

# Methoden-Handbuch

IN 7 SCHRITTEN ZUM NACHHALTIGKEITSBERICHT










1567

in Kooperation erstellt von Wallner & Schauer und Denkstatt im Auftrag von:



## – INFORMATION –

Die Methodensammlung stellt für jeden der 7 Schritte, die im Leitfaden „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ beschrieben sind, Methoden vor. Bei der Auswahl der geeigneten Methoden und Werkzeuge hilft das Profil – hier eine Übersicht:

-  Für große Unternehmen
-  Für kleine Unternehmen
-  Für Anfänger
-  Für Fortgeschrittene
-  Visualisierung
-  Spaß und Kreativität
-  Schwerpunkt Projektmanagement
-  Schwerpunkt Nachhaltigkeitsbericht und Kommunikation
-  Schwerpunkt Strategie und Unternehmensführung

# Vorwort

## IN 7 SCHRITTEN ZUM NACHHALTIGKEITSBERICHT – METHODEN-HANDBUCH

Einige Zeit ist vergangen, seit der Leitfaden „Reporting about Sustainability – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ publiziert wurde. Seither ist viel geschehen. Nachhaltigkeitsberichterstattung hat sich etabliert – sowohl international wie auch in Österreich. Gab es 2003 nur ein paar österreichische Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte erstellt hatten, so findet sich nun bereits eine beträchtliche Anzahl an Vorreitern sowohl bei großen Unternehmen als auch im mittelständischen Bereich.

Doch nicht nur die Zahl nahm zu. In der immer noch jungen Tradition konnten sich bereits einige Standards etablieren und auch das Wissen um das methodische Vorgehen nahm zu. Es war daher an der Zeit, den 7-Schritte-Leitfaden mit diesem Methoden-Handbuch zu ergänzen. Während der Leitfaden „Reporting about Sustainability – in 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ die Hintergründe für eine breite Zielgruppe aufbereitet, widmet sich dieses Methoden-Handbuch mit vielen praktischen Anregungen an die Umsetzer und Umsetzerinnen.

Das Ergebnis liegt in Ihren Händen. Alleine an dieser Publikation können Sie erkennen: Nachhaltigkeit wurde in den vergangenen Jahren konkreter und für die Unternehmen strategisch relevanter. Denn: Der fertig gedruckte Bericht ist nur die eine Seite der Medaille. Mindestens genauso wichtig ist die Erstellung selbst, bei der das Umfeld auf Chancen und Risiken abgetastet, die Strategie neu ausgerichtet und Managementsysteme integriert und angepasst werden.

Die hier beschriebenen Methoden sind daher nicht nur für Unternehmen wertvoll, die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen wollen. Das eine oder andere Werkzeug ist auch für Personen interessant, die mit Risiko-, Qualitäts- und Umweltmanagement im Unternehmen zu tun haben. Das Methoden-Handbuch ist eine gute Basis für Unternehmen, die sich generell mit zukunftsfähiger Entwicklung beschäftigen wollen. Dennoch: Für den Aufbau eines kompletten Managementsystems für nachhaltige Entwicklung ist das Methodenbuch nicht ausgerichtet. Ziel dieses Methoden-Handbuchs ist, bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts hilfreich zu sein.

Bewusst haben wir eine Sammlung einzelner Methoden gewählt. Diese Publikation kann als Gesamtkonzept genutzt werden, jede Methode bringt aber auch für sich alleine Nutzen. Damit ist sie sowohl für Neueinsteiger als auch erfahrene Nachhaltigkeits-Unternehmen von Wert.

Wien, Oktober 2006

### – INFORMATION –

Download des Leitfadens „Reporting about Sustainability – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ (2003):

➔ [http://www.fabrikderzukunft.at/fdz\\_pdf/leitfaden\\_sustainability\\_reporting\\_deutsch.pdf](http://www.fabrikderzukunft.at/fdz_pdf/leitfaden_sustainability_reporting_deutsch.pdf)

➔ <http://www.umweltnet.at/article/articleview/26337/1/6908>

Erstellung der Inhalte durch:



# Inhalt

<b>Anwendung des Methoden-Handbuchs</b>	<b>6</b>
<b>Schritt 1</b> Rahmenbedingungen klären	<b>13</b>
1.1 Team am Start	15
1.2 Spielregeln für das Projekt	17
1.3 Spielregeln – im Kopfstand	18
1.4 Was wir wollen – Mehrwert fürs Unternehmen	20
1.5 Meine Motivation – persönlicher Nutzen	24
1.6 Routenplaner – der Projektstrukturplan	27
1.7 Zeitplan	28
1.8 Teamwork – Aufgaben verteilen	30
<b>Schritt 2</b> Themen und Anspruchsgruppen	<b>33</b>
2.1 Unternehmens-Landschaft	35
2.2 Anspruchsgruppen-Profil	36
2.3 Perspektiven-Wechsel	39
2.4 Brundtlands Wald – Nachhaltigkeit im Unternehmen	41
2.5 Medien-Galerie – Nachhaltigkeit im Unternehmen	45
2.6 Anleitung zum Unnachhaltigsein – Nachhaltigkeit im Unternehmen	46
2.7 Kundenbedürfnis und gesellschaftlicher Nutzen	47
2.8 Wertschöpfungskette	49
2.9 Im Brennpunkt	51
2.10 Impuls-Gruppe	55
2.11 Manifest – die Nachhaltigkeitsleitsätze des Unternehmens	56

<b>Schritt 3</b>	<b>Ziele für das Unternehmen und den Bericht</b>	<b>57</b>
	3.1 Stärken & Schwächen – der Weg zur nachhaltigen Entwicklung	59
	3.2 Was sagt der Trend?	61
	3.3 Konkurrenz-Analyse	64
	3.4 Nachhaltigkeits-Portfolio	68
	3.5 Spinnendiagramm	72
	3.6 Schlüssel-Kennzahlen	73
	3.7 Kurs bestimmen – die Strategie auf Zukunftsfähigkeit ausrichten	77
	3.8 Segel setzen – Maßnahmenplanung	78
	3.9 Berichts-Werkstatt – das Konzept für den Bericht	81
<b>Schritt 4</b>	<b>Daten und Informationen sammeln</b>	<b>87</b>
	4.1 Vollständigkeits-Check	89
	4.2 Daten-Agentur	91
	4.3 Maßnahmen-Rallye – Informationen zielgerichtet sammeln	94
	4.4 Daten-Check	97
<b>Schritt 5</b>	<b>Bericht schreiben</b>	<b>99</b>
	5.1 Bericht im Rahmen – was in keinem Bericht fehlen sollte	101
	5.2 Hinter den Kulissen – zur Entstehung des Berichts	104
<b>Schritt 6</b>	<b>Bericht gestalten</b>	<b>105</b>
	6.1 Produktionsplan	107
	6.2 Bericht mit Format	109
<b>Schritt 7</b>	<b>Bericht verbreiten</b>	<b>111</b>
	7.1 Medienplaner	113
	7.2 Anspruchsgruppen-Dialog	116
<b>Glossar, Kontakt und Impressum</b>		<b>118</b>



# Anwendung des Methoden-Handbuchs

Das Methoden-Handbuch stellt für jeden der 7 Schritte, die im Leitfaden „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ beschrieben sind, Methoden vor.

– SCHRITT 1: RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN –	– SCHRITT 2: THEMEN UND AN- SPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN –	– SCHRITT 3: ZIELE FÜR UNTERNEHMEN UND BERICHT –
<p><b>Team zusammenstellen</b></p> <p>1.1 Team am Start</p> <p>1.2 Spielregeln</p> <p>1.3 Spielregeln im Kopfstand</p> <hr/> <p><b>Ziele vereinbaren</b></p> <p>1.4 Was wir wollen</p> <p>1.5 Meine Motivation</p> <hr/> <p><b>Projekt planen</b></p> <p>1.6 Routenplaner</p> <p>1.7 Zeitplan</p> <p>1.8 Teamwork</p>	<p><b>Anspruchsgruppen charakterisieren</b></p> <p>2.1 Unternehmens-Landschaft</p> <p>2.2 Anspruchsgruppen-Profil</p> <p>2.3 Perspektiven-Wechsel</p> <hr/> <p><b>Nachhaltigkeitsverständnis ausarbeiten</b></p> <p>2.4 Brundtlands Wald</p> <p>2.5 Medien-Galerie</p> <p>2.6 Unnachhaltig sein</p> <hr/> <p><b>Themenliste erstellen</b></p> <p>2.7 Kundenbedürfnis</p> <p>2.8 Wertschöpfungskette</p> <p>2.9 Im Brennpunkt</p> <p>2.10 Impuls-Gruppe</p> <hr/> <p><b>Leitsätze festhalten</b></p> <p>2.11 Manifest</p>	<p><b>Analyse und Bewertung des Unternehmens</b></p> <p>3.1 Stärken und Schwächen</p> <p>3.2 Was sagt der Trend?</p> <p>3.3 Konkurrenz-Analyse</p> <p>3.4 Nachhaltigkeits-Portfolio</p> <p>3.5 Spinnendiagramm</p> <hr/> <p><b>Kennzahlen auswählen</b></p> <p>3.6 Schlüssel-Kennzahlen</p> <hr/> <p><b>Ziele für Unternehmen vereinbaren</b></p> <p>3.7 Kurs bestimmen</p> <p>3.8 Segel setzen</p> <hr/> <p><b>Konzept für den Bericht entwerfen</b></p> <p>3.9 Berichts-Werkstatt</p>

Die Abbildung gibt einen Überblick zu den Methoden, die in der Sammlung enthalten sind. Dabei ist gut ersichtlich, dass der Schwerpunkt auf den ersten drei Schritten liegt. In diesen Phasen geht es um folgende Frage: Was bedeutet nachhaltige Entwicklung für mein Unternehmen? Die Antwort darauf kann nicht allgemein gültig gegeben werden. Erfahrungsgemäß ist daher in den ersten Schritten eine gute methodische Aufbereitung besonders wertvoll.



## PROFIL

Bei der Auswahl der geeigneten Methoden und Werkzeuge hilft das Profil.



### Für große Unternehmen

Diese Methoden und Werkzeuge helfen großen Unternehmen, mit komplexen Strukturen und mit einer großen Zahl von Themen umzugehen. Die Methoden bieten Anknüpfungspunkte zu solchen Methoden, die in großen Unternehmen häufig angewendet werden.



### Für kleine Unternehmen

Diese Methoden und Werkzeuge helfen kleinen Unternehmen, mit einfachen und wirkungsvollen Mitteln die notwendigen Zwischenergebnisse zu erarbeiten. Diese Methoden setzen keine weiteren Methoden oder Werkzeuge voraus.



### Für Anfänger

Diese Methoden und Werkzeuge sind besonders gut für den Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung geeignet. Sie setzen keine wesentlichen Kenntnisse im Bereich Nachhaltigkeit oder Erfahrungen mit einem Nachhaltigkeitsbericht voraus.



### Für Fortgeschrittene

Diese Methoden und Werkzeuge setzen grundlegendes Wissen im Bereich Nachhaltigkeit bzw. Erfahrungen mit einem Nachhaltigkeitsbericht voraus. Entscheidend sind dabei die Erfahrungen des/der ProjektleiterIn und des Projektteams. Weiters sind Methoden für Fortgeschrittene geeignet, die auch bei wiederholter Anwendung neue Erkenntnisse bringen.



### Visualisierung

Bei diesen Methoden und Werkzeugen entsteht ein anschauliches Bild der Ergebnisse. Sie eignen sich daher besonders für die Kommunikation mit der Geschäftsleitung bzw. mit anderen MitarbeiterInnen.



### Spaß und Kreativität

Bei diesen Methoden und Werkzeugen macht die Anwendung im Team Spaß, Teammitglieder können ihre Kreativität spielen lassen.



### Schwerpunkt Projektmanagement

Diese Methoden helfen bei der Planung des Projekts und bei der Kontrolle des Projektfortschritts.



### Schwerpunkt Nachhaltigkeitsbericht und Kommunikation

Diese Methoden dienen der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens bzw. helfen Ihnen, Inhalte für die Präsentation im Nachhaltigkeitsbericht aufzubereiten.



### Schwerpunkt Strategie und Unternehmensführung

Diese Methoden und Werkzeuge zeigen, wo das Unternehmen in Sachen nachhaltiger Entwicklung gerade steht bzw. welche Herausforderungen zu erwarten sind. Diese Ergebnisse unterstützen Entscheidungen zur Ausrichtung der Strategie, die Festlegung von Zielen oder Maßnahmen zur laufenden Verbesserung. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Entscheidungen soll auch im Nachhaltigkeitsbericht dargestellt werden.

# DAS METHODEN-HANDBUCH ALS RESSOURCEN-PLANUNG

Gutes Projektmanagement vermittelt Ihnen schon zu Beginn, welcher Aufwand realistischerweise notwendig ist, um Ihre Ziele zu erreichen. Damit bleiben Überraschungen im Nachhinein erspart.

Das vorliegende Methoden-Handbuch hilft Ihnen, die notwendigen Zeitressourcen detailliert zu kalkulieren.

## 1 METHODEN FINDEN

Das Methoden-Handbuch ist in 7 Schritte gegliedert. Zu Beginn jedes Schrittes finden Sie einen Überblick über mögliche Methoden. Bei der Auswahl der Methoden helfen die Symbole und eine kurze Beschreibung des Ergebnisses, das mit der Methode erreicht werden kann.

– BEISPIEL –

## 2 RESSOURCEN FÜR JEDEN SCHRITT PLANEN

Bei der Einleitung jedes Schrittes finden Sie eine Planungs-Tabelle, in der Sie den Zeitaufwand für die ausgewählten Methoden eintragen können. Darüber hinaus können Sie dort Aktivitäten einfügen, die nicht in der Sammlung beschrieben sind, aber dennoch für diesen Schritt notwendig sind (z. B. Zeitaufwand für die Abstimmung des Layouts).

## 3 GESAMTPROJEKTPLANUNG

Wenn Sie den Aufwand der einzelnen Schritte addieren, erhalten Sie eine realistische Aufstellung der insgesamt benötigten Zeitressourcen. Mehr zum Projektmanagement erfahren Sie in den Methoden 1.6 „Routenplaner“, 1.7 „Zeitplan“ und 1.8 „Teamwork“.

– BEISPIEL –

– SCHRITT 1: RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN –

Wählen Sie Ihre Methoden aus!

Team zusammenstellen			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input checked="" type="checkbox"/>	1.1 Team am Start	Huber, Müller, Maier	4,5
<input type="checkbox"/>	1.2 Spielregeln		
<input type="checkbox"/>	1.3 Spielregeln im Kopfstand		
Ziele vereinbaren			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input checked="" type="checkbox"/>	1.4 Was wir wollen	Huber, Müller, Maier	6,5
<input type="checkbox"/>	1.5 Meine Motivation		
Projekt planen			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input checked="" type="checkbox"/>	1.6 Routenplaner	Huber, Müller, Maier	7
<input checked="" type="checkbox"/>	1.7 Zeitplan	Huber, Müller, Maier	7
<input type="checkbox"/>	1.8 Teamwork		
Summe Stunden			25
Summe Personentage			3,1

## WEGE ANS ZIEL

Je nach Auswahl der Methoden führen verschiedene Pfade zum Nachhaltigkeitsbericht. Hier einige Beispiele:

### „Schnell ans Ziel“

Die Methodenauswahl „Schnell ans Ziel“ hilft dabei, dass alle notwendigen Arbeitsschritte für einen soliden Nachhaltigkeitsbericht mit wenig Aufwand erarbeitet werden. Diese Auswahl ist vor allem für kleinere Teams bzw. kleinere Unternehmen geeignet.

- SCHRITT 1: RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN -	- SCHRITT 2: THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN -	- SCHRITT 3: ZIELE FÜR UNTERNEHMEN UND BERICHT -	- SCHRITT 4: DATEN UND INFORMATIONEN SAMMELN -	- SCHRITT 5: BERICHT SCHREIBEN -	- SCHRITT 6: BERICHT GESTALTEN -	- SCHRITT 7: BERICHT VERBREITEN -
<b>Team zusammenstellen</b> 1.1 Team am Start 1.2 Spielregeln 1.3 Spielregeln im Kopfstand _____ _____ <b>Ziele vereinbaren</b> 1.4 Was wir wollen 1.5 Meine Motivation _____ _____ <b>Projekt planen</b> 1.6 Routenplaner 1.7 Zeitplan 1.8 Teamwork	<b>Anspruchsgruppen charakterisieren</b> 2.1 Unternehmens-Landschaft 2.2 Anspruchsgruppen-Profil 2.3 Perspektiven-Wechsel _____ <b>Nachhaltigkeitsverständnis ausarbeiten</b> 2.4 Brundtlands Wald 2.5 Medien-Galerie 2.6 Unnachhaltig sein _____ <b>Themenliste erstellen</b> 2.7 Kundenbedürfnis 2.8 Wertschöpfungskette 2.9 Im Brennpunkt 2.10 Impuls-Gruppe <b>Leitsätze festhalten</b> 2.11 Manifest	<b>Analyse und Bewertung des Unternehmens</b> 3.1 Stärken und Schwächen 3.2 Was sagt der Trend? 3.3 Konkurrenz-Analyse 3.4 Nachhaltigkeits-Portfolio 3.5 Spinnendiagramm <b>Kennzahlen auswählen</b> 3.6 Schlüssel-Kennzahlen _____ <b>Ziele für Unternehmen vereinbaren</b> 3.7 Kurs bestimmen 3.8 Segel setzen _____ <b>Konzept für den Bericht entwerfen</b> 3.9 Berichts-Werkstatt	<b>Konzept für Kapitel festlegen</b> individuell 4.1 Vollständigkeits-Check _____ <b>Daten sammeln</b> 4.2 Daten-Agentur _____ <b>Maßnahmen recherchieren</b> 4.3 Maßnahmen-Rallye _____ <b>Daten prüfen</b> 4.4 Daten-Check	<b>Texte verfassen</b> individuell _____ <b>Daten ergänzen</b> 5.1 Bericht im Rahmen 5.2 Hinter den Kulissen _____ <b>Bericht überprüfen und bewerten</b> individuell _____ <b>Bildmaterial sammeln</b> individuell	<b>Konzept für Layout und Produktion planen</b> 6.1 Produktionsplan 6.2 Bericht mit Format _____ <b>Texte überarbeiten</b> individuell _____ <b>Korrekturen, Lektorat, Freigabe, externe Prüfung</b> individuell _____ <b>Layout und Produktion</b> individuell/Grafiker	<b>Verbreitungsmaßnahmen planen</b> 7.1 Medienplaner _____ <b>Dialog mit Anspruchsgruppen durchführen</b> 7.2 Anspruchsgruppen-Dialog _____ <b>Öffentlichkeitsarbeit durchführen</b> individuell laut Medienplaner _____ <b>bei Wettbewerben teilnehmen</b> individuell

### „Nachhaltigkeit als Strategie“

Die Methodenauswahl „Nachhaltigkeit als Strategie“ legt einen Schwerpunkt auf Methoden für eine fundierte Analyse der Unternehmensaktivitäten und künftigen Herausforderungen und liefert damit eine umfassende Grundlage für die Unternehmensstrategie.

- SCHRITT 1: RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN -	- SCHRITT 2: THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN -	- SCHRITT 3: ZIELE FÜR UNTERNEHMEN UND BERICHT -	- SCHRITT 4: DATEN UND INFORMATIONEN SAMMELN -	- SCHRITT 5: BERICHT SCHREIBEN -	- SCHRITT 6: BERICHT GESTALTEN -	- SCHRITT 7: BERICHT VERBREITEN -
<b>Team zusammenstellen</b> 1.1 Team am Start 1.2 Spielregeln 1.3 Spielregeln im Kopfstand _____ _____ <b>Ziele vereinbaren</b> 1.4 Was wir wollen 1.5 Meine Motivation _____ _____ <b>Projekt planen</b> 1.6 Routenplaner 1.7 Zeitplan 1.8 Teamwork	<b>Anspruchsgruppen charakterisieren</b> 2.1 Unternehmens-Landschaft 2.2 Anspruchsgruppen-Profil 2.3 Perspektiven-Wechsel _____ <b>Nachhaltigkeitsverständnis ausarbeiten</b> 2.4 Brundtlands Wald 2.5 Medien-Galerie 2.6 Unnachhaltig sein _____ <b>Themenliste erstellen</b> 2.7 Kundenbedürfnis 2.8 Wertschöpfungskette 2.9 Im Brennpunkt 2.10 Impuls-Gruppe <b>Leitsätze festhalten</b> 2.11 Manifest	<b>Analyse und Bewertung des Unternehmens</b> 3.1 Stärken und Schwächen 3.2 Was sagt der Trend? 3.3 Konkurrenz-Analyse 3.4 Nachhaltigkeits-Portfolio 3.5 Spinnendiagramm <b>Kennzahlen auswählen</b> 3.6 Schlüssel-Kennzahlen _____ <b>Ziele für Unternehmen vereinbaren</b> 3.7 Kurs bestimmen 3.8 Segel setzen _____ <b>Konzept für den Bericht entwerfen</b> 3.9 Berichts-Werkstatt	<b>Konzept für Kapitel festlegen</b> individuell 4.1 Vollständigkeits-Check _____ <b>Daten sammeln</b> 4.2 Daten-Agentur _____ <b>Maßnahmen recherchieren</b> 4.3 Maßnahmen-Rallye _____ <b>Daten prüfen</b> 4.4 Daten-Check	<b>Texte verfassen</b> individuell _____ <b>Daten ergänzen</b> 5.1 Bericht im Rahmen 5.2 Hinter den Kulissen _____ <b>Bericht überprüfen und bewerten</b> individuell _____ <b>Bildmaterial sammeln</b> individuell	<b>Konzept für Layout und Produktion planen</b> 6.1 Produktionsplan 6.2 Bericht mit Format _____ <b>Texte überarbeiten</b> individuell _____ <b>Korrekturen, Lektorat, Freigabe, externe Prüfung</b> individuell _____ <b>Layout und Produktion</b> individuell/Grafiker	<b>Verbreitungsmaßnahmen planen</b> 7.1 Medienplaner _____ <b>Dialog mit Anspruchsgruppen durchführen</b> 7.2 Anspruchsgruppen-Dialog _____ <b>Öffentlichkeitsarbeit durchführen</b> individuell laut Medienplaner _____ <b>bei Wettbewerben teilnehmen</b> individuell

### „Gute Planung“

Die Methodenauswahl „Gute Planung“ beginnt mit einer genauen Planung des Projekts „Nachhaltigkeitsbericht“ und setzt einen Schwerpunkt bei Methoden, die eine strukturierte Analyse von Unternehmensaktivitäten und künftigen Herausforderungen beinhalten. Diese Auswahl ist vor allem großen Unternehmen bzw. großen Projektteams zu empfehlen, denen eine genaue Definition der Aufgaben wichtig ist und die gerne mit Tabellen und strukturierten Methoden arbeiten.

- SCHRITT 1: RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN -	- SCHRITT 2: THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN -	- SCHRITT 3: ZIELE FÜR UNTERNEHMEN UND BERICHT -	- SCHRITT 4: DATEN UND INFORMATIONEN SAMMELN -	- SCHRITT 5: BERICHT SCHREIBEN -	- SCHRITT 6: BERICHT GESTALTEN -	- SCHRITT 7: BERICHT VERBREITEN -
<b>Team zusammenstellen</b> 1.1 Team am Start 1.2 Spielregeln 1.3 Spielregeln im Kopfstand  <b>Ziele vereinbaren</b> 1.4 Was wir wollen 1.5 Meine Motivation  <b>Projekt planen</b> 1.6 Routenplaner 1.7 Zeitplan 1.8 Teamwork	<b>Anspruchsgruppen charakterisieren</b> 2.1 Unternehmens-Landschaft 2.2 Anspruchsgruppen-Profil 2.3 Perspektiven-Wechsel  <b>Nachhaltigkeitsverständnis ausarbeiten</b> 2.4 Brundtlands Wald 2.5 Medien-Galerie 2.6 Unnachhaltig sein  <b>Themenliste erstellen</b> 2.7 Kundenbedürfnis 2.8 Wertschöpfungskette 2.9 Im Brennpunkt 2.10 Impuls-Gruppe  <b>Leitsätze festhalten</b> 2.11 Manifest	<b>Analyse und Bewertung des Unternehmens</b> 3.1 Stärken und Schwächen 3.2 Was sagt der Trend? 3.3 Konkurrenz-Analyse 3.4 Nachhaltigkeits-Portfolio 3.5 Spinnendiagramm  <b>Kennzahlen auswählen</b> 3.6 Schlüssel-Kennzahlen  <b>Ziele für Unternehmen vereinbaren</b> 3.7 Kurs bestimmen 3.8 Segel setzen  <b>Konzept für den Bericht entwerfen</b> 3.9 Berichts-Werkstatt	<b>Konzept für Kapitel festlegen individuell</b> 4.1 Vollständigkeits-Check  <b>Daten sammeln</b> 4.2 Daten-Agentur  <b>Maßnahmen recherchieren</b> 4.3 Maßnahmen-Rallye  <b>Daten prüfen</b> 4.4 Daten-Check	<b>Texte verfassen individuell</b>  <b>Daten ergänzen</b> 5.1 Bericht im Rahmen 5.2 Hinter den Kulissen  <b>Bericht überprüfen und bewerten individuell</b>  <b>Bildmaterial sammeln individuell</b>	<b>Konzept für Layout und Produktion planen</b> 6.1 Produktionsplan 6.2 Bericht mit Format  <b>Texte überarbeiten individuell</b>  <b>Korrekturen, Lektorat, Freigabe, externe Prüfung individuell</b>  <b>Layout und Produktion individuell/Grafiker</b>	<b>Verbreitungsmaßnahmen planen</b> 7.1 Medienplaner  <b>Dialog mit Anspruchsgruppen durchführen</b> 7.2 Anspruchsgruppen-Dialog  <b>Öffentlichkeitsarbeit durchführen individuell laut Medienplaner</b>  <b>bei Wettbewerben teilnehmen individuell</b>

### „Erfahrene Berichtersteller“

Die Methodenauswahl „Erfahrene Berichtersteller“ setzt voraus, dass das Unternehmen bereits Nachhaltigkeitsleitsätze erarbeitet hat, Analysen zur Ist-Stands-Bestimmung bereits durchgeführt hat und die wesentlichen Themen kennt. Der Schwerpunkt liegt in der Analyse neuer und künftiger Herausforderungen. Auch bei der Projektplanung kann bereits auf vorhandene Grundlagen aufgebaut werden.

- SCHRITT 1: RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN -	- SCHRITT 2: THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN -	- SCHRITT 3: ZIELE FÜR UNTERNEHMEN UND BERICHT -	- SCHRITT 4: DATEN UND INFORMATIONEN SAMMELN -	- SCHRITT 5: BERICHT SCHREIBEN -	- SCHRITT 6: BERICHT GESTALTEN -	- SCHRITT 7: BERICHT VERBREITEN -
<b>Team zusammenstellen</b> 1.1 Team am Start 1.2 Spielregeln 1.3 Spielregeln im Kopfstand  <b>Ziele vereinbaren</b> 1.4 Was wir wollen 1.5 Meine Motivation  <b>Projekt planen</b> 1.6 Routenplaner 1.7 Zeitplan 1.8 Teamwork	<b>Anspruchsgruppen charakterisieren</b> 2.1 Unternehmens-Landschaft 2.2 Anspruchsgruppen-Profil 2.3 Perspektiven-Wechsel  <b>Nachhaltigkeitsverständnis ausarbeiten</b> 2.4 Brundtlands Wald 2.5 Medien-Galerie 2.6 Unnachhaltig sein  <b>Themenliste erstellen</b> 2.7 Kundenbedürfnis 2.8 Wertschöpfungskette 2.9 Im Brennpunkt 2.10 Impuls-Gruppe  <b>Leitsätze festhalten</b> 2.11 Manifest	<b>Analyse und Bewertung des Unternehmens</b> 3.1 Stärken und Schwächen 3.2 Was sagt der Trend? 3.3 Konkurrenz-Analyse 3.4 Nachhaltigkeits-Portfolio 3.5 Spinnendiagramm  <b>Kennzahlen auswählen</b> 3.6 Schlüssel-Kennzahlen  <b>Ziele für Unternehmen vereinbaren</b> 3.7 Kurs bestimmen 3.8 Segel setzen  <b>Konzept für den Bericht entwerfen</b> 3.9 Berichts-Werkstatt	<b>Konzept für Kapitel festlegen individuell</b> 4.1 Vollständigkeits-Check  <b>Daten sammeln</b> 4.2 Daten-Agentur  <b>Maßnahmen recherchieren</b> 4.3 Maßnahmen-Rallye  <b>Daten prüfen</b> 4.4 Daten-Check	<b>Texte verfassen individuell</b>  <b>Daten ergänzen</b> 5.1 Bericht im Rahmen 5.2 Hinter den Kulissen  <b>Bericht überprüfen und bewerten individuell</b>  <b>Bildmaterial sammeln individuell</b>	<b>Konzept für Layout und Produktion planen</b> 6.1 Produktionsplan 6.2 Bericht mit Format  <b>Texte überarbeiten individuell</b>  <b>Korrekturen, Lektorat, Freigabe, externe Prüfung individuell</b>  <b>Layout und Produktion individuell/Grafiker</b>	<b>Verbreitungsmaßnahmen planen</b> 7.1 Medienplaner  <b>Dialog mit Anspruchsgruppen durchführen</b> 7.2 Anspruchsgruppen-Dialog  <b>Öffentlichkeitsarbeit durchführen individuell laut Medienplaner</b>  <b>bei Wettbewerben teilnehmen individuell</b>

**1**  
**RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN**

**2**  
**THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN**

**3**  
**ZIELE FÜR DAS UNTERNEHMEN UND DEN BERICHT**

**4**  
**DATEN UND INFORMATIONEN SAMMELN**

**5**  
**BERICHT SCHREIBEN**

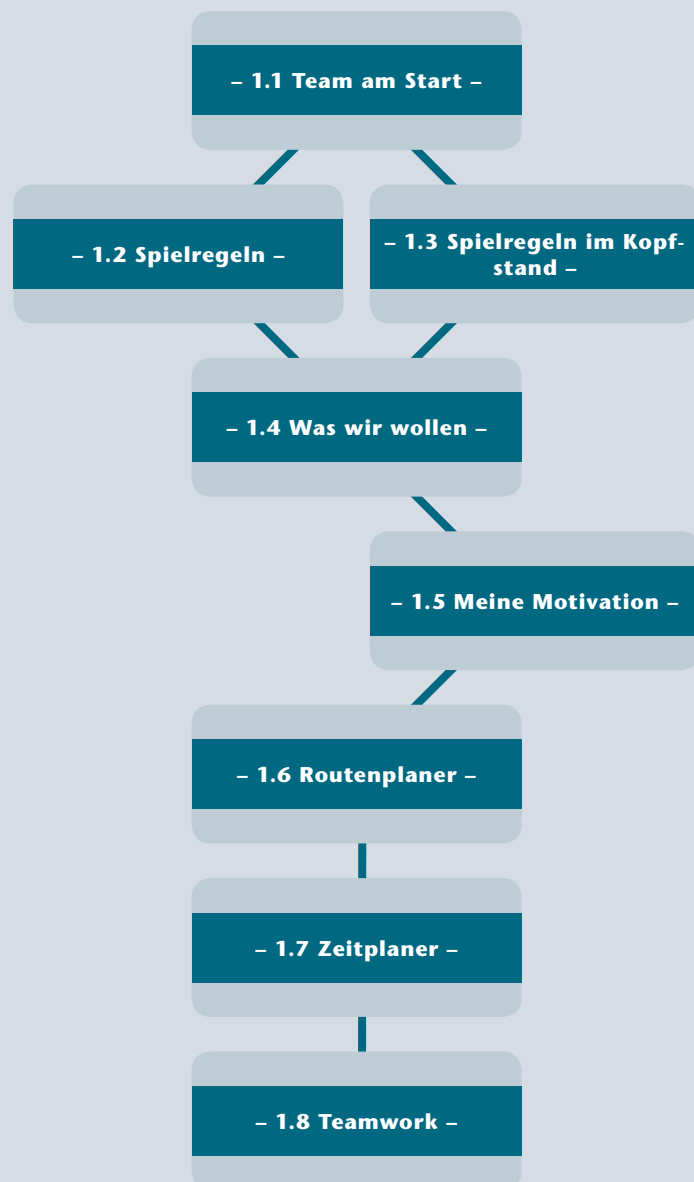
**6**  
**BERICHT GESTALTEN**

**7**  
**BERICHT VERBREITEN**

# 1 Rahmenbedingungen klären

Der erste Schritt gibt die Richtung vor. Zuerst geht es darum, die richtigen Personen an Bord zu holen. Bei der Auswahl hilft ein gutes Gespür und die Methode 1.1 „Team am Start“. Bei einem ersten kurzen Meeting können die Spielregeln für die Zusammenarbeit ausgehandelt werden. Dafür stehen zwei Vorgehensweisen zur Auswahl, wobei die Methode 1.3 „Spielregeln im Kopfstand“ durch einen ungewöhnlichen Zugang besticht. Entscheidend ist, sich für den Nachhaltigkeitsbericht Ziele zu setzen – Methode 1.4 gibt dazu die richtigen Anregungen. Methode 1.5 „Meine Motivation“ hilft bei der persönlichen Orientierung.

