

Sustainable Development

–

Am Beispiel eines lokalen Produktionsstandortes eines internationalen Unternehmens

Vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Kaiserslautern
zur Verleihung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
genehmigte

Dissertation

vorgelegt von

Dipl. Wirtsch.-Ing. Stefanie Huth

Tag der mündlichen Prüfung:	01.07.2013
Dekan:	Herr Prof. Dr. S. Roth
Vorsitzender:	Herr Prof. Dr. V. Lingnau
Berichterstatter:	1. Herr Prof. Dr. K.J. Zink 2. Herr Prof. Dr. M. v. Hauff

D 386
(2013)

3.4.1 Ergebnis und Bewertung	70
3.4.2 Maßnahmen	82
3.5 Ökologische Aspekte	85
3.5.1 Ergebnis und Bewertung	85
3.5.2 Maßnahmen	95
3.6 Soziale und Kommunikative Aspekte.....	99
3.6.1 Ergebnis und Bewertung	101
3.6.2 Maßnahmen	119
3.7 Status Quo am Standort	122
3.8 Gegenüberstellung des globalen Nachhaltigkeitsberichts und dem Ergebnis der Fallstudie	126
4. Branchenübergreifender Vergleich auf nationaler Ebene.....	136
4.1 Status Quo des Sustainable Development	136
4.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	140
4.2.2 Leitfaden des Bundesumweltministeriums	141
4.2.3 Weiterentwicklung von EMAS	144
4.2.4 Globaler Reporting Index	145
4.3 Nachhaltigkeitsberichte verschiedener Firmen	149
4.3.1 Nachhaltigkeitsbericht von Voith	149
4.3.2 Nachhaltigkeitsbericht von ExxonMobil.....	154
4.3.3 Nachhaltigkeitsbericht von Sulzer	158
4.3.4 Nachhaltigkeitsbericht von Technip.....	161
4.4 Vergleich der verschiedenen Nachhaltigkeitsberichte	166
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	173
Literaturverzeichnis.....	178
Anhang – Fragebogen -.....	185
Lebenslauf.....	205

Abkürzungsverzeichnis

<i>a.a.O.</i>	<i>am angegebenen Ort</i>
<i>AG</i>	<i>Aktiengesellschaft</i>
<i>ATX</i>	<i>Wiener Börse</i>
<i>BNC</i>	<i>Bochumer Nachhaltigkeitscheck</i>
<i>CCS</i>	<i>Carbon Captured Storage</i>
<i>CO</i>	<i>Kohlenmonooxid</i>
<i>CO₂</i>	<i>Kohlendioxid</i>
<i>CSR</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i>
<i>DAX</i>	<i>Deutscher Aktienindex</i>
<i>d.h.</i>	<i>das heißt</i>
<i>EFQM</i>	<i>European Foundation for Quality Management</i>
<i>EFFAS</i>	<i>European Federation of Financial Analysts Societies</i>
<i>EMAS</i>	<i>Eco-Management und Audit Scheme</i>
<i>Etc.</i>	<i>et cetera</i>
<i>EU</i>	<i>Europäische Union</i>
<i>EU-15</i>	<i>alle Mitgliedstaaten der EU vor der Erweiterung im Jahr 2004</i>
<i>Evtl.</i>	<i>Eventuell</i>
<i>FCKW</i>	<i>Fluor-Chlor-Kohlenwasserstoff</i>
<i>Ff</i>	<i>fortfolgend</i>
<i>GmbH</i>	<i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</i>
<i>GRI</i>	<i>Global Reporting Index</i>
<i>Hrsg</i>	<i>Herausgeber</i>
<i>Imug</i>	<i>Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft</i>
<i>IPIECA</i>	<i>The International Petroleum Industry Environmental Conservation Association</i>
<i>ISO</i>	<i>International Organization for Standardization</i>
<i>IT</i>	<i>Informationstechnologie</i>
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
<i>LEAN</i>	<i>Verschlinkung von Prozessen</i>
<i>LRQA</i>	<i>Lloyd's Register Quality Assurance</i>
<i>LNG</i>	<i>Liquid natural gas</i>
<i>m³</i>	<i>Kubikmeter</i>

<i>Mio.</i>	<i>Millionen</i>
<i>Mrd.</i>	<i>Milliarden</i>
<i>NGO</i>	<i>Non-Government organization</i>
<i>NO_x</i>	<i>Stickoxide</i>
<i>OECD</i>	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
<i>PKW</i>	<i>Personenkraftwagen</i>
<i>Safe-Modell</i>	<i>Sustainability Assessment for Enterprises</i>
<i>SBSC</i>	<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>
<i>SGS</i>	<i>Unternehmen für Prüfservice</i>
<i>SMI</i>	<i>Swiss Market Index</i>
<i>SO₂</i>	<i>Schwefeldioxid</i>
<i>t</i>	<i>Tonne</i>
<i>u.a.</i>	<i>unter anderem</i>
<i>vgl.</i>	<i>Vergleiche</i>
<i>VN</i>	<i>Vereinte Nationen</i>
<i>VOC</i>	<i>Volatile organic compound</i>
<i>z.B.</i>	<i>zum Beispiel</i>
<i>%</i>	<i>Prozent</i>
<i>\$</i>	<i>Dollar</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Nachhaltigkeitsdreieck.....	18
Abbildung 2 Schnittmengenmodell für Nachhaltige Entwicklung.....	19
Abbildung 3 Integrierendes Nachhaltigkeitsdreieck.....	19
Abbildung 4 Stärken-Schwächen-Profil im Rahmen des SAFE-Modells	35
Abbildung 5 Ausgefülltes Stärken-Schwächen-Profil.....	36
Abbildung 6 COMPASSradar im Rahmen des SAFE-Modells	37
Abbildung 7 Ein beispielhaft ausgefüllter Compassradar eines Unternehmens	37
Abbildung 8 EFQM Excellence-Modell	43
Abbildung 9 Gewichtung der neun Kriterien des EFQM-Modell	46
Abbildung 10 Bewertungsüberblick der 3 Modelle (eigene Darstellung)	52
Abbildung 11 Formel für die notwendige Stichprobengröße im Modell ohne Zurücklegen	67
Abbildung 12 Häufigkeitsverteilung für alle Teilnehmer zum Fragenteil A1 (Eigene Darstellung).....	70
Abbildung 13 Häufigkeitsverteilung für alle Teilnehmer zum Fragenteil A2 (Eigene Darstellung).....	70
Abbildung 14 Häufigkeitsverteilung für alle Teilnehmer zum Fragenteil A3 (Eigene Darstellung).....	71
Abbildung 15 Häufigkeitsverteilung für die Nachbarn zum Fragenblock A1 (Eigene Darstellung).....	72
Abbildung 16 Häufigkeitsverteilung für die Nachbarn zum Fragenblock A2 (Eigene Darstellung).....	72
Abbildung 17 Häufigkeitsverteilung für die Nachbarn zum Fragenblock A3 (Eigene Darstellung).....	73
Abbildung 18 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock A1 (Eigene Darstellung).....	74
Abbildung 19 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock A2 (Eigene Darstellung).....	75
Abbildung 20 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock A3 (Eigene Darstellung).....	75
Abbildung 21 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock A1 (Eigene Darstellung).....	76

Abbildung 22 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock A2 (Eigene Darstellung).....	76
Abbildung 23 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock A3 (Eigene Darstellung).....	77
Abbildung 24 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock A1	78
Abbildung 25 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock A2	78
Abbildung 26 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock A3	79
Abbildung 27 Häufigkeitsverteilung der Befragten zum Fragenblock B1 (Eigene Darstellung).....	86
Abbildung 28 Häufigkeitsverteilung der Befragten zum Fragenblock B2 (Eigene Darstellung).....	86
Abbildung 29 Häufigkeitsverteilung der Befragten zum Fragenblock B3 (Eigene Darstellung).....	87
Abbildung 30 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock B1 (Eigene Darstellung).....	87
Abbildung 31 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock B2 (Eigene Darstellung).....	88
Abbildung 32 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock B3 (Eigene Darstellung).....	88
Abbildung 33 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock B1 (Eigene Darstellung).....	89
Abbildung 34 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock B2 (Eigene Darstellung).....	89
Abbildung 35 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock B3 (Eigene Darstellung).....	90
Abbildung 36 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock B1 (Eigene Darstellung).....	90
Abbildung 37 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock B2 (Eigene Darstellung).....	91
Abbildung 38 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock B3 (Eigene Darstellung).....	91

Abbildung 39 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock B1	93
Abbildung 40 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock B2	93
Abbildung 41 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock B3	94
Abbildung 42 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung).....	101
Abbildung 43 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung).....	101
Abbildung 44 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung).....	102
Abbildung 45 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock D1 (Eigene Darstellung).....	103
Abbildung 46 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock D2 (Eigene Darstellung).....	103
Abbildung 47 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock D3 (Eigene Darstellung).....	104
Abbildung 48 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung).....	105
Abbildung 49 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung).....	105
Abbildung 50 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung).....	105
Abbildung 51 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung).....	106
Abbildung 52 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung).....	107
Abbildung 53 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung).....	107
Abbildung 54 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung).....	109
Abbildung 55 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung).....	109

Abbildung 56 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung).....	109
Abbildung 57 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock D1 (Eigene Darstellung).....	110
Abbildung 58 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock D2 (Eigene Darstellung).....	110
Abbildung 59 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock D3 (Eigene Darstellung).....	111
Abbildung 60 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung).....	111
Abbildung 61 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung).....	112
Abbildung 62 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung).....	112
Abbildung 63 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock C1	113
Abbildung 64 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock C2	114
Abbildung 65 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock C3	114
Abbildung 66 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock D1 (Eigene Darstellung).....	116
Abbildung 67 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock D2 (Eigene Darstellung).....	116
Abbildung 68 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock D3 (Eigene Darstellung).....	117
Abbildung 69 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock D1	118
Abbildung 70 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock D2	118
Abbildung 71 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock D3	119
Abbildung 72 Durchschnittliche Bewertung der Mitarbeiter (eigene Darstellung)	122
Abbildung 73 Entwicklung des KPIs zur Todesrate über die letzten Jahre.....	128

Abbildung 74 Die Entwicklung des Energyindexes bei den Standorten über die letzten Jahre.....	131
Abbildung 75 Die Entwicklung der Treibhausgasemissionen über die letzten Jahre	131
Abbildung 76 Gründe für die Bevorzugung von Unternehmen (Studie 1999).....	137
Abbildung 77 Der Anteil der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichterstattung (Deutschland: DAX; Schweiz SMI; Österreich ATX und Prime Market)	139
Abbildung 78 Wirtschaftliche Kennzahlen gemäß den GRI-Vorgaben	167
Abbildung 79 Ausschnitt aus der tabellarischen Darstellung der Kennzahlen von Voith aus dem Nachhaltigkeitsbericht von 2010.....	169
Abbildung 80 Durchschnittliche Bewertung der Unternehmen zur Nachhaltigkeitsperformance.....	171

1. Einleitung

Im Rahmen der Klimaproblematik und des Rückgangs fossiler, nicht erneuerbarer Ressourcen ist das nachhaltige Handeln in allen Bereichen des menschlichen Lebens eine der wichtigsten aber auch größten internationalen und nationalen Herausforderungen. Diese Herausforderung ist eine Aufgabe, die nicht durch die Politik alleine in den einzelnen Ländern gemeistert werden kann, sondern die vor allem die Unterstützung der Industrie erforderlich macht. Denn nur mit Unterstützung der national und international tätigen Unternehmen kann langfristig ein verantwortungsbewusster Umgang mit den Ressourcen erzielt werden.

Auch die Bundesregierung, die sich dieser Verantwortung schon vor längerem bewusst geworden ist, aktualisiert ihre 2002 zum ersten Mal festgelegte nationale Nachhaltigkeitsstrategie in regelmäßigen Abständen. Die letzte Aktualisierung ist gerade erst im Februar 2012 veröffentlicht worden. Auf Basis der hierbei durch das Statistische Bundesamt ermittelten und bewerteten Indikatoren zeigt sich, dass Deutschland teilweise auf einem guten Weg ist. Denn sowohl im Bereich des Klimaschutzes und den erneuerbaren Energien als auch bei der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und den Erwerbsquoten auch im hohen Alter haben sich positive Entwicklungen gezeigt. Allerdings gibt es ebenso Bereiche mit Verbesserungspotenzial und hierzu gehören die Aspekte des Verdienstabstands zwischen den Geschlechtern (der Bruttoverdienst der Frauen lag 2010 mind. 20% unter dem der Männer) und eine höhere Transportintensität durch gesteigerten Transitverkehr.¹

Des Weiteren gehen die internationalen Unternehmen zusätzlich immer mehr dazu über, einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen und sich gegenüber den Stakeholdern hinsichtlich ihrer Beiträge zur Nachhaltigkeit zu verantworten. Hierbei beziehen sie sich auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit, nämlich die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Aspekte. Anhand verschiedener Messmethoden und Indikatoren wird in den Berichten versucht, sowohl qualitativ als auch quantitativ einen Überblick über die Unternehmensmaßnahmen zu ermöglichen.

¹ Vgl. Die Bundesregierung: Nachhaltige Entwicklung in Deutschland 2012. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Laufende Nr. 51; Ausgabejahr 2012 a, http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Pressemitteilungen/BPA/2012/02/2012-02-15-fortschrittsbericht.html?nn=28588&__site=Nachhaltigkeit, Stand: 17.02.2012 und vgl. Die Bundesregierung; Nationale Nachhaltigkeitsstrategie – Fortschrittsbericht 2012, Berlin 2012 b, S.12-17

Selbst wenn sowohl die politischen als auch die industriellen Akteure sich ihrer Verantwortung bewusst zu sein scheinen, sind noch einige Herausforderungen zu meistern, bevor sowohl national als auch international ein gemeinsames Handeln im Sinne der nachhaltigen Entwicklung verankert ist. Gerade unter dem Aspekt, dass schon jetzt in einigen ökologischen Systemen eine Übernutzung der Ressourcen vorliegt, muss schnell gehandelt werden, damit die kommenden Generationen gleiche Chancen der Ressourcennutzung haben.²

1.1 Problemstellung

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung spielen die Unternehmen eine wichtige Rolle durch ihren großen und zum Teil internationalen Einfluss. Dabei ist es jedoch für jedes Unternehmen eine Herausforderung, sich von dem rein ökonomischen Denken und Handeln zu lösen und zusätzlich die Vorteile in der Unterstützung und Nachverfolgung der beiden anderen Säulen der Nachhaltigkeit, nämlich dem ökologischen und sozialen Aspekt, zu sehen. Denn Investitionen z.B. in Mitarbeiter, als ein sozialer Bereich, oder in umwelttechnische Innovationen bieten ebenso Chancen für den Wettbewerb und ermöglichen eine langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs.

Ersichtlich wird dieser Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung für den Außenstehenden jedoch nur durch die sogenannten Nachhaltigkeitsberichte, die von vor allem international tätigen Unternehmen jährlich erstellt werden. Sobald man jedoch die kleineren und mittelständischen Unternehmen betrachtet, fällt auf, dass hier zumindest für die breite Öffentlichkeit keine derartigen Berichte zur Verfügung stehen.

Bei genauerer Betrachtung der vorhandenen Nachhaltigkeitsberichte zeigt sich auch eine unterschiedliche Vorgehensweise hinsichtlich der Bewertung der Nachhaltigkeit im Unternehmen und auch der Überprüfung durch z.B. externe unabhängige Gutachter. Es herrscht somit noch bei weitem keine einheitliche Vorgehensweise bei der Berichterstattung zum nachhaltigen Handeln der Unternehmen.

² Vgl. Hagemann, H.; v. Hauff, M.: Nachhaltige Entwicklung als neues Paradigma der Ökonomie. In: Hagemann, H.; v. Hauff, M (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung – Das neue Paradigma in der Ökonomie. Marburg 2010, S. 9-29

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, inwieweit die von den Mitarbeitern wahrgenommene Nachhaltigkeit ihres Standortes von dem veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht des gesamten Unternehmens abweicht und wie der aktuelle Status der Berichterstattung unter Berücksichtigung aller drei Aspekte der Nachhaltigkeit ist. Dabei setzt sich diese Arbeit nicht damit auseinander, welche Aspekte der Nachhaltigkeit relevant sind, denn dazu gibt es schon zahlreiche andere Abhandlungen. Vielmehr wird von den überwiegend einheitlichen Aussagen ausgegangen, dass drei Säulen die Nachhaltigkeit bilden, und dies sind die Aspekte Ökologie, Ökonomie und Soziales.

Um die beiden zuvor genannten Fragestellungen zu beantworten, ist die Arbeit in drei Hauptkapitel unterteilt. In dem auf die Einleitung folgenden **zweiten Kapitel**, als erstes Hauptkapitel, wird zunächst einmal der Begriff Sustainable Development und seine historische Entwicklung abgegrenzt und erläutert. Damit werden die Grundlagen für die weitere Verwendung dieses Begriffes in den Folgekapiteln gelegt. Außerdem werden in diesem Kapitel die möglichen Umsetzungen innerhalb eines Unternehmens und verschiedene Messmethoden beschrieben, um nachhaltige Entwicklung in einem Unternehmen zu erfassen und zu bewerten.

Darauf aufbauend wird in dem **dritten Kapitel** die zuvor festgelegte Messmethode in der Praxis in Form einer Fallstudie angewendet. Die dabei erfassten Daten werden in diesem Teil der Arbeit ausgewertet und es wird analysiert, inwieweit die Mitarbeiter des Unternehmens die nachhaltige Entwicklung bzw. die Investitionen in diesem Bereich ihres Standortes einschätzen. Dabei wird auch ermittelt, ob es Unterschiede in der Einschätzung zwischen den einzelnen Hierarchieebenen des Unternehmens gibt. Diese Diskrepanz zwischen den Hierarchieebenen wird entsprechend erläutert. Die hierbei erzielten Ergebnisse werden anschließend mit dem offiziellen Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens verglichen, um mögliche Abweichungen festzustellen und evtl. vorhandene Schwächen des Berichtes aufzuzeigen.

Das **vierte Kapitel** und damit der letzte Schwerpunkt dieser Arbeit beschäftigt sich mit dem Vergleich einiger ausgewählter vergleichbarer Unternehmen und den von diesen veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten. Hierbei geht es darum festzustellen,

inwieweit bisher eine einheitliche Berichterstattung vorliegt, die es den Stakeholdern möglich macht, auch zwischen den Unternehmen Vergleiche zu ziehen. Außerdem wird ein kurzer Überblick darüber gegeben, ob die Unternehmen in Deutschland sich in eine positive Richtung entwickeln, hinsichtlich ihres Beitrags zur Nachhaltigkeit. Im Anschluss wird ein Ausblick zum Thema der nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene gegeben und ein Resümee gezogen.

2. Sustainable Development

Nicht nur der Begriff Sustainable Development an und für sich ist in der Literatur auf verschiedene Weise definiert und umfasst unterschiedliche Aspekte. Auch die Messmethoden, um den Status der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen zu bestimmen, variieren je nach Zielvorgabe und örtlichen Gegebenheiten. Das folgende Kapitel befasst sich deswegen sowohl mit der Definition von Sustainable Development, die im weiteren Verlauf der Arbeit genutzt werden soll, als auch mit einer Auswahl verschiedener Messmethoden dieses Aspektes in Unternehmen, von denen eine für die Umsetzung in der Praxis ausgewählt wird.

2.1 Definition von Sustainable Development

Das Prinzip der Nachhaltigkeit nimmt seinen Ursprung in der Forstwirtschaft im 18. Jahrhundert und umfasste damals die Idee, einem Wald nur so viel Holz zu entnehmen wie dieser auch gleichzeitig wieder, durch Neuanbau, produzieren kann.³

Der deutsche Begriff „nachhaltige Entwicklung“, als eine der möglichen Übersetzungen für Sustainable Development ist ein darauf aufbauendes Leitbild, welches eine immer größere Bedeutung gewinnt, nicht mehr nur in Bezug auf Holzbedarf und den Bereich der Forstwirtschaft sondern auch für alle weiteren wirtschaftlichen und politischen Bereiche. Verschiedene Gremien nahmen sich dieses Themas an, u.a. auch die Vereinten Nationen, die im Jahre 1983 die sogenannte Brundtland-Kommission gründeten.

Diese Kommission bestand größtenteils aus Politikern der verschiedenen beteiligten Länder und beschäftigte sich mit langfristigen Strategien, um nachhaltige Entwicklung im Jahr 2000 und darüber hinaus zu erreichen. Dabei ging es vor allem auch darum, einen gemeinsamen Weg für die Länder in ihren verschiedenen Entwicklungsstadien zu entwickeln. Es sollte ein effektiver Weg aufgezeigt werden, um zukünftig die Belange der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen und schützen zu können. Auf Basis dieser Ziele stellte die Kommission in Ihrem Bericht Forderungen auf, wie sich die Länder überall auf der Welt zukünftig verhalten sollen.⁴⁵

³ Vgl. Amelung, N.; Mayer-Scholl B.; Schäfer, M. u.a.: Einstieg in nachhaltige Entwicklung. In: Weber, J. (Hrsg.); Amelung, N.; Mayer-Scholl, B. u.a.: Einstieg in nachhaltige Entwicklung, Frankfurt am Main 2008; S. 5-20

⁴ Vgl. Kopfmüller, J.; Brandl, V.; Jörissen, J. u.a.: Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Berlin 2001; S.24ff.

⁵ Vgl. United Nations: Brundtlandbericht - Our common future. Report of the world commission on environment and development, <http://www.un-documents.net/ocf-cf.htm>, Stand: 09.07.2011, S.11

2.1.1 Weltkonferenz in Rio de Janeiro

Die Kommission veröffentlichte ihren Bericht vier Jahre später und stellte damit die Basis für zwei darauf folgende Weltkonferenzen, zum einen 1992 in Rio de Janeiro und zum anderen 2002 in Johannesburg. Im Brundtlandbericht werden zunächst die weltweiten Problemfelder erläutert, mit denen die Länder konfrontiert sind. Denn neben dem Fortschritt und immer mehr technischen Möglichkeiten auf der einen Seite wächst z.B. auch die Zahl der Hungerleidenden, derjenigen, die nicht schreiben können, aber auch der Obdachlosen und derjenigen ohne gesicherten Zugang zu sauberem Trinkwasser. Auch die Natur ist ein Problemfeld, denn jedes Jahr verwandeln sich Millionen Hektar ehemalige Anbaufläche in wertlose Wüste, und Millionen Hektar an Wäldern werden zerstört.⁶

Fortschritt im Hinblick auf Technik birgt nach Aussage der Kommission auch immer wieder lebensbedrohliche Umweltrisiken. Um diese Problemfelder anzugehen und zukünftig zu eliminieren, fordert die Kommission im Brundtlandbericht nachhaltiges Handeln, d.h. in ihren Augen, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne zukünftigen Generationen ihrerseits die Möglichkeit zu nehmen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Es muss also ein Prozess angestoßen werden, der die Nutzung der Ressourcen, die Investitionen und technologischen Entwicklungen und institutionelle Veränderungen derart abstimmt, dass nicht nur gegenwärtige, sondern auch zukünftige Bedürfnisse abgedeckt werden können.⁷

Die Schwerpunkte, bei denen die Kommission deswegen Veränderungen fordert, sind zum einen die Diskrepanz zwischen dem Bevölkerungswachstum in manchen Gebieten und dem gleichzeitig vorhandenen Ressourcenmangel. Um hier eine Verbesserung zu erreichen, muss z.B. eine entsprechende Bildung zur Verfügung gestellt werden, um den jeweiligen Familien selbst eine Entscheidung zu ermöglichen, die Kinderanzahl festzulegen und auch das Recht auf Selbstbestimmung auszuüben.

Der zweite Aspekt ist die weltweite Bereitstellung von Nahrungsmitteln. Denn es können zwar weltweit ausreichend Nahrungsmittel produziert werden, sie fehlen meist jedoch an den Stellen, wo sie benötigt werden. Dies ist somit ein Verteilungs-

⁶ Vgl. United Nations: a.a.O., S. 19

⁷ Vgl. United Nations: a.a.O., S. 22-25 und vgl. Kreibich, R. (Hrsg.); Behrendt, S.; Helm, C. u.a.: Nachhaltige Entwicklung – Leitbild für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft; Zukunftsstudien Band 17; Basel 1996; S.25

problem, das gelöst werden muss. Zukünftig soll es möglich sein, die weltweite Verteilung der produzierten Nahrungsmitteln entsprechend dem Bedarf in den verschiedenen Ländern anzupassen. Auch die Artenvielfalt ist ein ernstes Problem, denn jedes Jahr verschwinden immer mehr und mehr Tier- und Pflanzenarten und werden endgültig ausgelöscht. Doch genau diese Artenvielfalt ist notwendig, um das komplexe ökologische System intakt zu halten. Daher muss dieser Aspekt zunächst einmal auf die politischen Aktionslisten, um dann in größeren als zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Schutzgebieten umgesetzt zu werden. Das Artensterben muss somit verhindert werden.⁸

Ein weiterer Handlungsaspekt, der von der Kommission aufgezählt wird, ist die Energieversorgungsproblematik, da mit steigender Weltbevölkerung auch der Energiebedarf steigt. Daher fordert die Brundlandt-Kommission zum einen, dass jede wirtschaftliche Entwicklung eine Steigerung der Energieeffizienz und damit einen geringeren Energieverbrauch mit sich bringt und zum anderen, dass in Entwicklungs- und Forschungsprogramme investiert wird, um alternative Energiequellen und Nutzungsmöglichkeiten zu finden.

Außerdem erfordert die steigende Bevölkerungsanzahl auch neue Konzepte für die Verstädterung. Denn immer mehr Menschen ziehen vor allem in den Entwicklungsländern aus den ländlichen Gebieten in die großen Städte. Darauf sind die Städte bislang nicht vorbereitet und daher fordert die Kommission, dass Strategien entwickelt werden, um sich dieser Herausforderung zu stellen und entsprechende Wohngebiete und deren Versorgung durch ausreichende Vorbereitung sicherzustellen.⁹

Die Kommission sieht aufgrund all dieser Bedrohung mit höchster Dringlichkeit Handlungsbedarf und fordert die Länder weltweit dazu auf, Maßnahmen zu ergreifen und zusammenzuarbeiten. Deswegen besteht auch die Anforderung, dass der Bericht der Brundtlandt-Kommission nachverfolgt wird und nicht in Vergessenheit gerät. Nur wenn weltweit eine Veränderung stattfindet, erhalten die Menschen auch zukünftiger Generationen freie Entscheidungsmöglichkeiten.¹⁰

⁸ Vgl. United Nations: a.a.O., S. 27-29

⁹ Vgl. United Nations: a.a.O., S. 29-32

¹⁰ Vgl. United Nations: a.a.O., S. 37/38

Genau diesem Aufruf der Kommission folgten die Länder 1992 mit der Konferenz in Rio de Janeiro. Dort wurden die Forderungen des Brundtlandberichts wieder aufgegriffen. Zwei der Dokumente, die in der Rio-Konferenz erstellt und von den versammelten Ländern unterzeichnet wurden, waren die Rio Deklaration und die Agenda 21. In der Rio Deklaration wurden Grundsätze festgelegt, die sich auf Umwelt- und Entwicklungsaspekte beziehen.

Diese Grundsätze stellten den Menschen insoweit in den Mittelpunkt, dass diesem in der heutigen Generation ein gesundes Leben zugesichert wird, aber gleichzeitig auch für zukünftige Generationen Sorge zu tragen ist. Um genau dies in einer nachhaltigen Art und Weise zu erreichen und somit auch die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen, sollen die verschiedenen Staaten zusammenarbeiten und sich durch Erfahrungs- und Wissensaustausch unterstützen. Nur gemeinsam können nämlich diese Grundsätze erreicht und aufrechterhalten werden.¹¹

Die Agenda 21 adressierte die damals bestehenden und zum Großteil noch immer aktuellen Probleme und ist eine Auflistung aller Aktionen, die, differenziert nach Industrie- und Entwicklungsländern, festgelegt wurden, um die Umwelt- und Entwicklungsziele zu erreichen. Hier wird auch zum ersten Mal die Integration der drei verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit beschrieben, nämlich die ökologische, die ökonomische und die soziale Nachhaltigkeit.

Im Hinblick auf die sozialen und ökonomischen Aspekte geht es um die Zusammenarbeit der Länder, um die nachhaltige Entwicklung auch in den Entwicklungsländern voranzutreiben. Außerdem geht es um die Bekämpfung der Armut, den Schutz der Gesundheit und eine nachhaltige Gleichgewicht zwischen Produktion und Verbrauch. Bei dem ökologischen Aspekt fordert die Agenda 21 z.B. Aktionen in Richtung zu einer nachhaltigen Landwirtschaft und der Bekämpfung der Abholzung. Diese beiden zuvor genannten Dokumente waren und sind bis heute freiwillige Verpflichtungen der sie unterzeichnenden Länder und keine zwingende Verpflichtung, an die sich ein Land zu halten hat.¹²

¹¹ Vgl. Vereinte Nationen: Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung.
<http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/rio.pdf>, Stand: 09.07.2011

¹² Vgl. Kopfmüller, J.; Brandl, V.; Jörissen, J. u.a.: a.a.O., S.26ff und Vgl. Vereinte Nationen: Agenda 21. <http://www.agenda21-treffpunkt.de/archiv/ag21dok/index.htm>, Stand: 09.07.2011 und vgl. Voss, G.: Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung – Darstellung und Kritik; Köln 1997; S.9

Auch Deutschland hat auf Basis dieser Dokumente eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie erstellt und anlässlich der Vereinten Nationen-Sondergeneralversammlung in New York 1997 einen damaligen Zwischenbericht vorgestellt. In diesem Bericht werden zunächst einmal die Rahmenbedingungen, die in der Bundesrepublik Deutschland vorliegen, beschrieben, um anschließend den aktuellen Status der nachhaltigen Entwicklung in Deutschland darzustellen.

Dazu gehört der Bereich der Luftreinhaltung, der durch das Bundesimmissionsschutzgesetz reguliert wird und sich vor allem um die Reduktion bestimmter Emissionen kümmert (z. B: SO₂; CO₂ etc.). Ein weiterer Punkt ist der Schutz des Klimas, der in Deutschland durch eine Reduktion der CO-Emissionen vorangetrieben wird, ebenso wie der Schutz der Ozonschicht, für den Deutschland 1991 das Verbot von FCKWs und Halonen in Kraft gesetzt hat.

Weitere Konsequenzen, die getroffen wurden, sind Maßnahmen zur Abfallwirtschaft durch die rechtliche Grundlage des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes, das dafür Sorge trägt, so viele Abfälle wie möglich in den Kreislauf zurückzuführen und nur dann zu beseitigen, wenn keine weitere Verwendung möglich ist. Als letztes Beispiel seien hier noch die Maßnahmen für den Gewässer- und Meeresschutz genannt, die auf Basis des Wasserhaushaltsgesetzes zum Beispiel regelmäßige Kontrollen der Gewässer sowie die Regulierung von Stoffeinleitungen in diese vorsehen.¹³

2.1.2 Die Weltkonferenz in Johannesburg

Auf der Weltkonferenz in Johannesburg 2002 sind diese Punkte wieder aufgegriffen worden und es wurde ein Implementierungsplan festgelegt. Außerdem spezifizierten die Teilnehmer noch einmal genau die detaillierten Ziele für die Zukunft. Dazu gehört das Ziel, die zu dem damaligen Zeitpunkt vorliegende Verlustrate der Biodiversität bis 2010 zu reduzieren. D.h., der Verlust der Artenvielfalt sollte gestoppt werden, ohne jedoch hierbei eine konkrete Zahl zur Reduktion zu nennen und festzuhalten.

Des Weiteren sollen bis 2015 die Sterblichkeitsrate von Kindern unter 5 Jahren um 2/3 reduziert, eine schulische Ausbildung für alle Kinder weltweit und eine Reduzierung der Menschen, die an Hunger leiden, um die Hälfte erreicht werden. Schließlich soll bis 2020 eine erhebliche Verbesserung der Lebensbedingungen von mind. 100

¹³ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung in Deutschland. Bonn 1997, S. 18-36

Millionen Slumbewohnern zusätzlich zu einer sichereren Produktion und Handhabung von Chemikalien im Hinblick auf die menschliche Gesundheit erzielt werden.¹⁴ Auch die EU hat, auf Basis der Vorgaben dieser Weltkonferenzen, eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die regelmäßig aktualisiert wird. Zuletzt hat eine Aktualisierung 2006 stattgefunden. Diese Strategie wird kontinuierlich auf die gerade aktuellen Handlungsfelder hin überprüft. In der Nachhaltigkeitsstrategie der EU werden sieben zentrale Handlungsfelder genannt:

1. *Klimawandel und Energieversorgung*

Um den Klimawandel und damit die entstehenden Kosten und Auswirkungen auf zukünftige Generationen und ihren Lebensraum einzugrenzen, verpflichten sich die EU-15 zu einer Reduktion der Treibhausgasemissionen um 8% im Vergleich zum Stand von 1990. Der Bedarf an Energie sollte bis 2010 im Durchschnitt zu 12% durch erneuerbare Ressourcen abgedeckt sein und im Bereich des Stromverbrauchs mit 21%. Insgesamt soll eine Einsparung des Energie-Endverbrauchs bis 2017 um 9% erzielt werden.¹⁵

Diese Vorgaben sind jedoch wie auch die folgenden nicht verbindlich, sondern allein auf freiwilliger Basis für die Mitgliedsstaaten erstellt. Deutschland erreichte 2010 einen Anteil von 11,3% erneuerbarer Energien am gesamten Bruttoendenergieverbrauch und 18,4% Anteil im Strombereich.¹⁶

2. *Nachhaltiger Verkehr*

Bei diesem zweiten Kernbereich zielt die EU-Strategie darauf ab, die Verkehrssysteme so zu gestalten, dass sie zum einen den Anforderungen aller drei Aspekte der Nachhaltigkeit genügen und zum anderen auch die negativen Auswirkungen auf diese reduziert werden. Als Maßnahmen zählen hier nicht nur die Emissionsreduktionen bei Fahrzeu-

¹⁴ Vgl. Vereinte Nationen: Report on the World Summit on Sustainable Development. New York 2002; S. 39

¹⁵ Vgl. Rat der europäischen Union: Überprüfung der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung – Die erneuerte Strategie. Brüssel 2006, http://www.bmu.de/files/europa_und_umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/application/pdf/eu_nachhaltigkeitsstrategie_neu.pdf, Stand: 14.02.2012, S. 7/8

¹⁶ Vgl. Bundesrepublik Deutschland: Fortschrittsbericht nach Artikel 22 der Richtlinie 2009/28/EG zur Förderung der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen. Stand: 31.12.2011, http://www.erneuerbare-energien.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/fortschrittsbericht_bf.pdf, S.7

gen, sondern auch der generelle verstärkte Nutzen von umweltschonenden Fahrzeugen, wie z.B. Schienen- und Binnenverkehr. Dadurch soll die Transportintensität reduziert werden. Technologische Verbesserungen müssen auch im Bereich der Lärmauswirkungen durch den Verkehr erreicht werden und das gesamte Verkehrsaufkommen im Rahmen der üblichen Produktionsprozesse muss überdacht und optimiert werden.¹⁷

3. *Nachhaltigkeit im Konsum- und Produktionsverhalten*

Unter diesem Aspekt sollen die auf dem Markt verwendeten Produkte eine höhere Verträglichkeit hinsichtlich ökologischer und sozialer Faktoren aufweisen. Dementsprechend steht hier die Anforderung an die Unternehmen im Vordergrund, ihre Produkte dahingehend anzupassen, und die EU wiederum sieht es als ihr Ziel an, den Konsumenten diese Produkte dann auch nahe zu bringen, so dass sie akzeptiert werden. Der Anteil an technischen Verbesserungen hinsichtlich der ökologischen Faktoren und Umwelttechniken soll erhöht werden. In den Köpfen aller Bürger, seien sie Konsumenten oder Produzenten, soll ein nachhaltiger Umgang mit den Produkten verankert werden.¹⁸

4. *Nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen*

Das ökologische System soll gemäß diesem Kernpunkt der europäischen Strategie nachhaltig bewirtschaftet werden, um eine Übernutzung zu verhindern. Beim Abbau bzw. dem Verbrauch der erneuerbaren Ressourcen soll daher Wert darauf gelegt werden, dass nur soviel genutzt wird, wie durch die eigene Regenerationsfähigkeit wieder erneuert werden kann. Der Rückgang der Artenvielfalt soll gestoppt werden und das Abfallaufkommen soll durch kontinuierliche und von allen genutzte Wiederverwertungsmaßnahmen deutlich reduziert werden.¹⁹

¹⁷ Vgl. Rat der europäischen Union: a.a.O., S. 10/11

¹⁸ Vgl. Rat der europäischen Union: a.a.O., S. 12

¹⁹ Vgl. Rat der europäischen Union: a.a.O., S. 13/14

5. *Verbesserte Gesundheitsbedingungen*

Bei diesem Aspekt fordert die EU eine Verbesserung hinsichtlich der Vorschriften für Lebens- und Futtermittel und ihrer Kennzeichnung. Dabei sollen u.a. hohe Standards für die Tiere und ihre Gesundheit gewährleistet sein. Die Bevölkerung in den einzelnen Ländern soll besser über mögliche Gesundheitsrisiken und Umweltverschmutzung informiert und gleichzeitig soll die Reaktionsmöglichkeit auf derartige Gesundheitsrisiken verbessert werden. Dazu gehören z.B. Aufklärungsmaßnahmen zum Thema Alkoholmissbrauch oder auch Bewegungsmangel. Auch die Verbesserung der Luftqualität ist ein Thema dieses Kernaspekts, nämlich wenn es sich um geschlossene Räume dreht.²⁰

6. *Sicherstellung der sozialen Integration*

Beim sechsten Kernaspekt wird erneut der soziale Bereich der Nachhaltigkeit aufgegriffen, nämlich u. a. die Reduzierung der Armut und hier vor allem der Kinderarmut, des Weiteren eine Akzeptanz der verschiedenen Kulturen auf Länder und EU-Ebene. In den jeweiligen Ländern soll auch sichergestellt werden, dass eine Gleichberechtigung auf dem Arbeitsmarkt herrscht, d.h. sowohl hinsichtlich des Alters als auch des Geschlechtes, aber auch bei Behinderungen. Auch die Arbeitslosenquote bei Jugendlichen soll deutlich reduziert werden.²¹

7. *Sicherstellung einer globalen Nachhaltigkeit*

In dem siebten und letzten Kernaspekt der EU-Strategie verpflichtet sich die EU noch einmal dazu, die internationalen Abkommen zur Nachhaltigkeit zu unterstützen und ihren Beitrag zur globalen Umweltpolitik zu leisten. Der Aspekt der Nachhaltigkeit soll demnach auch in allen politischen Entscheidungen sowohl innerhalb als auch außerhalb der EU Berücksichtigung finden.²²

Diese Kernaspekte der EU-Nachhaltigkeitsstrategie zeigen, dass auch von der EU alle Aspekte der Nachhaltigkeit als wichtig erachtet und dementsprechend berücksichtig

²⁰ Vgl. Rat der europäischen Union: a.a.O., S. 15/16

²¹ Vgl. Rat der europäischen Union: a.a.O., S. 17/18

²² Vgl. Rat der europäischen Union: a.a.O., S. 20

sichtigt werden. Deutschland optimiert die eigene Nachhaltigkeitsstrategie ebenfalls kontinuierlich und aktualisiert sie entsprechend neuer Anforderungen. Zuletzt wurde die Strategie 2012 aktualisiert und dieser Fortschrittsbericht wurde im Februar veröffentlicht.

In dem aktualisierten Bericht wird zum einen der Schwerpunkt auf *nachhaltiges Wirtschaften* gesetzt. Denn gemäß der Bundesregierung kann die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit zu Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen führen und die deutschen Unternehmen seien in einer guten Position hinsichtlich dieses Wettbewerbs, da schon viele von ihnen Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsentscheidungen berücksichtigen.²³

Der zweite von drei Schwerpunkten in der deutschen Strategie betrifft die beiden Aspekte *Energie und Klima*. Hier werden ebenso wie in der EU-Strategie noch einmal die Ziele zur Reduktion der Treibhausgasemissionen genannt. Bis zum Jahr 2020 hat sich Deutschland freiwillig dazu verpflichtet, die Emissionen im Vergleich zu 1990 um 40% zu reduzieren. Bis zum Jahr 2050 soll sogar eine Reduktion um 80-95% erzielt werden. Vor allem unter dem Blickwinkel, dass bis 2022 kein Anteil der Stromversorgung mehr aus Kernkraftwerken gedeckt werden soll, muss die Bundesregierung verstärkt den Ausbau von Stromgewinnung durch erneuerbare Quellen vorantreiben. Zum Teilbereich des Klimas hat sich die Bundesregierung wiederholt für ein internationales Abkommen ausgesprochen, welches nun auch auf der Weltklimakonferenz in Dubai 2011 verabschiedet wurde und dessen Inhalte bis 2015 festgelegt werden sollen.²⁴

Der dritte Schwerpunkt betrifft die Wasserpolitik. Denn es wurde zwar schon ein hoher Standard hinsichtlich der Wasserqualität erreicht, zum einen durch Investitionen in die Infrastruktur und zum anderen durch Renaturierungsmaßnahmen bestimmter Gewässer. Allerdings wird hier auch weiterhin ein Schwerpunkt der Bundesregierung liegen, um auch hier die Nachhaltigkeit weiterhin zu vertiefen und zukünftigen Generationen eine gute Wasserqualität und sichere Wasserversorgung zu gewährleisten. Aber nicht nur in der innerdeutschen, sondern ebenso in der Entwicklungspolitik legt die Bundesregierung einen Schwerpunkt auf die Wasserwirtschaft, um auch global in

²³ Vgl. Die Bundesregierung: a.a.O.; 2012 b, S. 116

²⁴ Vgl. Die Bundesregierung: a.a.O.; 2012 b, S. 143ff

die Bereitstellung von Trinkwasser für alle Menschen zu investieren und damit die Quelle vieler Krankheiten zu beseitigen.²⁵

2.1.3 Die drei Schwerpunkte von Sustainable Development

Aufbauend auf den Vorgaben der zuvor genannten Dokumente ist Sustainable Development somit ein Zusammenspiel aus den ökologischen, den ökonomischen und den sozialen Aspekten. Jeder einzelne Aspekt soll von seiner Kapazität her erhalten bzw. im besten Fall sogar vermehrt werden. Dabei bedeutet die ökologische Komponente, dass dafür gesorgt werden muss, das ökologische System im Gleichgewicht zu halten. Das bedeutet die Sicherstellung der Vielfalt der Tier- und Pflanzenarten, aber auch z.B. eine vernünftige Klimapolitik, d.h. Reduktion der CO₂-Emissionen. Hierbei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass es evtl. nicht nur um eine Erhaltung der noch vorhandenen Umweltkapazitäten geht, sondern auch um eine Wiederherstellung der früheren Kapazität, die durch menschliches Handeln reduziert wurde.

An dieser Stelle kann man einen Vergleich mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft durchführen, denn der Ökologische Aspekt umfasst vor allem, dass die Umweltkapazität nicht intensiver genutzt werden darf als sie sich gleichzeitig wieder regenerieren kann. Genau in diesem Punkt sieht es heutzutage in einigen ökologischen Bereichen schon bedrohlich aus, denn die Menschheit hat die Natur bereits teilweise übernutzt und zum jetzigen Zeitpunkt ist nicht absehbar, ob die zukünftigen Generationen dieselben Möglichkeiten des Abbaus und der Nutzung der Rohstoffe haben werden wie die aktuelle.²⁶

Die ökonomische Komponente betrifft die Aufrechterhaltung des wirtschaftlichen Kapitalstocks. Hierunter zählen z.B. das Wirtschaftswachstum, der Beschäftigungsgrad aber auch das Einkommensverhältnis in der Bevölkerung. Auch hier geht es um die aufrechtzuerhaltenden Entwicklungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen.²⁷

²⁵ Vgl. Die Bundesregierung: a.a.O.; 2012 b, S. 161ff

²⁶ Vgl. v. Weizsäcker, E.U.: Ökologische Nachhaltigkeit in einer globalisierten Welt. In: Weber, J. (Hrsg.); Amelung, N.; Mayer-Scholl, B. u.a.: a.a.O., S. 77-81 und Vgl. Hagemann, H.; v. Hauff, M.: Nachhaltige Entwicklung als neues Paradigma der Ökonomie. In: Hagemann, H.; v. Hauff, M (Hrsg.): a.a.O., S.11 und Vgl. v. Hauff, M.; Kleine, A.: Nachhaltige Entwicklung. In: WISU 4/10, S. 560- 566

²⁷ Vgl. Rogall, H. (Hrsg.);Dybe, G.: Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit. Berlin 2000, S.27 und Vgl. v. Hauff, M.; Kleine, A.: a.a.O., 2010

Der dritte Faktor, die soziale Nachhaltigkeit, umfasst gemäß der Enquete-Kommission für den Schutz von Mensch und Umwelt u.a. die Befriedigung der Grundbedürfnisse, die gerechte Chance auf Entwicklungsmöglichkeiten und z.B. auch eine gewisse Lebensqualität. Andererseits ist man sich bei diesem Faktor noch nicht übergreifend einig, wie genau die sozialen Faktoren zu werten sind. Denn bisher assoziiert die Volkswirtschaft hiermit z.B. großteils die materielle Infrastruktur der Gesellschaft beispielhaft in Form von der für die Öffentlichkeit gebauten Einrichtungen. Dieser Faktor ist also bei weitem nicht so konkretisiert wie es die beiden zuerst genannten sind.²⁸

Diese drei Faktoren und dazugehörige Regeln wurden im Bericht der Enquete Kommission beschrieben. Diese Kommission wurde 1992 gegründet, um die Problemfelder bei der Erzeugung, dem Konsum und der Entsorgung von Produkten und Stoffen aufzuzeigen und um Vorschläge und Empfehlungen zu formulieren, um diese Prozesse nachhaltiger zu gestalten. und zwar unter der Berücksichtigung aller drei Schwerpunkte der Nachhaltigen Entwicklung. Die Kommission bestand aus Mitgliedern aller damals tätigen Parteien und zusätzlich einigen Sachverständigen aus Industrie und Wissenschaft.²⁹

Durch die Enquete-Kommission wurden vier Regeln festgelegt, die sich mit der Nutzung erneuerbarer und nicht erneuerbarer Ressourcen auseinandersetzen. Diese werden in den Managementregeln später noch einmal aufgegriffen. Dabei beschäftigt sich die erste Regel grundsätzlich damit, inwieweit eine erneuerbare Ressource genutzt werden darf. Hierbei müssen jedoch verschiedene Kriterien beachtet werden. D.h., man muss sich sowohl die Entwicklung dieser Ressource über einen längeren Zeitraum ansehen als auch die Probleme bzw. die Gefahren, denen diese Ressource ausgesetzt ist. Wie z.B. die Wälder die mit hohen Schadstoffeinträgen zu kämpfen haben. So müssen von allen Betroffenen entsprechende Maßnahmen festgelegt werden, um die Ressourcen langfristig zu stabilisieren.

Beim Beispiel der Wälder werden von der Kommission z.B. die Baumarten genannt, die angepflanzt werden (in Richtung einer Mischbepflanzung), und die Reduktion der

²⁸ Vgl. Deutscher Bundestag: Bericht der Enquete-Kommission, Bonn 1994, S. 36 und Vgl. v. Hauff, M.; Kleine, A.: a.a.O., 2010 und Vgl. Hagemann, H.; v. Hauff, M.: Nachhaltige Entwicklung als neues Paradigma der Ökonomie. In: Hagemann, H.; v. Hauff, M (Hrsg.): a.a.O., S.13

²⁹ Vgl. Deutscher Bundestag: a.a.O., S. 11-16

Schadstoffbelastung. Es müssen also verschiedene Aspekte betrachtet werden, bevor eine aussagekräftige Entscheidung über die erlaubte Nutzung einer erneuerbaren Ressource getroffen werden kann. Zusammenfassend lässt sich hier jedoch festhalten, dass immer nur so viel abgebaut werden darf, wie sich die Ressource selbst regenerieren kann³⁰

Die zweite Regel betrifft genau das Gegenteil der ersten, nämlich die Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen. In diesem Fall gibt die Kommission die Regel vor, dass nur so viel von den nicht erneuerbaren Ressourcen genutzt werden darf, wie gleichzeitig durch andere Ersatzressourcen, z.B. in erneuerbarer Form, geschaffen wird. Somit ist die Nutzung von nicht erneuerbaren Ressourcen dann gerechtfertigt, wenn technische Entwicklungen diese Ressource z.B. nicht mehr notwendig werden lassen bzw. diese anderweitig ersetzen können. Dies unterstreicht auch hier schon die Wichtigkeit der Investition in technische Innovationen für eine langfristige nachhaltige Entwicklung.³¹

Die dritte Regel betrifft nicht die Nutzung erneuerbarer oder nicht erneuerbarer Ressourcen, sondern vielmehr die Stoffeinträge in die Umwelt und die damit verbundene Belastbarkeit und Aufnahmefähigkeit der verschiedenen Medien. Die Unternehmen müssen bei ihren Entwicklungen darauf achten, dass die Umwelt die entstehenden Schadstoffeinträge noch kompensieren kann und bestimmte festgelegte Grenzwerte nicht überschritten werden, damit auch nachfolgende Generationen die Umweltmedien noch nutzen können.³²

Die vierte und letzte von der Kommission aufgestellte Regel betrifft den zeitlichen Zusammenhang zwischen Stoffeinträgen und damit Belastungen der Umwelt und ihrer Möglichkeit sich zu regenerieren. Somit muss bei den Einträgen in Umweltmedien berücksichtigt werden, wie lange dieses Medium benötigt, um mit dem Stoffeintrag zurechtzukommen und sich wieder zu regenerieren; nur unter dieser Berücksichtigung kann eine langfristige Zusammenarbeit mit der Umwelt erreicht werden, die

³⁰ Vgl. Deutscher Bundestag: a.a.O., S. 29/30

³¹ Vgl. Deutscher Bundestag: a.a.O., S. 30/31

³² Vgl. Deutscher Bundestag: a.a.O., S. 32

diese dabei nicht zerstört. Alle diese Regeln greifen ineinander und müssen als ganzes in Kombination und nicht separat betrachtet werden.³³

Aufbauend auf diesen vier Regeln legte die Kommission auch fest, dass alle drei Aspekte für die nachhaltige Entwicklung wichtig sind, nämlich die zuvor schon erwähnten Punkte Ökologie, Ökonomie und Soziales. Und dass die Ziele jedes einzelnen Bereiches auch immer unter Berücksichtigung der anderen beiden festgelegt werden sollen, um ein langfristiges Zusammenspiel zwischen allen Faktoren zu ermöglichen. Denn diese können sich zum einen positiv aufeinander auswirken, siehe z.B. den Einfluss umwelttechnischer Innovationen auf die Wettbewerbsfähigkeit, aber auch negativ, wenn z.B. Unternehmen in ihren Entwicklungsmöglichkeiten und Marktchancen eingeschränkt werden, weil z. B. der Umweltschutz für bestimmte Medien als oberstes und einziges Ziel vorgegeben werden würde.³⁴

Zumindest in diesem Punkt, nämlich dass diese drei Faktoren berücksichtigt werden müssen, ist man sich seit ca. zwanzig Jahren in der Wissenschaft aber auch auf politischer Ebene (z.B. Enquete Kommission) überwiegend einig geworden. D.h., dass die Basis, die sich aus der Kombination der drei Faktoren als eine Einheit ergibt, wichtig für eine nachhaltige Zukunft ist. Auch wenn es vereinzelte Stimmen gibt, die auch noch weitere Faktoren wie z.B. einen politischen oder kulturellen Faktor berücksichtigen möchten. Die drei Faktoren werden oft als Drei-Säulen-Modell bezeichnet. Sie werden z.B. in Form eines Dreiecks abgebildet, d.h., jeder Faktor steht gleichberechtigt an einer Ecke (siehe folgende Abbildung).

³³ Vgl. Deutscher Bundestag: a.a.O., S. 32

³⁴ Vgl. Deutscher Bundestag: a.a.O., S. 33-37

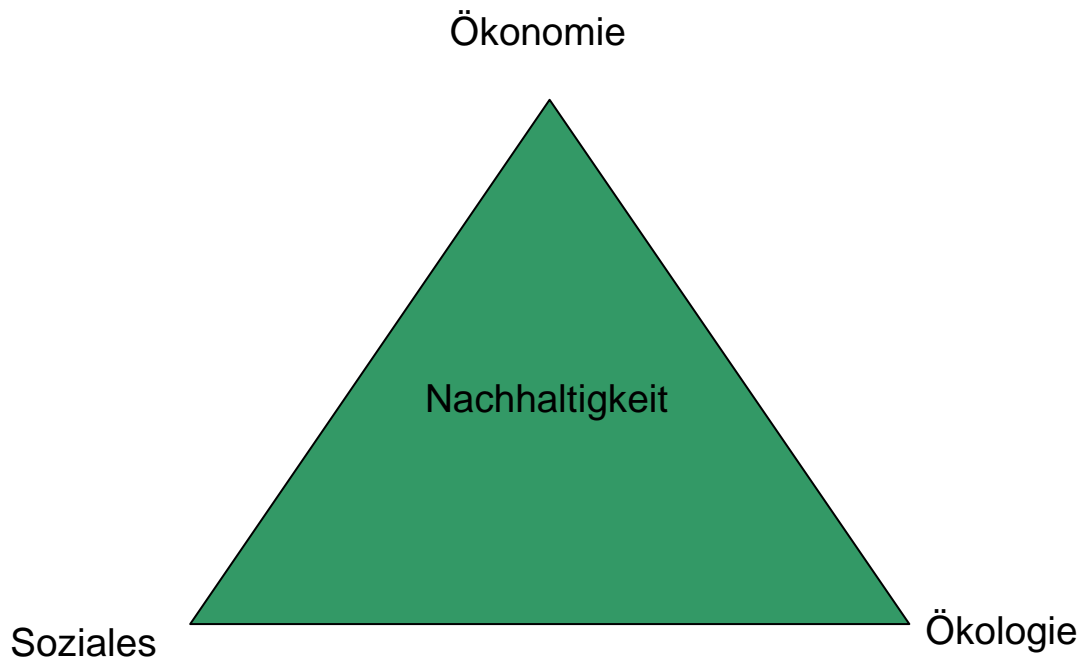


Abbildung 1 Nachhaltigkeitsdreieck³⁵

Um die drei Ecken miteinander in Verbindung zu bringen bzw. die Abhängigkeiten zwischen ihnen darzustellen, werden die beiden Begriffe „Effizienz“ und „Effektivität“ genutzt. Dabei bezieht die Effizienz die Verknüpfung zwischen zwei Ecken mit ein, denn es geht im Hinblick auf die Erreichung von Zielen hierbei darum, dass ein angemessenes Verhältnis zwischen zwei Ecken gewählt wird. Somit muss darauf geachtet werden, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Die Effektivität hingegen bedeutet, dass es bei der Zielerreichung für jede Ecke bestimmte Ziele gibt, die quasi verpflichtend sind. Aus dem Verständnis für den Faktor selbst folgert, dass die Erreichung dieser Ziele unumgänglich ist; völlig unabhängig davon, wie der Blick der anderen Faktoren auf diese Ziele ist.³⁶

Eine andere Möglichkeit der Darstellung liegt z.B. in einem Schnittmengenmodell (Nächste Abbildung). Bei diesem Modell jedoch gibt es nur einen ganz kleinen Bereich, der sich wirklich mit allen drei Faktoren beschäftigt (SD für Sustainable Development) und ansonsten den Einzelbetrachtungen der Faktoren größere Bedeutung beigemessen wird. Somit entspricht einer gleichberechtigten Betrachtung aller drei Faktoren Ökologie, Ökonomie und Soziales doch eher die Form des Dreiecks.³⁷

³⁵ Eigene Abbildung

³⁶ Vgl. v. Hauff, M.; Kleine, A.: Methodischer Ansatz zur Systematisierung von Handlungsfeldern und Indikatoren einer Nachhaltigkeitsstrategie. Diskussionsbeitrag 19-05, Kaiserslautern 2005, S. 7 u. 8

³⁷ Vgl. v. Hauff, M.; Kleine, A.: a.a.O., 2005, S. 9

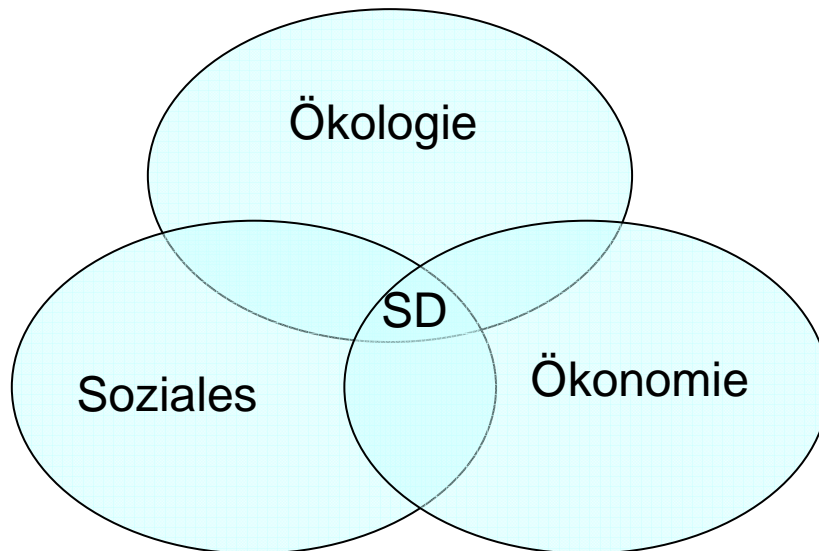


Abbildung 2 Schnittmengenmodell für Nachhaltige Entwicklung³⁸

Eine Weiterentwicklung der beiden zuvor genannten Darstellungen ist das integrierte Nachhaltigkeitsdreieck. Bei diesem zeigen sich die verschiedenen Überschneidungen aber vor allem auch die Abstufungen zwischen den Überschneidungen. Somit wird der Fokus auf einen einzelnen Aspekt der Nachhaltigkeit stärker, je mehr man sich den Ecken des Dreiecks nähert. Lediglich in der Mitte gibt es eine gleichwertige Überschneidung aller drei Bereiche und nur hier ist vollständig von einer Nachhaltigen Entwicklung zu sprechen.

