines/einer Nachhaltigkeitsbeauftragten (Auszug)

2.4 Interne Kommunikation (ISO 26000: Kapitel 7.5)

Die interne Kommunikation mit den Beschäftigten ist ein entscheidender Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements. Wer nicht weiß, warum etwas im eigenen Unternehmen geschieht, kann nur schwer Vertrauen fassen und identifiziert sich nur begrenzt mit seinem Arbeitgeber. Interne Kommunikation bedeutet aber auch, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfahren, was sie beschäftigt und wo sie sich Verbesserungen wünschen. Diese Anregungen bereichern das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens und führen dazu, dass Maßnahmen umgesetzt werden, die gewünscht und daher auch innerhalb der Belegschaft akzeptiert sind.

Ziel der internen Kommunikation sind daher zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht nur über die aktuellen Geschehnisse und Aktivitäten im Unternehmen Bescheid wissen, sondern diese auch mitgestalten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gehört werden und mit eigenen Augen sehen, dass das Unternehmen lebt, was es kommuniziert, sind die glaubwürdigsten Botschafter und Multiplikatoren auch nach außen.

Wie?

- Planen Sie, was Sie wann und wie kommunizieren. Eine solche Kommunikationsstrategie bietet eine gute Grundlage, um sowohl inhaltlich Abwechslung zu gewähren als auch Anregungen der Beschäftigten zu den einzelnen Themen einzuholen. Eventuell bietet sich eine Verknüpfung mit bestehenden Kommunikationsmaßnahmen z. B. im Umweltmanagement an.
- Unterscheiden Sie zwischen der grundsätzlichen Kommunikation im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur („Welches sind unsere Grundwerte?“, „Wie möchten wir miteinander umgehen?“, „Welche Entscheidungen, z. B. im Personalbereich werden weshalb getroffen?“) und gezielten Kommunikationsmaßnahmen zur Vermittlung bestimmter bzw. aktueller Themen („Welche Aktionstage werden dieses Jahr angeboten?“, „Welche Weiterbildungsangebote gibt es?“, „Wann findet der nächste Betriebsausflug statt?“).
- Nutzen Sie bewährte Kanäle, z. B. das Intranet, die Mitarbeiterzeitung, Aushänge, Versammlungen oder wöchentliche Ansprachen, um mit den Beschäftigten in Kontakt zu treten. Sollten sich durch das Umweltmanagement bereits Medien etabliert haben, so bietet es sich an, diese auch für das Nachhaltigkeitsmanagement zu nutzen.
- Schaffen Sie Gelegenheiten, um die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens zu erläutern und mit den Beschäftigten zu diskutieren, z. B. im Rahmen von Workshops. Holen Sie gezielt das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Nachhaltigkeitsverständnis des Unternehmens ein und berücksichtigen Sie dieses bei der Anpassung der Strategie. Ermutigen Sie Beschäftigte auf allen Ebenen, sich in die Aktivitäten des Nachhaltigkeitsmanagements einzubringen.

„Um emotionalen Belastungen aufgrund von Unsicherheiten durch Veränderungsprozesse entgegenzuwirken, ist es wichtig, die Mitarbeiter gut zu informieren. Die Geschäftsführung/-leitung der ISG und der ISGT laden deshalb monatlich zu einem regelmäßigen Frühstück ein, zu dem sich Mitarbeiter anmelden können und dort alle ihre Fragen beantwortet bekommen. Dieser Informationsaustausch hat sich zu einer beliebten Plattform entwickelt.“ Ulrike Siebert, InfraServ Gendorf Gruppe