Technischer und strukturierter wird es bei den weiteren Methoden: Nach einer gründlichen Vorbereitung durch die Projektleitung ist es sinnvoll, gemeinsam mit dem Team die Arbeitspakete zu definieren (1.6), für diese einen Zeitplan zu erstellen (1.7) und die Aufgaben im Team zu verteilen (1.8).



**– SCHRITT 1: RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN –**

Wählen Sie Ihre Methoden aus!

**Team zusammenstellen**

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	1.1 Team am Start		
<input type="checkbox"/>	1.2 Spielregeln		
<input type="checkbox"/>	1.3 Spielregeln im Kopfstand		

**Ziele vereinbaren**

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	1.4 Was wir wollen		
<input type="checkbox"/>	1.5 Meine Motivation		

**Projekt planen**

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	1.6 Routenplaner		
<input type="checkbox"/>	1.7 Zeitplan		
<input type="checkbox"/>	1.8 Teamwork		

Summe Stunden

Summe Personentage

## 1.1 TEAM AM START



### ERGEBNIS

- ➔ Projektteam steht fest
- ➔ Aufgaben und Rollen sind festgelegt

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Entwurf durch ProjektleiterIn	ProjektleiterIn	1 – 4	
Durchführung	Vorstellen der Aufgaben z. B. im Rahmen eines Start-Workshops	Team	0,5	
Nachbereitung	keine			

### MATERIAL

Flipchart, EXCEL oder Projektmanagement-Software

### BESCHREIBUNG

Der Leitfaden „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ macht Vorschläge, welche Personen in die Erarbeitung des Nachhaltigkeitsberichts einbezogen werden sollen.

Die Projektleitung stellt ein Team für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts zusammen. In den ersten vier Schritten steht die Analyse des Unternehmens im Vordergrund, in den Schritten 5 bis 7 geht es um die Produktion des Berichts. Entsprechend diesen Schwerpunkten können unterschiedliche MitarbeiterInnen einbezogen werden. Die Projektleitung teilt die für den Nachhaltigkeitsbericht notwendigen Aufgaben im Projektteam auf.

#### – TIPP –

Achten Sie darauf, dass auch externe Personen bereits an dieser Stelle für den Bericht relevant sein können. Sollten Sie sich etwa dafür entscheiden, den Bericht extern prüfen zu lassen, sollten Sie bereits zu Projektbeginn ein Gespräch mit der Agentur über die Anforderungen führen.

**– MÖGLICHE ROLLEN UND AUFGABEN IM PROJEKT „NACHHALTIGKEITSBERICHT“ –**

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

## 1.2 SPIELREGELN FÜR DAS PROJEKT



### ERGEBNIS

- Eine faire und konstruktive Zusammenarbeit im Team
- Spielregeln, die für das Erstellen des Nachhaltigkeitsberichts gelten

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Fragestellungen formulieren	ModeratorIn	1	
Durchführung	Brainstorming	Team	1 – 2	
Nachbereitung	Spielregeln zusammenschreiben	Teammitglieder	1	

### MATERIAL

Flipchart und Stifte

### BESCHREIBUNG

Der/die ModeratorIn (z. B. der Projektleiter) stellt dem Projektteam bei einem Brainstorming folgende Fragen:

#### Was müssen wir tun, damit das Projekt gut geht?

- Was kann die Projektleitung tun, damit das Team motiviert ist, am Projekt mitzuarbeiten?
- Was kann das Team tun, damit der Projektleiter/die Projektleiterin Freude daran hat, das Team zu leiten?
- Was können wir untereinander tun, wie können wir uns zueinander verhalten, dass wir gerne miteinander weiterarbeiten?

#### Welche Regeln könnten förderlich und unterstützend sein?

#### Welche Handlungsweisen sollten wir vermeiden?

Der/die ModeratorIn sammelt die Ideen auf einem großen Blatt Papier oder mittels Kärtchen auf einer Pinwand. Das Team diskutiert die Vorschläge und wählt Spielregeln aus.

Die Liste der Spielregeln kann auf einem großen Blatt Papier bei Besprechungen aufgehängt werden oder in die Projektmappe eingheftet werden.

## 1.3 SPIELREGELN – IM KOPFSTAND



### ERGEBNIS

- ➔ Eine faire und konstruktive Zusammenarbeit im Team
- ➔ Spielregeln, die für das Erstellen des Nachhaltigkeitsberichts gelten

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Fragestellungen formulieren	ModeratorIn	1	
<b>Durchführung</b>	Brainstorming	Team	1 – 2	
<b>Nachbereitung</b>	Spielregeln zusammenschreiben	Teammitglieder	1	

### MATERIAL

Flipchart und Stifte

### BESCHREIBUNG

Die Methode „Spielregeln im Kopfstand“ hilft auf humorvolle Art, Spielregeln für das Zusammenarbeiten zu finden. Die Umkehrbetrachtung hilft, Standardantworten zu vermeiden und neue, wichtige Regeln zur Zusammenarbeit im Team zu entwickeln. MitarbeiterInnen machen sich so ihren Beitrag für gute Zusammenarbeit bewusst.

Der/die ModeratorIn stellt dem Projektteam bei einem Brainstorming folgende Fragen:

#### Was müssen wir tun, damit das Projekt ganz sicher schief geht?

- ➔ Was könnte die Projektleitung tun, damit das Team überhaupt keine Lust mehr hat, an dem Projekt mitzumachen?
- ➔ Was könnte das Team tun, damit der Projektleiter/die Projektleiterin überhaupt keine Lust mehr hat, weiterzumachen?
- ➔ Was können wir tun, wie können wir uns zueinander verhalten, dass wir keine Lust mehr haben, miteinander weiterzuarbeiten?

Der/die ModeratorIn hält die Antworten auf Kärtchen oder auf dem Flipchart fest.

Nun fragt der/die ModeratorIn nach dem Gegenteil:

- ➔ Was müssen wir daher tun, um so ein Szenario zu vermeiden?

Das Team sammelt die Ideen dazu, zum Beispiel auf Kärtchen. Aus dieser Umkehrbetrachtung lassen sich gut Spielregeln ableiten, die das Erreichen der Ziele unterstützen. Abschließend werden die Spielregeln ausformuliert und zusammengeschrieben. Diese können z. B. auf einem Flipchart oder in einem Bilderrahmen bei allen Besprechungen an der Wand hängen.

### – BEISPIEL –

im Kopfstand	Spielregeln
Jeder kommt mit einer Ausrede zu spät oder gar nicht.	Wir kommen pünktlich zu den vereinbarten Treffen – bei Verhinderung stimmen wir das mit dem/der ProjektleiterIn spätestens einen Tag vorher ab.
Jeder verfolgt seine eigenen Interessen.	Wir vereinbaren klare Ziele und den Beitrag von jedem Einzelnen!
Die „Experten“ wissen ohnehin schon, was geschehen soll.	Nachhaltigkeit ist etwas Neues – wir brauchen neue Ideen und lassen sie gelten.
So schnell wie möglich zur Lösung kommen, Diskussionen vermeiden („abwürgen“, „drüberfahren“).	Die Unterschiedlichkeit im Team ist für uns wertvoll. Der/die ModeratorIn sorgt dafür, dass alle zu Wort kommen und Diskussionen zielgerichtet bleiben.

### Arbeitsblatt 1.3 – Anregungen für Spielregeln

- ➔ Das Hinterfragen von bisherigen Abläufen und Praktiken hat Platz in den Diskussionen.
- ➔ Raum für Experimentieren ist wichtig.
- ➔ Bei Fragen und Unklarheiten nehmen wir uns Zeit, um diese zu klären.
- ➔ Feedback
  - als eigene Meinung formulieren, nicht verallgemeinern,
  - auf ein konkretes Beispiel beziehen,
  - Respekt wahren, keine persönlichen Schuldzuweisungen,
  - positive Aspekte unterstreichen,
- ➔ Feedback annehmen, keine Rechtfertigung
- ➔ Pünktlichkeit bei Treffen – bei Verhinderung wird ein neuer Termin vereinbart.
- ➔ Einhaltung des vorgegebenen Zeitrahmens bei den Aufgaben
- ➔ Klare Ziele, die alle verstehen
- ➔ Jeder leistet seinen Beitrag – so schaffen wir ein gemeinsames Ergebnis.
- ➔ Prüfen, ob Spielregeln eingehalten werden

## 1.4 WAS WIR WOLLEN – MEHRWERT FÜRS UNTERNEHMEN



### ERGEBNIS

- ➔ Klar definierte Ziele für den Nachhaltigkeitsbericht
- ➔ Einheitliche Erwartungen im Team
- ➔ Argumente für die Kommunikation des Projekts im Unternehmen

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Vorbereitung	Teammitglieder	0,5	
<b>Durchführung</b>	Workshop	Team	1,5	
<b>Nachbereitung</b>	Nachbereitung	ModeratorIn	0,5	

### BESCHREIBUNG

Wie für jedes Projekt, sollten auch für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts Erfolgskriterien definiert werden. Die vorliegende Methode ist dafür maßgeschneidert. Ein Nachhaltigkeitsbericht kann vielerlei Nutzen bringen – jene, die für Ihr Unternehmen am bedeutendsten sind, sollten Sie aktiv anstreben. Es ist wichtig, dass im Team darüber Einigkeit besteht. Und weil das Erstellen eines ersten Nachhaltigkeitsberichts unternehmensintern immer auch auf SkeptikerInnen treffen wird, sollten Sie sofort Argumente parat haben, wenn Sie nach dem Nutzen gefragt werden.

#### Vorbereitung:

Jedes Mitglied des Reporting-Teams erhält als Vorbereitung das Arbeitsblatt I. Die Teammitglieder sollen darin definieren, welche Ziele erreicht werden sollen, indem sich das Unternehmen mit nachhaltiger Entwicklung beschäftigt bzw. einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Folgende Fragen sollen dabei beantwortet werden:

- ➔ Woran werden Sie erkennen, dass der Nachhaltigkeitsbericht für Ihr Unternehmen Nutzen bringt?
- ➔ Woran werden Sie erkennen, dass sich das Erarbeiten des Inhalts des Nachhaltigkeitsberichts für Ihr Unternehmen ausgezahlt hat?
- ➔ Was wird nach Fertigstellung des Berichts möglich sein, was jetzt noch nicht möglich ist?

### Workshop:

Beim Workshop werden die Ziele, welche die TeilnehmerInnen vorbereitet haben, präsentiert. Der/die ModeratorIn hält sämtliche Inputs auf Flipchart fest. Im Anschluss wird das Arbeitsblatt II verteilt. Nachdem Zeit war, sich mit den Inhalten vertraut zu machen, bespricht das Team jene Inhalte, welche zusätzlich von Bedeutung sein können. Der/die ModeratorIn ergänzt die Liste am Flipchart. Alle im Team erhalten im Anschluss fünf Bewertungspunkte, mit denen sie die aus ihrer Sicht wichtigsten Ziele markieren. Danach einigt sich das Team auf Hauptziele. Beispiele dafür sind unten angeführt. Gemeinsam werden daraufhin zu jedem dieser Ziele einfach zu überprüfende Erfolgskriterien definiert.

### – TIPP –

Erliegen Sie nicht der Versuchung, zu viele Ziele auf einmal erreichen zu wollen. Setzen Sie den richtigen Fokus!

Ein Bericht verbessert das Image nur, wenn glaubhaft gemacht wird, dass das Unternehmen auch in Zukunft Engagement zeigen wird. Ziele zur Verbesserung der ökologischen/sozialen/langfristigen wirtschaftlichen Leistung Ihres Unternehmens sind entscheidend!

### – BEISPIELE –

Ziel	Erfolgskriterien
„Wenn Medien über Skandale berichten, soll unser Unternehmen als Positivbeispiel herangezogen werden.“	➔ 4 Artikel in relevanten Zeitungen
„Wir wollen den ersten Nachhaltigkeitsbericht der Branche haben!“	➔ Einladung zu Vorträgen zum Thema nachhaltiges Wirtschaften
„Unsere MitarbeiterInnen sollen stolz auf ihr Unternehmen sein können und Freunden und Familien von unserem Engagement erzählen.“	➔ Neue Frage in der Mitarbeiterbefragung wird positiv beantwortet: „Unser Unternehmen engagiert sich mehr als andere Unternehmen für faire Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Region.“
„Der Bericht soll griffige Botschaften mit fundierten Fakten für unser Marketing enthalten.“	➔ Marketing greift drei Botschaften auf. ➔ Positive Stichproben: Kunden haben das Gefühl, beim Kauf des Produktes auch etwas für die Umwelt getan zu haben.
„Der Bericht soll die wichtigsten Themen in den Bereichen Umweltschutz und gesellschaftliche Verantwortung identifizieren und die Verbesserung darin regelmäßig über die Jahre kontrollieren.“	➔ Handvoll Indikatoren zeigen auf einen Blick, wie gut wir in Richtung Nachhaltigkeit unterwegs sind.



**– ZIELE FÜR DEN NACHHALTIGKEITSBERICHT –**

⇒ Woran werden Sie erkennen, dass der Nachhaltigkeitsbericht für Ihr Unternehmen Nutzen bringt?

---

---

---

---

---

⇒ Woran werden Sie erkennen, dass sich das Erarbeiten des Inhalts des Nachhaltigkeitsberichts für Ihr Unternehmen ausgezahlt hat?

---

---

---

---

---

⇒ Was wird nach Fertigstellung des Berichts möglich sein, was jetzt noch nicht möglich ist?

---

---

---

---

---



Folgende Ziele können bei der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit bzw. mit einem Nachhaltigkeitsbericht erreicht werden:

<b>Zu den Besten gehören – auch in Sachen Nachhaltigkeit</b>	
<input type="radio"/>	„Wir wollen den ersten Nachhaltigkeitsbericht der Branche haben!“
<input type="radio"/>	„Wir wollen Aufmerksamkeit, indem wir Auszeichnungen für verantwortungsvolles Wirtschaften erhalten.“
<input type="radio"/>	„Wenn Medien über Skandale berichten, soll unser Unternehmen als Positivbeispiel herangezogen werden.“
<input type="radio"/>	„Bei Veranstaltungen, die wir sponsern, wollen wir uns beim Publikum als sozial verantwortliches Unternehmen positionieren.“
<b>MitarbeiterInnen</b>	
<input type="radio"/>	„Die MitarbeiterInnen sollen erkennen, welchen Nutzen unsere Produkte und Dienstleistungen für die Gesellschaft haben. Das soll motivieren und die Identifikation mit dem Unternehmen stärken.“
<input type="radio"/>	„Unsere MitarbeiterInnen sollen stolz auf ihr Unternehmen sein können und Freunden und Familien von unserem Engagement erzählen.“
<input type="radio"/>	„Der Bericht soll jenen MitarbeiterInnen im Unternehmen eine Bühne bieten, die sich um Nachhaltigkeit bemühen. Das soll die Motivation für verantwortungsbewusstes, umweltschonendes und sicheres Handeln erhöhen.“
<input type="radio"/>	„Der Bericht soll uns helfen, dass die besten potentiellen MitarbeiterInnen am Arbeitsmarkt bei uns arbeiten wollen.“
<b>Besserer Zugang zu Lobbying</b>	
<input type="radio"/>	„Ein uns wichtiger Politiker/eine wichtige Politikerin soll zur Veröffentlichung des Berichts eine Lobrede auf unser Vorzeigeunternehmen halten.“
<input type="radio"/>	„Bei der Pressekonferenz soll ein Politiker anwesend sein.“
<b>Kunden gewinnen und binden</b>	
<input type="radio"/>	„Der Bericht soll griffige Botschaften mit fundierten Fakten für unser Marketing enthalten.“
<input type="radio"/>	„Wir wollen mit dem Bericht wichtigen Schlüsselkunden zeigen, welche Vorteile sie von unserem gesellschaftlich und ökologisch verantwortungsbewussten Handeln haben.“
<b>Besserer Zugang zu Kapital</b>	
<input type="radio"/>	„Wir wollen KapitalgeberInnen zeigen, dass wir Umweltrisiken und gesellschaftliche Entwicklungen frühzeitig erkennen und entsprechend handeln.“
<input type="radio"/>	„Wir wollen uns am Kapitalmarkt neue Nischen eröffnen. Der Bericht soll die Eintrittskarte für Nachhaltigkeits-, Umwelt- und Ethikfonds sein.“
<b>AnrainerInnen, NGO</b>	
<input type="radio"/>	„Wir wollen das Vertrauen der AnrainerInnen in uns stärken.“
<input type="radio"/>	„Wir hatten in der Vergangenheit Konflikte mit NGOs/Bürgerbeteiligungen und wollen ihnen zeigen, dass wir um Verbesserung bemüht sind.“
	„Wir wollen eine gemeinsame Pressekonferenz mit einer NGO abhalten und so an Image und Glaubwürdigkeit gewinnen.“
<b>Entwicklung des Unternehmens</b>	
<input type="radio"/>	„Der Bericht soll die wichtigsten Themen in den Bereichen Umweltschutz und gesellschaftliche Verantwortung identifizieren und die Verbesserung darin regelmäßig über die Jahre zeigen.“
<input type="radio"/>	„Die neue Sichtweise soll Ideen für marktfähige Produktinnovationen ergeben.“
<input type="radio"/>	„Wir wollen mit Wissenschaft und NGOs eine neue Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung eingehen und so Zugang zu neuem Wissen erhalten.“
<input type="radio"/>	„Wir wollen den gesellschaftlichen Wandel und Entwicklungen im Umweltschutz regelmäßig auf Chancen und Risiken scannen.“
<input type="radio"/>	„Der Nachhaltigkeitsbericht soll helfen, Umwelt- und Qualitätsmanagement sowie weitere interne Systeme besser zu integrieren.“
	„Der Nachhaltigkeitsbericht soll in Zukunft in Kombination mit dem Umweltbericht erscheinen!“
<b>Lieferanten und Wirtschaftspartner</b>	
<input type="radio"/>	„Unsere Wirtschaftspartner sollen uns mit dem Bericht als langfristig stabiles Unternehmen wahrnehmen und daher noch stärker mit uns kooperieren wollen.“
<input type="radio"/>	„Um Image- oder Versorgungsrisiken abzuwenden, wollen wir unsere Lieferanten nach ökologischen und gesellschaftlich relevanten Kriterien bewerten.“

## 1.5 MEINE MOTIVATION – PERSÖNLICHER NUTZEN



### ERGEBNIS

- ➔ Bessere Positionierung im persönlichen Netzwerk
- ➔ Bessere Zusammenarbeit im Team durch Einsicht in eigene Motive
- ➔ Eigene Motivation für Durststrecken

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Vorbereitung	Teammitglied	1	
<b>Durchführung</b>	Workshop	Team	0,5	
<b>Nachbereitung</b>	keine			

### BESCHREIBUNG

Die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit hängt stark von einzelnen Personen ab, welche das Thema im Unternehmen vorantreiben. Sie übernehmen meist nicht nur deshalb Verantwortung, weil es ihnen von oben zugeteilt wird, sondern weil es ihnen selbst wichtig ist. Das bedeutet natürlich nicht, dass damit nur uneigennützige Motive verbunden sind.

Persönliche Vorteile spielen eine wichtige Rolle. Umgekehrt ist sicher auch richtig, dass ein gutes Stück Idealismus und „es einfach richtig finden“ dazugehören.

Es wird vermutlich auch ein ganzes Bündel an Motivationen sein, das Sie bewegt. Zu Beginn des Projekts ist es gut, diese Beweggründe besser kennen zu lernen. Dies wird Ihnen auch in der Zusammenarbeit im Team helfen. Wenn Sie sich zur rechten Zeit während des Projekts ihre ursprünglichen persönlichen Ziele vor Augen halten, kann das auch über Durststrecken hinweghelfen.

**Vorbereitung:**

Die Vorbereitung erfolgt individuell für jedes Teammitglied mit Hilfe des Arbeitsblattes 1.5. Beantworten Sie darauf, aus welchem Grund Sie sich mit nachhaltiger Entwicklung beschäftigen wollen. Überlegen Sie, ob in folgenden Aussagen auch Ihre Motivation beschrieben wird:

- „Ich bin dafür bekannt, dass ich neue Sachen anpacke. Dinge, wo sich andere nicht gleich drübertrauen. Oft habe ich damit neue Entwicklungen früh erkannt. Ich möchte weiterhin als Innovationsbringerin gelten.“
- „Ich bin mit meinem Sohn gern in der Natur. Wenn er später einmal fragt, was ich in meiner Arbeit tue, möchte ich, dass er stolz auf mich ist.“
- „Ich beschäftige mich jetzt schon seit ein paar Jahren mit Umweltmanagement. Wir haben ein tolles System aufgebaut, und die tief hängenden Früchte sind geerntet. Wenn ich mich weiterhin profilieren will, muss ich mehr in strategische Projekte einsteigen.“
- „Ich bin schon sehr lange hier im Unternehmen beschäftigt. Ich möchte vor allem jetzt im letzten Abschnitt noch etwas Sinnvolles übergeben, etwas, das Bestand hat und das der Gesellschaft und der Natur einen Nutzen bringt.“
- „Das Thema ist gut dafür geeignet, um mich in meinem Netzwerk interessant zu machen und mich zu positionieren.“
- „Ich will meinem Vorgesetzten eine Bühne bieten, auf der er sich mit guten Botschaften präsentieren kann. Das soll meine Position im Unternehmen verbessern.“

Beschäftigung mit zukunftsfähiger Entwicklung ist noch nichts Alltägliches, man fällt damit noch auf. Wenn Sie einen Teil Ihrer Arbeitszeit dem Thema Nachhaltigkeit widmen, wird sich das auch darauf auswirken, wie andere Sie wahrnehmen. Wählen Sie aus den im Arbeitsblatt angeführten Personen jene aus, die von Ihrer Beschäftigung mit Nachhaltigkeit erfahren werden/sollen. Wie soll Ihr Engagement auf die Menschen, mit denen Sie verbunden sind, wirken? Beantworten Sie im Arbeitsblatt für die ausgewählten Personengruppen die angeführten Fragen!

**Workshop:**

Wenn in Ihrem Team ein offenes Klima vorherrscht, können Ergebnisse als Einstieg in ein Teammeeting vorgestellt werden. Wichtig dabei ist: Niemand ist gezwungen, die gesamten Ergebnisse vorzustellen! Es genügt, wenn einzelne Aspekte vorgestellt werden.



## Arbeitsblatt 1.5 – Meine Motivation für Nachhaltige Entwicklung

1. Warum beschäftigen Sie sich mit nachhaltiger Entwicklung? Beschreiben Sie Ihre Motivation in maximal 3 Sätzen!

---

---

2. Wählen Sie jene Personengruppen aus, die von Ihrer Beschäftigung mit nachhaltiger Entwicklung erfahren werden/sollen und tragen Sie Ihre Antworten in die freien Felder ein!

### – MEINE BEZIEHUNG ZU MITARBEITERINNEN IM UNTERNEHMEN –

So will ich mich mit nachhaltiger Entwicklung positionieren:

Das könnte mich hindern:

Das sollte ich daher beachten:

### – MEINE BEZIEHUNG ZU VORGESETZTEN IM UNTERNEHMEN –

So will ich mich mit nachhaltiger Entwicklung positionieren:

Das könnte mich hindern:

Das sollte ich daher beachten:

### – MEINE BEZIEHUNG ZU ANDEREN UNTERNEHMERINNEN –

So will ich mich mit nachhaltiger Entwicklung positionieren:

Das könnte mich hindern:

Das sollte ich daher beachten:

### – MEINE BEZIEHUNG ZU FREUNDEN –

So will ich mich mit nachhaltiger Entwicklung positionieren:

Das könnte mich hindern:

Das sollte ich daher beachten:

### – MEINE BEZIEHUNG ZUM PARTNER, ZU DEN KINDERN –

So will ich mich mit nachhaltiger Entwicklung positionieren:

Das könnte mich hindern:

Das sollte ich daher beachten:

### – MEINE BEZIEHUNG ZU ENTSCHEIDUNGSTRÄGERINNEN IN DER REGION –

So will ich mich mit nachhaltiger Entwicklung positionieren:

Das könnte mich hindern:

Das sollte ich daher beachten:

### – MEINE BEZIEHUNG ZU: –

So will ich mich mit nachhaltiger Entwicklung positionieren:

Das könnte mich hindern:

Das sollte ich daher beachten:

### – MEINE BEZIEHUNG ZU: –

So will ich mich mit nachhaltiger Entwicklung positionieren:

Das könnte mich hindern:

Das sollte ich daher beachten:

## 1.6 ROUTENPLANER – DER PROJEKTSTRUKTURPLAN

27



### ERGEBNIS

- ➔ Überblick über das Projekt und seine Inhalte
- ➔ Im Team abgestimmter Projekttinhalt
- ➔ Klarheit über Aufgaben und Zwischenergebnisse
- ➔ Überblick über Projektfortschritt
- ➔ Orientierung für das Projektteam

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Entwurf durch ProjektleiterIn	ProjektleiterIn	4 – 8	
Durchführung	z. B. im Rahmen eines Start-Workshops	Team	1 – 2	
Nachbereitung	keine			

### MATERIAL

Mit Projektmanagementsoftware oder Excel-Tabellen oder einfach Kärtchen auf Packpapier aufkleben

### BESCHREIBUNG

Der **Routenplaner (Projektstrukturplan)** schlüsselt die Phasen des Projekts – in diesem Fall die sieben Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht – in einzelne Arbeitspakete auf. Jedes Arbeitspaket liefert ein konkretes Ergebnis und hat damit einen klaren Abschluss. Für jedes Arbeitspaket können eine verantwortliche Person, notwendige Ressourcen und ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

Der/die ProjektleiterIn macht einen ersten Entwurf als Diskussionsgrundlage. Das Projektteam diskutiert den Entwurf und einigt sich auf einen gemeinsamen Strukturplan, z. B. im Rahmen eines Start-Workshops oder eines Planungs-Workshops.

Der Projektstrukturplan soll bei allen Besprechungen an der Wand hängen und/oder in der Projektmappe für alle TeilnehmerInnen sichtbar dabei sein. Erledigte Arbeitspakete werden auf dem Strukturplan abgehakt oder farbig markiert. So sehen die TeilnehmerInnen, was schon geschafft ist und was noch vor Ihnen liegt.

## – BEISPIEL –

Beispiel für einen Strukturplan um „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ zu kommen:

Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5	Schritt 6	Schritt 7
Rahmenbedingungen klären	Themen und Anspruchsgruppen identifizieren	Ziele für Unternehmen und Bericht	Daten und Informationen sammeln	Bericht schreiben	Bericht gestalten	Bericht verbreiten
Team zusammenstellen	Anspruchsgruppen charakterisieren	Analyse und Bewertung des Unternehmens	Konzept für Kapitel festlegen	Texte verfassen	Konzept für Layout, Produktion planen	Verbreitungsmaßnahmen planen
Ziele vereinbaren	Nachhaltigkeitsverständnis ausarbeiten	Kennzahlen auswählen	Daten sammeln	Daten ergänzen	Texte überarbeiten	Dialog mit Anspruchsgruppen durchführen
Projekt planen	Themenliste erstellen	Ziele für das Unternehmen vereinbaren	Maßnahmen recherchieren	Bericht überprüfen und bewerten	Korrekturen, Lektorat, Freigabe, externe Prüfung	Öffentlichkeitsarbeit durchführen
	Leitsätze festhalten	Konzept für den Bericht entwerfen	Daten prüfen	Bildmaterial sammeln	Layout und Produktion	bei Wettbewerben teilnehmen

## 1.7 ZEITPLAN



### ERGEBNIS

- ➔ Klarer zeitlicher Ablauf des Projekts: was kommt zuerst, was kommt danach?
- ➔ Zeitgerechte Fertigstellung des Berichts

### RESSOURCEN

## – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Entwurf durch ProjektleiterIn	ProjektleiterIn	4 – 8	
Durchführung	z. B. im Rahmen eines Start-Workshops	Team	1 – 2	
Nachbereitung	Anpassung bei Bedarf			

## MATERIAL

Mit Projektmanagementsoftware oder Excel-Tabellen oder einfach Kärtchen auf Packpapier aufkleben

## BESCHREIBUNG

Um einen Zeitplan zu erstellen, wird zuerst der Fertigstellungstermin für den Bericht festgelegt.

- Gibt es einen konkreten Anlass, den Bericht zu präsentieren (z. B. Firmenjubiläum, Veranstaltung im Ort, Laufzeit des Förderprogramms für den Bericht, fälliges Qualitäts- oder Umweltaudit oder Umweltbetriebsprüfung)?
- Ab wann liegen die Daten für das nächste abgeschlossene Geschäftsjahr vor? – Der Bericht soll so aktuell wie möglich erscheinen!

Für jedes Arbeitspaket wird dann ein Zeitrahmen festgelegt, in dem die Aufgaben erledigt werden sollen.

- Wie lange brauchen wir für dieses Arbeitspaket?
- In welchem Zeitraum können wir das schaffen?

Dann werden die Arbeitspakete zeitlich gereiht:

- Welche Ergebnisse müssen schon vorliegen, um das Arbeitspaket beginnen zu können?
- In welche weiteren Arbeitspakete fließt das Ergebnis dieses Arbeitspakets ein?
- Wie passt der Zeitplan mit Urlaubszeiten, besonders hektischen Phasen und anderen Projekten im Unternehmen zusammen?

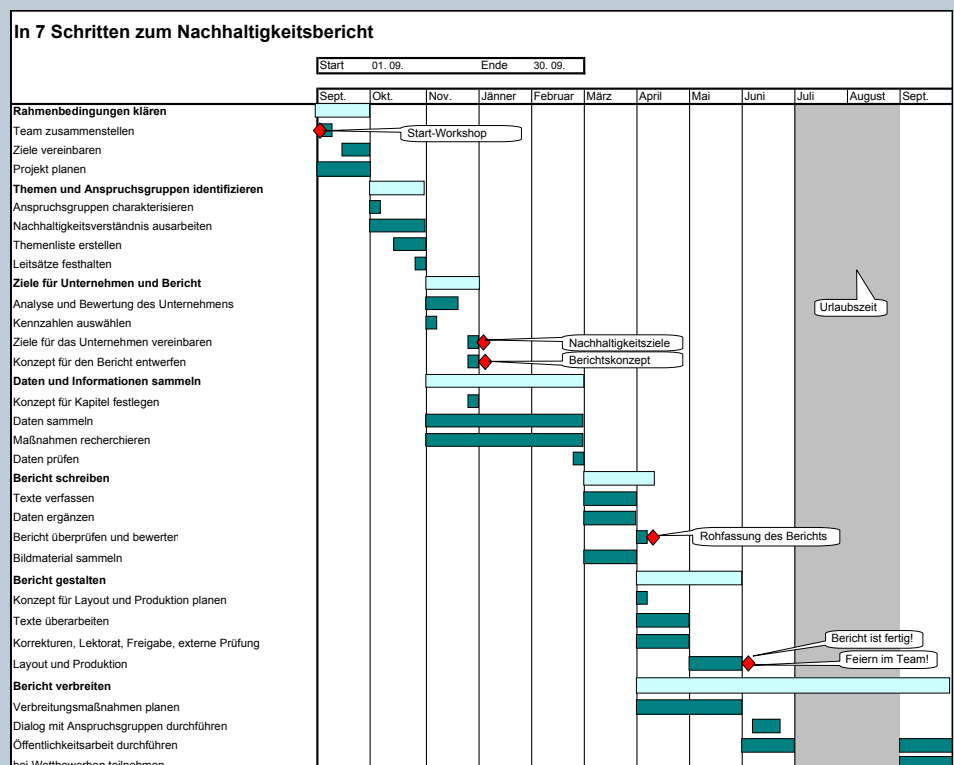
Der/die ProjektleiterIn macht einen ersten Entwurf als Diskussionsgrundlage.

In einer gemeinsamen Diskussion sucht das Projektteam eine gemeinsame Lösung unter Berücksichtigung der Verfügbarkeit der Teammitglieder, anderer Projekte, arbeitsintensiver Perioden und Urlaubszeiten.

Der Zeitplan soll bei allen Besprechungen an der Wand hängen und/oder in der Projektmappe für alle TeilnehmerInnen sichtbar dabei sein. Damit sich das Projektteam laufend daran orientieren kann, werden Änderungen im Projektverlauf im Projektteam abgestimmt und in einen neuen Zeitplan eingetragen.

## – BEISPIEL –

Beispiel für einen Zeitplan:



## 1.8 TEAMWORK – AUFGABEN VERTEILEN



### ERGEBNIS

- ➔ Wissen, wer was wann tun soll
- ➔ Wissen, welches Zeitbudget wann notwendig ist
- ➔ Alle ProjektteilnehmerInnen können sich die Zeit monatsgenau einteilen.