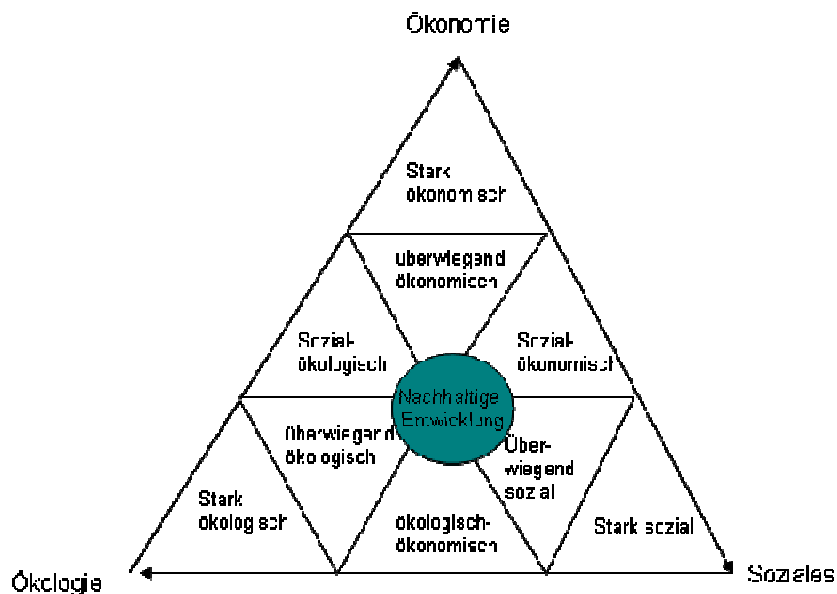


Abbildung 3 Integrierendes Nachhaltigkeitsdreieck³⁹

Auf Basis der Annahme, dass sich nachhaltige Entwicklung aus der Kombination dieser drei Aspekte, nämlich Ökologie, Ökonomie und Soziales ergibt, wird dieser

³⁸ Eigene Darstellung

³⁹ Abb. aus: v. Hauff, M.; Kleine, A.: a.a.O., 2005, S.14/15

Begriff nun weiter betrachtet. Denn es gibt verschiedene Konzepte hinsichtlich der Einflussgröße und Substituierbarkeit dieser Faktoren.

2.1.4 Substituierbarkeit der Faktoren

Die Vertreter der „Schwachen Nachhaltigkeit“ gehen davon aus, dass das Hauptziel darin liegen sollte, das Gesamtkapital zu erhalten, jedoch innerhalb der Kapitalarten das eine durch ein anderes kompensiert werden kann. Somit könnte man die Inanspruchnahme von ökologischem Kapital durch Investition in den ökonomischen Grundstock kompensieren. Die Vertreter der „starken Nachhaltigkeit“ hingegen verneinen diese Substituierbarkeit zwischen den Kapitalarten. Hier müssen alle Kapitalarten für sich betrachtet werden und auch erhalten bleiben. Zwar akzeptieren auch die Vertreter der starken Nachhaltigkeit die Notwendigkeit des Verbrauchs von ökologischen Ressourcen innerhalb der wirtschaftlichen Prozesse, aber sie fordern die Einhaltung gewisser Regeln und die Schonung lebenswichtiger Teilbereiche.⁴⁰

Damit können sowohl ökonomische Aspekte gemeint sein, als auch z.B. ökologische im Hinblick auf die Umweltverschmutzung. Des Weiteren gibt es einige Vertreter, die sich zwischen diesen beiden Extremen der starken und der schwachen Nachhaltigkeit bewegen und jeweils vereinzelt Abstriche vornehmen. Letztlich muss sich jedes Land bzw. jede Regierung dazu entscheiden, welche Richtung sie bei ihren nationalen Strategien einschlägt, um dies dann einheitlich für alle Unternehmen und Institutionen umzusetzen.

Unter der Annahme, dass die Vertreter der schwachen Nachhaltigkeit nicht anstreben, das ökologische Kapital vollständig durch eines der anderen Kapitalarten zu substituieren, sondern vielmehr auf Dauer eine Substitution von nicht erneuerbaren durch erneuerbare Ressourcen erreichen wollen, geben die Vertreter der starken Nachhaltigkeit hierbei etwas zu bedenken. Und zwar ob eine derartige langfristige Ausrichtung zu erreichen ist, wenn man alleine schon im Ansatz versucht, das ökologische Kapital zu substituieren, da es vielleicht dann auch nicht mehr dazu in der Lage sein wird, genug erneuerbare Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dies ist je-

⁴⁰ Vgl. Blank, E: Sustainable Development. In: Schulz, W.F.; Burschel, C.; Weigert, M. (Hrsg.) u.a.: Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften. Oldenburg 2001, S. 374-385 und Hagemann, H.; v. Hauff, M.: Nachhaltige Entwicklung als neues Paradigma der Ökonomie. In: Hagemann, H.; v. Hauff, M (Hrsg.): a.a.O. und Vgl. v. Hauff, M.; Kleine, A.: a.a.O., 2010 und Vgl. Neumayer, E.: Weak versus Strong sustainability – Exploring the limits of two Opposing Paradigms. Second Edition, UK 2003, S. 22-28

doch eine Entscheidung, die, wie schon erwähnt, individuell getroffen und an die entsprechenden vorherrschenden Rahmenbedingungen angepasst werden muss. Denn letztlich ist es wichtig, dass die Vorgaben dann auch umgesetzt werden können.⁴¹

In diesem Zusammenhang spielen auch die Managementregeln eine Rolle, die zur Aufrechterhaltung der drei Aspekte der nachhaltigen Entwicklung, wie sie die Vertreter der „starken“ Nachhaltigkeit fordern, beitragen. Dabei fordert die erste der drei zumeist genannten Regeln, dass erneuerbare Ressourcen nur soweit abgebaut und genutzt werden dürfen, wie sie sich selber wieder regenerieren können.

Die zweite Regel dreht sich um die Fähigkeit von Ökosystemen, Stoffeinträge zu kompensieren und zu verarbeiten. Deswegen darf die Menge der eingetragenen Stoffe diese Kompensationsfähigkeit nicht überschreiten. Um die Gleichbehandlung für zukünftige Generationen dreht sich die dritte und letzte Regel, da sie fordert, dass nicht-erneuerbare Ressourcen nur soweit genutzt werden dürfen, wie im Gegenzug erneuerbare Ressourcen bzw. nicht-erneuerbare Ressourcen aus anderen Quellen zur Kompensation verfügbar gemacht werden.⁴²

Unabhängig von dieser Schwerpunktlegung basiert die Nachhaltige Entwicklung an und für sich auf vier Grundsätzen. Der erste Grundsatz besteht in dem Gerechtigkeitsaspekt, d.h., um auch zukünftig für die Menschen und ihre Umwelt eine entsprechende Lebensqualität zu ermöglichen, unter Berücksichtigung der Umwelanforderungen, müssen Regeln vorgegeben werden. Diese Regeln bilden die Basis für unsere Lebensweise und zielen auf eine Umsetzung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung hin. Dabei kann hier zwischen inter- und intragenerativer Gerechtigkeit unterschieden werden.

Die intergenerative Gerechtigkeit unterstellt die Erwartung, dass auch zukünftige Generationen die gleichen Möglichkeiten für ihre Lebensqualität haben wie die heutige. Somit darf die jetzige Generation die Ressourcen nicht soweit verbrauchen, dass die Lebensqualität zukünftiger Generationen eingeschränkt ist.

⁴¹ Vgl. Ott, K.; Döring, R.: Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. Beiträge zur Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit Band 1, Marburg 2008, S. 157-168

⁴² Vgl. Hillebrand, B.; Löbbe, K.; Clausen, H. u.a.: Nachhaltige Entwicklung in Deutschland – Ausgewählte Problemfelder und Lösungsansätze. Untersuchungen des Rheinisch Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Heft 36, Essen 2000, S.33/34

Die intragenerative Gerechtigkeit hingegen betrachtet allein die heutige Generation. Hierbei geht es zum einen um eine gerechte weltweite Verteilung zwischen den verschiedenen Ländern, unabhängig von ihrem Entwicklungsstand. Zum anderen geht es aber auch um die Gerechtigkeit innerhalb eines Landes zwischen den verschiedenen Schichten in der Bevölkerung, den Geschlechtern und Abstammungen. Schon bei der Erstellung der Agenda 21 wurden diese beiden Gerechtigkeiten zu Grunde gelegt.⁴³

Hier wird dann auch der zweite Grundsatz in die Betrachtung mit eingebunden, nämlich der Punkt der Langfristigkeit. Zwar gibt es keine allgemein gültige Lösung für die einzelnen Probleme im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, jedoch müssen immer die möglichen Folgen und Konsequenzen für die zukünftigen Entwicklungen abgeschätzt werden. Dies sollte die Basis für Entscheidungen sein, die getroffen werden, denn allein der Blick auf kurzfristige Entwicklungen reicht nicht.

Der dritte Grundsatz betrifft die Globalisierung. Denn um langfristig etwas zu erreichen, müssen die Abhängigkeiten zwischen den Ländern betrachtet werden. Eine ganzheitliche Lösung kann nur gefunden werden, wenn unabhängig von Ländergrenzen auf eine Lösung hingearbeitet und diese umgesetzt wird. Das heißt natürlich nicht, dass bei lokalen Problemen keine separate Lösung gefunden werden muss, da hierbei individuelle Punkte zu berücksichtigen sind. Doch insgesamt betrachtet, geht es um eine Zusammenarbeit zwischen den Ländern.

Der vierte und letzte Grundsatz umfasst die integrative Betrachtungsweise der nachhaltigen Entwicklung. Das Zusammenspiel zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten ist in sich ein komplexes und fordert dadurch auch komplexe Lösungsansätze, die sich nicht nur mit einem einzelnen Aspekt beschäftigen, sondern das gesamte Zusammenspiel als solches berücksichtigen.⁴⁴

⁴³ Vgl. Hagemann, H.; v. Hauff, M.: Nachhaltige Entwicklung als neues Paradigma der Ökonomie. In: Hagemann, H.; v. Hauff, M. (Hrsg.): a.a.O. S. 10 und Vgl. v. Hauff, M.: Nachhaltiges Wirtschaften als Herausforderung für die Zukunft. In: v. Hauff, M. (Hrsg.): Zukunftsfähige Wirtschaft – Ökologie- und sozialverträgliche Konzepte, Regensburg 1998, S. 10/11

⁴⁴ Vgl. Amelung, N.; Mayer-Scholl, B.; Schäfer, M. u.a.: Einstieg in nachhaltige Entwicklung. In: Weber, J. (Hrsg.); Amelung, N.; Mayer-Scholl, B. u.a.: a.a.O., S. 8-9

2.1.5 Der Einfluss der Unternehmen

Nachdem sich die Länder auf freiwilliger Basis und mittlerweile auch verankert in nationalen Gesetzen zur nachhaltigen Entwicklung verpflichtet haben, um auch für zukünftige Generationen einen angemessenen Lebensraum zu gewährleisten, sind auch die nationalen und internationalen Unternehmen gefordert, genau diesen Punkt zu unterstützen. Mittlerweile wird das Ansehen eines Unternehmens auch dadurch bestimmt, inwieweit es seiner Verantwortung nachkommt und unternehmensintern dafür Sorge trägt, dass die nachhaltige Entwicklung weltweit bzw. zumindest auf nationaler Ebene unterstützt wird.

Es geht also hierbei nicht mehr nur um den Erfolg bzw. den wirtschaftlichen Gewinn eines Unternehmens, sondern um die Beteiligung an den bzw. Unterstützung der globalen gesellschaftlichen Probleme und Herausforderungen. Das ist darin begründet, dass die Unternehmen auf ihre Stakeholder angewiesen sind, wie z.B. Kunden, Zulieferer etc. Und wenn bei diesen der Aspekt der nachhaltigen Entwicklung einen immer größeren Stellenwert bekommt, dann erwarten sie dies auch von den Unternehmen, mit denen sie zusammenarbeiten bzw. bei denen sie kaufen. Wenn sich die Unternehmen dieser Entwicklung nicht anpassen, kann dies zu Gewinneinbrüchen und Reputationsverlust führen.

Die Verantwortung der Unternehmen lässt sich grundlegend in drei Vorgaben aufteilen, nämlich zum einen einer Berücksichtigung aller drei Aspekte der Nachhaltigkeit und die jeweiligen Auswirkungen untereinander.

Zweitens eine auch langfristig profitable Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeiten, um Shareholder und ihre Anforderungen zufrieden stellen zu können. Außerdem kommt noch die dritte Vorgabe hinzu, nämlich dass ein Unternehmen grundsätzlich nur mit dem Gewinn weiter investieren soll und nicht mit Teilen des überlebenswichtigen Grundstockes.⁴⁵

Es reicht somit nicht aus, nur ein oder zwei Aspekte der Nachhaltigkeit zu verfolgen und in seine Unternehmenswerte aufzunehmen, sondern alle drei grundlegenden Aspekte müssen durch das Verhalten des Unternehmens angestrebt und abgedeckt

⁴⁵ Vgl. Steimle, U.: Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen. Marburg 2008, Wirtschaftswissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung Band 5, S. 92

werden. Eine derartige Vorgehensweise im Unternehmen würde die Anforderungen der Vertreter der starken Nachhaltigkeit unterstützen. Wenn ein Unternehmen hingegen der Idee der schwachen Nachhaltigkeit folgt, so kann es auch auf vereinzelte Aspekte verstärkt seinen Fokus legen und damit ein schwächeres Abschneiden in einem dritten Aspekt ausgleichen.⁴⁶

Ein Unternehmen, das sich dazu entscheidet, sich nachhaltig auszurichten, muss dies in seiner Gesamtheit umsetzen und somit einen komplexen Prozess anstoßen und auch komplett vollziehen. Diese Gesamtheit lässt sich nach *Fichter und Clausen* in sieben Ebenen unterteilen, die sich wie folgt auszeichnen:

1. Verankerung in der Unternehmenskultur:

- Das Unternehmen muss die Grundsätze der Nachhaltigkeit in seinen unternehmensinternen Richtlinien und Verhaltensregeln z.B. einem Code of Conduct festlegen. Aber dies schriftlich festzulegen, ist allein noch nicht ausreichend. Denn unter Einbindung der verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen müssen diese Grundsätze auch zum Leben erweckt und eine Selbstverständlichkeit im Alltag werden. Dazu ist es wichtig, die Vorstellungen und Meinungen der verschiedenen Hierarchieebenen zu erfassen und mit in die Neuformulierung der Unternehmensleitlinie einzubinden, da nur so die Grundsätze greifbar gemacht und verinnerlicht werden können.

2. Entwicklung nachhaltiger Strategien

- Um sich zukünftig von vornherein auf nachhaltige Wege auszurichten und z.B. neue Projekte kontinuierlich und nicht erst gegen Ende hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit zu überprüfen, benötigt das Unternehmen Nachhaltigkeitsstrategien. Diese Strategien sollen die Betrachtung dahingehend ändern, dass von nun an hinterfragt wird, inwieweit die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung durch das Unternehmen, seine Produkte, seine Mitarbeiter etc. umgesetzt

⁴⁶ Vgl. Hahn, T.; Wagner, M.; Schaltegger, S. u.a.: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard. In: Schaltegger, S.; Dyllick, T.(Hrsg): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Wiesbaden 2002, S.43-94

und erfüllt werden können. Dies könnte z.B. eine Änderung in der internen Energieverbrauchsstrategie sein, um die Verbrauchskosten zu senken und gleichzeitig nachhaltig Energie zu sparen.

3. Durchdringungen aller Strukturen

- Unabhängig davon, wie ein Unternehmen hierarchisch aufgebaut ist, ist in jedem Fall dafür Sorge zu tragen, dass alle Hierarchiestufen durchdrungen werden. D.h., dass der Grundsatz der nachhaltigen Entwicklung nicht nur in den zentralen Bereichen des Mutterkonzerns, sondern auch in allen anderen Geschäftsbereichen und vielleicht Tochtergesellschaften integriert wird. Die angestrebten Veränderungen müssen von allen Abteilungs- und Teamleitern verstanden und umgesetzt werden, egal womit sie sich innerhalb des Unternehmens beschäftigen. Es muss demnach eine klare Zielrichtung vorgegeben werden, die nachvollziehbar ist.

4. Integration ins Managementsystem

- Die meisten Unternehmen arbeiten intern mit Managementsystemen, in denen der Nachhaltigkeitsgedanke nun integriert werden muss. D.h., dass man z.B. ein Umwelt- und ein Gesundheitsmanagementsystem in das bisherige Managementsystem integriert, um auch die Ökologie und den Bereich Soziales abzudecken. Auf dieser Basis können dann langfristig alle Bereiche der Nachhaltigkeit erfasst und Ansatzpunkte gefunden werden, um Verbesserungen anzustoßen.

5. Einbindung in den Informationsaustausch

- Der Austausch mit den externen Stakeholdern, wie z.B. Politik, NGOs oder auch den Nachbarn, wird für die Unternehmen zunehmend wichtig. Deswegen ist ein weiterer Schwerpunkt bei der Umsetzung zu einem nachhaltigen Unternehmen, dass nicht nur intern die entsprechend notwendigen Daten kommuniziert werden, sondern dass auch nach außen berichtet wird. Es muss daher ein kontinuierlicher Kontakt mit den externen Stakeholdern vielleicht durch

regelmäßige Nachbarschaftstreffen, durch Beiträge in Gesprächsforen aber auch durch die regelmäßige Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts bestehen, um die Daten offen zu legen.

6. Schulungsmaßnahmen

- Um die Verinnerlichung der nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen und kontinuierlich, auch bei neuen Mitarbeitern, voranzutreiben, müssen entsprechende Schulungen angeboten werden. In das bereits vorhandene Trainings- und Weiterqualifizierungsangebot des Unternehmens müssen diese Aspekte der nachhaltigen Entwicklung aufgenommen und in regelmäßigen Abständen für alle Mitarbeiter durchgeführt werden. Dies unterstützt eine unternehmensweite Durchdringung und vor allem eine Verankerung in den alltäglichen Unternehmensprozessen.

7. Einbindung externer Partner

- Unternehmen sind in vielen Bereichen mit externen Partnern verknüpft, sei es nun in der Zusammenarbeit mit Zulieferern oder Abnehmern der eigenen Produkte, aber auch durch Kooperationen mit anderen Institutionen und Verbänden. Diese Kontakte kann das Unternehmen nutzen, um die nachhaltige Ausrichtung weiterzugeben, aber auch um mit Hilfe eines Informationsaustausches wertvolle Erfahrungen hinzuzugewinnen. So können die Erfahrungen der externen Partner dazu beitragen, die nachhaltige Entwicklung im eigenen Unternehmen, aber auch innerhalb der Wertschöpfungskette zwischen den Unternehmen zu verbessern und voranzutreiben.

Diese Ansatzpunkte in verschiedenen Ebenen zeigen demnach, dass sich die Unternehmen auf einen langfristigen Prozess einstellen müssen.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Fichter, K.: Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Anforderungen und strategische Ansatzpunkte. In: Fichter, K.; Clausen, J. (Hrsg.); Schritte zum nachhaltigen Unternehmen; Heidelberg 1998, S. 3-26

2.1.6 Unternehmensinterne Umsetzungen

In den letzten Jahren haben aufgrund der zuvor genannten Überlegungen zunehmend mehr Unternehmen interne Programme aufgesetzt, um genau dieser Verantwortung nachzukommen und die Ziele der Länder zu unterstützen. Denn aufgrund des großen Einflusses der Unternehmen ist es den Ländern allein nicht möglich, den Prozess der nachhaltigen Entwicklung zu beschreiten. Die Unterstützung durch die Unternehmen ist somit unerlässlich.

Auf Basis der Grundideen der nachhaltigen Entwicklung lassen sich drei Kernelemente ableiten, die bei der Umsetzung im Unternehmen eine Rolle spielen.⁴⁸

1. Die Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Aspekte beim unternehmerischen Handeln und somit das Aufbrechen der eingeschränkten Sichtweise allein auf den ökonomischen Aspekt. Dies führt letztlich zu einer Integration aller drei Punkte.
2. Die Abwendung von einem Streben nach kurzfristigem Gewinn und einer Sichtweise von einem Geschäftsquartal zum nächsten hin zu einer langfristig erfolgreichen Geschäftsstrategie.
3. Die Erhaltung aller drei Kapitalarten, nämlich des sozialen, des ökonomischen und des ökologischen Kapitals im Unternehmen. Das heißt, dass das Unternehmen nur mit dem erzielten Ertrag wirtschaften darf und nicht an die Kapitalbasis und somit die Unternehmenssubstanz gehen darf.

Je nach Unternehmen gibt es verschiedene Konzepte, die angewandt werden, um den Aspekt der Nachhaltigkeit in die Unternehmenspolitik umzusetzen. Ein sehr umfassendes Konzept in diesem Kontext ist *Corporate Social Responsibility*, im folgenden CSR genannt, welches durch die Unternehmen freiwillig genutzt werden kann, um die soziale und ökologische Verantwortung in die Unternehmensziele mit einzubinden. Dies betrifft nicht nur die Kontakte zu allen Shareholdern, sondern ebenso

⁴⁸ Vgl. Dyllick, T.; Hockerts, K.: Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business, Strategy and the Environment, Jg 11 (2002), S. 130 - 141 und Vgl. v. Hauff, M.: Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen. WISO Diskurs, Bonn 2011, S.16-20

die Beziehungen zu den Stakeholdern. Dabei liegt es in der Verantwortung des Unternehmens, teilweise sogar über gesetzliche Anforderungen hinaus zu gehen.⁴⁹

Die Unternehmen sollen dabei den Triple-bottom-Ansatz zugrunde legen, d.h., dass die Unternehmensleistung unter Berücksichtigung aller drei Aspekte der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales) bewertet wird. Die an sich selbst gestellten Mindestanforderungen sollte das Unternehmen dann nicht nur für sich selbst umsetzen, sondern dies auch von den Firmen, mit denen es zusammenarbeitet, erwarten.⁵⁰

CSR beinhaltet sowohl einen internen als auch einen externen Blickwinkel. Intern geht es darum, das Umfeld für die Mitarbeiter entsprechend angemessen auszugestalten, z.B. was Aspekte des Arbeitsschutzes angeht. Andererseits umfasst die externe Komponente den Ansatz, dass das Unternehmen auch eine Wirkung nach außen hat, allein schon dadurch, dass es Arbeitsplätze schafft. Im Rahmen von CSR kann diese externe Komponente jedoch erweitert werden, nämlich durch das Zusammenarbeiten mit Zulieferern, anderen Partnerfirmen und generell der lokalen Umgebung, in der sich das Unternehmen befindet.⁵¹

Aufbauend auf der ursprünglichen Idee der Balanced Scorecard (von Kaplan und Norton) ist eine Möglichkeit, das Konzept CSR im Unternehmen zu unterstützen die *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)*. Die zugrunde liegende Balanced Scorecard ist ein Instrument, welches einem Unternehmen die Möglichkeit gibt, Antworten auf vier verschiedene Fragen und damit Perspektiven zu erhalten. Zum einen darauf, wie die Kundensicht aber auch die der Shareholder auf das Unternehmen ist, dann wie die interne Sicht auf das eigene Unternehmen ist und welche Möglichkeiten es zur Verbesserung gibt, um profitabel zu sein.

Für diese vier verschiedenen Perspektiven fokussiert sich die Balanced Scorecard auf die kritischsten Indikatoren, die für das Unternehmen als ausschlaggebend fest-

⁴⁹ Vgl. KOM 2006: Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden; Mitteilung der Kommission 2006, Brüssel 2006; S. 2, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF>, Stand: 06.08.2011

⁵⁰ Vgl. KOM 366: GRÜNBUCH: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Mitteilung der Kommission 2001, Brüssel 2001, S.26-28, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf, Stand: 06.08.2011

⁵¹ Vgl. Haas, B.; Oetinger, R.; Thul, M. (Hrsg.) u.a.: Nachhaltige Unternehmensführung; München 2007; S. 139-140

gelegt werden.⁵² Bei der Sustainability Balanced Scorecard wird dieses Modell abgewandelt. Dabei werden die beiden Nachhaltigkeitsaspekte Ökologie und Soziales ebenfalls in die Balanced Scorecard integriert.

Aufgrund der grundlegenden Eigenschaften der Balanced Scorecard wird diese als geeignet gesehen, um eine nachhaltige Komponente zu integrieren. Denn zum einen liegt ihr Ziel schon unabhängig von der zusätzlichen Komponente darin, zwischen verschiedenen Anforderungen und gewünschten Ergebnissen einen Ausgleich zu finden, und sie ermöglicht auch die Darstellung nicht monetärer Ziele.⁵³

Durch die Integration der drei Aspekte der Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard werden zukünftige Strategien und Entscheidungen auch anhand ihrer Nachhaltigkeit gemessen und umgesetzt. Dies ersetzt das Fortbestehen parallel existierender Systeme, wie z.B. ein Gesundheits- oder ein Umweltmanagementsystem, und ermöglicht es dem Unternehmen, die Einflüsse aller drei Nachhaltigkeitsaspekte abzubilden und vergleichbar zu machen.⁵⁴

Hierfür wird innerhalb des Unternehmens ermittelt, welche Prozesse auf diese beiden Nachhaltigkeitsaspekte Einfluss haben. Auf Basis dieser Kernaspekte werden dann Kennzahlen festgelegt, mit denen diese Einflüsse erfasst und kontinuierlich kontrolliert werden können. Um diese wird die vorhandene Balanced Scorecard danach erweitert.⁵⁵

Diese Anpassung der Balanced Scorecard ermöglicht eine bessere Aufstellung des Unternehmens im Hinblick auf die Veränderungen am Markt und die Erwartungen der Gesellschaft. Dadurch wird den Marktanforderungen an eine nachhaltige Zukunft auch im Unternehmen Rechnung getragen.⁵⁶

Ziel ist es ebenfalls, durch diese SBSC einen Ausgleich zwischen den drei Aspekten der Nachhaltigkeit zu erzeugen. Im Gegensatz zu separaten Managementsystemen wie einem Umweltmanagementsystem soll hierbei alles in einem System integriert sein und keine separate Sichtweise erzeugt werden, die parallel zum ursprünglichen

⁵² Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. In: Harvard Business Review, Jan/Feb 1992, S. 71-79

⁵³ Vgl. Waniczek, M.; Werderits, E.: Sustainability Balanced Scorecard – Nachhaltigkeit in der Praxis erfolgreich managen. Wien 2006 S. 70 und Vgl. Hahn, T.; Wagner, M.: Sustainability Balanced Scorecard – Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg 2001, S. 2

⁵⁴ Vgl. Hahn, T.; Wagner, M.; Schaltegger, S. u.a.: a.a.O. S.53

⁵⁵ Vgl. Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. u.a.: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Herausgeber: BMU, Berlin 2007; S. 67-69

⁵⁶ Vgl. Schäfer, H.; Langer, G.: Sustainability Balanced Scorecard – Managementsystem im Kontext des Nachhaltigkeits-Ansatzes. In: Controlling-Wissen; H.1; Jan 2005; S. 5-14

Managementsystem existiert. Deswegen wird jede Unternehmensebene analysiert und es werden jeweils separate Kennzahlen identifiziert.⁵⁷

Allerdings gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Aspekte der Nachhaltigkeit in das Grundkonzept der Balanced Scorecard zu integrieren, und diese sehen wie folgt aus:⁵⁸

- Eine teilweise Integration
 - Hierbei geht es um die Einbindung einiger weniger Kennzahlen, welche am meisten durch soziale und ökologische Aspekte betroffen sind. Diese Vorgehensweise ist jedoch nur dann einem Unternehmen zu empfehlen, wenn der Fokus nicht allzu sehr auf nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist, denn durch die Integration lediglich von zwei oder drei Kennzahlen wird bei weitem nicht das komplexe Feld der nachhaltigen Entwicklung abgedeckt. Dieser Ansatz ist somit zu hinterfragen.

- Eine vollständige Integration
 - Bei dieser Art der Einbindung werden Kennzahlen der ökologischen und sozialen Aspekte in allen Perspektiven der Balanced Scorecard eingesetzt und sowohl untereinander als auch mit den wirtschaftlichen Kennzahlen verknüpft. Ein Nachteil ergibt sich hierbei aus der Vielfalt an neuen Kennzahlen, denn ursprünglich ist die Balanced Scorecard für bis zu 20 Kennzahlen gedacht. Dadurch kann es durch diese große Menge an neuen Kennzahlen dazu kommen, dass nicht jede einzelne einen gleich starken Stellenwert hat. Ein Vorteil liegt hierbei jedoch darin, dass die grundlegende im Unternehmen schon aufgebaute Struktur der Balanced Scorecard nicht geändert werden muss, was die Akzeptanz der neuen Vorgehensweise erhöhen kann.⁵⁹

- Eine zusätzliche Perspektive und somit eine Erweiterung der vier bisher vorhandenen

⁵⁷ Vgl. Bieker, T.; Dyllick, T.; Gminder, C.-U. u.a.: Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard; St.Gallen 2001; IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 94, S. 13-16

⁵⁸ Vgl. Waniczek, M.; Werderits, E.: a.a.O., S. 73

⁵⁹ Vgl. Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. u.a.: Sustainability Balanced Scorecard – Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg 2001, S. 22-26

- Bei dieser dritten Möglichkeit wird eine zusätzliche Perspektive innerhalb der Balanced Scorecard erstellt. In dieser neuen und damit fünften Perspektive werden alle ökologischen und sozialen Kennzahlen zusammengefasst. Dabei ist bei dieser Option jedoch fraglich, inwieweit es zu einer Verknüpfung zwischen dieser einen Perspektive und damit Ökologie und Soziales auf der einen Seite und den anderen Perspektiven und damit der Ökonomie auf der anderen Seite kommt. Damit ist auch hier das komplexe Zusammenspiel zwischen den drei Aspekten der nachhaltigen Entwicklung nicht in seiner ganzen Form erfasst, sondern es wird lediglich eine komplette Neugestaltung der bestehenden Balanced Scorecard verhindert.
- Sowohl eine vollständige Integration als auch eine Erweiterung um eine neue Perspektive
 - Bei der vierten und letzten Option geht es darum, die beiden zuvor genannten zu verknüpfen. Denn hierbei werden die ökologischen und sozialen Kennzahlen in die schon existierenden Perspektiven mit eingebaut und mit den ökonomischen Kennzahlen verknüpft und des Weiteren wird eine neue Perspektive geschaffen. Diese Perspektive umfasst alle Interessen, die bisher von den vier vorhandenen Perspektiven nicht abgedeckt sind. Die Schwierigkeit dieser Vorgehensweise liegt jedoch darin, dass hiermit sowohl der Aspekt Soziales als auch Ökonomie fokussiert in einzelnen Perspektiven betrachtet wird, die ökologischen Aspekte jedoch nur immer als ein Bestandteil in die existierenden Perspektiven einfließen.

Die zuvor genannten vier Optionen sind somit mehr für die Unternehmen gedacht, die bereits eine Balanced Scorecard im Unternehmen haben und diese nur anpassen möchten. Für die Unternehmen, die jedoch eine komplett neue Balanced Scorecard unter Einbeziehung der nachhaltigen Aspekte erstellen wollen, bietet sich die Möglichkeit, alle Perspektiven hin auf die drei Aspekte der Nachhaltigkeit zu betrachten und die entsprechenden Kennzahlen mitsamt ihren Abhängigkeiten darzustellen.

Um ein Konzept wie CSR umzusetzen, müssen Managementsysteme im Unternehmen implementiert werden. Denn um langfristig eine nachhaltige Veränderung zu

erzielen, ist es die Anforderung an Unternehmen, den Gedanken der Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstruktur und damit ihre Organisation zu implementieren.⁶⁰

Als Teil der Organisation spiegelt sich die Nachhaltige Entwicklung dann auch in den Unternehmenswerten wider und somit in den Wertvorstellungen, die jeder Mitarbeiter in seinem täglichen Arbeitsalltag umsetzt. Deswegen sollte es auch Ziel dieser Wertvorstellungen sein, dass sich jeder Mitarbeiter damit identifizieren kann und diese für ihn mit dem Verhalten des Managements übereinstimmen und keine Diskrepanzen entstehen. Sonst werden die Unternehmensgrundsätze schon intern unglaubwürdig und können erst recht nicht extern glaubwürdig vertreten werden.⁶¹

Dabei stellt sich dann jedoch auch irgendwann die Frage, inwieweit sich die nachhaltige Entwicklung in einem Unternehmen überhaupt messen und damit nachweisen lässt. Genau mit diesem Aspekt und verschiedenen Messmethoden befassen sich die folgenden Abschnitte.

2.2 Darstellung der verschiedenen Mess-Instrumente

Neben der Etablierung von Systemen innerhalb eines Unternehmens, um nachhaltige Entwicklung in die Organisation einzubringen, ist es eine weitere Aufgabe festzustellen, inwieweit diese denn auch umgesetzt wurde. Von den internationalen und nationalen Unternehmen werden daher teilweise eigene Komitees gebildet, die dann in Form einer Selbstbewertung die nachhaltige Entwicklung innerhalb des Unternehmens überprüfen. Andererseits gibt es jedoch auch externe Anbieter, die Modelle mit z.B. Fragebogen und Interviews erstellt haben, um auf diese Weise den Status quo festzulegen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird als ein international genutztes Beispiel das EFQM Excellence Modell vorgestellt, welches eine Selbstbewertung der Unternehmen ermöglicht. Des Weiteren wurde vom Wuppertaler Institut das Safe Modell als ein Modell für Deutschland entwickelt. Dieses wird hier ebenfalls betrachtet, da es schwerpunktmäßig für kleinere und mittelständische Unternehmen erstellt wurde und somit von dem EFQM Modell abweicht, da dieses auch für große Konzerne anwendbar ist.

⁶⁰ Vgl. Haas, B.; Ritter, A.; Thul, M.: Excellence durch eine nachhaltige Unternehmensführung. In: Vgl. Haas, B.; Oetinger, R.; Thul, M. (Hrsg.) u.a.: a.a.O.; S. 16-17

⁶¹ Vgl. Haas, B.; Ritter, A.; Thul, M.: Excellence durch eine nachhaltige Unternehmensführung. In: Vgl. Haas, B.; Oetinger, R.; Thul, M. (Hrsg.) u.a.: a.a.O.; S. 21-23

Da bei der hier durchzuführenden Fallstudie jedoch ein Standort gewählt wurde, der eher mit einem mittelständischen Unternehmen zu vergleichen ist, werden zunächst beide Möglichkeiten betrachtet. Im Anschluss wird dann eine Gegenüberstellung zeigen, welches Modell für den konkreten Fall am besten geeignet ist. Um außerdem darzustellen, wie z.B. das EFQM Modell in der Praxis bei mittelständischen Unternehmen anwendbar ist, wird als drittes Modell der Bochumer Nachhaltigkeitscheck aufgeführt, der auf Basis des EFQM Modells für mittelständische Unternehmen im Bereich NRW entwickelt wurde.

2.2.1 Safe-Modell

Das Safe Modell (**S**ustainability **A**ssessment **F**or **E**nterprises) wurde vom Wuppertaler Institut in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen als eine Möglichkeit für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt, um die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit innerhalb der Unternehmensprozesse zu bewerten. Ziel ist es hierbei, die Beschäftigten des Unternehmens in den Prozess der Selbstbewertung mit einzubeziehen und deren Kenntnisse zu nutzen. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern, zusätzlich Veränderungen mit anzustoßen und die gewünschte Richtung mit zu beeinflussen. Auf Basis dieser Bewertung können dann Verbesserungspotenziale bestimmt und umgesetzt werden. Das Safe-Modell soll ohne einen großen Bedarf an Zeit und Budget eine derartige Selbstanalyse ermöglichen.⁶²

Gemäß den Vorgaben des Wuppertaler Instituts muss als Voraussetzung jedoch eine offene Atmosphäre gegeben sein, um von allen Hierarchieebenen im Unternehmen ein ehrliches Feedback zu bekommen. D.h., zum einen sollte unter den Mitarbeitern keine Furcht vorhanden sein, ehrlich seine Meinung zu äußern, und zum anderen müssen sich die Mitarbeiter auch ernst genommen fühlen, da sonst keine Motivation besteht, Verbesserungsvorschläge zu nennen. Sobald eine derartige Selbstanalyse innerhalb des Unternehmens angestoßen wurde, kann die Umsetzung entweder durch eine Einzelperson oder aber ein dafür aufgestelltes Team vorbereitet und vorangetrieben werden.

⁶² Vgl. Baedeker, C.; Heuer, P.; Klemisch, H. u.a.: Handbuch zur Anwendung von SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises – Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wuppertal 2002 S. 8-10

Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann das Safe-Modell im Unternehmen genutzt werden. Dabei werden sechs Phasen durchlaufen:⁶³

1. Phase: In der ersten Phase wird ein Team für die Umsetzung des Modells gebildet, welches maximal aus 20 Personen besteht und mit den Teilnehmern so viele Hierarchieebenen wie möglich abdeckt. Das Ziel sollte dabei sein, dass die Meinung und die Erwartungen aller Ebenen im Unternehmen erfasst und abgedeckt werden. Die Teilnahme sollte nicht erzwungen werden und gleichzeitig sollte das gesamte Projekt vom Management unterstützt werden, so dass hier keine Konflikte entstehen. Außerdem trägt eine Unterstützung des Managements dazu bei, dass im Anschluss an die Selbstbewertung entwickelte Maßnahmen auch umgesetzt werden können. Ziel dieser ersten Phase ist somit die Teambildung und eine Zeitplanung für die gesamte Selbstbewertung.

2. Phase: In der anschließenden Phase müssen zunächst einmal die Daten zum aktuellen Umsetzungsstatus der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen erfasst werden. D.h., der Ist-Zustand soll identifiziert werden. Hierfür wird ein Fragebogen genutzt, der an die Mitarbeiter verteilt wird. In diesem Fragebogen sollen die Befragten eine subjektive Einschätzung der verschiedenen Bereiche des Unternehmens abgeben. Dabei decken die Fragen sowohl die ökonomischen, die ökologischen als auch die sozialen Aspekte ab. Zusätzlich gibt es an einigen Stellen im Fragebogen die Möglichkeit, selbst formulierte Verbesserungsvorschläge niederzuschreiben. Durch die Anonymität der Befragten wird zusätzlich sichergestellt, dass die Wahrscheinlichkeit der ehrlichen Antworten steigt.

3. Phase: Die Auswertung des Fragebogens findet im Anschluss in Form eines COMPASSradars statt, der Aufstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles sowie der Auflistung der genannten Verbesserungsvorschläge. Ein Stärken-Schwächen-Profil ist, wie in der folgenden Abbildung zu sehen, derart gestaltet, dass für jede Frage die Anzahl der Antworten und ihre Verteilung innerhalb des Notenspiegels betrachtet wird. Wenn also z.B. bei 10 Fragebogen eine Frage viermal mit einer 1 bewertet wurde, fünfmal mit einer 2 und einmal mit einer 3, so wird genau diese Anzahl an Kreuzen in die jeweils den Noten zugeordneten Balken eingetragen. Für jede Frage

⁶³ Vgl. Baedeker, C.; Heuer, P.; Klemisch, H. u.a.: a.a.O.; S. 26-53

muss dann vom Team entschieden werden, wie das Ergebnis zu deuten ist. Wenn die Mehrheit der gesetzten Kreuze in einem Balken zu finden ist, ist die Entscheidung, ob es sich hierbei um eine Stärke oder Schwäche handelt, sehr eindeutig. Jedoch bei gleichmäßigen Notenverteilungen über die gesamte Spannweite kann dies verschiedene Ursachen haben, die in einem anschließenden Workshop diskutiert werden müssen. Dasselbe gilt, wenn sich die Bewertungen z.B. in zwei Balken konzentrieren, die aber auf der Notenskala weiter auseinander liegen. Dann stellt sich die Frage, ob es vielleicht an bestimmten Hierarchiestufen hängt, wie das Meinungsbild hier aussieht.

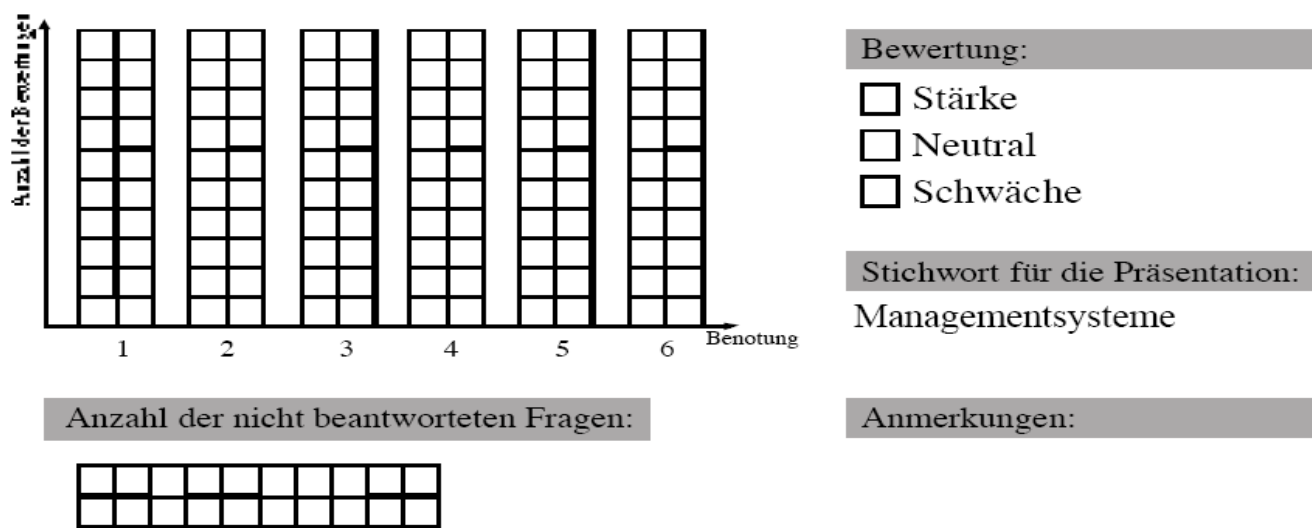


Abbildung 4 Stärken-Schwächen-Profil im Rahmen des SAFE-Modells⁶⁴

In der ausgefüllten Form kann das Stärken-Schwächen-Profil dann wie die folgende Abbildung aussehen. Dabei stehen die verschiedenen Symbole in den Notenreihen für die Antworten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Das Dreieck symbolisiert z.B. den Finanzbereich des Unternehmens:

⁶⁴ Abb. aus: Baedeker, C., Meier, S., Rohn, H: SAFE – Auswertungscharts zur Unternehmensbewertung. www.fruehwarnsysteme.net/tools/17safesu/safe_auswertungchart.pdf, Stand: 29.05.2011, S. 4

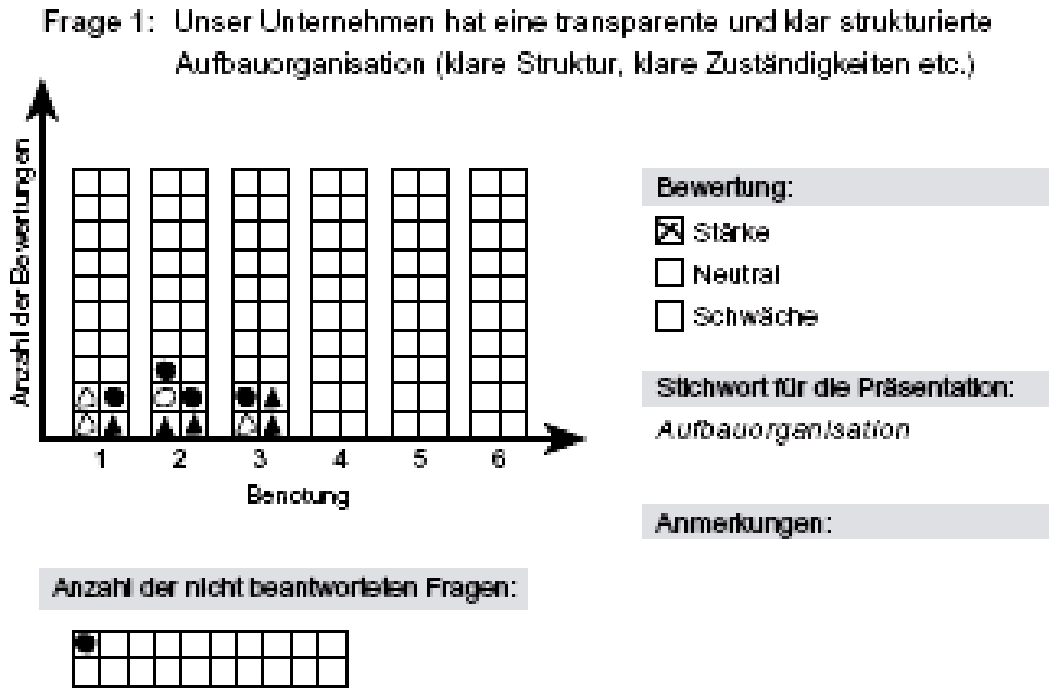


Abbildung 5 Ausgefülltes Stärken-Schwächen-Profil⁶⁵

Der COMPASSradar ist als Vorlage in der folgenden Abbildung zu sehen. Hierbei werden die Fragen den jeweiligen Themengebieten zugeordnet, so dass sich eine Übersicht ergibt, in welchen Bereichen das Unternehmen aus Sicht der Mitarbeiter als gut zu bewerten ist und in welchen nicht. Da sich die Bewertung anhand der schulischen Notenskala orientiert, ist ein Unternehmen in diesem Fall umso besser, je weiter die Bewertung sich in den äußeren Bereichen des Radars befindet. Dadurch wird ein guter Überblick ermöglicht, bei dem man auf einem Blick sieht, in welchen Bereichen Verbesserungsbedarf im Unternehmen vorhanden ist und in welchen Bereichen schon ein guter oder sogar sehr guter Status erreicht wurde.

⁶⁵ Abb. aus: Wuppertaler Institut: Kurzinformation zu SAFE, Wuppertal 2001; Abbildung 4

**SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises
Unternehmensprofil**

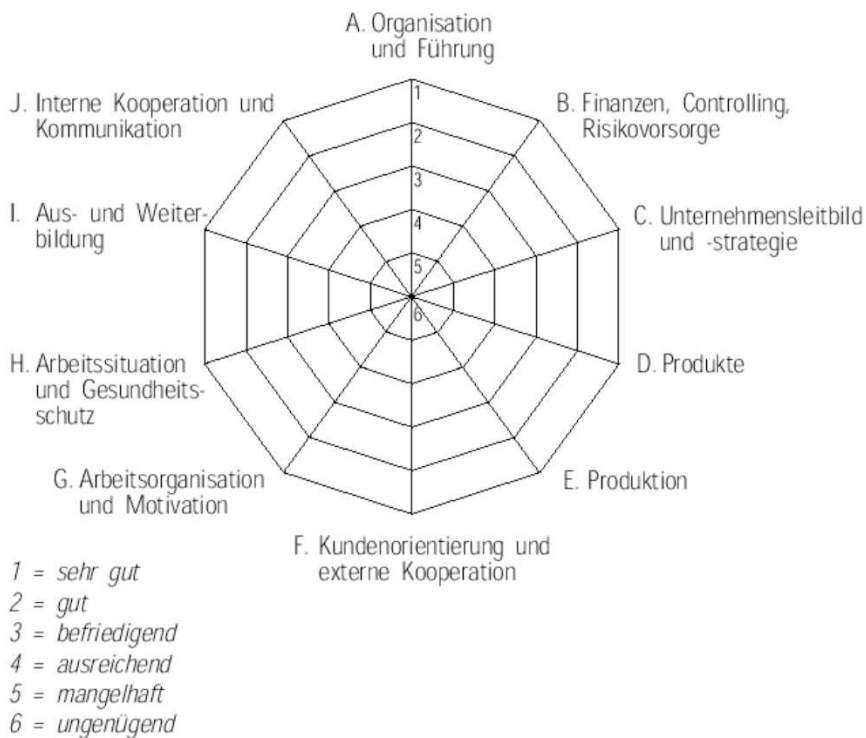


Abbildung 6 COMPASSradar im Rahmen des SAFE-Modells⁶⁶

Ein ausgefüllter Radar, der sich aus den ausgefüllten Fragebogen ergibt, kann dann wie folgt aussehen:

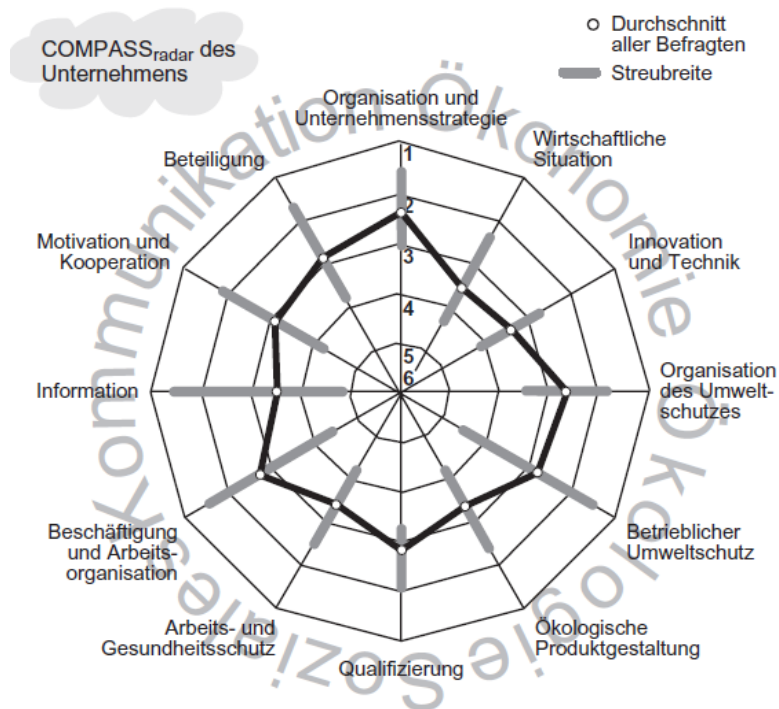


Abbildung 7 Ein beispielhaft ausgefüllter Compassradar eines Unternehmens⁶⁷

⁶⁶ Abb. aus: Baedeker, C., Meier, S., Rohn, H: a.a.O., Beiliegende CD-Rom Vorlage Spinnennetz

4. *Phase*: In dieser Phase werden die Ergebnisse diskutiert, um die zukünftigen Veränderungsprozesse festzulegen und die Verbesserungsvorschläge entsprechend umzusetzen. Dies wird wiederum in den vorher gegründeten Teams durchgeführt. Für die in den Fragebogen genannten Verbesserungsvorschläge werden mögliche Umsetzungen identifiziert, die sich in den normalen Unternehmensalltag integrieren lassen. Außerdem werden hier die zuvor angesprochenen Diskussionen hinsichtlich der Auslegungen und Deutungen der Stärken-Schwächen-Profile der einzelnen Fragen geführt. Ziel dieser Phase ist es, einen konkreten Plan zu erstellen, der die umzusetzenden Maßnahmen enthält.

5. *Phase*: Die festgelegten Veränderungen und Aktionen werden nun zeitnah zu der Auswertung des Ist-Zustands umgesetzt. Denn wenn eine zu große Zeitspanne zwischen der Erfassung und der Umsetzung der Verbesserungen entsteht, kann dies dazu führen, dass die Mitarbeiter zum einen die Motivation verlieren, daran mitzuwirken und zum anderen fehlt auf lange Sicht gesehen der Zusammenhang. Somit könnte bei vielen Mitarbeitern dann das Verständnis fehlen, worauf diese Veränderungen beruhen, nämlich vielleicht auf einzelnen von ihnen selbst geäußerten Vorschlägen.

Die *sechste* und damit letzte Phase des SAFE-Modells besteht aus der Kontrolle der Umsetzung, die nach ungefähr einem halben Jahr geplant werden soll. Hierbei kann festgestellt werden, wie erfolgreich die Veränderungen bisher durchgeführt wurden und wo es noch Handlungsbedarf gibt. Durch diesen kontinuierlichen Prozess bleibt die Überprüfung der nachhaltigen Entwicklung keine einmalige Aktion, sondern wird Teil des Unternehmens und zu einem lebenden Prozess.⁶⁸

Ziel dieses Modells sind daher nicht nur die gewonnenen Ergebnisse aus den Fragebogen, die dem Unternehmen einen Hinweis darauf geben, wie nachhaltige Entwicklung bislang umgesetzt ist, sondern es dient auch der Mitarbeitermotivation. Denn durch die zuvor genannte Einbindung fühlen sich die Mitarbeiter geschätzt und beteiligt. Dies kann die Motivation und eine positive Selbsteinschätzung erhöhen und führt zukünftig vielleicht verstärkt zu eigenen Verbesserungsvorschlägen und Engagement zur Umsetzung derselben unter den Mitarbeitern. Die notwendigen Unterlagen für die

⁶⁷ Abb. aus: Wuppertaler Institut: a.a.O., Abbildung 2 S.6

⁶⁸ Vgl. Baedeker, C.; Heuer, P.; Klemisch, H. u.a.: a.a.O., S.24-60

Durchführung des SAFE-Modells werden alle vom Wuppertaler Institut bereitgestellt, ohne aber eine externe Beteiligung durch deren Mitarbeiter vorauszusetzen.

2.2.2 Bochumer Nachhaltigkeitscheck

Ein Beispiel für ein lokal entwickeltes Modell ist der Bochumer Nachhaltigkeitscheck (BNC), bei dem sich acht lokale Unternehmen in Bochum zusammengenommen und gemeinsam mit dem Arbeitskreis „Nachhaltiges Wirtschaften“ der Lokalen Agenda 21 Bochum ein für sie passendes Modell entwickelt haben. Dieses Modell kann jedoch auch außerhalb Bochums und vor allem bei anderen Unternehmen anderer Branchen angewendet werden. Angelehnt ist die Vorgehensweise an das EFQM-Modell, das im weiteren Verlauf auch noch separat vorgestellt wird.

Der BNC hat sich als Ziel gesetzt, zum einen die Themengebiete aufzuzeigen, die im Unternehmen im Rahmen der Nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt werden müssen, aber auch zum anderen welche Potenziale sich hierdurch ergeben. Basierend auf diesen beiden Punkten zeigt der BNC auf, wie weit das jeweilige Unternehmen auf dem Weg zu einer Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung bereits ist und an welchen Stellen noch Verbesserungsbedarf besteht. Auch der Bochumer Nachhaltigkeitscheck ist wie zuvor das SAFE-Modell in sechs Phasen aufgebaut:

1. Phase: In dieser Phase wird ein erstes Gespräch zwischen dem jeweiligen Management des Unternehmens und dem Projektteam durchgeführt, welches hierbei durch externe Mitglieder gebildet wird, um die Studie durchzuführen. Dabei werden Erwartungen festgelegt und die Vorgehensweise besprochen. Auch hier wird somit erst mal die Basis gelegt, indem der Rückhalt durch das Management sichergestellt wird, ohne den die Umsetzung nahezu unmöglich werden würde. Außerdem ist nach diesem Abstimmungsgespräch ein einheitliches Vorgehen und Auftreten nach außen seitens des Projektteams und des Managements möglich.