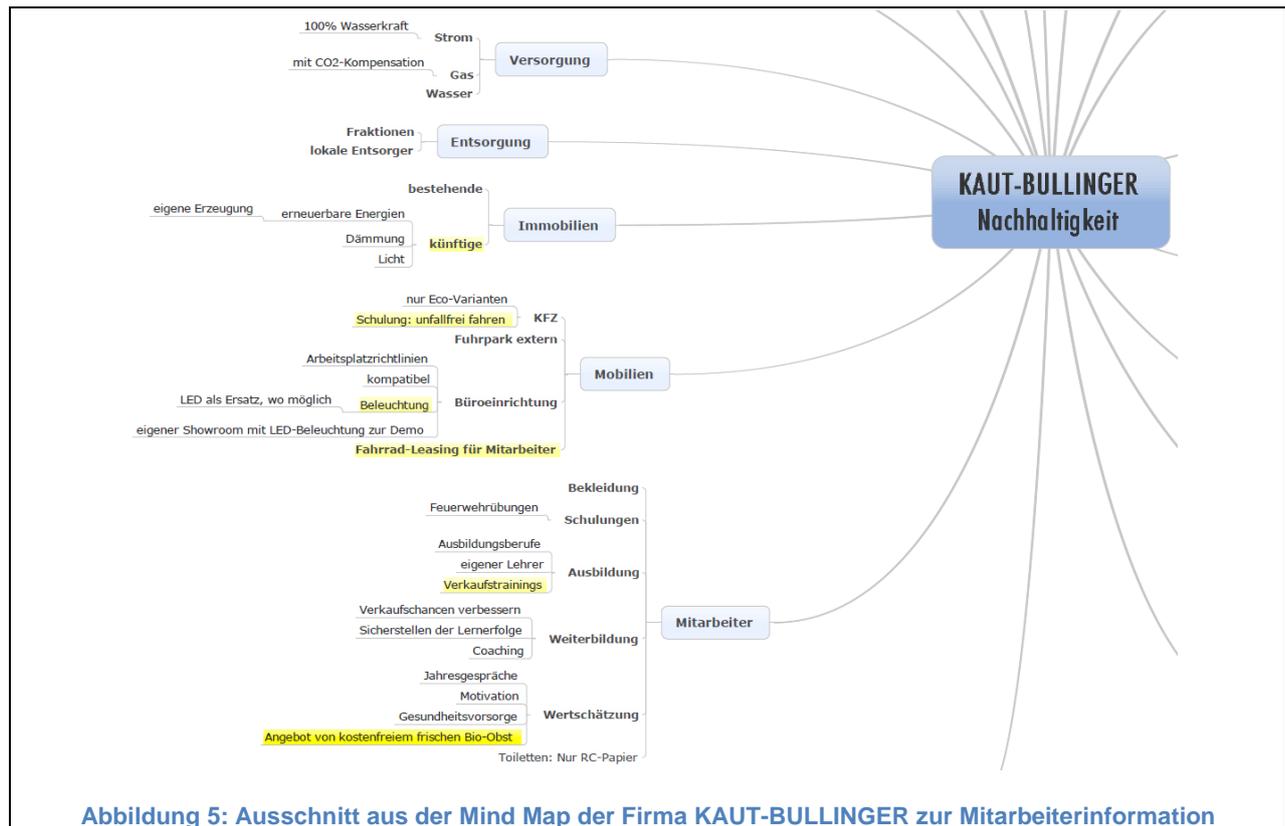


Abbildung 5: Ausschnitt aus der Mind Map der Firma KAUT-BULLINGER zur Mitarbeiterinformation

Erläuterung zu Abbildung 5: Die gelbe Markierung bedeutet, dass es hierzu erste Gedanken gibt, aber noch keine konkreteren Ansätze für die Umsetzung vorliegen.

2.5 Externe Kommunikation (ISO 26000: Kapitel 7.5)

Die externe Kommunikation verfolgt das Ziel, mit der interessierten Öffentlichkeit in Dialog zu treten und einen Einblick in das Unternehmen zu gewähren. Sehr häufig erfolgt die externe Kommunikation über einen Nachhaltigkeitsbericht. Alternativen dazu sind z. B. Presseinformationen oder die eigene Website. Weitaus wichtiger als die Form der Kommunikation ist jedoch die Glaubwürdigkeit der vermittelten Informationen.

Wie?

- Für die Kommunikation auf Basis eines Nachhaltigkeitsberichts können Sie auf bewährte Ansätze zurückgreifen, z. B. die Global Reporting Initiative (GRI) oder den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (siehe „Weiterführende Informationen“ am Ende des Dokumentes). Diese bieten eine Orientierungshilfe bei der Zusammenstellung der Inhalte und Indikatoren. Hierbei handelt es sich um freiwillige Angebote, die nicht zwingend bei der Berichterstellung herangezogen werden müssen.
- Unabhängig von der Art der Berichterstattung sollten Sie erklären, warum Ihr Unternehmen sich für eine bestimmte Sache oder Maßnahme engagiert, was es sich davon verspricht und was es damit bewirken will. Das macht das Handeln Ihres Unternehmens glaubwürdig.