### RESSOURCEN

– ZEITBEDARF –				
	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Entwurf durch ProjektleiterIn	ProjektleiterIn	4 – 8	
Durchführung	z. B. im Rahmen eines Start-Workshops Abstimmung mit ProjektteilnehmerInnen	Team	1 – 2	
Nachbereitung	keine			

### MATERIAL

Mit Projektmanagementsoftware oder Excel-Tabellen oder einfach im Kalender der TeilnehmerInnen

### BESCHREIBUNG

Für jede Rolle im Projektteam erstellt der/die ProjektleiterIn eine (grobe) Zeit- und Ressourcenplanung: Wer wird wann gebraucht?

Dabei hilft ein Plan für alle Rollen im Projekt und die wesentlichen Aufgaben im Projekt. Die grau markierten Felder im Arbeitsblatt 1.8 „Teamwork – Aufgaben verteilen“ bezeichnen die Schritte im Projektablauf, in denen die Mitarbeit der jeweils genannten Person besonders wichtig ist. In die Felder können die Personentage eingetragen werden, um den Gesamtbedarf an Personalressourcen zu ermitteln.

Sobald der Zeitplan (1.7 Zeitplan) für die einzelnen Schritte fertig ist, können die Projektteammitglieder die reservierte Zeit für den Nachhaltigkeitsbericht monatsgenau einplanen.

Die ProjektteilnehmerInnen heften ihren Projektplan in die Projektmappe. Ganz wichtig dabei: Änderungen werden in der Gruppe abgestimmt und nachgetragen.

Die angeführten Aufgaben sind Beispiele und sollten an Ihr Unternehmen angepasst werden.

**– BEISPIEL –**

Beispiel für den Zeitplan des/der ProjektleiterIn:

ProjektleiterIn	Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht						
Aufgaben	1	2	3	4	5	6	7
Projektplan erstellen + Start-Workshop	2						
Workshops vorbereiten und durchführen		2	4	2			
Konzept für den Bericht			2				
Datensammlung koordinieren				2	1		
Daten validieren				2			
Texte schreiben/koordinieren					3	2	
Externe Überprüfung begleiten					1		
Layout des Berichts veranlassen/überwachen						1	
Verbreitung des Berichts – mitarbeiten							1
<b>Summe Personentage je Projektschritt</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

**Arbeitsblatt 1.8 – Teamwork – Aufgaben verteilen**

ProjektleiterIn	Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht						
Aufgaben	1	2	3	4	5	6	7
Projektplan erstellen + Start-Workshop							
Workshops vorbereiten und durchführen							
Konzept für den Bericht							
Datensammlung koordinieren							
Daten validieren							
Texte schreiben/koordinieren							
Externe Überprüfung begleiten							
Layout des Berichts veranlassen/überwachen							
Verbreitung des Berichts – mitarbeiten							
<b>Summe Personentage je Projektschritt</b>							

Mitglied der Geschäftsleitung	Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht						
Aufgaben	1	2	3	4	5	6	7
Rahmenbedingungen klären							
Mitwirken im Nachhaltigkeitsteam							
Festlegen Nachhaltigkeits-Organisation, Ziele, Maßnahmen, Einbindung Nachhaltigkeit in Entscheidungen, Prozesse, ...							
Freigabe des Inhaltsverzeichnis							
Freigabe der Kennzahlen							
Vorwort schreiben							
Freigabe der Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts							
Freigabe des fertigen Nachhaltigkeitsberichts							
<b>Summe Personentage je Projektschritt</b>							

Nachhaltigkeitsteam & „Mahner“	Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht						
Aufgaben	1	2	3	4	5	6	7
Rahmenbedingungen klären							
Workshops durchführen							
Themen und Anspruchsgruppen identifizieren							
Daten und Informationen sammeln							
Stärken und Schwächen im Unternehmen diskutieren							
Ziele für das Unternehmen vorbereiten							
Texte schreiben/vorbereiten							
<b>Summe Personentage je Projektschritt</b>							

KommunikationsexpertIn	Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht						
Aufgaben	1	2	3	4	5	6	7
Rahmenbedingungen klären							
Themen und Anspruchsgruppen identifizieren							
Daten und Texte aufbereiten/ Aufbereitung begleiten							
Bildmaterial auswählen							
Layout und Produktion begleiten							
Vermarktung des Berichts planen und durchführen							
<b>Summe Personentage je Projektschritt</b>							

DatenlieferantInnen	Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht						
Aufgaben	1	2	3	4	5	6	7
Rahmenbedingungen klären							
Daten bereitstellen							
Bildmaterial bereitstellen							
<b>Summe Personentage je Projektschritt</b>							

Externe Anspruchsgruppen	Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht						
Aufgaben	1	2	3	4	5	6	7
Auswahl der Themen vorschlagen							
Diskussion der Themen							
Feedback zum Bericht geben							
<b>Summe Personentage je Projektschritt</b>							

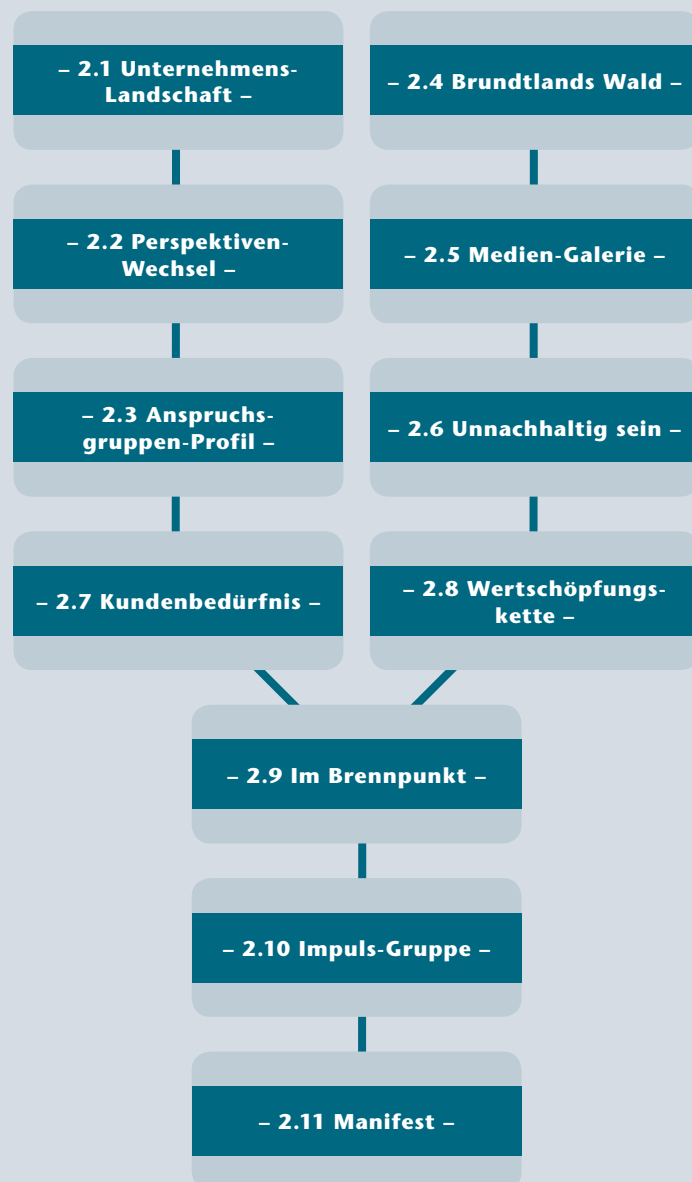
Externe/r PrüferIn	Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht						
Aufgaben	1	2	3	4	5	6	7
Vorbesprechung							
Feedback zum Bericht geben							
Prüfung des Endberichts							
<b>Summe Personentage je Projektschritt</b>							

# 2 Themen und Anspruchsgruppen

Ziel von Schritt 2 ist, dass Ihr Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit sattelfest ist. Was bedeutet eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung für Ihre spezifische Situation? Genau diese Frage soll in der Unternehmenspolitik beantwortet werden. Methode 2.11 unterstützt Sie beim Erstellen eines Leitbildes mit Nachhaltigkeitsbezug. Diesem Ergebnis können Sie sich aus zwei Richtungen annähern: Ein Blickwinkel ist der der Anspruchsgruppen. Die anderen Methoden betrachten die relevanten Themen aus dem Blickwinkel des dauerhaften Unternehmenserfolgs in Einklang mit Gesellschaft und Natur.

Nachhaltigkeit hängt davon ab, wie Ihr Unternehmen in die Gesellschaft eingebettet ist. Die Methode 2.1 „Unternehmens-Landschaft“ schafft einen Überblick zu Ihren Anspruchsgruppen. Eine tiefere Analyse der wichtigsten VertreterInnen kann mit Methode 2.2 durchgeführt werden. Eine Beschreibung der typischen Ansprüche diverser Gruppen finden Sie in Methode 2.3. Einer besonderen Anspruchsgruppe – nämlich den Kunden – ist Methode 2.7 gewidmet.

Der zweite Methodenstrang widmet sich den verschiedenen ökologischen, gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Themen, welche die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens betreffen. Bei einer Wanderung durch „Brundtlands Wald“ (2.4) werden Sie verschiedene Definitionen von



nachhaltiger Entwicklung entdecken. Auch ein Streifzug durch die Medien macht Sie sensibel für neue Themen (Methode 2.5). Einen neuen Blickwinkel bietet auch Methode 2.6 „Anleitung zum Unnachhaltigsein“. Sie bedient sich der Tatsache, dass es gemeinhin viel leichter zu sagen ist, was nicht nachhaltig ist. Über diesen kleinen Umweg gelangen Sie zu Ihrer eigenen Definition von Zukunftsfähigkeit. Schließlich kann in Methode 2.8 noch Ihre gesamte Wertschöpfungskette auf gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Aspekte abgeklopft werden – von den Lieferanten bis zum Ende des Produktlebens bzw. der Dienstleistungserbringung.

Die Ergebnisse der Analyse von Anspruchsgruppen und Trends führen zu Methode 2.9 „Im Brennpunkt“. Hier wird der Fokus auf die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen gelegt, um zu vermeiden, dass in der Vielzahl der Aspekte die Energie verloren geht. Derart sattelfest können Sie sich auch einer Diskussion mit Anspruchsgruppen stellen, um aus deren Sicht direkt zu erfahren, was für die nachhaltige Entwicklung Ihres Unternehmens besonders wertvoll ist (2.10).

Die Ergebnisse der durchgeführten Methoden fließen dann in die Formulierung der Unternehmens- bzw. Nachhaltigkeitspolitik ein (2.11). Mit der Kommunikation dieser Leitlinien durch die Geschäftsführung ist ein erster Meilenstein zum Nachhaltigkeitsbericht getan.

**– SCHRITT 2: THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN –**

Wählen Sie Ihre Methoden aus!

**Anspruchsgruppen charakterisieren**

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	2.1 Unternehmens-Landschaft		
<input type="checkbox"/>	2.2 Anspruchsgruppen-Profil		
<input type="checkbox"/>	2.3 Perspektiven-Wechsel		

**Nachhaltigkeitsverständnis ausarbeiten**

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	2.4 Brundtlands Wald		
<input type="checkbox"/>	2.5 Medien-Galerie		
<input type="checkbox"/>	2.6 Unnachhaltig sein		

**Themenliste erstellen**

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	2.7 Kundenbedürfnis		
<input type="checkbox"/>	2.8 Wertschöpfungskette		
<input type="checkbox"/>	2.9 Im Brennpunkt		
<input type="checkbox"/>	2.10 Impuls-Gruppe		

**Leitsätze festhalten**

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	2.11 Manifest		

Summe Stunden

Summe Personentage

## 2.1 UNTERNEHMENS-LANDSCHAFT



### ERGEBNIS

- Überblick zu Gruppen, die mit Ihrem Unternehmen in Verbindung stehen
- Risikoanalyse: Bei welchen Personengruppen entstehen neue Gefahren für unseren Unternehmenserfolg?
- Definition der Zielgruppen für den Nachhaltigkeitsbericht

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	keine			
Durchführung	Workshop	Team	2,5	
Nachbereitung	Dokumentation	ModeratorIn	1	

### MATERIAL

Pinwand, Moderationskarten grün, gelb, rot je in drei Größen: groß, mittel, klein, Fotoapparat

### BESCHREIBUNG

Ihr Unternehmen ist in ein vielfältiges Netzwerk verschiedener Personengruppen, Unternehmen und Institutionen eingebettet. Die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens hängt davon ab, wie virtuos Sie in diesem Netzwerk Chancen nützen und Partnerschaften knüpfen. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet ein fairer Umgang mit den Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens.

Im Raum steht eine leere Pinwand, in deren Mitte ein Kärtchen mit dem Namen Ihres Unternehmens befestigt ist. Geben Sie den TeilnehmerInnen Moderationskärtchen und stellen Sie die Fragen:

- Wer steht mit unserem Unternehmen in Verbindung?
- Wer hat Einfluss auf unser Verhalten?
- Auf wen üben wir Einfluss aus?

Laden Sie die TeilnehmerInnen ein, jeweils eine Anspruchsgruppe auf ein Kärtchen zu schreiben und es auf der Pinwand zu befestigen. Dabei drücken folgende Aspekte die Beziehung zu Ihrem Unternehmen aus:

- Größe der Karte: (groß = sehr bedeutend, mittel = bedeutend, klein = wenig bedeutend für den Unternehmenserfolg)
- Farbe der Karte: symbolisiert die Einstellung der Anspruchsgruppe zum Unternehmen (grün = positiv, gelb = neutral, rot = negativ)
- Befestigung auf Pinwand: (in der Mitte = intensive Kommunikation; Rand der Pinwand = kaum Kontakt)

### – TIPP –

Teilen Sie die Gruppe auf mehrere Kärtchen auf, wenn eine Gruppe zu allgemein formuliert ist, z. B. „ArbeiterInnen in Montage/Außendienst“, „ArbeiterInnen in der Werkshalle“.

### – TIPP –

Auf dem Arbeitsblatt 2.3 „Anspruchsgruppen-Profil“ sind Gruppen und Institutionen aufgelistet. Überprüfen Sie bei der Erstellung der Landschaft, ob Sie nicht eine Anspruchsgruppe vergessen haben.

### – TIPP –

Beachten Sie, dass der Bericht nicht alle erreichen kann. Fokussieren Sie auf einige Zielgruppen!

Nachdem alle Anspruchsgruppen auf der Pinwand zugeteilt wurden, werden gemeinsam noch letzte Änderungen unternommen. Dabei wird noch das eine oder andere Kärtchen näher an das Unternehmen gerückt bzw. an den Rand geschoben oder ein neues hinzugefügt. Sobald sich das Team auf die Landschaft geeinigt hat, sollen alle TeilnehmerInnen noch einmal das Bild auf sich wirken lassen:

➔ Wie ist die Stimmung um Ihr Unternehmen? Überwiegen wohlgesonnene Anspruchsgruppen oder ergibt sich ein „rotes“ Bild? Welche Chancen ergeben sich durch positiv eingestellte Anspruchsgruppen? Wo ergeben sich Risiken? Wie können diese minimiert werden?

➔ Zu welchen Anspruchsgruppen würden Sie gerne die Kommunikation intensivieren, um sie näher an Ihr Unternehmen zu rücken? Welche Art von Kommunikation kann Ihnen dabei helfen?

In einem letzten Schritt markieren Sie die Kärtchen jener Anspruchsgruppen, für welche der Nachhaltigkeitsbericht in erster Linie geschrieben wird (Zielgruppen des Berichts). Halten Sie das Gesamtergebnis mit einer Kamera fest.

## 2.2 ANSPRUCHSGRUPPEN-PROFIL



### ERGEBNIS

- ➔ Überblick über Anspruchsgruppen im Umfeld und deren Erwartungen
- ➔ Grundlage für „Nachhaltigkeitsleitbild“ oder eine „Nachhaltigkeitspolitik“
- ➔ Grundlage für die Ausrichtung des Nachhaltigkeitsberichts

### RESSOURCEN

### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	keine			
Durchführung	Diskussion im Team	Team	2 – 3	
Nachbereitung	keine			

## MATERIAL

Excel-Liste und Beamer oder großes Blatt Papier und Stifte

## BESCHREIBUNG

Ein Anspruchsgruppen-Profil listet Anspruchsgruppen auf, erforscht Erwartungen der genannten Gruppen und bewertet diese hinsichtlich ihrer Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung. Daraus ergeben sich Themen für den Nachhaltigkeitsbericht und eine Bewertung der Relevanz dieser Themen, aber auch Hinweise darauf, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen bedeutet.

### Liste der Anspruchsgruppen

Zunächst erstellt das Team eine Liste von Personengruppen (**Anspruchsgruppen**)

- ➔ die Interesse an der Entwicklung des Unternehmens haben
- ➔ vom Unternehmen beeinflusst werden
- ➔ oder dieses beeinflussen.

Diese Liste umfasst sowohl Gruppen, die Teil des Unternehmens sind, beispielsweise MitarbeiterInnen, Betriebsrat oder die Führungskräfte, als auch Gruppen, die außerhalb des Unternehmens stehen wie Anrainer, Kunden oder Forschungspartner. Diese Liste kann auch aus den Ergebnissen der Methode „2.1 Unternehmens-Landschaft“ übernommen werden.

### Erwartungen der Anspruchsgruppen

Anschließend diskutiert das Team, welche Vorstellungen und Erwartungen diese Anspruchsgruppen in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens haben.

- ➔ Welche Rolle sollte – aus Sicht der Anspruchsgruppen – das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit spielen?

Diese Vorstellungen können von den eigenen Nachhaltigkeitszielsetzungen (z. B. Gemeinde hat eine lokale Agenda 21, Lieferant hat eine Nachhaltigkeitspolitik, persönliche Werte und Bedürfnisse) der Anspruchsgruppen geprägt sein, aber auch von übergeordneten gesellschaftlichen Werten und Zielen (z. B. Branchen-Kodex, ...). Die Tabelle im Arbeitsblatt nennt Beispiele von Anspruchsgruppen und möglicher Ansprüche.

### Bewertung der Ansprüche

Schließlich diskutiert das Team, welche Anspruchsgruppen und Ansprüche bestimmend für das eigene Nachhaltigkeitsverständnis sind:

- ➔ Welche Anspruchsgruppen sind für uns besonders wichtig?  
Für welche Ansprüche und Erwartungen sehen wir uns verantwortlich?
- ➔ Welche Ansprüche und Erwartungen werden bereits anderswo abgedeckt (Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, ...)? Welche sind für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zusätzlich wichtig?

## – BEISPIEL ANSPRUCHSGRUPPEN-PROFIL –

Anspruchsgruppe	Anspruch bezüglich Nachhaltigkeit im Unternehmen
<b>Eigenes Unternehmen</b>	
MitarbeiterInnen	Arbeitsicherheit und Gesundheit, Gleichberechtigung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Altersvorsorge, Karrierechancen, freiwillige Sozialleistungen, gute Beziehung zum Betrieb, sinnvolle Tätigkeit, Identifikation mit dem Betrieb, Image des Unternehmens
Führungskräfte	Wettbewerbsfähigkeit, Wertsteigerung
Eigentümer	langfristige Wertsteigerung, Verzinsung, Risikomanagement, strategische Ausrichtung
Betriebsräte	sicherer Arbeitsplatz, Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Gesundheit, Sozialleistungen
<b>Finanzierungspartner</b>	
Banken	Basel II; Stabilität, Transparenz
Versicherungen	wirksames Risikomanagement im Unternehmen
Wirtschaftsprüfer	Transparenz
Förderstellen	erfolgreiche Projekte mit lang anhaltender Wirkung, Innovationen mit Beispielwirkung
Ratingagenturen	soziale, ökonomische und ökologische Leistung, ethische Verantwortung, Unternehmensaktivitäten in „akzeptierten“ Bereichen, wirksame Managementsysteme
<b>Wertschöpfungskette</b>	
Lieferanten, Dienstleister, Kooperationspartner	dauerhafte, gut berechenbare Geschäftsbeziehungen, Fairness
Firmenkunden	Stabilität, übereinstimmende Prinzipien, langfristige, umfassende Serviceleistungen, Managementsysteme, Einhaltung von rechtlichen Vorschriften, innovative Lösungen, Fairness
Anwender	verlässliches Produkt, verlässliche Zusammenarbeit
Konsumenten	Produktnutzen, Produktsicherheit, ökologisches Produkt (Lebenszyklus), Qualität und Lebensdauer des Produkts, soziale Standards in der Produktion, Markenimage, einfache Entsorgung
Mitbewerber	fares Wettbewerbsverhalten
<b>Politisch-rechtliches Umfeld</b>	
Behörden	Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen, gute Kommunikation, keine Probleme mit Anrainern
Gemeindevertreter	Arbeitsplätze in der Gemeinde, Kommunalsteuereinnahmen, keine Probleme mit Anrainern, lokale Wirtschaftsimpulse Innovationen, Stabilität, Vorzeigeunternehmen
Politiker regional, national	Erfolgs-Stories, sichere Arbeitsplätze, Wirtschaftsimpulse, Steuereinnahmen
Interessensvertretung	Teilnahme an Branchen-Selbstverpflichtung, Branchen-Kodizes, Vorzeigebetrieb, Innovation
<b>Innovation/Ausbildung</b>	
Forschungsinstitute	Unterstützung und Beauftragung von Forschungsprojekten, langfristige Zusammenarbeit
Schulen	Unterstützung von Projekten, Exkursionen, Vorträge, Arbeitsplätze für AbsolventInnen
Hochschulen	Unterstützung und Beauftragung von Forschungsprojekten, Arbeitsplätze für AbsolventInnen
<b>Öffentlichkeit</b>	
Anrainer	Erhaltung/Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität
Wasserberechtigte	Badequalität, Fischreichtum
Angehörige von MitarbeiterInnen	Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Potenzielle ArbeitnehmerInnen	sicherer und gesunder Arbeitsplatz, Image des Unternehmens, persönliche Entwicklungsmöglichkeit
Allgemeine Öffentlichkeit	Umsetzung von rechtlichen Anforderungen
Medien	Erfolgs-Stories mit Öffentlichkeitswirksamkeit
NGOs	Sozial- und Umweltverträglichkeit, Vorreiterrolle, Kooperation, Transparenz
Soziale Organisationen	Sozialverträglichkeit, Kooperation, finanzielle Unterstützung



## 2.3 PERSPEKTIVEN-WECHSEL

### ERGEBNIS

- Frühzeitiges Erkennen neuer Themen, die in Zukunft bei Kunden, MitarbeiterInnen, in der Region etc. relevant sein werden
- Themen für den Bericht, die aus Sicht der Anspruchsgruppen interessant sind
- Ideen zur Verbreitung des Berichts und dessen Inhalte

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	keine			
Durchführung	Workshop	Team	2,5	
Nachbereitung	Dokumentation	ModeratorIn	1	

### MATERIAL

Flipchart; ein zusätzlicher, leerer Sessel

### BESCHREIBUNG

Wir sind es gewohnt, von unserem Unternehmen aus das Umfeld zu beobachten und auf dieser Basis unsere Entscheidungen zu treffen: Wie entwickelt sich der Rohstoffmarkt? Was tut sich bei den Kunden? Bekommen wir genug interessante Bewerbungen ins Personalbüro? Die Sichtweise einmal umzudrehen, ist ein lohnender Wechsel der Perspektive. Schlüpft man in die Haut eines Externen, betrachtet man das Unternehmen einmal von außen. Anstatt der eigenen Interessen werden jene der anderen wichtig. Dieses Verständnis lässt Sie Chancen und Risiken frühzeitig erkennen. Diese Sichtweise hilft Ihnen auch dabei, einen Nachhaltigkeitsbericht zu gestalten, der die LeserInnen interessiert.

Die Gruppe kommt zusammen, es gibt einen Sessel mehr, als TeilnehmerInnen anwesend sind. Der leere Sessel steht an zentraler Stelle.

Falls Sie bereits die Methode „2.1 Unternehmens-Landschaft“ gemacht haben, präsentieren Sie der Gruppe noch einmal die Ergebnisse. Wenn Sie diese Methode noch nicht durchgeführt haben, nehmen Sie die Unterlagen der Methode „2.2 Anspruchsgruppen-Profil“ zur Hand und halten Sie fest, welche der darauf genannten Anspruchsgruppen für Ihr Unternehmen relevant sind. Die TeilnehmerInnen sollen nun einen Vertreter einer solchen Gruppe wählen, in dessen Rolle sie für kurze Zeit schlüpfen wollen. Das kann sich automatisch durch die berufliche Nähe ergeben (z. B. die Einkaufsleiterin wählt die Anspruchsgruppe „Lieferanten“) bzw. durch folgende Fragen unterstützt werden:

- Bei welcher Anspruchsgruppe erkennen Sie Chancen oder Risiken für das Unternehmen?
- Bei welchen erkennen Sie wichtige Veränderungen?

Alle TeilnehmerInnen sollen sich kurz in die Situation der gewählten Anspruchsgruppen hinein-fühlen. Nun setzt sich der/die erste TeilnehmerIn auf den leeren Platz. Dabei schlüpft er/sie in die Haut eines Vertreters dieser Gruppe. Der/die ModeratorIn führt nun ein Interview. Eine Person aus der Gruppe wird gebeten, die Antworten in Stichworten auf einem Flipchart festzuhalten.

Folgende Fragen können Sie stellen:

- ➔ Beschreiben Sie sich kurz! Wie stehen Sie zum Unternehmen?
- ➔ Welche Geschichten über das Unternehmen kennen Sie?
- ➔ Würden Sie das Unternehmen als zukunftsorientiert beschreiben? Als umweltbewusst? Als guten Arbeitgeber? Als verantwortungsbewusst?
- ➔ Was davon ist Ihnen am wichtigsten?
- ➔ Was wissen Sie sonst noch über das Unternehmen?
- ➔ Woher bzw. von wem wissen Sie das?
- ➔ Was erwarten Sie vom Unternehmen?
- ➔ Was befürchten Sie?
- ➔ Womit könnte Sie das Unternehmen überraschen?

Nach dem Interview verlässt der Teilnehmer den Sessel und damit seine Rolle und begibt sich wieder auf den ursprünglichen Platz. Im Anschluss wird für die Anspruchsgruppe, die repräsentiert wurde, gemeinsam das Arbeitsblatt 2.3 ausgefüllt. Wiederholen Sie diesen Vorgang so lange, bis alle als wichtig erachteten Anspruchsgruppen interviewt wurden.



**Arbeitsblatt 2.3 – Beschreibung einer Anspruchsgruppe**

**– ANSPRUCHSGRUPPE:**  –

Interessen/Erwartungen an das Unternehmen: \_\_\_\_\_

Ängste/Befürchtungen: \_\_\_\_\_

Themen nachhaltiger Entwicklung, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen sollte:  
(Markieren Sie davon jene, die im Bericht behandelt werden sollten!) \_\_\_\_\_

- 
- 
- 
- 

Was wollen Sie bei diesen Anspruchsgruppen bewirken? \_\_\_\_\_

Kann ein Nachhaltigkeitsbericht das alleine bewirken? Welche anderen Kommunikationsmittel und Maßnahmen könnten noch eingesetzt werden? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2.4 BRUNDTLANDS WALD – NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN



### ERGEBNIS

- ➔ Klarheit darüber, was Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen bedeutet
- ➔ Grundlage für „Nachhaltigkeitsleitbild“ oder „Nachhaltigkeitspolitik“

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Sammeln der Definitionen	Teammitglied	2	
Durchführung	Diskussion im Team	Team	2 – 3	
Nachbereitung	Ausformulieren der Leitsätze	Teammitglied	1 – 3	

Externe „NachhaltigkeitsexpertInnen“ (BeraterIn, VertreterIn einer NGO, Universität, ...) können die Diskussion ergänzen.

### MATERIAL

1 großes Blatt Papier pro Definition, Stifte, Kopien der Definitionen des Arbeitsblattes 2.4

### BESCHREIBUNG

Eine genaue Vorstellung zu haben, was Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen bedeutet, ist eine wesentliche Voraussetzung, um einen Nachhaltigkeitsbericht schreiben zu können. Alle weiteren Schritte und Methoden bauen ebenfalls darauf auf.

Bei „Brundtlands Wald“ werden verschiedene Definitionen zu Nachhaltigkeit als Ausgangspunkt verwendet und auf das eigene Unternehmen angewendet. Die Teammitglieder lernen damit wichtige Definitionen zum Thema kennen.

Viele der vorliegenden Definitionen und Prinzipien zu nachhaltiger Entwicklung bauen auf der so genannten Brundtland-Definition auf. Unterschiedliche Definitionen finden sich in der Fachliteratur oder im Internet.

#### – BEISPIEL –

##### Ausgangspunkt Brundtland-Definition:

Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Zur Vorbereitung sammelt ein Teammitglied Definitionen zum Thema Nachhaltigkeit. Diese werden vergrößert ausgedruckt oder kopiert und auf ein großes Blatt Papier geklebt (z.B. Packpapier, Flipchart).

Bei einem gemeinsamen Workshop überlegen die TeilnehmerInnen dazu:

- ➔ Was bedeuten diese Anforderungen für unser Unternehmen?

## – BEISPIEL –

### Ergebnis für das Unternehmen:

Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung heißt für unser Unternehmen:

- ➔ durch Know-how, Anlagen und Beratung die Kunden dabei unterstützen, natürliche Ressourcen für nachfolgende Generationen zu schützen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.
- ➔ bei Kunden Bewusstsein für den langfristigen Wert von Ressourcen schonenden, wirtschaftlichen Lösungen mit hoher sozialer Akzeptanz vermitteln.
- ➔ im eigenen Unternehmen Umweltschutz in die Praxis umsetzen
- ➔ im eigenen Unternehmen ein faires und respektvolles Arbeitsklima gewährleisten
- ➔ für eine stabile Entwicklung des Unternehmens sorgen und Arbeitsplätze sichern
- ➔ stetiges Lernen und Weiterentwickeln im Unternehmen

Die TeilnehmerInnen schreiben ihre Gedanken direkt dazu auf das große Blatt Papier. Der/die ModeratorIn sammelt diese Anmerkungen, regt weitere Überlegungen an und klärt gemeinsam mit den Teammitgliedern, was jeweils genau damit gemeint war. In der Gruppe ergeben sich daraus oft weitere Überlegungen. Der/die ModeratorIn fasst die Ergebnisse zusammen.

Die Gruppe kann daraus jene Leitsätze ableiten, die für das Unternehmen gelten sollen, zum Beispiel eine Nachhaltigkeitspolitik oder ein Nachhaltigkeitsleitbild.

### – CARLOWITZ: VON DEN ZINSEN LEBEN, NICHT VOM KAPITAL –

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ geht auf die Holzwirtschaft im 18. Jahrhundert zurück. Zusammengefasst bedeutet dort Nachhaltigkeit: **jeweils nur so viel Holz zu entnehmen, wie nachwächst.**

Gegen den Raubbau am Wald formulierte damals Hans Carl von Carlowitz die Regel: „Daß man mit dem Holz pfleglich umgehe.“ Das traditionelle Wort „pfleglich“ scheint Carlowitz jedoch nicht ausreichend die langfristige Kontinuität von Naturnutzung zum Ausdruck zu bringen, so bringt er zum ersten Mal den Begriff „continuirliche, beständige und nachhaltige Nutzung“ auf.

In der Darstellung von Carlowitz würden seine Zeitgenossen die jungen Wälder nicht schonen, weil sie selber das Holz daraus nicht mehr nutzen könnten und sie davon ausgehen, dass der Holzbestand ohnehin nie zu Ende geht. Doch dem kurzfristigen Nutzen aus dem Holzverkauf steht laut Carlowitz ein langfristiger Schaden durch die ruinierten Wälder gegenüber, „sodass unter dem scheinbaren Profit ein unersetzlicher Schaden liegt“.

Im übertragenen Sinn bedeutet diese Definition: **von den Zinsen zu leben und nicht vom Kapital.**

### – WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT: OUR COMMON FUTURE (BRUNDTLAND REPORT), 1987 –

Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

### – ALTERNATIVE FORMULIERUNG DER BRUNDTLAND-DEFINITION –

Wir entwickeln uns nachhaltig, wenn es uns gelingt,

- ☉ die natürlichen Lebensgrundlagen zu erhalten,
- ☉ die Bedürfnisse der heutigen wie auch der zukünftigen Generationen
- ☉ mit einem Lebensstandard nach eigenen Wohlstandsansprüchen zu befriedigen.

### – MEADOWS: DIE NEUEN GRENZEN DES WACHSTUMS, 1992 –

Nachhaltig ist ... (...) ein System, das über unbeschränkte Zeit (...) existenzfähig bleibt und nicht die Grenzen überschreitet.

### – DREI-SÄULEN-KONZEPT –

Wirtschaft, Menschen und Natur sind die drei Säulen nachhaltiger Entwicklung. Wirtschaftlicher Erfolg muss in Einklang mit ökologischem Gleichgewicht und fairen sozialen Bedingungen geschehen.