2. und 3. Phase: In den nächsten beiden Phasen wird der Nachhaltigkeitscheck an sich durchgeführt. Dieser wird meist in Form kleinerer Teams realisiert, die sich mit den einzelnen Fragestellungen auseinandersetzen. Dabei sind insgesamt zehn Themengebiete festgelegt worden, die sich u.a. auf die Strategie, die Organisation aber auch das Umfeld des Unternehmens beziehen. Diese Themengebiete werden dann dahingehend betrachtet, ob die zuvor definierten Aussagen zu ihnen schon durch bestimmte Vorgehensweisen im Unternehmen erfasst oder umgesetzt werden und wenn ja zu wie viel Prozent. Des Weiteren wird erfasst, ob schon eine unter-

nehmensinterne Kontrolle dieser Maßnahmen stattfindet, die auch in regelmäßigen Abständen bewerten werden. Falls das nicht der Fall ist, wird dies für die im Anschluss folgende Phase vermerkt, da dort dann offensichtlich noch Handlungsbedarf ist, um den Aspekt der Nachhaltigen Entwicklung umfassend abzudecken.

4. Phase: In dieser Phase findet die Diskussion der Ergebnisse statt, es wird ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt und es werden die Maßnahmen festgelegt, die sich hieraus ergeben und umgesetzt werden sollen. Wichtig hierbei ist, dass die Maßnahmen ohne zu große Veränderungen nach und nach in die Managementprozesse eingebunden werden können. Es sollen also keine grundlegenden und zu umfassenden Veränderungen angestoßen werden, die nicht zeitnah schon Ergebnisse zeigen.

5. Phase: Aufbauend auf den zuvor festgelegten Maßnahmen werden diese nun Schritt für Schritt umgesetzt und in die Unternehmensprozesse integriert. Dabei findet eine kontinuierliche Kontrolle statt, wie der Fortschritt vorangeht, um rechtzeitig eingreifen zu können, wenn sich Komplikationen ergeben. Dann muss die Vorgehensweise vielleicht noch einmal überdacht und korrigiert werden. Diese Kontrolle kann zum einen durch das vorher zusammengestellte Projektteam oder aber auch individuell durch Mitarbeiter des Unternehmens durchgeführt werden.

6. Phase: In dieser sechsten und letzten Phase, die schon parallel zur Umsetzung gestartet wird, geht es darum, einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. D.h., es werden Workshops durchgeführt, um noch Verbesserungshinweise für die Umsetzung zu vermitteln und die Erfahrungen von bereits durchgeführten Nachhaltigkeitschecks zu diskutieren. Dieser Austausch kann sowohl zwischen verschiedenen Abteilungen des Unternehmens durchgeführt werden, aber auch unternehmensübergreifend mit anderen Firmen die schon zuvor mit einer derartigen Selbstbewertung begonnen haben.⁶⁹

2.2.4 EFQM Excellence-Modell

Das EFQM Excellence Modell ist ein komplexes Bewertungsmodell, welches Unternehmen die Möglichkeit gibt, sich anhand von vordefinierten grundlegenden Konzepten im Hinblick auf seine „Excellence“ zu überprüfen. Dabei nutzt dieses Modell die

⁶⁹ Vgl. Leitschuh-Fecht, H., Merten, T.: Bochumer Nachhaltigkeitscheck 2004. Broschüre der Stadt Bochum, Bochum 2004; S.5-7

Kombination von sieben Grundprinzipien, die zu nachhaltiger Excellence führen sollen. Diese Grundprinzipien unterteilen sich wie folgt⁷⁰:

- Nutzen für Kunden schaffen
 - Um die Kunden des Unternehmens langfristig zu binden und damit die Existenzsicherung der Firma zu gewährleisten, muss danach gestrebt werden, die verschiedenen Bedürfnisse der Kunden zu kennen und abzudecken. Dies bedeutet auch einen kontinuierlichen Dialog mit dem Kunden und zeitnahe Reaktionen bzw. Veränderungen auf Rückmeldungen derselben.

- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
 - Dieses Grundprinzip betrifft die Führungsqualitäten der Managementebene eines Unternehmens. Denn die Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Wertvorstellungen in das Unternehmen einzubringen, diese den Mitarbeitern vorzuleben und eine Unternehmenskultur basierend auf Vertrauen und Mitbestimmungsmöglichkeiten zu etablieren.

- Mit Prozessen managen
 - Um in einem Unternehmen nachhaltige Excellence zu erreichen, müssen die internen Prozesse derart an dieser Strategie ausgerichtet sein, dass die entsprechenden Ergebnisse erzielt werden können. Dafür muss zum einen eine klare Grundstruktur definiert sein, es müssen Schlüsselindikatoren zur Bewertung und Messung des Status festgelegt und Mitarbeiter jeder Ebene in Verbesserungsprozesse integriert werden.

- Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
 - Dieser Aspekt umfasst die Einbindung der Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens. Denn die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit bekommen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten sich an Verbesserungsmaßnahmen zu beteiligen, selbst Verbesserungen vorzu-

⁷⁰ Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): EFQM Excellence Modell. Broschüre, Brüssel 2009a, S 5-8 und vgl. Zink, K.: TQM als integratives Managementkonzept. München 2004, 2. Auflage, S. 70/71

bringen und damit sowohl ihren eigenen Beitrag als auch das Ergebnis des Unternehmens zu maximieren.

- Innovationen und Kreativität fördern
 - Um langfristig auf dem Markt wettbewerbsfähig zu sein, benötigt ein Unternehmen kontinuierlich neue Ideen und Innovationen. Dies kann durch das Bilden von Netzwerken mit den Kunden aber auch den Mitarbeitern und Partnerfirmen bewerkstelligt werden. Denn dadurch besteht die Möglichkeit eines offenen und kreativen Austauschs. Nur durch stetige Verbesserung und Entwicklung neuer Ideen kann ein gutes Image und eine Verbesserung der Reputation ermöglicht werden.

- Partnerschaften gestalten
 - Durch die Bildung von übergreifenden Netzwerken und Kooperationen mit verschiedenen Stakeholdergruppen, wie z.B. den Kunden, politischen Gruppierungen, Partnerfirmen und Mitarbeitern ergibt sich die Möglichkeit gemeinsamer Innovationen und für alle Seiten gewinnbringender Ergebnisse. Dies kann zu langfristigen Partnerschaften führen.

- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen
 - Ziel dieses Aspektes ist es, eine ausgewogene Balance zwischen den drei Bereichen der Nachhaltigen Entwicklung zu erreichen, nämlich Ökologie, Ökonomie und Soziales. Das bedeutet nicht nur einen nachhaltigen Prozess bei der Produktentwicklung sondern auch die Berücksichtigung der Ressourcen für zukünftige Generationen und das Wohlergehen der eigenen Mitarbeiter.

Wie die folgende Abbildung zeigt, führen diese Grundprinzipien zu einem Modell, welches sich in „Befähiger“-Kriterien und „Ergebnis“-Kriterien unterteilt und diese beiden ergeben insgesamt ein Summe von neun Kriterien. Dabei umfassen die Ergebnis-Kriterien die verschiedenen Ergebnisse der relevanten Stakeholdergruppen, wie Mitarbeiter, Kunden und z.B. die Gesellschaft. Erzielt werden diese Ergebnisse durch die verschiedenen Befähiger.

D.h., durch den im Unternehmen gelebten Führungsstil, der die Mitarbeiter des Unternehmens sowie die Beziehung zu Partnerfirmen etc. beeinflusst, werden in all diesen Bereichen bestimmte Ergebnisse erzielt, die sich in den jeweiligen Schlüssel-Indikatoren widerspiegeln.

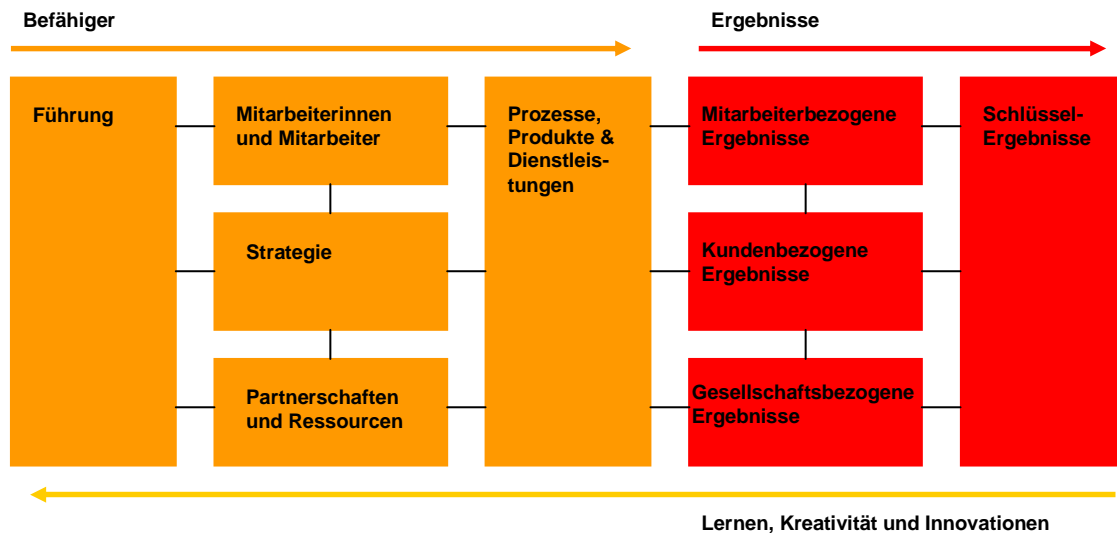


Abbildung 8 EFQM Excellence-Modell⁷¹

Durch die Bewertung anhand des Excellence-Modells soll die Führungsebene Erfahrungen und Verbesserungsmöglichkeiten aus den Ergebnissen ziehen und auf Basis dessen ihre Verkörperung der Wertvorstellung des Unternehmens evtl. überdenken und verändern bzw. die vorgegebene Strategie anpassen, was in Folge zu einer Verbesserung der Schlüsselindikatoren führt.⁷²

Das Modell teilt sich in insgesamt fünf „Befähiger“-Kriterien und in vier „Ergebnis“-Kriterien auf. Diese sind in der vorherigen Abbildung jeweils als einzelner Block wiederzufinden.⁷³ Als Vorgehensweise bei einer Selbstbewertung des Unternehmens gibt es verschiedene Möglichkeiten. Man kann z.B. mit einem Fragebogen und einem anschließenden Workshop arbeiten, oder aber man arbeitet mit internen Assessoren. D.h., bereichsfremde Mitarbeiter des eigenen Unternehmens analysieren bzw. bewerten den Bereich anhand verschiedener Kriterien. Alternativ werden Teams mit Mitarbeitern aus verschiedenen Managementebenen gebildet, die die verschiedenen Kriterien in kleinen Runden diskutieren.

⁷¹ Abb. aus: European Foundation for Quality Management (EFQM): a.a.O., 2009a, S. 9

⁷² Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): a.a.O., 2009a, S. 22 und Vgl. Dalluege, C.-A.: EFQM – praktische Umsetzung – Mit Kennzahlen steuern –. In: Management und Qualität, 46,5 (2011), S. 12-14

⁷³ Für die Kriterien im Detail vgl. Zink, K.: a.a.O.; 2004; S. 75-288

Unabhängig davon, für welche Möglichkeit sich das Unternehmen entscheidet, besteht der darauf folgende Prozess aus acht Schritten.

Schritt 1: Zunächst sollte sichergestellt sein, dass die Führungsebene des Unternehmens hinter dieser Vorgehensweise steht und diese unterstützt. Denn wenn der Rückhalt hier nicht ausreichend ist, kann dies zur fehlenden Akzeptanz des Modells führen. Um die Führungsebene zu überzeugen, können z.B. erfolgreiche Umsetzungen in anderen Unternehmen präsentiert werden bzw. die Vorteile und Ansatzpunkte aufgezeigt werden, die sich aus einer derartigen Beurteilung ergeben können. Außerdem muss auf allen Ebenen der Wille vorhanden sein, etwas im Unternehmen verändern zu wollen und gemeinsam Energie aufzuwenden, um Verbesserungen zu erzielen.⁷⁴

Schritt 2: Ergebnis dieses Schrittes soll sein, dass man sich über die Strategie der Selbstbeurteilung im Klaren ist. D.h., zum einen muss das Ziel klar definiert und für alle verständlich sein, was mit der Bewertung erreicht werden soll. Andererseits muss aber auch festgelegt werden, über welche Kommunikationswege die einzelnen Teilnehmer erreicht werden sollen, d.h., ob die Information in Workshops, Team-Meetings oder vielleicht in unternehmensinternen Informationsseiten kommuniziert wird. Hierbei kommt es auch darauf an, welche Erfahrungen das Unternehmen bisher gemacht hat, d.h., über welche Kommunikationswege sich die Mitarbeiter am besten erreichen lassen und welche davon sie wirklich aufnehmen.⁷⁵

Schritt 3: Im dritten Schritt soll sich das Unternehmen darüber im Klaren werden, welches die Vorgehensweise sein soll, die man im Unternehmen umsetzen möchte. D.h., auf Basis dessen, wie man z.B. die Daten sammeln, aus- und bewerten, sowie die Ergebnisse dokumentieren und präsentieren möchte, wird eine Vorgehensweise bzw. eine Kombination aus Vorgehensweisen ausgesucht. Zusätzlich soll ein Plan für die nächsten Jahre erstellt werden, der z.B. beinhaltet, in welchen Abständen eine erneute Selbstbeurteilung durchgeführt werden soll. Wenn ein derartiger Plan erstellt

⁷⁴ Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): Assessing for Excellence.; Brüssel 2009b; S. 12

⁷⁵ Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): a.a.O., 2009b, S. 13

worden ist, kann dies entsprechend in die langfristigen Pläne des Unternehmens einfließen und bei zukünftigen Veränderungen berücksichtigt werden.⁷⁶

Schritt 4: Im Rahmen dieses Schrittes werden die Teilnehmer der Selbstbewertung festgelegt, die vielleicht zum einen den Fragebogen ausfüllen, an Workshops teilnehmen oder auch selbst als Assessoren fungieren sollen. Diese Teilnehmer müssen auf unterschiedliche Art und Weise vorher geschult und auf den Prozess vorbereitet werden. Denn nur wenn die durchführenden Personen das Prinzip und die Vorgehensweise komplett verstanden und verinnerlicht haben, kann ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden.⁷⁷

Schritt 5: Im fünften Schritt folgt dann schließlich die Durchführung der Selbstbewertung, wobei es auch hier unterstützende Tools, zur Verfügung gestellt von EFQM, gibt. Hierzu zählt u.a. die RADAR-Matrix, bei der die neun zuvor genannten Kriterien analysiert werden. Bei den Befähiger-Kriterien umfasst dies die drei Schwerpunkte „Vorgehen“, „Umsetzung“ und „Bewertung und Verbesserung“. Diese werden prozentual bewertet. Ebenso gibt es Schwerpunkte für die Ergebnis-Kriterien und zwar „Relevanz und Nutzen“ und „Leistungen“, welche ebenfalls bewertet werden. Dadurch, dass zuvor die Unterstützung des Managements sichergestellt wurde, kann dieser Schritt in den normalen Unternehmensalltag problemlos eingebunden werden.

Schritt 6: Im Anschluss werden im sechsten Schritt die Ergebnisse betrachtet und vor allem priorisiert, um festzulegen, welche Maßnahmen als erstes umgesetzt und weiterverfolgt werden sollen. Hierfür kann man ebenfalls Hilfsmittel von EFQM nutzen, um abzustimmen, welche Aktionen in wieweit Einfluss auf das Unternehmen haben und wie hoch der Aufwand ist, diese umzusetzen. Auf Basis dieser Auswertung werden dann die nächsten Aktionen festgelegt. Diese sollten selbstverständlich auch in die aktuelle Unternehmensstrategie passen und keinen Widerspruch erzeugen.⁷⁸

Schritt 7 und 8: Diese beiden letzten Schritte werden kombiniert. Denn hierbei geht es um die Umsetzung der Aktionen auf Basis festgelegter Indikatoren, die den Erfolg messen sollen. Dies wird in Schritt 7 durchgeführt. In Schritt 8 beschäftigt sich das

⁷⁶ Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): a.a.O., 2009b, S. 14

⁷⁷ Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): a.a.O., 2009b, S. 15

⁷⁸ Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): a.a.O., 2009b, S. 17-21

Unternehmen mit dem Monitoring der Aktionen und zwar in einem kontinuierlichen Intervallzeitraum. Außerdem soll hier der gesamte Selbstbewertungsprozess an und für sich noch einmal rückblickend betrachtet werden, ob die vorher festgelegten Ziele erreicht wurden und der Prozess reibungslos abgelaufen ist. Bei einer Wiederholung dieser Selbstbewertung können die hier festgehaltenen Verbesserungspunkte wieder aufgegriffen und umgesetzt werden, um aus den eigenen Erfahrungen zu lernen.⁷⁹

Die Unternehmen haben zusätzlich zu dieser Selbstbewertung die Möglichkeit, sich für den EFQM Excellence Award zu bewerben. Dafür wird die zuvor genannte RADAR Bewertungsmatrix genutzt und die neun Kriterien mit einer speziellen Gewichtung bewertet, um eine Gesamtpunktzahl zu erzielen. Die Skala reicht von 0-1000. Somit kann ein Unternehmen sich seinen Excellence Status auch extern bestätigen lassen. Die Gewichtung der Kriterien sieht wie folgt aus:

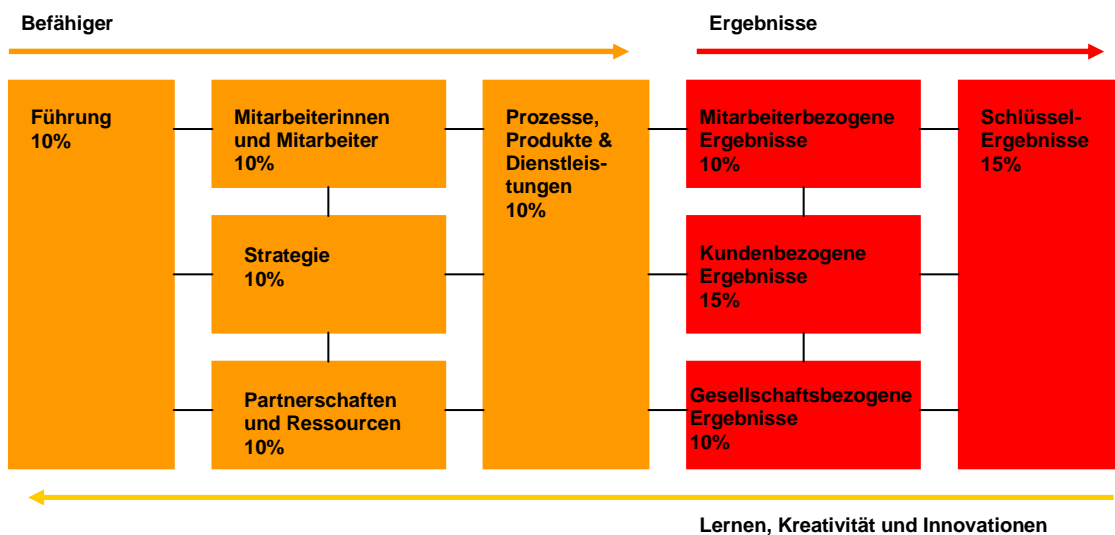


Abbildung 9 Gewichtung der neun Kriterien des EFQM-Modell⁸⁰

⁷⁹ Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): a.a.O., 2009b, S. 22

⁸⁰ Abb. nach: European Foundation for Quality Management (EFQM): a.a.O., 2009a, S.28

2.3 Bewertung der Instrumente

Die zuvor vorgestellten Instrumente sind zum Teil für bestimmte Industrien bzw. bestimmte Rahmenbedingungen und Unternehmensgrößen erstellt worden. Im Folgenden werden daher die Rahmenbedingungen für die durchzuführende Umsetzung der Fallstudie in der Praxis vorgestellt und danach die einzelnen Instrumente daran gemessen und bewertet. So ergibt sich schließlich das Instrument, das für die Umsetzung im ausgewählten Unternehmen am geeignetsten ist.

2.3.1 Rahmenbedingungen

Das Instrument zur Bewertung des Status der Nachhaltigen Entwicklung soll im konkreten Fall in einem Unternehmen angewandt werden, welches international tätig ist. Für die praktische Umsetzung der Fallstudie wurde ein Standort innerhalb Deutschland ausgewählt, der aufgrund seiner Größe mit einem mittelständischen Unternehmen verglichen werden kann, wenn man diesen eigenständig betrachtet. Die Umsetzung und Auswertung der Fallstudie in der Praxis wird durch eine Einzelperson durchgeführt, so dass hier zum einen keine Teambildung notwendig ist und zum anderen keine Workshops sowohl zur Vorbereitung als auch zur späteren Diskussion stattfinden werden.

Die Umsetzung wird am ausgewählten Standort des Unternehmens insofern unterstützt, dass die Fragebogen zur Fallstudie verteilt und von den Mitarbeitern in ihrer Arbeitszeit bearbeitet werden können. Diese Bearbeitung findet jedoch auf freiwilliger Basis statt, so dass es jedem Mitarbeiter selbst überlassen ist, ob er sich die Zeit zur Fragenbeantwortung nimmt oder nicht. Es ist kein monetärer Beitrag vorgesehen, um diese freiwillige Bearbeitung zu beeinflussen. Dies liegt darin begründet, dass das Unternehmen auf internationaler Ebene selbst Nachhaltigkeitsüberprüfungen durchführt, die von dem ausgewählten Verfahren abweichen. Bei diesen Nachhaltigkeitsberichten wird jedoch das Unternehmen insgesamt und über alle Standorte hinweg betrachtet und es findet keine detaillierte Analyse der einzelnen Regionen statt. Diese Nachhaltigkeitsberichte der vergangenen Jahre werden im weiteren Verlauf der Arbeit auch als Vergleich genutzt, um festzustellen, ob verschiedene Verfahren zu verschiedenen Ergebnissen führen.

Die in diesem Fall realisierte Befragung am Standort selbst soll innerhalb weniger Wochen durchzuführen sein, um im Anschluss die Auswertung umzusetzen. Dabei können zur Datenerhebung sowohl die Papierform als auch eine internetbasierte Version genutzt werden.

Die bisherigen Gegebenheiten am ausgewählten Standort sehen derart aus, dass bisher schon eine Balanced Scorecard benutzt wird, die jedoch zusätzlich auch ökologische Aspekte beinhaltet, wie z.B. einen Energieindex, um die Energieeffizienz des Equipments im Unternehmen zu kontrollieren. Parallel dazu wurde ein Umweltmanagementsystem aufgebaut, das ebenfalls dafür sorgt, dass die ökologischen Aspekte sowohl im Hinblick auf die gesetzlichen Vorgaben als auch darüber hinaus eingehalten und umgesetzt werden. In der Balanced Scorecard werden auch soziale Aspekte insoweit berücksichtigt, dass z.B. Schulungen oder auch Sicherheitsaspekte mit einem Indikator erfasst werden.

Das Unternehmen selbst sieht die Umsetzung und Berücksichtigung von nachhaltiger Entwicklung als selbstverständliche Umsetzung der existierenden Unternehmensgrundsätze. Beide Aspekte gehen Hand in Hand und sind somit keine außergewöhnliche Vorgehensweise, sondern gehören zum Selbstverständnis des Unternehmens.

Generell gibt es verschiedene Formen der Befragung, die auch an diesem Standort, wie schon zuvor kurz erwähnt, umgesetzt werden können. Aufgrund des damit verbundenen Aufwands⁸¹ entfallen für diese Erhebung jegliche Arten von Telefonbefragungen unabhängig davon, ob sie mit oder ohne Unterstützung computerbasierter Medien durchgeführt werden. Außerdem wären bei einem derartigen Telefoninterview nicht so viele Fragen abzudecken wie bei einem Fragebogen, zumindest nicht in der vorgesehenen Zeit mit der großen Anzahl an Teilnehmern. Somit besteht noch die Möglichkeit von Interviews, auch hier entweder mit oder ohne die Unterstützung computerbasierter Medien, von Online-Fragebogen, sowie Fragebogen in Papierform.

⁸¹ Die Verfasserin dieser Arbeit und Durchführende der Fallstudie führt diese ohne weitere Unterstützung durch und ist somit sowohl für die Ausarbeitung, die Durchführung sowie der Auswertung allein zuständig.

Bei einem Interview wird zwischen standardisierten und nicht standardisierten Formen unterschieden. Die zuerst genannte Form, das standardisierte Interview, wird anhand eines vorher klar definierten Fragebogens nach einer festgelegten Reihenfolge durchgeführt. Das nicht standardisierte Interview hingegen wird frei geführt und ergibt sich aus der individuellen Interaktion zwischen dem Interviewer und dem Interviewten. Somit kann hierbei besser auf individuelle Reaktionen des Interviewten eingegangen werden.

Auch diese Form der Erhebung, sowohl des standardisierten als auch des nicht standardisierten, wurde ausgeschlossen, da auch hier ein zu großer Zeitaufwand auf Seiten der Mitarbeiter notwendig geworden wäre, der vom Unternehmen nicht unterstützt wird und auch nicht den Rahmenbedingungen entsprochen hätte. Außerdem nimmt eine derartige Befragung deutlich mehr Zeit in Anspruch, wenn die gleiche Anzahl an Personen, die mit dem Fragebogen erreicht werden können, in Interviews abgedeckt werden soll. Somit bleibt als Erhebungsform der Fragebogen entweder in Papierform oder aber in einer Online-Form.⁸²

2.3.2 Vor- und Nachteile der jeweiligen Instrumente

Die zuvor genannten Instrumente der Befragung werden nun der Reihe nach hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile für die vorgesehene Bewertung betrachtet:

Das SAFE-Modell vom Wuppertaler Institut kann als Vorteil vorweisen, dass diese Bewertung durch das Unternehmen selbst durchgeführt werden kann und keine externe Beratung notwendig ist. Außerdem ist die Basis des Ganzen ein Fragebogen, der ausgewertet wird und aufgrund dessen dann entsprechende Aktionen festgelegt werden. Ein möglicher Nachteil liegt hierbei allerdings darin, dass wie für alle anderen Modelle auch, eine offene Atmosphäre im Unternehmen herrschen muss, um eine freie Meinungsäußerung sicherzustellen, ohne Konsequenzen durch das Management fürchten zu müssen. Außerdem besteht sonst die Gefahr, dass keine Verbesserungsvorschläge genannt werden. Für die Umsetzung der Aktionen muss ein Rückhalt durch das Management gegeben sein, da es ansonsten nahezu unmöglich wird, die sich aus der Bewertung ergebenden Aktionen auch langfristig umzusetzen. Dies gilt allerdings auch für jede Vorgehensweise, die vorgestellt wurde.

⁸² Vgl. Bruns, J.: Datengewinnung mittels Befragung. In: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung – Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung. Symposium, Düsseldorf 2008, S.123-129

Der zu nutzende Fragebogen deckt alle Bereiche der Nachhaltigen Entwicklung ab, ist jedoch begrenzt auf eine bestimmte Anzahl an Fragen pro Aspekt der Nachhaltigen Entwicklung, da ansonsten der Umfang zu groß werden würde. Schon der zu verwendende Fragebogen beinhaltet so viele Fragen, dass die Mitarbeiter sicherlich bis zu einer halben Stunde oder mehr Zeit aufwenden müssen, um diesen intensiv auszufüllen. Wie zuvor erwähnt, ermöglicht die Nutzung eines Fragebogens, diesen sowohl in Papierform als auch online zur Verfügung zu stellen, so dass man durch eine Online-Umfrage die Auswertung deutlich vereinfachen kann. Die Papierform bzw. mitgeschriebene Informationen von Interviews können zu einer verlängerten Auswertungszeit führen, weil hierbei zusätzlich Übertragungen in Tools zur Datenverarbeitung notwendig sind.

Ein weiterer möglicher Nachteil besteht bei einem Fragebogen jedoch darin, dass unter der Voraussetzung, dass der Fragebogen nicht verpflichtend für die Mitarbeiter ist, nicht absehbar ist, welche Durchdringung in den einzelnen Hierarchieebenen erreicht wird. Im schlechtesten Fall wird man aus manchen Ebenen gar keine Rückmeldung erhalten und vielleicht die meisten aus dem Management, das die Befragung angestoßen hat. Damit läge eine sehr einseitige Beurteilung der Entwicklung der Nachhaltigkeit im Unternehmen vor.

Dies könnte mit Interviews, bei denen die Mitarbeiter direkt angesprochen und Termine vereinbart werden, natürlich umgangen werden. Generell ermöglicht dieser Fragebogen bzw. generell ein Fragebogen nur eine subjektive Beurteilung der nachhaltigen Entwicklung, weil hierbei keine Bewertung anhand von Indikatoren ermittelt wird.

Beim Bochumer Nachhaltigkeitscheck baut alles auf den Arbeitsgruppen auf, die sich mit den jeweiligen Themengebieten auseinandersetzen und diese dann für ihr Unternehmen beurteilen. Dies ist einerseits für die vorgegebenen Rahmenbedingungen ein Nachteil, da wie schon zuvor beschrieben, keine Teams gebildet werden sollen. Denn dies würde einerseits einen Zeitaufwand für die teilnehmenden Mitarbeiter bedeuten, was bei einer freiwilligen Teilnahme schwer umzusetzen ist. Andererseits führt dies zu höheren Kosten für das Unternehmen, da die Mitarbeiter diese Teilnahme in ihrer normalen Arbeitszeit umsetzen.

Daher könnte nur eine Beurteilung der Situation durch die Einzelperson stattfinden, die die Fallstudie durchführt, vielleicht noch in Diskussion mit dem Management. Da-

durch würde die Bewertung lediglich von der subjektiven Einschätzung einer einzelnen Person abhängig sein, die noch dazu nicht die jahrzehntelange Erfahrung aller Mitarbeiter im Unternehmen kompensieren kann. Zusätzlich wird bei dieser Bewertung vorgeschlagen, dass man dies am Sinnvollsten mit externer Unterstützung umsetzt. Andererseits ist dies nicht verpflichtend und könnte auch vom Unternehmen allein durchgeführt werden.

Ein Vorteil wäre hierbei jedoch ein Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Unternehmen, die sehr wahrscheinlich unterschiedliche Erfahrungen mit der Selbstbewertung gemacht haben. Für eine kontinuierliche und vor allem gut im Unternehmen verankerte Umsetzung kann somit von anderen gelernt werden, um Fehler bzw. Hindernisse im Vorhinein schon auszuschließen. Sowohl bei diesem Instrument als auch beim SAFE-Modell kann eine Umsetzung der Verbesserungsvorschläge nur mit Unterstützung des Managements stattfinden.

Der BNC bietet ebenfalls den Vorteil, dass hierbei das EFQM-Modell für mittelständische Unternehmen abgewandelt wurde, so dass dies auch für die Größe des im konkreten Fall betrachteten Standortes zutreffend wäre.

Das dritte und letzte Bewertungsinstrument in dieser Übersicht ist das EFQM-Modell, auf dem auch der Bochumer Nachhaltigkeitscheck teilweise aufbaut. Bei diesem Instrument ist man hinsichtlich der Durchführung dahingehend flexibel, dass es zwei verschiedene Vorgehensweisen der Bewertung gibt. Zum einen können externe Assessoren hinzugezogen werden, um bei der Bewertung zu unterstützen, zum anderen kann aber auch eine eigene Befragung mit Fragebogen und z.B. anschließendem Workshop genutzt bzw. interne Teams gebildet werden, um die Selbstbewertung durchzuführen. Die einzelnen Schritte hierzu wurden schon zuvor beschrieben.

Ein Vorteil bei diesem Modell ist die internationale Anwendung und durch die Erfahrung vieler Unternehmen eine kontinuierlichen Verbesserung des Instrumentes. Dies zeigt vor allem die überarbeitete Version des EFQM-Modells, die die Rückmeldungen der Nutzer aufgenommen und in entsprechenden Veränderungen des Modells umgesetzt hat. Denn dieses Instrument hat den Anspruch an sich selbst, ortsunabhängig überall auf der Welt anwendbar und vor allem für Unternehmen jeder Branche praktikabel zu sein.

Außerdem wird hier noch einmal sehr viel Wert auf eine gute Kommunikation gelegt, in Hinsicht auf die Mitarbeiter des Unternehmens, die umfassend bei der Umsetzung

eingebunden werden. Außerdem wird den Mitarbeitern die komplette Unterstützung des Unternehmens und vor allem des Managements gezeigt. Dadurch wird eine höhere Motivation erzeugt, als wenn bei den Mitarbeitern ohne vorherige Informationen ein Fragebogen ankommt.

Der Umfang des Aufwandes hierbei ist jedoch ein Nachteil. Denn da die Selbstbewertung, die zuvor beschrieben wurde, inklusive Erfassung der Daten und anschließender Auswertung sehr komplex ist, werden Workshops für die Teilnehmer und falls eingeplant die externe Bewertungskommission durchgeführt, damit der gesamte Prozess bekannt und nachvollziehbar ist.

Dies ist natürlich ein enormer Zeitaufwand für die ausgewählten Mitarbeiter, da diese Bewertung und der komplexe Prozess innerhalb der Arbeitszeit stattfindet. Und selbst dann ist noch die Frage, inwieweit diese Prozesse der Selbstbewertung einen Anspruch auf Vollständigkeit haben und die Kriterien alle Punkte der Nachhaltigkeit abdecken. Dies gilt sowohl für das EFQM-Modell⁸³ als auch die beiden zuvor beschriebenen Modelle.

Kriterien	Instrumente		
	Safe-Modell	Bochumer Nachhaltigkeitscheck	EFQM-Modell
selbstständige Durchführung	++	-	-
Erfassungsform (Fragebogen etc.)	++/+ (abhängig von Unternehmenskultur)	+ (Teambildung)	+ (Teambildung)
Bearbeitungsaufwand (Teilnehmer)	-	-	-
Bearbeitungsaufwand (Bearbeiter)	+ /+++ (Papier oder online)	+	+
Abdeckungsgrad für die versch. Ebenen	-/+ (nicht absehbar)	++	-/+ (nicht absehbar)

Abbildung 10 Bewertungsüberblick der 3 Modelle (eigene Darstellung)

⁸³ Vgl. Zink, K.: a.a.O.;2004, S. 393-399

2.3.3 Auswahl eines Instrumentes und Anpassung an die Rahmenbedingungen

Aufgrund der zuvor genannten Rahmenbedingungen wurde das SAFE Modell ausgewählt, da hierbei eine einfache Selbstbewertung nur mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt werden kann. Dabei kann die Arbeit in einem Team bzw. einer Arbeitsgruppe entfallen. Außerdem ist hierbei keine externe Unterstützung notwendig, da unter den gegebenen Rahmenbedingungen dies nicht möglich ist. Insgesamt betrachtet wurde daher das Modell gewählt, welches den für eine Einzelperson noch machbaren Prozess ermöglicht, ohne dabei auf die Unterstützung größerer Teams zurückzugreifen.

Allerdings wurde das beschriebene SAFE-Modell derartig angepasst, dass die Fragen auf das Unternehmen zutreffend sind. Dabei wurde jedoch nicht der eigentliche Sinn der Fragen geändert, um auch weiterhin die entsprechenden Themenbereiche der Nachhaltigen Entwicklung abdecken zu können. D.h., es wurden in den Fragen lediglich für die Mitarbeiter bekannte Abkürzungen und Namen verwendet, um eine bessere Zuordnung und Verständnis zu gewährleisten.

Neben dieser Anpassung des Modells wurde ebenfalls der Teilnehmerkreis um zwei weitere Gruppen erweitert. D.h., der Fragebogen wurde neben den eigenen Mitarbeitern zusätzlich auch an Partnerfirmenmitarbeiter verteilt, also Mitarbeiter anderer kleiner und mittelständischer Unternehmen, die für das besagte Unternehmen arbeiten. Die dritte Gruppe, die an der Befragung beteiligt wurde, waren die Nachbarn des Standortes, d.h. die Bewohner der direkt angrenzenden Wohngebiete.

Dies wurde deswegen so gehandhabt, um auch einen externen Blickwinkel in die Befragung einzubringen. Denn die Sichtweise von außen auf das Unternehmen kann eine völlig andere sein als von innen heraus durch die eigenen Mitarbeiter. Die Partnerfirmen wurden deswegen eingebunden, da es ebenfalls unterschiedliche Einschätzung von Mitarbeitern geben kann, die direkt für das Unternehmen arbeiten, dass bewertet wird, oder aber die noch ein anderes Unternehmen zum Vergleich haben, wenn sie nur als Mitarbeiter von Partnerfirmen angestellt sind.

Außerdem wurde die Kommunikation vor der Verteilung des Fragebogens genauestens mit der Kommunikationsabteilung und dem Management abgesprochen und

koordiniert, um alle Mitarbeiter entsprechend zu informieren und einzubinden. Dadurch wurde auch die Unterstützung durch das Management sichergestellt und kommuniziert, um einen möglichst umfassenden Rücklauf der Fragebogen zu gewährleisten.

3. Fallstudie am Produktionsstandort

Nachdem die Entscheidung getroffen wurde, die Selbstbewertung des Standortes anhand des SAFE-Modells vorzunehmen, werden in diesem Kapitel die einzelnen Schritte beschrieben, nach denen vorgegangen wurde, um die Umfrage durchzuführen. Anschließend folgt die Auswertung der einzelnen Kriterien und es werden Verbesserungsmaßnahmen diskutiert, die sich im Rahmen der Umfrage ergeben haben. Das Kapitel wird ebenfalls auf Basis der drei verschiedenen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung einen Vergleich zwischen dem Ergebnis aus der durchgeführten Umfrage, sowie den sich selbst auferlegten internationalen Anforderungen des Konzerns, d.h. seinem Nachhaltigkeitsbericht, aufstellen.

3.1 Methodik und Vorgehensweise

Bei einer Datenerhebung besteht einer der ersten Schritte darin festzulegen, was die Datenbasis der Erhebung bildet, um festzulegen, ob es sich um eine Stichprobe oder eine Vollerhebung handelt. Somit muss die Grundgesamtheit der Mitarbeiter in diesem Fall erfasst werden, aus der dann die Menge für die Datenerhebung festgelegt wird. Hierbei muss man immer berücksichtigen, dass am Ende der Erhebung und Auswertung die Ergebnisse repräsentativ für die Gruppe sein müssen, über die man etwas aussagen möchte.⁸⁴

Für die in dieser Arbeit durchzuführende Erhebung lässt sich die Grundgesamtheit folgendermaßen festlegen. Zunächst einmal wurde zusammen mit dem Management des Standortes festgelegt, dass die Meinung zum Stand der nachhaltigen Entwicklung nicht nur intern auf Basis der Mitarbeiterbefragung erfasst werden soll, sondern auch zwei weitere Blickwinkel mit aufgenommen werden.

Dabei handelt es sich um eine externe Gruppe von Befragten, nämlich die Nachbarn des Unternehmens und um die Gruppe der Fremdfirmenmitarbeiter, die durch ihre Bindung zum eigenen Unternehmen eine andere Sichtweise als die eigenen Mitarbeiter haben, aber durch ihre Verträge mit dem Standort auch nicht als vollständig externe Gruppe zu betrachten sind.

Insgesamt gibt es an dem Standort ca. 1600 Mitarbeiter, die die Grundgesamtheit bilden. Bei den Nachbarn wurde als Grundgesamtheit die Anzahl derjenigen festge-

⁸⁴ Vgl. Rogge, H.J.: Grundgesamtheit und Repräsentanz. In: Pepels, W. (Hrsg.): a.a.O., S.53-56

legt, die in der separaten Verteilerliste für die nachbarschaftsrelevanten Informationen des Unternehmens enthalten sind. Dies ist eine Anzahl von etwa 120 Personen. Bei den Fremdfirmenmitarbeitern lag die Schwierigkeit in der Festlegung der Grundgesamtheit darin, dass zum einen regelmäßig neue Fremdfirmen für neue Arbeiten hinzukommen, gleichzeitig aber auch alte Verträge aufgelöst werden.

Somit unterliegt die Grundgesamtheit dieser Gruppe von Befragten regelmäßigen Schwankungen. Zusätzlich liegen nur Angaben über die Anzahl der Fremdfirmen vor und nicht, wie viele Mitarbeiter dieser Firmen aktuell am Standort beschäftigt sind. Somit wird die Grundgesamtheit hier auf Basis einer zum Durchführungszeitraum der Erhebung aktuellen Fremdfirmenliste ermittelt. Es ergibt sich eine ungefähre Anzahl von 145 Fremdfirmen am Standort. Über die Anzahl der zu diesem Zeitpunkt eingesetzten Mitarbeiter kann hierbei keine genaue Aussage gemacht werden, es sind jedoch durchschnittlich ebenfalls 1600 Mitarbeiter der Partnerfirmen vor Ort tätig.

Sowohl die Gruppe der Nachbarn als auch die der Fremdfirmenmitarbeiter wurde nicht weiter differenziert. Die Gruppe der im Unternehmen direkt angestellten Mitarbeiter wird anhand der Hierarchieebenen, die sich aus dem Organigramm des Unternehmens ergeben, spezifiziert. Dies ist jedoch die einzige Unterteilung, die vorgenommen wurde, um eine ausreichende Anonymität zu gewährleisten und somit auch das Einverständnis des Betriebsrates für eine Erhebung zu erhalten. Dafür muss sichergestellt sein, dass nicht die Möglichkeit gegeben ist, aus den jeweiligen Angaben eines Einzelnen abzuleiten, wer genau diesen Fragebogen ausgefüllt hat.

Auf dem Wissen über die Grundgesamtheit der Erhebung baut dann auch die Repräsentanz derselben auf. Eine Vollerhebung ist in den seltensten Fällen möglich, einfach aufgrund der Tatsache, dass gerade bei einer derartigen freiwilligen Umfrage niemals sichergestellt werden kann, dass auch alle angeschriebenen Mitarbeiter in dem Zeitraum anwesend sind bzw. sich nicht alle die Zeit zum Ausfüllen eines Fragebogens nehmen. Daher kann man in einem solchen Fall von einer Stichprobe bzw. einer Teilerhebung ausgehen. Hier stellt sich dann am Ende der Erhebung die Frage, ob der Rücklauf der Erhebung ausreichend und somit repräsentativ für die Grundgesamtheit ist.⁸⁵

⁸⁵ Vgl. Holland, H.: Stichprobengüte. In: Pepels, W. (Hrsg.): a.a.O., S.97-99

Um jedoch von vornherein die Größe der Stichprobe nicht einzuschränken und dem Unsicherheitsfaktor Rücklauf etwas entgegenzuwirken, wurde der Fragebogen zunächst einmal an alle Mitarbeiter per Post bzw. an das Management online versendet.

Eine Ausnahme bildet hierbei der Produktionsbereich im Unternehmen bzw. der hier angeordnete Schichtdienst. Die Schichtmitarbeiter haben den Fragebogen nicht durch die interne Post zugestellt bekommen, sondern der Fragebogen wurde jedem Schichtmeister, d.h. dem jeweiligen direkten Vorgesetzten der Schichten, vorgestellt und dieser hat dann je nach Bedarf eine gewisse Anzahl der Fragebogen mitgenommen und entsprechend weitergegeben.

So wurde versucht sicherzustellen, dass eine hohe Akzeptanz für den Fragebogen hergestellt wurde, da eine zusätzliche Erklärung durch den Schichtmeister möglich war und der Fragebogen auch nicht automatisch allen Schichtmitarbeitern zugesendet wurde. Dies wurde durch den entsprechenden Abteilungsleiter als Anforderung festgelegt, um auf die speziellen Gegebenheiten und die dort betroffenen Mitarbeiter im Produktionsbereich einzugehen.

Den Fremdfirmenmitarbeitern wurde der Fragebogen in einer regelmäßig durchgeführten Informationsrunde für diesen Kreis vorgestellt und einerseits dort in Papierform an die Anwesenden verteilt, andererseits wurde auch die Möglichkeit genutzt, den entsprechenden Link per E-Mailverteiler zu versenden, da der Fragebogen ebenfalls in einer Onlineversion erstellt und verfügbar war.

Die Nachbarn wurden zunächst per E-Mail durch das Unternehmen gefragt, ob sie an einer derartigen Untersuchung teilnehmen wollen.⁸⁶ Die sich daraufhin positiv äussernden Nachbarn wurden entsprechend von der Verfasserin angeschrieben und ihnen wurde ebenfalls der Link zum Online-Fragebogen zur Verfügung gestellt. Innerhalb des Unternehmens gab es zusätzlich noch eine schriftliche Information über die Erhebung an und für sich durch die wöchentlich aktualisierte Informationsseite des Unternehmens.

Als Grundlage für den Fragebogen wurde ein für das SAFE-Modell erstellter Fragebogen des Wuppertaler Instituts verwendet, der entsprechend an die Situation des

⁸⁶ Dabei wurde der Nachbarschaftsverteiler des Unternehmens genutzt. Auf diesen Verteiler können sich all jene Nachbarn setzen lassen, die regelmäßig über Neuigkeiten des Unternehmens informiert werden möchten.

Unternehmens angepasst wurde. Somit entstand ein Fragebogen mit ca. 70 Fragen (siehe Anhang). Um sicherzustellen, dass der Fragebogen vom Aufbau und der Fragestellung her für alle Befragten nachvollziehbar erstellt wurde, wurde dieser mit Unterstützung eines Mitarbeiters aus dem Schichtdienst sowie eines Mitarbeiters aus dem Tagdienst überprüft und gegengelesen. Hiermit sollte vor allem auch gewährleistet werden, dass alle verwendeten Begriffe und Formulierungen für alle Hierarchieebenen bekannt sind. Damit war garantiert, dass für die angesprochenen Ebenen verständliche Fragen gestellt wurden und keine Verständnisprobleme entstehen, die eine Beantwortung des Fragebogens nur erschwert hätten.

Der Fragebogen beinhaltet sowohl geschlossene Fragen, d.h. eine klar formulierte Frage mit der Aufgabe, die Antwort in Form einer Notenskala zu geben. Des Weiteren gab es für jeden Themenbereich aber auch die Möglichkeit, in Form einer offenen Frage eigene Verbesserungsvorschläge niederzuschreiben. Die Länge des Fragebogens wurde auf max. 45 Minuten festgelegt, unter der Annahme, dass die 70 Fragen in dieser Zeit zu beantworten sind und dabei alle Bereiche ausreichend abgedeckt werden können.⁸⁷

Vor der Verteilung des Fragebogens wurden zusätzlich noch das Einverständnis und der Rückhalt des Managements am betroffenen Standort des Unternehmens, des Betriebsrates sowie der deutschlandweiten Kommunikationsabteilung eingeholt.

Nach der oben genannten Information zum Fragebogen wurde dieser dann versendet bzw. in den jeweiligen Runden vorgestellt und es wurde ein Zeitraum von ca. sechs Wochen vorgegeben, in dem der Rücklauf stattfinden sollte. Im Anschluss daran konnte dann die Analyse der Erhebung stattfinden.

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass folgende Rahmenbedingungen vor der Versendung des Fragebogens gegeben waren bzw. sichergestellt wurden:

- Die Mitarbeiter wurden vorab über den Fragebogen und seinen Hintergrund informiert und die Unterstützung durch das Management und den Betriebsrat wurde dabei ebenfalls kommuniziert.

⁸⁷ Vgl. Böhler, H.; Markforschung; Stuttgart 2004; S. 98-101

- Die Freiwilligkeit der Teilnahme wurde allen zu Befragenden mitgeteilt.
- Aufgrund der Vorgaben durch den Abteilungsleiter konnte der Produktionsbereich nicht flächendeckend angeschrieben werden, sondern nur mit der Mithilfe der Schichtmeister.
- Es war keine Möglichkeit für zusätzliche Interviews vorhanden, so dass die Ergebnisse des Fragebogens selbsterklärend sein mussten.

Dieser empirische Teil der Arbeit ist als Fallstudie entworfen und im Folgenden werden in einer kurzen Übersicht die Grundlagen dieses Forschungsdesign erläutert.

Eine *Fallstudie* wird z.B. im Bereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften dann genutzt, wenn eine möglichst realitätsnahe Abbildung bzw. Wiedergabe des Untersuchungsgegenstands angestrebt wird. Außerdem wird eine klar abgegrenzte Situation gewählt.⁸⁸ Dies unterscheidet sich von der im Bereich der Didaktik genutzten Form der Fallstudie, die oft angewandt wird, um Schülern und Studenten den Umgang mit Informationen und deren Analyse und Auswertung nahezubringen.⁸⁹

Fallstudien können dazu genutzt werden, um erstens Beschreibungen bzw. Informationen zu liefern, zweitens um neue Theorien zu erstellen und drittens um existierenden Theorien zu falsifizieren. Der dritte Fall, nämlich die Überprüfung von bestehenden Theorien, ist nur eingeschränkt möglich, da Fallstudien überwiegend nur für bestimmte Situationen zutreffen und somit eine Übertragbarkeit für allgemein gültige Aussagen schwierig wird.⁹⁰

Im vorliegenden Fall handelt es sich um Punkt drei, nämlich der Falsifizierung der Theorie, dass es Abweichungen zwischen den veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten des Unternehmens und der internen Wahrnehmung der Mitarbeiter zu diesem Aspekt gibt.

⁸⁸ Vgl. Flick, U.: *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. 3. Auflage, Hamburg 2010, S.177/178

⁸⁹ Vgl. Kaiser, F.-J.: *Grundlagen der Fallstudiendidaktik – Historische Entwicklung – Theoretische Grundlagen – Unterrichtliche Praxis*. In: Kaiser, F.-J. (Hrsg.): *Die Fallstudie*. Regensburg 1983, S. 20/21 und vgl. Perlit, M.; Vassen, P.J.: *Grundlagen der Fallstudiendidaktik*. Köln 1976, S.4/5

⁹⁰ Vgl. Eisenhardt K. M.: *Building Theories from Case study research*. In: *The Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 4, S. 532 – 550 und vgl. Heimerl, P.: *Fallstudien als forschungsstrategische Entscheidung*. In: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. 2.Auflage, Wiesbaden 2009;S.381-400

Es gibt zwei verschiedene Arten von Fallstudien:

- **Einzelfallstudien:**

- In diesen Fallstudien geht es vor allem darum, das Untersuchungsobjekt in der konkreten Situation mit allen Einflüssen und den jeweiligen komplexen Zusammenhängen zu erfassen und zu verstehen. Diese Studien ermöglichen die Analyse von bestimmten Einflüssen aber auch der Abhängigkeiten verschiedener Faktoren.⁹¹

- **Multiple Fallstudien:**

- Um ein erzielt Ergebnis zu belegen und nachweisbar mit denselben Rahmenbedingungen erneut wiederholen zu können, werden mehrere Fallstudien durchgeführt. In der Regel handelt es sich hierbei um sechs bis zehn Fälle, die exakt gleich durchgeführt werden, um dasselbe Ergebnis zu reproduzieren. Ziel ist es hierbei, entweder abweichende Ergebnisse festzustellen, die durch Veränderungen erklärbar sind, oder aber die beobachteten Gemeinsamkeiten festzuhalten⁹²

In dem vorliegenden Fall wurde eine Einzelfallstudie durchgeführt, da der mit dem Fragebogen verbundene Aufwand nur unter bestimmten Rahmenbedingungen durchzuführen ist. Mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen war es nur möglich, das Einverständnis eines Unternehmens zu einer derartigen Befragung in diesem Umfang zu erhalten. Die hierdurch erzielten Ergebnisse sind demnach aber zunächst einmal nur auf das ausgewählte Unternehmen anwendbar. Erst durch den anschließenden Vergleich mit weiteren Unternehmen können erste unternehmensübergreifende Annahmen getroffen werden.

⁹¹ Vgl. Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Weinheim 2002, S. 41-43

⁹² Vgl. Rowley, J.: Using case studies in research. In: Management Research News, Vol 25 No. 1, 2002, S. 16-27

Um die Qualität von empirischen Forschungen zu gewährleisten, werden in der Literatur vier Kriterien genannt, die für die Fallstudie erfüllt sein sollen:⁹³

- **Konstruktvalidität:**
 - dieses Kriterium umfasst den Aspekt der Vermeidung bzw. Reduzierung von subjektiven Einflüssen. Die erzielten Ergebnisse sollen demnach die zuvor getroffenen Annahmen und theoretischen Zusammenhänge belegen.

- **Interne Validität:**
 - die zuvor erstellten kausalen Zusammenhänge werden auf ihre Gültigkeit hin überprüft und diese Validität zeigt auf, inwieweit die jeweiligen Beziehungen durch die vorgegebenen Bedingungen beeinflusst werden und zusammenhängen. Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden demnach getestet.

- **Externe Validität:**
 - bei diesem Kriterium geht es darum, dass die erzielten Ergebnisse auf andere Situationen übertragen und somit generalisiert werden können.

- **Reliabilität:**
 - das vierte und letzte Kriterium umfasst die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse in zukünftigen Fallstudien, die dieselben Rahmenbedingungen einhalten. Dazu ist vor allem eine sehr genaue Dokumentation während der Durchführung der Fallstudie notwendig.

Die in diesem Fall durchgeführte Fallstudie wird auf Basis der zuvor beschriebenen Kriterien detailliert dokumentiert und in allen Einzelschritten festgehalten, um auch anschließend die genaue Vorgehensweise wiederholen zu können. Aufgrund der Tatsache, dass es sich jedoch um eine Einzelfallstudie handelt und keine multiplen

⁹³ Vgl. Rowley, J.: a.a.O., S.20 und Vgl. Riege, A.: Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Fallstudien. In: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.): a.a.O.; S.285-296

Fallstudien durchgeführt werden, kann nur für die Fallstudie jedoch keine generelle Garantie der Reliabilität gegeben werden. Da diese Fallstudie auch für ein spezielles Unternehmen durchgeführt wird, wird kein Anspruch auf Generalisierung und somit Übertragbarkeit auf andere Unternehmen erhoben. Dennoch wird im Weiteren versucht, eine unternehmensübergreifend gültige Annahme aufzustellen.

Der gesamte Prozess der Fallstudie unterteilt sich in mehrere Schritte, die in der Literatur unterschiedlich aufgeteilt werden. Im Folgenden werden zwei verschiedene Modelle betrachtet, zum einen von *Eisenhardt* und zum anderen von *Mayring*. Dabei sieht Mayring fünf zentrale Schritte, die bei der Durchführung einer Fallstudie zu berücksichtigenden sind:⁹⁴

1. Zunächst muss die genaue Forschungsfrage definiert werden, d.h. das Ziel, das mit dieser Fallstudie erreicht werden soll.
2. Anschließend wird der Rahmen für die Forschungsfrage festgelegt, d.h., welcher Fall studiert werden soll und die entsprechenden Bedingungen, die dabei gelten.
3. Nach Festlegung der beiden vorherigen Punkte werden die Methoden bestimmt, die für die Fallstudie genutzt werden. Hierbei handelt es sich z.B. um Interviews oder Fragebögen für die Datenerhebung. In diesem Schritt findet auch die Datenerhebung mit den festgelegten Methoden statt.
4. Sobald die zuvor genannten Schritte abgeschlossen sind, kann die Analyse der erfassten Informationen stattfinden und somit die Auswertung und Interpretation der Fakten.
5. Im letzten Schritt nach Mayring findet dann die Einordnung der Ergebnisse in den allgemeinen Zusammenhang statt und somit die Übertragbarkeit auf andere Situationen.

⁹⁴ Vgl. Mayring, P.: a.a.O.; S. 43/44

Im Vergleich zu dieser Vorgehensweise nennt *Eisenhardt* noch drei ergänzende Schritte, nämlich zum einen die Bildung von Theorien nach der Auswertung der Daten und somit nach der Analyse der verschiedenen Zusammenhänge zwischen den Daten und dem Erstellen von Hypothesen. Im Anschluss daran findet der Schritt der Literatureinbindung statt, d.h., dass die erzielten Ergebnisse und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen mit den schon vorhandenen Hypothesen und Theorien in der Literatur verglichen werden. Hierbei werden dann Übereinstimmungen bzw. Discrepanzen festgehalten und Erklärungen für diese Unterschiede entwickelt. Im Anschluss daran und als Abschluss der gesamten Fallstudie wird dann auf Basis der erhaltenen Daten und analysierten Zusammenhänge ein Ergebnis z.B. in Form eines veränderten Modells erstellt.⁹⁵

Anhand der zuvor aufgezeigten Schritte sind bei der im vorliegenden Fall durchgeführten Fallstudie die ersten beiden Schritte bereits beschrieben worden, nämlich die Forschungsfrage und die Rahmenbedingungen, unter denen diese durchgeführt wurde. Als angewandte Methode wurde zuvor der Fragebogen ausgewählt und im Anschluss findet die Auswertung und Analyse der erfassten Daten statt. Die von Mayring in Schritt 5 genannte Einordnung in den größeren Zusammenhang wird im Kapitel 4 dieser Arbeit in Form eines Vergleichs mit anderen Nachhaltigkeitsberichten großer Unternehmen durchgeführt.