2.6 Anspruchsgruppen (ISO 26000: Kapitel 5.3)

Die Einbeziehung der Anspruchsgruppen (oder Stakeholder) ist laut ISO 26000 von zentraler Bedeutung bei der „Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung“. Als Anspruchsgruppen gelten alle Akteure, die von den Entscheidungen und Aktivitäten Ihres Unternehmens betroffen sind. Dies können Einzelpersonen (z. B. Beschäftigte, Anwohner in direkter Nähe zum Firmengelände) oder Organisationen (z. B. Behörden, Vereine) sein. Einige Anspruchsgruppen sind gut organisiert, z. B. Beschäftigte in Gewerkschaften. Nicht alle Anspruchsgruppen können sich jedoch organisieren und damit ihren Forderungen Gehör verschaffen (z. B. die Natur, zukünftige Generationen).

Um mehr über die Forderungen der einzelnen Anspruchsgruppen zu erfahren, sollte ein Unternehmen eine sogenannte Anspruchsgruppenanalyse durchführen. Ziel der Analyse ist es, die Interessen und Wünsche aller Gruppen unabhängig davon zu identifizieren, ob eine Anspruchsgruppe sich selbst Gehör verschaffen kann oder nicht. Im zweiten Schritt kann das Unternehmen seine Schwerpunkte im Nachhaltigkeitsmanagement so setzen, dass es den (berechtigten) Forderungen der einzelnen Anspruchsgruppen stärker nachkommt.

Wie?

- Für die Anspruchsgruppenanalyse bietet sich folgendes Vorgehen an:
 - Identifizieren Sie Ihre Anspruchsgruppen. Beispiele für interne Anspruchsgruppen sind: Eigentümer, Geschäftsführung, Fachabteilungen (z. B. Vertrieb, Personal), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Betriebsrat. Beispiele für externe Anspruchsgruppen sind: Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, Behörden, Medien, Bildungseinrichtungen wie Schulen und Universitäten, ansässige Bürgerinnen und Bürger, gemeinnützige Organisationen wie Vereine und Bürgerinitiativen und Verbände.
 - Versetzen Sie sich in die Lage der einzelnen Anspruchsgruppen und identifizieren Sie deren Forderungen an das Unternehmen. Berücksichtigen Sie, inwiefern die Anspruchsgruppen von den Entscheidungen Ihres Unternehmens betroffen sind. Direkt betroffen sind z. B. Anwohner über Produktionslärm, indirekt z. B. örtliche Schulen durch ein Angebot an Ausbildungsplätzen.
 - Binden Sie Ihre Anspruchsgruppen ein, indem Sie in den Dialog mit ihnen treten. Hierfür bieten sich z. B. formelle und informelle Treffen, Einzeltreffen, Workshops, öffentliche Anhörungen, Diskussionen am runden Tisch, Beratungsausschüsse, regelmäßige Informations- und Beratungsverfahren, Kollektivverhandlungen oder internetbasierte Foren an. In manchen Fällen kann auch auf bestehende Dialogformen aufgebaut werden.

		Unternehmen						Gesellschaft						Partner				
		Mitarbeiter GL / GF	Betriebsrat	Muttergesellschaft	Gesellschafter	IPWVG (räumlich)	Familien/Angehörige	Gemeinde Bgk	Nachbarn	Nachbargemeinden	Vereine	Bayer. Chemiedreieck	Wettbewerber/Marktbegleiter	Kunden	Lieferanten	Bildungseinrichtungen	Presse	NGOs (z. B. Bund Naturschutz)
Allgemeines	Verantwortung der Obersten Leitung	X	X	X														
	Organisation und Kommunikation	X	X	X	X													
	Anwendung und Umsetzung	X	X	X	X	X							X			X	X	
Arbeitsplatz	Arbeitsbedingungen	X	X	X	X		X											
	Beschäftigung	X	X	X	X		X											
	Weiterentwicklung	X	X	X	X		X	X							X			X
	Inklusion und Chancengleichheit	X	X	X	X		X											
	Gesundheit/Prävention	X	X	X	X		X											
Gemeinwesen	Einfluss nach innen	X	X	X			X					X						
	Einfluss nach außen	X	X		X	X		X	X	X	X				X	X	X	
Umwelt	Ressourcenverbrauch	X	X		X	X	X	X	X	X	X						X	X
	Umweltbelastung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	X
	Mobilität und Umgebung	X	X	X	X	X	X						X	X				
Markt	Transparenz und fairer Wettbewerb	X	X	X	X	X	X						X	X			X	
	Internationale Tätigkeiten																	
	Beschaffung und Logistik		X		X	X	X	X	X	X			X	X				
	Produkt und Dienstleistung		X		X	X							X					
	Konsument		X		X	X							X					