## – THE NATURAL STEP: PRINZIPIEN –

<http://naturalstep.org/learn/principles.php>

Wie kann eine Organisation zu einer ökologisch nachhaltigen Entwicklung beitragen?

- ➔ Entnahme von Stoffen aus der Erdkruste: Selten vorkommende Mineralien durch häufiger vorkommende ersetzen, Stoffe effizient nützen und systematisch die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen reduzieren
- ➔ Anhäufung von menschlich produzierten Stoffen: Bestimmte persistente Stoffe durch leichter abbaubare ersetzen, vom Menschen hergestellte Stoffe effizient nützen
- ➔ Physische Übernutzung der Umwelt: Ressourcen aus nachhaltig bewirtschafteten Ökosystemen nützen, Land und Ressourcen effizient nützen, Vorsicht walten lassen bei allen Veränderungen in der Natur
- ➔ Menschliche Bedürfnisse in der Gesellschaft weltweit decken: Ressourcen effizient und fair und verantwortungsvoll einsetzen, um die Bedürfnisse jener zu decken, auf die unser Verhalten Einfluss hat, und um sicherzustellen, dass auch künftig Menschen ihre Bedürfnisse befriedigen können.

## – PAUL HAWKEN, AUTOR UND UNTERNEHMER –

[www.paulhawken.com](http://www.paulhawken.com)

Lass die Welt besser zurück, als du sie vorgefunden hast, nimm nicht mehr, als du brauchst, versuch weder dem Leben noch der Umwelt Schaden zuzufügen und mach es wieder gut, falls es doch passiert.

## – SUSTAINABLE ASSET MANAGEMENT (SAM), CEO RETO RINGGER, 2001 –

Nachhaltiges Wirtschaften ist ein Wirtschafts-Ansatz, um langfristig Unternehmenswert zu generieren, indem Chancen genützt und Risiken gemanagt werden, die aus sozialen und ökologischen Veränderungen resultieren.

## – KARL RESEL, WALLNER & SCHAUER, 2005 –

Ein Unternehmen trägt zu nachhaltiger Entwicklung bei, wenn es Bedürfnisse mit seinen Produktionsformen, Produkten und Dienstleistungen menschengerechter und ökologischer erfüllt. Wirtschaftlicher Erfolg wird dadurch erzielt, dass Dienstleistungen, Produkte und Produktionsformen anderer Unternehmen verdrängt bzw. substituiert werden, die eine schlechtere Umwelt- und Sozialperformance aufweisen.

## – UN GLOBAL COMPACT: 10 PRINZIPIEN –

### Menschenrechte

- ➊ Die Wirtschaft soll den Schutz der international verkündeten Menschenrechte unterstützen und einhalten sowie
- ➋ sicherstellen, dass ihre eigene Gesellschaft sich nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt.

### Arbeitsbedingungen

- ➌ Die Wirtschaft soll die Versammlungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Tarifverhandlungen wahren sowie
- ➍ für die Beseitigung aller Formen der Zwangs- und Pflichtarbeit,
- ➎ die tatsächliche Abschaffung der Kinderarbeit und
- ➏ die Beseitigung von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf eintreten.

### Umweltschutz

- ➐ Die Wirtschaft soll entsprechend dem Vorsorgeprinzip mit ökologischen Herausforderungen umgehen,
- ➑ Initiativen zur Förderung eines verantwortungsvollen Umgangs mit der Umwelt durchführen und
- ➒ sich für die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien einsetzen.

### Verhindern von Korruption

- ➓ Die Wirtschaft soll gegen alle Formen der Korruption vorgehen, einschließlich Erpressung und Bestechung.

## 2.5 MEDIEN-GALERIE – NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN

45



### ERGEBNIS

- ➔ Klarheit darüber, was Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen bedeutet
- ➔ Überblick über die Situation in der Branche und im Umfeld
- ➔ Überblick über die Wahrnehmung kritischer Themen in der Öffentlichkeit
- ➔ Grundlage für „Nachhaltigkeitsleitbild“ oder eine „Nachhaltigkeitspolitik“

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Sammeln der Medienberichte	Team	1 – 2	
Durchführung	Diskussion im Team	Team	2 – 3	
Nachbereitung	Ausformulieren der Leitsätze	Teammitglied	1 – 3	

Externe NachhaltigkeitsexpertInnen können die Diskussion ergänzen.

### MATERIAL

Kopien der Zeitungsberichte, 1 großes Blatt Papier pro Bericht, Stifte

### BESCHREIBUNG

Die Methode „Medien-Galerie“ knüpft an konkreten Beispielen an, Nachhaltigkeit wird damit gut fassbar. Die Teammitglieder werden in der Diskussion mit dem Thema Nachhaltigkeit vertraut.

Zur Vorbereitung sammeln die Team-Mitglieder Medienberichte über

- ➔ Umweltthemen in der Branche, Sozialthemen in der Branche
- ➔ Best-Practice-Beispiele für nachhaltig handelnde Unternehmen (der Branche)
- ➔ Kunden, Lieferanten, Mitbewerber
- ➔ Nachhaltigkeitsaktivitäten und -ziele in der Gemeinde, in der Region, im Land

Die Berichte werden jeweils vergrößert (z. B. auf A3) kopiert oder ausgedruckt und jeweils auf ein großes Blatt Papier geklebt (z. B. Packpapier oder Flipchart). Die großen Papiere werden im Besprechungsraum – wie in einer Gemäldegalerie – an Wänden oder Pinwänden aufgehängt, sodass man die Texte gut lesen und auch darauf schreiben kann.

Im Rahmen eines Workshops stellt der/die ModeratorIn Fragen wie z. B.:

- ➔ Negative Schlagzeilen: Was hätte das Unternehmen tun müssen, um stattdessen im Sinne von „Nachhaltigkeit“ zu handeln?
- ➔ Positive Meldungen: Welchen Beitrag liefert dieses Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung?

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7

Die TeilnehmerInnen haben Gelegenheit, alle Meldungen durchzulesen und schreiben ihre Überlegungen direkt zu den Meldungen auf das große Blatt Papier.

Der/die ModeratorIn fasst die niedergeschriebenen Kommentare zusammen und ersucht das Team, abzuleiten, was diese Überlegungen für das eigene Unternehmen bedeuten:

- ➔ Was bedeuten diese Meldungen für unser Unternehmen?
- ➔ Könnten die positiven Beispiele auch für unser Unternehmen sinnvoll sein?
- ➔ Wann sind wir ein nachhaltiges Unternehmen?
- ➔ Wann sind wir ein nicht-nachhaltiges Unternehmen?

Die Teammitglieder leiten daraus eine gemeinsame Formulierung ab:

- ➔ Unser Unternehmen entwickelt sich nachhaltig, wenn ...

Der/die ModeratorIn unterstützt die Diskussion und fasst das Ergebnis zusammen. Ein Teammitglied formuliert anschließend daraus Leitsätze, die bei einer weiteren Besprechung im Team abgestimmt und anschließend der Geschäftsleitung vorgeschlagen werden.

## 2.6 ANLEITUNG ZUM UNNACHHALTIGSEIN – NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN



### ERGEBNIS

- ➔ Klarheit darüber, was Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen bedeutet
- ➔ Grundlage für „Nachhaltigkeitsleitbild“ oder eine „Nachhaltigkeitspolitik“

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	keine			
Durchführung	Diskussion im Team	Team	2 – 3	
Nachbereitung	Ausformulieren der Leitsätze	Teammitglied	1 – 3	

### MATERIAL

Papier und Stifte, Flipchart oder Pinwand und Kärtchen

### BESCHREIBUNG

Die Methode „Anleitung zum Unnachhaltigsein“ versucht, auf kreative Art das Thema Nachhaltigkeit und die daraus entstehenden Herausforderungen für das Unternehmen auszuloten. Die Umkehrbetrachtung hilft, das Thema Nachhaltigkeit konkreter zu fassen und praxisferne, abstrakt wirkende Anforderungen zu vermeiden.

Der/die ModeratorIn stellt dem Projektteam bei einem Brainstorming folgende Fragen:

- ➔ Woran erkennen wir, dass unser Unternehmen nicht nachhaltig ist?

Nach einer ersten Sammlung von Ideen (z. B. auf einem Flipchart oder auf Kärtchen) kann der/die ModeratorIn detailliertere Fragen stellen:

- ➔ Woran merkt das die Gemeinde?
- ➔ Wie merken das Anrainer?
- ➔ Woran erkennen das Kunden, Lieferanten?
- ➔ Woran merken das die Mitbewerber?
- ➔ Wie wirkt sich das für die Branche aus?
- ➔ Woran merken das die MitarbeiterInnen?
- ➔ Woran erkennen das Eigentümer, Investoren, Banken?

Die Antworten werden auf dem großen Blatt Papier oder auf Kärtchen mitgeschrieben.

Nun fragt der/die ModeratorIn nach dem Gegenteil:

- ➔ Was muss das Unternehmen daher tun, um so ein Szenario zu vermeiden?
- ➔ Was muss das Unternehmen daher tun, um im Gegensatz dazu nachhaltig zu handeln?

Das Team sammelt die Ideen dazu auf Kärtchen oder einem großen Blatt Papier. In einem weiteren Schritt wählt das Team jene Anforderungen aus, die aus Sicht des Teams zu einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beitragen. Daraus kann das Team oder der/die ModeratorIn Leitsätze formulieren, die der Geschäftsleitung vorgeschlagen werden.

## 2.7 KUNDENBEDÜRFNIS UND GESELLSCHAFTLICHER NUTZEN

### ERGEBNIS

Die Kommunikation des gesellschaftlichen Auftrags bringt:

- ➔ Motivation der MitarbeiterInnen
- ➔ Ideen für Innovationen



### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	keine			
Durchführung	Diskussion im Team	Team	2	
Nachbereitung	keine			

**BESCHREIBUNG**

Die tägliche Arbeit verstellt den Blick auf das Wesentliche. Die Verfangenheit in Prozessen und die Fixierung auf Produkte birgt die Gefahr, das Bedürfnis des Kunden und den Nutzen der Geschäftstätigkeit für die Gesellschaft zu vergessen. Das ist einerseits schade und andererseits gefährlich: Schade deshalb, weil damit eine wichtige Motivationsquelle für MitarbeiterInnen verloren geht. Besonders bei qualifizierten Arbeitskräften ist der Output nicht so einfach an quantifizierbare Ziele zu koppeln. Prämiensysteme für sich alleine tragen nur ungenügend zur Motivation bei. Wie kräftig hingegen eine starke Mission in der Gesellschaft wirken kann, zeigt sich in den ersten Jahren von Google. Ihr Beitrag zur Gesellschaft definierte sich so: Die weltweite Information zu organisieren und für die Internetnutzer sinnvoll und zugänglich zu machen. Dieses Leitbild durchdrang die MitarbeiterInnen – im Gegensatz zu vielen auswechselbaren Firmenleitbildern, die ausschließlich aus Zahlenmaximierung bestehen. Gefährlich ist das Übersehen des gesellschaftlichen Nutzens deshalb, weil ohne ihn ein Unternehmen mittelfristig nicht bestehen kann.

Die Beschäftigung mit nachhaltiger Entwicklung bzw. ein Nachhaltigkeitsbericht hilft, den Beitrag zur Lebensqualität in der Gesellschaft wieder stärker wahrzunehmen.

Zur Durchführung präsentieren Sie folgende drei Fragen auf einem Flipchart:

- ➔ Was ist das Kundenbedürfnis, das unser Unternehmen befriedigen will?
- ➔ Welchen Nutzen bringt unser Kerngeschäft für die Gesellschaft?
- ➔ Wie kann das Kundenbedürfnis mit geringsten ökologischen und sozialen Kosten befriedigt werden?

Definieren Sie im Anschluss den Beitrag Ihrer Leistungen in der Gesellschaft und das Kundenbedürfnis, das Ihre Produkte und Dienstleistungen befriedigt.

**– BEISPIEL –**

Unternehmenstätigkeit	Nutzen für die Gesellschaft
Bau von Kranen, internationaler Vertrieb	Unsere Krane erleichtern das Auf- und Abladen schwerer Lasten und erleichtern damit die Mobilität. Sie erhöhen die Sicherheit überall, wo ansonsten über Schwerstarbeit sehr viel Muskelkraft, Gesundheitsbelastung und Risiko in Kauf genommen werden müsste.
Lebensmittelerzeuger	Wir versorgen die Menschen mit hochwertigen, gesunden, naturnahen Lebensmitteln aus der Region.
Glasfassadenbau	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gesundheit: Glas öffnet unsere Gebäude für natürliches Licht und schafft so zu allen Jahreszeiten Wohlbefinden. Keine künstliche Lichtquelle entwickelt dieselbe Gesundheitswirkung wie die Sonne.</li> <li>➔ Kommunikation: Überall, wo Menschen sind, fördert Helligkeit und Transparenz die offene Kommunikation.</li> <li>➔ Offenheit: Während früher der Prunk an der Fassade von Unternehmen und öffentlichen Gebäuden nach außen ein sichtbares Zeichen von Macht darstellte, symbolisieren gläserne Hüllen heute Offenheit.</li> </ul>

## 2.8 WERTSCHÖPFUNGSKETTE



### ERGEBNIS

- ➔ Wissen um wirtschaftliche, ökologische, soziale Effekte entlang der Wertschöpfungskette
- ➔ Relevante Nachhaltigkeitsthemen

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung		ModeratorIn	2	
Durchführung	Diskussion im Team	Team	2,5	
Nachbereitung	keine			

### MATERIAL

Eventuell kleine Schachteln, Symbole für Stationen der Wertschöpfungskette

### BESCHREIBUNG

Der betriebliche Umweltschutz fokussiert zumeist auf sparsamen Umgang mit Rohstoffen und Energie sowie das Vermeiden von Emissionen am Betriebsstandort. Nachhaltigkeit hingegen bedeutet, dass das Unternehmen für den gesamten Produktlebenszyklus bzw. die gesamte Dienstleistung Verantwortung erkennt und wahrnimmt.

Bauen Sie im Team die Stationen der Wertschöpfungskette von den Lieferanten über die unternehmensinterne Leistungserbringung hin zu den Kunden bis zur Entsorgung nach. Dies kann natürlich schriftlich auf einem Flipchart oder einer Pinwand geschehen.

Das „Nachbauen“ kann aber durchaus wörtlicher zu nehmen sein. Als ModeratorIn können Sie kleine Schachteln, die in der Gruppe beschriftet werden, oder Symbole vorbereiten.

Stellen Sie im Anschluss folgende Frage:

- ➔ An welcher Stelle entstehen wesentliche wirtschaftliche, ökologische und soziale Auswirkungen?

## – BEISPIEL –

Der Leitfaden „Ganzheitlicher Strategie-Check“ enthält Arbeitsblätter, die alle wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Themen aus Sicht nachhaltiger Unternehmensentwicklung abdecken. Sie unterstützen dabei, relevante Aspekte ausfindig zu machen. Download des Leitfadens unter: [http://nachhaltigwirtschaften.at/fdz\\_pdf/leitfaden\\_strategiecheck\\_id3734.pdf](http://nachhaltigwirtschaften.at/fdz_pdf/leitfaden_strategiecheck_id3734.pdf)

### Themenfeld: Abfall

Nachhaltig Wirtschaften heißt, der Vision einer „abfallfreien Fabrik“ zu folgen. Maximale Effizienz wird erreicht, indem folgende Stufen optimal genutzt werden: Wiederverwendung – stoffliche Verwertung – thermische Verwertung/Düngung etc. Dabei hilft gutes Ökodesign: Langlebigkeit der Produkte; Verwendung gut recycelbarer Materialien und nachwachsender Rohstoffe; sortenreine Trennbarkeit; Freiheit von Problemstoffen.

Aspekte, die in Bezug auf das Thema Abfall relevant sind ...	... bei vorgelagerter Produktion:	
	... bei Produktion:	
	... bei Anwendung und Entsorgung der Produkte (und Dienstleistungen):	
Trend: Bei der Abfallmenge ist in Industriestaaten eine Entkopplung vom Wirtschaftswachstum gelungen.	Bestehen durch das Thema „Abfall“ Chancen/Risiken für das Unternehmen?	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein

### Themenfeld: Sicherung der Humanressourcen

Rationalisierung und Technisierung schreiten voran, doch Mitarbeiter bleiben die tragende Kraft jedes Unternehmens – wenn auch in Zukunft eher die Qualität als die Quantität der Arbeitskräfte entscheidend sein wird. Durch die demographische Entwicklung wird es in Europa vermutlich zu Engpässen an qualifizierten Arbeitskräften kommen. Unternehmen müssen für Arbeitnehmer attraktiv bleiben und die Kompetenz der bestehenden Mitarbeiter entwickeln.

Aspekte, welche die Sicherung der Humanressourcen beeinflussen ...	... bei der allgemeinen Entwicklung in der Region/an Ausbildungsstätten	
	... bei den bestehenden Mitarbeitern	
Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung der Sicherheit der Humanressourcen für Ihr Unternehmen in den vergangenen Jahren (↗ = positive Entw.; ↘ = negative Entw.)	Bestehen bei der Sicherheit der Humanressourcen große Chancen/Risiken für das Unternehmen?	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein

## 2.9 IM BRENNPUNKT



### ERGEBNIS

- ➔ Auswahl der relevanten Themen
- ➔ Orientierung in der Vielzahl gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und ökologischer Ansprüche
- ➔ Vorschläge für die wichtigsten Kapitel des Nachhaltigkeitsberichts

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Zusammenfassen bisheriger Ergebnisse aus Schritt 2	ModeratorIn	3	
Durchführung	Diskussion im Team	Team	3,5	
Nachbereitung	Dokumentation	ModeratorIn	1,5	

### BESCHREIBUNG

Auch in dem vorliegenden Methoden-Handbuch werden Sie erkennen, dass es eine gewaltige Zahl verschiedenster wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Themen gibt. Hier ist es gut, die Spreu vom Weizen zu trennen bzw. den Fokus richtig zu legen! Finden Sie heraus, welche Themen für Sie besonders relevant sind. So können Sie selbstbewusst manche Aspekte beiseite lassen. Und Sie können den Schwerpunkt auf jene Themen legen, die wirklichen Nutzen für Ihr Unternehmen und sein Umfeld bringen.

In den Beispielen auf Seite 53 und 54 sind Themen angeführt, die von Unternehmen verschiedener Branchen als „zentrale Themen“ in den Brennpunkt gestellt wurden. Diskutieren Sie die Beispiele! Stimmen Sie damit überein? Fehlt Ihnen ein Aspekt?

Halten Sie nun ein Brainstorming ab, um relevante Nachhaltigkeitsthemen für Ihr Unternehmen zu erhalten. Falls Sie bereits Methoden aus Schritt 2 durchgeführt haben, ergänzen Sie das Brainstorming mit den daraus bereits vorliegenden Ergebnissen. Ordnen Sie in einem zweiten Schritt gemeinsam mit der Gruppe jene Themen, die zusammengehören.

Diskutieren Sie nun, wie bedeutend die genannten Themen sind. Folgende Fragen helfen Ihnen zu beurteilen, ob das Thema „in den Brennpunkt“ gestellt werden sollte:

- Ist das Thema konkret genug?
- Berührt das Thema unser Kerngeschäft?
- Hat das Thema eine große Auswirkung auf unseren Geschäftserfolg?
- Hat das Thema einen großen Einfluss auf die Umwelt?
- Hat das Thema einen großen Einfluss auf die Lebensqualität von Menschen?
- Verknüpft das Thema die Dimensionen Wirtschaft/Gesellschaft/Umwelt?

In Summe sollten nicht mehr als 7 Kernthemen identifiziert werden. Halten Sie diese fest und fügen Sie eine kurze Beschreibung bei!

### – TIPP –

Hier ist es besonders wertvoll, ExpertInnen mit einzubeziehen, die ein fundiertes Wissen über ökologische, soziale und/oder wirtschaftliche Zusammenhänge in Ihrer Branche haben. Fündig werden Sie etwa an Universitäten, Fachhochschulen, NGOs oder Beratungsunternehmen mit einschlägigem Schwerpunkt.

### – TIPP –

Diese Methode kann jährlich durchgeführt werden. Aufgrund der dynamischen Entwicklung können neue Themen hinzukommen bzw. alte als „abgehakt“ gelten.

### – TIPP –

Um die relevanten Themen zu erhalten, können Sie auch die Website der Global Reporting Initiative konsultieren. Unter [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) finden Sie im Bereich „Sector Supplements“ Anregungen für einzelne Branchen. Diese Sammlung wird laufend erweitert.

Die hier angeführten Beispiele geben einen Eindruck, was relevante Nachhaltigkeitsthemen sein können. Sie bleiben jedoch beispielhaft, könnten auch anders gegliedert dargestellt werden und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit!

Lebensmittelproduzent	
Relevante Nachhaltigkeitsthemen	Kurzbeschreibung
Gesundheitswirkung der Lebensmittel	Frische der Lebensmittel, Zusatzstoffe und richtige Ernährung! Skandale in der Branche erschütterten das Vertrauen der Konsumenten.
Gentechnik	Starke Verunsicherung der Bevölkerung. Gentechnikfreiheit ist ein gutes Verkaufsargument.
Tierschutz bei den Landwirten	Sehr emotionales Thema. Hohe Risiken, wenn Tiermisshandlungen passieren und öffentlich werden.
Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen	Faire und gute Arbeitsbedingungen vs. schindende Akkordarbeit und ausgebeutete BilligarbeiterInnen. Öffentliches Interesse am Thema aufgrund von Kino-Dokumentationen gestiegen!
Geringer Einsatz von Handelsdünger und Pflanzenschutzmitteln bei Landwirten	Dünger wird mit hohem Energieeinsatz hergestellt. Eine geringe Reduktion im Einsatz kann mehr für den Klimaschutz tun als alle innerbetrieblichen Effizienzmaßnahmen zusammen. Der Einsatz von Pflanzenschutzmitteln hat große Auswirkung auf Artenvielfalt und Gesundheit der Region.

Tourismusanbieter in Österreich	
Relevante Nachhaltigkeitsthemen	Kurzbeschreibung
An- und Abreise der Gäste	Die größte Umweltauswirkung entsteht durch die An- und Abreise. Kunden haben widersprüchliche Bedürfnisse: Sie wollen mit dem PKW anreisen, hassen aber Verkehrsbelastung am Urlaubsort.
Regionale Bio-Lebensmittel	... sind imageträchtig und gesünder für die Gäste, stärken die Umwelt in der Region, schaffen Einkommen für regionale Landwirte, wodurch wiederum die Kulturlandschaft gestärkt wird, wegen der die Gäste kommen. Wichtig wegen der vielen Auswirkungen!
Integrativer Tourismus	Kein Clubtourismus, der alles abgeschottet hinter Mauern anbietet! Freizeitangebote gemeinsam mit lokalen Vereinen, Gewerbetreibenden, KünstlerInnen etc. anbieten. Das schafft Einkommen für die Menschen der Region und Wertschätzung für Ihre Tätigkeit. Authentische Angebote fördern die regionalen Besonderheiten. Touristen erhalten authentische Begegnung.
Zufriedenheit und Kompetenz der Angestellten	It's a people business! Die Begegnung mit dem Personal muss stimmen. Das geht nur, wenn unsere MitarbeiterInnen zufrieden und gefordert sind bzw. gefördert werden!
Energie im Gebäude	Energiesparmaßnahmen schonen die Umwelt und erhöhen die Wirtschaftlichkeit. Hackschnitzelheizung schont das Klima, ist billiger und bremst die Verwaldung in der Region!

<b>Baugewerbe</b>	
<b>Relevante Nachhaltigkeitsthemen</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
Beratung der Kunden	Der größte wirtschaftliche, soziale und ökologische Einfluss ist möglich, bevor etwas gebaut wird: Nähe zur Arbeit und Zugang zu Infrastruktur erspart das Zweitauto, gute Finanzierungsplanung erspart spätere wirtschaftliche Zwänge, die Lage des Grundstücks ermöglicht oder verhindert solares Bauen ...
Sanierung und Langlebigkeit	Sanieren und Renovieren erspart zusätzlichen Flächenverbrauch und verbraucht weniger Material als Neubauten; Neubauten sollen hohe Qualität und gute Wartungsfähigkeit aufweisen.
Natürliche, erneuerbare Rohstoffe, Vermeiden von Problemstoffen	Gesünderes Raumklima, geringe Entsorgungskosten am Ende des Gebäudelebens
Alterung der Bevölkerung	Die „klassische“ Zielgruppe der Familiengründer unter 30 nimmt ab. Neue Zielgruppen sind erforderlich!
Energieverbrauch der fertigen Gebäude	Geringstmöglicher Energieverbrauch, Restenergie mit erneuerbaren Energieträgern erbringen
Gesundheit der MitarbeiterInnen	Unfallvermeidung, gesund bis in die Pension, Alkohol auf Baustelle
Korruption	Ist besonders in der Bauwirtschaft Thema. Korruption bei öffentlichen Aufträgen führt dazu, dass alle BürgerInnen für viel Geld wenig Leistung erhalten. Mittelfristig schafft es ein Klima in der Gesellschaft, in der „Kavaliersdelikte“ hingenommen werden. Einwilligung in korruptes Verhalten erhöht das Unternehmensrisiko beträchtlich.

<b>Logistik</b>	
<b>Relevante Nachhaltigkeitsthemen</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
Arbeitsbedingungen und Sicherheit bei Frächtern	Frächter als Auftragnehmer müssen dafür Sorge tragen, dass übergroßer Druck auf ihrer LKW-Lenker nicht zu Unfallgefahr (Einhaltung der Ruhezeiten, keine Notwendigkeit für Aufputzmittel etc.) oder unlauteren Anstellungsverhältnissen führt.
Modal Split	Bei der Wahl der Transportmittel sind möglichst umweltschonende zu wählen (z. B. Bahn). Intelligenter Wechsel zwischen den Transportmitteln ist notwendig (intermodaler Verkehr).
Gefahrgut	Optimale Vorkehrungen bei Transport, Verladung und Lagerung von Gefahrgütern
Qualitätserhalt der Güter	Kühlung, Verpackung, Schutz vor Schädlingen in hoher Qualität wirtschaftlich und ökologisch gestalten
Optimale Effizienz und Auslastung	... als Vorteil für Wirtschaftlichkeit und Umwelt
Nahversorgung	Konzipieren von Logistiklösungen, die Verkehr reduzieren
Modernität der Flotte	Euro-5-Normen, niedriger Verbrauch, Lärmemissionen, niedrige Schadstoff- und Feinstaubemissionen etc.

## 2.10 IMPULS-GRUPPE



### ERGEBNIS

- ➔ Überblick zu den Interessen der wichtigsten Anspruchsgruppen
- ➔ Sammlung relevanter sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Themen
- ➔ Verbesserung der Beziehung zu den eingeladenen Anspruchsgruppen
- ➔ Image eines „lernenden Unternehmens“

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Vorbereitung, Einladung von Anspruchsgruppen	ModeratorIn	12	
Durchführung	Workshop	Team	4	
Nachbereitung	Dokumentation	ModeratorIn	6	

### MATERIAL

Vgl. Methode 7.2 „Anspruchsgruppen-Dialog“

### BESCHREIBUNG

Anstatt Anspruchsgruppen von Ferne zu analysieren, können sie auch direkt befragt werden. Es ist lohnend, bereits zu einem frühen Zeitpunkt den Dialog mit externen Personen zu suchen. Besprechen Sie wichtige Themen nachhaltiger Entwicklung mit Ihren Anspruchsgruppen und diskutieren Sie, welche Initiativen die Zukunftsfähigkeit in ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht verbessern könnten.

Für die Durchführung orientieren Sie sich an der Methode „7.2 Anspruchsgruppen-Dialog“. Folgende Adaptionen sind empfehlenswert:

#### Kontroverselles Experten-Know-how

Bei der Einladung von TeilnehmerInnen zum Workshop sollte darauf geachtet werden, dass vor allem auch Personen mit externem Experten-Know-how und ausgefallenen oder unkonventionellen Ideen eingeladen werden. Fündig werden Sie auf Universitäten, Fachhochschulen und bei NGOs. Kontroverse Meinungen warnen mitunter früh vor zukünftigen Risiken.

#### Diskussion eines Dilemmas

Besonders fruchtbar wird der Workshop, wenn er zu einem neuen gesellschaftlichen Thema stattfindet, für welches die Branche noch keine Antwort gefunden hat.

## 2.11 MANIFEST – DIE NACHHALTIGKEITSLIETSÄTZE DES UNTERNEHMENS



### ERGEBNIS

- ➔ Abstimmung der bisherigen Ergebnisse mit der Unternehmensführung
- ➔ Geschäftsleitung verabschiedet Leitsätze zur nachhaltigen Entwicklung

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Zusammenführen der Ergebnisse aus Schritt 2, Durchsicht bestehender Unternehmensgrundsätze	ModeratorIn	8	
<b>Durchführung</b>	Workshop	Team	3	
<b>Nachbereitung</b>	Abstimmung mit Geschäftsführung	ModeratorIn, Geschäftsführung	2 – 3	

### BESCHREIBUNG

Sammeln Sie die Ergebnisse von Schritt 2.

- ➔ Welche Handlungsgrundsätze gibt es bereits in Ihrem Unternehmen (Mission, Vision, Unternehmenspolitik, Umweltpolitik, Personalpolitik, ...)?
- ➔ Wie passen die Anforderungen für eine nachhaltige Entwicklung, die Sie in Schritt 2 erarbeitet haben, dazu?
- ➔ Gibt es Widersprüche zu den bestehenden Handlungsgrundsätzen?
- ➔ Können Sie die bestehenden Handlungsgrundsätze ergänzen?
- ➔ Möchten Sie Nachhaltigkeitsleitsätze als eigene Unternehmenspolitik festhalten?

Formulieren Sie Nachhaltigkeits-Leitsätze. Diese sollen möglichst konkret sein und die wesentlichen Themen nachhaltiger Entwicklung unverwechselbar für Ihr Unternehmen darstellen.

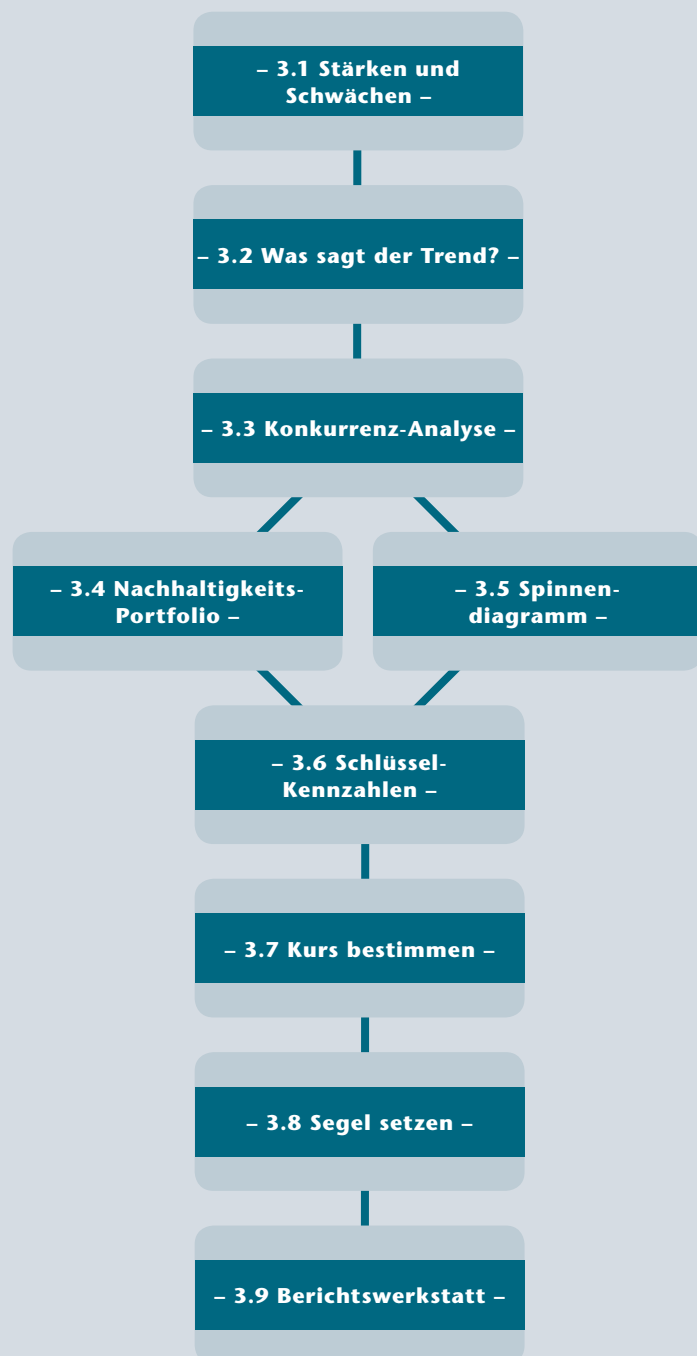
Für Nachhaltigkeitsleitsätze ist eine detaillierte Formulierung notwendig:

- ➔ Wofür sieht sich unser Unternehmen verantwortlich?
- ➔ Wo ist ein Beitrag unseres Unternehmens erforderlich?
- ➔ Welchen Beitrag will unser Unternehmen leisten?