⁹⁵ Vgl. Eisenhardt K. M.: a.a.O.; S.544/545

3.2 Bewertungsziele und Kriterien

Um das komplexe Feld der nachhaltigen Entwicklung abzudecken, wird der SAFE-Fragebogen in vier Kategorien unterteilt: Ökologie, Ökonomie, Soziales und auch Kommunikation. Diese vier übergeordneten Kategorien werden wiederum in Unterkategorien aufgebrochen, nämlich folgende:

Ökonomie:

- Organisation/Unternehmensstrategie/Führung
- Wirtschaftliche Situation/Kosten-Nutzen-Analyse
- Innovation und Technik

Ökologie:

- Organisation des Umweltschutzes
- Produktionsökologie/Betrieblicher Umweltschutz
- Ökologische Produktgestaltung/Produktökologie

Soziales:

- Qualifizierung
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Beschäftigung und Arbeitsorganisation

Kommunikation:

- Information
- Motivation/Kooperation/Kundenorientierung
- Beteiligung

Die Fragen innerhalb dieser Kategorien werden nach dem Notensystem bewertet. Eine 1 bedeutet, dass der Mitarbeiter das Unternehmen in diesem Bereich als sehr gut einstuft, wohingegen bei einer 6 eine ungenügende Bewertung vorliegt. Im Gegensatz zu dem Original Safe-Format wurde im vorliegenden Fragebogen noch die Möglichkeit hinzugefügt anzukreuzen, dass man diese Frage nicht beantworten kann.

Damit sollte sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter die Frage zwar gelesen hat, sich dazu aber nicht äußern kann, die Frage jedoch nicht übersehen hat. Der Schwerpunkt lag bei diesem Fragebogen in der Feststellung einer individuellen Einschätzung zum Unternehmen, die der Mitarbeiter spontan bei der Beantwortung des Fragebogens auswählt. Dadurch lässt sich auch erfassen, wie die individuelle Wahr-

nehmung der Mitarbeiter zu den einzelnen Fragenbereichen ist und ob es eventuell Unterschiede zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen gibt.

Die Vorteile, die sich durch die Nutzung des Fragebogens ergeben, liegen darin, dass keine Verfälschung durch einen Interviewer entsteht und durch die Zusicherung der Anonymität die Wahrscheinlichkeit einer ehrlichen Antwort steigt. Andererseits gibt es hier natürlich den Nachteil, dass der Befragte längere Zeit die Möglichkeit hat, über die Frage nachzudenken und somit trotz des Hinweises im Fragebogen, „spontan“ zu antworten, deutlich mehr Zeit zum Überlegen gegeben ist als bei einem Interview. Natürlich kann nicht komplett ausgeschlossen werden, dass die Befragten den Fragebogen gemeinsam mit anderen ausfüllen und somit die Antworten schon einen Querschnitt über zwei oder drei Meinungen bilden und nicht nur von einer einzigen befragten Person.⁹⁶

Zusätzlich wurde die Möglichkeit gegeben, zu den jeweiligen Hauptkategorien Verbesserungsvorschläge frei zu formulieren. Ziel des Fragebogens soll es sein, ein Nachhaltigkeitsprofil des Standortes mit Hilfe eines Spiderdiagramms zu erstellen und gleichzeitig die Möglichkeit zu nutzen, für die einzelnen Bereiche Verbesserungen von Seiten der Mitarbeiter aufzuzeigen. Somit kann herausgearbeitet werden, in welchen Bereichen das Unternehmen schon gut aufgestellt ist und wo es noch Schwächen gibt.

⁹⁶ Vgl. Schmitt-Hagstotz, K.; Pepels, W.: Schriftliche Befragung. In: Pepels, W. (Hrsg.) : a.a.O.; S.171-188

3.3 Repräsentanz der Auswertung

Insgesamt gab es bei dem Fragebogen einen Rücklauf von ~22,5% bei den direkten Mitarbeitern. 11 Fremdfirmenmitarbeiter haben sich an der Umfrage beteiligt sowie 28 Nachbarn. Bei den beiden zuletzt genannten Gruppen, die einen externen Blick auf den Standort geben sollten, lässt sich sagen, dass hier keine Repräsentativität gegeben ist. Dafür war der Rücklauf einfach zu gering. Man kann hier lediglich einen Hinweis darauf bekommen, ob es an bestimmten Stellen noch Verbesserungsbedarf gibt. Inwieweit der Rücklauf bei den eigenen Mitarbeitern repräsentativ ist, wird nun im Folgenden überprüft.

Die hier genutzten Daten wurden durch einen Fragebogen erfasst und für die Einstufung durch die Befragten wurde eine Bewertung anhand der Notenskala genutzt.

Eine Notenskala ist eine ordinal skalierte Datenerfassung, denn sie erlaubt eine Rangordnung zwischen den einzelnen Bewertungen dadurch, dass z.B. jemand, der eine Aussage mit 1 bewertet, diese besser einschätzt als jemand, der sie mit 2 oder 3 bewertet. Allerdings ist bei der Ordinalskala im Gegensatz zu der Intervallskala noch nicht die Möglichkeit gegeben, eine Aussage über z.B. die Differenz zwischen zwei Werten zu tätigen, da bei einer Ordinalskala nicht eindeutig zu sehen ist, ob die Abstände zwischen den Werten gleich sind. D.h., es ist unklar, ob der Abstand zwischen der Note 1 und 2 demselben entspricht wie zwischen der Note 2 und 3.⁹⁷

Wie schon zuvor erwähnt, kann diese Umfrage als Vollerhebung angesehen werden, da der Fragebogen zunächst an alle Mitarbeiter versandt wurde. Dadurch wurde das Risiko einer Ungleichbehandlung umgangen, denn es wurden nicht spezifische Mitarbeiter für diesen Fragebogen ausgesucht. Lediglich die freiwillige Entscheidung jedes Einzelnen teilzunehmen oder nicht hat dazu geführt, welche Fragebogen in die Auswertung eingeflossen sind und welche nicht. Insofern weicht die Vorgehensweise etwas von der klassischen Stichprobe ab, das Prinzip der Gleichwahrscheinlichkeit wird aber gewahrt.⁹⁸

⁹⁷ Vgl. Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W. u.a.: Multivariate Analysemethoden; 13.Auflage, Heidelberg 2011, S.10/11

⁹⁸ Vgl. Rogge, H.J.: Bestimmung der Erhebungseinheiten. In: Pepels, W. (Hrsg.): a.a.O.; S. 71-77

Um im Anschluss an die Umfrage die Ergebnisse auch als stellvertretende Bewertung für die Gesamtheit der Mitarbeiter werten zu können, muss die Anzahl der ausgefüllten Fragebogen repräsentativ für die Gesamtheit sein.

Auch wenn es sich hierbei um eine Vollerhebung handelt, da alle Mitarbeiter angeschrieben wurden, soll im Anschluss dennoch überprüft werden, ob der Rücklauf an Fragebogen ausreichend groß ist, da während der Durchführung der Befragung nicht absehbar war, wie viele Mitarbeiter aus den verschiedenen Hierarchieebenen an der Umfrage teilnehmen würden.

Um diesen notwendigen Umfang zu berechnen, wird folgende Formel genutzt (entspricht einem Modell ohne Zurücklegen):

$$n \geq \frac{t^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + t^2 \cdot P \cdot Q}$$

Abbildung 11 Formel für die notwendige Stichprobengröße im Modell ohne Zurücklegen⁹⁹

Dabei ist n die notwendige Stichprobengröße. N steht für die Grundgesamtheit und somit den 1600 Mitarbeitern. t ist der Sicherheitsgrad, der angenommen wird (basierend auf der Tabelle der Standardnormalverteilung) und die üblicherweise in der Praxis angenommene Sicherheit von 95% ergibt gemäß Tabelle $t = 1,96$. P ist hierbei der gesuchte Prozentsatz. Auch hier wird bei größeren Fragebogen in der Praxis meist der schlimmste Fall angenommen und dieser entspricht gemäß der vorgegebenen Formel 0,5. Damit soll ein ausreichend großer Stichprobenumfang sichergestellt werden.. Es ergibt sich dann automatisch für Q ebenfalls 0,5, da Q die Gegenwahrscheinlichkeit von P ist und sich somit wie folgt ergibt: $1-P$.¹⁰⁰

Die letzte Variable ist e und diese steht für den Stichprobenfehler. Je größer der Stichprobenumfang ist, desto eher kann auch ein größerer Stichprobenfehler toleriert werden. Aufgrund der großen Stichprobe wird hier ein Stichprobenfehler von 4,5% angenommen. Wenn man die zuvor genannten Werte nun in die obige Formel einsetzt, ergibt sich ein Stichprobenumfang von mindestens 366 Mitarbeitern. Da sich bei der Umfrage 372 Mitarbeiter beteiligt haben bzw. so viele Fragebogen auswertbar waren, kann man hier feststellen, dass bei dieser Stichprobengröße das Ergebnis

⁹⁹ Abb. aus: Holland, H.: Stichprobengüte. In: Pepels, W. (Hrsg.) : a.a.O.; S. 97-120

¹⁰⁰ Vgl. Holland, H.: a.a.O.; S. 108-115

mit +/- 4,5% und einem Vertrauensintervall von 95% repräsentativ für die Grundgesamtheit ist.¹⁰¹

Im Folgenden werden nun die einzelnen Fragenblöcke, der ökonomische, der ökologische, der soziale und der kommunikative des Fragebogens ausgewertet und analysiert, um im Anschluss die Repräsentanz der Datenbasis zu bestimmen.

¹⁰¹ Vgl. Holland, H.: a.a.O.; S. 108-115

3.4 Ökonomische Aspekte

Die im Modell dem Aspekt der Ökonomie zugeordneten Fragen starten mit dem Fragenblock zum Punkt der Organisation, der Unternehmensstrategie und der Führung im Unternehmen. Hierbei geht es schwerpunktmäßig darum zu beurteilen, ob den Mitarbeitern bzw. den Befragten die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens klar und verständlich ist und wieweit diese beiden Punkte ständig verbessert werden und vor allem wodurch.

Des Weiteren geht es darum festzustellen, für wie kompetent die Führungskräfte bei der Führung ihrer Mitarbeiter eingeschätzt werden, zumindest vom Gefühl der Mitarbeiter her und wie die Entwicklung der Mitarbeiter, d.h. durch Trainings und Schulungen, insgesamt organisiert ist.

Zusätzlich umfasst dieser Themenkomplex den Aspekt, inwieweit sich die Mitarbeiter durch Gremien ausreichend vertreten fühlen, d.h. z.B. durch den Betriebsrat und ob sie das Gefühl haben, dass Gewinne des Standortes auch zur langfristigen Sicherung desselben eingesetzt werden.

Der zweite Fragenblock behandelt dann den Punkt der wirtschaftlichen Situation im Zusammenhang mit Kosten-Nutzen-Aspekten. Die Fragen umfassen den Bereich des Unternehmensgewinns, der Kostensituation im Unternehmen und in dieser Hinsicht der Nutzung von Einsparungsmöglichkeiten und das Controlling des Ganzen. Zu diesem gehört auch der Einfluss des Umweltmanagementsystems, der sowohl positiv als auch negativ gesehen werden kann. Für diesen Fragenblock können sich deutlich Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen ergeben, da vorher noch nicht absehbar ist, inwieweit diese Kosten überhaupt in allen Hierarchieebenen bekannt sind.

Der dritte und letzte Fragenblock zum Bereich der Ökonomie zielt auf Innovationen und Technik ab. Hierbei geht es darum, welche Technik das Unternehmen nutzt, zum einen im Hinblick auf die IT, aber auch im Hinblick auf die Technik im Prozess. Das heißt, wenn hier die im Moment beste verfügbare Technik angewendet wird, wird z.B. eine Note „sehr gut“ vergeben oder aber eine deutlich schlechtere, wenn es sich um einen Standort mit sehr veralteten Anlagen handelt, der in der heutigen Zeit nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Diese Art der Technik hat natürlich Auswirkungen

auf die Produktivität des Standortes, so dass dieser Aspekt ebenfalls in diesem Fragenkomplex abgedeckt wird.

3.4.1 Ergebnis und Bewertung

Wenn man zunächst nun einmal alle Antworten betrachtet, ohne nach den jeweiligen Gruppen zu differenzieren, so ergibt sich bei den ökonomischen Aspekten folgende Häufigkeitsverteilung. Dabei umfasst A1 die Themen Organisation, Unternehmensstrategie und Führung, A2 die wirtschaftliche Situation und die Kosten-Nutzen-Analyse und A3 den Bereich Innovation und Technik.

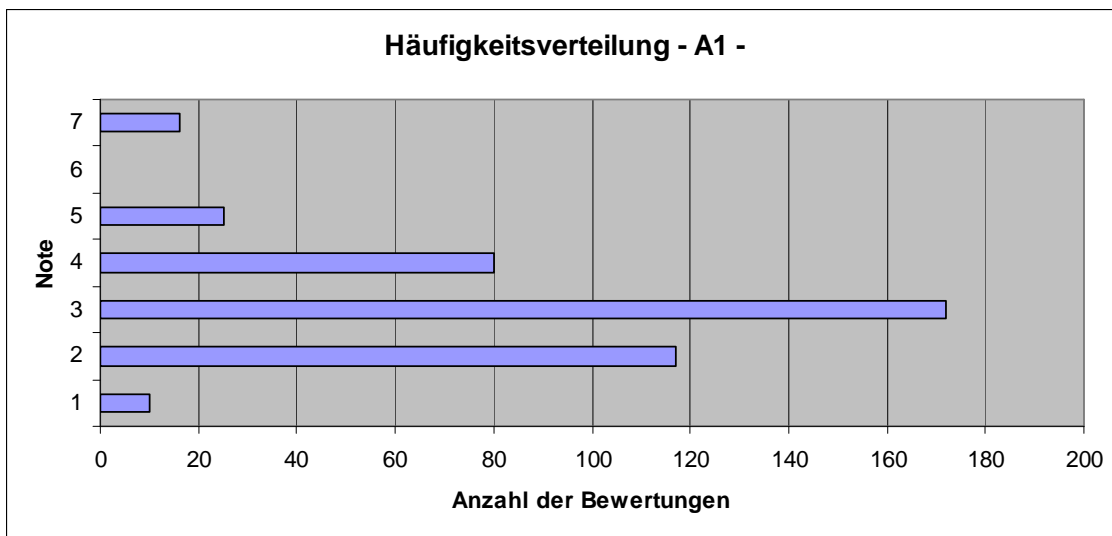


Abbildung 12 Häufigkeitsverteilung für alle Teilnehmer zum Fragenteil A1 (Eigene Darstellung)

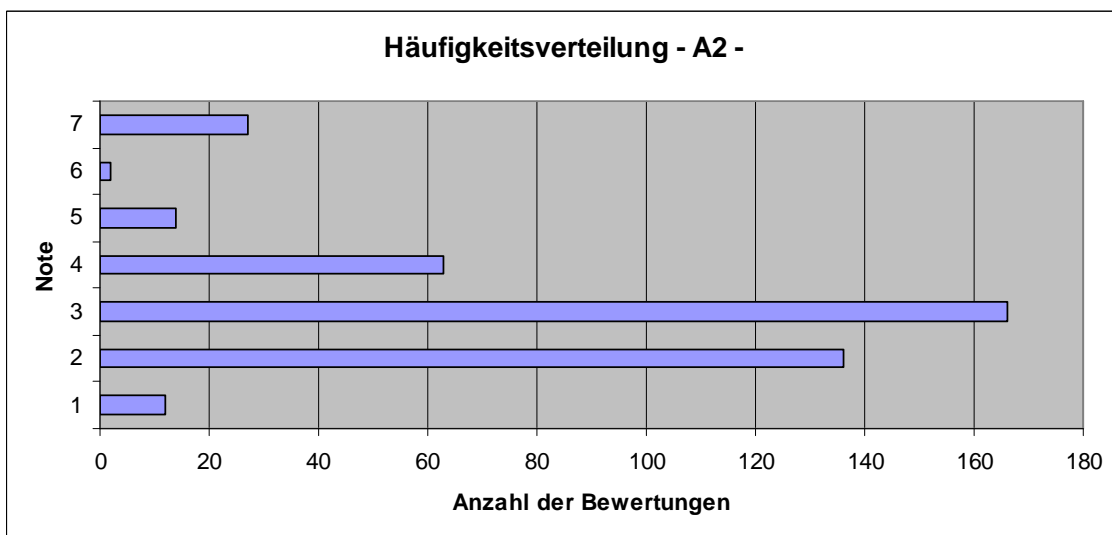


Abbildung 13 Häufigkeitsverteilung für alle Teilnehmer zum Fragenteil A2 (Eigene Darstellung)

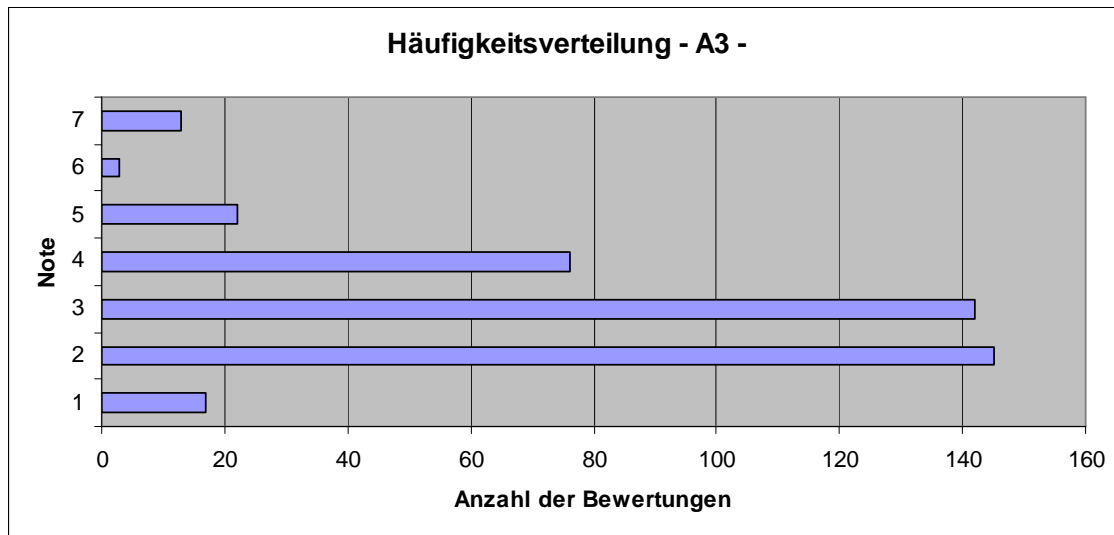


Abbildung 14 Häufigkeitsverteilung für alle Teilnehmer zum Fragenteil A3 (Eigene Darstellung)

Im Durchschnitt werden also alle drei Fragenblöcke zur Ökonomie mit einem „befriedigend“ benotet, wenn man die Ergebnisse, bei denen eine „7“ ausgewählt wurde, nicht dazu zählt. (A1: 2,9; A2: 2,7; A3: 2,8 (exkl.: „7“)). Hierbei fällt auf, dass vor allem die Noten 2, 3 und 4 vergeben wurden. Diese Anteile liegen für den Block A1 bei 28%, 41% und 19%, für den Block A2 bei 32%, 40% und 15% und für den Block A3 bei 35%, 38% und 18%.

Im Gegensatz dazu wurden in allen Blöcken nur minimal die Noten 1 und 5 und in einem noch geringeren Ausmaß die Note 6 gewählt. Diese wurde im Fragenblock A1 und A2 gar nicht vergeben, in A3 nur zu 1%. Die Noten 1 und 5 wurden in den Fragenblöcken wie folgt vergeben: A1: 2% und 6%; A2: jeweils 3% und in A3: 4% und 5%. Auf die Gesamtmenge betrachtet wurde nur mit einer Häufigkeit von max. 6% der Punkt „Kann nicht beantwortet werden“ angegeben.

Hierbei lässt sich vermuten, dass nur in seltenen Fällen die Extreme angekreuzt werden, nämlich die Noten 1, 5 und 6. Dies lässt sich auch auf die folgenden Fragenblöcke übertragen, denn dort zeigt sich ein ähnliches Bild. Außerdem lässt sich im Fragenbereich der Ökonomie festhalten, dass ein Großteil der Fragen beantwortet werden konnte und somit zumindest ein grundlegendes Verständnis und vor allem ein Bewusstsein dieses Aspektes in allen Ebenen vorhanden ist. Im Weiteren zeigt sich nämlich, dass dieser Umstand überwiegend nur auf die eigenen Mitarbeiter zutrifft.

Wenn man sich nun die drei Gruppen der Befragten im Detail ansieht, unter der Berücksichtigung, dass sowohl die Kontraktoren (d.h. die Fremdfirmenmitarbeiter) als auch die Nachbarn nicht als repräsentativ angesehen werden können, so ergeben sich die im Nachfolgenden beschriebenen Verteilungen.

Bei den Nachbarn zeigen sich diese Häufigkeitsverteilungen für die drei Fragenblöcke der Ökonomie:

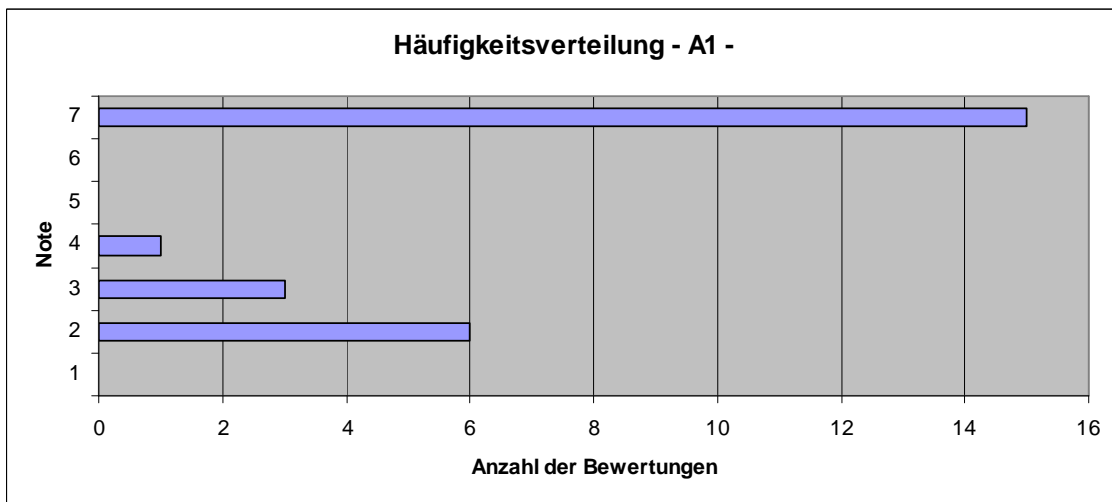


Abbildung 15 Häufigkeitsverteilung für die Nachbarn zum Fragenblock A1 (Eigene Darstellung)

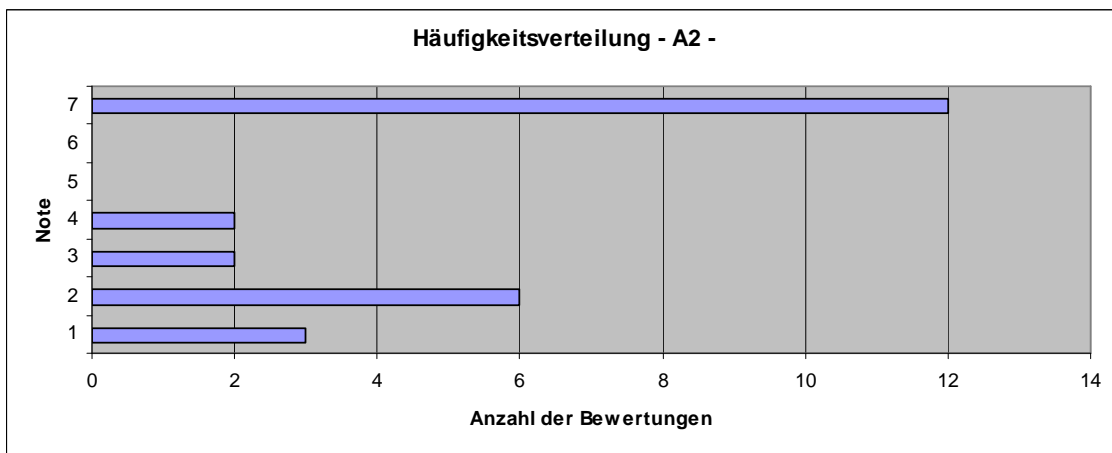


Abbildung 16 Häufigkeitsverteilung für die Nachbarn zum Fragenblock A2 (Eigene Darstellung)

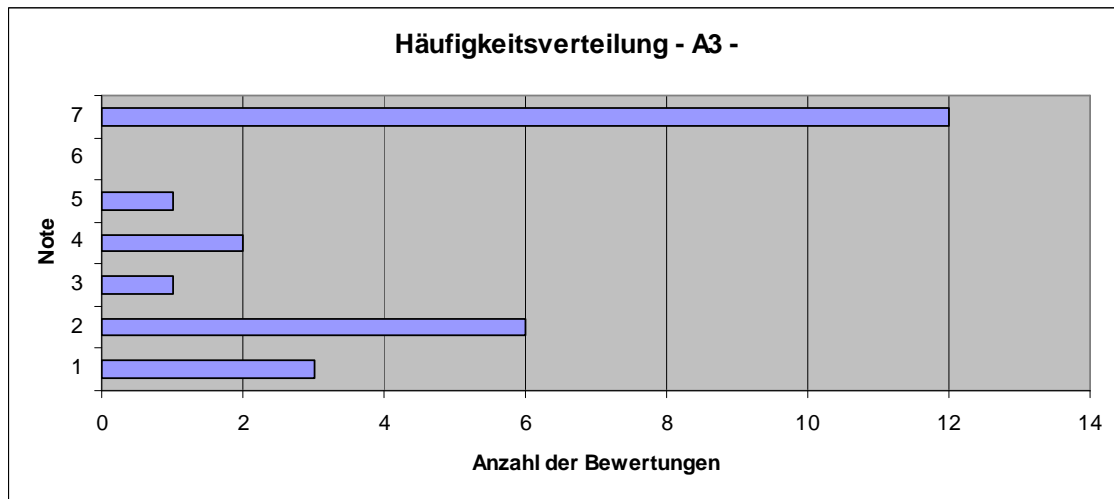


Abbildung 17 Häufigkeitsverteilung für die Nachbarn zum Fragenblock A3 (Eigene Darstellung)

Bei der Bewertung durch die Nachbarn zeigt sich eindeutig, dass dieser Fragenblock meist von dieser Befragtengruppe nicht beantwortet werden konnte, mit einer Ausnahme wurden hierbei alle Fragen mit mind. 68% mit dem Punkt 7 (d.h. „Kann nicht beantwortet werden“) beantwortet. Die einzige Ausnahme, bei der „nur“ 57% die „7“ angekreuzt haben, war die Frage, die sich mit der genutzten IT-Technik befasst, welche auch den Internetauftritt sowie E-Mailnutzung umfasst. Durch ein aktives Nachbarschaftsnetzwerk konnte sich eine größere Anzahl hierzu äußern.

Somit zeigt sich aber, dass die Nachbarn auf Basis ihrer Sichtweise grundsätzlich gesehen nicht die Möglichkeit haben, ein Urteil über den ökonomischen Status des Unternehmens aus ihrer externen Sicht zu geben. Gleichzeitig lässt sich dadurch aber auch schlussfolgern, dass nur wenige Nachbarn die Möglichkeit nutzen, den Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens einzusehen, der für die Öffentlichkeit jährlich freigegeben wird. Denn in dem Fall bestünde hier die Möglichkeit, mehr Fragen zu beantworten.

Die weitere Verteilung für den Fragenblock A 1 gestaltet sich derart, dass die Note 2 mit einer Häufigkeit von 24% ausgewählt wurde, die Note 3 mit 12% und die Note 4 mit 4%. Alle anderen Noten wurden für diesen Block gar nicht ausgewählt. Beim Block A2 wurde hingegen auch von 12% die Note 1 gewählt, von 24% die Note 2 und jeweils 8% die Noten 3 und 4.

Auch wenn diese Häufigkeiten relativ groß aussehen, muss dabei berücksichtigt werden, dass es sich um eine Gesamtzahl von 28 Nachbarn handelt und davon noch ein Großteil keine Angaben geben konnte. Der Fragenblock A3 gestaltet sich wie

folgt, dass hier sogar alle Noten bis auf die 6 verteilt werden und zwar mit folgenden Häufigkeiten: Die Note 1: 12%; Note 2: 24%; Note 3 und 5 jeweils 4% und Note 4: 8%.

In den weiteren Fragenbereichen zeigt sich ebenfalls größtenteils, dass die Nachbarn meist die Möglichkeit "Kann nicht beantwortet werden" nutzen. Dies zeigt, dass bei einer zukünftigen Umfrage ein separater Fragebogen erstellt werden muss, der speziell auf die Wahrnehmungsmöglichkeiten der Nachbarn abgestimmt ist. Dadurch entsteht natürlich das Problem, dass eine derartige Umfrage nicht direkt mit einer komplexen Befragung der Mitarbeiter vergleichbar ist.

Ein einheitlicher Fragebogen bringt jedoch, wie sich in diesem Fall gezeigt hat, keinen Mehrwert, sondern bedeutet nur einen unnötigen Zeitaufwand für die Nachbarn, der vielleicht die Teilnahme an zukünftigen Umfragen reduzieren könnte, da diese keinen Mehrwert für sich selbst ziehen können.

Die Kontraktoren, zumindest der geringe Anteil, der sich zurückgemeldet hat, haben die drei verschiedenen Blöcke der Ökonomie völlig unterschiedlich bewertet, nämlich wie folgt:

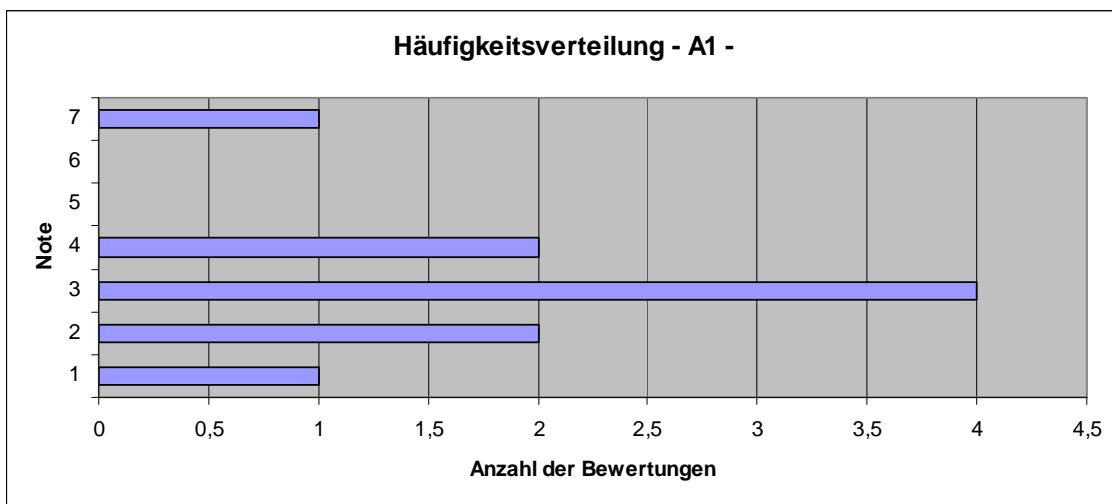


Abbildung 18 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock A1 (Eigene Darstellung)

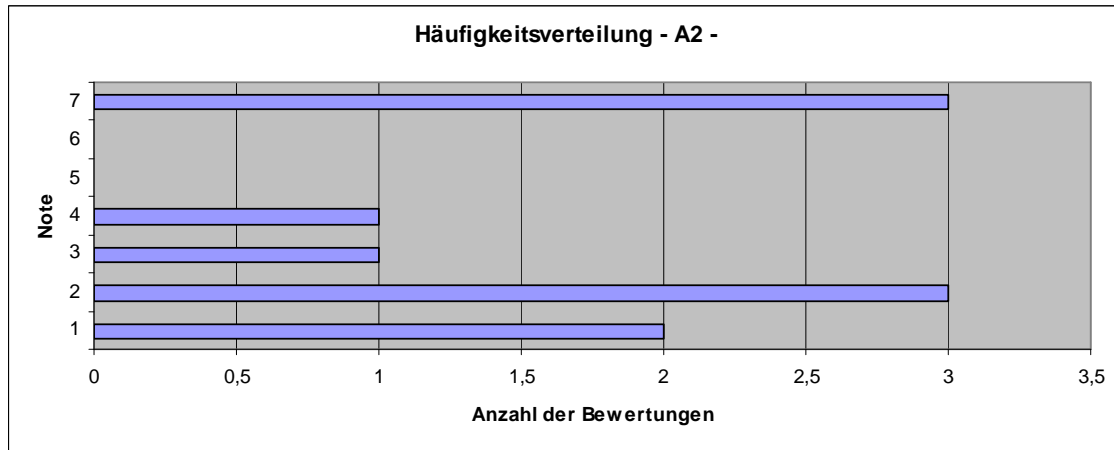


Abbildung 19 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock A2 (Eigene Darstellung)

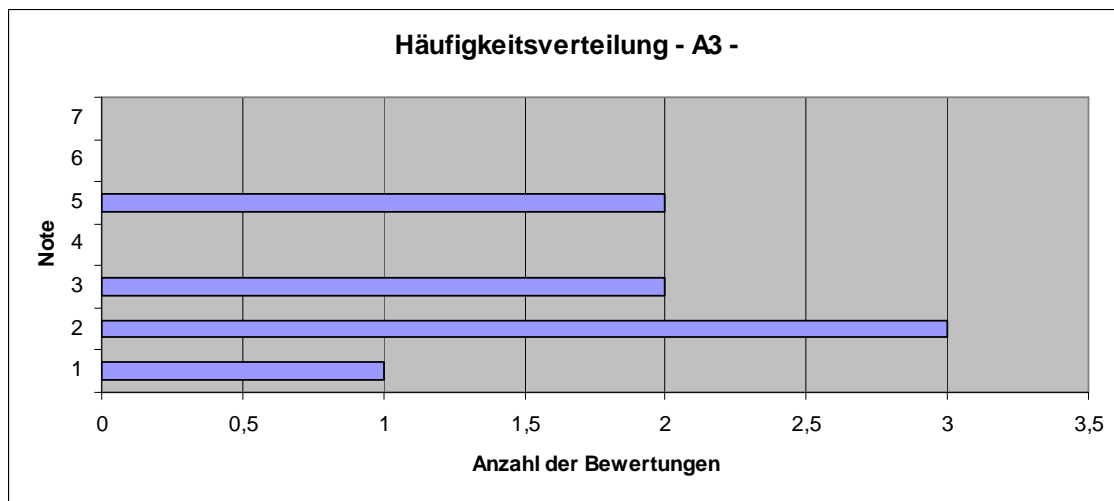


Abbildung 20 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock A3 (Eigene Darstellung)

Beim ersten und zweiten Block zur Ökonomie ist mit einer Häufigkeit von 10% bzw. 30% die „7“ angekreuzt worden und der Notendurchschnitt lag bei 2,8 bzw. 2,2. Wo hingegen beim dritten Block kein einziges Mal die „7“ angekreuzt wurde, jedoch die Durchschnittsnote ebenfalls bei 2,8 liegt. Somit zeigt sich, dass auch die Kontraktoren zum Themenaspekt der Innovationen und Technik durchgehend antworten konnten, da vor allem dieser Bereich auch alle Fremdfirmen betrifft und sie mit den zur Verfügung gestellten Mitteln arbeiten.

Mit den anderen Unternehmensinformationen scheinen sie sich weniger auseinanderzusetzen bzw. diese nicht zur Verfügung zu haben. Nicht alle haben hier Zugang zum Intranet des Unternehmens und außerdem liegt der Interessensschwerpunkt vermutlich bei den Informationsdaten des eigenen Unternehmens und weniger bei dem Standort, an dem sie gerade beschäftigt sind.

Da hier eine noch geringere Anzahl als bei den Mitarbeitern teilgenommen hat, wird keine Detailanalyse zu den einzelnen Notenverteilungen durchgeführt, weil dieses Ergebnis nicht ansatzweise auf die Grundgesamtheit der Kontraktoren zurückzuführen ist und somit keine Aufschlüsse für Veränderungen oder andere Maßnahmen zulässt.

Die Gruppe der Mitarbeiter hat die ökonomischen Aspekte im Durchschnitt mit einer 2,85 bewertet (gut -/befriedigend +). Dabei haben alle drei Fragenblöcke ungefähr ähnlich abgeschnitten. Die detaillierte Häufigkeitsverteilung für die Mitarbeiter sieht wie folgt aus:

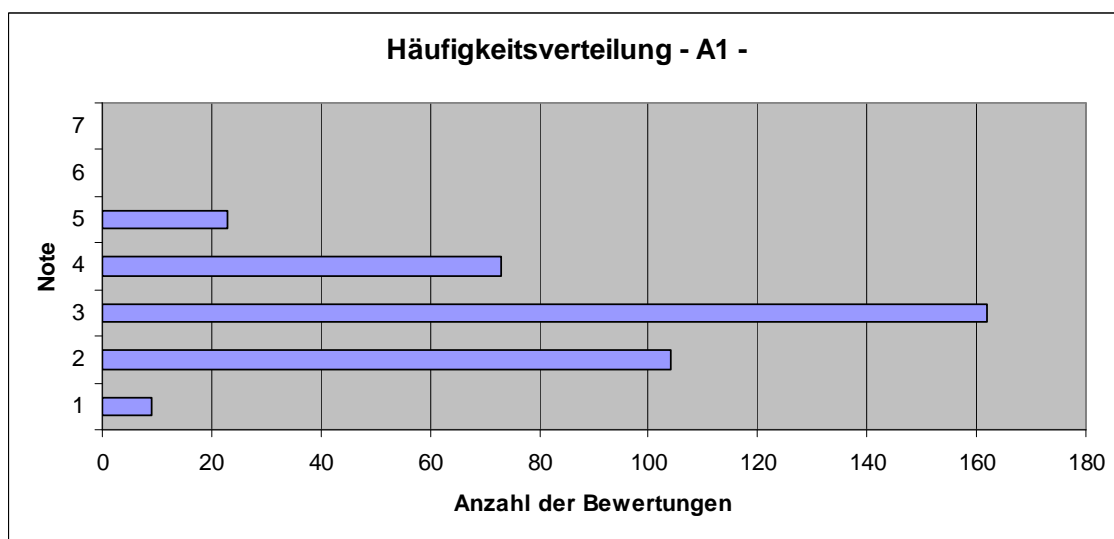


Abbildung 21 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock A1 (Eigene Darstellung)

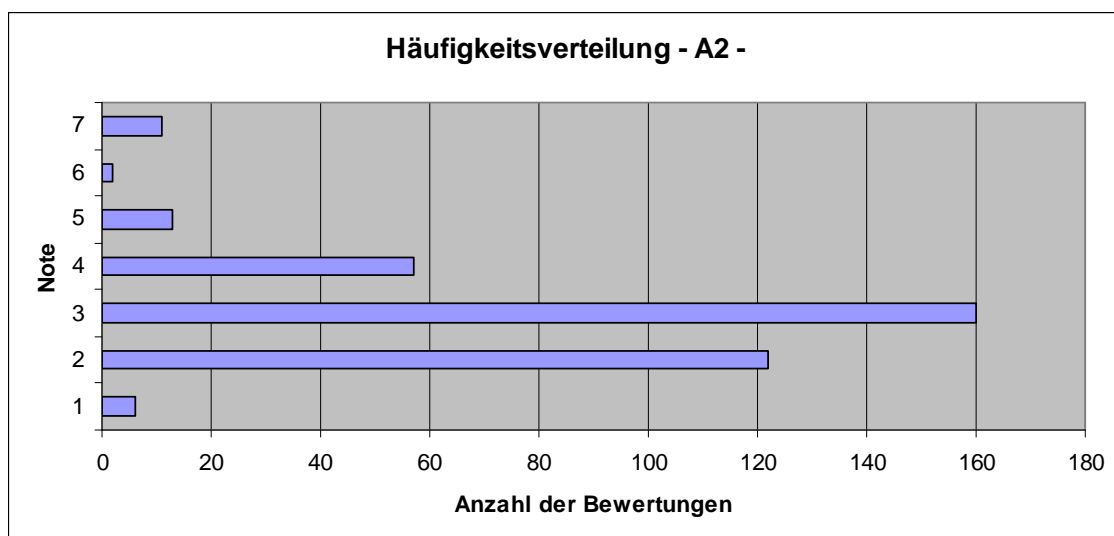


Abbildung 22 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock A2 (Eigene Darstellung)

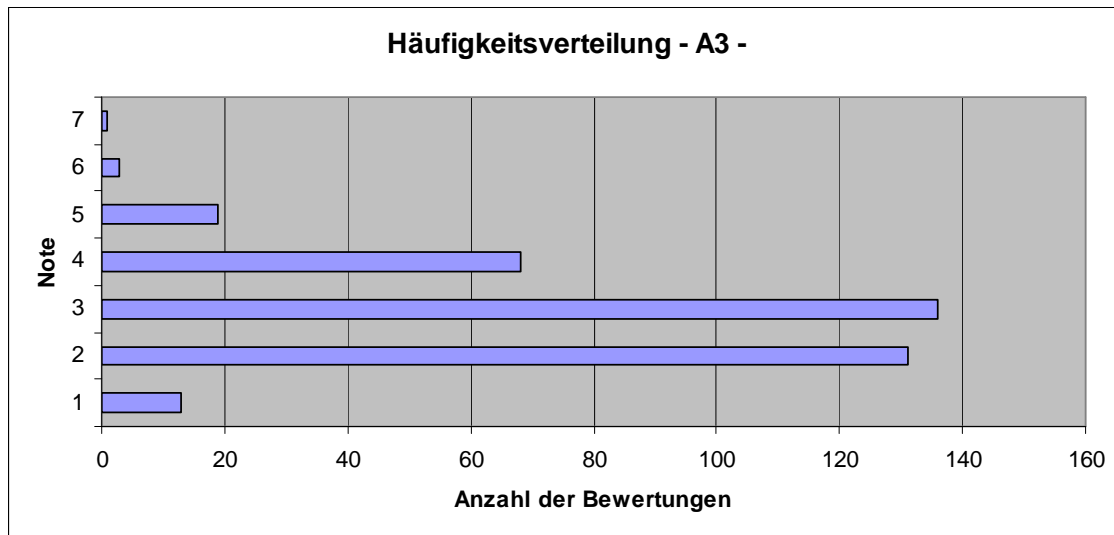


Abbildung 23 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock A3 (Eigene Darstellung)

Zum einen sieht man hierbei, dass die Mitarbeiter des Unternehmens in den seltensten Fällen die Kategorie „7“ ankreuzen (Häufigkeit: 0-3%) und zum anderen werden hier ebenfalls kaum die Extremnoten 1 (Häufigkeit: 2-4%) bzw. 6 (Häufigkeit: 0-1%) gewählt. Somit lässt sich für den Aspekt der Ökonomie aber auch für die folgenden Fragenblöcke schon jetzt festhalten, dass der Fragebogen für die Mitarbeiter des Unternehmens selbst relativ problemlos zu bearbeiten war und die Mehrheit der Fragen beantwortet werden konnte.

Der Anteil der Fragen, die nicht beantwortet werden konnte, nimmt bei den Kontraktoren zu und macht den größten Anteil bei den Nachbarn aus.

Wenn man nun den Fragenblock der ökonomischen Aspekte für die Mitarbeiter im Hinblick auf die Hierarchieebenen betrachtet, so zeigt sich, dass es hier deutliche Unterschiede gibt. Dabei umfassen die Hierarchieebenen folgende Mitarbeitergruppen:

Hierarchieebene 1: Standortleitung

Hierarchieebene 2: Bereichsleiter

Hierarchieebene 3: Abteilungsleiter

Hierarchieebene 4: Senior Teamleiter

Hierarchieebene 5: Teamleiter

Hierarchieebene 6: Facharbeiter

Hierarchieebene 7: Facharbeiter Ebene 2 (trifft nur auf eine Abteilung zu)

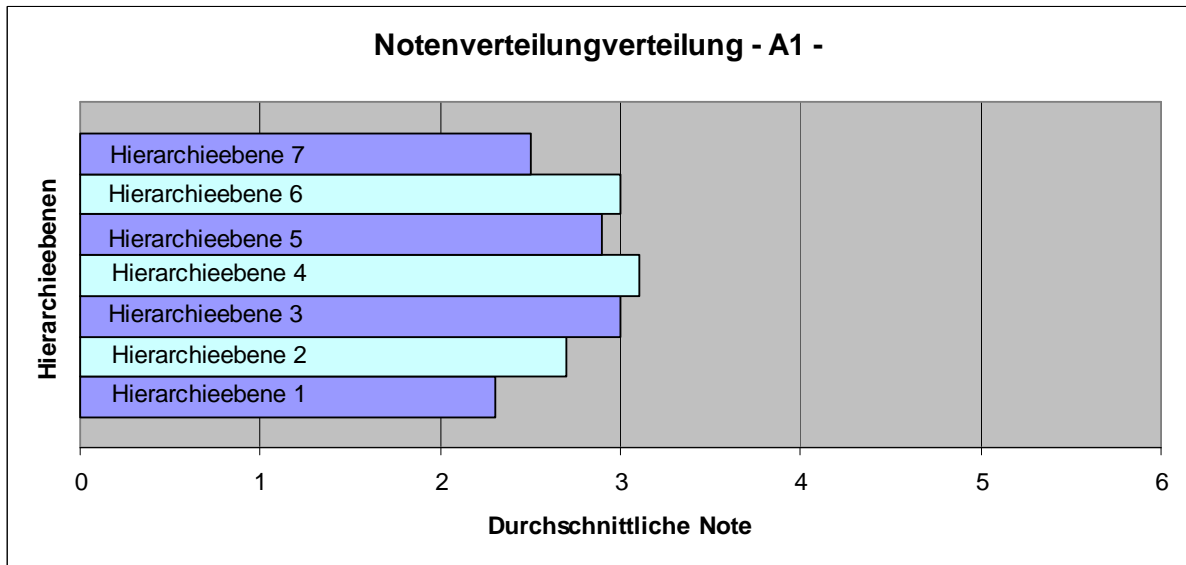


Abbildung 24 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock A1

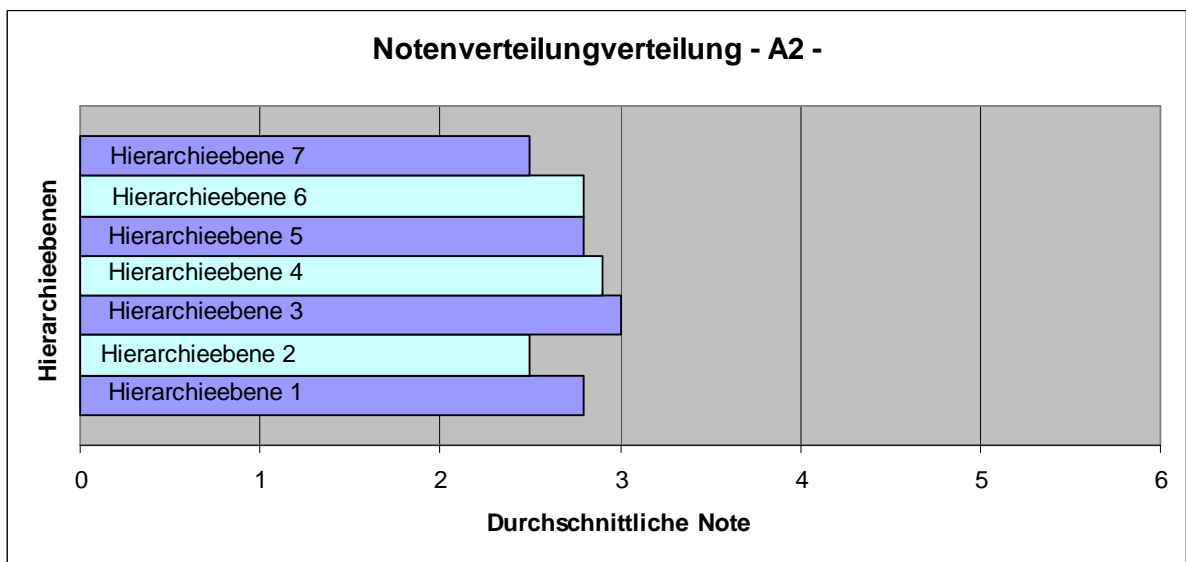


Abbildung 25 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock A2

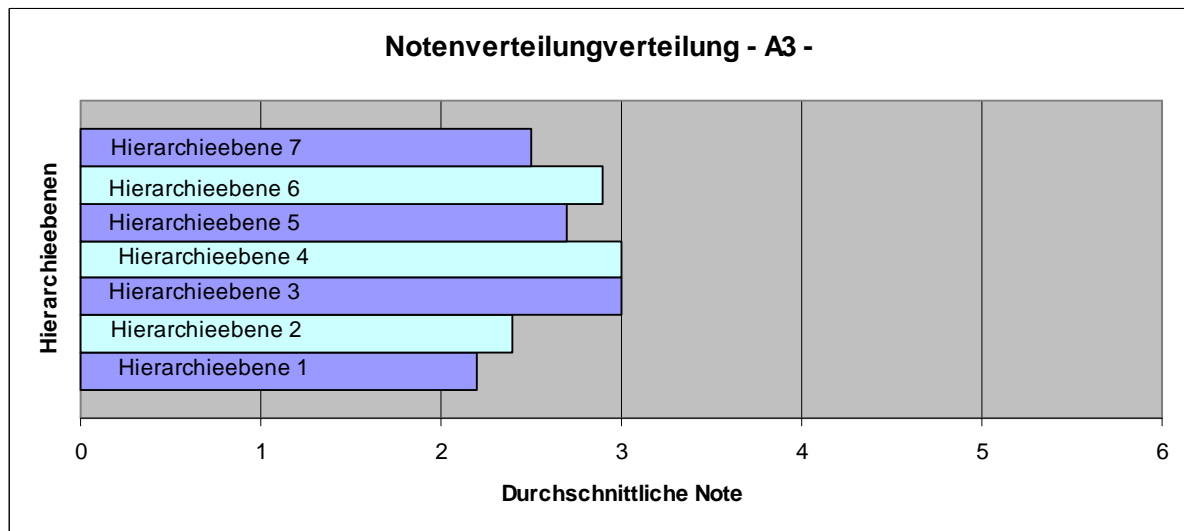


Abbildung 26 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock A3

Die Auswertung zeigt, dass in der obersten Hierarchieebene die Bewertung für A1 noch bei 2,3 und somit deutlich im Bereich „gut“ liegt, wohingegen die Ebene darunter durchschnittlich eine 2,7 verteilt und alle Ebenen danach deutlich in Richtung einer „3“ tendieren. Eine Ausnahme bildet hierbei lediglich die nur für eine Abteilung zutreffende siebte Hierarchieebene.

Diese Ausnahme könnte darin begründet sein, dass es sich bei dieser Gruppe um sieben Leute handelt, die für sich, als Ergebnis einer Gruppenmeinung, eine bessere Beurteilung abgeben. Prozentual gesehen bildet diese Gruppe jedoch die Minderheit von den unteren Hierarchieebenen und wird als Ausnahme betrachtet.

Die Unternehmensstruktur und die gesamte Organisation werden also überwiegend von den unteren Hierarchieebenen schlechter bewertet als von den beiden oberen. Hier zeigen sich somit unterschiedliche Wahrnehmungen, da die Ebene, die die Struktur aufstellen bzw. in diesen lokalen Standorten vertreten und umsetzen muss, eine bessere Bewertung hierzu abgibt als die Ebenen, die mit der Struktur im Arbeitsalltag zurechtkommen müssen, ohne direkt darauf Einfluss nehmen zu können. Diese Diskrepanz zwischen den Unternehmensebenen zeigt sich auch bei zwei anderen Studien, die in Unternehmen in Deutschland durchgeführt wurden.

Dabei handelt es sich zum einen um eine vom Unternehmen Kienbaum 2011 durchgeführte Studie zum Thema Unternehmenskultur und deren Bedeutung und zum anderen um eine von der Humanagement GmbH durchgeführte Studie, um die Veränderungsfähigkeit der Unternehmen zu bestimmen.

In der Studie von Kienbaum, in der zwischen dem Top-Management, dem Mittleren Management und der Personalabteilung differenziert wird, zeigt sich, dass das Top-Management deutlich bessere Bewertungen zur Unternehmenskultur abgibt als die beiden anderen Ebenen.¹⁰²

Ein ähnliches Ergebnis erzielt die Studie von Humanagement, denn auch bei dieser Auswertung wird eine deutliche bessere Einschätzung der Situation durch das Topmanagement im Gegensatz zum mittleren Management und der Ebene der weiteren Mitarbeiter abgegeben.¹⁰³

Im Zusammenhang mit diesen ähnlichen Ergebnissen anderer Studien lässt sich die Annahme treffen, dass die Wahrnehmung zwischen den beiden oberen Ebenen im Unternehmen und den darunterliegenden aus folgenden Gründen voneinander abweicht:

- Unterschiedliche Informationsquellen:
 - Die oberen Ebenen im Unternehmen haben Zugang zu mehr Informationsquellen und Daten zum Unternehmen als die darunterliegenden Ebenen und nicht alle Informationen werden in die anderen Ebenen weitergereicht.
- Motivationsrolle:
 - Als Teil ihrer Führungsaufgabe sind die oberen beiden Ebenen auch dafür verantwortlich, die Mitarbeiter zu motivieren und ein gutes Klima innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten. Vielleicht kann es als Folge dessen betrachtet werden, dass die Be-

¹⁰² Vgl. Kienbaum: Unternehmenskultur – Ihre Rolle und Bedeutung - . 2011; http://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie_unternehmenskultur.pdf, Stand: 24.Mai 2012; S. 23

¹⁰³ Vgl. Humanagement: Abschlussbericht über die Ergebnisse der Change-o-Meter-Studie zur Veränderungsfähigkeit deutscher Unternehmen. Hannover 2011, http://www.humanagement.de/files/Abschlussbericht_Studie-Change-o-Meter.pdf, Stand: 24.Mai 2012; S. 57

wertung durch diese Ebenen ebenfalls besser ausgefallen ist, als Folge eines Motivationsaspektes.

- Verzernte Wahrnehmung:
 - Da das Topmanagement nicht nur die anderen Hierarchieebenen motivieren, sondern auch den jeweiligen Standort zu einem bestimmten Status entwickeln soll, können hier gewisse Wunschvorstellungen mit in die Bewertung einfließen. Somit ist diese dann leicht durch eine verzernte Wahrnehmung verfälscht.

Die Analyse der anderen Fragenblöcke im Bereich der Ökonomie zeigt jedoch, dass dies nicht zwangsläufig der Fall sein muss.

Denn für den Block A2 sieht es so aus, dass die oberste Hierarchieebene diesen Bereich ungefähr (Differenz von ca. 0,08-0,13) genauso bewertet wie die unteren Ebenen, nämlich mit ca. 2,8. Aber die zweite Hierarchieebene, die sich direkt daran anschließt, bewertet diesen Block mit einer 2,5 deutlich besser. Die Bereichsleiter bewerten somit die wirtschaftliche Lage und das Controlling des Unternehmens besser als alle anderen Ebenen.

Somit entspricht das Ergebnis der zweiten Hierarchieebene dem erwarteten, jedoch weicht in diesem Fall die oberste Ebene davon ab und bewertet ebenso wie die unteren Ebenen der Mitarbeiter. Dass jedoch die Ebene dazwischen, nämlich die der Bereichsleiter, separat abweicht, verwundert ein wenig. Vielleicht lässt sich diese Abweichung damit erklären, dass zu dem Zeitpunkt der Umfrage kurz zuvor ein Wechsel in der obersten Hierarchieebene stattgefunden hat und dadurch weitere Einflüsse in die Beantwortung der Fragen geflossen sind als nur durch lokale Gegebenheiten zu ersehen.

Für den Block A3 ähnelt das Bild dann eher wieder Block A1, denn hier sind die Bewertungen durch die erste und zweite Hierarchieebene wieder deutlich im Bereich der Note 2 (2,2 und 2,4) und werden dann in den darunter liegenden Bereichen wieder etwas schlechter, nämlich in Richtung der Note 3. Da es gerade in diesem Block um den Einsatz der besten verfügbaren Technik und den Stand der IT-Technik geht, lässt die Verschlechterung in Richtung der unteren Hierarchieebenen darauf hindeuten, dass die Basis, die direkt mit der Technik umgeht und im normalen Arbeitsalltag

damit arbeiten muss, eine etwas schlechtere Meinung vertritt als die weiter von der Basis angesiedelten Hierarchieebenen, die nicht mehr täglich vor Ort die Technik nutzen müssen.

3.4.2 Maßnahmen

Die Auswertung des ersten Aspektes der nachhaltigen Entwicklung sowie auch die Verbesserungshinweise zum Thema Ökonomie weisen vor allem auf ein Problem hin, welches damit zusammenhängt, dass das betrachtete Unternehmen Teil eines internationalen Konzerns ist. Denn dadurch, dass es nicht wie ein unabhängig mittelständisches Unternehmen agieren kann und sich an die internationalen Vorgaben des Mutterkonzerns halten muss, passt nicht jede Vorgabe auch ideal zu den örtlichen Gegebenheiten.