Abbildung 6: Beispiel für eine Anspruchsgruppenanalyse eines Pilotunternehmens

Erläuterung zu Abbildung 6: In den Spalten werden die Anspruchsgruppen aufgelistet, in den Zeilen alle Themen des Nachhaltigkeitsmanagements (Orientierung an diesen Arbeitsmaterialien). Kreuze markieren eine Forderung einer Anspruchsgruppe innerhalb eines Themas. Rote Kreuze bedeuten, dass dieser Forderung noch nicht ausreichend nachgekommen wird und somit Nachholbedarf besteht. Zeilen mit vielen (roten) Kreuzen werden vom Unternehmen bevorzugt weiter behandelt.

3 Anwendung und Umsetzung

Die Etablierung eines Nachhaltigkeitsmanagements benötigt Zeit und Konsequenz. Mithilfe eines Einführungskonzepts planen Sie die einzelnen Schritte und können den Stand der Umsetzung verfolgen. Im Laufe der Umsetzung sollten zudem Handlungsschwerpunkte benannt und konkrete Ziele gesetzt werden, um den Fortschritt messbar zu machen.

GRI Indikatoren zu diesem Thema:

Strategie & Analyse: G4-1 und G4-2

Stakeholder: G4-24 bis G4-27

3.1 Einführungskonzept

Die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements beruht auf Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung des Unternehmens. Der Gestaltungsfreiraum ist entsprechend groß: Über Zeitraum, Intensität und Verbindlichkeit entscheidet das Unternehmen selbst. Umso größer ist die Herausforderung, den Einführungsprozess effizient zu gestalten und zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Ein Einführungskonzept kann hier die notwendige Struktur und Verbindlichkeit schaffen und dem Unternehmen helfen, das Ziel zu erreichen.

Wie?

- Planen Sie die Einführung Ihres Nachhaltigkeitsmanagements. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Schritten:
 - *Zeitplan zur Umsetzung:* „Bis wann soll das Nachhaltigkeitsmanagement eingeführt sein?“ Setzen Sie sich einen realistischen Zeitpunkt, idealerweise innerhalb von maximal 12 Monaten. Nutzen Sie nach Möglichkeit eine bereits bestehende Frist (z. B. externes Überwachungsaudit Umwelt), bis zu der Sie das Nachhaltigkeitsmanagement eingeführt haben möchten.
 - *Aufgaben definieren:* „Welche Aufgaben müssen erfüllt werden?“ Sortieren Sie alle anfallenden Aufgaben und bündeln Sie diese nach Möglichkeit, um einzelnen Personen anschließend jeweils ein oder mehrere Bündel zuzuweisen.
 - *Verantwortlichkeiten festlegen:* „Welche Personen werden mit welchen Aufgaben und Befugnissen betraut?“ Weisen Sie die Aufgaben den verantwortlichen Personen zu und besprechen Sie mit diesen den Zeitplan zur Umsetzung.
 - *Meilensteine definieren:* „Wie kann im laufenden Prozess die Umsetzung überwacht werden?“ Hier bietet es sich an, besonders zentrale Aufgaben als Meilensteine bzw. als Zwischenziele zu definieren. So überwachen Sie, ob der Zeitplan eingehalten wird. Beispiele: „Zusammenstellung eines Nachhaltigkeitsteams bis März“, „Zusammenstellung des Nachhaltigkeitsprogramms bis Mai“, „Erstellung eines Kennzahlenkatalogs bis Juli“.

3.2 Handlungsschwerpunkte (ISO 26000: Kapitel 6.2)

Nachhaltigkeitsmanagement birgt viele Handlungsfelder – von der nachhaltigen Beschaffung über die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen bis hin zu sozialverträglichen Investitionsentscheidungen des Unternehmens. Nicht alle Felder können gleichzeitig bearbeitet werden. Umso wichtiger ist es, Handlungsschwerpunkte zu setzen.

Wie?