Diskutieren Sie die Vorschläge mit dem Nachhaltigkeits-Team. Wichtig dabei ist eine gute Moderation, um die Diskussion zu leiten und ein akzeptiertes Ergebnis zu erhalten. In einem Gespräch mit der Geschäftsleitung präsentiert der/die ProjektleiterIn die bisherigen Ergebnisse des Projekts sowie den Vorschlag für Nachhaltigkeitsleitsätze. Stimmen Sie die Leitsätze bzw. die Änderungsvorschläge für die bestehende Unternehmenspolitik mit der Geschäftsführung ab. Ein Meilenstein ist erreicht, wenn die Geschäftsleitung die Leitsätze beschließt und kommuniziert.

# 3 Ziele für das Unternehmen und den Bericht

Ein effektiver Nachhaltigkeitsbericht erfüllt mehrere Zwecke: Einerseits stärkt er das Image Ihres Unternehmens nach außen. Andererseits hilft das Erstellen eines solchen Berichts dabei, einen langfristig erfolgreichen Kurs einzuschlagen. Die ersten drei Methoden im Schritt 3 lassen Chancen und Risiken aus gesellschaftlichen, sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen erkennen. Mit Methode 3.1 können Sie Potenziale und mögliche Gefahren für Ihr Unternehmen bezüglich der Nachhaltigkeitsthemen aus Schritt 2 transparent machen. Methode 3.2 ist ein Radar für neue Entwicklungen in Ihrem Unternehmensumfeld, und mit der Konkurrenzanalyse (3.3) können Sie feststellen, ob Sie auch tatsächlich bei den wesentlichen und kritischen Themen die Nase vor Ihren MitbewerberInnen haben.



Mit dem Nachhaltigkeits-Portfolio (3.4) oder dem Spinnendiagramm (3.5) erkennen Sie auf einen Blick, wo Sie mit Ihrem Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit stehen. Das Portfolio ermöglicht darüber hinaus noch einen ganzheitlichen Check Ihrer Unternehmenspolitik.

Nach der Analyse der neuen Möglichkeiten und Risiken sowie der Standortbestimmung bezüglich der Themen nachhaltiger Entwicklung kann die strategische Ausrichtung erfolgen. Nehmen Sie Kurs in eine nachhaltige Zukunft! In Methode 3.7 geht es darum, Grundstrategien festzulegen und Ziele zu setzen. Methode 3.6 schlägt dafür Kennzahlen vor, mit denen Sie zukünftig Fortschritte messen können. Mit 3.8 „Segel setzen“ hinterlegen Sie ihre nachhaltige Strategie mit den geeigneten Maßnahmen.

Mit der Standortbestimmung und der Strategie sowie den Ergebnissen aus Schritt 2 ist es nun möglich, den Bericht zu planen. Methode 3.9 heißt Sie in der Berichtswerkstatt willkommen!

– SCHRITT 3: ZIELE FÜR UNTERNEHMEN UND BERICHT –			
Wählen Sie Ihre Methoden aus!			
<b>Analyse und Bewertung des Unternehmens</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	3.1 Stärken und Schwächen		
<input type="checkbox"/>	3.2 Was sagt der Trend?		
<input type="checkbox"/>	3.3 Konkurrenz-Analyse		
<input type="checkbox"/>	3.4 Nachhaltigkeits-Portfolio		
<input type="checkbox"/>	3.5 Spinnendiagramm		
<b>Kennzahlen auswählen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	3.6 Schlüssel-Kennzahlen		
<b>Ziele für Unternehmen vereinbaren</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	3.7 Kurs bestimmen		
<input type="checkbox"/>	3.8 Segel setzen		
<b>Konzept für den Bericht entwerfen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	3.9 Berichts-Werkstatt		
<b>Summe Stunden</b>			
<b>Summe Personentage</b>			

## 3.1 STÄRKEN & SCHWÄCHEN – DER WEG ZUR NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG



### ERGEBNIS

- ➔ Stärken und Schwächen in Bezug auf Veränderungen im Umfeld erkennbar
- ➔ Grafische Darstellung, wie gut das Unternehmen bei welchen Themen vorbereitet ist
- ➔ Neue Möglichkeiten ebenso wie Handlungsbedarf erkennen
- ➔ Grundlage, um Ziele zu setzen

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>				
<b>Durchführung</b>	Anzahl der Workshops hängt von Zahl der Themen ab	Team	3 – 6	
<b>Nachbereitung</b>	Recherche zu Themen	Team	2 – 4	

Personen aus dem Strategie-Prozess oder der Geschäftsleitung sollten in die Diskussion einbezogen werden. Auch externe DiskussionspartnerInnen (NachhaltigkeitsexpertInnen) können die Diskussion gut ergänzen.

### MATERIAL

Powerpoint oder ein großes Blatt Papier pro Thema und Stifte

### BESCHREIBUNG

Die Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) wird häufig in Strategie-Diskussionen eingesetzt und beschreibt die aktuelle Situation anhand der Stärken und Schwächen sowie die künftige Entwicklung in Form von Chancen und Risiken. SWOT steht für strengths (Stärken), weaknesses (Schwächen), opportunities (Chancen) und threats (Risiken).

Die Darstellung in den vier Feldern macht Handlungsbedarf unmittelbar ersichtlich und das Ergebnis leicht kommunizierbar. Die Ergebnisse sind eine gute Grundlage für Risiko-Management, Wissensmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, den Strategie-Prozess oder auch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Im Team entsteht im Zuge der Diskussion Bewusstsein für die Themen.

Ausgangspunkt für die hier beschriebene Stärken-Schwächen-Analyse sind die Nachhaltigkeits-Leitsätze aus Schritt 2.11, z. B. aus dem Nachhaltigkeitsleitbild oder der Nachhaltigkeitspolitik. Für jeden Leitsatz wird ein eigenes Blatt verwendet, das in vier Felder für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eingeteilt wird.

Das Nachhaltigkeitsteam diskutiert zu jedem Leitsatz:

- ➔ Welche Stärken weist das Unternehmen dazu auf?
- ➔ Welche Schwächen weist das Unternehmen diesbezüglich auf?
- ➔ Welche Chancen können sich künftig in diesem Bereich ergeben?
- ➔ Welche Risiken können sich künftig in diesem Bereich entwickeln?

Der/die ModeratorIn hält Stichwörter zu jeder der vier Fragen im jeweiligen Feld auf dem Blatt fest.

Die Methode baut auf dem Wissen und den Erfahrungen der TeilnehmerInnen auf und kann auch ohne zusätzliche Recherchen durchgeführt werden. In der Diskussion können aber ergän-

zende Recherchen notwendig werden, um eine bessere Beurteilung zu ermöglichen.

Dann sollte ein weiteres Treffen im Team stattfinden, um die Stärken-Schwächen-Analyse mit den neuen Informationen zu überarbeiten und abzuschließen.

**– TIPP –**

in Hinblick auf das Verfassen des Nachhaltigkeitsberichts können gemeinsam mit den Stärken und Schwächen auch

- ➔ Beispiele für Erfolge
- ➔ Beispiele für kritische Themen mitgesammelt werden.

**– BEISPIEL –**

**Nachhaltigkeit heißt gegenüber unseren Lieferanten:**

Partnerschaft, gemeinsame Entwicklung

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
Qualifizierung von Lieferanten Langjährige Geschäftsbeziehungen	Umweltstandards bei Lieferanten
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
Gemeinsame Entwicklungen Einbindung in eigene Entwicklungstätigkeit Neue Kooperationen Umweltstandards bei Lieferanten-Qualifizierung	Wenn Lieferanten nicht mit der Entwicklung im Unternehmen mithalten können Abhängigkeit von Lieferanten

**– BEISPIEL –**

**Nachhaltigkeit heißt in Bezug auf unser Produkt:**

Langlebigkeit, nicht gefährliche Rohstoffe, Nischenprodukte durch Zusatznutzen, sozialer Nutzen durch Produkte

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
Langlebigkeit Produkte für kommunale Infrastruktur Recycling Nischenprodukte – Zusatznutzen durch hohe Wohnqualität Geringe Instandhaltungskosten	Produktpalette Gefährliche Inhaltsstoffe auf Kundenwunsch noch in Verwendung Nicht nachwachsende Rohstoffe
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
Nischenprodukte durch Zusatznutzen Gesellschaftliche Akzeptanz der Produkte Produktinnovation durch neue Inhaltsstoffe Vorreiterrolle gegenüber Mitbewerber Vorteile bei öffentlichen Ausschreibungen	Time-to-market bei Innovationen Kosten für Produktentwicklung Rohstoffverfügbarkeit

**– STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE –**

Nachhaltigkeit heißt ...

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>

**3.2 WAS SAGT DER TREND?****ERGEBNIS**

- ➔ Stärken und Schwächen in Bezug auf Veränderungen im Umfeld erkennen
- ➔ Neue Möglichkeiten ebenso wie Handlungsbedarf erkennen
- ➔ Grundlage, um Ziele zu setzen

**RESSOURCEN****– ZEITBEDARF –**

	<b>Aufgaben</b>	<b>Wer?</b>	<b>Stunden/Person</b>	<b>Stunden gesamt</b>
<b>Vorbereitung</b>	Recherche zu Themen	Team	2 – 4	
<b>Durchführung</b>	Anzahl der Workshops hängt von Zahl der Themen ab	Team	2 – 4	
<b>Nachbereitung</b>	keine			

MitarbeiterInnen aus dem Strategie-Prozess oder der Geschäftsleitung sollten in die Diskussion einbezogen werden. Auch externe NachhaltigkeitsexpertInnen können die Diskussion gut ergänzen.

**MATERIAL**

Excel-Tabelle oder großes Blatt Papier und Stifte

## BESCHREIBUNG

Für die Weiterentwicklung des Unternehmens spielen Entwicklungen im Umfeld eine wesentliche Rolle. Mit dem Ergebnis dieser Analyse kann das Unternehmen Vorsorgemaßnahmen treffen (Risikomanagement) bzw. die Ausrichtung des Unternehmens überprüfen (z. B. Überarbeitung der Strategie). Auch im Bericht sind Informationen über Entwicklungen rund um das Unternehmen für alle Anspruchsgruppen, die am langfristigen Erfolg des Unternehmens interessiert sind, wichtig.

Das Nachhaltigkeitsteam erstellt eine Liste von Einflussfaktoren rund um das Unternehmen, deren Veränderung wesentliche Auswirkungen auf das Unternehmen, seine Aktivitäten oder Produkte haben. Ergebnisse aus „2.5 Medien-Galerie“ oder „2.9 im Brennpunkt“ bieten dazu eine gute Grundlage.

Beispiel:

- ➔ Förderungen, Bedingungen für Fremdkapital
- ➔ Nachfrage für Rohstoffe, Energiepreise
- ➔ Einstellung der Kunden zu bestimmten Themen/Stoffen/Verfahren/Produkteigenschaften ...
- ➔ Akzeptanz in der Gemeinde

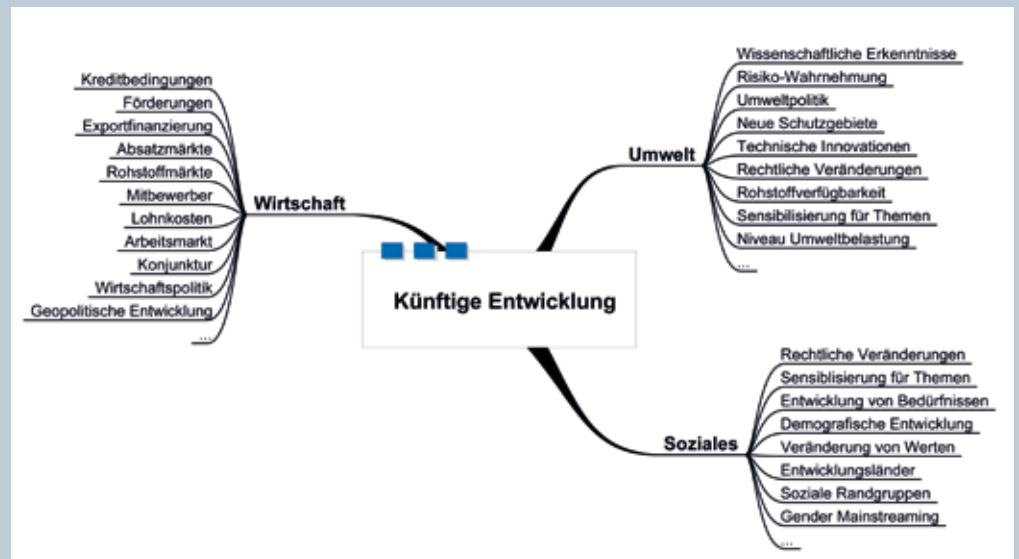
Zu den aufgelisteten Einflussfaktoren bildet das Nachhaltigkeitsteam mit Unterstützung des/der ModeratorIn Szenarien. Ein Szenario beschreibt eine mögliche Entwicklung im Umfeld und mögliche Auswirkungen für das eigene Unternehmen. Dabei ist es zunächst nicht wichtig, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass dieser Fall auch tatsächlich eintritt. Vielmehr geht es darum, viele verschiedene mögliche Szenarien zu erhalten, um zu vermeiden, dass wichtige Szenarien vorschnell unberücksichtigt bleiben.

### – BEISPIEL AUS EINEM ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN –

Trend, Entwicklung	Szenario	Chancen, Risiken	Zeithorizont	Anforderungen für das Unternehmen
Nachfrage nach Erdgas steigt	Engpass bei Erdgaslieferung nach Österreich	erhöhte Nachfrage für erneuerbare Energieträger; Produktionsausfall bei Gaskraftwerk	kurzfristig	Substitution fossiler Energieträger im eigenen Unternehmen
Wetterextreme werden häufiger	Hochwasser am Laufkraftwerk xy	Schäden an Anlagen, Unfall beim Personal; erhöhte Produktion	mittelfristig	Risikomanagement
	extrem heißer Sommer	geringe Produktion bei Wasserkraftwerken; mehr Produktion kalorisch, höhere CO <sub>2</sub> -Emissionen, Substitution anderer Erzeuger;	mittelfristig	Kapazitäten bereitstellen

**– BEISPIEL –**

Beispiele für künftige Entwicklungen:



Erst im Anschluss wählt das Team Szenarien aus, die

- auf Grund ihrer möglichen Auswirkungen oder
- auf Grund ihrer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit besonders wichtig erscheinen.

Zu diesen Szenarien kann das Team – wenn notwendig – weitere Informationen und Daten sammeln und mit dem verbesserten Wissensstand die Szenarien nochmals anpassen.

**Arbeitsblatt 3.2**

**– TRENDANALYSE –**

Trend, Entwicklung	Szenario	Chancen, Risiken	Zeithorizont	Anforderungen für das Unternehmen



## 3.3 KONKURRENZ-ANALYSE

### ERGEBNIS

- ➔ Nachhaltigkeits-Strategie am Wettbewerb ausrichten
- ➔ Von Ideen/Stärken der Konkurrenz lernen
- ➔ Kooperations-Chancen ausfindig machen
- ➔ Bewusste Marktpositionierung mit sozialen/ökologischen Themen
- ➔ Ideen für neue Absatzmöglichkeiten

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Recherche zu Themen	Teammitglieder	1	
<b>Durchführung</b>	Workshop	Team	2 – 4	
<b>Nachbereitung</b>	Zusammenfassung	ModeratorIn	3	

### BESCHREIBUNG

Unternehmen müssen aus dem Meer der Beliebigkeit herausragen, wenn sie sich besonders erfolgreich entwickeln wollen. Die Inseln, die aus den Wogen hervorragen, nennt man auch Alleinstellungsmerkmal (engl: USP = Unique Selling Proposition).

Abhängig davon, in welchen Märkten man tätig ist, kann Nachhaltigkeit ein gutes Verkaufsargument sein (z. B. Gesundheit). Auf jeden Fall ist es aber das Züngleinchen an der Waage: Wenn sich Angebote ansonsten ähneln, werden ökologische und/oder gesellschaftliche Argumente den Ausschlag geben. Sicher ist, dass eine ökologische/soziale Performance, die dauerhaft dem Wettbewerb hinterherhinkt, ein Risiko für das Überleben des Unternehmens darstellt.

#### Vorbereitung

Die TeilnehmerInnen sollen Informationen zur nachhaltigen Entwicklung der Mitbewerber sammeln: Nachhaltigkeitsberichte von Konkurrenten, EMAS Umwelterklärungen, News auf der Unternehmenswebsite ... Welche Aspekte stellen die Konkurrenten in den Vordergrund?

#### Workshop

Die Mitbewerber identifizieren! Mitbewerber sind Unternehmen, die insgesamt oder in einem speziellen Geschäftsfeld dasselbe Kundenbedürfnis befriedigen. Sammeln Sie die Mitbewerber Ihres Unternehmens! Eine Orientierung finden Sie am Arbeitsblatt I.

### Wettbewerberprofil

Definieren Sie Aspekte, die in Bezug auf Nachhaltigkeit besonders bedeutend sind (v. a. aus Sicht des mittelfristigen Unternehmenserfolgs) und tragen Sie sie in die X-Achse des Arbeitsblattes II ein. Dafür bieten sich die Ergebnisse der Methode 2.9 „Im Brennpunkt“ an.

Wählen Sie aus der Liste der Mitbewerber die bedeutendsten aus und fügen Sie diese in die Y-Achse ein. Bewerten Sie im Anschluss die Mitbewerber bezüglich ihrer Integration der einzelnen Themen in ihre Unternehmen.

Beantworten Sie folgende Fragen für die Mitbewerber:

- Welche Strategie verfolgen Sie in Bezug auf die relevanten Nachhaltigkeitsthemen? („Ignorieren“ ist auch eine Strategie!)
- Auf welchen voraussichtlichen Prämissen beruhen die Strategien der Konkurrenten?
- Über welche Stärken und Schwächen verfügen die Konkurrenten?
- Welche Strategien können in Zukunft von den Konkurrenten erwartet werden?
- Brauchen wir noch mehr Information über die Konkurrenten? Wie erhalten wir sie?
- Was kann man vom Wettbewerb lernen?

### Ihre Inseln der Nachhaltigkeit

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen muss sich eine lebensrettende Insel schaffen, also einen Bereich von Kompetenzen, die Sie über Wasser halten. Über Wasser sind Sie dort, wo Sie unterscheidbar besser sind als die Mitbewerber oder Ihre Marktbegleiter. Tragen Sie auf dem Arbeitsblatt III die Stärken Ihres Unternehmens ein.

Abschlussfragen:

- Welche Stärken werden uns helfen, den Unternehmenserfolg mittel- und langfristig abzusichern?
- Wo können wir Stärken gezielt für Marketing einsetzen?
- Was ist die weitere Strategie: Sollen wir Stärken stärken oder Risiken vermeiden?
- Wo ergeben sich Kooperationen mit Mitbewerbern?
- Gibt es für uns neue Märkte? Wo haben unsere Produkte im Vergleich zu den bisherigen Lösungen geringere ökologische und gesellschaftliche Kosten?

**– TRAGEN SIE BESTEHENDE MITBEWERBER EIN! –**

Marktführer	
Herausforderer (= aufstrebende Unternehmen Richtung Marktführerschaft)	
Nischenbearbeiter	
Markt-Mitläufer	

**– TRAGEN SIE MÖGLICHE ZUKÜNFTIGE MITBEWERBER EIN! –**

Bisherige Kunden (Rückwärtsintegration)	
Bisherige Lieferanten (Vorwärtsintegration)	
Räumlich entfernte Mitbewerber (Marktexpansion)	
Ehemalige kleine Konkurrenten schließen sich zusammen (Fusion/Aufkäufe)	
Sonstige mögliche zukünftige Mitbewerber	

Welche Mitbewerber sind in Sachen Nachhaltigkeit/unternehmerische Verantwortung die wichtigsten? Wofür sind sie öffentlich bekannt?

**– IDENTIFIZIEREN SIE MÖGLICHE SUBSTITUTIONSPRODUKTE! –**

Welche anderen Produkte/ Dienstleistungen können das Kundenbedürfnis in Zukunft noch befriedigen?

Welche neuen Themen sind aus Sicht gesellschaftlicher/ökologischer/sozialer Nachhaltigkeit Vorteile oder Nachteile für das Ersatzprodukt relevant?

Tragen Sie die wichtigsten Mitbewerber/Substitutionsprodukte in die Y-Achse ein!  
 Tragen Sie die relevanten Nachhaltigkeitsaspekte, die für Ihre Branche (bzw. die Substitute) gelten, in die X-Achse ein!  
 Bewerten Sie bei Ihren Mitbewerbern jeden Aspekt von 1 („schlechte Nachhaltigkeits-Performance“) bis 4 („hervorragende Nachhaltigkeitsperformance“). Bilden Sie im Anschluss die Summen für jedes Unternehmen und beurteilen Sie Ihre Position gegenüber den Mitbewerbern in Sachen nachhaltige Entwicklung!

Wettbewerberprofil	Nachhaltigkeits-Themen								Summe
Ihr Unternehmen									
<b>Mitbewerber/Substitutionsprodukte</b>									

„Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen muss sich eine lebensrettende Insel schaffen, also einen Bereich von Kompetenzen, die Sie über Wasser halten. Über Wasser sind Sie dort, wo Sie unterscheidbar besser sind als die Mitbewerber oder Ihre Marktbegleiter.“

„Beim Ausfüllen des Inselmodells gibt es nur eine wichtige Regel. Jede Kompetenz wird genau erklärt. Mit einer Liste von Stärken wie gute Qualität unserer Produkte, hohe Kompetenz unserer Mitarbeiter, unser hoher Stammkundenanteil, wie wir sie in mittelständischen Betrieben häufig präsentiert bekommen, dürfen Sie sich nicht zufrieden geben. Die Frage ist vielmehr: Was steckt genau darunter oder besser dahinter?“

Aus: H. P. Wallner et al. (2004): „Erfolg mit der Business Agenda 21 – Nachhaltige Wirtschaft und Corporate Social Responsibility“, Seite: 148 f.

– INSELMODELL –



Quelle: Wallner & Schauer – Die Zukunftsberater  
[www.zukunftsberater.at](http://www.zukunftsberater.at)

## 3.4 NACHHALTIGKEITS-PORTFOLIO



### ERGEBNIS

- ➔ Rascher Überblick zu den Themen nachhaltiger Entwicklung
- ➔ Schnelle Einschätzung der Nachhaltigkeit von Organisation und Struktur
- ➔ Kenntnis des aktuellen Handlungsbedarfs

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Flipchart und Arbeitsblätter vorbereiten	ModeratorIn	1	
Durchführung	Workshop	Team	4	
Nachbereitung	Zusammenfassung	ModeratorIn	1	

### MATERIAL

Vorgezeichnete Flipchart-Blätter

### BESCHREIBUNG

#### Vorbereitung

Bereiten Sie das Portfolio nach Vorbild des Arbeitsblatts IV auf Flipchart vor. Die 9 Felder bleiben dabei leer. Falls Ihr Unternehmen bereits zentrale Nachhaltigkeitsthemen für sich entwickelt hat – etwa durch Methode 2.9 „Im Brennpunkt“ – fügen Sie diese in das Arbeitsblatt II ein.

#### Workshop

Geben Sie den TeilnehmerInnen das Arbeitsblatt zu den Themen nachhaltiger Entwicklung (Arbeitsblatt I bzw. II) und jenes zur nachhaltigen Unternehmensführung (Arbeitsblatt III). Stellen Sie die Inhalte vor und klären Sie gemeinsam allfällige Fragen, damit alle TeilnehmerInnen ähnliche Vorstellungen zu den einzelnen Kriterien entwickeln. Die TeilnehmerInnen sollen danach einschätzen, wie stark die Themen im Unternehmen verankert sind, und zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen.

Sollten mehr als 4 Personen teilnehmen, ist es günstig, Kleingruppen zu bilden, die ihre Ergebnisse im Anschluss im Plenum vorstellen. Auch hier sollte es zu einer Diskussion kommen. Daraufhin wird auf Basis der Diskussion der ungefähre Wert des Unternehmens auf der X- und Y-Achse des Profolios geschätzt. Falls es der/die ModeratorIn wünscht, kann auch eine kurze Pause ausgerufen werden, in der er/sie die Mittelwerte mit einem vorbereitetem Excel-Sheet genau ermittelt.

Sobald das Ergebnis visuell vorliegt, kann die Diskussion beginnen:

- ➔ Wo sollen die nächsten Schwerpunkte gesetzt werden?
- ➔ Wo besteht Handlungsbedarf für das nächste Arbeitsjahr?



Wie stark sind die Themen der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen bereits verankert und werden aktiv bearbeitet?

**– THEMEN NACHHALTIGER ENTWICKLUNG –**

Kriterien	wenig ausgeprägt			teilweise ausgeprägt			stark ausgeprägt		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sicherung langfristiger Werte als Grundprinzip des Wirtschaftens (Langfristige Sicherung von Werten, nicht auf Kosten der Substanz leben und kurzfristige Gewinne abholen, Beachtung der weichen und längerfristigen Faktoren, ...)									
Erhöhung der Entwicklungsfähigkeit (Beiträge zur Weiterbildung, Schaffung neuer Betätigungsfelder und -formen, Verringerung von Zugangsbarrieren, Suche nach neuen Möglichkeiten und Verfahren, Kreativität und Innovation, flexibel auf Kundenwünsche eingehen, Schnelligkeit, Bereitschaft für Veränderung, ...)									
Ideen der Nachhaltigkeit in der Produktgestaltung (Einsatz erneuerbarer Ressourcen, vom Produkt zum Nutzen, Zusatz-Dienstleistung, Lebensdauer, Reparaturfähigkeit, Gesundheit, Schadstoffe, ...)									
Umweltschutz in der Produktion und im gesamten Unternehmen (Effizienz, Rohstoffe, Energie, Abfälle, Recycling, Umweltbewusstsein der Mitarbeiter, Bereitschaft zum Umweltschutz, ...)									
Wahrnehmung der sozialen Verantwortung (Mission, Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter, Arbeitssicherheit, Arbeitsgesundheit, Gender Main Streaming, Unterstützung von Mitarbeitern in schwierigen Situationen, Sicherung von Arbeit und Lebensqualität, ...)									
Zukünftige Kundenbedürfnisse aus heutiger Sicht (Maßproduktion statt Massenproduktion, flexibel in Netzwerken produzieren, Gesundheit, Wellness, Nahversorgung, Sicherheit, Mobilität, Freiheit, ...)									
Partnerschaften und Kooperationen, regionale Netzwerke und Einbindung (Partnerschaften in der Region, gemeinsame Leistungen, Zusammenarbeit zur Stärkung aller, ...)									
Nutzung regionaler Potenziale (Rohstoffe, Energien, Bildung der Menschen, ...)									
Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (Beiträge zur Entwicklung der Region/Stadt, Mitwirkung bei regionalen Fragestellungen, Einbindung in Agenda-Prozesse, Sicherung von Lebensräumen durch Einpassung in Kultur, Tradition und Landschaft, Risikovorsorge, Wertschätzung von Traditionen und regionalen Besonderheiten, Landschaften schützen, ...)									
<b>Summe</b>									

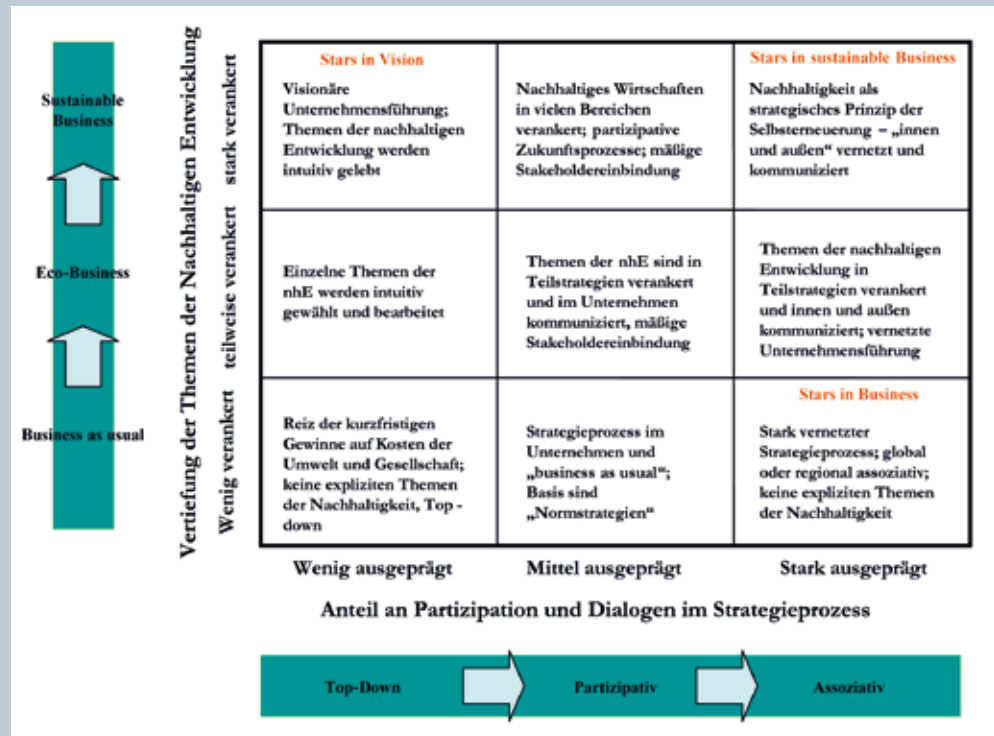


Wie stark sind die Handlungsprinzipien der nachhaltigen Entwicklung in die Unternehmensführung, die Strategieentwicklung und in die Managementsysteme eingebunden?

**– NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG –**

Kriterien	wenig ausgeprägt			teilweise ausgeprägt			stark ausgeprägt		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Visionäre Orientierung der Unternehmensführung (Vision gemeinsam entwickelt, kommuniziert, gelebt, ...)									
Proaktive Handlungsmuster und Entscheidungsstrukturen (Erkennen und aktives Mitgestalten der Entwicklung, Gestalter der Veränderung nicht Ertragender, positives Denken und Handeln, ...)									
Entwicklung von Strategien in Teams (Beschäftigung mit der Zukunft ist Thema und Verantwortung für alle Führungskräfte, ...)									
Einbindung von erfolgsrelevanten Anspruchsgruppen in den Strategieprozess (Kunden, Lieferanten, Partner werden eingeladen, Meinungen werden aufgenommen, ...)									
Einbindung von gesellschaftlich relevanten Anspruchsgruppen in den Strategieprozess (regionale Anspruchsgruppen, die Gemeinde, Initiativen, NGOs, Agendagruppen, ...)									
Verankerung der Strategien im Managementsystem (geeignetes Managementsystem ist aufgebaut und wird gelebt; Aufbau- und Ablauforganisation an strategischen Bedürfnisse angepasst und optimiert, ...)									
Langfristige Ziele in Zielekatalogen festgehalten und „Controlling“ gesichert (regelmäßige Strategieklausuren, strategisches Controlling, „Balanced Scorecard“, ...)									
Kommunikation der Vision, der Ziele und der Strategien im Unternehmen (Jeder Mitarbeiter ist über Ziele und Strategien informiert, regelmäßige Informationen, Beteiligungsmöglichkeit gegeben, Ideen erwünscht, ...)									
Kommunikation der wichtigen strategischen Vorhaben und relevanten Aktivitäten nach außen (Kommunikation des Unternehmens an die Mitwelt, Geschäftsberichte, Umweltberichte, Sozialberichte, Sustainability Report, ...)									
<b>Summe</b>									

– NACHHALTIGKEITS-PORTFOLIO –



Quelle: Wallner, Schauer, Kresse, 2004, Erfolg mit der Business Agenda 21 – Nachhaltige Wirtschaft und Corporate Social Responsibility, Ökom-Verlag, München, Seite: 159 ff.

3.5 SPINNENDIAGRAMM



ERGEBNIS

⇒ Ist-Stand und Fortschritte in nachhaltiger Entwicklung auf einen Blick

RESSOURCEN

– ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung		ModeratorIn	1	
Durchführung	Workshop	Team	2	
Nachbereitung	Zusammenfassung	ModeratorIn	1	

## MATERIAL

Poster mit Spinnendiagramm, Excel-Auswertung

## BESCHREIBUNG

Die erfolgreiche Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie sollte auf einen Blick erkennbar sein. Risiken und drohende Entwicklungen müssen auffallen. Eine Visualisierung der Entwicklung bei wichtigen Themen/Kennzahlen ist daher von Vorteil.

Gestalten Sie ein Poster mit einem Spinnendiagramm. Reservieren Sie eine Achse für jedes wichtige Nachhaltigkeitsthema Ihres Unternehmens. Bewerten Sie mit Ihrem Team den aktuellen Ist-Stand bei jedem Thema auf einer neunteiligen Skala von „wenig verwirklicht“ über „teilweise verwirklicht“ bis „optimal verwirklicht“.