D.h., dass zum Beispiel global vorgegebene Key Performance Indicators (KPI), also sogenannte Messgrößen für bestimmte Bereiche, nicht immer für jeden Standort sinnvoll und für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sind. Es besteht hier vielleicht der Bedarf, dass das lokale Management die von oben vorgegebenen KPIs filtert und nur die für den Standort sinnvollen übernimmt. Fraglich ist hierbei jedoch, ob der Mutterkonzern dies in dem Maße akzeptiert oder nicht doch eher untersagt. Für ein Verständnis und den Rückhalt der KPIs in der breiten Masse der Mitarbeiter wäre ein selektives Vorgehen jedoch sicher hilfreich.

Ebenso wirkt sich der Einfluss des Mutterkonzerns dahingehend aus, dass einige Mitarbeiter das Gefühl haben, ein zu starkes Abteilungsdenken liege vor. Natürlich auch verstärkt durch die KPIs, da man sich erst einmal Gedanken um seine eigenen Ziele macht, bevor dann der Blick auf den Erfolg des gesamten Standortes gerichtet wird.

Insgesamt betrachtet würde es für den Standort jedoch effizienter sein, wenn ein stärkeres Gemeinschaftsdenken vorherrschte und gelebt würde und alle Abteilungen zusammen an einem Strang ziehen, um das Beste für das gesamte Unternehmen zu erzielen. Auch dieser Punkt könnte durch das Management angestoßen werden, wenn der Mutterkonzern seine Unterstützung bzw. zumindest den Rückhalt anbietet und die Umsetzung begleitet.

Ein erster Schritt in diese Richtung wird seit kurzem dadurch gemacht, dass abteilungsübergreifende Teams gebildet wurden, um eine bestimmte Teilmenge der KPIs zu beobachten, zu optimieren und bei Bedarf Gegenmaßnahmen zu ergreifen und

einzuweisen, wenn sich Verschlechterungen anzeigen. Es wurden diesen Teams jeweils Mitglieder aus den Abteilungen zugeordnet, die Einfluss auf die jeweiligen KPIs haben, und zudem sind diese nun Teil der jährlichen Zielvereinbarungen, so dass das Abteilungsdenken etwas aufgebrochen wird.

Die durch die globalen Vorgaben erzeugten Hierarchiestufen innerhalb des Unternehmens knüpfen an den zuvor genannten beiden Punkten an. Denn einige Mitarbeiter sind der Ansicht, dass die Verantwortung auf zu viele Hierarchieebenen aufgeteilt ist, als eine Konsequenz der Ablauforganisation, so dass Entscheidungen zum Teil erheblich verzögert werden.

Vor allem dies ist ein Punkt, der durch das lokale Management beeinflusst werden kann und muss. Denn um ein Unternehmen effizient und ergebnisorientiert zu leiten, müssen Entscheidungen schnell und einfach gefällt werden können, um die Arbeitsprozesse nicht zu beeinträchtigen.

Bedingt dadurch, dass der Standort Teil eines großen Konzerns ist, bedarf auch dieser Punkt eines längeren Prozesses, da in vielen Entscheidungen, die eigentlich lokale Bereiche betreffen, doch globale Positionen mit berücksichtigt werden müssen, so dass sich dieser Prozess automatisch länger gestaltet als bei rein lokalen Entscheidungsmöglichkeiten. Dies darf jedoch kein Argument sein, um einen derartigen Prozess gar nicht erst anzustoßen.

Im Hinblick auf die Personalentwicklung hat sich aus dem Fragebogen ebenfalls eine mögliche Maßnahme in Bezug auf die Einarbeitungszeiten ergeben. Im Fragebogen wird der Zustand bemängelt, dass meist keine ausreichende Übergabe bei einem Stellenwechsel stattfindet und der Vorgänger entweder so gut wie auf dem Sprung zu seiner neuen Stelle oder aber sogar schon nicht mehr präsent ist. Somit riskiert man Know-how-Verlust, den man im Hinblick auf die Profitabilität und guten Ergebnissen der einzelnen Abteilungen um jeden Preis verhindern sollte.

Hier liegt es in der Aufgabe des Vorgesetzten dafür zu sorgen, dass ein Nachfolger entsprechend eingearbeitet werden kann. Dieses Vorgehen hat zwar auf der einen Seite eine gewisse Zeit an Überschneidung zur Folge, d.h., zwei Personen sind zur gleichen Zeit auf einer Stelle beschäftigt, damit die Einarbeitung durchgeführt werden kann. Zum anderen bedeutet dies aber auch, dass bei der endgültigen Aufgabenübergabe an den Nachfolger nicht noch von mehreren Monaten auszugehen ist, in denen

die Personen erst mal die Aufgaben und Zusammenhänge nachvollziehen und verstehen müssen.

Als eine letzte Maßnahme für den Bereich der Ökonomie wird der Punkt der IT aufgegriffen. Erneut bedingt durch den internationalen Mutterkonzern wird im Unternehmen ein zentraler Server genutzt, auf Basis einer globalen IT-Strategie. Aktuell gibt es am Standort noch teilweise Verfügbarkeitsprobleme des Servers, so dass Arbeitsprozesse dadurch verzögert werden können. Als eine mögliche Maßnahme um eine Verbesserung zu erzielen wäre hier die Möglichkeit eines lokales Servernetzwerkes gegeben, welches vielleicht zusätzlich mit einem Datenabgleich und einer Speicherfunktion die Performance des globalen Servers unterstützt. Andererseits kann an der Verfügbarkeit des globalen Netzes gearbeitet werden, da Wartezeiten der Mitarbeiter gleichzeitig Kosten für das Unternehmen erzeugen.

Insgesamt zeigen diese ersten Verbesserungsmaßnahmen, die dem Fragenblock der Ökonomie zuzuordnen sind, dass ein Teil davon auch direkt durch das lokale Management angestoßen werden kann, um die Mitarbeiter zu motivieren und zu verdeutlichen, dass die Hinweise wahrgenommen und umgesetzt werden.

Ein anderer Teil hingegen kann nur unter Einbeziehung des Mutterkonzerns stattfinden, da hier globale Einrichtungen betroffen sind und geändert werden müssen. Hierbei handelt es sich nicht um kurzfristig umzusetzende Maßnahmen.

3.5 Ökologische Aspekte

Im Bereich der im Modell zur Ökologie zugeordneten Fragen liegt der Schwerpunkt in der Unterkategorie der Organisation des Umweltschutzes (B1) darin festzustellen, wie stark der Umweltschutz im Unternehmen verankert ist und vom Management gelebt wird. Das bedeutet auch, dass Umweltaspekte regelmäßig überprüft werden sollen und Teil des alltäglichen Entwicklungsprozesses am Standort sind und vor allem regelmäßig erfasst und bei neuen Projekten berücksichtigt werden. Die befragte Person soll hierbei für sich selbst feststellen, ob sie weiß, welche Ansprechpartner für das Thema Umweltschutz zur Verfügung stehen.

Die zweite Unterkategorie in der Ökologie, nämlich die Produktionsökologie (B2), umfasst Fragen zum Thema Ressourcenverbrauch und zum aktuellen Stand der Optimierung dieser Verbräuche. Hier wird auch die Frage gestellt, ob den Mitarbeitern konkrete Maßnahmen bewusst sind, die umgesetzt werden, um sowohl Abfälle als auch Emissionen zu reduzieren. Außerdem gibt es Fragen dazu, ob regelmäßig Analysen durchgeführt werden, um die Produktsicherheit aber auch die Qualität der eingesetzten Stoffe sicherzustellen.

Die dritte und letzte Unterkategorie, die Produktökologie (B3), beschäftigt sich mit der Qualität der Produkte hinsichtlich des Umweltschutzgedankens und dabei auch mit der Berücksichtigung der Verbrauchervorstellungen. D.h., es geht darum, ob schon die Zulieferer auf den Umweltgedanken hin überprüft werden und der Material- und Energieeinsatz bei der Herstellung gering gehalten wird.

Auch eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung in diesem Rahmen und gleichzeitig eine konstante Marktplatzierung von Produkten wird abgefragt bzw. wie dies für die Mitarbeiter übermittelt wird. Mit diesen drei Unterkategorien wird versucht, den Bereich der Ökologie soweit wie möglich und vor allem über alle Bereiche des Unternehmens hinweg abzudecken.

3.5.1 Ergebnis und Bewertung

Wenn man für den Block der Ökologie zunächst auch einmal alle Befragungsgruppen zusammen und anschließend separat betrachtet, so ergeben sich bei der Gesamtbeurteilung folgende Häufigkeitsverteilungen:

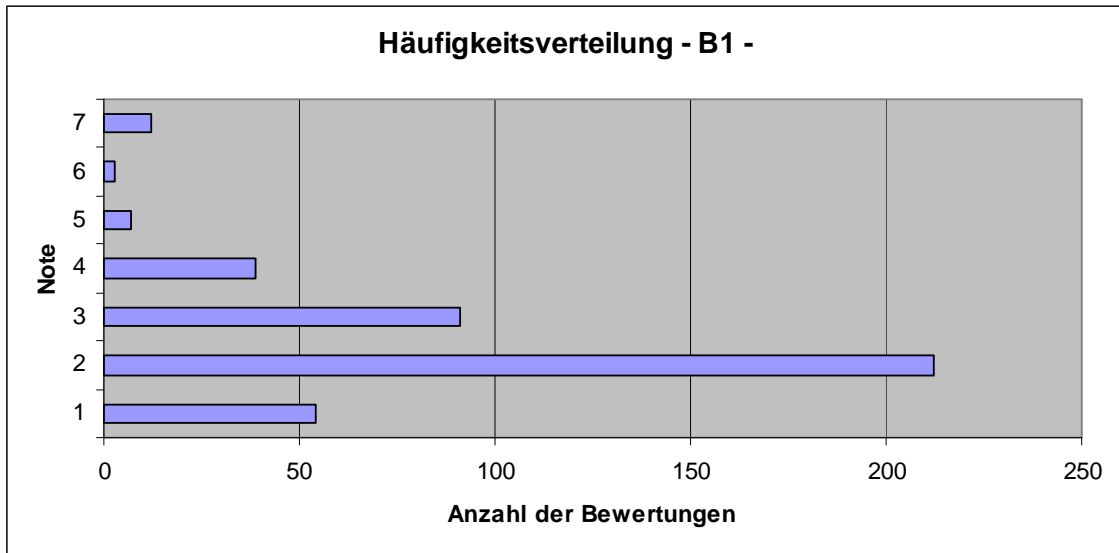


Abbildung 27 Häufigkeitsverteilung der Befragten zum Fragenblock B1 (Eigene Darstellung)

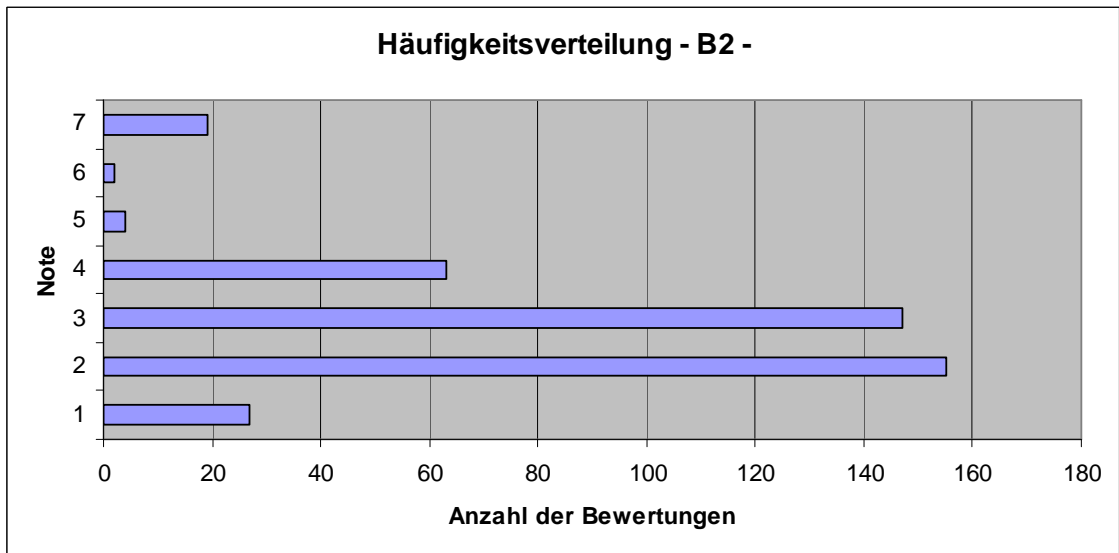


Abbildung 28 Häufigkeitsverteilung der Befragten zum Fragenblock B2 (Eigene Darstellung)

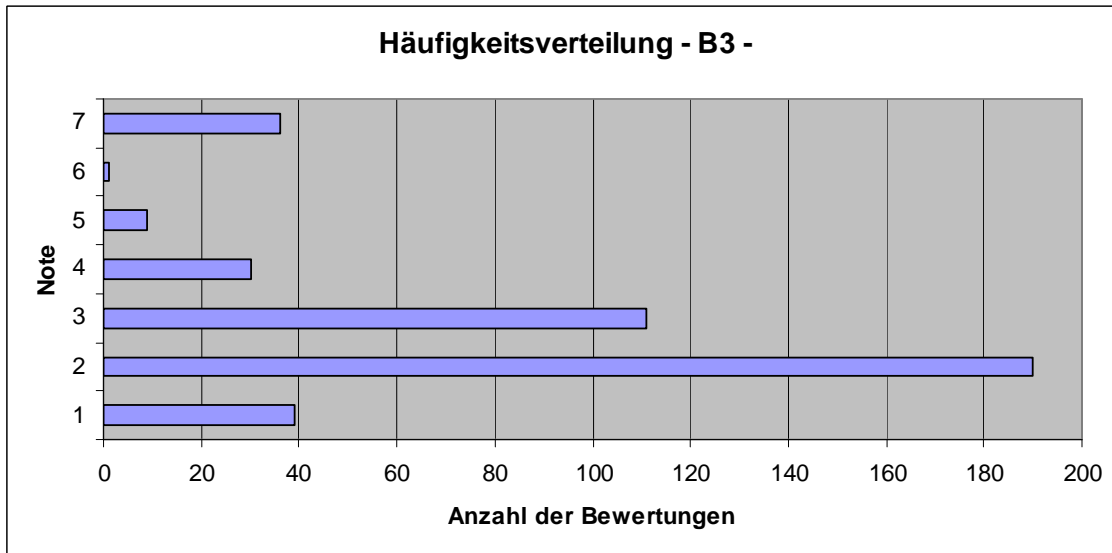


Abbildung 29 Häufigkeitsverteilung der Befragten zum Fragenblock B3 (Eigene Darstellung)

Die Auswertung zeigt, dass vor allem im Block B1 und B3 die Beurteilung mit der Note 2 überwiegt. Außerdem wurde in diesen beiden Fragenbereichen immerhin mit einer Häufigkeit von 13% bzw. 9% die Note 1 vergeben. Die Häufigkeit, mit der in allen drei Blöcken die Note 6 hingegen vergeben wurde, ist erneut vernachlässigbar (0-1%). Somit liegt man im Durchschnitt bei der Note „gut“ (B1: 2,3; B2: 2,6; B3: 2,4) und damit etwas besser als der Block der Ökonomie. Über alle Beteiligten gerechnet ergibt sich auch nur eine sehr geringe Auswahl der Option „7“, nämlich 3% für B1, 5% für B2 und schließlich 9% für B3.

Wenn man sich den Block der Nachbarn hingegen separat ansieht, so kommt hier fast dasselbe Ergebnis heraus wie zuvor bei der Ökonomie, nämlich dass ein Großteil der Fragen mit einer „7“ beantwortet wurde (mind. 70% der Befragten).

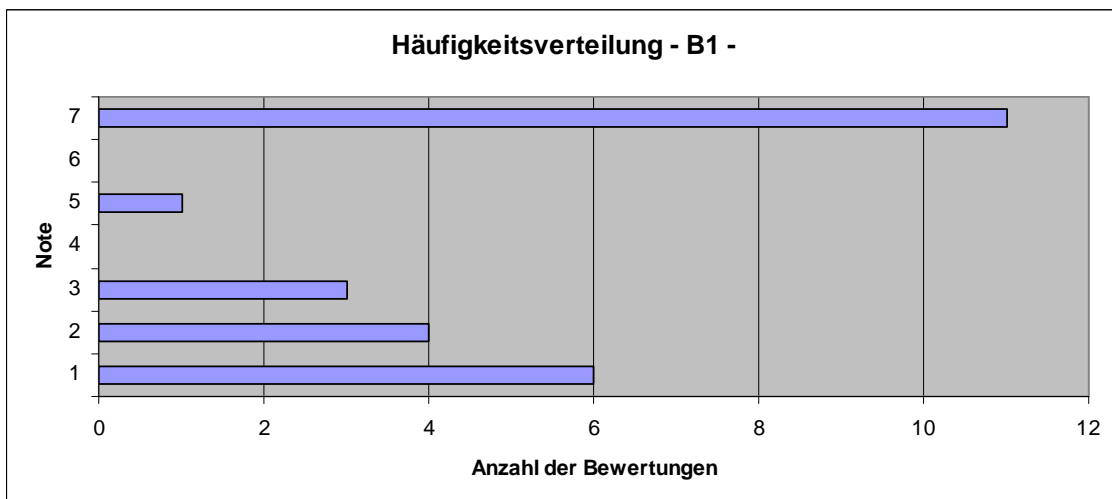


Abbildung 30 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock B1 (Eigene Darstellung)

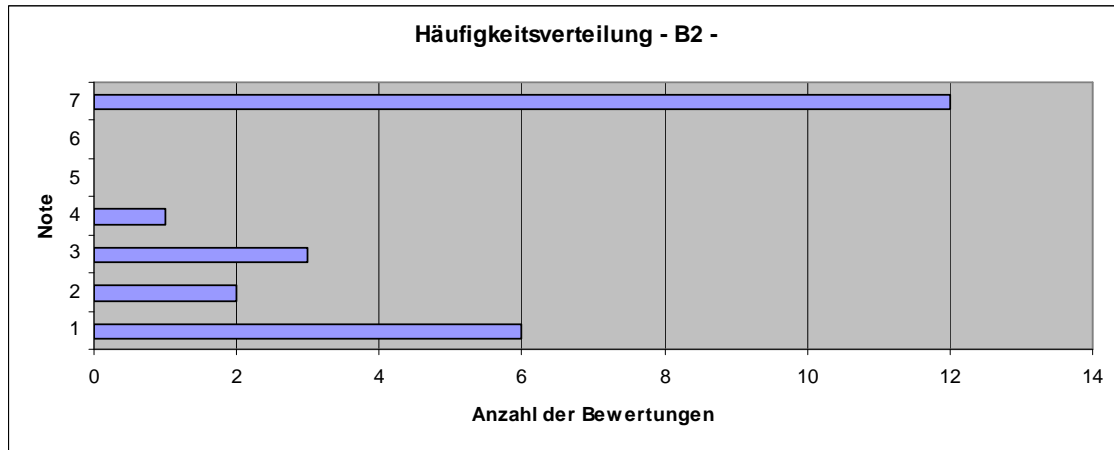


Abbildung 31 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock B2 (Eigene Darstellung)

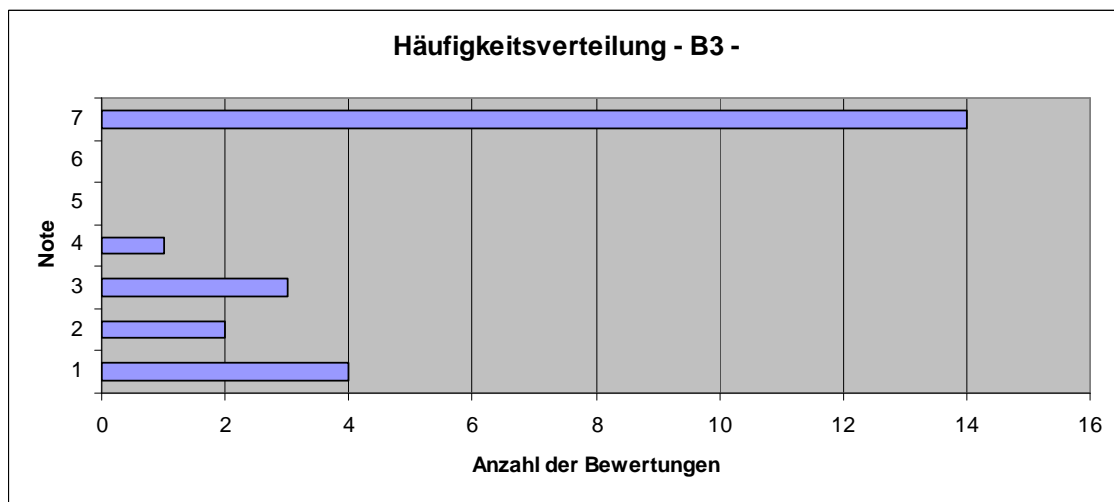


Abbildung 32 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock B3 (Eigene Darstellung)

Eine der beiden einzigen Fragen, die hier eine Ausnahme bilden, ist Frage 20, die die Verankerung des Umweltschutzes im obersten Management und die Festlegung als wichtiges Unternehmensziel betrifft. Diese Frage wurde von 50% der teilgenommenen Nachbarn beantwortet und im Durchschnitt mit einer „sehr gut minus“ bewertet.

Die zweite Frage, die zumindest ~43% nicht mit „7“ beantwortet haben, betrifft die konkreten Maßnahmen, die getroffen werden, um Emissionen zu verringern. Auch diese Frage hat im Durchschnitt mit einer „sehr gut minus“ abgeschlossen. Somit gibt dies einen Hinweis darauf, dass die Nachbarn soweit dies aus der geringen Anzahl der Rückantworten überhaupt abzuleiten ist, eine sehr gute Meinung über das Engagement des Unternehmens im Umweltschutz haben. Gleichzeitig zeigt es auch, dass das Unternehmen Wert darauf legt, derartige Informationen nach außen zu kommunizieren.

nizieren und die entsprechenden Daten bzw. Übersichten auch externen Gruppierungen zur Verfügung zu stellen.

Bei den Kontraktoren hat sich folgende Bewertung ergeben (ebenfalls unter der Berücksichtigung, dass dies nicht repräsentativ ist):

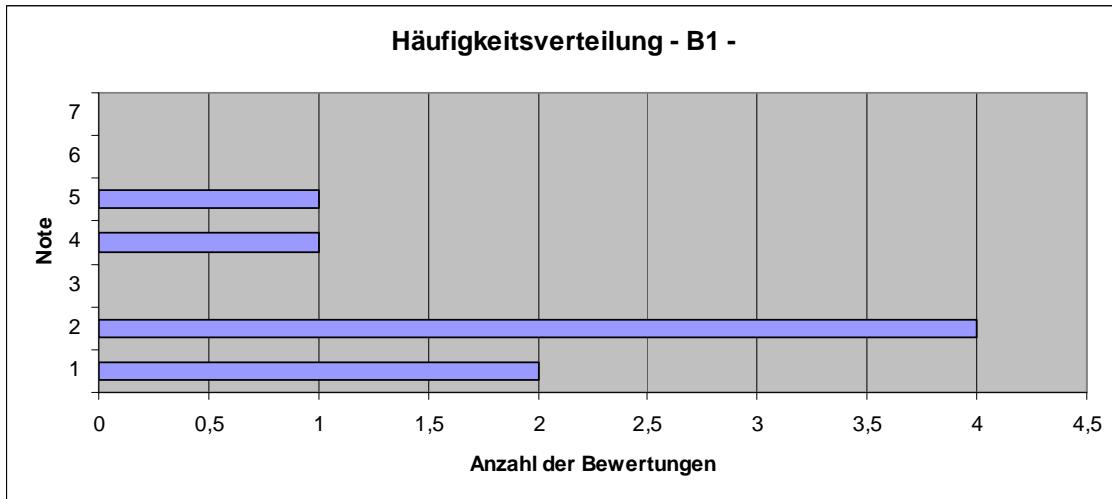


Abbildung 33 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock B1 (Eigene Darstellung)

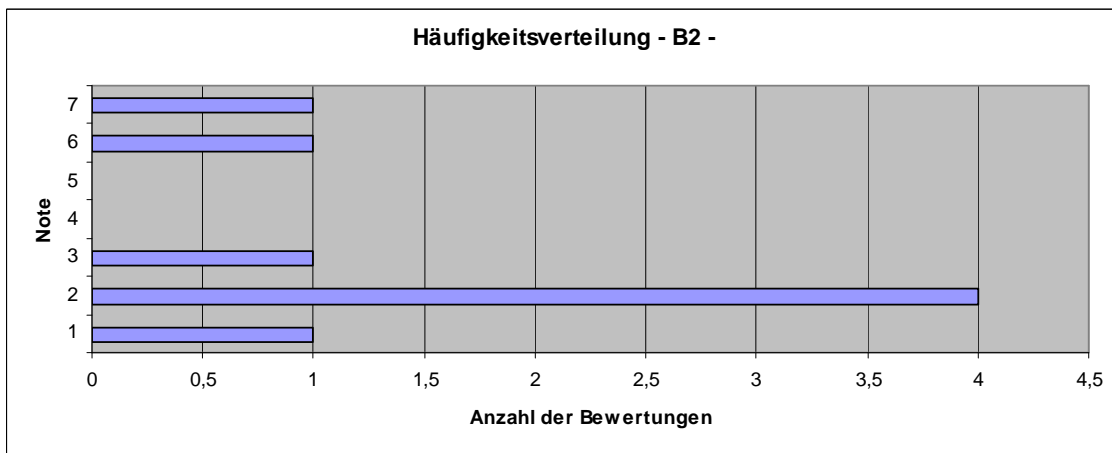


Abbildung 34 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock B2 (Eigene Darstellung)

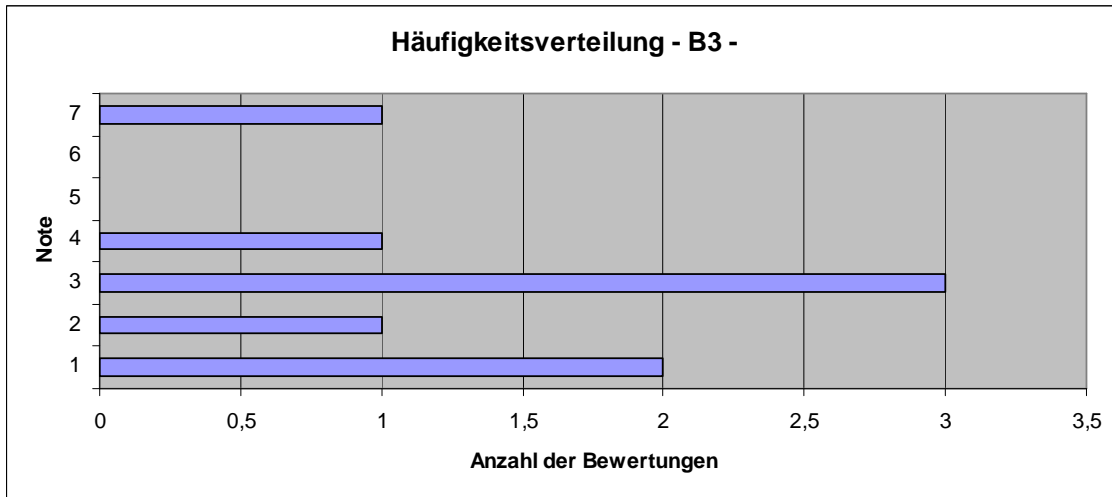


Abbildung 35 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock B3 (Eigene Darstellung)

Die Durchschnittsbewertung liegt im ersten und dritten Block der Ökologie bei der Note zwei (2,4 und 2,3) und im zweiten Block eher in Richtung drei (2,8). Somit zeigt sich, dass aus Sicht der befragten Fremdfirmenmitarbeiter die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes und die Produktökologie besser beurteilt werden als die Produktionsökologie und damit die effiziente Ressourcennutzung während der Produktion. Bei einem detaillierten Blick auf jede einzelne Frage zeigt sich jedoch wieder, dass bei ca. 50% der Fragen dieses Blockes nur wenige der Befragten überhaupt ein Urteil abweichend von der Wahl "7" treffen konnten.

Bei den Mitarbeitern hingegen zeigt sich folgende Aufteilung:

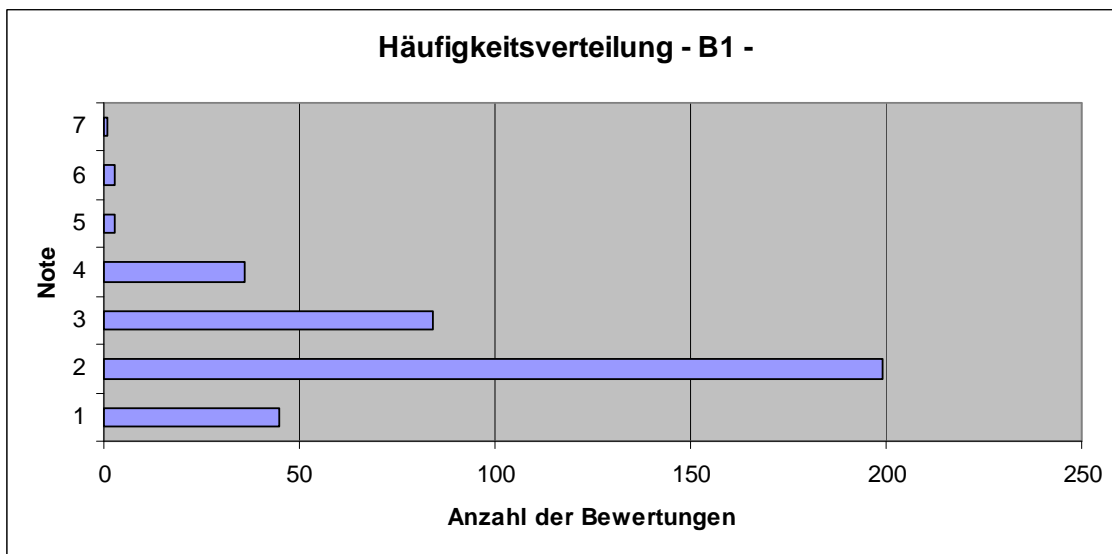


Abbildung 36 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock B1 (Eigene Darstellung)

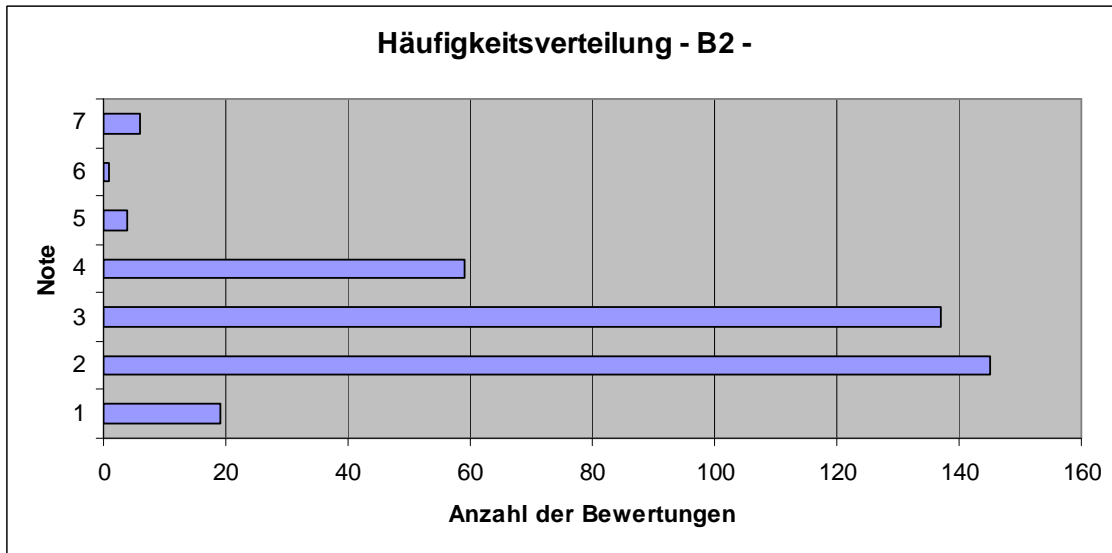


Abbildung 37 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock B2 (Eigene Darstellung)

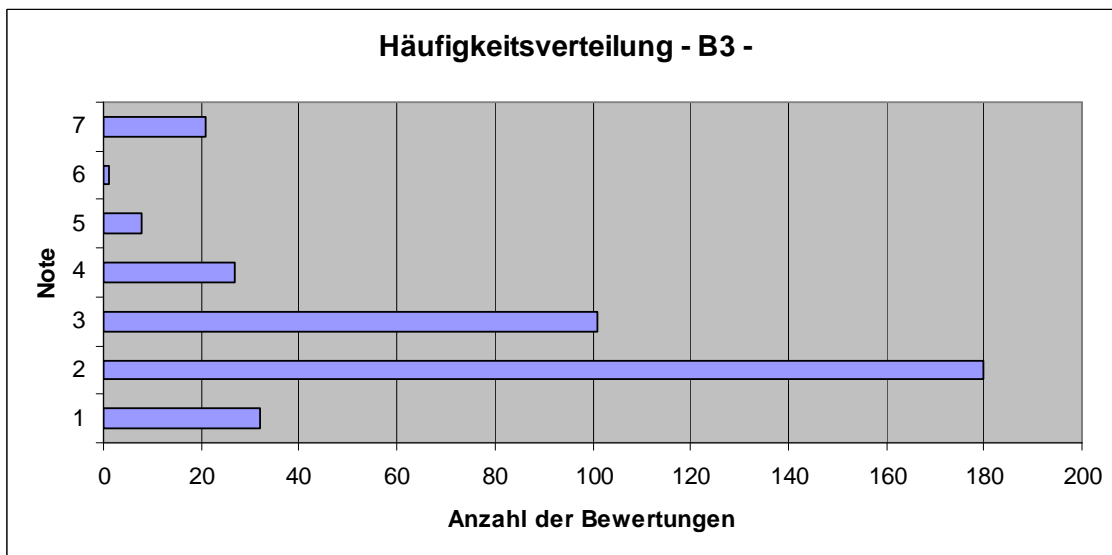


Abbildung 38 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock B3 (Eigene Darstellung)

Auch bei den Mitarbeitern hat dieser Fragenblock im Durchschnitt mit der Note „gut“ abgeschnitten. Wobei die Organisation des Umweltschutzes mit einer 2,3 etwas besser und die Produktionsökologie mit einer 2,6 etwas schlechter abgeschnitten hat. Dafür liegt die ökologische Produktgestaltung genau im Durchschnitt (2,4).

Im Detail betrachtet ergibt sich für den Fragenblock B1 eine Notenverteilung, die wie folgt aussieht: Die Note 1 wurde im Vergleich zu den anderen Ökologieblöcken hier am häufigsten gewählt, nämlich mit 12%. Dasselbe gilt auch für die Note 2, die einen Anteil von 54% ausmacht. Die Note 3 liegt bei 23%, die Note 4 bei 10% und die Noten 5 und 6 jeweils bei 1%. Somit hat die Organisation des Umweltschutzes mit ins-

gesamt 66% entweder eine 1 oder eine 2 bekommen. Die „7“ wurde auch in diesem Fall von keinem der Mitarbeiter, die teilgenommen haben, ausgewählt.

Der Fragenblock B2 wird, wie schon oben erwähnt, am schlechtesten bewertet, denn hier wurde nur mit einem Anteil von 5% die Note 1 gewählt, mit 39% die Note 2 und mit 37% die Note 3. Insgesamt mit 16% Anteil wurde mit der Note 4 bewertet und die Note 5 lag mit einer Häufigkeit von 1% und die Note 6 mit 0% vor. Lediglich 2% der Beteiligten haben hierbei die Option 7 gewählt.

Bei diesem Themenkomplex zeigt sich also, dass der Schwerpunkt mehr im Bereich 2-3 liegt, d.h., dass die schon umgesetzten Ressourcenreduktionen und Maßnahmen zur Emissions- und Abfallbeseitigung entweder noch nicht bei allen bekannt oder aber bisher noch in den ersten Schritten des Prozesses sind.

Der dritte und letzte Themenkomplex zu den ökologischen Fragen schneidet wie folgt ab: Mit einem Anteil von 9% wurde die Note 1 gewählt, mit 49% die Note 2 und mit 27% die Note 3. Somit zeigt sich auch hier, dass dieser Themenkomplex mit insgesamt 58% entweder mit 1 oder 2 benotet wurde. Auch dies ist insgesamt betrachtet ein gutes Ergebnis für diesen Block. Die Note 4 wurde mit einer Häufigkeit von 7% und die Note 5 mit 2% gewählt. Die Note 6 wurde von keinem der Befragten hier vergeben und insgesamt zu 6% wurde die Möglichkeit „7“ gewählt.

Damit lässt sich für diesen Themenkomplex bei den ökologischen drei Bereichen der höchste Prozentsatz hierbei feststellen, wenn es darum geht, dass die Fragen nicht beantwortet werden können.

Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese Fragen Informationen betreffen, die nicht zwangsläufig allen Mitarbeitern zugänglich sind, sondern nur in den jeweils ausgewählten Produktionsbereichen und den oberen Führungsebenen bekannt sind. Dies lässt sich bei der Betrachtung der verschiedenen Hierarchieebenen gleich im Anschluss besser aufzeigen.

Hierbei fällt erneut die unterschiedliche Bewertung zwischen den Hierarchiestufen auf, die wie folgt aussieht:

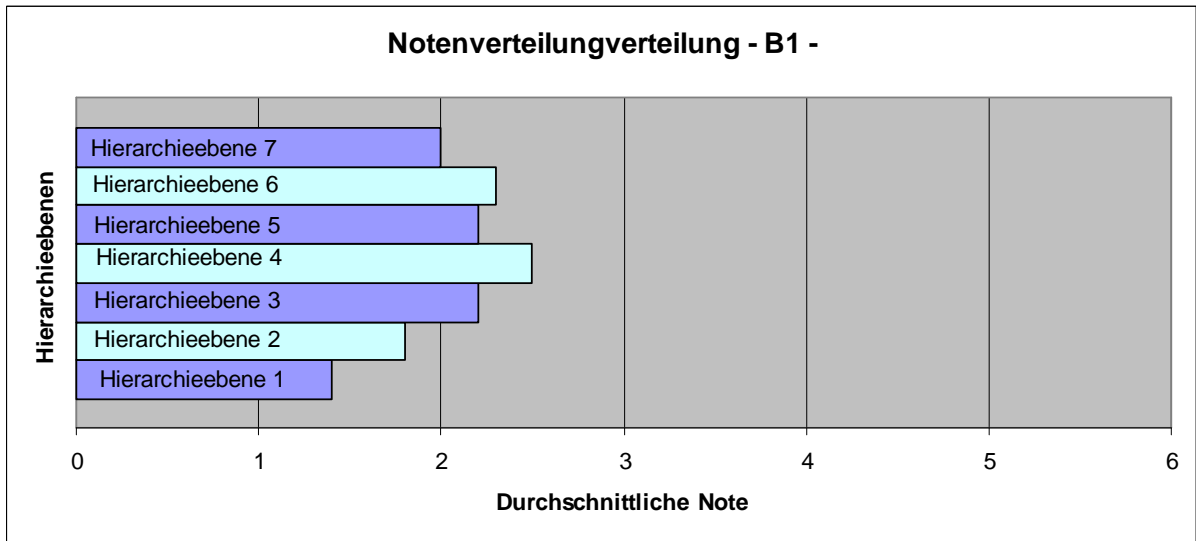


Abbildung 39 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock B1

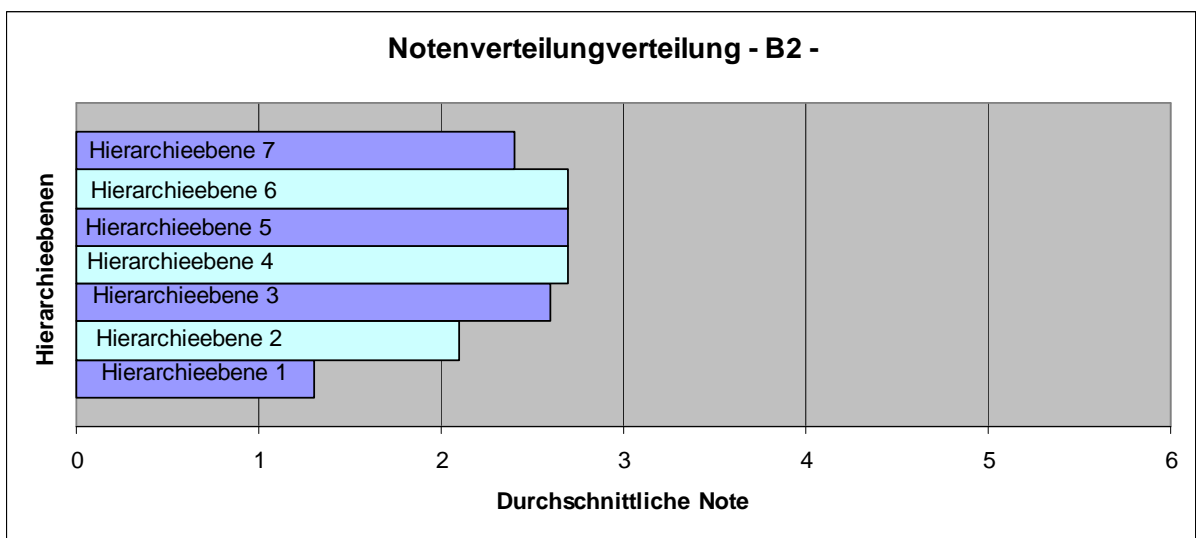


Abbildung 40 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock B2

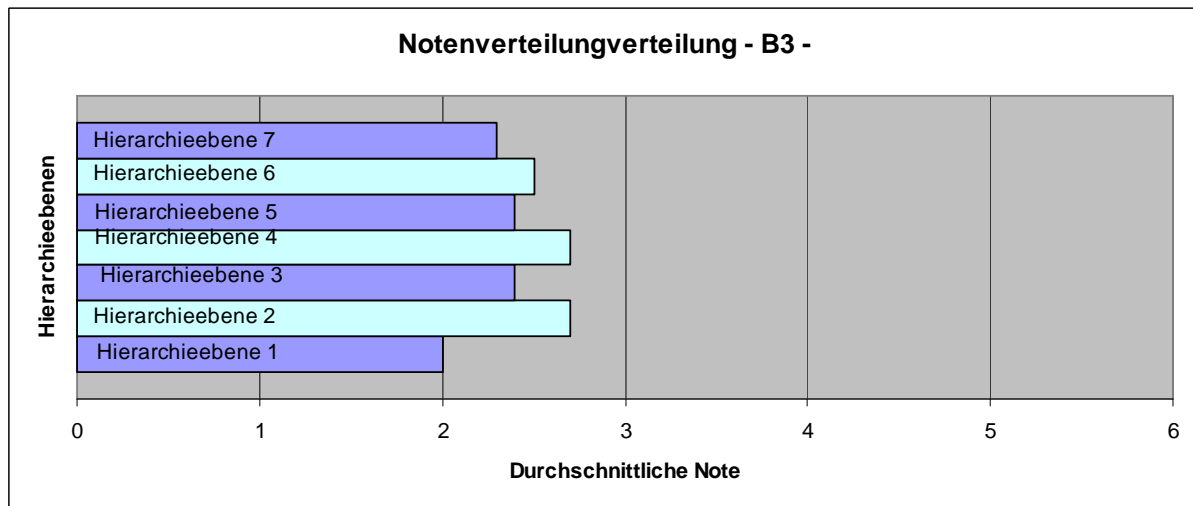


Abbildung 41 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock B3

Denn hier zeigt sich, dass alle drei Fragenblöcke innerhalb der Ökologie vom obersten Management zweimal mit einem „sehr gut“ und im schlechtesten Fall einmal mit einer Zwei bewertet wurden.

Je tiefer man die Hierarchie dann nach unten geht, umso schlechter wird die Bewertung, so dass man schließlich auf der normalen Angestellten-/Facharbeiterebene eine Bewertung von „gut minus“ bis „befriedigend plus“ erreicht.

Dies ist im Detail für den Bereich B1 eine 1,4 bzw. eine 1,8 in den beiden oberen Hierarchieebenen und dann durchschnittlich 2,4 für die Ebenen darunter. Im Themenkomplex B2 ist dies eine 1,3 bzw. (schon mit deutlichem Abstand) eine 2,1 wieder im oberen Bereich der Führungsebenen und dann im unteren durchschnittlich eine 2,6 - 2,7.

Im Themenkomplex B3 liegt nur bei der obersten Hierarchieebene eine Note 2-Bewertung vor und sogar schon die Hierarchieebene darunter liegt mit 2,7 deutlich schlechter. Erst die untersten Ebenen, nämlich die der Facharbeiter und ihrer Führungsebene, den Teamleitern, bewerten diese Fragen wieder etwas besser, nämlich mit 2,4.

Bezugnehmend auf die oben gestellte Frage, wieso hier so oft auch die Option „7“ gewählt wurde, lässt sich schlussfolgern, dass es hier ein klares Ungleichgewicht bei den Informationen gibt. Denn im Gegensatz zur vorherigen Vermutung, dass die Mitarbeiter an der Basis nicht übergreifend diese Informationen bekommen, scheint ge-

rade diese Hierarchieebene den Zustand besser zu bewerten als die Abteilungs- oder Bereichsleiter. Nur die oberste Hierarchieebene benotet diesen Komplex noch besser als die Facharbeiter, vielleicht erklärbar unter dem Blickwinkel, dass hier alle Informationen vom Standort zusammenlaufen und somit alles Notwendige zur Verfügung gestellt wird.

Insgesamt betrachtet zeigt die Notenverteilung von den oberen Hierarchieebenen hin zu den unteren wie auch im Fragenblock der Ökonomie, dass entweder auf den verschiedenen Hierarchieebenen eine unterschiedliche Wahrnehmung zum Thema Ökologie vorliegt, oder aber den unteren Hierarchiestufen gar nicht alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen, und auch dadurch ergibt sich ein anderes Bild.

Insgesamt gesehen lässt sich jedoch für alle drei Blöcke der Ökologie festhalten, dass keine der Hierarchiestufen diesen Bereich schlechter als „befriedigend“ bewertet und die Abweichungen sich immer nur innerhalb eines Notenschrittes bewegen.

3.5.2 Maßnahmen

Um in Richtung der Nachbarn und der Kontraktoren Maßnahmen festzulegen, müsste man zunächst noch einen Fragebogen erstellen und verteilen, der speziell für den Blick von außen konstruiert ist und auch so beantwortet werden kann.

Zusätzlich ist es sicherlich sinnvoll, in den Nachbarschaftstreffen und auch bei Informationsveranstaltungen für die Kontraktoren die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu vermitteln und die jährliche Auswertung zur Verfügung zu stellen, soweit Interesse vorhanden ist. Dies gilt auch für alle anderen Aspekte des Fragebogens und nicht nur für den Bereich der Ökologie.

Im Hinblick auf das Unternehmen an und für sich und wie es von seinen eigenen Mitarbeitern im Bereich der Ökologie wahrgenommen wird, ist der aktuelle Status in Form einer gut (-) sicherlich eine gute Ausgangslage, dennoch ist auch eine solche noch verbesserungswürdig unter der Annahme, dass das Ziel ein sehr guter Status in allen Bereichen sein soll.

Im Bereich der Ökologie ließe sich hier u.a. noch an dem Punkt ansetzen, dass das Unternehmen von zwei Standorten aus agiert, die zwar mit weniger als 10km Entfernung nah beieinander liegen, aber dennoch für Besprechungen eine Distanz aufwei-

sen, die unnötige Fahrten mit sich bringt, sei es nun mit dem Taxi oder mit dem Privat-PKW.

Eine Maßnahme, um diesen Aspekt zu verbessern, bestünde darin, die heutigen Technologien für Besprechungen noch besser zu nutzen, wie Video- oder auch Telefonkonferenzen. Allerdings wird man bei diesen Methoden immer einen etwas weniger flüssigen Ablauf einer Besprechung haben, da die Interaktion mit telefonisch zugeschalteten Gesprächspartnern schwieriger verläuft als mit räumlich anwesenden. Dennoch ist die Entfernung zwischen den beiden Standorten sicherlich ein Aspekt der Ökologie, für den noch eine bessere Lösung gefunden werden sollte.

Außerdem zeigt die Auswertung, dass abhängig von der jeweiligen Hierarchieebene die Beurteilung der ökologischen Aspekte von oben nach unten schlechter wird. Dies lässt auch den zuvor schon geäußerten Schluss zu, dass in den unteren Hierarchieebenen zum Teil ein Informationsmangel darüber herrscht, welche Maßnahmen alle umgesetzt werden, um das Unternehmen im Hinblick auf die Ökologie noch zu verbessern. Denn hierzu ist es nicht unbedingt ausreichend, den jährlichen Sustainability Report zu versenden, sondern eine detaillierte Vorstellung für die Interessierten wäre sicherlich sinnvoll.

Es muss zudem die Möglichkeit gegeben werden, überhaupt eine Diskussion zum Thema Nachhaltigkeit zu führen, da sicherlich nicht allen Mitarbeitern die jeweiligen Facetten der Nachhaltigkeit bekannt bzw. direkt einleuchtend sind. Vor allem haben die bisherigen Beantwortungen der Fragen gezeigt, dass die jeweiligen Sichtweisen der Nachhaltigkeitsaspekte Diskussionsbedarf aufweisen. Auch dies lässt sich wieder auf die anderen Bereiche der nachhaltigen Entwicklung übertragen.

Gerade unter diesem Aspekt der Ökologie sind schon einige Maßnahmen, die Energieeffizienz der Anlagen betreffend, auf den Weg gebracht worden. Dabei geht es darum, ein komplexes System zu entwickeln, um den Energieverbrauch der einzelnen Anlagen aufzuzeigen und mögliches Verbesserungspotenzial direkt zu erkennen, so dass der jeweilige Operator seine Anlage einstellen kann. Dies soll zukünftig ein besseres Bild davon ermöglichen, zu verstehen wie viel Energie aktuell verbraucht wird, wie viel Energie eigentlich nur unter den Rahmenbedingungen verbraucht werden dürfte und welche Hebel zur Verbesserung genutzt werden können.

Außerdem wurden im Rahmen desselben Großprojektes neue Zeitintervalle für die Reinigung für bestimmte Arten von Equipment erstellt, um durch erfasste Verschmutzungsdaten dieses Equipments eine effizientere Vorgehensweise zu etablieren. Denn durch die Erfassung des am besten geeignetsten Zeitpunkts für eine Reinigung können Kosten sowohl für eine zu frühe Reinigung gespart werden und ebenso für eine Verschlechterung der Performance des Equipments durch eine zu späte Reinigung.

Hier wurden insgesamt schon einige Schritte unternommen und der Prozess ist noch in vollem Gange, so dass hier sicherlich auch noch weitere Verbesserungen erwartet werden können. Allerdings muss gerade bei solchen Prozessen darauf geachtet werden, dass diese langfristig verfolgt werden und nicht zeitnah durch andere ersetzt werden, ohne dass sich eine tiefgehende Änderung etablieren und durchsetzen konnte.

Hieran müssen alle Beteiligten auf allen Unternehmensebenen entsprechend arbeiten. Zum aktuellen Zeitpunkt kann hierzu auch festgestellt werden, dass diese Maßnahmen hinsichtlich der Energieeinsparungen von allen Mitarbeitern, egal in welcher Hierarchieebene, unterstützt und weitergetrieben werden.

Aber vielleicht sind diese bereits angestoßenen und sich in der Umsetzung befindlichen Maßnahmen, die aktuell einem Großteil der Mitarbeiter bekannt sind, der Grund dafür, dass für den Fragenblock der Ökologie wenig Verbesserungsvorschläge durch die Befragten genannt wurden.

Schließlich ist es auf der einen Seite sinnvoll und für die Mitarbeiter motivierend, wenn Verbesserungsmaßnahmen sichtbar umgesetzt werden. Andererseits ist es sicherlich nicht sinnvoll, wenn zu viel parallele Projekte angestoßen werden, da das gerade Begonnene zunächst einmal die Chance erhalten muss, Ergebnisse zu erzielen.

Durch eine zu große Anzahl parallel laufender Projekte besteht die Gefahr, dass zum einen keine konsequente Nachverfolgung stattfindet, da sich auf mehrere Arbeiten parallel konzentriert wird, und zum anderen erhöht sich das Risiko, dass die Mitarbei-

ter den Überblick über all diese Projekte verlieren und dementsprechend die Unterstützung seitens dieser Gruppe im Arbeitsalltag abnimmt. Aus diesem Grund sollte es insgesamt bevorzugt werden, eine übersichtliche Anzahl von Projekten zu etablieren und nachzuverfolgen.

3.6 Soziale und Kommunikative Aspekte

Beim dritten und vierten Bereich des Fragebogens, nämlich den Fragen zu den sozialen und kommunikativen Aspekten der nachhaltigen Entwicklung, die in diesem Abschnitt zusammengefasst werden, geht es um Folgendes:

Der erste Fragenteil, der dem sozialen Fragenblock zugeordnet ist, beschäftigt sich mit der Qualifizierung der Mitarbeiter jeglicher Art (C1), sowohl die persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen als auch die notwendigen Schulungen, die vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind (Gefahrgut etc.).

Vor allem stellt sich hierbei auch die Frage, ob sich die jeweiligen Mitarbeiter selbst gut genug geschult fühlen, um den entsprechenden Situationen im Arbeitsalltag gewachsen zu sein. Außerdem umfasst dieser Bereich auch den Aspekt der Nachwuchsförderung und somit der Ausbildung neuer Auszubildender bzw. die verschiedenen Wege, wie diese neuen Auszubildenden geworben werden, z.B. durch Schulbesuche.

Der zweite Bereich umfasst jegliche Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und die getroffenen Vorkehrungen hierfür (C2). D.h., in welchem Maße die gesetzlichen Vorgaben vielleicht sogar überschritten werden und mehr im eigenen Unternehmen umgesetzt wird, als von den Behörden gefordert ist. Aber auch ob es für die Mitarbeiter, bedingt durch die Arbeitsumgebung, regelmäßige Gesundheitschecks gibt (Blutuntersuchungen etc.) und ob die Unfallrate kontinuierlich am entsprechenden Standort reduziert werden konnte.

Der dritte und letzte Bereich dieses Fragenblocks umfasst die Punkte Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses (C3), die Chancengleichheit bei der Weiterentwicklung sowie den Punkt Work-Life-Balance und verschiedene Formen der Arbeitsorganisation. Im konkreten Fragenfall bedeutet dies, dass der Mitarbeiter Auskunft darüber geben soll, inwieweit es in den letzten Jahren zu betriebsbedingten Kündigungen gekommen ist oder ob es eher eine langfristige Sicherung der Arbeitsplätze gibt.

Bei den Fragen zu den verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation geht es darum, ob hier verschiedene Modelle angewandt werden, wie z.B. in Form von Jobrotating, d.h., ob die Mitarbeiter automatisch in festgelegten Abständen Aufgaben

in einem anderen Bereich übernehmen und wie in diesem Zusammenhang Entscheidungen getroffen werden.

Die Fragen zum ersten Block der Kommunikation betreffen die Weitergabe von Informationen aller wichtigen Unternehmensaspekte und den offenen Umgang hiermit (D1). D. h., inwieweit die Mitarbeiter regelmäßig informiert werden, sei es nun hinsichtlich der Unternehmensziele oder aber auch Anforderungen jeglicher Art am eigenen Arbeitsplatz, neue Veränderungen in Sachen Umweltschutz etc.

Außerdem umfasst dies die Frage, welche Kommunikationswege genutzt werden, um diese Informationen zu verbreiten und im gleichen Maße auch, ob die Mitarbeiter Möglichkeiten haben, neue Erkenntnisse, z.B. aus ihren Arbeitsgruppen, entsprechend unternehmensweit mitzuteilen.

Der zweite Block enthält Fragen, die die Motivation der Mitarbeiter betreffen (D2), sich im Unternehmen basierend auf einem offenen und respektvollen Umgang miteinander aber auch in Richtung der Anwohner und Partnerfirmen zu engagieren. Bei dem Thema Nachbarn wird hier auch die Frage gestellt, inwieweit das Unternehmen den Kontakt sucht und wie es auf Anfragen und Beschwerden reagiert.

Des Weiteren gehört zu diesem Fragenblock auch der Aspekt, wie der Prozess mit Verbesserungsvorschlägen aus den Reihen der Mitarbeiter läuft und gelebt wird und wie das Unternehmen mit Zulieferern und weiterverarbeitenden Unternehmen zusammenarbeitet und Umgang pflegt.

Der sowohl innerhalb des kommunikativen Fragenbereichs als auch den gesamten Fragebogen betreffend letzte Fragenblock beschäftigt sich mit der Beteiligung der Mitarbeiter an Veränderungen (D3), z.B. durch ein Vorschlagswesen. Somit wird neben der im vorherigen Block erwähnten Kommunikation und Sichtbarkeit hinsichtlich dieses Vorschlagswesens auch der gesamte Prozess angesprochen und gefragt, inwieweit dieser bisher im Unternehmen umgesetzt ist.

Auch dieser Themenkomplex stellt die Frage an die Mitarbeiter, ob sie selbst der Ansicht sind, dass sie sich engagieren und einen Beitrag z.B. zum Umweltschutz leisten, da dies als Aufgabe des gesamten Unternehmens gesehen wird.