- Wenn Sie mit Hilfe der Checkliste aus dem „Online-Tool Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“ eine Bestandsaufnahme Ihres bestehenden Nachhaltigkeitsengagements durchgeführt haben, können Sie die unter „Handlungsempfehlungen“ aufgeführten Themen in eine Reihenfolge bringen, die Ihrer persönlichen Priorisierung entspricht.
- Analog zur Umweltaspekte-Bewertung im Umweltmanagement können Sie den Themen auch Prioritäten zuweisen, indem Sie diese nach Relevanz und Steuerungspotential bewerten (siehe Abbildung 7). Themen mit hoher Relevanz und hohem Steuerungspotential sollten die höchste Priorität für das Unternehmen haben.



3.3 Ziele (ISO 26000: Kapitel 6.2)

Ziele geben die Richtung vor. Sie sollten eng verknüpft sein mit den wesentlichen Handlungsfeldern, die das Unternehmen bearbeiten möchte. Bewährt hat sich eine Mischung aus kurz- und langfristigen Zielen. Durch kurzfristige Ziele stellen sich Erfolgserlebnisse ein, die dazu motivieren, auch langfristige Ziele in Angriff zu nehmen.

Wie?

- Bevor Sie Ziele formulieren, führen Sie zunächst eine Bestandsaufnahme im Unternehmen durch, z. B. mit Hilfe der Checkliste aus dem „Online-Tool Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“.
- Ihr erstes Ziel kann die umfassende Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in bestehende Strukturen sein. Weitere Ziele sollten Sie aus unterschiedlichen Themenfeldern des Nachhaltigkeitsmanagements zusammenstellen, z. B.:
 - Steigerung des Anteils zertifizierter Lieferanten um 30% (siehe auch Themenfeld „Markt“)
 - Bewusste Auswahl von Lieferanten und Geschäftspartnern aus der Region (siehe auch Themenfeld „Markt“)
 - Erhöhung des Anteils der weiblichen Führungskräfte um 5% (siehe auch Themenfeld „Arbeitsplatz“)
 - Erhöhung des Anteils an Ausbildungsplätzen für benachteiligte Jugendliche um 20% (siehe auch Themenfeld „Arbeitsplatz“)
 - Durchführung von drei Wohltätigkeits-Aktionen innerhalb der nächsten zwölf Monate (siehe auch Themenfeld „Gemeinwesen“)
- Um den Fortschritt messbar zu machen, ist es wichtig, dass Sie Ihre Ziele mit Indikatoren und Kennzahlen verbinden, z. B.:
 - Demographischer Wandel: Bewerbungszahl älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Mitarbeiterzufriedenheit: Fluktuationsrate
 - Qualitätssicherung: Anzahl zertifizierter Lieferanten
 - Soziales Engagement: Verhältnis der getätigten Spenden am Gesamtumsatz des Unternehmens

Vorschläge für Indikatoren und Kennzahlen finden Sie in den „G4 Sustainability Reporting Guidelines“ der Global Reporting Initiative (GRI) (siehe „Weiterführende Informationen“).

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

[BDA, BDI, DIHK, ZDH: CSR Germany – Portal der deutschen Spitzenverbände](#)

[IZU: Checkliste aus dem „Online-Tool Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“ \(XLSM\)](#)

[GRI: Global Reporting Initiative](#)

[ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung](#)

[Rat für Nachhaltige Entwicklung: Deutscher Nachhaltigkeitskodex](#)

[DGCN: Informationsportal der Initiative zur Förderung nachhaltiger Entwicklung und Unternehmensführung](#)



Dieses Dokument ist Teil des Leitfadens aus dem [„Online-Tool Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“](#) – ein Projekt im Rahmen des [Umweltpakts Bayern](#).

Impressum:

Herausgeber:

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)
Bürgermeister-Ulrich-Straße 160
86179 Augsburg

Telefon: 0821 9071-0

Telefax: 0821 9071-5556

E-Mail: poststelle@lfu.bayern.de

Internet: <http://www.lfu.bayern.de>

Bearbeitung:

ARQUM Gesellschaft für Arbeitssicherheits-,
Qualitäts- und Umweltmanagement mbH
Aldringenstr. 9
80639 München

LfU/Ref. 15

Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU)

Internet: <http://www.izu.bayern.de>

Postanschrift:

Bayerisches Landesamt für Umwelt
86177 Augsburg

Bildnachweis:

LfU

Stand:

September 2014

Aktualisiert 2016

Diese Publikation wird kostenlos im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Publikation nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Publikation zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden. Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – wird um Angabe der Quelle und Übersendung eines Belegexemplars gebeten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Broschüre wird kostenlos abgegeben, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Diese Broschüre wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Tel. 089 122220 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.