Wenn Sie bereits über eine Anzahl von Schlüssel-Kennzahlen verfügen und diese nicht zu zahlreich sind, können diese mit tatsächlichen Werten eingetragen werden. Diskutieren Sie im Team anschließend den weiteren Handlungsbedarf!

## – BEISPIEL –



## 3.6 SCHLÜSSEL-KENNZAHLEN

### ERGEBNIS

➔ Kennzahlen für relevante Nachhaltigkeitsthemen



### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>				
<b>Durchführung</b>	Workshops	Team	3	
<b>Nachbereitung</b>	Kontakt mit Personen in Unternehmen, die über Daten verfügen	Teammitglieder	5	

## BESCHREIBUNG

Nur was gemessen wird, wird auch gemacht! Schlüsselindikatoren sind ein wertvolles Instrument zur Unternehmenssteuerung. Sie sind eine Handvoll Kennzahlen, die über die wichtigsten Aspekte der Zukunftsfähigkeit Auskunft geben. Für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen sind sie von entscheidender Bedeutung. Andernfalls läuft man Gefahr, sich in einer Vielzahl von Daten zu verzetteln, ohne tatsächlich Bescheid zu wissen: Sind wir auf dem richtigen Weg?

Fassen Sie auf einem Flipchart die relevanten Nachhaltigkeitsthemen zusammen bzw. rufen Sie das Nachhaltigkeits-Leitbild in Erinnerung. Es sollten nicht mehr als 7 bis 9 Themen sein. Für Unternehmen, die noch nicht viel Erfahrung bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten haben, ist es gut, wenn im Vorfeld die Methode 2.9 „Im Brennpunkt“ durchgeführt wurde.

Finden Sie im Team Indikatoren, welche die Erfolge, die das Unternehmen bei den einzelnen Themen macht, beobachten können. Definieren Sie diese Kennzahlen anschließend im Detail:

- ➔ Welche Daten sind dafür notwendig?
- ➔ In welchen Abteilungen sind die Informationen vorhanden?
- ➔ Sind die notwendigen Daten bereits in der EDV abrufbar oder müssen sie erst aufwendig erhoben und aufbereitet werden?
- ➔ Wenn Sie Daten aus verschiedenen Abteilungen miteinander in Beziehung setzen: Passen die Daten zusammen? (Z. B. Werden sie jährlich zum gleichen Stichtag erhoben?)
- ➔ Gibt es Vergleichsdaten aus den Jahren zuvor?

Wichtig ist, dass die Kennzahlen ohne zu großen Aufwand zu erheben sind. In Summe sollten es auch nicht zu viele werden, da ansonsten die Übersichtlichkeit verloren geht. „Twenty is plenty“ – zwanzig sind mehr als genug! Beispiele finden Sie in Arbeitsblatt 3.6.

Identifizieren Sie, wer im Unternehmen/außerhalb des Unternehmens die notwendigen Daten für die Errechnung der Indikatoren zur Verfügung hat. Treten Sie nach dem Workshop mit dieser Person in Kontakt und überprüfen Sie, ob diese Daten vorhanden oder zumindest zu erheben sind. Sollte ihr Unternehmen über eine Balanced Scorecard verfügen, setzen Sie Schritte, dass die Nachhaltigkeitskennzahlen in dieses strategische Managementinstrument eingearbeitet werden.

LeserInnen, die nicht viel Zeit für den Nachhaltigkeitsbericht aufwenden wollen, können aus Schlüsselkennzahlen eine Menge herauslesen: Sie geben Auskunft darüber, ob sich ein Unternehmen mit allen relevanten Themen beschäftigt und ob ein positiver Trend Richtung Nachhaltigkeit zu verzeichnen ist. Die Entwicklung bei den Schlüsselkennzahlen sollte im Bericht daher an prominenter Stelle übersichtlich dargestellt werden.

Die hier angeführten Schlüsselkennzahlen geben einen Eindruck, wie der Fortschritt bei Nachhaltigkeitsthemen in verschiedenen Branchen gemessen werden kann. Sie bleiben jedoch beispielhaft und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

### – LEBENSMITTELPRODUZENT –

Relevante Nachhaltigkeitsthemen	Vorschläge für Schlüsselindikatoren
Gesundheitswirkung der Lebensmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eingekaufte Lebensmittelzusatzstoffe pro verarbeiteter Menge Nahrungsmittel (in Gewicht)</li> <li>➤ Erreichte Punktezahl bei externer Qualitätszertifizierung</li> </ul>
Gentechnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteil der zuliefernden Landwirte, die bei der Aktion „gentechnikfreie Futtermittel“ mitmachen</li> </ul>
Tierschutz bei den Landwirten	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteil der zuliefernden Landwirte, die pro Tier x m<sup>2</sup> Stallfläche zur Verfügung haben</li> <li>➤ Anteil der Landwirte ohne Anbindehaltung</li> </ul>
Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fluktuationsrate im Vergleich zum Branchenschnitt</li> </ul>
Geringer Einsatz von Handelsdünger und Pflanzenschutzmitteln bei Landwirten	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Handelsdüngereinsatz (in t) pro ha Ackerfläche bei zuliefernden Landwirten</li> <li>➤ Pflanzenschutzmitteleinsatz (in l) pro ha Ackerland bei zuliefernden Landwirten</li> </ul>

### – TOURISMUSANBIETER IN ÖSTERREICH –

Relevante Nachhaltigkeitsthemen	Vorschläge für Schlüsselindikatoren
An- und Abreise der Gäste	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteil der Gäste, die mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen</li> </ul>
Regionale Bio-Lebensmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteil biologischer Lebensmittel am Gesamtlebensmitteleinkauf (in Euro, nach Lieferanten)</li> <li>➤ Anteil der Geldflüsse an Lieferanten aus den Bezirken XY und XZ am Gesamtlebensmitteleinkauf</li> </ul>
Integrativer Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl der Vereine und lokalen Gewerbebetriebe, die für die Gäste Tourismusangebote anbieten</li> <li>➤ Anzahl der Touristen, welche die Angebote wahrnehmen</li> </ul>
Zufriedenheit und Kompetenz der MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Weiterbildungsstunden pro MitarbeiterIn</li> <li>➤ Mitarbeiterzufriedenheitswerte aus Mitarbeiterbefragung</li> <li>➤ Kundenzufriedenheit mit dem Service aus Kundenbefragung</li> </ul>
Energie im Gebäude	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verbrauch an Heizöl (in l)</li> <li>➤ Verbrauch an Strom (in MWh)</li> <li>➤ CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Heizöl und Stromverbrauch pro Nächtigung</li> </ul>

## – BAUWERBE –

Relevante Nachhaltigkeitsthemen	Vorschläge für Schlüsselindikatoren
Beratung der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl der Kunden, die ein Beratungsgespräch bei uns in Anspruch nehmen</li> <li>➤ Anteil der Kunden, die unser Beratungsgespräch nutzten und uns im Anschluss einen Bauauftrag erteilten</li> </ul>
Sanierung und Langlebigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteil unseres Umsatzes, den wir mit Sanierungsprojekten verdienen</li> <li>➤ Anzahl der Beschwerden von Auftraggebern aufgrund mangelnder Bauqualität</li> </ul>
Natürliche, erneuerbare Rohstoffe, Vermeiden von Problemstoffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteil des Gewichts eingekaufter Stoffe wie Holz, Fertigbeton, Ziegel</li> </ul>
Alterung der Bevölkerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Umsatzanteil mit Kunden im 50-plus-Segment</li> <li>➤ Umsatzanteil mit Unternehmen</li> <li>➤ Umsatzanteil mit der öffentlichen Hand</li> </ul>
Energieverbrauch der fertigen Gebäude	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteil der Niedrigenergiehäuser an der Gesamtzahl der fertiggestellten Häuser</li> <li>➤ Notwendige Leistungsfähigkeit des eingebauten Heizsystems in MWh</li> </ul>
Gesundheit der MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl der Frühpensionierungen</li> <li>➤ Anteil der Krankenstunden an der Gesamtzahl der gearbeiteten jährlichen Stunden</li> </ul>

## – LOGISTIK –

Relevante Nachhaltigkeitsthemen	Vorschläge für Schlüsselindikatoren
Arbeitsbedingungen bei Frächtern	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bei Frächtern: Anzahl der LKW-Unfälle mit Personenschaden auf eine Million km</li> </ul>
Modal Split	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteile von Bahn, LKW, Schiff und Flugzeug an der Gesamtzahl der transportierten Tonnenkilometer</li> <li>➤ Anzahl der Container, die zwischen Schiene und LKW gewechselt wurden</li> </ul>
Gefahrgut	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl der mittleren und schweren Unfälle mit Austritt von Gefahrgut</li> </ul>
Qualitätserhalt der Güter	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Energieverbrauch in Kühllhäusern</li> <li>➤ Eingekauftes Verpackungsmaterial in kg pro t Transportgut</li> </ul>
Effizienz und Auslastung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dieserverbrauch pro 100 km bei der LKW-Flotte der Frächter</li> <li>➤ Anteil der Leerfahrten (km) an der Gesamtzahl der gefahrenen Kilometer</li> </ul>
Modernität der Flotte	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anteil der LKW in der Frächterflotte, die der Euro-5-Norm entsprechen</li> </ul>

## 3.7 KURS BESTIMMEN – DIE STRATEGIE AUF ZUKUNFTSFÄHIGKEIT AUSRICHTEN



### ERGEBNIS

- ➔ Eine Unternehmensstrategie, die mit nachhaltiger Entwicklung in Einklang steht

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Ausarbeitung von Vorschlägen für eine neue Strategie	ModeratorIn und Team	individuell	
<b>Durchführung</b>	Strategieworkshop: 1 – 2 Diskussionsrunden je nach Anzahl der Themen	Geschäftsleitung und Team	individuell	
<b>Nachbereitung</b>	Strategie formulieren, ergänzende Informationen einholen	Team	individuell	

### BESCHREIBUNG

Die bisherige Analyse hat neue Erkenntnisse über Stärken, Schwächen und künftige Herausforderungen gebracht. Mit der Methode „Kurs bestimmen“ legen Sie fest, wie das Thema Nachhaltigkeit künftig Ihre Unternehmensstrategie prägen wird.

#### Vorbereitung

Folgende Aufgaben sind vor dem Workshop von der Projektleitung – eventuell mit Unterstützung des Nachhaltigkeitsteams – durchzuführen:

- ➔ Die Nachhaltigkeits-Leitsätze sowie die wichtigsten bisherigen Ergebnisse aus Schritt 3 werden zusammengefasst und dargestellt (etwa auf Flipcharts, einer Powerpoint-Präsentation).
- ➔ Die bisherige Unternehmensstrategie wird dargestellt.
- ➔ Nachhaltigkeitsleitbild, Analysen und bestehende Strategie werden einander gegenübergestellt: Wo entspricht/widerspricht die bestehende Strategie dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung? Welche Aspekte sind darin noch nicht berücksichtigt?
- ➔ Wie gut ist das Unternehmen auf die kommenden Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung vorbereitet? Welche Vorbereitungen wären notwendig?
- ➔ Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus einer Anpassung der Strategie im Sinne nachhaltiger Entwicklung? (Im Vergleich zum Wettbewerb?)
- ➔ Welche Voraussetzungen wären notwendig, um die Strategie für nachhaltige Entwicklung dann umzusetzen?
- ➔ Zu welchen Punkten müssen noch zusätzliche Informationen beschafft werden?
- ➔ Vorschläge für Änderungen bzw. Erweiterungen zur Strategie werden im Anschluss ausgearbeitet und in einer Präsentation für die Geschäftsleitung zusammengefasst.

**Workshop**

In einer gemeinsamen Diskussionsrunde stimmen Unternehmensleitung und die weiteren TeilnehmerInnen mit Unterstützung eines/einer ModeratorIn die Unternehmensstrategie auf nachhaltige Entwicklung ab:

- ➔ Welche Nachhaltigkeits-Themen sind besonders wichtig für das Unternehmen? Worauf soll der Schwerpunkt gelegt werden?
- ➔ Bei welchen Themen gibt es den größten/dringendsten Handlungsbedarf?
- ➔ Wo liegen die größten Chancen/Risiken?
- ➔ In welche Richtung soll es weitergehen? Welche Ziele sollen kurz-, mittel- und längerfristig erreicht werden?
- ➔ Zu welchen Punkten müssen noch zusätzliche Informationen beschafft werden?

**– TIPP –**

Informieren Sie die TeilnehmerInnen im Vorfeld des geplanten Workshops über die bisherigen Aktivitäten des Nachhaltigkeitsteams und den Nutzen für das Unternehmen. Klären Sie im Vorfeld auch bereits ab, wie die EntscheidungsträgerInnen die Vorschläge des Nachhaltigkeitsteams bewerten.

**3.8 SEGEL SETZEN – MASSNAHMENPLANUNG**



**ERGEBNIS**

- ➔ Vorschlag mit konkreten Zielen und Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung
- ➔ Geschäftsleitung beschließt Ziele und Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung

**RESSOURCEN**

**– ZEITBEDARF –**

	<b>Aufgaben</b>	<b>Wer?</b>	<b>Stunden/Person</b>	<b>Stunden gesamt</b>
<b>Vorbereitung</b>	Vorbereitung eines Maßnahmenkatalogs	Projektleitung/Team	4 – 8	
<b>Durchführung</b>	Einzelbesprechungen	LeiterInnen der verschiedenen Unternehmensbereiche, Geschäftsleitung	individuell	
<b>Nachbereitung</b>	Formulierung des Nachhaltigkeitsprogramms, Abstimmung mit Geschäftsleitung	Projektleitung, Geschäftsleitung	4 – 8	

## BESCHREIBUNG

Die Analysen im Schritt 3 haben gezeigt, wo es Verbesserungsmöglichkeiten für eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen gibt. Bei den Diskussionen haben die TeilnehmerInnen möglicherweise bereits Ideen für Verbesserungen formuliert. Nun ist es Zeit, Nägel mit Köpfen zu machen. Mit „Segel setzen“ legen Sie die ersten Schritte für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen fest.

### Vorbereitung

Der/die ModeratorIn fasst die wichtigsten Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge aus der Datenerhebung und Analyse zusammen. Das Festlegen von Zielen und Maßnahmen erfordert Entscheidungen und Akzeptanz. Daher ist es günstig, Personen aus den für die Umsetzung zuständigen Bereichen und Entscheidungsträger gleich in die Erarbeitung der Ziele einzubeziehen. Bei der Auswahl der Personen können folgende Fragen helfen:

- Welche Ziele und Maßnahmen können direkt im Nachhaltigkeitsteam entschieden werden?
- Welche Personen/Funktionen im Unternehmen sind für Verbesserungen oder Veränderungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zuständig?
- Für welche Themen, Ziele und Maßnahmen ist eine Entscheidung der Geschäftsleitung erforderlich?
- Gibt es eine Planung für Qualitäts-, Umwelt- oder Sicherheits- und Gesundheitsziele, wo die Planung für nachhaltige Entwicklung integriert werden kann?

Die Aufgabe, Ziele und Maßnahmen auszuarbeiten, ist ein guter Einstieg für zusätzliche Personen in die Diskussion zum Thema Nachhaltigkeit. Informieren Sie die TeilnehmerInnen im Vorfeld ausreichend über die bisherigen Aktivitäten des Nachhaltigkeitsteams, den Nutzen für das Unternehmen und die Ergebnisse aus der Analyse. So können die neu hinzugekommenen Personen ihre Kompetenz gut einbringen und aktiv an der Umsetzung mitarbeiten. Wenn die Geschäftsleitung selbst diese Information kommuniziert, verleiht das dem Vorhaben mehr Gewicht.

Im Anschluss werden Besprechungstermine mit den Verantwortlichen der verschiedenen Unternehmensbereiche vereinbart.

### Durchführung

Bei den Besprechungen mit der Unternehmensleitung werden Themen diskutiert wie z. B.:

- Wie soll nachhaltige Entwicklung organisatorisch verankert werden? Soll es eine/n Nachhaltigkeitsbeauftragte/n geben oder einen Arbeitskreis für Nachhaltigkeit?
- Wo sollen Schwerpunkte gesetzt werden? Welche Ziele sollen erreicht werden?

Bei den Besprechungen mit Verantwortlichen der einzelnen Unternehmensbereiche werden die Nachhaltigkeitsstrategie sowie die bestehenden Umsetzungsbeispiele besprochen. Darüber hinaus werden folgende Fragen diskutiert:

- Wie kann Ihr Unternehmensbereich zur Umsetzung der Strategie beitragen? Wo haben die Analysen Handlungsbedarf aufgezeigt? Welche Handlungsschwerpunkte und Ziele hat die Geschäftsleitung vorgegeben?
- Wo gibt es Überschneidungen oder Anknüpfungspunkte zu Qualitäts-, Umwelt-, Sicherheits- oder Gesundheitszielen?
- Was ist die Ausgangssituation? Was genau ist das Ziel? Wie sieht die gewünschte Zielsituation aus? Kann man den Zielwert messen?
- Welche Maßnahmen sind für die Zielerreichung notwendig?



## 3.9 BERICHTS-WERKSTATT – DAS KONZEPT FÜR DEN BERICHT



### ERGEBNIS

- ➔ Themen für den Bericht
- ➔ Struktur für den Bericht
- ➔ Grundlage, um Informationen gezielt sammeln zu können

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Konzept entwerfen	Teammitglied ProjektleiterIn	4 – 8	
Durchführung	Konzept entwerfen und diskutieren	Team	4 – 8	
Nachbereitung	vorhandene Informationen zuordnen, Aufgaben zur Informations- beschaffung verteilen	ProjektleiterIn Team	2 – 4	

Die KommunikationsexpertInnen in Ihrem Unternehmen können diese Diskussion gut unterstützen. Die Meinung von künftigen LeserInnen kann ebenfalls hilfreich sein.

Zeitaufwand für die Durchführung ist abhängig von Größe des Unternehmens und Umfang des geplanten Berichts und bereits vorhandener Aufbereitung von Informationen.

### MATERIAL

Kärtchen, Stifte, Pinwand oder Excel-Tabelle oder Mindmap auf Packpapier oder Software-Programm

### BESCHREIBUNG

Am Ende von Schritt 3 sind alle notwendigen Voraussetzungen gegeben, um eine fundierte Planung des Berichts vorzunehmen. Der Aufbau und die Inhalte eines Nachhaltigkeitsberichts sind zurzeit nicht verbindlich vorgegeben. Unternehmen haben daher viel Gestaltungsspielraum. Ein guter Bericht zeichnet sich dadurch aus, dass er sich auf die wesentlichen Themen konzentriert, aber keines der wesentlichen Themen auslässt. Außerdem soll der Bericht sowohl die wirtschaftliche, ökologische wie auch die soziale Verantwortung des Unternehmens behandeln – ob diese Inhalte nun eigene Kapitel sind, bleibt dem Unternehmen freigestellt. Auch die Beurteilung darüber, welche Themen wesentlich sind, muss das Unternehmen selbst treffen. Die Diskussion mit wichtigen Anspruchsgruppen kann dabei hilfreich sein.

### Vorbereitung

Ein Teammitglied (z. B. ProjektleiterIn oder KommunikationsexpertIn) macht einen ersten Entwurf für den Aufbau des Nachhaltigkeitsberichts mit den Themen, die im „Schritt 2 Themen und Anspruchsgruppen“ als wesentlich erkannt worden sind.

### Workshop

Die TeilnehmerInnen im Team diskutieren mögliche Gliederungen. Ideen dazu finden Sie im Leitfaden „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“. Möglichkeiten zur Gliederung sind beispielsweise

- ➔ nach Themen
- ➔ entlang der Prozesskette
- ➔ nach Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Eigentümer, MitarbeiterInnen, Gesellschaft, Umwelt ...)
- ➔ entsprechend den 3 Säulen (Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft & MitarbeiterInnen)

Praktisch ist, die Themen und Inhalte auf Kärtchen zu schreiben oder jeweils auf ein eigenes Blatt auszudrucken, um diese im Rahmen einer moderierten Diskussion nach Bedarf verschieben und neu ordnen zu können. Auf großen, farbigen Kärtchen werden die jeweiligen Überschriften festgehalten. Gemeinsam erstellen die TeilnehmerInnen so ein Konzept mit Haupt- und Unterüberschriften für die Themen des Berichts.

### Nachbereitung

Anschließend können die Teammitglieder die bereits vorliegenden Informationen (Stichwörter, Beschreibung von Maßnahmen, Daten, Tabellen) diesen Überschriften zuordnen. So zeigt sich, bei welchen Themen noch Informationen fehlen.

Zu den noch fehlenden Informationen wird bei einer weiteren Besprechung abgeschätzt, ob die Beschaffung möglich ist. Anschließend erfolgt eine Verteilung der Aufgaben. Das Team für den Bericht kontaktiert AnsprechpartnerInnen im Unternehmen und recherchiert bei den zur Verfügung stehenden Informationsquellen.

In eine Tabelle für das Berichts-Konzept können die jeweils für die Informationsbeschaffung zuständigen Personen, der geplante Umfang an Seiten, der diesem Thema zur Verfügung stehen soll, und der Status zur Recherche eingetragen werden. Eine solche Tabelle hilft der/dem ProjektleiterIn beim Feststellen und Abstimmen des Arbeitsfortschritts. Die Abschätzung des geplanten Seitenumfanges hilft dem Team oft, um sich ein konkreteres Bild vom geplanten Bericht zu machen und den Recherche-Aufwand besser einteilen zu können.



## – AUFBAU UND INHALTE EINES NACHHALTIGKEITSBERICHTS –

Thema	Methode als Grundlage	Inhalt
Inhaltsverzeichnis		
Vorwort der Geschäftsleitung	3.7 Kurs bestimmen	Schwerpunkte, Herausforderungen, kritische Aspekte, weitere Ziele
Profil der Organisation		Eigentümer, Beteiligungen, Geschäftsbereiche, Produkte, Dienstleistungen, Standorte, Größe des Unternehmens
Verankerung von Nachhaltigkeit in der Organisation		Verantwortung für nachhaltige Entwicklung im Unternehmen, Management-Systeme
Nachhaltigkeitsleitsätze	2.11 Manifest	Was bedeutet nachhaltige Entwicklung für das Unternehmen?
Strategie und Nachhaltigkeit	3.7 Kurs bestimmen	In welche Richtung entwickelt sich das Unternehmen? Was bedeutet das für Nachhaltigkeit?
Kommunikation mit Anspruchsgruppen	2.1 Unternehmens-Landschaft 2.2 Anspruchsgruppen-Profil 2.3 Perspektiven-Wechsel 2.10 Impuls-Gruppe 7.2 Anspruchsgruppen-Dialog	Welche sind die wichtigsten Anspruchsgruppen? Wie kommuniziert das Unternehmen mit den Anspruchsgruppen?
Verantwortung, Herausforderungen, Leistungen des Unternehmens	2.9 Im Brennpunkt  Zusammenfassung aus: 3.1 Stärken & Schwächen 3.2 Was sagt der Trend? 3.3 Konkurrenz-Analyse 3.4 Nachhaltigkeits-Portfolio 3.5 Spinnendiagramm  3.6 Schlüssel-Kennzahlen 4.2 Daten-Agentur 4.3 Maßnahmen-Rallye  4.4 Daten-Check	Welche sind die zentralen Themen in Sachen Nachhaltigkeit?  Wo steht das Unternehmen derzeit? Welche Herausforderungen kommen auf das Unternehmen zu?  Welche Leistungen erbringt das Unternehmen im wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen Bereich?
Ziele, Maßnahmen	3.8 Segel setzen	Wie hat das Unternehmen die bereits gesetzten Ziele umgesetzt? Welche Ziele verfolgt es in den nächsten Jahren?
Entstehung des Berichts	5.2 Hinter den Kulissen	Welche Personen haben am Bericht mitgewirkt? Wie wurden die Themen ausgewählt?
Prüfvermerk	individuell/freiwillig	Welche Inhalte wurden geprüft?
Datentabellen	3.6 Schlüssel-Kennzahlen	Zusammenfassung und Übersicht der Kennzahlen
Hinweise, Glossar, Ansprechpartner, Impressum		

**– AUFBAU UND INHALTE EINES NACHHALTIGKEITSBERICHTS –**

Thema	Inhalt	Anzahl Seiten	Wer macht was?	Status
Inhaltsverzeichnis				
Vorwort der Geschäftsleitung				
Profil der Organisation				
Verankerung von Nachhaltigkeit in der Organisation				
Nachhaltigkeitsleitsätze				
Strategie und Nachhaltigkeit				
Kommunikation mit Anspruchsgruppen				
Verantwortung, Herausforderungen, Leistungen des Unternehmens				
Ziele, Maßnahmen				
Entstehung des Berichts				
Prüfvermerk				
Datentabellen				
Hinweise, Glossar, Ansprechpartner, Impressum				

Beispiel für den Bereich „Verantwortung, Herausforderungen, Leistungen“ aus einem Berichtskonzept, das nach Anspruchsgruppen gegliedert ist:

**– BEISPIEL –**

Verantwortung gegenüber Eigentümern	Anzahl Seiten	verantwortlich	Status
<b>Grundsätze</b> ➤ Leitsatz zu Wirtschaft/Nachhaltigkeit: Was bedeutet nachhaltiges Wirtschaften für die Verantwortung gegenüber Eigentümern ?			
<b>Herausforderungen &amp; Lösungen</b> ➤ Entwicklung des Umfelds: rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen; Wie beeinflussen diese Entwicklungen Ihr Unternehmen? ➤ Forschung & Entwicklung (bei Anlagen, Produkten, Anwendungen ...); Wie beeinflussen diese Entwicklungen Ihr Unternehmen? ➤ Entwicklung der Märkte Wie beeinflussen diese Entwicklungen Ihr Unternehmen? Wie bereitet sich das Unternehmen darauf vor? Z. B. Erhebung von Umfeldentwicklungen & Kundenbedürfnissen, Risikomanagement			
<b>Wirtschaftliche Leistung im Berichtszeitraum:</b> <b>Kennzahlen und Erklärung</b> ➤ Kennzahlen Berichtsjahr + Vergleichsjahre ➤ Grund für Veränderungen ➤ Abgeleitete Maßnahmen			
<b>Ziele</b> ➤ Was waren die Ziele für das Berichtsjahr? Wie sieht die Zielerreichung aus? ➤ Weitere Ziele, Ausblick?			

– BEISPIEL –

Verantwortung gegenüber MitarbeiterInnen	Anzahl Seiten	verantwortlich	Status
<p><b>Grundsätze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Grundsätze zur Arbeitspraxis &amp; Nachhaltigkeit</li> <li>☞ Was bedeutet Nachhaltigkeit gegenüber den MitarbeiterInnen?</li> <li>☞ Sicherheits- und Gesundheitspolitik</li> </ul>			
<p><b>Herausforderungen &amp; Lösungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Bedürfnisse, Ansprüche – neue Entwicklungen</li> <li>☞ Mitbestimmung/Mitgestaltungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen</li> <li>☞ Expositions-/Integrations-/Restrukturierungsmaßnahmen</li> <li>☞ Training und Weiterbildung, Karriereplanung, Förderung, ...</li> <li>☞ Wissensmanagement</li> <li>☞ Kommunikation, Information</li> <li>☞ Gleichstellungsgrundsätze, Programme, Einhaltung, Integration ausländischer MitarbeiterInnen</li> <li>☞ Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>☞ Altersvorsorge, Altersteilzeit</li> <li>☞ Arbeitssicherheit</li> <li>☞ Vorbeugender Gesundheitsschutz</li> <li>☞ Arbeitsbedingungen bei Lieferanten</li> </ul>			
<p><b>Leistungen im Bereich MitarbeiterInnen: Kennzahlen und Erklärung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Kennzahlen Berichtsjahr + Vergleichsjahre</li> <li>☞ Grund für Veränderungen</li> <li>☞ Abgeleitete Maßnahmen</li> </ul>			
<p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Was waren die Ziele für das Berichtsjahr? Wie sieht die Zielerreichung aus?</li> <li>☞ Weitere Ziele, Ausblick?</li> </ul>			

– BEISPIEL –

Verantwortung gegenüber Gemeinde	Anzahl Seiten	verantwortlich	Status
<p><b>Grundsätze (Gesellschaft)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Welche Verantwortung zur Nachhaltigkeit in der Gemeinde trägt das Unternehmen? Welchen Beitrag will das Unternehmen leisten?</li> </ul>			
<p><b>Herausforderungen &amp; Lösungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Bedürfnisse, Ansprüche, neue Entwicklungen</li> <li>☞ Kooperationen, Mitwirken, Dialog mit Anspruchsgruppen</li> <li>☞ Beziehungen zur Gemeinde</li> <li>☞ Lebensqualität in Standortgemeinden</li> <li>☞ Mitwirken bei (Stadt-)Planungsprozessen</li> <li>☞ Beziehungen zu Anrainern</li> <li>☞ Dialog mit Anrainern, Sicherheit der Anlagen und Prozesse</li> <li>☞ Beziehungen zu lokalen NGOs</li> <li>☞ Dialog, Positionen</li> <li>☞ Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit</li> <li>☞ Engagement für Nachhaltigkeit, Umweltschutz, soziale Aktivitäten</li> <li>☞ Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>☞ Förderung von Kunst, Kultur, Sport</li> <li>☞ ...</li> </ul>			
<p><b>Leistungen: Kennzahlen und Erklärung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Kennzahlen Berichtsjahr + Vergleichsjahre</li> <li>☞ Grund für Veränderungen</li> <li>☞ Abgeleitete Maßnahmen</li> </ul>			
<p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Was waren die Ziele für das Berichtsjahr? Wie sieht die Zielerreichung aus?</li> <li>☞ Weitere Ziele, Ausblick?</li> </ul>			

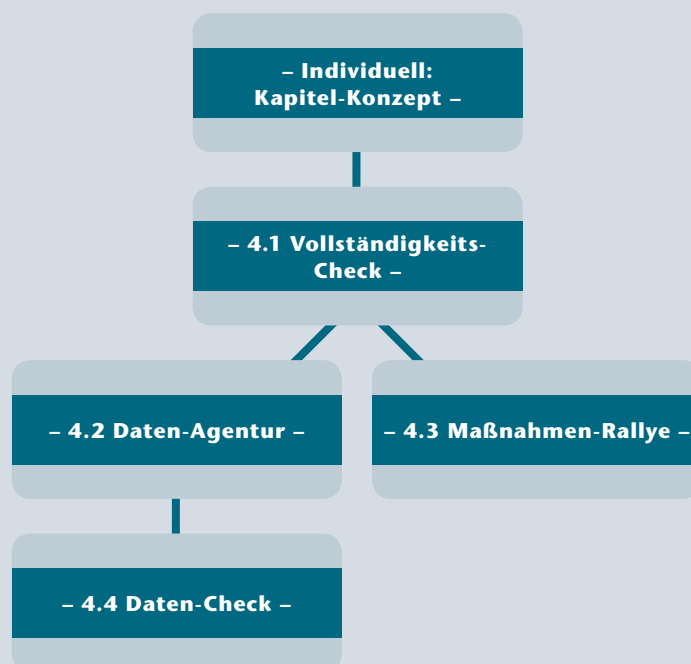
– BEISPIEL –

Verantwortung gegenüber der Umwelt	Anzahl Seiten	verantwortlich	Status
<p>Grundsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Umweltpolitik – was bedeutet Verantwortung gegenüber der Umwelt für das Unternehmen?</li> </ul>			
<p>Herausforderungen &amp; Lösungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Welche Veränderungen im Bereich Umweltrecht kommen auf das Unternehmen zu? Wie bereitet sich das Unternehmen darauf vor?</li> <li>➔ Gibt es Veränderungen am Standort (neue Produktion, neue Verfahren, neue Anlagen, ...), die für die Umwelt von Bedeutung sind? Was macht das Unternehmen dabei zum Schutz der Umwelt?</li> <li>➔ Was sind die wesentlichen Umweltauswirkungen des Unternehmens? <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Aktuelle Umweltauswirkungen</li> <li>➔ Altlasten</li> </ul> </li> <li>➔ Welches Ergebnis hat die Risikobewertung gebracht?</li> <li>➔ Welche wesentlichen Umweltauswirkungen entstehen bei Rohstoffen, Vorprodukten? Bei Nutzung und Entsorgung von Produkten?</li> <li>➔ Was sind die Konsequenzen – in welchen Bereichen werden bei den Maßnahmen daher Schwerpunkte gesetzt?</li> </ul>			
<p>Ökologische Leistung im Berichtszeitraum: Kennzahlen und Erklärung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Wasser: In welchen Bereichen/bei welchen Aktivitäten wird Wasser eingesetzt? Wo wird am meisten verbraucht? Was waren die wichtigsten Maßnahmen?</li> <li>➔ Emissionen in die Atmosphäre: Bei welchen Aktivitäten/in welchen Bereichen entstehen die meisten Emissionen? Was waren die wichtigsten Maßnahmen?</li> <li>➔ Energie: In welchen Bereichen/bei welchen Aktivitäten wird am meisten Energie (Strom, Biomasse, Gas ...) eingesetzt? Wofür wird der Fuhrpark eingesetzt? Mit welchen Treibstoffen? Was waren die wichtigsten Maßnahmen?</li> <li>➔ Stoffströme: Was sind die größten Mengen, die eingesetzt werden? Bei welchen Tätigkeiten/Bereichen im Unternehmen? Was waren die wichtigsten Maßnahmen?</li> <li>➔ Gefährliche Einsatzstoffe: Wofür werden diese eingesetzt? In welchen Mengen? Was waren die wichtigsten Maßnahmen?</li> <li>➔ Abfälle: Bei welchen Aktivitäten/Bereichen fallen die größten Mengen Abfall an? Welche Mengen an gefährlichen Abfällen fallen an? Bei welchen Aktivitäten/Bereichen fallen die größten Mengen an gefährlichem Abfall an? Wie werden die Abfälle entsorgt? Was waren die wichtigsten Maßnahmen?</li> <li>➔ Richtlinien, Schulungen: Gibt es Einkaufsrichtlinien? Wie ist „umweltfreundliche“ Beschaffung geregelt? Schulungen? Zu welchen Themen? Für welche Personengruppen?</li> <li>➔ Kennzahlen Berichtsjahr + Vergleichsjahre</li> <li>➔ Grund für Veränderungen</li> <li>➔ Abgeleitete Maßnahmen</li> </ul>			
<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Was waren die Ziele für das Berichtsjahr? Wie sieht die Zielerreichung aus?</li> <li>➔ Weitere Ziele, Ausblick?</li> </ul>			

# 4 Daten und Informationen sammeln

Nach der allgemeinen Beschäftigung mit Themen und Anspruchsgruppen und ihren Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie geht es in Schritt 4 wieder ganz konkret um den Bericht selbst. Der allgemeine Aufbau wird verfeinert, indem die Inhalte und dargestellten Daten der einzelnen Kapitel geplant werden. Da jeder Bericht eine eigene Struktur aufweist, muss dieser Schritt individuell erfolgen. Sie sollten entsprechende Zeitressourcen dafür reservieren. Eine Überprüfung auf Vollständigkeit kann mit Hilfe von Methode 4.1 erfolgen. Sie wird auch zeigen, ob Ihr Bericht international geltenden Ansprüchen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung standhalten kann.