Die Fragenblöcke zum sozialen und kommunikativen Bereich werden deswegen hier zusammengefasst, da zuvor erläutert wurde, dass Nachhaltigkeit grundsätzlich aus drei Säulen besteht, nämlich Ökologie, Ökonomie und Soziales.

Dementsprechend soll der Aspekt der Kommunikation als ein Teil der Säule Soziales gesehen werden und er wird demnach nicht in einem separaten Unterpunkt betrachtet und analysiert. Die separate Behandlung innerhalb des Fragebogens wurde nur deswegen gewählt, um ein besseres Verständnis und eine übersichtlichere Zuordnung dieser Fragen bei den Mitarbeitern zu erreichen.

3.6.1 Ergebnis und Bewertung

Wenn man sich für den sozialen Bereich zunächst wieder die Auswertung über alle befragten Gruppen hinweg ansieht, so ergeben sich die folgenden Häufigkeitsverteilungen:

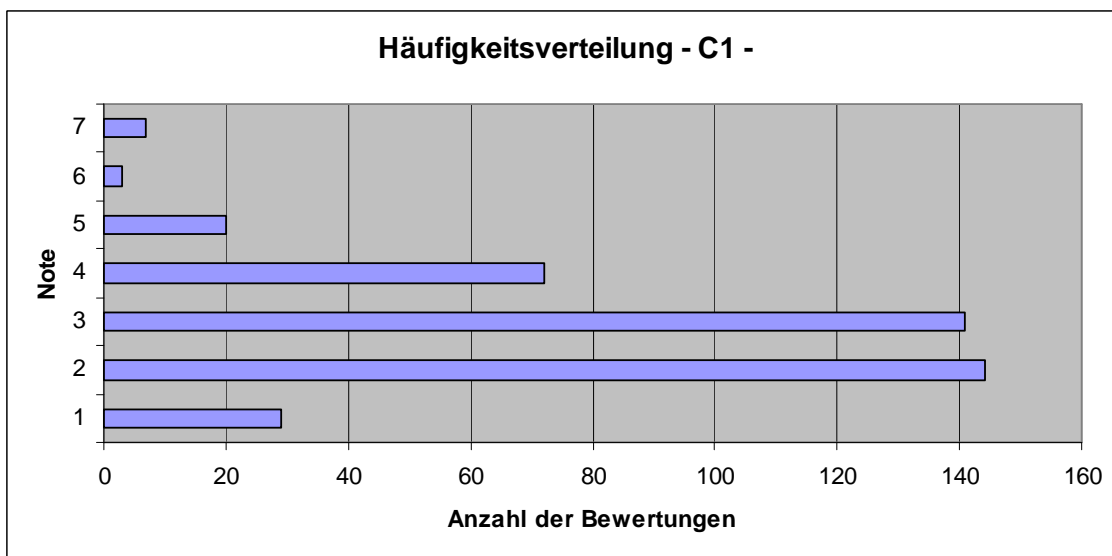


Abbildung 42 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung)

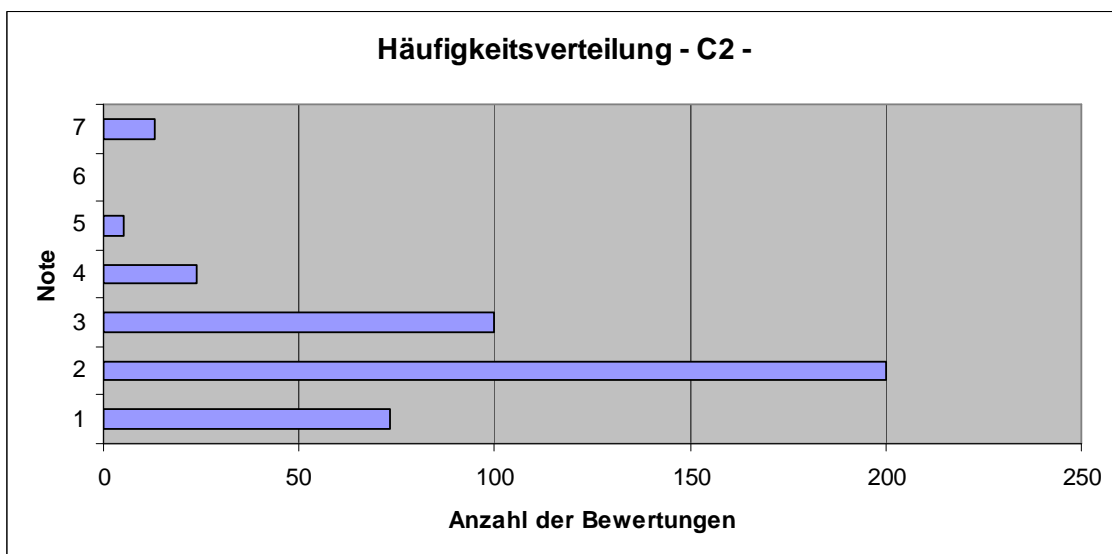


Abbildung 43 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung)

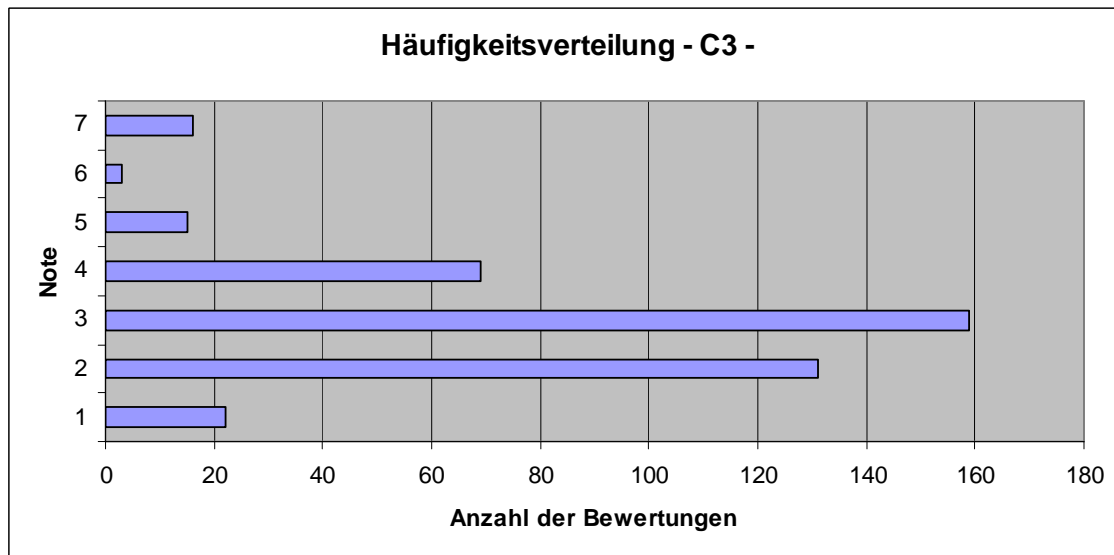


Abbildung 44 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung)

Hierbei schneidet der dritte Block insgesamt betrachtet am schlechtesten ab (2,8), der zweite Block am besten (2,2) und der erste Block ist durchschnittlich etwas besser als der letzte bewertet worden (2,7-2,8). Das zeigt, dass die Befragten zum Zeitpunkt der Befragung mit dem zufrieden sind und als gut bewerten, was das Unternehmen als Arbeits- und Gesundheitsschutz leistet bzw. welche Schulungen und Qualifizierungen hier durchgeführt werden.

Andererseits gibt es laut der Notenvergabe in Bereichen wie z.B. der ausgeglichenen Gestaltung zwischen Familie und Beruf noch Verbesserungsbedarf, ebenso wie z.B. bei effizienten Entscheidungen.

Die Möglichkeit „7“ wurde in allen drei Blöcken mit weniger als 4% ausgewählt (Block C1: 1,7%; Block C2: 3,1%; Block C3: 3,9%) und auch wenn man insgesamt die schlechteren Noten „mangelhaft“ und „ungenügend“ betrachtet, so wurden diese nur maximal mit einer Häufigkeit von 5,5% ausgewählt. Somit zeigt sich, dass zwar beim Fragenblock C1 am seltensten die Fragen nicht beantwortet werden konnten und somit die Qualifizierungsbereiche am besten bekannt sind, jedoch der Block C2 mit weitem Abstand am wenigsten mit den Noten 5 oder 6 bewertet wurde (nur 1,2% insgesamt).

Für den vierten Bereich, nämlich den der Kommunikation, ergibt sich folgende Verteilung bei allen Befragten:

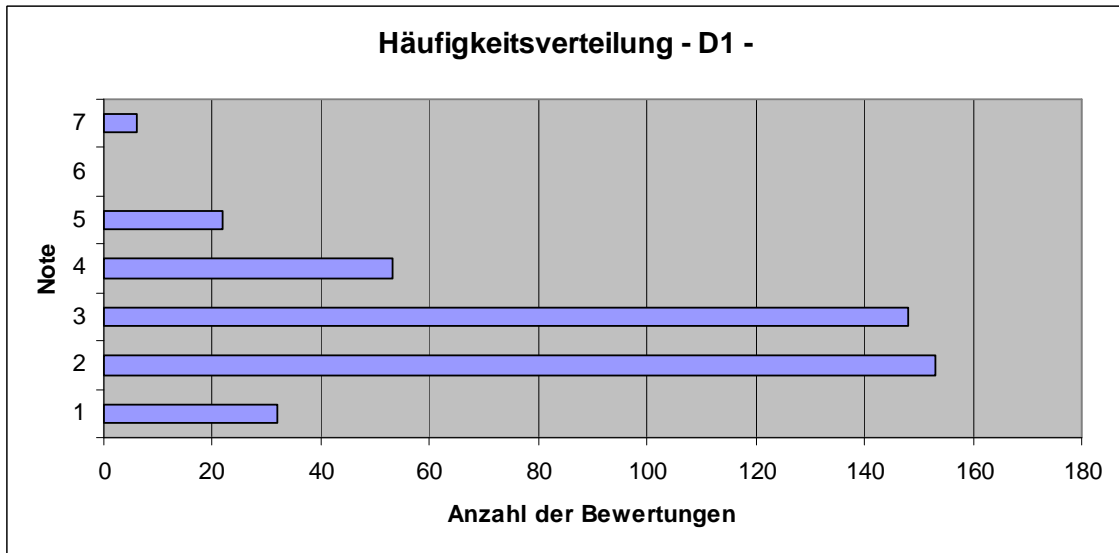


Abbildung 45 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock D1 (Eigene Darstellung)

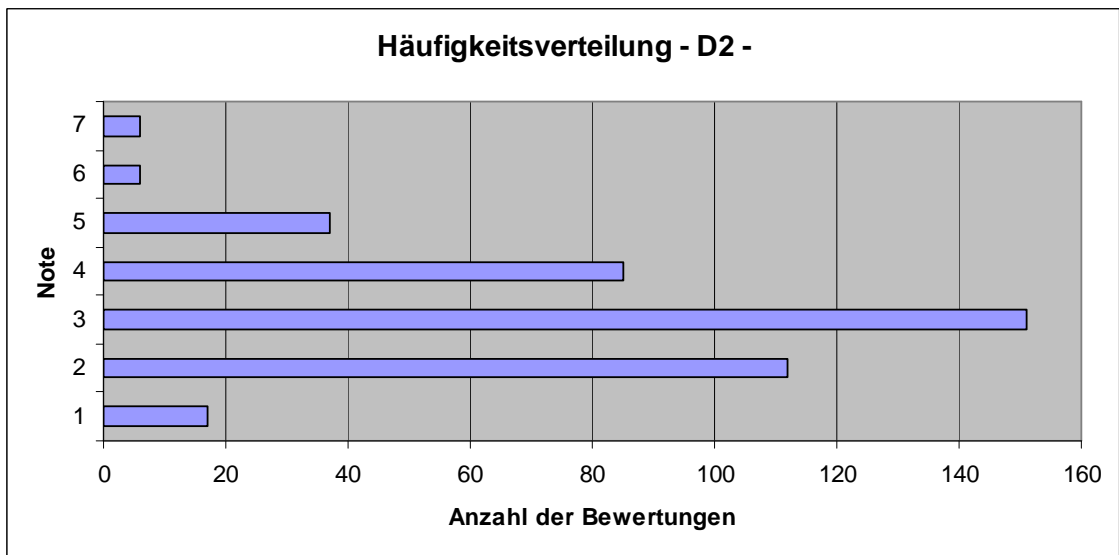


Abbildung 46 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock D2 (Eigene Darstellung)

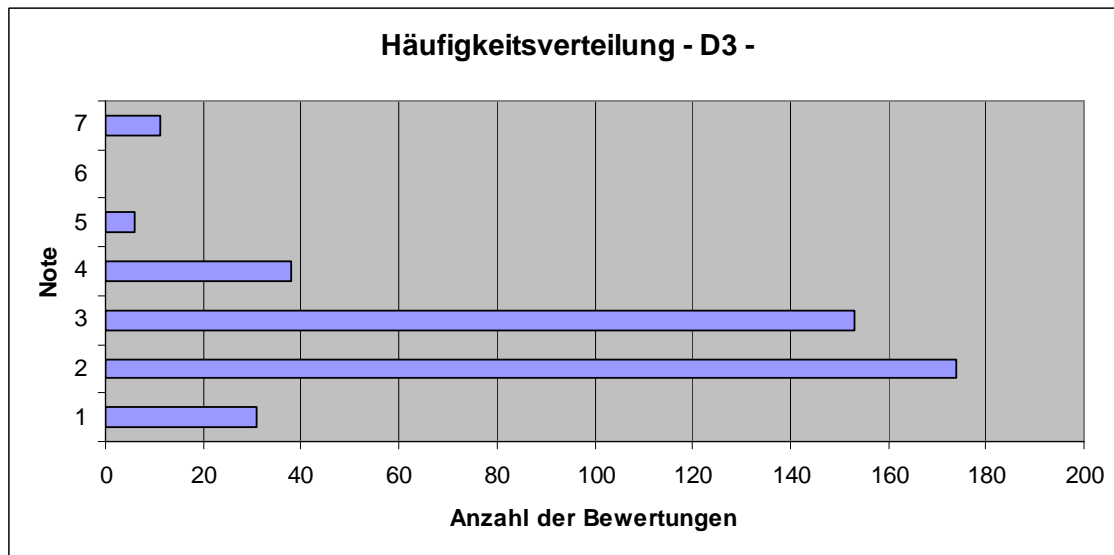


Abbildung 47 Häufigkeitsverteilung aller Befragten zum Fragenblock D3 (Eigene Darstellung)

Bei der Kommunikation ist es der mittlere Fragenblock D2, der lediglich mit einem „befriedigend“ (3) im Durchschnitt bewertet wurde und somit deutlich schlechter abschneidet als die anderen beiden Fragenblöcke. Hier wurden auch mit einer Häufigkeit von etwa 10% die Noten „mangelhaft“ und „ungenügend“, ausgewählt. Dies umfasst die Motivation der Mitarbeiter z.B. durch interne Rückmeldungen auf Verbesserungsvorschläge, aber auch durch den Umgang miteinander.

Etwas besser schneidet der erste Block D1 ab (2,6) und somit das Urteil über den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens zu jeglichen Themen. Der letzte Fragenblock der Kommunikation D3 wird hierbei am besten bewertet (2,5) und somit auch die Einbindung im Unternehmen sowie die Prämierung derartiger Einbindungen. Dadurch, dass bei diesem Fragenblock auch die Nachbarn viele Fragen beantworten konnten, wurde hier nur mit einer Häufigkeit von maximal 2,66% die Möglichkeit „7“ ausgewählt.

Wenn man sich nun die einzelnen Blöcke der Befragten ansieht, so sieht die (nicht zwangsläufig repräsentative) Häufigkeitsverteilung bei den Nachbarn wie folgt aus:

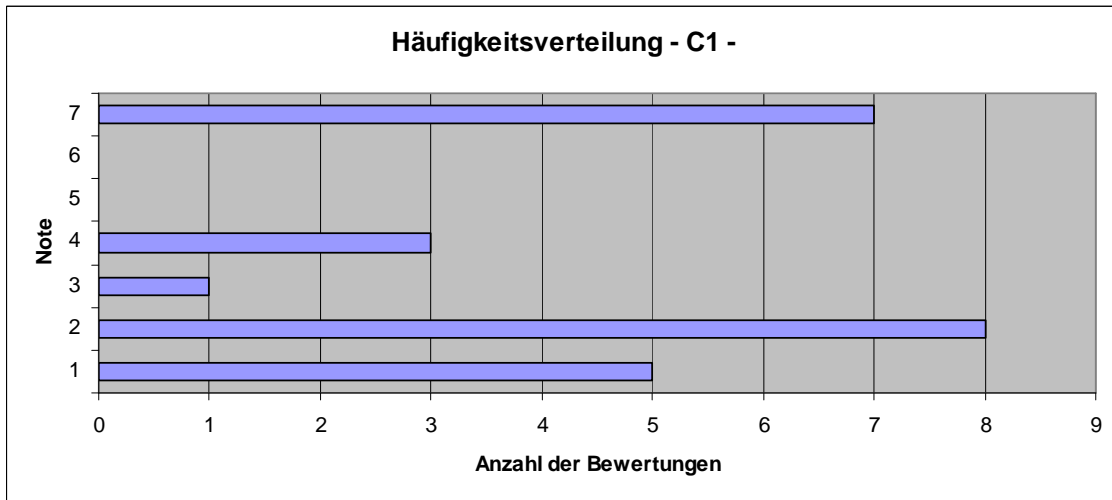


Abbildung 48 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung)

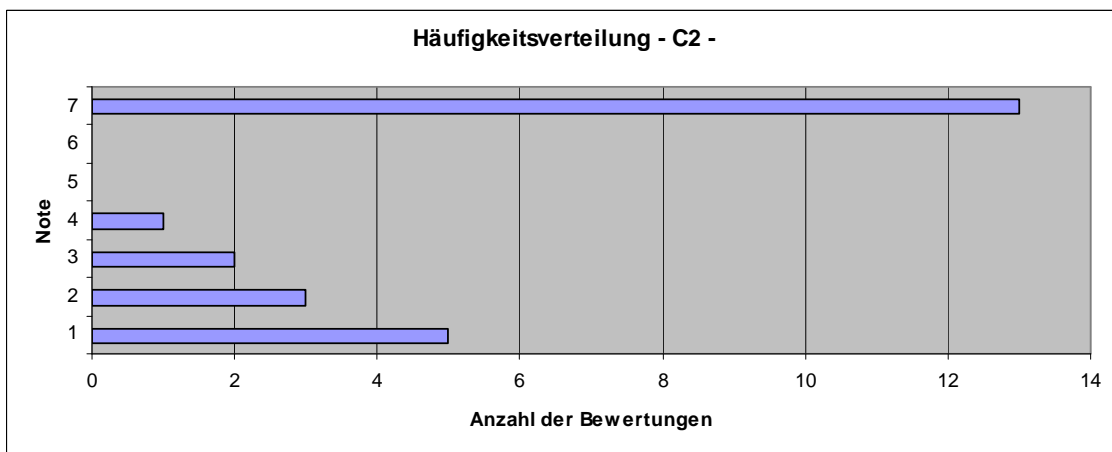


Abbildung 49 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung)

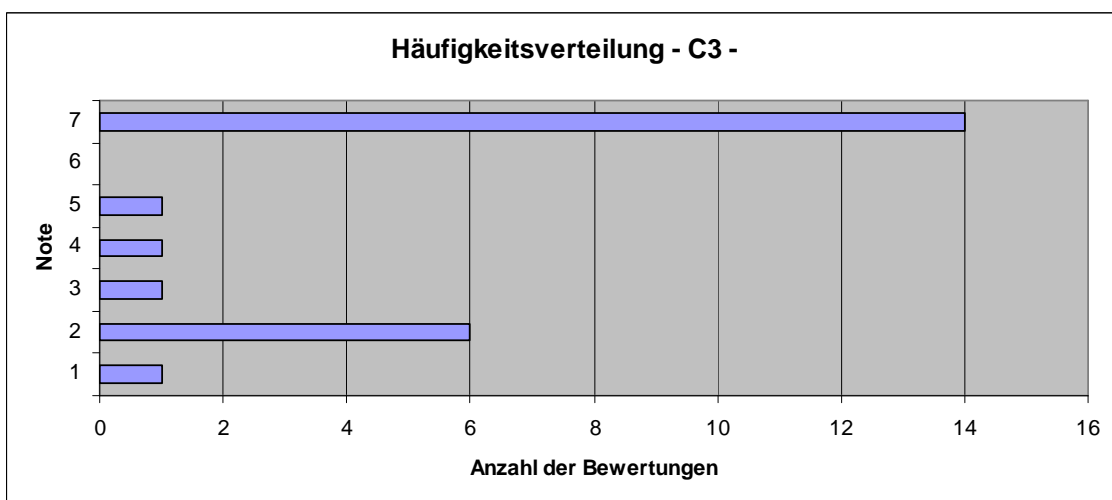


Abbildung 50 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung)

Der Fragenblock zu den sozialen Aspekten konnte von den Nachbarn größtenteils wieder nicht beantwortet werden. Wobei der Fragenblock C3, der sich schwerpunktmäßig auf interne Prozesse beziehende Block, mit 58% am häufigsten die Option „7“ aufweist, der zweite Block C2 auch mit einem Anteil von 54% nicht bewertet werden konnte und C1 besser dasteht, da hier „nur“ 29% die Option „7“ gewählt haben. Verständlicherweise konnte ein Großteil der Nachbarn keine Auskunft über die internen Prozesse und somit die meisten Fragen in C2 und C3 geben. Dementsprechend würde man ein ähnliches Ergebnis auch bei C1 erwarten, denn hier geht es um die Qualifizierungsmaßnahmen.

Das dies nicht der Fall ist und dieser Bereich mit 54% sogar mit der Note 1 oder 2 bewertet wurde, könnte daran liegen, dass dieser Aspekt entweder von den Mitarbeitern, die sicherlich auch Kontakte unter den direkten Nachbarn haben, regelmäßig besprochen wird, oder aber dass dies einer der Themenschwerpunkte in den Treffen mit den Nachbarschaftsnetzwerken ist.

Die Notenverteilung für den Aspekt der kommunikativen Fragen sieht bei den Nachbarn wie folgt aus (auch hier nicht zwangsläufig repräsentativ):

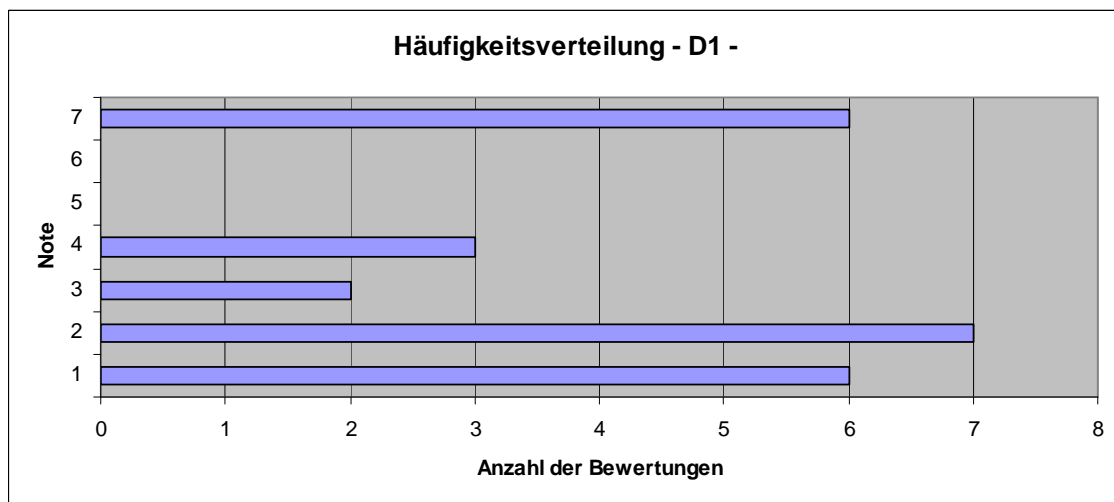


Abbildung 51 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung)

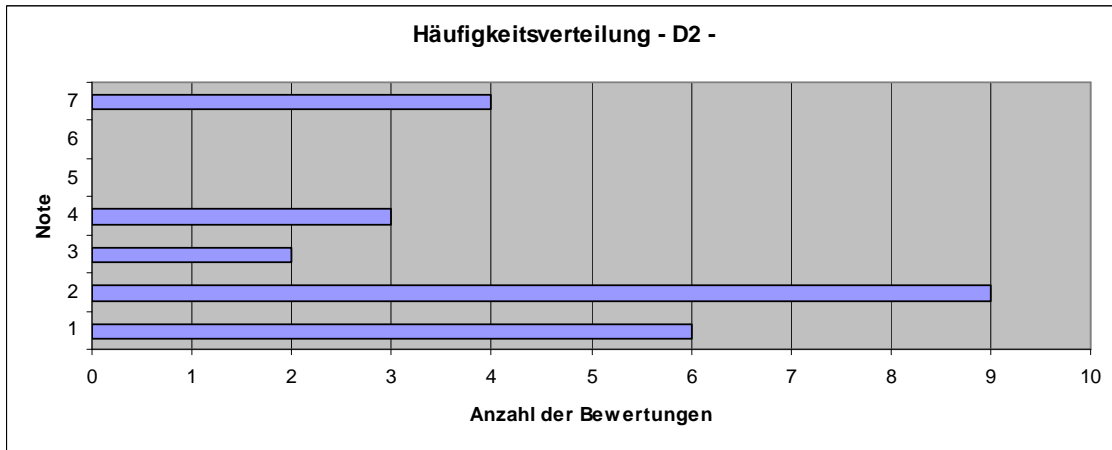


Abbildung 52 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung)

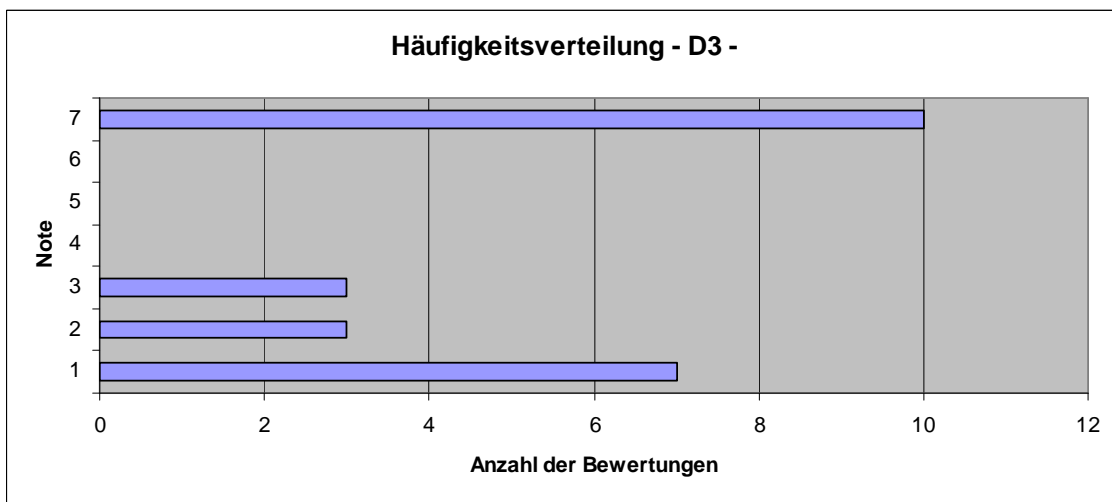


Abbildung 53 Häufigkeitsverteilung der Nachbarn zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung)

Im Bereich der Kommunikation hingegen konnte im Vergleich zu den bisherigen Auswertungen der Nachbarn eine Frage von über 70% der Befragten beantwortet werden und zwar zu dem Punkt, inwieweit das Unternehmen auf die Nachbarn zugeht und auf Beschwerden bzw. Anfragen reagiert. Aus Sicht der teilgenommenen Nachbarn schneidet das Unternehmen hier sehr gut ab, nämlich im Durchschnitt mit einer 1,5. Die beiden ersten Blöcke der Kommunikation D1 und D2 weisen auch bei den Nachbarn den geringsten Anteil der Option „7“ auf, nämlich nur 25% bzw. 17%. Nur der dritte Fragenkomplex D3, der sich wieder schwerpunktmäßig mit internen Punkten beschäftigt, nämlich der Beteiligung der Mitarbeiter, weist hier erneut mit 43% einen höheren Anteil auf.

Gerade im Hinblick auf die Frage, wieweit das Unternehmen auf die Nachbarn zugeht, hat sicherlich ein großes Projekt, das sich lange Zeit in der Planung und seit einiger Zeit in der Umsetzung befindet, beigetragen. Dabei geht es darum, die beiden

Standorte des Unternehmens durch eine Rohrleitung zu verbinden, um somit eine noch bessere Synergie zu erzeugen. Diese Rohrleitungsverbindung hat natürlich Auswirkungen auf die Nachbarschaft, nämlich in der Hinsicht, dass die Leitung teilweise in der Nähe bewohnter Gebiete verläuft und auch während der Bauphase mit Lärm zu rechnen ist.

Unter Berücksichtigung dieser Auswirkungen auf die Nachbarschaft hat das Unternehmen frühzeitig den Kontakt zu den Betroffenen gesucht und diese in alle Schritte der Planung eingebunden. Dazu zählten auch die Umweltbelange, da der Schutz von Flora und Fauna bei jeglicher Art von Projekten ebenfalls berücksichtigt werden muss. Durch diese frühzeitige und vor allem kontinuierliche Einbindung konnten Bedenken der Anwohner zeitnah aufgenommen und in der Planung berücksichtigt werden. Somit hat sich das Projekt von der Anfangsphase bis hin zur finalen Einreichung in vielerlei Hinsicht geändert, z.B. durch geänderte Streckenverläufe der Pipeline oder auch durch zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen.

Das Ergebnis davon war, dass die Genehmigung für das Projekt, die von einer öffentlichen Auslegung und der Möglichkeit zur Einspruchnahme begleitet wurde, zügig erteilt wurde, da schon alle Bedenken zuvor ausgeräumt werden konnten. Die betroffenen Personen haben sich demnach ausreichend gut eingebunden gefühlt und keinerlei Klärungsbedarf mehr gesehen. Dies ist somit sicherlich ein positives Beispiel, wie das Unternehmen mit der Nachbarschaft in Kontakt steht. Die Bewertung durch die Nachbarn bestätigt dies entsprechend, sicherlich beeinflusst durch das parallel zur Befragung noch umgesetzte Projekt.

Bei den Partnerfirmen wird der Fragenblock zum Bereich Soziales in etwa gleich bewertet, bis auf den zweiten Block innerhalb dieses Bereiches, denn dieser wird von dieser Gruppe der Befragten sogar noch etwas besser bewertet als von der Gesamtgruppe, nämlich mit durchschnittlich „gut“. Insgesamt sieht die Verteilung für die sozialen Fragen bei den Kontraktoren wie folgt aus:

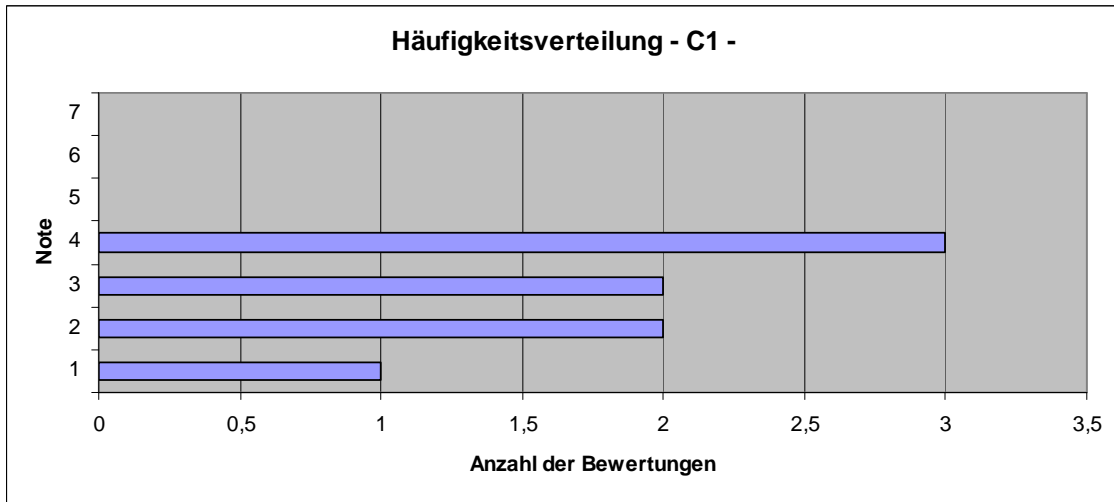


Abbildung 54 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung)

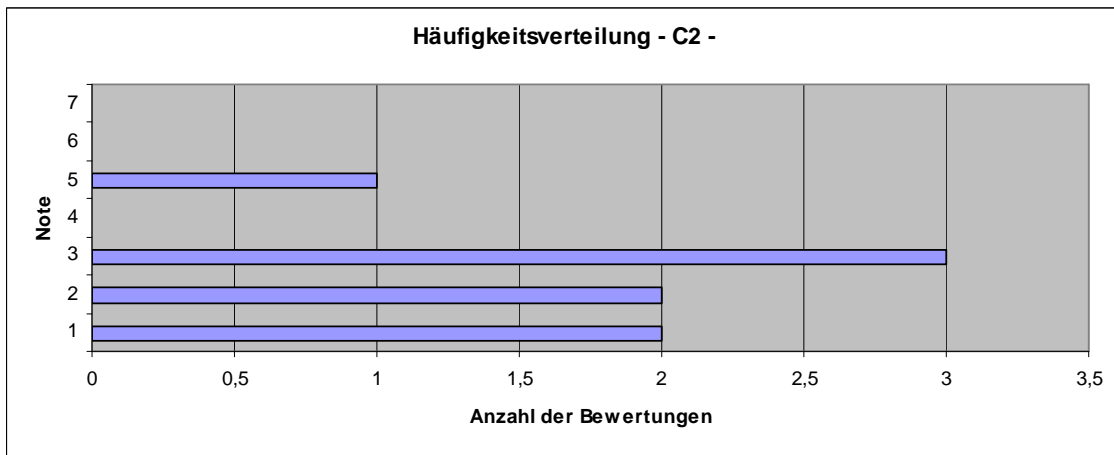


Abbildung 55 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung)

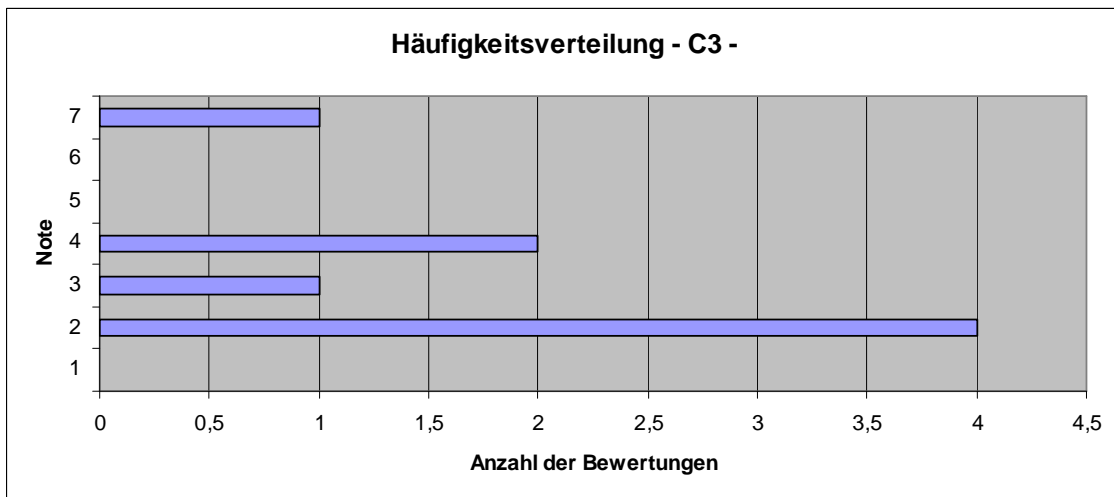


Abbildung 56 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung)

Bei den Kontraktoren lässt sich zumindest, soweit es der Rücklauf deuten lässt, sagen, dass C1 und C2 auch aus ihrer Sicht zu beantworten waren und lediglich dann der dritte Fragenkomplex, wie auch bei den Nachbarn, nicht von allen zu beantwor-

ten ist. Denn auch die Kontraktoren haben weniger mit den internen Prozessen zu tun und werden diese Informationen wohl nur durch Gespräche mit Kollegen bekommen, ohne aber selbst betroffen zu sein.

Im Bereich der Kommunikation ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Gesamtgruppe:

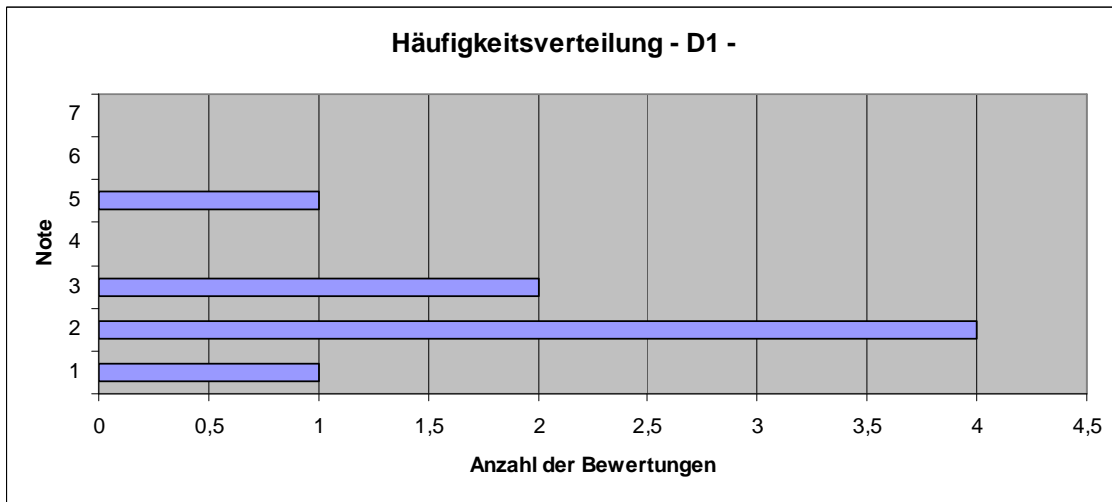


Abbildung 57 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock D1 (Eigene Darstellung)

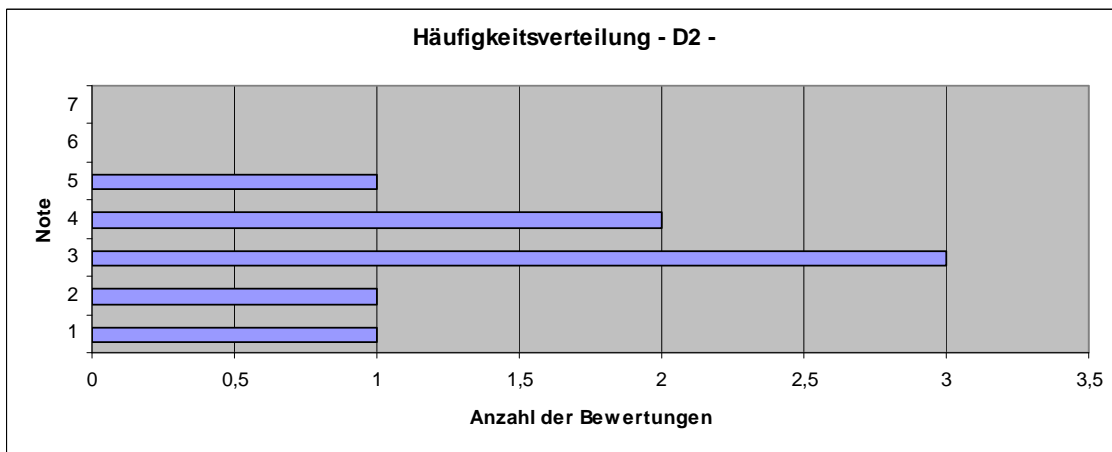


Abbildung 58 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock D2 (Eigene Darstellung)

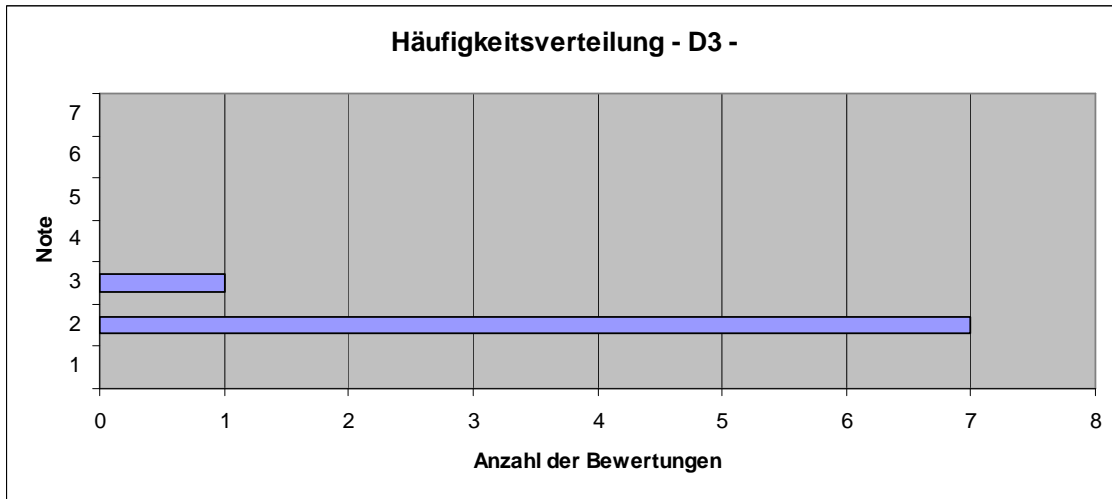


Abbildung 59 Häufigkeitsverteilung der Kontraktoren zum Fragenblock D3 (Eigene Darstellung)

In diesem Fragenblock wurde von der kleinen Gruppe der Beantwortenden kein einziges Mal die Option „7“ gewählt, und gleichzeitig hat vor allem der letzte Block, nämlich der die Beteiligung betreffende, sehr gut bei den Kontraktoren abgeschlossen. Wobei hier die Frage ist, inwieweit dies durch Gespräche oder „Hörensagen“ beeinflusst ist, da die Kontraktoren selbst z.B. nicht an dem Vorschlagssystem partizipieren und somit nicht aus eigenen Erfahrungen sprechen können.

Insgesamt zeigt sich zumindest auch für diese beiden Bereiche, dass die Nachbarn als Außenstehende diese Fragen deutlich weniger beurteilen können als die Mitarbeiter oder die Partnerfirmen.

Wenn nun die Häufigkeitsverteilungen der Mitarbeiter zum sozialen Fragenbereich betrachtet werden, ergibt sich folgendes Bild:

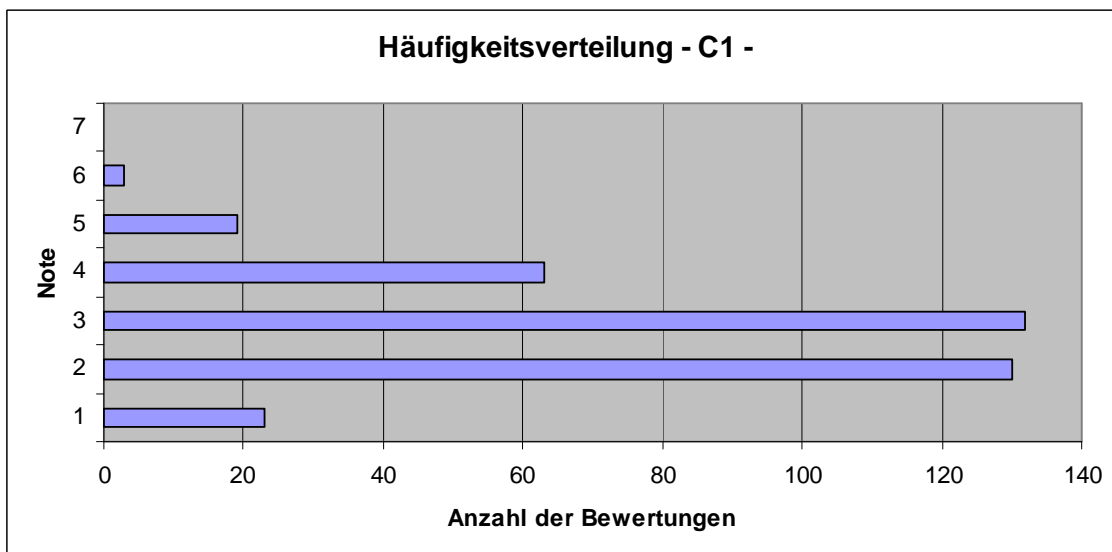


Abbildung 60 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock C1 (Eigene Darstellung)

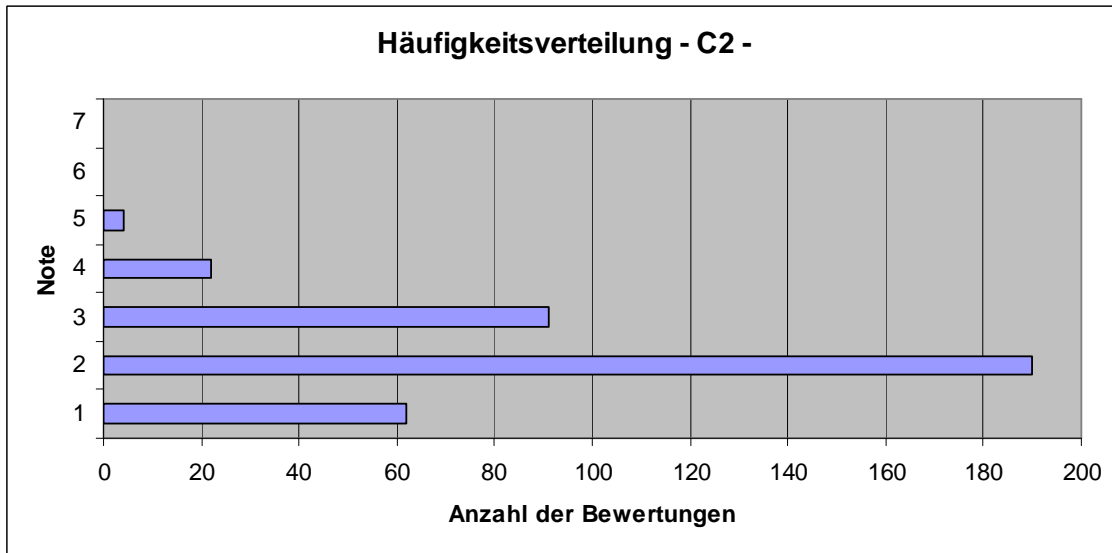


Abbildung 61 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock C2 (Eigene Darstellung)

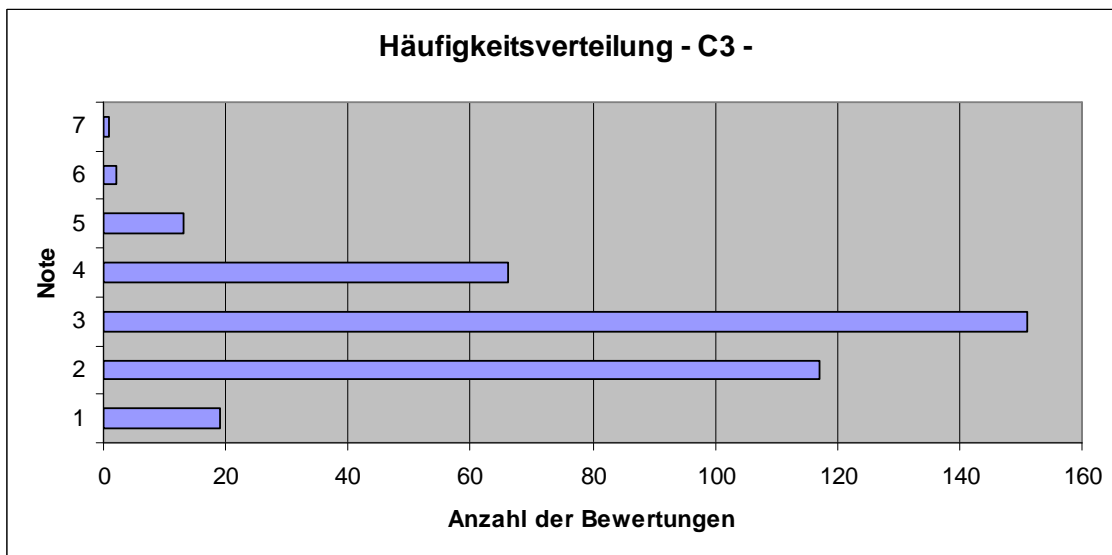


Abbildung 62 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock C3 (Eigene Darstellung)

Da die Gesamtbetrachtung zum Großteil durch die Bewertung der Mitarbeiter beeinflusst ist, weil eben jene prozentual den größten Anteil bei den Befragten ausmachen, gestaltet sich demnach auch die Aufteilung separat für diese Gruppe wie die zuvor genannte. D.h., der erste Block liegt durchschnittlich bei einer Note von 2,8, der zweite bei 2,2 und der dritte Block ebenfalls bei 2,8. Innerhalb dieses Fragenblocks wurde nur von einer mitarbeitenden Person und auch nur im Block C3 die Option „7“ gewählt, dies bedeutet, dass vor allem diese Fragestellungen allen Mitarbeitern bekannt sind, unabhängig davon, wie sie sie bewerten. Zumindest ist dieses Thema bei allen präsent.

Die genauere Notenverteilung für diesen Fragenblock sieht so aus, dass bei C1 die Note 1 mit einem Anteil von 6% gewählt wurde, die Note 2 mit 35% und die Note 3 mit 36%. Die Note 4 wurde dann nur noch mit 17% gewählt und die Noten 5 und 6 mit 5% bzw. 1%. Somit haben auch in diesem Block die Noten 1 und 2 immerhin einen gemeinsamen Anteil von 41%. Der Bereich C2 steht noch besser da, nämlich mit einem Anteil von 17% für die Note 1 und mit 52% für die Note 2. Somit liegt der Anteil in diesem oberen Notenfeld insgesamt bei 69% und zeichnet somit für den sozialen Bereich den besten Fragenblock aus.

Von den Mitarbeitern wird also der Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als bereits wirklich gut dastehend bewertet, so dass hier vorgenommene Maßnahmen der letzten Jahre deutlich ihre Wirkung zeigen und vor allem präsent sind. Die übrige Notenverteilung für C2 sieht so aus: Note 3 mit 25%, Note 4 mit 6%, Note 5 mit 1% und die Note 6 wurde von keinem ausgewählt.

Der Block C3 hat wieder etwas schlechter im Vergleich zu C2 abgeschnitten, denn hier wurde die Note 1 nur mit einem Anteil von 5% gewählt, die Note 2 mit 32% und die Note 3 mit 41%. Der Anteil der Note 4 liegt bei 18%, für die Note 5 bei 4% und für die Note 6 bei 1%. Somit liegt der Anteil des oberen Notenfeldes hier nur bei insgesamt 37% und damit in deutlichem Abstand zu C2.

Die Detailbetrachtung der Mitarbeiter, aufgeteilt in die einzelnen Hierarchieebenen, fällt wie folgt aus:

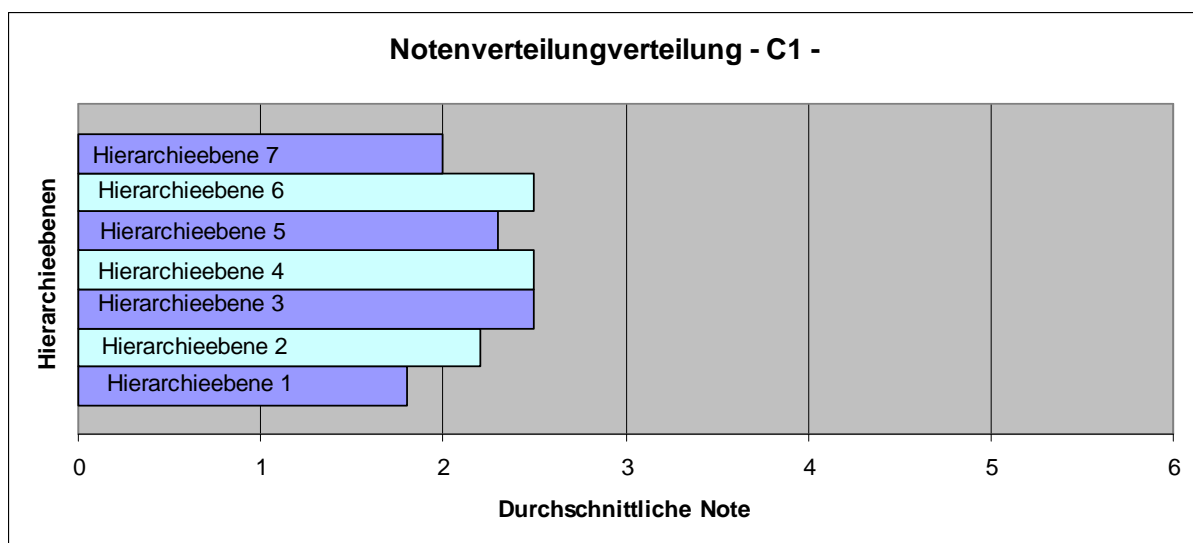


Abbildung 63 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock C1

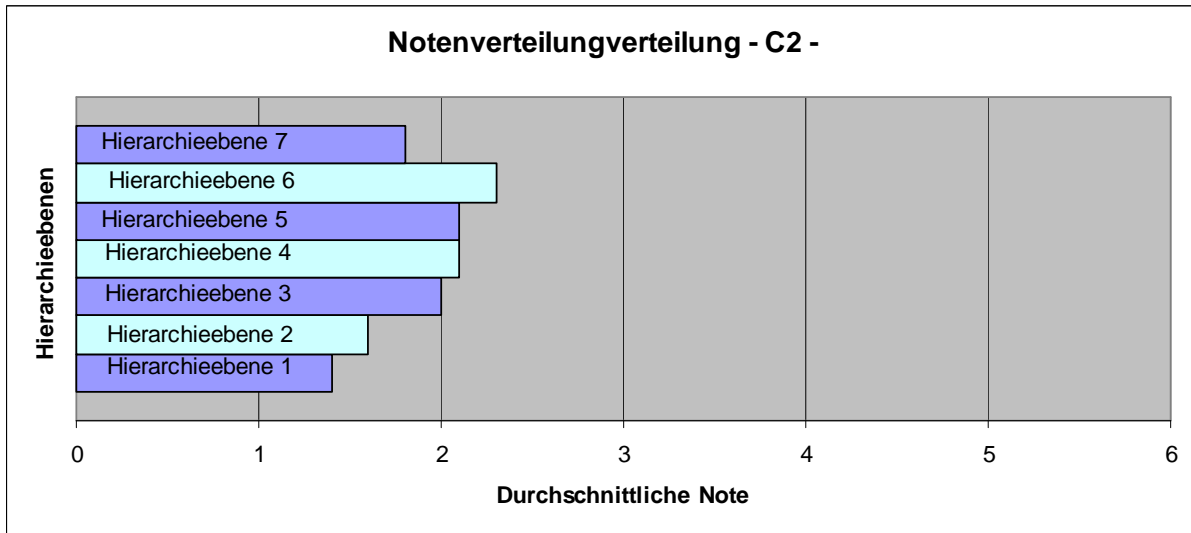


Abbildung 64 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock C2

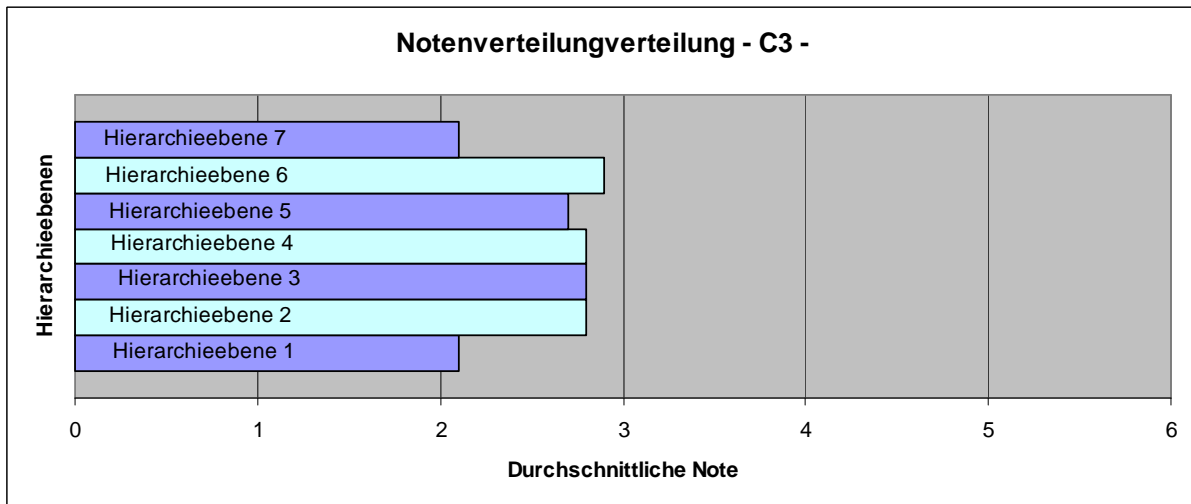


Abbildung 65 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock C3

Bei dieser Detailbetrachtung fällt auf, dass der dritte Block bei der Notenverteilung auf die einzelnen Hierarchieebenen abweicht. Denn Block 1 und 2 werden ebenso wie in den anderen Fragenblöcken von den ersten Hierarchiestufen jeweils deutlich besser bewertet als von der Basis der Mitarbeiter. In Zahlen bedeutet dies für den Fragenblock C1 eine Bewertung mit 1,8 und 2,2 durch die obersten beiden Hierarchiestufen und in den Hierarchiestufen drei bis sechs mit einer Bewertung von 2,3 bis 2,5.

Für den Fragenblock C2 sieht die Notenverteilung insgesamt besser aus, denn hier haben die obersten beiden Hierarchieebenen mit 1,4 bzw. 1,6 bewertet und die anschließenden Ebenen mit 2 bis 2,3. Für beide Fragenblöcke ist die Hierarchieebene

7 wieder separat zu betrachten, denn wie bei den anderen Fragenblöcken erwähnt, benotet diese einzelne Abteilungsgruppe die Fragen deutlich besser.

Beim dritten Block vergibt jedoch das obere Management eine ebenso „schlechte“ Note (2,8) wie die Ebenen danach und bewertet den Block damit deutlich anders als die oberste Hierarchieebene, die die Fragen durchschnittlich mit 2,1 benotet hat.

Dies zeigt, dass die Sichtweise auf dieses Thema (Beschäftigung und Arbeitsorganisation im sozialen Bereich) zumindest vom obersten Management abwärts bis hin zu den Facharbeitern ähnlich ist und auch alle Ebenen dazwischen eine ähnliche Bewertung abgegeben haben. Dies kann vielleicht wieder darauf zurückzuführen sein, dass die Mitarbeiter an der Basis die gesamten Auswirkungen der Organisation mitbekommen, bedingt durch die vielen verschiedenen Schnittstellen, in denen sie beteiligt sind. Andererseits hat das obere Management den gesamten Überblick über die Ereignisse und sieht, wenn es an bestimmten Stellen der Organisation hakt. Auf den Ebenen dazwischen mag theoretisch teilweise die Gefahr bestehen, dass die einzelnen Abteilungs- und Teamleiter nur ihr eigenes Team sehen, in dem die Organisation vielleicht stimmt, nicht aber den breiten Blick auf das gesamte Umfeld und evtl. die Schnittstellen haben. Die bisherige Auswertung in diesem Bereich lässt diese Gefahr bisher jedoch nicht erkennen.

Erste Anzeichen derartiger Diskrepanzen können jedoch durch eine Befragung ähnlich der durchgeführten ebenfalls erfasst und vielleicht rechtzeitig behoben werden. Fraglich ist jedoch, warum vor allem die oberste Ebene diesen Fragenblock deutlich besser bewertet. Hier kann die Annahme getroffen werden, dass aufgrund des kürzlich stattgefundenen Wechsels an dieser Stelle noch nicht ein umfassender Überblick über die Situation vorhanden ist bzw. durch vorherige Erfahrungen eine deutlich andere Bewertung des Status quo stattgefunden hat.

Die Fragen zum Bereich der Kommunikation wurden von den Mitarbeitern wie folgt bewertet:

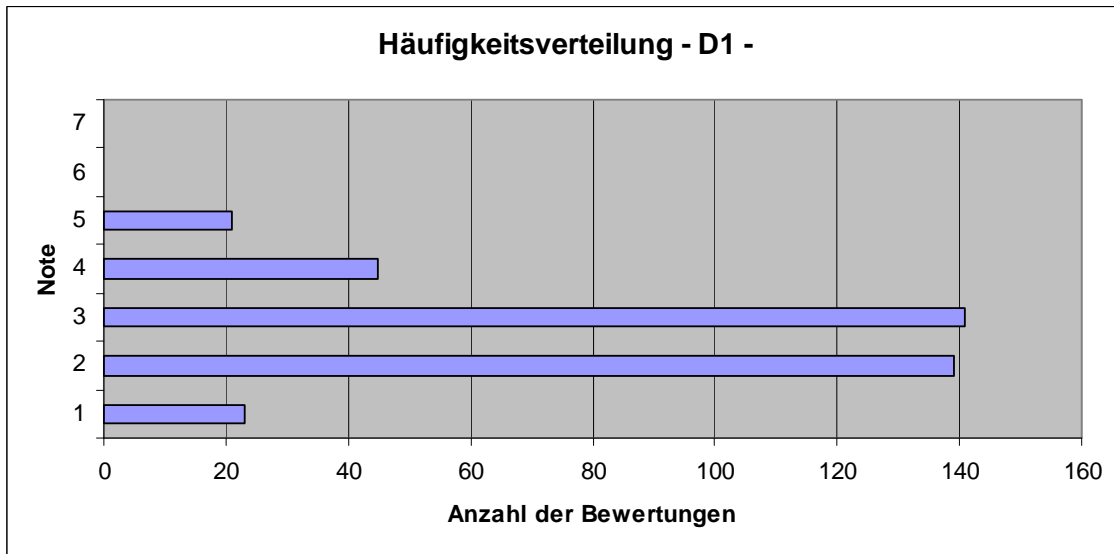


Abbildung 66 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock D1 (Eigene Darstellung)

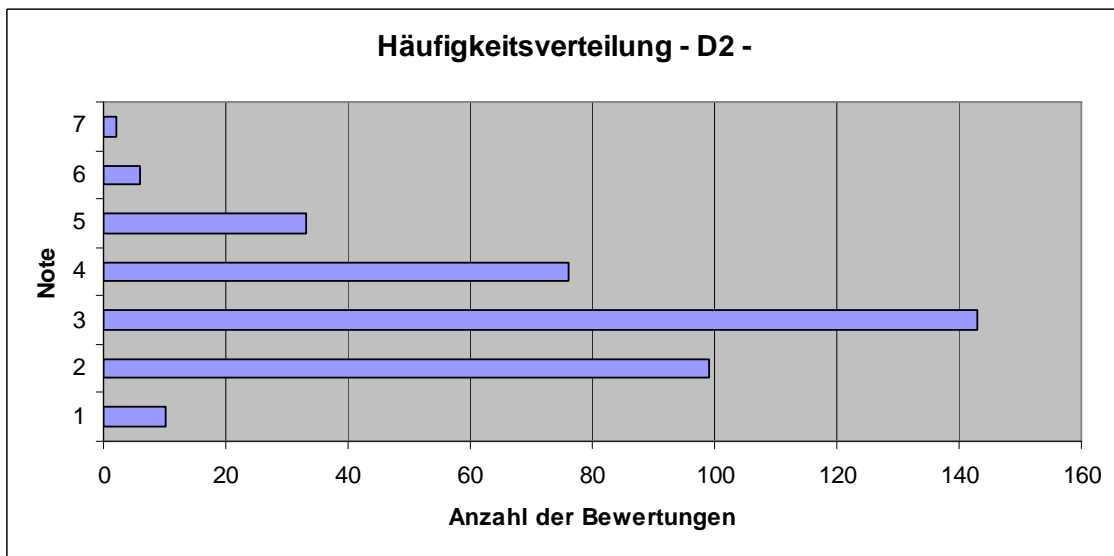


Abbildung 67 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock D2 (Eigene Darstellung)

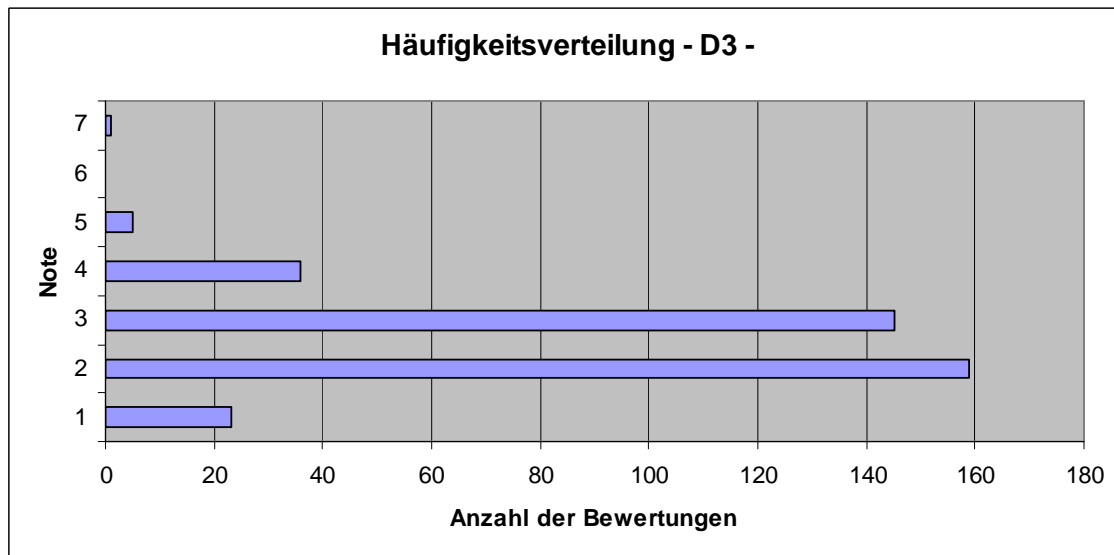


Abbildung 68 Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiter zum Fragenblock D3 (Eigene Darstellung)

Auf Basis der Mitarbeiterbewertungen schneidet Block D1 durchschnittlich mit einer 2,7, Block D2 mit einer 3,1 und Block D3 mit einer 2,5 ab. Hier fällt vor allem erneut die geringe Häufigkeit der Auswahlmöglichkeit „7“ auf, die nur bei 0 - 0,5% liegt. Die Fragen können also überwiegend von den Mitarbeitern beantwortet werden.

Die Notenverteilung hat sich für den kommunikativen Fragenteil so ergeben, dass bei D1 mit ca. 6% Anteil die Note 1 gewählt wurde, mit jeweils 38% die Noten 2 und 3 und mit 12% die Note 4. Die Note 5 wurde nur noch mit einem Anteil von 6% und die Note 6 gar nicht ausgewählt. Damit wurde dieser Block zwar nicht als der Beste bewertet, steht aber noch im guten Mittelfeld.

Im Gegensatz zu D2, der am schlechtesten für den Fragenblock der Kommunikation abgeschlossen hat, nämlich mit der folgenden Verteilung: Nur 3% fällt auf die Note 1, 27% und 39% auf die Noten 2 und 3. Der Anteil für die Noten 4, 5 und 6 sieht folgendermaßen aus: 21%, 9% und 2%. Zwar reden wir bei einer Durchschnittsnote von ca. 3 immer noch von einem guten Mittelfeld, dennoch scheint es in diesem Block im Vergleich zu den anderen Fragenblöcken Verbesserungsbedarf zu geben. D.h., durch z.B. eine Veränderung im Umgang miteinander könnte das Engagement der Mitarbeiter, sich im Unternehmen zu beteiligen, noch einmal verstärkt und langfristig etabliert werden.

Der dritte Block im Feld der Kommunikation sieht wieder besser aus und ist auch derjenige, der am besten bewertet wurde. Denn hier verteilen sich auf die Noten 1 und 2 jeweils 6% und 43%. Die Note 3 wurde in 39% der Fälle gewählt und die Noten 4 und 5 liegen bei 10% bzw. bei ca. 1%. Die Beteiligung der Mitarbeiter wird also als sehr

positiv gesehen, zumindest die im Unternehmen dafür grundlegend verankerten Prozesse. Im Hinblick auf die frei geäußerten Verbesserungsvorschläge als Teil des Fragebogens lässt sich jedoch erkennen, dass die Umsetzung dieser Prozesse in manchen Punkten noch problembehaftet ist. Dies wird im Anschluss bei den Maßnahmen noch einmal im Detail betrachtet.

Im Detailblick auf die Hierarchieebenen entspricht der kommunikative Fragenteil wieder den vorherigen:

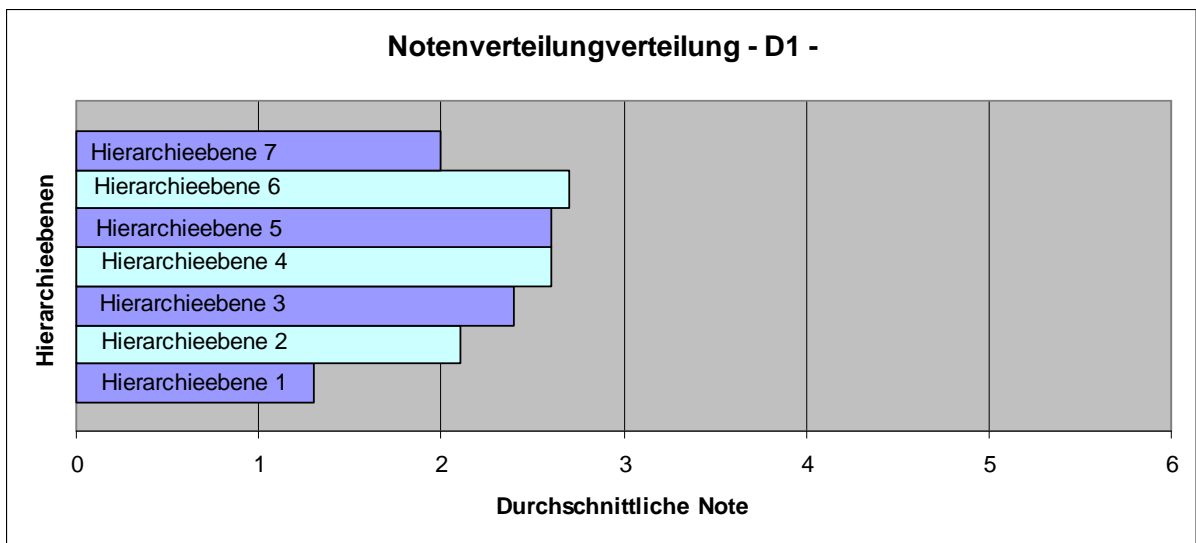


Abbildung 69 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock D1

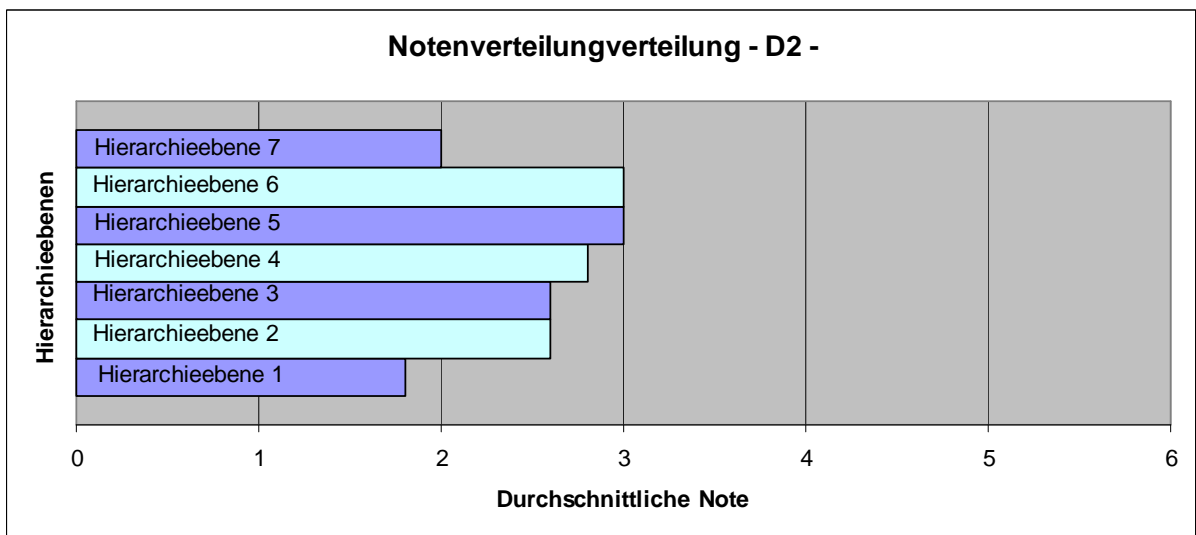


Abbildung 70 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierachiestufen der Mitarbeiter im Fragenblock D2

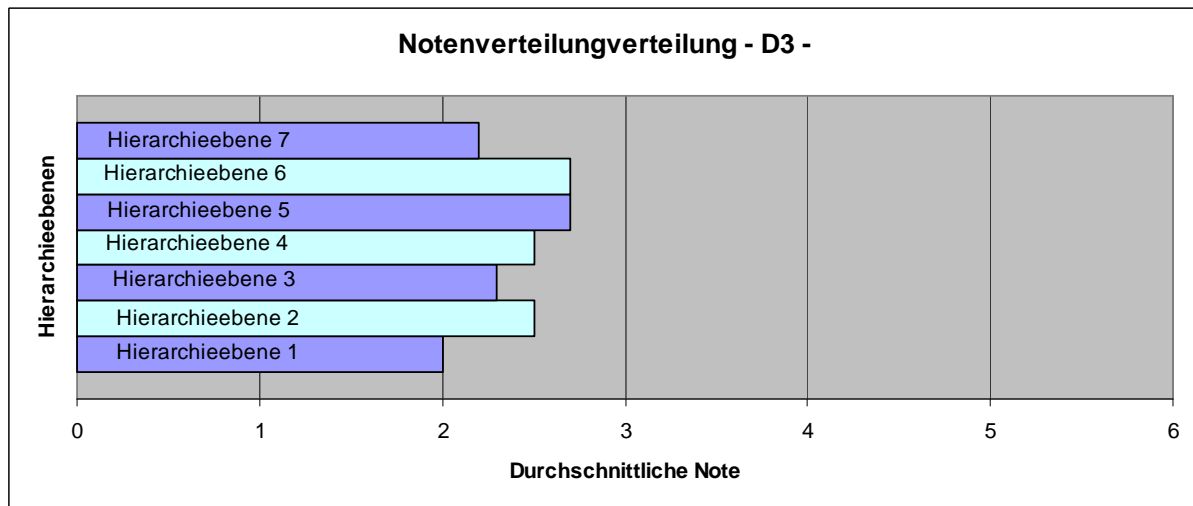


Abbildung 71 Die Notenverteilung zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen der Mitarbeiter im Frageblock D3

Auch bei diesem Frageblock haben die oberen Managementebenen eine bessere Bewertung abgegeben als die darunterliegenden bis zu den Facharbeitern. Auf den gesamten Fragebogen bezogen lassen sich somit die zuvor getroffenen Annahmen hinsichtlich der abweichenden Bewertungen zwischen den Hierarchieebenen belegen. Somit besteht entweder ein Ungleichgewicht hinsichtlich der Informationsweitergabe oder aber Wunschvorstellungen und Motivationsgründe haben die Bewertung der oberen beiden Hierarchieebenen verfälscht. Diese Annahme wird auch Einfluss auf den Vergleich mit dem offiziellen Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens haben, da dieser von den oberen Managementebenen ohne Einfluss der darunterliegenden Ebenen erstellt wird.

3.6.2 Maßnahmen

Im Hinblick auf die beiden Fragenbereiche Soziales und Kommunikation ist von den Mitarbeitern häufig das Thema des Verbesserungswesens durch interne Vorschläge, aber auch der Kinderbetreuung aufgegriffen worden.

Denn das Verbesserungswesen, als ein Bestandteil der Mitbestimmungsmöglichkeit im Unternehmen, wurde in den letzten Jahren zum Teil mit geringerer Priorität behandelt. Dabei geht es nicht um die Idee des Prozesses an und für sich, denn diese wird im kommunikativen Bereich als sehr gut bewertet, sondern eher um die Umsetzung. Offensichtlich wird von vielen Mitarbeitern der Prozess zum Zeitpunkt der Umfrage als nicht gelebt gesehen, da viele Vorschläge eingereicht werden, aber der Bearbeitungsprozess in den einzelnen Abteilungen zu lange dauert und sicherlich verbesserungswürdig erscheint. Dieser Punkt wurde bereits vom Management aufge-

griffen und im Unternehmen läuft aktuell eine Initiative, die das Abarbeiten der Verbesserungsvorschläge beschleunigen soll, um so den Mitarbeitern auch zeitnah ein Feedback geben zu können und zu zeigen, dass die internen Vorschläge ernst genommen und aufgegriffen werden. Somit ist hier eine erste Maßnahme schon ergriffen worden, um diesen Punkt zu verbessern, welche auch schon große Erfolge zeigt. Allerdings muss zukünftig natürlich sichergestellt werden, dass dies auch kontinuierlich umgesetzt wird und nicht in wenigen Jahren wieder in die alte Priorität verfällt.

Das Thema Kinderbetreuung betrifft den Aspekt der Work-Life-Balance bzw. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bisher gibt es bei dem Unternehmen keine eigene Kindertagesstätte oder eine andere Möglichkeit, seine Kinder während der Arbeitszeit betreuen zu lassen. Der Rückmeldung innerhalb des Fragebogens ist jedoch zu entnehmen, dass der Bedarf unter den Mitarbeitern vorhanden ist. Denn gerade unter der Prämisse, dass die Unternehmen heutzutage immer mehr versuchen, Frauen in die oberen Führungsetagen zu bekommen, die gleichzeitig aber nicht vollständig auf Kinder verzichten sollen, ist eine derartige Einrichtung dringend notwendig. Dies bedeutet nicht zwangsläufig eine eigene Kindertagesstätte, aber zumindest die Bereitstellung von Plätzen in anderen Betreuungsstätten, die in der Nähe zu finden sind. Dies ist eine Maßnahme, die das Unternehmen zukünftig noch überdenken sollte, um diesen Aspekt auch abdecken zu können.

Zum Thema Work-Life-Balance kommt ein weiterer Punkt hinzu, der von den Mitarbeitern im Fragebogen aufgegriffen wurde, und zwar die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden pro Tag. Denn vor allem die AT-Mitarbeiter leisten über den Monat verteilt einiges an Überstunden, was natürlich Auswirkungen auf das Privatleben bzw. die Freizeit hat, da hier die entsprechenden Stunden fehlen. Diese Überstunden werden großteils erzeugt durch die eigene Tagesplanung und Priorisierung der Aufgaben. Eine mögliche Maßnahme zu diesem Punkt ist folgende: Es können den Mitarbeitern Schulungen angeboten werden, um ein besseres Zeitmanagement zu erlernen und durch mehr Struktur im Arbeitsalltag vielleicht einiges an Zeit einzusparen. Eine derartige Initiative wurde ebenfalls im Unternehmen gestartet, so dass nach und nach die Führungskräfte ein Coaching durchlaufen, um eine bessere Struktur z.B. bei der Emailverwaltung, den Meetingorganisationen und weiteren organisatorischen Punkten umzusetzen. Dieses Coaching soll schrittweise auch bei den anderen

Hierarchieebenen durchgeführt werden. Auf lange Sicht gesehen muss dadurch ein Umdenken in den Köpfen der Mitarbeiter passieren, denn es sollte das Ziel sein, in der vorgegebenen Zeit effizient seine Aufgaben zu erledigen und anschließend ausreichend Zeit für die zweite Hälfte der Work-Life-Balance zu haben.

Ein weiterer genannter Aspekt zum Themenbereich Soziales ist die Chancengleichheit. Hierbei geht es darum, dass dieses Unternehmen ebenso wie der Großteil der anderen internationalen und nationalen Konzerne sich mit dem Thema Frauenquote aber auch Diversity im Allgemeinen auseinandersetzt. Dies wird unter anderem dadurch belegt, dass von neun Produktionsleitern innerhalb des Standortes mittlerweile drei durch Frauen besetzt sind. Zwar gibt es in dem Unternehmen offiziell bislang keine fest vorgeschriebene Quote, für ein paar Mitarbeiter wirkt es momentan aber offensichtlich so, dass bei einer Neubesetzung von Positionen oder auch der Auswahl von Azubis Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Mitbewerbern bevorzugt werden. Die Entscheidung, ob offiziell eine Frauenquote eingeführt wird, wird zukünftig von dem Unternehmen gefällt werden und soll hier nicht ausführlich diskutiert werden. Andererseits sollte aber auf keinen Fall das Bild entstehen, dass nicht der besser qualifizierte Kandidat gewählt wird, völlig unabhängig vom Geschlecht. Hier ist es Aufgabe der Personalabteilung, dies transparent und für alle Mitarbeiter sichtbar zu machen, dass eben keine Bevorzugung aufgrund des Geschlechtes vorliegt bzw. so umgesetzt wird. Dies ist ein Aspekt, der seit einigen Jahren wiederkehrend und unabhängig von diesem speziellen Unternehmen diskutiert wird und dessen Diskussion noch nicht abgeschlossen ist. Umso wichtiger ist es hierbei, dass das Unternehmen sich hier klar positioniert.

3.7 Status Quo am Standort

Insgesamt betrachtet schneidet das Unternehmen über alle Bereiche hinweg mit einer 2,5 ab, d.h. zwischen "gut" und "befriedigend". Das bedeutet, dass hier in den letzten Jahren schon einiges getan wurde, um den Aspekt der Nachhaltigkeit als Ganzes in die Unternehmenskultur einzubinden und nicht nur bestimmte Bereiche abzudecken. Die zum Teil schon umgesetzten bzw. begonnenen Maßnahmen wurden in den Kapiteln zuvor erwähnt und sollen hier nicht noch einmal im Detail genannt werden.

Somit ist die Wahrnehmung der Mitarbeiter im Großen und Ganzen als zufrieden zu beurteilen, auch wenn sich gezeigt hat, dass es an bestimmten Punkten noch Verbesserungspotenzial gibt. Das Ziel eines solchen internationalen Unternehmens sollte es sein, in allen Bereichen mit einem „sehr gut“ abzuschneiden, und um das zu erreichen, sind weitere Veränderungen notwendig. Es sollten die oben genannten Maßnahmen überdacht und in der vorgeschlagenen oder in abgewandelter Form umgesetzt werden. Wenn man sich den Status Quo nun in Form des Spider-Diagramms ansieht (nur für die Mitarbeiter), zeigt sich folgendes Bild:

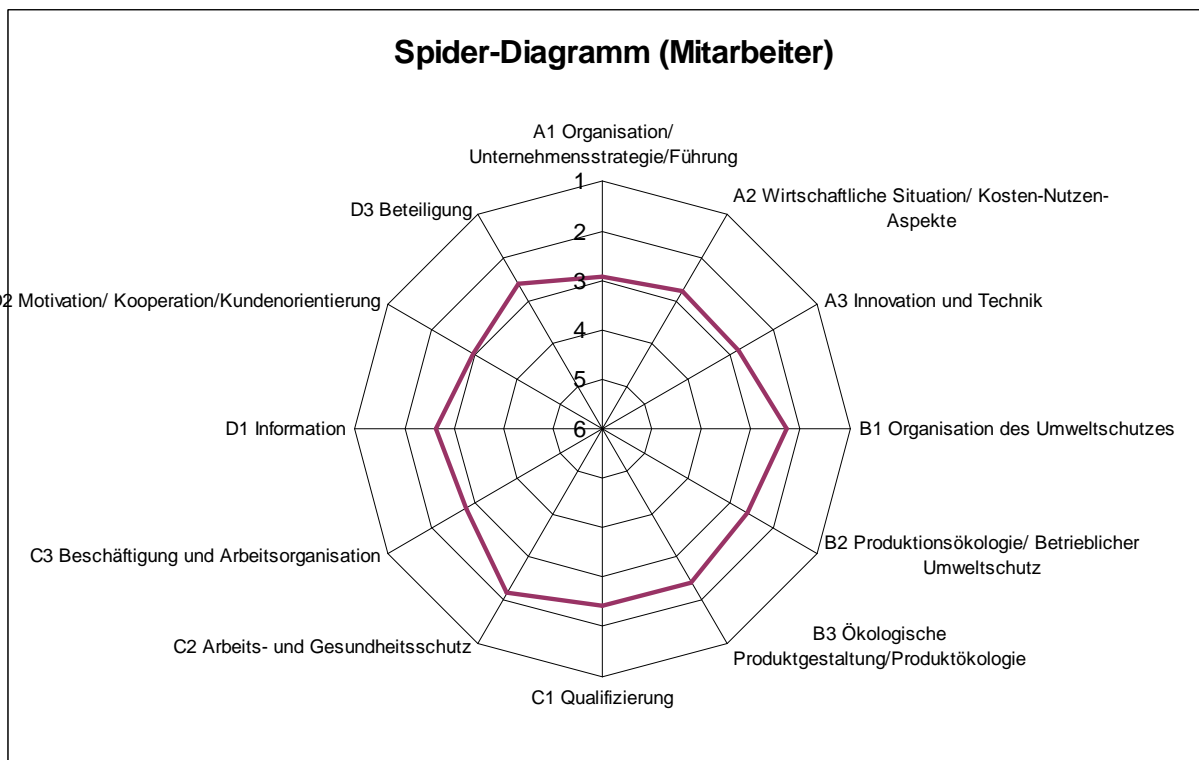


Abbildung 72 Durchschnittliche Bewertung der Mitarbeiter (eigene Darstellung)

Dieses Spiderdiagramm ist derart aufgebaut, wie schon beispielhaft im einleitenden Theorieteil beschrieben, dass das Unternehmen desto besser in den einzelnen Bereichen dasteht, je näher es am äußeren Rand des Diagramms ist, denn dort ist die Note „sehr gut“ aufgetragen. Je weiter sich ein Themengebiet zum Mittelpunkt des Diagramms und somit dem „ungenügend“ bewegt, desto schlechter wird das Unternehmen hier angesehen.

Schlechter als „befriedigend“ schneidet das Unternehmen nirgendwo ab und es kristallisiert sich eine Verlagerung der besseren Bewertung der Mitarbeiter in den Bereichen Soziales und Ökologie heraus im Gegensatz zu den schlechter bewerteten Bereichen Ökonomie und Kommunikation. Ein derartiges Diagramm bietet auch die Möglichkeit, kontinuierlich Veränderungen aufzuzeigen. Denn wenn anstelle der Frageergebnisse hier die Ergebnisse bestimmter KPIs eingesetzt werden, so kann man auf monatlicher Basis in einem komprimierten Überblick die Veränderungen aufzeigen. In dem besagten Unternehmen wird genau dies seit einer Weile praktiziert.

Die beiden anderen Gruppen der Befragten (Nachbarn und Kontraktoren) werden nicht einer derartigen Gesamtbetrachtung unterzogen, da die Ergebnisse hier, wie schon erwähnt, nicht repräsentativ sind.

Im folgenden Abschnitt wird nun anhand der zuvor beschriebenen Vorgehensweise bei der Durchführung einer Fallstudie dieses kritisch reflektiert und die einzelnen Ergebnisse zu den Schritten zusammengefasst.

Bei dem ersten der im Anfang dieses Kapitels beschriebenen Schritte zur Umsetzung einer Einzelfallstudie geht es um die Definition der Forschungsfrage, d.h., welche Zielstellung soll mit der Fallstudie erreicht werden. Diese wurde schon im ersten Kapitel dieser Arbeit definiert und zwar dementsprechend, dass durch die Fallstudie festgestellt werden sollte, ob und wenn ja inwieweit die von den Mitarbeitern wahrgenommene nachhaltige Entwicklung im eigenen Unternehmen von dem Status abweicht, der in dem veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht dargestellt wird.

Als nächster Schritt wurde der zu betrachtende Fall festgelegt, der sich durch das ausgewählte Unternehmen und dem Standort, an dem die Fallstudie durchgeführt wurde, ergeben hat. Dabei wurden die Rahmenbedingungen derart abgegrenzt, dass

der Fragebogen an alle Mitarbeiter verteilt wurde, ohne eine Vorauswahl zu treffen und der notwendige Rückhalt sowie die Unterstützung durch das obere Management und den Betriebsrat zuvor eingeholt wurden.

Auf Basis der diskutierten Modelle zur Erfassung der nachhaltigen Entwicklung an einem Unternehmensstandort und dem dabei gewählten SAFE-Modell wurde als Erhebungsmethode der Fallstudie ein Fragebogen gewählt. Mit Hilfe dieses Fragebogens wurde dann die Datenerhebung am ausgewählten Standort durchgeführt und innerhalb des vorgegebenen Zeitraums wurden die von den Mitarbeitern ausgefüllten Fragebogen wieder eingesammelt. Der ausgewählte Fragebogen hat sich in der Praxis bewährt und zu einer zufriedenstellenden Rücklaufquote und auswertbaren Antworten geführt. Demnach war der Fragebogen für die Mehrheit der Befragten nachvollziehbar und verständlich.

Im vierten Schritt, der sich an die Datenerhebung angeschlossen hat, wurden die erfassten Daten ausgewertet. Dabei hat sich gezeigt, dass die beiden zusätzlich befragten externen Gruppen (Nachbarn und Kontraktoren) den Fragebogen nur eingeschränkt beantworten konnten und dieser demnach für diese Zielgruppen nicht sinnvoll war. Die Konsequenz hieraus ist, dass bei einer weiteren Befragung, bei der auch die externen Sichtweisen mit berücksichtigt werden sollen, ein separater Fragebogen für diese Gruppen erstellt werden muss.

Für die Mitarbeiter hingegen war der Fragebogen passend zusammengestellt und durch die Wahl dieser Erhebungsmethode konnten, ohne Beeinflussung eines Interviewers, die subjektiven Einschätzungen der Befragten erfasst werden. Was jedoch hierbei berücksichtigt werden muss, ist auf Ebene der Schichten im Produktionsbereich eine evtl. Beeinflussung durch den Schichtmeister, der die Fragebogen verteilt hat. Eine derartige Beeinflussung kann hier nicht vollständig ausgeschlossen werden. Um dies bei einer erneuten Durchführung eliminieren zu können, muss auch in dieser Abteilung eine direkte Verteilung an die Schichten unter Einbeziehung einer persönlichen Erläuterung durch den Durchführenden stattfinden.

Dadurch, dass eine große Anzahl an Mitarbeitern den Fragebogen beantworten und dieser somit in die Auswertung einfließen konnte, wurde ein Großteil der betroffenen Gruppe erfasst und das Ergebnis kann eine gute Einschätzung dessen geben, wie

die Sichtweise der Mitarbeiter zum Thema nachhaltige Entwicklung zum aktuellen Zeitpunkt ist.

Im Hinblick auf die zuvor beschriebenen Schritte hat sich demnach das gewählte Forschungsdesign als adäquat erwiesen. Hinsichtlich des letzten Schrittes bei der Vorgehensweise zur Durchführung der Fallstudie, nämlich die Einordnung der Ergebnisse und die Übertragbarkeit, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Aussage getroffen werden. Dies wird im Anschluss an den Vergleich mit dem veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens durchgeführt.

3.8 Gegenüberstellung des globalen Nachhaltigkeitsberichts und dem Ergebnis der Fallstudie

Bei dieser Gegenüberstellung wird auf den Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens von 2011 zurückgegriffen. Dabei wird nachhaltige Unternehmensentwicklung derart definiert, dass alle kurz- und langfristigen Entscheidungen des Unternehmens unter Berücksichtigung der drei Aspekte der nachhaltigen Entwicklung getroffen werden. Aber nicht nur dort, sondern auch bei den täglichen Aufgaben und in der Zusammenarbeit mit anderen, seien es nun andere Firmen, Nachbarn oder Behörden.

Der Nachhaltigkeitsbericht unterscheidet dabei die Bereiche Geschäftsstrategie, Sicherheit, Umwelt und Kontakt zu den Stakeholdern. Diese Bereiche werden aufgrund ihrer Inhalte den Frageblöcken der Fallstudie derart gegenübergestellt, dass der Fragenblock Ökonomie mit der Geschäftsstrategie verglichen wird, der Block der Ökologie mit der Umwelt, der Fragenblock der Kommunikation mit dem Bereich der Stakeholderkontakte und schließlich der Fragenblock zum Thema Soziales mit dem Aspekt der Sicherheit. Dieser Vergleich soll es ermöglichen festzustellen, inwieweit alle Inhalte, die die Mitarbeiter beschäftigen, auch durch den veröffentlichten Bericht abgedeckt sind.

In dem Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens wird die Geschäftsstrategie aus verschiedenen Blickwinkeln bewertet. Ein Punkt ist dabei die Planung für die Zukunft hinsichtlich der Ausrichtung des Unternehmens. Denn auch zukünftig will der Konzern wachsen und weitere Projekte aufsetzen, um genau dieses Wachstum zu erreichen. Gleichzeitig soll dabei aber der Aspekt der Nachhaltigkeit durch neue Entwicklungen und Investitionen berücksichtigt werden. Für eben jene Forschung und Entwicklungen wird im Bericht auch erwähnt, wie viel Budget im Jahr 2011 eingesetzt wurde und zwar insgesamt 1,1Mrd. \$. Dies ist eine kleine Steigerung im Vergleich zu dem Budget von 2010 in Höhe von ca. 1Mrd. \$.¹⁰⁴

Die Beschreibung dieser ökonomischen Aspekte wird im Bericht um die KPIs aus der Balanced Scorecard des Unternehmens zum Bereich der Ökonomie ergänzt. Das sind im konkreten Fall der erzielte Gewinn (2011: 30,9Mrd \$ im Vergleich 2010: 20,5Mrd \$), die Höhe der gezahlten Dividenden (2011: >10Mrd \$ im Vergleich 2010: 10,2Mrd \$), die getätigten Investitionen (2011: 31Mrd \$ im Vergleich 2010: 23,7Mrd

¹⁰⁴ Vgl. Royal Dutch Shell: Shell Sustainability Report 2011. 2012; S. 3

\$) sowie die gestiegenen Produktionszahlen in den einzelnen Bereichen des Unternehmens. Das eingesetzte Komitee, das aus Externen besteht und den Nachhaltigkeitsbericht durchgesehen und geprüft hat, bezieht sich in seiner Stellungnahme nicht auf die ökonomischen, sondern mehr auf die ökologischen und kommunikativen Aspekte.¹⁰⁵

Wenn man dies mit den Ergebnissen der Fallstudie für den ökonomischen Fragenblock vergleicht, bei dem der Standort mit einer gut minus abgeschlossen hat, so sieht die veröffentlichte Darstellung des Unternehmens besser aus als die Mitarbeiter dies sehen. Zwar gibt sich das Unternehmen im Nachhaltigkeitsbericht keine Note, dennoch werden alle ökonomischen Aspekte als sehr positiv bewertet. Auch wenn die Beurteilung der Mitarbeiter ebenfalls als gut zu betrachten ist, ergibt sich hier eine Diskrepanz.

Diese liegt aber weniger in den harten KPIs begründet, als vielmehr inwieweit die Organisation innerhalb des Unternehmens empfunden wird, und dieser Punkt wird im Nachhaltigkeitsbericht gar nicht aufgegriffen. Hier scheint es demnach aus Sicht der Mitarbeiter einen Aspekt mit Verbesserungspotenzial zu geben, den das Unternehmen nicht im Bericht berücksichtigt. Allerdings greift es dieses in einer internen jährlichen Umfrage auf, bei der auch dieser Punkt abgefragt wird. Die Auswertung wird dann für jeden Standort noch einmal separat aufgearbeitet, so dass die Mitarbeiter auch wirklich ihre eigenen Beurteilungen wieder erkennen können und es nicht nur wie eine Gesamtbetrachtung des Mutterkonzerns wirkt. Auf dieser Auswertung basierend werden dann entsprechende Maßnahmen erstellt. Somit hat das Unternehmen diese Aspekte berücksichtigt und kümmert sich darum, jedoch werden sie nicht im Nachhaltigkeitsbericht bei der Ökonomie betrachtet.

Beim Aspekt der Sicherheit, der im Folgenden mit dem sozialen Fragenblock verglichen wird, fokussiert sich das Unternehmen auf die Darstellung einer Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter zum Eingreifen in potentiell gefährlichen Situationen, zum Einhalten bestimmter Regeln, aber auch zum Respekt untereinander motiviert. Nachdem in 2010 die beste Sicherheitsperformance bislang erzielt wurde und diese in 2011 erneut verbessert werden konnte, ist die Unternehmensbeurteilung hierzu entsprechend positiv. Allerdings gab es auch in 2011 noch 6 Todesfälle (2010: 12

¹⁰⁵ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O. S. 28 und 34/35

Todesfälle) und deswegen weist das Unternehmen bewusst daraufhin, dass gerade diese erneuten Unfälle einen ständigen Fokus auf diesen Sicherheitsaspekt rechtfertigen und dieser auch weiter nachverfolgt werden muss.

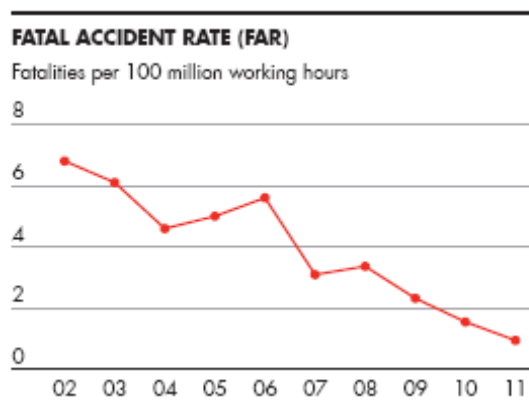


Abbildung 73 Entwicklung des KPIs zur Todesrate über die letzten Jahre¹⁰⁶

Als einer der quantitativen KPIs wird hier die Rate der Todesfälle genannt, die im Bezug auf 100 Mio. Arbeitsstunden gerechnet wird und in den letzten Jahren glücklicherweise kontinuierlich abgenommen hat. Sie liegt für das Jahr 2011 bei ca.1,0 (2010: 1,6). Ebenso wird im Bericht hier die Verletzungsrate genannt, die den historischen Tiefstand von 2010 gehalten hat, auch wenn das Ziel von null Verletzungen und damit auch Todesfällen noch nicht erreicht ist und somit auch weiterhin angestrebt werden muss.¹⁰⁷

Zusätzlich zu diesen Aussagen umfassen die KPIs für den sozialen Bereich die harten Kennzahlen für die Sicherheitsperformance, jedoch wird hier auch der Punkt der Gleichbehandlung aufgegriffen, d.h. der Frauenanteil in den verschiedenen Führungsebenen. In den gehobenen Führungsebenen ist der prozentuale Anteil um 1,3% im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Insgesamt liegt der Anteil bei 16,6%. Die Einhaltung der Regeln ist ebenfalls Bestandteil der Balanced Scorecard und wird in der Anzahl an Regelverletzungen ausgedrückt, die im Vergleich zum Jahr 2010 gestiegen ist (2011: 226; 2010: 205). Dies ist demnach ein KPI, der sich verschlechtert hat und für die Zukunft verstärkt betrachtet werden muss. Auch der Trainingsaspekt wird in diesem Bereich erfasst und es zeigt sich, dass eine erhebliche Anzahl an Trainings durchgeführt wurde (sowohl für Führungsfähigkeiten als auch technische Weiterbildungen), um die verschiedenen Ebenen im Unternehmen zu schulen. Zur

¹⁰⁶ Abb. aus: Royal Dutch Shell: a.a.O.; S.31

¹⁰⁷ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O.; S. 4 und 30

Abdeckung des Kriteriums der sozialen Unterstützung für externe Gruppen gibt es einen weiteren KPI in diesem Bereich, der den monetären Betrag erfasst, der in lokale Waren und Dienstleistungen investiert wird, um somit die lokale Industrie im Umfeld der einzelnen Standorte zu unterstützen. Dieser Betrag lag 2011 bei ca. 10,8 Mrd. \$ und unterstreicht die sehr gute Gesamtdarstellung, die das Unternehmen in diesem Bericht für den sozialen Themenbereich darlegt.¹⁰⁸

Das Urteil der externen Kommission ist für diesen Bereich der nachhaltigen Entwicklung noch sehr verhalten, allerdings aufgrund der Tatsache, dass die Kommission die Ergebnisse der jeweiligen Investitionen in sozialen Bereichen sehen möchte, um diese beurteilen zu können, und dieser Status ist laut Aussage der Kommission noch nicht ausreichend erreicht und eine Anforderung für die kommenden Jahre. Vor allem für den Bericht des Jahres 2012 hat die Kommission hohe Erwartungen, da neue KPIs entwickelt wurden, um die sozialen Kriterien besser abzudecken. Die Entwicklung der sozialen KPIs für interne Bereiche, wie z.B. die durchgeführten Trainings, wird hingegen von der Kommission als sehr positiv bewertet.¹⁰⁹

Im Vergleich zu der Auswertung des Fragebogens zeigt sich, dass die Investitionen in den Bereichen Sicherheit sehr wohl auch von den Mitarbeitern registriert und für gut befunden werden (durchschnittlich mit gut bewertet). Allerdings haben bei den Mitarbeitern die Punkte Training, Qualifikation, aber auch die Gestaltung von Beruf und Familie schlechter abgeschnitten (Richtung befriedigend). Der Trainingsaspekt wird hingegen im unternehmenseigenen Bericht nur ganz kurz aufgegriffen und ein KPI zur Vereinbarkeit mit der Familie gar nicht. Somit zeigen sich auch hier wieder verschiedene Schwerpunkte bzw. ein anderer Fokus von Unternehmensseite aus. Damit fällt ein Vergleich schwer, weil die Punkte, die von den Mitarbeitern als verbesserungswürdig aufgegriffen wurden, im Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens, zumindest im Hinblick auf die beiden bisher verglichenen Aspekte (soziales und wirtschaftliches), gar nicht oder nur ansatzweise beschrieben werden.

Auf der einen Seite ist nachvollziehbar, dass sich das Unternehmen, bedingt durch die Branche, in der es tätig ist, und den hohen prozentualen Anteil, mit dem hier in großen technischen Anlagen gearbeitet wird, sehr stark auf die Sicherheit für seine

¹⁰⁸ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O.; S. 31

¹⁰⁹ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O.; S. 35

Mitarbeiter fokussiert. Denn das Wichtigste ist hierbei, dass jeder Mitarbeiter und Kontraktor am Ende des Tages wieder sicher und unbeschadet nach Hause gehen kann. Nichtsdestotrotz sollte aber auch das Gleichgewicht zwischen Familie und Arbeit betrachtet werden, d.h. die Work-Life-Balance. Zukünftig sollte das Unternehmen also auch hier einen weiteren Schwerpunkt setzen und sich den Status bei den Mitarbeitern genauer betrachten. Schließlich zielt der Nachhaltigkeitsbericht nicht nur auf die externen Stakeholder, sondern auch auf die internen und das sind nun mal die Mitarbeiter. Deswegen sollte dieser Aspekt mit berücksichtigt werden und zukünftig Teil des Nachhaltigkeitsberichtes sein.

Für den dritten Bereich, den der Ökologie, legt das Unternehmen den Schwerpunkt auf die Schaffung einer nachhaltigen Energieversorgung. Dies wird z.B. durch eine kontinuierliche Entwicklung neuer Technologien erreicht, um weitere und bisher nicht erschlossene Energiequellen nutzen zu können. Außerdem verlagert sich der Fokus mehr und mehr auf die Nutzung von Erdgas in Form von LNG (Liquid natural gas). Denn durch die verstärkte Nutzung von Erdgas anstatt z.B. Kohle im Bereich der Stromversorgung können laut Aussage des Unternehmens um die 50% CO₂-Emissionen vermieden werden.

Dies ist ein weiteres Kriterium, das im ökologischen Bereich eine wichtige und große Rolle spielt, nämlich die Reduktion der CO₂-Emissionen. Dazu gehören die zuvor genannte Nutzung von Erdgas, aber auch die von Biokraftstoffen und die Steigerung der Energieeffizienz der eigenen Produktionsanlagen. Dies wird ebenfalls in den langfristigen Projekten des Unternehmens berücksichtigt, um die zukünftige Ausrichtung auch im Hinblick auf die ökologischen Aspekte sicherzustellen. Parallel zu diesen Projekten achtet das Unternehmen gemäß dem Bericht darauf, dass die Auswirkungen auf die direkte Umwelt beim Abbau bestimmter Ressourcen so gering wie möglich gehalten werden, z.B. in Kanada oder in der Arktis. In Kanada wird der Athabaska River verstärkt überwacht und es wird an immer besseren Recyclingverfahren hinsichtlich der Rückstände durch das Ölsandverfahren gearbeitet. In der Arktis arbeitet das Unternehmen mit lokalen Gruppen und Organisationen zusammen, um die Ressourcenerschließung so gut wie möglich an die dort herrschenden Witterungsverhältnisse mit Hilfe der dortigen lokalen Erfahrungen und Kenntnisse anzupassen.¹¹⁰

¹¹⁰ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O.; S. 8-26

In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies für 2011, dass sich fast alle Energy Indizes, die für die verschiedenen Standorte durch ein unabhängiges Benchmarking-Unternehmen ermittelt werden, von 2010 auf 2011 verschlechtert haben; eine Ausnahme bilden hierbei nur die Standorte, bei denen sich der Energy Index verbessert hat:

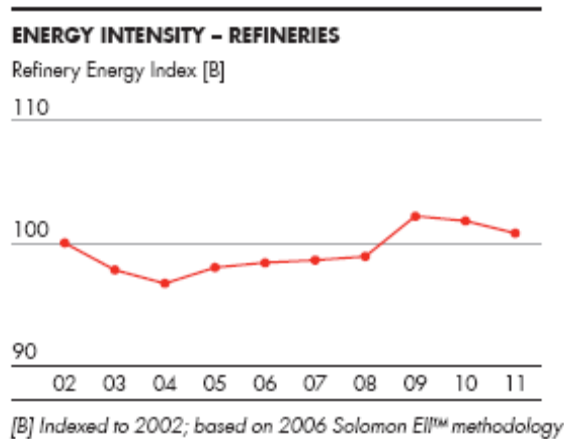


Abbildung 74 Die Entwicklung des Energyindexes bei den Standorten über die letzten Jahre¹¹¹

Die Treibhausgasemissionen sind im Vergleich zu 2010 ebenfalls gesunken (74 statt 75 Mio. t CO₂-equivalent). Wenn man jedoch auch die davorliegenden Jahre betrachtet, so lässt sich erkennen, dass 2010 auf dem gleichen Emissionsniveau liegt wie 2008 und damit immer noch deutlich besser als die Jahre vor 2008. Es zeigt also insgesamt betrachtet einen guten Trend an.

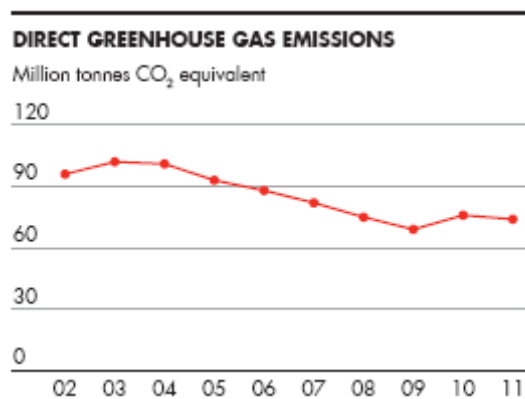


Abbildung 75 Die Entwicklung der Treibhausgasemissionen über die letzten Jahre¹¹²

Das Müllaufkommen ist insgesamt betrachtet im Vergleich zu 2010 wieder gestiegen und zwar um ca. 477.000 Tonnen (von 2.000.000 t auf 2.477.000 t). Die Menge an genutztem Frischwasser ist laut KPIs wieder minimal angestiegen, nämlich von 202 Mio. m³ auf 209 Mio. m³ in 2011. Diese Menge wird jedoch erst seit 2007 erfasst (dort

¹¹¹ Abb. aus: Royal Dutch Shell: a.a.O.; S.29

¹¹² Abb. aus: Royal Dutch Shell: a.a.O.; S.29

waren es 235 Mio. m³), so dass hier noch keine wirkliche Aussage getroffen werden kann, ob das Unternehmen sich zu einem guten Niveau hinbewegt. Dies sind nur einige der im Bericht erwähnten KPIs. Ein Vorteil des Berichtes ist es, dass größtenteils die KPIs schon viele Jahre erfasst werden und so ein guter Vergleich ermöglicht wird, inwieweit sich die Kennzahlen entwickelt haben.¹¹³

Die externe Kommission lobt in diesem Zusammenhang das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens im Hinblick auf den Klimawandel und das internationale Auftreten, um dagegen anzugehen. Denn das Unternehmen betreibt hier aus Eigeninitiative heraus Verbesserung, ohne durch die direkten Vorgaben von politischer Seite gezwungen zu werden. Andererseits sieht die Kommission aber auch hier weiteres Verbesserungspotenzial, da, wie oben erwähnt, die Treibhausgasemissionen aufgrund höherer Produktion erst mal wieder angestiegen sind. Auch die Energieeffizienz des Unternehmens ist von der Kommission in 2011 besser erwartet worden als sie sich wirklich entwickelt hat. Es wird demnach eine gute Tendenz gesehen, jedoch gibt es hier noch einige Hürden zu überwinden und die Kommission stellt hohe Erwartungen für die Zukunft.¹¹⁴

Insgesamt bewertet der Bericht den Teilbereich der Ökologie somit als im Moment akzeptabel, wobei hier viele Aktionen auf den Weg gebracht sind, von denen man sich zukünftig deutliche Verbesserungen erwartet, um auch weiterhin einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Hingegen hat bei der internen Mitarbeiterbefragung der Fragenblock zur Ökologie mit der Note gut abgeschlossen und vor allem der Umweltschutz wurde als gut bewertet. Die Produktionsökologie schnitt etwas schlechter ab, was zu den noch hohen Energiekosten passt. In diesem Teilaspekt der nachhaltigen Entwicklung zeigt sich aber auf jeden Fall eine relativ große Ähnlichkeit in den Ergebnissen zwischen globaler Einschätzung und lokaler Befragung. Dies ist demnach ein Beispiel dafür, wo der Konzern Maßnahmen angestoßen hat, die für alle Hierarchieebenen sichtbar sind und deren Wirkungen bzw. Ergebnisse von allen akzeptiert und für gut befunden werden.

¹¹³ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O.; S. 32

¹¹⁴ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O.; S. 34

Der vierte und damit letzte Unterpunkt, der hier verglichen werden soll, betrifft den Umgang mit den Stakeholdern wie z.B. der Nachbarschaft, den Regierungen etc. Das Unternehmen hebt in seinem Bericht dabei unter anderem hervor, dass darauf geachtet wird, soviel wie möglich den jeweiligen Standort zu unterstützen, z.B. durch die Beschäftigung lokaler Mitarbeiter. In 2011 lag dieser Anteil bei größer als 90%. Des Weiteren investiert das Unternehmen in Projekte in Zusammenarbeit mit lokalen Regierungen, um z.B. Unternehmensstarter zu unterstützen oder um eine sicherere Straßennutzung zu gewährleisten, um nur zwei von vielen Beispielen zu nennen. Besonders wichtig ist es dem Unternehmen, Vertrauen zu erzeugen und offen mit den betroffenen Parteien umzugehen, z.B. im Zusammenhang mit neuen Projekten. Zu Beginn dieser Planungsphasen und auch während des gesamten Prozesses wird Wert auf eine offene Kommunikationspolitik gelegt und einen Austausch, um die Bedenken und Meinungen der Betroffenen aufzunehmen. Dafür führt das Unternehmen selbst auch Umfragen durch, um Feedback zu bestimmten Bereichen zu bekommen und auf Basis dessen dann Veränderungen vornehmen zu können.¹¹⁵

Zu dem Punkt der Kommunikation gibt es keine KPIs in der Balanced Scorecard, so dass die qualitativen Aussagen nicht durch Zahlen belegt werden können. Auch die externe Kommission geht auf diesen Aspekt des Nachhaltigkeitsberichtes nicht im Detail ein. Allerdings kommt sie abschließend zu dem Urteil, dass eine kontinuierliche Verbesserung vor allem hinsichtlich der globalen Verantwortung und der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bzw. Gruppierungen zu sehen ist, um genau diese globalen Aspekte anzugehen.¹¹⁶

Im Vergleich zur internen Befragung lässt sich vor allem bei der Kommunikation festhalten, dass die Mitarbeiter diese wieder mit einer 2-3 bewertet haben, die Nachbarn jedoch, auf die der externe Kommunikationsbereich ja vor allem abzielt, diesen Aspekt mit einem sehr gut benotet haben. Die Anstrengungen des Unternehmens tragen demnach zumindest nach außen Wirkung, auch wenn die Beurteilung der eigenen Mitarbeiter für diesen Gesichtspunkt noch etwas besser werden könnte.

Insgesamt lässt sich bei diesem Vergleich festhalten, dass die Teilbereiche Kommunikation und Ökologie in etwa auch dem Ergebnis des Fragebogens entsprechen.