Im Anschluss geht es daran, die Daten zu ermitteln (4.2) und bereits laufende Maßnahmen mit ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Relevanz zu erfassen (4.3). Auch wenn dieser Schritt nur wenige Methoden umfasst, handelt es sich hierbei um einen der zeitintensivsten. Besonders die Datenerhebung sollte beim Erstellen des ersten Nachhaltigkeitsberichts nicht unterschätzt werden!



## – SCHRITT 4: DATEN UND INFORMATIONEN SAMMELN –

Wählen Sie Ihre Methoden aus!

### Konzept für Kapitel festlegen

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	individuell		
<input type="checkbox"/>	4.1 Vollständigkeits-Check		

### Daten sammeln

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	4.2 Daten-Agentur		

### Maßnahmen recherchieren

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	4.3 Maßnahmen-Rallye		

### Daten prüfen

Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	4.4 Daten-Check		

Summe Stunden

Summe Personentage



## 4.1 VOLLSTÄNDIGKEITS-CHECK

### ERGEBNIS

- ➔ Glaubwürdigkeit durch Einhaltung internationaler Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichte
- ➔ Entwurf eines GRI-Content-Index

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	keine			
Durchführung	Konzept entwerfen und diskutieren	Teammitglied	8	
Nachbereitung	keine			

### MATERIAL

Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI)  
Die aktuelle Version ist in Deutsch erhältlich und kann unter folgender Website heruntergeladen werden:  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### BESCHREIBUNG

Die Global Reporting Initiative hat international anerkannte Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung herausgebracht.

Machen Sie sich mit den in der Richtlinie geforderten Kennzahlen vertraut. Überprüfen Sie, welche davon für Ihr Unternehmen relevant sind. Erstellen Sie im Anschluss einen Index der geforderten Indikatoren und reservieren Sie am Ende des Nachhaltigkeitsberichts eine Doppelseite. Sobald der Bericht grafisch gestaltet wurde, können Sie im Index auf die Seiten verweisen, auf denen die jeweiligen Kennzahlen beschrieben sind. Es wird im Leitfaden einige Kennzahlen geben, die für Ihr Unternehmen nicht relevant sind. Dies können Sie im Index in einem kurzen Kommentar erläutern.

#### – TIPP –

Um Platz zu sparen bzw. den Überblick zu bewahren, empfiehlt es sich, im GRI-Index einige Indikatoren thematisch zusammenzufassen.

– BEISPIEL –

Aspekte gemäß der Sustainability Reporting Guidelines (2002) der Global Reporting Initiative		Kapitel	Seite
1.1	Vision und Strategie hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung	1.4, 2.1, 2.2	11 f., 16 f.
1.2	Stellungnahme des Hauptgeschäftsführers	Vorwort	5
2.1 – 2.6, 2.8	Organisationsprofil	1.1, 1.2, 1.3	6 – 10
2.7	Art der bedienten Märkte	3.1	22 f.
2.9	Liste von Stakeholdern	1.5	13
2.10	Kontaktperson(en) für den Bericht	Impressum	2
2.11 – 2.22	Berichtsabgrenzung, Berichtsprofil	7	72
3.1, 3.2	Vorstand, Aufsichtsräte	1.3	10
3.3 – 3.8	Organisationsstruktur, Verantwortliche und Chancen	2.4	19
	und Risiken für nachhaltige Entwicklung		30, 50
	(3.5 und 3.8 nicht behandelt)		61 f., 68 f.
3.9 – 3.12	Einbindung von Stakeholdern	4.1, 6.5, 6.8, 5.6	
3.13 – 3.15	Vorsorgeprinzip, freiwillige Vereinbarungen, Mitgliedschaften	–	–
3.16, 3.17	Grundsätze zur Produktionskette, indirekte Auswirkungen	1.4, 4.3	12, 37 ff.
3.18	Lage von Standorten, Veränderung der Tätigkeiten	6.1, 6.2	54 – 57
3.19, 3.20	Nachhaltigkeitsprozess, zertifizierte Managementsysteme	2.3, 2.4	18 f.
4.1	GRI Content Index	7.3	74
EC1, 2	Nettoumsatz, geographische Aufteilung der Märkte	3.1	22 f.
EC3 – 9	Direkte ökonomische Wirkung auf Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitalgeber, öffentlichen Sektor	3.2, 3.3	24 – 26
EC10	Spenden	3.4	27
EN1, EN2	Materialverbrauch (EN2-Recyclinganteil nicht behandelt)	5.3	47 f.
EN3, 4, 8, 9, 10, 17	Energieverbrauch, Emission klimarelevanter Gase	5.1	42 – 45
	Weitere Luftemissionen (EN9 nicht relevant)	4.3	37 – 39
EN18	Energieverbrauch der wesentlichen Produkte	5.4	48
EN5, EN12	Gesamter Wasserverbrauch, Abwasser		
EN6/7	Biodiversität (nicht relevant)	–	–
EN11, 12	Gesamtabfallmenge, Freisetzungen von Chemikalien, Ölen und Kraftstoffen	5.5	49
EN14	Signifikante Umweltbelastungen wesentlicher Produkte	4.3	37 – 39
EN15	Recyclierbarkeit der Produkte	4.2	32 – 36
EN16	Fälle von Strafzahlungen für Nichteinhaltung gesetzlicher Regelungen	2.4	19
EN34	Transport	5.2	45 f.
LA1, 2	Belegschaft nach Regionen, netto geschaffene Beschäftigung	6.1, 6.3	54 – 58
LA3, 4	Unabhängige Gewerkschaften, Tarifverträge, Information, Beratung und Verhandlung mit Angestellten	6.8	68 f.
LA5, 6, 7, 8	Gesundheit und Sicherheit	6.6	63 – 65
LA9	Training und Weiterbildung	6.4	59 – 61
LA10, 11	Vielfalt und Chancen	6.7	66 – 68
HR1 – 7	Menschenrechte in Zulieferkette (nicht relevant – vgl. Statement zu Managementsystemen bei Lieferanten in Kapitel 2.4)	–	–
SO1	Beziehung zu Gemeinden	5.6	50
SO2, 3	Bestechung und Korruption, politische Unterstützung, Lobbying	1.3	10
PR1, 2, 3, 8	Grundsätze zu Kundensicherheit und -gesundheit, Produktinformation, Kundenzufriedenheit (PR3-Schutz der Privatsphäre nicht relevant)	4.1	30 f.



## 4.2 DATEN-AGENTUR

### ERGEBNIS

- ➔ Informationen zu Entwicklung und Ist-Stand Ihres Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit
- ➔ Daten für die Berechnung der Schlüssel-Indikatoren
- ➔ Ausgangswerte für zukünftige Ziele

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Ausarbeitung eines Fragebogens	Teammitglied	8	
	Workshop	Team	4	
<b>Durchführung</b>	Erhebung in den einzelnen Abteilungen	Teammitglied und Personen in Abteilungen	2 – 3	
<b>Nachbereitung</b>	Auswertung der Daten	Teammitglied	8	
	Workshop	Team	4	

Der zeitliche Aufwand hängt von der Größe des Unternehmens ab!

### BESCHREIBUNG

Mit der Datenerhebung treten Sie in eine entscheidende Phase bei der Erstellung Ihres Nachhaltigkeitsberichts ein. Sie kann umso rascher und effizienter durchgeführt werden, wenn Sie die Schlüsselthemen, die wichtigsten Indikatoren und die groben Inhalte der einzelnen Kapitel bereits kennen. Trotzdem: Die Datenerhebung ist mit erheblichem Zeitaufwand verbunden. Seien Sie sich daher auch bewusst: Niemand applaudiert, wenn er oder sie von Ihnen einen Fragebogen erhält. Bereiten Sie die Bögen gut vor und setzen Sie begleitende Maßnahmen!

#### Vorbereitung

Stellen Sie sich als ModeratorIn folgende Fragen:

- ➔ Sind im Team die relevanten Nachhaltigkeitsthemen Ihres Unternehmens bewusst?
- ➔ Ist geklärt, wie Sie die Erfolge des Unternehmens bei diesen Themen in Zukunft messen wollen (Schlüsselindikatoren)?
- ➔ Haben Sie die Inhalte der einzelnen Kapitel im Nachhaltigkeitsbericht grob geplant?

Wenn Sie nicht alle drei Fragen mit einem klaren „Ja“ beantworten können, sollten Sie anstatt der Gestaltung des Fragebogens eine der Methoden aus Schritt 2 und 3 auf die nächste Tagesordnung setzen!

Bereiten Sie auf Basis der bisherigen Themen, Indikatoren und geplanten Kapitelinhalte einen Fragebogen vor und schicken Sie ihn vor dem Workshop an die Mitglieder des Projektteams aus! Falls gewünscht, können Sie auch überprüfen, ob der Fragebogen alle Informationen enthält, die von den Richtlinien der Global Reporting Initiative erwünscht sind (vgl. Methode 4.1 „Vollständigkeits-Check“)

Überprüfen Sie im Rahmen eines Workshops im Team folgende Aspekte:

- ➔ Ist der Fragebogen vollständig?
- ➔ Sind die Fragen eindeutig? (Stichtage, Einheiten, international unterschiedliche Definitionen bei verschiedenen Standorten – etwa bei Arbeitsunfällen)

Notieren Sie zu den einzelnen Fragen, wer im Unternehmen über das Wissen verfügt!

### Durchführung

Im Anschluss wird der Fragebogen ausgesendet. Bei der Erstellung des ersten Nachhaltigkeitsberichts wird es so sein, dass einige MitarbeiterInnen erst jetzt vom Projekt erfahren. Gehen Sie daher sensibel vor und informieren Sie die Betroffenen über die Ziele und Nutzen des Projekts.

#### – TIPP –

Verfassen Sie einen Begleitbrief mit Kurzinformationen, den der/die GeschäftsführerIn unterzeichnet! Etwas aufwendiger ist eine kurze Info-Veranstaltung mit Möglichkeit für Rückfragen.

#### – TIPP –

Gegebenenfalls können hier nach der Ist-Standserhebung auch Ziele für das nächste Jahr quantifiziert werden. Stimmen Sie diese gegebenenfalls im Anschluss an den Workshop mit der Geschäftsleitung ab.

### Nachbereitung

Fassen sie die Daten zusammen und gestalten sie Diagramme und Tabellen! Diskutieren Sie die Ergebnisse in einem Workshop mit dem Nachhaltigkeitsteam.

Werten Sie im Workshop mit dem Nachhaltigkeitsteam gemeinsam auch den Prozess der Datenerhebung aus!

- ➔ Wo gab es Schwierigkeiten?
- ➔ Welche Daten waren nicht verfügbar?
- ➔ Konnte Ersatz gefunden werden?

Definieren Sie im Team Maßnahmen, die gesetzt werden müssen, damit die Datenerhebung in Zukunft besser funktioniert. Ansonsten werden Sie bei der Erstellung des nächsten Berichts vor denselben Problemen stehen.

Seien Sie sich bewusst: Eine Datenerhebung per Fragebogen stellt immer eine Ausnahme dar. Langfristig wird nur das Bestand haben, was im Informationssystem automatisiert abgefragt wird. Integrieren Sie Ihre Informationsbedürfnisse in bestehende Systeme:

- ➔ Neue Aspekte für das interne Reporting einzelner Abteilungen
- ➔ Zusätzliche Fragen für Mitarbeiter- und Kundenbefragung, Lieferantenbewertung
- ➔ Neue Kategorien für die Buchhaltung, Einkauf etc.

In der Folge sind typische Beispiele für Fragen über die MitarbeiterInnen eines Unternehmens dargestellt.

## – DATENERHEBUNG NACHHALTIGKEITSBERICHT MITARBEITERINNEN –

<b>1. Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten nach Stichtag</b> (umgerechnet auf Vollzeitäquivalent!)			
	<b>31.12.2004</b>	<b>31.12.2005</b>	<b>31.12.2006</b>
MitarbeiterInnenzahl (gesamt)			
Management			
ArbeiterInnen			
Angestellte			
Lehrlinge			

<b>2. Anzahl der Frauen im Unternehmen nach Stichtag</b> (umgerechnet auf Vollzeitäquivalent!)			
	<b>31.12.2004</b>	<b>31.12.2005</b>	<b>31.12.2006</b>
Weibliche Mitarbeiterinnen (gesamt)			
Frauen im Management			
Arbeiterinnen			
Frauen bei Angestellten			
Weibliche Lehrlinge			

<b>3. Entlassungen und Kündigungen</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Anzahl der Entlassungen und Kündigungen			

<b>4. Weiterbildung</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Summe aller durchgeführten Weiterbildungsstunden			

<b>5. Jährlich geleistete Arbeitsstunden</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Jährlich geleistete Arbeitsstunden			

<b>6. Krankheitsbedingte Ausfallstunden</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Anzahl der krankheitsbedingten Ausfallstunden			

<b>7. Unfallbedingte Ausfallstunden</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Anzahl der unfallbedingten Ausfallstunden			

<b>8. Chancengleichheit – Menschen mit Behinderung</b>	<b>31.12.2006</b>
Gesamtanzahl aller Beschäftigten mit Behinderung (umgerechnet auf Vollzeitäquivalent)!	
Gesetzlich vorgeschriebene Anzahl der Beschäftigten mit Behinderung für einen Betrieb dieser Größe	

## 4.3 MASSNAHMEN-RALLYE – INFORMATIONEN ZIELGERICHTET SAMMELN



### ERGEBNIS

- ➔ Informationen gezielt und effizient sammeln
- ➔ Überblick über bisher getroffene Maßnahmen und deren Umsetzung

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Themen, Konzept	ProjektleiterIn	4 – 8	
<b>Durchführung</b>	Recherche	Team	individuell	
<b>Nachbereitung</b>	Aufbereitung der Tabellen und Texte	Team	individuell	

MitarbeiterInnen aus verschiedenen Unternehmensbereichen sind wichtige Ansprechpartner für die Beschaffung der Informationen. PraktikantInnen können das Sammeln der Informationen gut unterstützen.

### BESCHREIBUNG

Vor dem Start braucht das Team eine Liste der nachhaltigkeitsrelevanten Themen (aus Schritt 2: Themen und Anspruchsgruppen) bzw. die Liste der Themen, die im Bericht behandelt werden sollen (3.9 Berichtswerkstatt). Nun geht es darum, Informationen einzuholen, welche Maßnahmen im Berichtsjahr zu den einzelnen Themen bereits durchgeführt wurden bzw. im Laufen sind.

Eine Liste von Fragen hilft, die richtigen Informationen zu sammeln und mehrfaches Anfragen bei den Informationsquellen zu vermeiden.

- Was ist Gegenstand der Maßnahme? Worum geht es?
- Was war das Ziel der Maßnahme? Was stand im Vordergrund?  
Was hat die Maßnahme neben dem Hauptzweck noch für einen Nutzen gebracht?  
Z. B. Die Erhöhung der Produktivität? Umweltschutz? Einfachere Arbeitsabläufe?
- Was war der Auslöser für die Maßnahme?  
Z. B. Ergebnis der Input/Output-Bilanz des Vorjahres, Vorschlag einer Mitarbeiterin, ...
- Was genau soll/sollte erreicht werden?  
Ausgangswert des Vergleichsjahres (z. B. Vorjahr) – Maßeinheit  
angestrebter Zielwert für das Jahr xy – Maßeinheit  
z. B. Energieeinsparung in Höhe von 100 MWh gegenüber dem Stromverbrauch von 2.500 MWh des Vorjahres.
- Wie viel davon wurde bisher bereits umgesetzt?  
Z. B. 20 Wasserspararmaturen im Gebäude B, nicht jedoch im Altbau A.  
Gibt es Hindernisse, die die Zielerreichung erschweren oder verzögern?
- Wann hat die Umsetzung der Maßnahme/das Projekt begonnen?
- Bis wann soll/sollte die Maßnahme umgesetzt werden?
- Wie soll/sollte das Ziel erreicht werden?  
Z. B. mit welchen Verfahren, mit welchen Kosten/Ressourcen?
- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahme?
- Wer ist der/die AnsprechpartnerIn für weitere Informationen?

Für den Überblick reicht die Darstellung der Maßnahmen in Form einer Tabelle. Auch für den Bericht ist zumeist ein Absatz pro Maßnahme (mit den in der Tabelle angeführten Informationen) ausreichend. Nur ausgewählte, für den Bericht besonders wichtige Maßnahmen werden ausführlicher dargestellt.





## 4.4 DATEN-CHECK

### ERGEBNIS

- ➔ Zuverlässige Daten im Bericht
- ➔ Verbesserungsvorschläge für die Erhebung und Verarbeitung von Daten für weitere Berichte

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Fragen & Checkliste zusammenstellen, Termine koordinieren	ProjektleiterIn oder interne AuditorIn	2	
Durchführung	Fragen durcharbeiten, Dokumente prüfen	Datenlieferanten und AuditorIn	8	
Nachbereitung	Verbesserungsvorschläge ausarbeiten und besprechen	ProjektleiterIn oder interne AuditorIn, Datenlieferanten	4	

### BESCHREIBUNG

Die Überprüfung der Daten, die im Nachhaltigkeitsbericht abgebildet werden sollen, ist ein wesentlicher Schritt, um die Zuverlässigkeit der Angaben im Bericht sicherzustellen. Wenn die Daten mit den AnsprechpartnerInnen diskutiert werden, ergeben sich zumeist gleich Vorschläge, wie die Erfassung, Verarbeitung und Interpretation der Daten künftig besser vor sich gehen kann.

#### Vorbereitung

Zur Vorbereitung stellt der/die ProjektleiterIn oder der/die AuditorIn eine Checkliste mit Fragen zusammen, welche die Erhebung, Verarbeitung und Interpretation der Kennzahlen hinterfragen.

#### Durchführung

Der/die AuditorIn geht die Fragen mit den AnsprechpartnerInnen durch und notiert, in welcher Weise die Daten erhoben bzw. berechnet werden, welche Verfahren und Standards dafür herangezogen werden, wie die Daten weitergegeben und verarbeitet werden. Ähnlich wie bei Audits kann gleich im Anschluss daran Feedback zu den Beobachtungen gegeben werden.

#### Nachbereitung

Nach Abschluss der Gespräche analysiert der/die AuditorIn die Feststellungen und arbeitet Vorschläge für die Verbesserung der Datenerhebung und -verarbeitung aus. In einem weiteren Gespräch werden die Verbesserungsvorschläge mit den Gesprächspartnern und den verantwortlichen Entscheidungsträgern diskutiert und die weitere Vorgehensweise beschlossen.

#### – TIPP –

Eine Verbindung der Datenprüfung mit einem internen Audit für Umwelt, Qualität oder Sicherheit und Gesundheit hilft, den Zeitbedarf zu minimieren.

## – PRÜFUNG VON KENNZAHLEN –

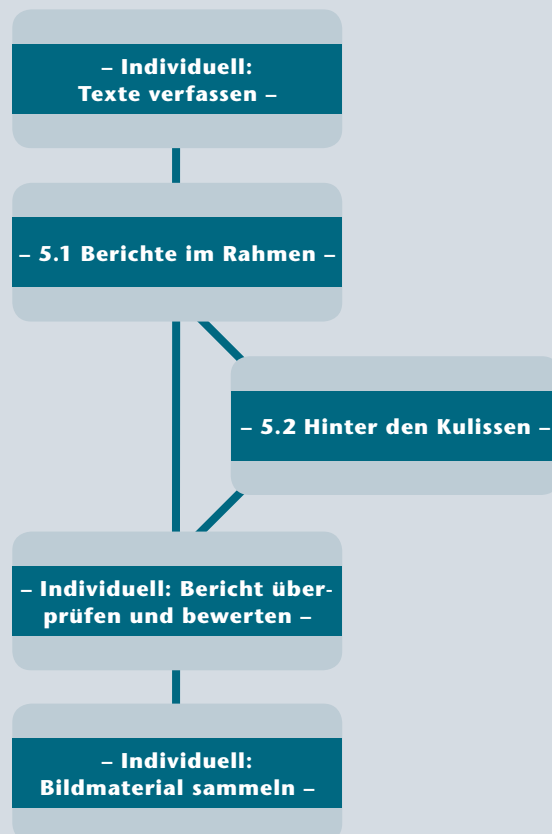
Thema	Frage	Bemerkungen	ok	Verbesserungsvorschlag
Auswahl der Kennzahlen	Was sagt die Kennzahl in Bezug auf Umsetzung des Unternehmensleitbilds aus?			
	Was sagt die Kennzahl in Bezug auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie aus?			
	Welche sind die wichtigsten Einflussfaktoren für diese Kennzahl?			
	Was waren die wichtigsten Maßnahmen im Berichtsjahr? Wie sind diese in der Entwicklung der Kennzahlen ersichtlich?			
Definition	Was beinhaltet die Kennzahl genau (z. B. Wasserverbrauch in m <sup>3</sup> )? Welche Prozesse? Gibt es Prozesse oder Unternehmensbereiche, die in diese Kennzahl nicht einfließen? Wo wird die Grenze gesetzt in der Wertschöpfungskette bzw. zwischen Standorten? Ist diese Grenze dokumentiert?			
	Sind die Kennzahlen im ganzen Unternehmen einheitlich definiert (Einheiten, Bezugsgrößen)?			
Daten-erhebung	Wie läuft die Datenerhebung ab?			
	Gibt es festgelegte Verfahren für die Datenerhebung?			
	Wer ist für die Datenerhebung verantwortlich?			
	In welchen Intervallen werden die Daten erhoben/ gemessen/berechnet?			
	Welche Formulare oder Dokumente werden für die Datenerfassung und die Weitergabe der Daten verwendet?			
	Wo werden die ermittelten Daten festgehalten/ dokumentiert?			
Daten-prüfung	Wo sehen Sie Risiken oder kritische Aspekte in der Datenerhebung und -verarbeitung? Wo können leicht Fehler passieren (z. B. händisches Übertragen, verschiedene Einheiten, Umrechnen von Einheiten, ...)?			
	Gibt es vorgegebene Verfahren, um Daten zu überprüfen? Eine Plausibilitätsprüfung (z. B. Vergleich zur Vorperiode)? Freigabe durch Verantwortliche?			
Archivierung	Stichproben anhand von Beispielen: Ist die Kennzahl korrekt? (von der Messung/Ermittlung bis zur Kennzahl für den Bericht) Sind bei relativen Kennzahlen die Bezugsgrößen korrekt (z. B. Produktionsdaten, Mitarbeiterzahl, ...)?			
	Wo werden die Daten gespeichert?			
	Gibt es Sicherheitskopien?			
Bericht-erstattung	Wer hat Zugriff zu den Daten?			
	Gibt es Verfahren für die Bekanntgabe und Weitergabe von Kennzahlen (Reporting)?			
	An wen werden die Kennzahlen weitergegeben? In welchen Intervallen? Wie werden die Kennzahlen weiter genutzt?			
Ziele	Was waren die Ziele für diese Kennzahl für das Berichtsjahr?			
	Sind die Ziele im Berichtsjahr erreicht worden?			
	Welche Maßnahmen wurden getroffen (in Folge einer Zielverfehlung)?			
	Wie kommen die Ziele für die Folgejahre zustande?			

# 5 Bericht schreiben

Nach den Vorbereitungen in den vergangenen Schritten geht das Erstellen der Texte in Schritt 5 leicht von der Hand: Die Ergebnisse der Datenerhebung und die Diagramme und Tabellen erhalten nun begleitende Texte, die erarbeiteten Leitbilder, Themen, Anspruchsgruppen-Analysen werden mit zusätzlichen Erläuterungen versehen.

In der kurzen Tradition haben sich auch schon einige Elemente herauskristallisiert, welche von einem Nachhaltigkeitsbericht allgemein erwartet werden: Vorwort, Kurzbeschreibung des Unternehmens oder Berichtsabgrenzung säumen die Inhalte, die Sie bereits in den vergangenen Schritten erarbeitet haben. Kapitel 5.1 hilft Ihnen, hier den richtigen Rahmen zu finden. Ein spezieller Punkt ist die Beschreibung, wie der Bericht entstanden ist: Mit Methode 5.2 gewähren Sie den LeserInnen einen Blick hinter die Kulissen ... und Sie würdigen damit auch die Arbeit Ihres Teams.

Vergessen Sie nicht, bereits jetzt Bildmaterial für den Bericht zu organisieren, damit der Bericht zeitgerecht fertig wird. Falls Sie sich entschlossen haben, Ihren Bericht von unabhängigen Stellen überprüfen zu lassen, ist der Rohentwurf ein guter Zeitpunkt für eine erste Feedbackschleife.



- SCHRITT 5: BERICHT SCHREIBEN -			
Wählen Sie Ihre Methoden aus!			
<b>Texte verfassen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	<b>individuell</b>		
<b>Daten ergänzen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	<b>5.1 Bericht im Rahmen</b>		
<input type="checkbox"/>	<b>5.2 Hinter den Kulissen</b>		
<b>Bericht überprüfen und bewerten</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	<b>individuell</b>		
<b>Bildmaterial sammeln</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	<b>individuell</b>		
	<b>Summe Stunden</b>		
	<b>Summe Personentage</b>		

## 5.1 BERICHT IM RAHMEN – WAS IN KEINEM BERICHT FEHLEN SOLLTE

### ERGEBNIS

- ➔ Ein Bericht, der nachvollziehbar, klar und verständlich ist.



### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	keine			
Durchführung	Informationen einholen, Text zusammenstellen, Vollständigkeit prüfen	ProjektleiterIn, Kommunikations- ExpertIn	je nach Umfang des Unternehmens	
Nachbereitung	keine			

### BESCHREIBUNG

In jedem Bericht ist ein wenig Basis-Information notwendig, damit der Bericht „Hand und Fuß“ hat und für die LeserInnen nachvollziehbar und verständlich wird.

Der Hauptteil des Nachhaltigkeitsberichts zu Werthaltungen, Leistungen und künftigen Entwicklungen ist individuell von Unternehmen zu Unternehmen verschieden und erlaubt viel Gestaltungsfreiraum. Hilfestellung dazu gibt das Kapitel „Berichtswerkstatt“.

Die Auflistung von Inhalten, die in jedem Bericht notwendig sind, können Sie als Checkliste verwenden. Natürlich können die Kapitel anders genannt, anders gereiht und anders gestaltet werden – wichtig ist nur, dass die Informationen im Bericht enthalten und gut auffindbar sind.

- ➔ Inhaltsverzeichnis
- ➔ Vorwort der Geschäftsführung
- ➔ Profil der Organisation
- ➔ Abgrenzung des Berichts
- ➔ Nachhaltigkeits-Leitsätze
- ➔ Strategie des Unternehmens und Nachhaltigkeit
- ➔ Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen
- ➔ Verantwortung, Herausforderungen, Leistungen, Kennzahlen – individuelle Gliederung
- ➔ Eventuell: Prüfbestätigung bei externer Überprüfung des Berichts
- ➔ Eventuell: Anhang mit Datentabellen
- ➔ Glossar
- ➔ Eventuell: Hinweis auf Förderung
- ➔ Kontakt/Feedback
- ➔ Impressum

## – RAHMENKAPITEL FÜR DEN NACHHALTIGKEITSBERICHT –

### Inhaltsverzeichnis

Ziel	Wichtige Informationen
LeserInnen sollen die Themen leicht finden, die für sie interessant sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Tipp: Ein Farbleitsystem kann dabei helfen</li> <li>➔ Tipp: Zuletzt das Inhaltsverzeichnis nochmals aktualisieren, damit auch alle Änderungen bis zum Schluss berücksichtigt werden!</li> </ul>

### Vorwort der Geschäftsführung

Ziel	Wichtige Informationen
Den Leser/die Leserin persönlich ansprechen, die Bedeutung des Berichts vermitteln	<p>Steht die Geschäftsführung hinter diesem Bericht?          Wie steht die Geschäftsführung zu Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung?          Was ist der Geschäftsführung wichtig?          Bei welchen Themen sieht die Geschäftsführung Handlungsbedarf, große Herausforderungen? Was sind die Highlights im Bericht?</p>

### Profil der Organisation

Ziel	Wichtige Informationen
Visitenkarte der Organisation, LeserInnen sollen erkennen, welche Organisation den Bericht verfasst hat.	<p>Wer sind die Eigentümer?          Gibt es Tochterunternehmen, Beteiligungen an anderen Unternehmen?          Unternehmensform, Organisationsform?          In welchen Geschäftsbereichen ist das Unternehmen tätig?          Was sind die Aufgaben der Organisation? Was sind die Hauptprodukte, Dienstleistungen?          Wo befinden sich die Standorte der Organisation, wo der (Firmen-)Sitz?</p>

### Strategie und Nachhaltigkeit

Ziel	Wichtige Informationen
LeserInnen sollen sehen, in welche Richtung sich das Unternehmen weiterentwickeln wird.	<p>Was sind die großen Herausforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit?          Wie stark ist das Unternehmen auf Nachhaltigkeit ausgerichtet?          Entstehen Interessenskonflikte zu Nachhaltigkeit?</p>

### Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen

Ziel	Wichtige Informationen
Darstellen, wie Themen nachhaltiger Entwicklung von Jahr zu Jahr besser in die Unternehmensprozesse und -entscheidungen integriert werden.	<p>Welche Managementsysteme für nachhaltige Entwicklung sind in Kraft?          Wer hat die Verantwortung über die unterschiedlichen Aspekte nachhaltiger Entwicklung?          Welche Aktivitäten wurden im Berichtsjahr gesetzt, um nachhaltige Entwicklung in Unternehmensabläufe und Entscheidungen stärker einzubinden?</p>

### Abgrenzung des Berichts

Ziel	Wichtige Informationen
LeserInnen sollen Informationen im Bericht richtig einordnen und bewerten können.	<p>Gilt der Bericht für alle Standorte und Bereiche, die im Profil erwähnt werden?          Für welche Organisationseinheit(en) gilt der Bericht?          Auf welches Jahr/auf welche Jahre bezieht sich der Bericht? (Kalender- oder Geschäftsjahr – von/bis)          Beinhaltet der Nachhaltigkeitsbericht auch z. B. den Geschäfts- oder Umweltbericht?</p>

### Nachhaltigkeitsleitsätze

Ziel	Wichtige Informationen
LeserInnen sollen sehen, welche Werte für das Unternehmen wichtig sind.	Ergebnis aus „2.11 Manifest“

### Individueller Inhalt des Berichts

Ziel	Wichtige Informationen
LeserInnen sollen sehen, wo das Unternehmen steht und wie es sich weiterentwickeln wird.	Herausforderungen, Leistungen, Ziele Wie bauen die Aktivitäten im Berichtsjahr auf den Initiativen des Vorjahres auf? Was ist für das nächste Jahr geplant?

### Entstehung des Berichts

Ziel	Wichtige Informationen
LeserInnen sollen sehen, wie die Themen ausgewählt worden sind.	Wer hat am Bericht mitgewirkt? Waren externe Anspruchsgruppen beteiligt? Wie wurden die Themen ausgewählt? Wie wird sichergestellt, dass auch kritische Themen behandelt werden?

### Prüfvermerk (wenn gewünscht)

#### Die Überprüfung eines Nachhaltigkeitsberichts durch eine externe Stelle erfolgt auf freiwilliger Basis.

Ziel	Wichtige Informationen
Bestätigung, dass die wichtigsten Daten überprüft wurden. Bestätigung, dass die wichtigsten Themen angesprochen wurden. Feedback für die Gestaltung künftiger Berichte.	Was genau wurde geprüft? Nach welchen Kriterien?

### Datentabellen (wenn notwendig)

	Wenn die Zahl der Tabellen und Kennzahlen zu groß ist und den Text unterbrechen würde, ist eine Zusammenfassung am Ende des Berichts empfehlenswert.
--	--

### Glossar (wenn notwendig)

	Fachbegriffe der Nachhaltigkeit, Fachbegriffe der Branche, Unternehmensspezifische Begriffe, Abkürzungen. ➔ Tipp: Testleser prüfen, ob alle fremden Begriffe im Glossar enthalten sind.
--	--

### Hinweis auf Förderung

	Wurde für die Erstellung des Berichts eine Förderung in Anspruch genommen? ➔ Tipp: Auf genauen Wortlaut bei Fördergebern und Programmen achten!
--	--

### AnsprechpartnerInnen

Ziel	Beispiele
LeserInnen zur Kontaktaufnahme einladen, Kontaktaufnahme ermöglichen, vertiefende Information zur Verfügung stellen	AnsprechpartnerInnen für die einzelnen Themen nennen AnsprechpartnerIn zum gesamten Bericht nennen E-Mail, Internet-Seite Karte für Feedback – adressiert z. B. an PR-Abteilung Anreize für Feedback

### Impressum

Ziel	Wichtige Informationen
Verantwortung für den Bericht und seine Inhalte nachvollziehbar machen	Herausgeber (Ihr Unternehmen), Redaktion, Gestaltung, Bildmaterial, Druck, Papier

## 5.2 HINTER DEN KULISSEN – ZUR ENTSTEHUNG DES BERICHTS



### ERGEBNIS

- ➔ Rückblick über die Entstehung des Berichts
- ➔ ein transparenter und nachvollziehbarer Bericht
- ➔ Dank an das Projektteam

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	keine			
<b>Durchführung</b>	Notizen zur Entstehung des Berichts auswerten	ProjektleiterIn, Kommunikations-ExpertIn	2	
<b>Nachbereitung</b>	keine			

#### – TIPP –

Regelmäßiges Fotografieren während der gemeinsamen Arbeit – so können gestellte Aufnahmen vermieden werden!

### BESCHREIBUNG

Ein eigenes Kapitel oder ein eigener Abschnitt im Nachhaltigkeitsbericht über die Entstehung des Berichts soll zeigen, dass das Nachhaltigkeitsteam beim Verfassen des Berichts systematisch vorgegangen ist und sich nicht einfach die „Rosinen“ herausgesucht hat, um darüber einen schönen Bericht zu verfassen. Bei der Beurteilung von Nachhaltigkeitsberichten durch externe Stellen und durch LeserInnen gewinnt dieses Kapitel immer mehr Bedeutung.

In diesem Abschnitt im Nachhaltigkeitsbericht können auch das Nachhaltigkeitsteam und das Berichtsteam vor den Vorhang geholt werden. Ein Gruppenfoto bei der gemeinsamen Arbeit ergänzt die Darstellung.

#### – TIPP –

**Für die LeserInnen sind Informationen wichtig zu:**

- Personen:** ➔ Aus welchen Bereichen des Unternehmens kommen die Mitwirkenden?  
 ➔ Waren externe Personen beteiligt (z. B. BeraterInnen, externe ModeratorInnen, VertreterInnen von NGOs, ...)?
- Ablauf:** ➔ Was waren die Meilensteine, Höhepunkte für nachhaltige Entwicklung im Berichtsjahr?  
 ➔ Wie wurden die Themen ausgewählt (z. B. Dialog mit Anspruchsgruppen, interne Bewertung, ...)?  
 ➔ Haben (externe) Anspruchsgruppen an der Entstehung des Berichts mitgewirkt?  
 Wie wurden die einbezogenen Anspruchsgruppen ausgewählt (z. B. Methode 2.1 Unternehmens-Landschaft, ...)?  
 ➔ Gab es besondere Methoden, die bei den einzelnen Schritten zur Berichtserstellung angewendet wurden?

**Für die Mitwirkenden:**

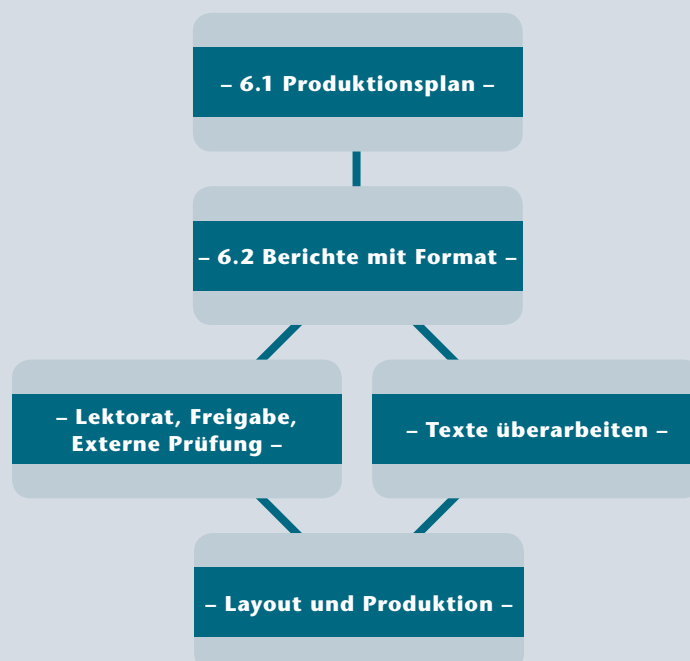
- ➔ Dies ist der Platz, um den Mitwirkenden für ihre Beiträge und Mitarbeit zu danken!

# 6 Bericht gestalten

Nun nimmt der Bericht konkrete Formen an. Um bei den abschließenden Schritten – auch unter Zeitdruck – den Überblick zu bewahren, hilft ein Produktionsplan (Methode 6.1).

Bei der Gestaltung des Formats können Sie der Kreativität freien Lauf lassen. Anregungen dafür finden Sie in Methode 6.2.

Letztendlich gilt es noch, die Berichtsinhalte, Texte und Bilder von Geschäftsführung, internen Abteilungen, externen GutachterInnen und LektorInnen überprüfen zu lassen und entsprechende Korrekturen vorzunehmen, bevor mit Layout und Druck begonnen werden kann.



- SCHRITT 6: BERICHT GESTALTEN -			
Wählen Sie Ihre Methoden aus!			
<b>Konzept für Layout und Produktion planen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	6.1 Produktionsplan		
<input type="checkbox"/>	6.2 Bericht mit Format		
<b>Texte überarbeiten</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	individuell		
<b>Korrekturen, Lektorat, Freigabe, externe Prüfung</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	individuell		
<b>Layout und Produktion</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	individuell/Grafiker		
<b>Summe Stunden</b>			
<b>Summe Personentage</b>			



## 6.1 PRODUKTIONSPLAN

### ERGEBNIS

- ➔ Zeitgerechte Fertigstellung des Berichts
- ➔ Abstimmung des Fertigstellungstermins mit Verbreitungsaktivitäten

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
Vorbereitung	Anfragen bei Grafikbüros, Druckereien	ProjektleiterIn oder ExpertIn	2	
Durchführung	Plan erstellen	ProjektleiterIn oder ExpertIn	1	
Nachbereitung	Plan abstimmen mit Verarbeitungsmaßnahmen	ProjektleiterIn oder ExpertIn	1	

### MATERIAL

Projektmanagement-Programm, Excel-Tabelle oder großes Blatt Papier mit Kärtchen.

### BESCHREIBUNG

#### Vorbereitung

Der/die ProjektleiterIn erkundigt sich bei Grafikbüros, Druckereien, welche Zeitdauer für das Layouts und Drucken des Berichts erforderlich ist.

#### Durchführung

Zuerst werden die notwendigen Schritte zur Fertigstellung des Berichts aufgelistet.

Anschließend überlegt der/die ProjektleiterIn, in welcher Reihenfolge diese zu erledigen sind.

#### – TIPP –

Druckereien mit dem österreichischen Umweltzeichen ([www.umweltzeichen.at](http://www.umweltzeichen.at)) und Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern machen Ihr Engagement für die Nachhaltigkeit glaubwürdiger.

- Welche Ergebnisse sind Voraussetzung, um mit einem anderen Schritt beginnen zu können?
- Welche Schritte können parallel durchgeführt werden?
- Welche Schritte werden im eigenen Team, welche durch externe Personen erledigt?

Anschließend werden diese Schritte auf einem Raster eingetragen.

**Nachbereitung**

Schließlich werden die geplanten Aufgaben und Zeiträume mit den beteiligten Personen abgestimmt (z. B. Geschäftsleitung, Grafikbüro, Druckerei, ...).

- Passt der Zeitrahmen?
- Sind Urlaubszeiten und andere Projekte berücksichtigt?
- Welche Schritte müssen/können in kürzerer Zeit erledigt werden?
- Was kann noch parallel erledigt werden?

**– BEISPIEL –**

Beispielhafter Produktionsplan:

	Verantwortlich	Jänner				Februar				März			
		KW 1	KW2	KW3	KW4	KW5	KW6	KW7	KW8	KW9	KW10	KW11	KW12
Übergabe Endfassung an Geschäftsleitung	ProjektleiterIn	◆											
Anmerkungen durch Geschäftsleitung	GL												
Einarbeiten der Anmerkungen	Berichts-Team												
Übergabe Endfassung an Prüfstelle	ProjektleiterIn				◆								
Kommentare durch Prüfstelle	Prüfstelle												
Einarbeiten der Anmerkungen	Berichts-Team												
Übergabe Bericht an Grafikbüro	ProjektleiterIn	◆											
Grafikbüro erarbeitet ersten Entwurf	Grafikbüro												
Diskussion des Entwurfs des Grafikbüros	Berichts-Team		◆										
Texte, Bilder anpassen bzw. ergänzen	Berichts-Team												
Übergabe Bericht an Testleser	ProjektleiterIn		◆										
Bericht Probelesen	Testleser												
Änderungen aus Probelesen einarbeiten	Berichts-Team												
Freigabe durch Geschäftsleitung	GL												
Redaktionsschluss Texte	ProjektleiterIn												
Übergabe an LektorIn	ProjektleiterIn	Ferien				Ferien							
Korrektur durch LektorIn	LektorIn												
Änderungen einarbeiten	Berichts-Team												
Übergabe an Grafikbüro	ProjektleiterIn												
Layout	Grafikbüro												
Endpräsentation Layout	Grafikbüro												
Freigabe durch Geschäftsleitung	GL												
Übergabe an Druckerei	Grafikbüro												
Druck & Produktion	Druckerei												
Lieferung	Druckerei												◆

interne Aufgaben	■
externe Aufgaben	■
Übergabe	◆
Meilensteine	◆

**– PRODUKTIONSPLAN –**

	Verantwortlich	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW
Übergabe Endfassung an Geschäftsleitung	ProjektleiterIn								
Anmerkungen durch Geschäftsleitung	GL								
Einarbeiten der Anmerkungen	Berichts-Team								
Übergabe Endfassung an Prüfstelle	ProjektleiterIn								
Kommentare durch Prüfstelle	Prüfstelle								
Einarbeiten der Anmerkungen	Berichts-Team								
Übergabe Bericht an Grafikbüro	ProjektleiterIn								
Grafikbüro erarbeitet ersten Entwurf	Grafikbüro								
Diskussion des Entwurfs des Grafikbüros	Berichts-Team								
Texte, Bilder anpassen bzw. ergänzen	Berichts-Team								
Übergabe Bericht an Testleser	ProjektleiterIn								
Bericht Probelesen	Testleser								
Änderungen aus Probelesen einarbeiten	Berichts-Team								
Freigabe durch Geschäftsleitung	GL								
Redaktionsschluss Texte	ProjektleiterIn								
Übergabe an LektorIn	ProjektleiterIn								
Korrektur durch LektorIn	LektorIn								
Änderungen einarbeiten	Berichts-Team								
Übergabe an Grafikbüro	ProjektleiterIn								
Layout	Grafikbüro								
Endpräsentation Layout	Grafikbüro								
Freigabe durch Geschäftsleitung	GL								
Übergabe an Druckerei	Grafikbüro								
Druck & Produktion	Druckerei								
Lieferung	Druckerei								

109

**6.2 BERICHT MIT FORMAT****ERGEBNIS**

➔ Ein Bericht, der zu Ihren Kommunikationszielen und Ihren Zielgruppen passt

**PROFIL**

➔ Schwerpunkt Nachhaltigkeitsbericht und Kommunikation

**RESSOURCEN****– ZEITBEDARF –**

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Anregungen von anderen Berichten	ProjektleiterIn oder ExpertIn	2	
<b>Durchführung</b>	Diskussion und Entscheidung	ProjektleiterIn oder ExpertIn	2	
<b>Nachbereitung</b>	Gestaltung des Berichtes	ExpertIn oder Agentur	individuell	

## BESCHREIBUNG

Um die richtige Form zu finden, sind folgende Überlegungen hilfreich:

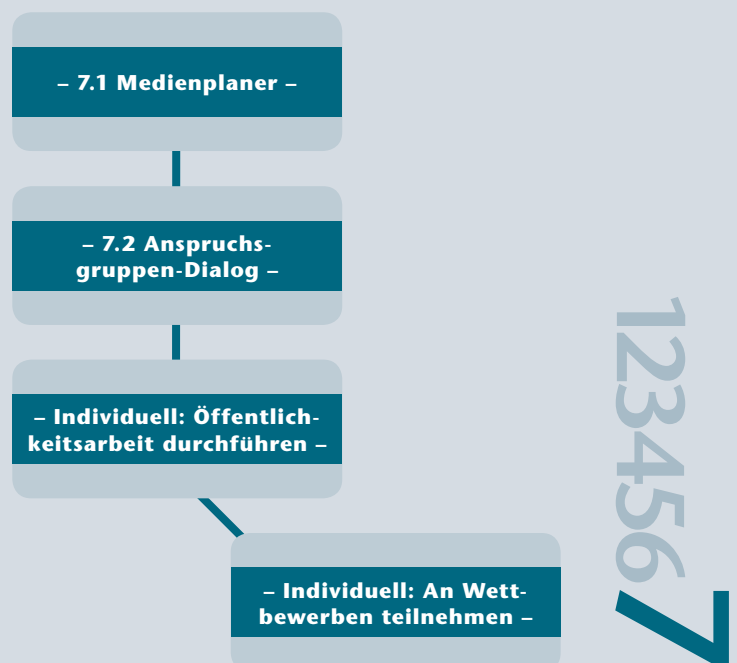
- Wer soll den Bericht lesen?
- Werden diese LeserInnen den Bericht am Schreibtisch, am Sofa, im Zug etc. lesen?
- Welche Form/welches Format ist dafür am besten geeignet?
  - Ein Bericht, der sich leicht auffalten lässt und nicht gleich wieder zublättert?
  - Ein Bericht, der sich mit einer Hand halten lässt?
  - Z. B. Gut geeignet sind dafür Spiralbindung oder mittig geklammerte Berichte
- Sind die Zielgruppen eher bei Messen, Veranstaltungen etc. zu erreichen?
  - Eine Kurzfassung des Berichts kann auch auf einem Plakat oder Roll-up Platz finden!
  - Ein Folder fasst die wichtigsten Inhalte zusammen.
- Die LeserInnen lesen nicht gerne viel Text auf einmal?
  - Ein Newsletter kann jeweils ein Thema aus dem Nachhaltigkeitsbericht herausgreifen. So entsteht ein Nachhaltigkeitsbericht als „Fortsetzungsgeschichte“.
  - Vorteil: Das Thema Nachhaltigkeit wird immer wieder ins Gedächtnis gerufen.
  - Eine Kurzfassung kommt den eiligen LeserInnen entgegen.
- Der Bericht soll aus dem Rahmen fallen?
  - Querformat erleichtert die Verwendung großer Bilder, selbst viel Text hat leicht Platz.
  - Ein kleines Heft zum In-die-Tasche-Stecken kann überall hin mitgenommen werden.
  - Ein Bericht, der etwas breiter als A4 Hochformat ist, hat im Regal immer „die Nase vorn“.
- Der Bericht soll jedem zugänglich sein, der ihn sucht?
  - Einfaches Bestellen des gedruckten Berichts über die Internet-Seite
  - Angebot zum Herunterladen des Berichts, z. B. als PDF-Dokument
  - Interaktive Web-Version des Berichts erlaubt den LeserInnen, die gesuchten Inhalte auszuwählen bzw. zwischen Überblick und Detailinformationen zu wählen

Natürlich können auch mehrere Formen miteinander kombiniert werden!

# 7 Bericht verbreiten

Über Methode 7.1 gewinnen Sie einen Überblick darüber, wie Sie den Bericht an den Mann und an die Frau bringen können. Eine spezielle Form ist dabei der Dialog mit den Anspruchsgruppen, der heute vielfach auf die Publikation eines Berichts erfolgt (7.2).

Hier erhalten Sie Rückmeldungen zum Bericht und Impulse für die weitere zukunftsfähige Entwicklung Ihres Unternehmens. Eine gute Möglichkeit, Feedback zu erhalten, ist auch die Teilnahme an Wettbewerben, etwa dem ASRA\*.



\* Austrian Sustainability Reporting Award; Informationen: [www.kwt.or.at](http://www.kwt.or.at)

- SCHRITT 7: BERICHT VERBREITEN -			
Wählen Sie Ihre Methoden aus!			
<b>Verbreitungsmaßnahmen planen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	7.1 Medienplaner		
<b>Dialog mit Anspruchsgruppen durchführen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	7.2 Anspruchsgruppen-Dialog		
<b>Öffentlichkeitsarbeit durchführen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	individuell laut Medienplaner		
<b>bei Wettbewerben teilnehmen</b>			
Auswahl	Methode	Team	Zeit
<input type="checkbox"/>	individuell		
	<b>Summe Stunden</b>		
	<b>Summe Personentage</b>		



## 7.1 MEDIENPLANER

### ERGEBNIS

- ➔ den Bericht gezielt verteilen
- ➔ den Bericht bekannt machen
- ➔ Übersicht über die notwendigen Aufgaben
- ➔ Aufgaben klar zugeordnet
- ➔ Doppelarbeiten und Überschneidungen vermeiden

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Veranstaltungen recherchieren	ProjektleiterIn	2	
<b>Durchführung</b>	Erstellen des Verteilers und der Pläne im Team	ProjektleiterIn Team PR-Agentur Marketing, Vertrieb	2	
<b>Nachbereitung</b>	Plan abstimmen mit Unternehmen	ProjektleiterIn	2	

### MATERIAL

Projektmanagementprogramm, EXCEL, Papier und Kärtchen oder Wandkalender.

### BESCHREIBUNG

Der Nachhaltigkeitsbericht ist (so gut wie) fertig, die meiste Arbeit ist geschafft. Ein Nachhaltigkeitsbericht ist aber nur so erfolgreich, wie er eingesetzt wird. Nicht nur der Bericht muss verteilt werden, sondern auch seine Inhalte!

Für die gezielte Verbreitung des Berichts helfen der Verteiler, der Medienplan und der Veranstaltungsplan.

#### Verteiler für den Bericht

Der Verteiler ist eine Liste, wer den Bericht bekommen soll und in welcher Weise:

- ➔ Wer soll den Bericht bekommen?
- ➔ In welcher Form bzw. bei welchem Anlass sollen die Zielgruppen den Bericht erhalten?

#### – BEISPIELE FÜR DIE FORM DER VERTEILUNG –

- ➔ persönliche Übergabe durch die Geschäftsleitung, PR-MitarbeiterInnen, Vertrieb ...
- ➔ mit persönlichem Anschreiben per Post
- ➔ im Rahmen einer Veranstaltung verteilen
- ➔ bei einer Veranstaltung zur Entnahme auflegen
- ➔ auf Anfrage über die Internet-Seite

Erste Entscheidungen dazu werden bereits im Schritt 2 (Anspruchsgruppen und Themen) getroffen. Hier soll die Liste nochmals überprüft, ergänzt und detaillierter geplant werden.

### Medien- und Veranstaltungsplan

Im Rahmen eines Brainstormings im Team (z. B. per Zuruf oder mit Kärtchen) werden Ideen für Veranstaltungen gesammelt, bei denen die Organisation den Bericht vorstellen oder zum Thema Nachhaltigkeit auftreten könnte:

- Eigene Veranstaltungen
- Teilnahme an externen Veranstaltungen

Ebenso sammelt das Team mögliche Medien und Themen mit Hilfe eines Brainstormings. Das Team konkretisiert anschließend diese Ideen:

- Welche firmeninternen Medien können wir nutzen (Newsletter, Firmenzeitung, ...)?
- Welche Zeitungen, Magazine könnten berichten?
- Welche landesweiten/nationalen Radio- oder Fernsehbeiträge könnten zum Nachhaltigkeitsbericht passen?
- Wer kennt bereits AnsprechpartnerInnen bei den Medien?
- Gibt es Spezialausgaben mit Themenschwerpunkten (z. B. Profil Special CSR)?
- Wann sind die Daten für den jeweiligen Redaktionsschluss?
- Was sind die Interessenschwerpunkte des jeweiligen Mediums?
- Was sind die Interessenschwerpunkte der Redakteurin/des Redakteurs?
- Was wäre ein passendes Thema?
- Was wäre ein passender Aufhänger, um das Thema interessant zu machen?
- Gibt es Anlässe (z. B. Tag der Frau, Tag des Wassers, ...), um bestimmte Themen aufzugreifen?

Die noch benötigten Informationen müssen durch eine Recherche ergänzt werden. Anschließend werden Schwerpunkte gesetzt bzw. Veranstaltungen und Medienbeiträge ausgewählt.

Schließlich erfolgt noch einmal eine Übersichtsbetrachtung:

- Werden alle geplanten Zielgruppen angesprochen, wurden welche übersehen?
- Sind die Maßnahmen gut verteilt, damit auch in einem halben Jahr noch das Thema Nachhaltigkeit mit der eigenen Organisation in Verbindung gebracht wird?
- Sind die Maßnahmen und der damit verbundene Aufwand gut verteilt? Ist der Aufwand machbar?
- Wie passt der Plan zu den Ergebnissen aus „2.3 Perspektiven-Wechsel“?



## 7.2 ANSPRUCHSGRUPPEN-DIALOG



### ERGEBNISSE

- ➔ Feedback zum Nachhaltigkeitsbericht
- ➔ Ideen für nachhaltige Entwicklung des Unternehmens
- ➔ Ideen für den nächsten Nachhaltigkeitsbericht
- ➔ Intensivierung der Beziehung zu strategisch wichtigen Anspruchsgruppen

### RESSOURCEN

#### – ZEITBEDARF –

	Aufgaben	Wer?	Stunden/Person	Stunden gesamt
<b>Vorbereitung</b>	Vorbereitung, Einladung von Anspruchsgruppen	ModeratorIn	12	
<b>Durchführung</b>	Workshop	Team	4	
<b>Nachbereitung</b>	Dokumentation	ModeratorIn	6	

### MATERIAL

Großer Workshopraum für mindestens 24 TeilnehmerInnen, 6–8 runde Tische, genügend Schreibmaterial pro Tisch, Packpapier zum Bespannen der Tische, Plakat mit Spielregeln.

### BESCHREIBUNG

Dialoge mit Anspruchsgruppen sind heute oft schon Fixpunkte nach der Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts. Es gibt keine bessere Gelegenheit, Feedback von außen zu bekommen: zum Bericht und dazu, wie man von außen gesehen wird. Darüber hinaus signalisiert ein Unternehmen damit, dass es seine Anspruchsgruppen ernst nimmt und offen mit ihnen in einen Dialog treten möchte.

Zu Beginn sollten jene Anspruchsgruppen für die Einladeliste ausgewählt werden, von denen eine qualitativ hohe Rückmeldung zu erwarten ist. Widersprüchliche Meinungen sind willkommen und beleben den Prozess. Nehmen Sie zur Gestaltung der Einladeliste z. B. die Ergebnisse der Methoden 2.1 „Unternehmens-Landschaft“ zur Hand.

Das **Sustainability-Café** funktioniert auf Basis des „World-Café“, einem kreativen Prozess, dessen Methodik ihren Weg aus den USA zu uns fand. Dabei werden die Gäste gebeten, in lockerer Kaffeehaus-Atmosphäre nicht nur zu plaudern, sondern Ideen zu kreieren und sie mit möglichst vielen Menschen zu verknüpfen.

### 3 x 20 Minuten Hirnfutter

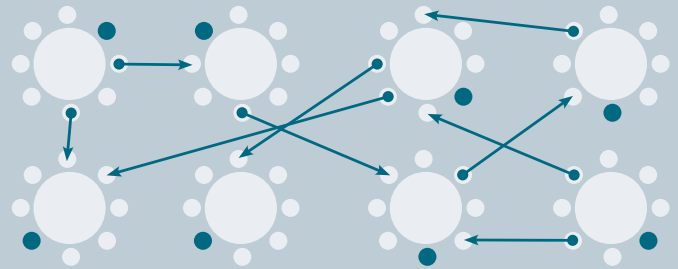
Das geschieht dadurch, dass etwa vier bis acht Menschen an einem Tisch Platz nehmen und 20 Minuten lang miteinander ihre Ideen zu einem bestimmten Thema – in unserem Fall eben „Nachhaltigkeit und Ihr Unternehmen“ – mitteilen, weiterentwickeln und die wichtigsten Stichworte auf dem „Tischpapier“ notieren.

Sobald der Gong ertönt, ist es Zeit, zum nächsten Tisch zu ‚reisen‘, aber nicht für alle. Die GastgeberInnen, welche die Moderation über haben, bleiben an den Tischen.

### Gastgeber-Verantwortung

Die Aufgabe der GastgeberInnen ist eine verantwortungsvolle Tätigkeit, sie müssen gut strukturieren, filtern und Prioritäten setzen können. Denn er oder sie gibt den neu Hinzugekommenen einen kurzen Abriss der vergangenen Runde. Dreimal werden die Tische gewechselt, um möglichst viele Verknüpfungen und Denkanstöße zu erhalten.

## – BEISPIEL SUSTAINABILITY-CAFÉ –



### Möglicher Ablauf:

Eintreffen zum Sustainability-Café –	1 h
Buffet, Kennenlernen der TeilnehmerInnen	
World-Café zum Thema –	1 h
„Der Nachhaltigkeitsbericht – Wie können wir die nachhaltige Entwicklung im Unternehmen lebendig gestalten?“	
Präsentation der Ergebnisse	30 min.
Abschluss-Runde zur nachhaltigen Zukunft	30 min.

## Arbeitsblatt 7.2

### – SPIELREGELN FÜR DEN DIALOG –

- ➔ Alle Ideen und Beiträge sind wertvoll, der Dialog ist hierarchiefrei.
- ➔ Einander zuhören, um zu verstehen, neue Einsichten zu gewinnen und weitere Fragen zu stellen
- ➔ Ideen und Einsichten vernetzen
- ➔ Gemeinsames in den Vordergrund stellen
- ➔ Alle wichtigen Ideen, Anmerkungen und Fragen auf den Tisch schreiben oder zeichnen
- ➔ Die Zeitvorgaben genau einhalten
- ➔ Den Dialog genießen

# Glossar

**Brainstorming:** Kreativitätstechnik, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördern soll. Im ersten Schritt werden unter Anleitung eine/r ModeratorIn Ideen zu einem bestimmten Thema gesucht. Die TeilnehmerInnen nennen ihre Ideen, alle Ideen werden ohne Bewertung gesammelt. Im zweiten Schritt werden die Ideen durch den/die ModeratorIn präsentiert, geordnet und bewertet.

**Feedback:** Der Begriff Feedback (Rückkopplung) stammt aus der Schaltungstechnik, wird aber auch verwendet im Sinne von: Wiedergabe der eigenen Wahrnehmung, Meinungsäußerung zu einem Vorgang.

**Rolle:** Eine Rolle fasst mehrere Aufgaben zum Beispiel im Rahmen eines Projekts zusammen. Eine Rolle umfasst die Kompetenz (Verpflichtungen und Möglichkeiten einer Person) und die Qualifikation (selbst erworbene Fähigkeiten).

**Funktion:** Eine betriebliche Funktion bezeichnet einen abgegrenzten Aufgaben- und Verantwortungsbereich innerhalb der Organisationsstruktur eines Unternehmens.

**Public Relations (PR):** Englischer Ausdruck für Öffentlichkeitsarbeit, bezeichnet das Management der Kommunikation von Organisationen.

**Investor Relations:** Investor Relations (IR) bezeichnet die Beziehungspflege einer Aktiengesellschaft mit ihren Aktionären.

**Anspruchsgruppe (= Stakeholder):** Als Stakeholder werden alle jene Gruppen bezeichnet, die durch die Unternehmenstätigkeiten beeinflusst werden oder ihrerseits auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Typische Stakeholdergruppen sind: Aktionäre, Konsumenten, MitarbeiterInnen, lokale Bevölkerung, Behörden, NGOs und Konsumentenschutzgruppen.

**Zielgruppe:** Eine Zielgruppe ist eine mehr oder weniger genau bestimmte Menge von Personen mit gemeinsamen Eigenschaften, an die sich ein Angebot oder eine Botschaft richten.

**USP (unique selling proposition):** Alleinstellungsmerkmal, Begriff aus dem Marketing. Die herausragende Eigenschaft eines Produktes oder eines Markenartikels, mit der ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz verbunden ist, kann z. B. begründet sein im Preis, in der Formgebung, in besonderen technologischen Eigenarten oder dem Service etc.

**NGO:** Gebräuchliche Abkürzung für Non Governmental Organisations (zu Deutsch: Nicht-Regierungs-Organisationen). Darunter werden Vereine, Verbände, Institutionen, Bildungsträger verstanden. Sie sind Teile der Zivilgesellschaft\*.

# Kontakt und Impressum

## Medieninhaber und Herausgeber

### **Lebensministerium – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft**

Abteilung VI/5 – Betrieblicher Umweltschutz und Technologie  
Stubenbastei 5, 1010 Wien, Tel. 01/515 22-1607, [www.lebensministerium.at](http://www.lebensministerium.at)

### **ABCSD – Austrian Business Council for Sustainable Development**

Herrngasse 6–8/6/1/3, 1010 Wien, Tel. 01/710 10 77-0, [www.abcSD.at](http://www.abcSD.at)

### **Wirtschaftskammer Österreich**

Abteilung Umwelt- und Energiepolitik  
Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, Tel. 05/909 00-4196, [www.wko.at/umwelt](http://www.wko.at/umwelt)

### **WIFI Unternehmerservice**

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, Tel. 05/909 00-3065, [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

### **BMWA – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit**

Abteilung C1/11 für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Entsorgung und nachhaltige Stoffpolitik  
Stubenring 1, 1010 Wien, Tel. 01/711 00-2211, [www.bmwa.gv.at](http://www.bmwa.gv.at)

### **BMVIT – Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie**

Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien  
Renngasse 5, 1010 Wien, Tel. 01/534 64-2919, [www.fabrikderzukunft.at](http://www.fabrikderzukunft.at)  
bzw. [www.nachhaltigwirtschaften.at](http://www.nachhaltigwirtschaften.at)

## AutorInnen des Methoden-Handbuchs

### **Wallner & Schauer GmbH – Die Zukunftsberater**

Neubaugasse 25/II/3, 1070 Wien, Kontakt: Mag. Karl Resel, Tel. 01/403 56 11,  
E-Mail: [resel@zukunftsberater.at](mailto:resel@zukunftsberater.at), [www.zukunftsberater.at](http://www.zukunftsberater.at)

### **Denkstatt Umweltberatung und -Management GmbH**

Hütteldorfer Straße 63-65/5, 1150 Wien, Kontakt: MMag. Aloisia Predota, Tel. 01/786 89 00-23,  
E-Mail: [aloesia.predota@denkstatt.at](mailto:aloesia.predota@denkstatt.at), [www.denkstatt.at](http://www.denkstatt.at)

## Gestaltung

### **Living Office Kommunikationsberatung GmbH**

Josefstraße 46a, 3100 St. Pölten, Tel. 02742/701 11-17, [www.livingoffice.at](http://www.livingoffice.at)

## Druck

### **radinger.print**

Rutesheimer Straße 17, 3270 Scheibbs, Tel. 07482/423 14-30, [www.radinger.com](http://www.radinger.com)  
Gedruckt auf Cyclus Print (100 % Recyclingpapier)

Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wurde im vorliegenden Handbuch an manchen Stellen auf die explizite geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Hierfür wurde als Vereinfachung stellvertretend für beide Geschlechtsformen jeweils nur die kürzere männliche Schreibweise angewendet.