¹¹⁵ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O.; S. 5

¹¹⁶ Vgl. Royal Dutch Shell: a.a.O.; S. 35

Wohingegen die Ökonomie und der Abschnitt zu dem Themenblock „Soziales“ von den Mitarbeitern schlechter bewertet wurden, als es im Unternehmensbericht dargestellt wird. Hier wird der Fokus auf zwei oder drei Aspekte gelegt und es wird nicht der volle Umfang dieser Nachhaltigkeitskriterien betrachtet. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass der Umfang dieser oft individuell von Unternehmen zu Unternehmen variiert. Der betrachtete Nachhaltigkeitsbericht wurde sowohl nach den Richtlinien der GRI (Global Reporting Initiative) als auch den Vorgaben der IPIECA (International Petroleum Industry Environmental Conservation Association) erstellt, auf die im nächsten Kapitel neben weiteren Reportingrichtlinien detaillierter eingegangen wird.

Im Anschluss an diese Gegenüberstellung ist es nun auch möglich, den letzten Schritt bei der Durchführung einer Fallstudie kritisch zu betrachten. Der zuvor durchgeführte Vergleich mit dem veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht hat gezeigt, dass die Einschätzung der Mitarbeiter in einigen Punkten von dem dort beschriebenen Status abweicht. Somit hat das gewählte Forschungsdesign der Einzelfallstudie zu einer Beantwortung der Forschungsfrage geführt und kann somit hierfür als adäquat bewertet werden.

Was jedoch die Übertragbarkeit auf andere Situationen bzw. andere Unternehmen betrifft, so ist diese Einzelfallstudie sehr eingeschränkt zu benutzen. Denn die Erfassung der Mitarbeiterereinschätzung wurde nur für einen ausgewählten Standort durchgeführt. Da jedes Unternehmen durch seine historischen Erfahrungen und Entwicklungen seine eigene Unternehmenskultur etabliert hat und diese von den einzelnen Hierarchieebenen gelebt wird, ist auch eine derartige Mitarbeiterereinschätzung durch die Unternehmenskultur geprägt.¹¹⁷

Dementsprechend kann die Einschätzung der Mitarbeiter dieses Unternehmens nicht direkt auf andere Unternehmen übertragen werden. Allerdings lässt die Beobachtung innerhalb der hier durchgeführten Auswertung hinsichtlich der Abweichungen zwischen den Hierarchieebenen dennoch eine Annahme zu. Denn wie zuvor erläutert, ist die Einschätzung der obersten beiden Managementebenen überwiegend positiver als in den darunterliegenden Ebenen. Da dies nicht allein für dieses Unternehmen

¹¹⁷ Vgl. Kötter, W.; Longmuß, J.; Bahlow, J.: Gerichtete Kulturveränderung. In: Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J. u.a.: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg 2009; S.246 - 275

gilt, sondern sich gezeigt hat, dass auch Befragungen in anderen Unternehmen zu einem ähnlichen Ergebnis kommen, kann dies entsprechend übertragen werden. Somit ergibt sich die Annahme, dass der veröffentlichte Nachhaltigkeitsbericht immer von dem abweicht, was der Meinung der unteren Mitarbeitererebenen entspricht, weil dieser Bericht durch die obersten Managementebenen erstellt bzw. angestoßen wird und die Darstellung somit durch deren Sichtweise geprägt ist.

4. Branchenübergreifender Vergleich auf nationaler Ebene

In diesem Kapitel wird zunächst der aktuelle Status zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet. Im Anschluss werden einige ausgewählte verfügbare Nachhaltigkeitsberichte von anderen Unternehmen zum Vergleich herangezogen. Dabei wurden vor allem Unternehmen aus anderen Branchen berücksichtigt, um vom Produktionsbereich unabhängig einen Vergleich zu ermöglichen. Ziel ist es hierbei festzustellen, ob mittlerweile in verschiedenen Branchen Nachhaltigkeitsberichte zur Verfügung gestellt werden und ebenso ob diese dann grundsätzlich voneinander abweichen oder in den Hauptpunkten ähnlich aufgebaut sind. Hierbei wurden Unternehmen gewählt, die maximal 23.000 Mitarbeiter in Deutschland haben, allerdings auf verschiedene Standorte verteilt. Diese Einschränkung wurde vorgenommen, um eine Gemeinsamkeit mit dem zuvor betrachteten Unternehmen und dem ausgewählten Standort zu ermöglichen. Diese Nachhaltigkeitsberichte sollen zunächst kurz vorgestellt werden, um aufzuzeigen, welche Bereiche in welcher Art und Weise abgedeckt werden. Anschließend wird dann ein Vergleich mit diesen Berichten und dem Ergebnis der Fallstudie durchgeführt.

4.1 Status Quo des Sustainable Development

Als Ausgangslage für den später folgenden Vergleich sollten Nachhaltigkeitsberichte aus ähnlich großen Unternehmen genutzt werden. Somit sollte es sich um Unternehmen mit einer ungefähren Beschäftigtenanzahl von 2500 handeln (inklusive der beschäftigten Fremdfirmenmitarbeiter). Branchenübergreifend lassen sich jedoch keine Veröffentlichungen von Nachhaltigkeitsberichten finden, die von Unternehmen dieser Größe erstellt bzw. veröffentlicht werden. Wahrscheinlich würde auch das Unternehmen, bei dem die Fallstudie durchgeführt wurde, keinen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, wenn es nicht Teil eines großen internationalen Konzerns wäre.

Der Nachhaltigkeitsbericht, der zuvor erwähnt wird, beschränkt sich nicht speziell nur auf den ausgewählten Standort, sondern umfasst die Informationen für den gesamten Konzern. Ähnliches trifft auf andere Unternehmen innerhalb Deutschlands zu. Somit wird für den Vergleich auf Unternehmen zurückgegriffen, die zwar insgesamt eine größere Anzahl Beschäftigter haben (max. 23.000 in Deutschland), die aber innerhalb Deutschlands mehrere Standorte haben, so dass die Beschäftigtenanzahl eines einzelnen Standortes in etwa mit der des befragten Unternehmens vergleich-

bar ist. Dies zeigt jedoch schon, dass aktuell in Deutschland vor allem die kleinen und mittelständischen Unternehmen noch keine Nachhaltigkeitsberichte für die breite Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. Hier scheint der Bedarf von Seiten der Stakeholder noch nicht zu bestehen. Erst bei den größeren und vor allem international tätigen Unternehmen erwarten die Stakeholder eine Übersicht darüber, wie sich das Unternehmen in den verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen verhält und dort aufgestellt ist. Eine Studie, die 1999 durch das imug (Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft) durchgeführt wurde, ergab, dass 86% aller potenziellen Kunden von Unternehmen sich durch soziale oder umweltbezogene Aspekte beim Kauf beeinflussen lassen:



Abbildung 76 Gründe für die Bevorzugung von Unternehmen (Studie 1999)¹¹⁸

¹¹⁸ Abb. aus: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (iöw), imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft: Der Nachhaltigkeitsbericht – Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, http://nachhaltigkeitsberichte.net/img_neu/NachhBer.pdf, Stand: 08.06.2012, S.15

Genau dies ist auch einer der Gründe, die Unternehmen dazu antreiben, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, nämlich eine gute Reputation. Dies kann entscheidenden Einfluss z.B. im Hinblick auf die Börse haben, wenn sich Shareholder durch einen nicht vorhandenen Nachhaltigkeitsbericht beeinflussen lassen. Ein weiterer Grund neben der Reputation ist jedoch auch die Möglichkeit, sich zum einen selber einen Überblick darüber zu verschaffen, wie das Unternehmen in den jeweiligen Bereichen dasteht, und zum anderen die zukünftige Produktausrichtung derart zu gestalten, dass man sich von seinen Mitkonkurrenten abhebt und Marktlücken mit Berücksichtigung einer nachhaltigen Produktion abdeckt. Dadurch können sich völlig neue Technologien ergeben, die zukünftig Marktchancen ermöglichen.¹¹⁹

Weitere Vorteile können darin liegen, dass durch diese qualitativ höheren Bestandteile der Produkte die Kunden evtl. auch dazu bereit sein können, mehr zu investieren, um an diese Produkte zu gelangen. D.h., selbst wenn das Unternehmen zunächst einmal höhere Entwicklungskosten und evtl. auch höhere Produktionskosten hat als zuvor, kann sich dies durch einen höheren Preis, den die Kunden dann bereitwillig zahlen, wieder ausgleichen bzw. sogar verbessern.¹²⁰

Innerhalb Deutschlands liegt gemäß einer 2011 durchgeführten Studie von PricewaterhouseCoopers zumindest der Anteil der DAX-Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen, bei 87% und damit deutlich höher als z.B. in der Schweiz (65% der SMI-Unternehmen) und Österreich (28% der ATX und Prime Market Unternehmen).¹²¹

¹¹⁹ Vgl. Dyllick, T.: Unternehmerische Nachhaltigkeit – Anleitung für ein Leitbild. In: Bieker, T.; Gminder, C.-U.; Hamschmidt, J. (Hrsg.): Unternehmerische Nachhaltigkeit – auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling. St. Gallen 2001, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 95, S.5-9

¹²⁰ Vgl. Schaltegger, S.; Hasenmüller, P.: Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005,

http://www.bmu.eu/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/nachhaltigkeitsmanagement/application/pdf/fachdialog_nachhaltiges_wirtschaften.pdf, Stand: 20.02.2012, S. 9/10

¹²¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Unternehmerische Verantwortung im Zeitalter der Transparenz. http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/PwC-Unternehmerische-Verantwortung-Transparenz-2011.pdf, Stand: 20.02.2012, S. 14/15

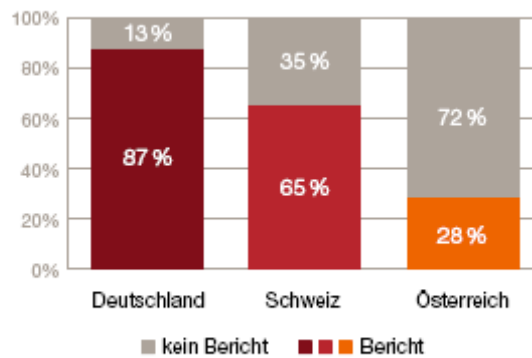


Abbildung 77 Der Anteil der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichterstattung (Deutschland: DAX; Schweiz SMI; Österreich ATX und Prime Market)¹²²

Allerdings sind die DAX Unternehmen die größten Unternehmen in Deutschland, so dass diese Studie nur belegt, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung unter den großen Konzernen mittlerweile weit verbreitet ist. Damit werden allerdings die kleinen und mittelständischen Unternehmen außen vor gelassen. Dass bei diesen die Nachhaltigkeitsberichterstattung noch nicht so verbreitet ist wie bei den großen Konzernen, kann jedoch auch daran liegen, dass die Erfassung der Nachhaltigkeit einen größeren Aufwand bedeutet.

Denn zum einen müssen hier evtl. neue Messmethoden geschaffen werden und zum anderen muss mehr Kommunikationsaufwand betrieben werden als bislang, da es z.B. um die Erfassung von Schnittstellen geht, wenn man die Nachhaltigkeit entlang eines komplexen Prozesses erfassen möchte. Auch bedarf es natürlich innerhalb des Unternehmens und vor allem der oberen Führungsetagen, die die Berichterstattung treiben müssen, zusätzlicher Schulungen, um die Vorteile zu verstehen und auch umsetzen zu können. Zusätzlich müssen die Unternehmen investieren, um genau dieses verstärkt nachhaltige Handeln nach außen zu kommunizieren, nicht nur allein durch die Berichterstattung.¹²³

Nur durch eine derartige Präsenz kann das Unternehmen den Stakeholdern zusätzliche Vorteile aufzeigen und damit z.B. seine Reputation verbessern. Diese verschiedenen Schritte können vielleicht ein Grund dafür sein, warum bisher die kleineren und mittelständischen Unternehmen den Prozess größtenteils noch nicht angestoßen haben und intern verfolgen.

¹²² Abb. aus: PricewaterhouseCoopers: a.a.O.; S. 15

¹²³ Vgl. Schaltegger, S.; Hasenmüller, P.: a.a.O.; S. 12-14

Eine der aktuellsten Entwicklungen im Hinblick auf das nachhaltige Handeln von Unternehmen ist die Erstellung des deutschen Nachhaltigkeitskodex, der vom Rat für nachhaltige Entwicklung Anfang 2012 erstellt wurde. Dieser soll von Politik und Wirtschaft freiwillig umgesetzt werden und bedeutet vor allem für die kleinen und mittelständischen Unternehmen eine Hilfe beim ersten Schritt zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.¹²⁴

Dabei soll dieser neue Kodex die Möglichkeit schaffen, eine Transparenz bei den Berichterstattungen zur Nachhaltigkeit zu bekommen und vor allem eine Basis, die verschiedenen Berichte zu vergleichen. Bei den einzelnen Schritten zur Berichterstattung orientiert sich der Kodex dabei u.a. an den Vorgaben des GRI-Indexes, auf den im nächsten Kapitel im Detail eingegangen wird. Somit soll eine gemeinsame Basis mit Mindestanforderungen für die Berichterstattung geschaffen werden.

Unternehmen, die sich zukünftig nach diesem Kodex richten wollen, sollen gemäß den Vorgaben des Kodex eine Entsprechenserklärung abgeben, um dies kundzutun. Viele, die sich jetzt schon nach den Vorgaben des GRI-Indexes richten, werden damit auch zukünftig automatisch den Verhaltenskodex erfüllen. Denn die im Kodex enthaltenen KPIs entstammen dem GRI-Index und den Vorgaben des Dachverbands der europäischen Finanzanalysten (EFFAS). Beide KPIs können also auch weiterhin verwendet werden.¹²⁵

4.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Für diejenigen Firmen, die sich für eine Berichterstattung entscheiden und einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen und veröffentlichen wollen, gibt es verschiedene Angebote und Unterstützungen bei der Vorgehensweise. Zum einen gibt es einen Leitfaden des Bundesumweltministeriums im Allgemeinen sowie die Anleitung dazu, EMAS, als Umwelterklärung eines Unternehmens, derart weiterzuentwickeln, dass es als Nachhaltigkeitsbericht verwendet werden kann. Außerdem gibt es den schon zuvor genannten GRI-Index als globalen Standard. Diese verschiedenen Möglichkeiten werden im Folgenden näher erläutert.

¹²⁴Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung: Der deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Januar 2012; S. 2/3

¹²⁵Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung: a.a.O.; S. 19-21

4.2.2 Leitfaden des Bundesumweltministeriums

Das Bundesumweltministerium unterstützt sowohl die mittelständischen und kleinen als auch die großen internationalen Unternehmen dabei, eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entwickeln. Dafür hat es einen Leitfaden erstellt, der es Neueinsteigern erleichtern soll, den Prozess der Berichterstattung nachzuvollziehen und durchzuführen. Die Basis hierfür bilden die Leitsätze der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), welche fordern, dass die Informationen der Unternehmen zu den drei Aspekten der Nachhaltigkeit offengelegt und Angaben zum aktuellen Status und den sich selbst auferlegten Zielen gemacht werden.

Der Leitfaden gibt einen Überblick über die Kernpunkte, die ein Nachhaltigkeitsbericht umfassen sollte und die sich folgendermaßen unterteilen:¹²⁶

- Unternehmensprofil:
 - Dieser erste Kernpunkt umfasst eine genaue Beschreibung der geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens, d.h., in welchen Bereichen ist das Unternehmen tätig, welche Produkte werden hergestellt und wie sehen die wirtschaftlichen Kennzahlen hierzu aus (erzielter Gewinn, Umsatz, Anzahl der Beschäftigten, Standorte)

- Strategie und Management:
 - Hierbei soll das Unternehmen nachvollziehbar beschreiben, wie die Unternehmensstrategie aussieht und welche Maßnahmen umgesetzt werden, um diese Strategie entsprechend voranzutreiben. Dazu gehören die implementierten Managementsysteme und Prozesse, die im Unternehmen verankert sind.

¹²⁶ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmens-praxis. Berlin 2009, S. 5-9

- Betrieblicher Umweltschutz:
 - Das Unternehmen erläutert in diesem Kernpunkt, inwieweit sich die geschäftlichen Aktivitäten im Hinblick auf den Umweltschutz entwickelt haben. D.h., ob sich z.B. die Emissionen oder der Wasserverbrauch verringert und die Energieeffizienz der Prozesse verbessert haben.

- Umweltschutz bei der Produktion:
 - Dieser Kernaspekt bezieht sich auf die Herstellung der Produkte und die Herkunft der notwendigen Rohstoffe. Entlang des gesamten Produktionsprozesses soll das Unternehmen hier berichten, ob der Umweltschutz z.B. bei der Beschaffung der Rohstoffe, der Weiterverarbeitung und der späteren Distribution der fertigen Produkte berücksichtigt wird.

- Mitarbeiter:
 - In diesem Bereich soll das Unternehmen alle Maßnahmen im Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter beschreiben. Somit umfasst dies nicht nur alles, was zur Sicherstellung der Gesundheit der Mitarbeiter implementiert wurde, sondern auch die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen und die Integration von Mitarbeitern aus verschiedenen Herkunftsländern und Religionen.

- Kunden und Lieferanten:
 - Auch gegenüber den Partnern, d.h., Kunden und Lieferanten, hat das Unternehmen Verantwortung. Deswegen wird in diesem Bereich vorgestellt, wie die Kunden informiert und deren Bedürfnisse ermittelt werden, sowie die Unterstützung und Kontrolle gewisser Rahmenbedingungen bei den Lieferanten.

- Verantwortung gegenüber der Gesellschaft:
 - Zum einen wird bei diesem Kernpunkt beschrieben, wie die vorgegebenen Gesetze eingehalten werden, zum anderen aber auch, welches zusätzliche soziale Engagement das Unternehmen leistet, z.B. indem es sich an bestimmten Initiativen beteiligt, welche Lobbyarbeit geleistet wird etc.

- Ökonomie, Ziele und Ansprechpartner:
 - Um nicht nur den gegenwärtigen Status zu erfassen, sondern auch einen Blick in die Zukunft zu ermöglichen, stellt das Unternehmen hier die langfristige Planung und die Projekte vor, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zukünftig sichern sollen. Außerdem sollen die Ziele für die verschiedenen Bereiche der nachhaltigen Entwicklung vermittelt werden und die Maßnahmen, die dafür ergriffen werden. Schließlich ist die Angabe eines möglichen Kontaktes in der Firma ebenfalls Bestandteil des Berichtes.

Das Bundesumweltministerium empfiehlt je nach Zielgruppe für den Bericht auch eine externe Berichterstattung, die z.B. durch Wirtschaftsprüfer durchgeführt werden kann. Der gewünschte Effekt, nämlich die erhöhte Glaubwürdigkeit, ist jedoch von Zielgruppe zu Zielgruppe unterschiedlich ausgeprägt. Denn bei den Stakeholdern, wie z.B. Behörden oder Gewerkschaften, steigert dies die Glaubwürdigkeit, wohingegen z.B. Umweltorganisationen mehr auf die detaillierte Darstellung der Situation und dem Vorgehen des Unternehmens im Bericht achten. Vor allem für die großen internationalen und auch die größeren mittelständischen Unternehmen empfiehlt das Bundesumweltministerium daher eine Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Begründung hierfür liegt in der zunehmenden Relevanz derartiger umfassender Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit in der heutigen Zeit.¹²⁷

Allerdings handelt es sich hier dann nicht um öffentlichkeitsorientierte Motive als Treiber, wie bei den großen internationalen Unternehmen, die aufgrund spezieller Branchen (z.B. Chemie) oder vom Verbraucher gemachten schlechten Erfahrungen

¹²⁷ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: a.a.O.; 2009; S. 11 u. 14

(z.B. Textilindustrie und Herstellung in Kinderarbeit) kontinuierlich um das Vertrauen der Kunden und anderen Stakeholdern ringen. Denn bei den mittelständischen spielen eher managementorientierte Motive eine Rolle. Hauptansprechpartner für diese Berichte sind die eigenen Mitarbeiter und deren Motivation, die nachhaltige Entwicklung in ihren Arbeitsalltag einzubinden und entsprechend kontinuierlich zu verbessern. Diese Berichte werden hingegen seltener von externen Stakeholdern angefordert, aufgrund der oft kleinen Größe der Unternehmen.¹²⁸

4.2.3 Weiterentwicklung von EMAS

Das **Eco-Management and Audit Scheme** der EU, kurz EMAS, ist ein Umweltmanagementsystem welches regelmäßig durch unabhängige Gutachter überprüft wird. Ziel ist es hierbei, eine kontinuierliche Verbesserung hinsichtlich der Umweltbelange im Unternehmen zu erreichen.¹²⁹

Zwar wurde EMAS regelmäßig angepasst und verbessert, so dass aktuell EMAS III angewendet wird, jedoch umfasst diese Vorgehensweise nur die ökologische Komponente der nachhaltigen Entwicklung. Da jedoch EMAS ein System ist, das vor allem von mittelständischen Unternehmen angewendet wird und diese bisher nur vereinzelt eine Nachhaltigkeitsberichterstattung haben, hat das Bundesumweltministerium zusammen mit dem Umweltbundesamt einen Leitfaden veröffentlicht, um aufbauend auf EMAS eine Weiterentwicklung zu einem Nachhaltigkeitsbericht zu vollziehen.

In diesem Leitfaden werden Tipps zum Aufbau gegeben und vor allem zum Inhalt des Nachhaltigkeitsberichts. Weil die Basis in diesem Fall ein Umweltsystem, nämlich EMAS, ist, müssen vor allem die Bereiche der Ökonomie und Soziales neu erfasst werden. Somit muss das schon in der EMAS Umwelterklärung enthaltene Unternehmensprofil um die ökonomischen Kennzahlen wie den Umsatz und Gewinn des Unternehmens erweitert werden. Ebenso muss die Darstellung der Unternehmensstrategie aufgenommen werden und wie das Unternehmen organisatorisch aufgebaut ist. Die schon erstellten Umweltziele aus EMAS müssen um Ziele in den Bereichen Soziales und Ökonomie ergänzt werden. Auch der gesamte Bereich Soziales

¹²⁸ Vgl. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (iöw), imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft: a.a.O., S.11

¹²⁹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: EMAS: Das Eco-Management and Audit Scheme der Europäischen Union. EMAS Flyer, http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/EMAS-Flyer.pdf, Stand: 08.06.2012

muss neu aufgenommen werden und somit eine Beschreibung hinsichtlich der Mitarbeiter für den internen und das soziale Engagement in der Umgebung für den externen Blick darstellen. Im Detail wird hier auf die abzudeckenden Informationen für den sozialen und ökonomischen Bereich nicht erneut eingegangen, da diese sich mit denen decken, die im Unterkapitel 4.2.2 im Leitfaden des Bundesumweltministeriums festgelegt wurden.¹³⁰

Insgesamt betrachtet ermöglicht dieser Leitfaden den mittelständischen Unternehmen, ihre Umwelterklärung zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auszubauen, natürlich mit deutlichem Mehraufwand verbunden, da die sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsbereiche bislang nicht abgebildet wurden.

4.2.4 Globaler Reporting Index

Als ein internationales Angebot kann von den Firmen, die sich zu einem Nachhaltigkeitsbericht entscheiden, der zuvor schon erwähnte GRI-Index (Global Reporting Initiative) genutzt werden. Hierbei handelt es sich um eine nicht gewinnorientierte Organisation, die Unternehmen Richtlinien und damit einen Rahmen zur Verfügung stellt, um die Nachhaltigkeit zu beurteilen. Damit sollen die vier Bereiche Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation bzw. gesellschaftliches Engagement abgedeckt werden können. Außerdem soll den Firmen damit ein vertrauensvolles und glaubwürdiges Instrument an die Hand gegeben werden, um darüber mit den Stakeholdern zu kommunizieren. Unterstützt wird diese Organisation durch internationale Konzerne. Die Indizes wurden mit Hilfe von Teams erstellt, deren Mitglieder sich sowohl aus Unternehmen als auch aus anderen Organisationen international zusammensetzen. Durch einen kontinuierlichen Kontakt mit Vertretern der einzelnen Stakeholdergruppen ist es möglich, deren Interessen abzubilden und den Rahmen mehr und mehr zu verbessern.¹³¹

Wenn ein Unternehmen sich dazu entscheidet, die GRI Vorgaben für seinen Nachhaltigkeitsbericht zu nutzen, so ist vorgegeben, dass es sich an folgende Grundsätze halten sollte:

¹³⁰ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: EMAS: Von der Umwelterklärung zum Nachhaltigkeitsbericht. Berlin 2007, S. 15-26

¹³¹ Vgl. Globale Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines.

<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>, Amsterdam 2011, Version 3.1, Stand: 02.01.2012, S. 2

1. die Wesentlichkeit

Hierbei geht es darum, dass ein Unternehmen aus den vielen verschiedenen Themengebieten, von denen es im Rahmen der geschäftlichen Vorgänge betroffen ist, wirklich diejenigen auswählt, die z.B. die Entscheidung von Stakeholdern beeinträchtigen könnten. Oder aber die wirklich dazu geeignet sind, die Einflüsse, die das Unternehmen auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit hat, abzubilden. Um dies festzulegen, sollen sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigt werden. D. h., zum einen soll das Unternehmen seine eigene Strategie und Unternehmensziele betrachten, aber zum anderen auch die Anforderungen, die von den Stakeholdern gestellt werden, bzw. globale Anforderungen aus der Gesellschaft.

2. Die Einbindung der Stakeholder

Stakeholder als diejenigen, die durch die unternehmerischen Aktivitäten und die erzeugten Produkte beeinflusst werden und deren Reaktion wiederum Auswirkungen auf das Unternehmen hat, müssen berücksichtigt werden. Zumindest die Erwartungen derjenigen, die voraussichtlich den Nachhaltigkeitsbericht lesen werden, müssen abgedeckt sein. Das Unternehmen muss daher sein Stakeholder Management dafür nutzen, um genau diese Anforderungen und Interessen der Stakeholder zu bestimmen und einbinden zu können. Die Beschreibung dieser entsprechenden Vorgehensweisen und der Prozess der Abwägung und Einbindungen der verschiedenen Interessen müssen im Nachhaltigkeitsbericht abgebildet sein.

3. Der Zusammenhang zur Nachhaltigkeit

Die Anforderung an einen Nachhaltigkeitsbericht ist die, dass ein Unternehmen darlegt, in welcher Art und Weise die unternehmerischen Aktivitäten Einfluss haben, sowohl negativen als auch positiven im Hinblick auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung. Dies trifft sowohl für die lokale, als auch die nationale und globale Perspektive vor allem bei international tätigen Konzernen zu. Deswegen reicht es nicht aus, die individuellen Ergebnisse vorzustellen, sondern das Unternehmen muss

darüber hinaus eine Verbindung zum breiten Kontext der nachhaltigen Entwicklung herstellen.

4. Vollständigkeit

Um einen umfassenden Überblick über das Unternehmen und seine Auswirkungen auf die nachhaltige Entwicklung zu haben, müssen die im Bericht vorliegenden Daten so vollständig wie möglich sein und nicht nur einen Teilbereich abdecken. Dazu gehört nicht nur eine Darstellung der verschiedenen Organisationsbereiche im Unternehmen, sondern auch die Abdeckung aller Standorte und nicht nur im schlechtesten Fall eines einzigen. Dafür muss vom Unternehmen eine klare Grenze gezogen werden, z.B. auf welche Tochtergesellschaften der Bericht ausgedehnt werden soll.

5. Qualitätsrichtlinien

Ausgewogenheit:

Eine der Qualitätsrichtlinien ist die Forderungen nach Ausgewogenheit und zwar in der Hinsicht, dass sowohl negative als auch positive Aspekte der unternehmerischen Tätigkeiten berichtet werden. So soll zumindest ansatzweise erreicht werden, dass der Leser des Nachhaltigkeitsberichtes die Möglichkeit für einen unparteiischen Blickwinkel bekommt und nicht nur eine vorselektierte Auswahl der positiven Ergebnisse, vielleicht sogar schon interpretiert durch das Unternehmen.

Vergleichbarkeit:

Zwischen den verschiedenen Nachhaltigkeitsberichten eines Unternehmens muss eine Konsistenz beibehalten werden, um es den Stakeholdern, die den Bericht lesen, zu ermöglichen, einen Vergleich zwischen diesen anzustellen. Dazu gehört nicht nur die Konsistenz im Hinblick auf die Gestaltung und den Aufbau des Berichts, sondern vor allem hinsichtlich der Datenerfassung. Um dem Leser auch einen Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen zu ermöglichen, sollte der Nachhaltigkeitsbericht, wenn möglich, auch Informationen darüber enthalten, welche Einflüsse, z.B. geographischer oder größenabhängiger

Art, dazu geführt haben, dass bestimmte Entscheidungen getroffen wurden. Dadurch kann ein derartiger Vergleich vereinfacht werden.

Genauigkeit:

Um eine weitgehend vollständige Sicht von der Performance des Unternehmens zu bekommen, müssen sowohl qualitative als auch quantitative Bestandteile bei der Situationsanalyse vorhanden sein. Vor allem in der Darstellung und Erfassung dieser beiden Komponenten muss darauf Wert gelegt werden, die jeweiligen Besonderheiten zu berücksichtigen. D.h., bei der qualitativen Beschreibung ist ein hoher Detailgrad wichtig, ergänzt um eine ausreichende Klarheit für den Leser. Bei den quantitativen Messgrößen geht es vor allem darum, mit welchen Methoden die Daten erfasst und analysiert wurden. Diese müssen verständlich und nachvollziehbar sein.

Aktualität:

Wie zuvor erwähnt, nutzen die Stakeholder den Nachhaltigkeitsbericht eines Unternehmens teilweise dazu, ihre Entscheidungen zu überdenken bzw. zu treffen. Dazu müssen die im Bericht enthaltenen Daten entsprechend aktuell und nahe den derzeitigen Ereignissen sein. Ebenso ist hierbei ein konsistenter Reportingzeitraum zu empfehlen, um erneut die Vergleichbarkeit sicherzustellen.

Klarheit:

Der Nachhaltigkeitsbericht eines Unternehmens muss neben den zuvor genannten Qualitätsrichtlinien auch verständlich und nachvollziehbar für die Stakeholder sein. Es darf keinen unzumutbaren Aufwand für die Stakeholder bedeuten, bestimmte Informationen, die sie benötigen, aus dem Bericht zu ziehen und für sich zu analysieren.

Glaubwürdigkeit:

Die im Nachhaltigkeitsbericht erfassten und analysierten Daten müssen einer Überprüfung standhalten können. Die Stakeholder müssen also darauf vertrauen können, dass der Bericht noch einmal hinsichtlich sei-

nes Inhaltes und vor allem dessen Wahrheitsgehaltes überprüft wird. Diese Überprüfung sollte von unabhängiger Seite durchgeführt werden und nicht durch die Verfasser des Berichts. Informationen, die einer derartigen Überprüfung nicht standhalten würden, sollen nicht Bestandteil des Nachhaltigkeitsberichtes sein bzw. falls notwendig, dann nur mit nachvollziehbarer Begründung.

Die zuvor genannten Vorgaben an einen Nachhaltigkeitsbericht werden zwar von der GRI vorgeschlagen, jedoch nicht bei den einzelnen Unternehmen überprüft. Diesen ist es also selbst überlassen, inwieweit sie sich an die Richtlinien halten.¹³²

4.3 Nachhaltigkeitsberichte verschiedener Firmen

Wie in der Einleitung des 4. Kapitels erwähnt, ist es aktuell noch schwierig, Nachhaltigkeitsberichte von kleineren oder mittelständischen Unternehmen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Im Folgenden werden nun die Berichte von Voith, Exxon mobil, Sulzer und Technip betrachtet, um verschiedene Branchen abzudecken. Die vier ausgewählten Unternehmen wurden deswegen betrachtet, weil damit zum einen ein Unternehmen aus derselben Branche abgedeckt ist, in der das Unternehmen aus der Fallstudie tätig ist. Zum anderen sind die anderen drei Zulieferer bzw. Partnerfirmen des Unternehmens und es ermöglicht damit gleichzeitig den Vergleich, ob sich Firmen, die zusammenarbeiten, in ihren Aktivitäten ähneln bzw. ob es starke Abweichungen gibt. Denn eigentlich hat das betrachtete Unternehmen in seinem eigenen Nachhaltigkeitsbericht geschrieben, dass auch Partnerfirmen auf diese Kriterien der Nachhaltigkeit hin betrachtet und dabei unterstützt werden, sie umzusetzen.

Alle diese Unternehmen haben zwar kleinere Standorte in Deutschland verteilt, sind jedoch selbst ein großes Unternehmen, weswegen ein Nachhaltigkeitsbericht vorhanden ist. Die Nachhaltigkeitsberichte werden deswegen etwas detaillierter betrachtet, um einen besseren Einblick darin zu gewinnen, wie die einzelnen Firmen ihre Vorstellung eines Nachhaltigkeitsberichts umsetzen und veröffentlichen und welche Schwerpunkte bzw. Gestaltungsformen sie dabei setzen.

4.3.1 Nachhaltigkeitsbericht von Voith

Das Unternehmen Voith ist ein Familienbetrieb, der mittlerweile international und in den verschiedensten Bereichen tätig ist, dazu gehören Papiermaschinen, aber auch

¹³² Vgl. Globale Reporting Initiative: a.a.O.; S. 8-17

die Herstellung von Turbinen und Generatoren, sowie Antriebssysteme für die Transportbranche. Voith hat 2010 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, auf den sich bei diesem Vergleich bezogen wird. Zukünftig will das Unternehmen alle zwei Jahre einen neuen Bericht veröffentlichen.

Der Aufbau des Nachhaltigkeitsberichts ist klar nach den drei Bereichen der Nachhaltigkeit gegliedert, nämlich der wirtschaftlichen Aspekte, der ökologischen und schließlich der sozialen Komponente, wobei diese aber nicht direkt in dieser Reihenfolge behandelt werden. Neben den Informationen über diese Nachhaltigkeitsbereiche stellt sich das Unternehmen zunächst inklusive der verschiedenen Abteilungen vor, in die es aufgeteilt ist. Außerdem gibt es einen kurzen Abriss hinsichtlich der Unternehmenshistorie und der Werte, die in der Unternehmenskultur verankert sind und gelebt werden.¹³³

In einem generellen Einstieg zum Thema Nachhaltigkeit legt das Unternehmen Voith dar, inwieweit nachhaltiges Handeln in die Unternehmenskultur passt und eingegliedert ist. Nämlich in dem Maße, dass seit 2008 ein Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen existiert, um zukünftig eine Integration der nachhaltigen Aspekte in alle Unternehmensprozesse zu ermöglichen und sicherzustellen. Dieser Prozess soll z.B. durch die Festlegung von KPIs für die Nachhaltigkeit und entsprechende Maßnahmen weiter vorangetrieben werden, um diese zukünftig zu verbessern.¹³⁴

Wenn nun als erstes der wirtschaftliche Teilbereich der Nachhaltigkeit betrachtet wird, so werden hier als Kennzahlen u.a. die Erlöse, das Betriebsergebnis, die Auftragseingänge sowie der Jahresüberschuss genannt. Dabei haben sich die Erlöse im Vergleich zum Vorjahr um 2% steigern lassen und der Auftragseingang ist im Vergleich um 7% angestiegen. Die Werte für das Betriebsergebnis werden mit einem Wachstum von 9% im Vergleich zum Vorjahr angegeben. Diese quantitativen Aussagen werden dann dadurch qualitativ untermauert, dass das Produktportfolio, die technischen Investitionen und auch die internationale Tätigkeit des Unternehmens aufgezeigt werden. Dies sollen die drei Bausteine für die nachhaltige Entwicklung bei Voith sein.¹³⁵

¹³³ Vgl. Voith GmbH: Ressourcen sind begrenzt. Ideen nicht. – Nachhaltigkeitsbericht 2010. 2011, S. 7-11

¹³⁴ Vgl. Voith GmbH: a.a.O. S. 13-15

¹³⁵ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 17-18

Im Detail sehen diese Bausteine für die Ökonomie wie folgt aus:

Das *ausgewogene Produktportfolio* bedeutet dabei zum einen, dass Voith durch ein breit aufgestelltes Portfolio und eine Etablierung in allen vertretenen Bereichen durch die Zyklen in den verschiedenen Märkten bedingte Schwankungen selbst intern ausgleichen kann. Denn wenn der eine Markt in einer Hochphase ist, können die Gewinne hier die schlechteren Ergebnisse in anderen Branchen ausgleichen und andersherum. Zum anderen sieht sich Voith aber auch gut aufgestellt, wenn es um die Bedarfsdeckung in den Schwellenländern geht, so dass zukünftig vor allem hier die Nachfrage nicht abreißen wird.

Der zweite Baustein, die *weltweite Aufstellung*, beinhaltet das langjährige internationale Arbeiten des Unternehmens, das schon frühzeitig damit begonnen hat, weltweit tätig zu sein und dadurch in vielen Ländern fest auf dem Markt verankert ist. Dadurch werden hier auch langfristig weiterhin gute Steigerungen erwartet und Voith möchte dieses internationale Wirtschaften auch weiterhin verstärkt vorantreiben.

Der dritte und letzte Baustein der Ökonomie betrifft die *technischen Innovationen*. Hierbei geht es Voith darum, dass unabhängig von der Wirtschaftssituation in Forschung investiert wird, um jederzeit an neuen Innovationen arbeiten zu können.¹³⁶

Im Rahmen dieses ökonomischen Teilbereichs der Nachhaltigkeit wird im Bericht von Voith auch wieder auf das Managementsystem und die festgelegten Verhaltensregeln Bezug genommen, die die Unternehmenskultur festigen und langfristig stärken sollen. Zu diesem Aspekt wird auch das einzige Ziel dieses Bereiches genannt, nämlich die Zertifizierung dieses Managementsystems. Es wird jedoch kein weiteres Ziel für den wirtschaftlichen Bereich beschrieben bzw. sogar mit Zahlen festgelegt.¹³⁷

Die Betrachtung des ökologischen Teilbereichs startet hingegen schon mit der Festlegung von drei Zielen, nämlich der Abfallreduktion, der Reduzierung der CO₂-Emissionen sowie die Senkung des Frischwasserverbrauchs. Die Abfallreduktion soll bis zum Jahr 2015/2016 10% der aktuell anfallenden Menge erreicht haben. Um den gleichen Prozentsatz und im gleichen Zeitrahmen sollen die CO₂-Emissionen ge-

¹³⁶ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 18-19

¹³⁷ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 19-23

senkt werden. Der Bedarf an Frischwasser soll bis zum Jahr 2012/2013 um 5% reduziert werden.¹³⁸

Im Detail wird dann beschrieben, wie diese jeweiligen Ziele erreicht werden sollen, d.h., welche Projekte schon angestoßen wurden bzw. angedacht sind. Außerdem wurde zur Unterstützung dieses gesamten Bereichs ein Umweltmanagementsystem integriert. Voith geht jedoch soweit, dass das Umweltmanagementsystem durch ein Ecological Business Management ergänzt wird. Das heißt, vorerst soll in einem Teil des Konzerns dieses Managementsystem erprobt werden. Denn während sich das Umweltmanagementsystem um die Vorgaben seitens der Gesetze kümmert und die Einhaltung eben jener, ist es die Aufgabe des Ecological Business Managements, einen wirtschaftlichen Mehrwert durch Effizienzsteigerung der ökologischen Teilbereiche wie z.B dem Energiebedarf zu schaffen. Ziel für dieses neue System ist es daher, dass schon bis Ende 2011 alle anderen Geschäftsbereiche dieses implementiert haben. Im neuen Nachhaltigkeitsbericht (erscheint im Laufe des Jahres 2012) müsste dies also schon erfolgt sein¹³⁹

Da dies der erste Nachhaltigkeitsbericht von Voith ist, stehen als Vergleichsgrundlage nur jeweils die Zahlen aus dem Jahr 2008/2009 zur Verfügung, was eine Bewertung des aktuellen Status erschwert. Dennoch zeigen sich bei allen zuvor genannten Zielen schon Verbesserungen.¹⁴⁰

Der soziale Teilbereich bezieht sich in diesem Nachhaltigkeitsbericht zu einem Teil auf die Ausbildung und Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter. Denn als weltweites Unternehmen, welches weiterhin wachsen und wettbewerbsfähig bleiben möchte, ist es wichtig, kompetente Mitarbeiter zu haben. Gleichzeitig müssen diese aber auch in der Lage sein, weltweit tätig zu sein und mit verschiedenen Kulturen arbeiten zu können. Dementsprechend sind hier auch die Ziele, jedoch rein qualitativ, festgelegt. Nämlich die Sensibilisierung der Mitarbeiter durch interkulturelle Trainings, sowie die Steigerung der jeweils einheimischen Mitarbeiter in den Führungsebenen und die Steigerung des Frauenanteils in den jeweiligen Führungsebenen. Das quantitative

¹³⁸ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 25

¹³⁹ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 26-28

¹⁴⁰ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 28-34

Ziel ist es hierbei, eine Quote von 10% bis 2015 im Bereich des Senior Managements zu erreichen.¹⁴¹

Zusätzlich geht der Bericht auch auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein und darauf, dass zumindest an einem Standort des Unternehmens die Betreuungsplätze für Kinder verdoppelt werden sollen. Ein weiterer wichtiger Aspekt zum Bereich „Soziales“, der hier erwähnt wird, ist der Themenpunkt Sicherheit. Voith achtet hierbei auf die Verankerung wichtiger Grundsätze in den Köpfen der Mitarbeiter, um ein sicheres Arbeiten zu gewährleisten und damit eine Verbesserung sowohl im Arbeits- als auch Gesundheitsschutz zu erreichen. Dieser Sicherheitsaspekt nimmt wieder einen hohen Stellenwert in diesem Nachhaltigkeitsbericht ein, was darauf schließen lässt, dass auch Voith diesem Thema eine hohe Priorität einräumt.¹⁴²

Neben diesen drei Kernbereichen beschäftigt sich der Nachhaltigkeitsbericht ebenfalls mit dem Thema der Kommunikation bzw. dem sozialen Engagement. Das Unternehmen investiert und unterstützt Projekte in verschiedenen Bereichen wie Schule und Wissenschaft (z.B. Stiftungsprofessuren), Projekte in Afrika oder Soforthilfen bei Katastrophen aber auch Sport und Kultur durch Sponsoring. Als Ziele für diesen Bereich wird die Fortführung des intensiven Engagements genannt und außerdem, die Stiftung des Firmengründers verstärkt in die Öffentlichkeit zu bringen und mit deren Hilfe die Unterstützung in verschiedene Projekte weltweit noch zu verstärken.¹⁴³

Der Nachhaltigkeitsbericht schließt damit ab, dass die einzelnen Ziele noch einmal tabellarisch zusammengestellt und die jeweiligen Zieldaten vorgegeben werden, d.h. bis wann die Ziele erfüllt werden sollen. Zusätzlich werden die quantitativ vorliegenden Kennzahlen noch einmal dargestellt und die beiden vorliegenden Jahre miteinander verglichen. Außerdem liegt eine Beurteilung anhand der GRI Kriterien vor, wobei jedoch nicht ersichtlich ist, durch wen diese Einschätzung vorgenommen wurde. Außerdem gibt es keine externe Kommission oder ähnliches, die eine objektive Sichtweise vermuten lässt. Dieser Bericht scheint vollständig von eigenen Mitarbei-

¹⁴¹ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 47-50

¹⁴² Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 52-55

¹⁴³ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 57-60

tern verfasst worden zu sein. Zumindest wird nicht offensichtlich, ob dieser Bericht noch einmal von einer unparteiischen Person/Institution überprüft wurde.¹⁴⁴

4.3.2 Nachhaltigkeitsbericht von ExxonMobil

ExxonMobil ist ein Unternehmen aus der Mineralölbranche, das international tätig ist, d.h., es fördert Erdöl und Erdgas und verarbeitet diese beiden Rohstoffe weiter zu z.B. Kraft- oder auch Schmierstoffen neben vielen anderen Endprodukten. In Deutschland arbeiten ca. 3400 Mitarbeiter für dieses Unternehmen. Der zum Vergleich herangezogene Nachhaltigkeitsbericht ist von 2010 und basiert auf den Richtlinien und Vorgaben der IPIECA (International Petroleum Industry Environmental Conservation Association). Diese ist eine internationale Vereinigung der Öl- und Gasunternehmen, die ihren Mitgliedern bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten Unterstützung bietet. Dabei basieren diese Indizes und Richtlinien größtenteils auch auf den Vorgaben der GRI und werden hier deswegen nicht im Detail betrachtet.

Anhand dieser werden auch die KPIs festgelegt und zu Beginn des Berichts in einem tabellarischen Überblick im Vergleich zu den letzten drei Jahren abgebildet. Der Nachhaltigkeitsbericht unterteilt sich in sechs Bereiche, nämlich 1. Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsplatz, 2. Unternehmensorganisation, 3. Umweltmanagement, 4. Management der Klimarisiken, 5. Ökonomie und 6. das Engagement außerhalb des Unternehmens. Auch Exxon nutzt die Möglichkeit, den Bericht durch ein externes Komitee überprüfen zu lassen, dessen Mitglieder aus verschiedenen anderen Organisationen kommen, die unabhängig darüber urteilen sollen.¹⁴⁵

ExxonMobil startet ebenfalls mit einem Überblick über das Unternehmen und die jeweiligen Sparten, in denen es tätig ist, von der Förderung der Rohstoffe über die Verarbeitung in den Raffinerien bis hin zum Verkauf der fertigen Endprodukte. Die genannten sechs Bereiche beginnen mit einer kurzen Übersicht zu den Highlights des letzten Jahres sowie einem Vergleich zwischen den Aussagen im Bericht von 2009, dann dem Erreichten von 2010 und schließlich einem Ausblick auf das, was für 2011 geplant ist. Für den Bereich Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsplatz sehen die

¹⁴⁴ Vgl. Voith GmbH: a.a.O.; S. 64-72

¹⁴⁵ Vgl. ExxonMobil: Taking on the world's toughest energy challenges – 2010 Corporate Citizenship Report. Texas 2011, S. 5-11

Aspekte wie folgt aus. Als Highlights nennt das Unternehmen hier eine 10%ige Reduktion der Unfallrate, dass 98% der getesteten Mitarbeiter die Anti-Drogen-Richtlinien eingehalten haben und schließlich, dass 40 Stipendien vergeben werden konnten und 1263 weltweite Praktika unterstützt wurden.¹⁴⁶

Auf Basis der Aussagen von 2009 lässt sich feststellen, dass diese alle in 2010 erfüllt werden konnten, wie u.a. eine kontinuierliche Einstellung talentierter neuer Mitarbeiter oder auch hinsichtlich des Sicherheitsaspektes Veranstaltung unternehmensübergreifender Workshops, um gegenseitig voneinander zu lernen und Unfälle vermeiden zu können. Anschließend wird beschrieben, welche Projekte umgesetzt wurden, um den Arbeitsplatz sicherer zu machen und damit die Gesundheit aller Mitarbeiter des Unternehmens zu gewährleisten. Denn auch, wenn die Unfallrate erneut gesenkt werden konnte, ist das Ziel von ExxonMobile, gar keine Unfälle mehr zu haben, noch nicht erreicht. Zum Schutz der Gesundheit wurde u.a. ein Malaria Control program etabliert, das die Mitarbeiter in Malaria gefährdeten Gebieten z.B. durch Insektenschutzmittel, vorbeugende Medikamente, frühe Diagnose und Behandlungen schützt. Außerdem wird unter dem Aspekt des Arbeitsplatzes die Diversität der Mitarbeiter nicht nur hinsichtlich des Geschlechts, sondern vor allem auch im Hinblick auf eine internationale Ausrichtung und damit verschiedene Kulturen hervorgehoben.¹⁴⁷

Der zweite Unterpunkt, die Unternehmensorganisation, nennt zunächst einmal als einen besonderen Erfolg, dass 33.000 Mitarbeiter in Anti-Korruptionstrainings unterwiesen wurden. Ein anderes sehr gutes Ergebnis war hierbei, dass ExxonMobil in 10 von 10 weltweiten Behördenratings immer innerhalb der besten 1% der betrachteten Unternehmen gewertet wurde. Außerdem befasst sich dieser Abschnitt mit der Darstellung der Zusammensetzung des Aufsichtsrates und auch der ethischen Grundsätze, die in der Unternehmenskultur verankert sind und denen alle Aktionen des Unternehmens unterliegen. Als unterstützende Instrumente für diese Grundsätze werden die verschiedenen Managementsysteme des Unternehmens erläutert, die in den letzten Jahren implementiert wurden.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. Exxon Mobil: a.a.O.; S. 12

¹⁴⁷ Vgl. Exxon Mobil: a.a.O.; S. 12-17

¹⁴⁸ Vgl. Exxon Mobil: a.a.O.; S. 20-23

Bei der anschließenden Beschreibung des Umweltmanagements wird als herausragendes Ergebnis zum einen genannt, dass von den eigenen bzw. langfristig gemieteten Meeresbehältern keiner einen Produktaustritt hatte, dass die NO_x, SO₂ und VOCs Emissionen um 6% reduziert werden konnten und dass zusätzlich 2600ha Naturschutzgebiete durch Unterstützung des Unternehmens geschützt werden konnten. Anschließend wird hier erläutert, welche Schritte das Unternehmen jeweils bei Projekten unternimmt, um durchgehend eine ökologische Betrachtung einzuschließen. Das bedeutet zunächst einmal, vor Beginn eines Projektes sich darüber Gedanken zu machen, welche Auswirkungen das Projekt auf seine Umwelt und die Flora und Fauna haben wird und wie die entsprechenden Auswirkungen minimiert werden können. Dann wird das Projekt anschließend entsprechend angepasst und designed. Im dritten Schritt, dem Betriebsmodus, legt das Unternehmen Wert darauf, dass mit Rücksicht auf die Umwelt produziert wird, d.h., das Frischwassermanagement, das Abfallmanagement und einige andere Punkte müssen kontinuierlich verbessert werden. Zusätzlich, und das bildet den vierten Schritt, unterstützt ExxonMobil Umweltschutzprojekte in den jeweiligen Ländern und hat es sich zur Aufgabe gemacht, die eigenen Standorte unter Berücksichtigung der Umwelt zu sanieren, vor allem im Hinblick auf die Boden- und Grundwasserbeeinträchtigungen und die damit verbundenen Einflüsse auf den Lebensraum.¹⁴⁹

Ebenfalls um das Thema Ökologie, aber nun mit Fokus auf den Klimawandel, dreht sich der anschließende Teilbereich des Nachhaltigkeitsberichts, nämlich das Management der Klimarisiken. Die Highlights hierbei liegen für das Unternehmen u.a. in 20% Reduktion der Fackeltätigkeiten im Rahmen der Exploration und in Investitionen von insgesamt 1,6 Mrd. \$ seit 2006, um die Energieeffizienz zu erhöhen und die Treibhausgasemissionen zu reduzieren. In diesem Teilbereich geht es vor allem um eine weitere Reduktion der Treibhausgasemissionen und der Fackelaktivitäten und mit welchen neuen Technologien ExxonMobil versucht, dies umzusetzen. Dazu gehört z.B. CCS (Carbon Captured Storage), d.h. die Technik, CO₂ z.B. in unterirdischen Reservoirs speichern zu können.¹⁵⁰

Der fünfte Teilbereich, die Ökonomie, startet mit den sehr guten Ergebnissen, dass 77 Mio. \$ in technische Weiterbildungen investiert wurden, dass außerhalb der USA

¹⁴⁹ Vgl. Exxon Mobil: a.a.O.; S. 24-29

¹⁵⁰ Vgl. Exxon Mobil: a.a.O.; S. 32-37

60% der jeweiligen Mitarbeiter aus dem entsprechenden Land kommen und somit lokal Ansässige sind und zu guter Letzt, dass 237 Mio. \$ in die Mitarbeitervergütungen z.B. durch Waren, Services oder auch in monetärer Form investiert wurden. Außerdem beschreibt der Ökonomieteil die verschiedenen Investitionsgebiete, in denen das Unternehmen mitwirkt, aber auch die Qualifizierungen, die unternommen werden, um die Mitarbeiter zu unterstützen. Dabei geht es nicht nur um die eigenen Mitarbeiter, sondern auch um Zulieferer. Diese unterstützt ExxonMobil insofern, dass lokale kleinere Firmen eine Möglichkeit bekommen, in den Projekten des Großkonzerns mitzuwirken, indem ExxonMobil die Teilprojekte so aufbaut, dass auch für die kleineren Zulieferer ein Wettbewerb möglich ist. Die Projekte sind somit nicht zu groß, um von ihnen gestemmt zu werden, und gleichzeitig wird damit die lokale Wirtschaft gestärkt.¹⁵¹

Der sechste und letzte Teilbereich des Nachhaltigkeitsberichts betrifft das externe Engagement des Unternehmens. Hier wird beschrieben, in wieweit ExxonMobil mit den externen Stakeholdern interagiert, aber auch wie die eigenen Mitarbeiter durch entsprechendes Training in den jeweiligen Rechten und im Umgang miteinander geschult werden. Denn ExxonMobil legt großen Wert darauf, dass mit den jeweiligen lokalen Interessensgruppen in einem offenen und respektvollen Dialog umgegangen wird. Außerdem sollen die jeweiligen Länder neu zu erschließender Quellen ebenso profitieren und dazu werden sie in zukünftige Projekte des Unternehmens entsprechend eingebunden.¹⁵²

Der Bericht schließt damit ab, dass LRQA (Llyod's Register Quality Assurance), ein Unternehmen, das Auditierungen und Zertifizierungen global anbietet, ein kurzes Statement abgibt. Dieses sieht wie folgt aus, dass nämlich LRQA beauftragt wurde, die objektive Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts zu überprüfen und auch sicherzustellen, dass die entsprechenden Richtlinien eingehalten wurden, vor allem die der IPIECA. Genau dies wird durch das Unternehmen bestätigt, so dass eine objektive Sichtweise sichergestellt ist. Dabei wurden auch die erhobenen Daten stichprobenartig überprüft.¹⁵³

¹⁵¹ Vgl. Exxon Mobil: a.a.O.; S. 38-43

¹⁵² Vgl. Exxon Mobil: a.a.O.; S. 44-47

¹⁵³ Vgl. Exxon Mobil: a.a.O.; S. 49

4.3.3 Nachhaltigkeitsbericht von Sulzer

Die Sulzer AG ist ein Schweizer Unternehmen, das international und u.a. im Bereich von Pumpen, Generatoren und Motoren tätig ist. Weltweit sind im Unternehmen ca. 17.000 Mitarbeiter beschäftigt. Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht ist von 2009, da es 2010 lediglich ein Update hinsichtlich der jeweiligen Kennzahlen gegeben hat. Ein separater Bericht für 2010 ist nicht verfügbar.

Der Nachhaltigkeitsbericht von Sulzer bezieht sich auf die drei grundlegenden Teilbereiche der Nachhaltigkeit, nämlich die Ökonomie, die Ökologie und den sozialen Aspekt. Auch dieses Unternehmen bezieht sich in seinem Bericht auf die GRI Vorgaben und hat dementsprechend die KPIs aufgebaut. Die externe Zertifizierung wird durch SGS sichergestellt, ein Unternehmen, das sich international u.a. mit derartigen Zertifizierungen und Prüfungen beschäftigt. Dadurch ist ein externer Check sichergestellt. Für das Kriterium der Ökonomie werden von Sulzer drei Schlüsselindikatoren unter der Prämisse festgelegt, dass Sulzer hier mit erster Priorität nachhaltig Zuwachs generieren möchte. Diese drei Schlüsselindikatoren sind zum einen die Umsatzrendite, die Kapitalrendite und ein natürliches Ertragswachstum. Dabei lag die Kapitalrendite 2009 bei 24,8% und die Umsatzrendite bei 12,4% vor und 11% nach Umstrukturierungskosten. Das Ertragswachstum lag 2009 bei 9,8%.¹⁵⁴

Des Weiteren umfasst dieser Teil im Bericht von Sulzer vor allem die Beschreibung, wie langfristige Partnerschaften mit Kunden und Zulieferern auch den Unternehmenserfolg langfristig stärken. Das bedeutet zum einen, dass das Unternehmen einen offenen und transparenten Dialog mit Investoren führt, um ein einheitliches Verständnis für die Unternehmensergebnisse auf allen Seiten zu erzielen, und vor allem eine Glaubwürdigkeit auf dem Finanzmarkt. Dafür werden durch das Unternehmen auch regelmäßig Veranstaltungen anberaumt, um hier ein Forum für Diskussionen zu diesem Thema zu bieten. Ein weiterer Punkt sind die langfristigen Geschäftsbeziehungen mit den Kunden. Da von deren Seite immer mehr Anforderungen hinsichtlich nachhaltiger Produkte gestellt werden, ist dies ein Grund mehr für Sulzer, Investitionen zu tätigen, um genau diese Anforderungen zu erfüllen. Gegenüber seinen Wett-

¹⁵⁴ Vgl. Sulzer: Sustainability Report 2009. Zürich 2010; S. 2

bewerbern will sich Sulzer durch maßgeschneiderte Lösungen für seine Kunden absetzen, die das Produkt mit allen notwendigen Dienstleistungen kombinieren.¹⁵⁵

Dauerhafte Beziehungen zu den Zulieferern sollen dazu führen, dass Sulzer bei der Produktion eine hohe Sicherheit hat, hinsichtlich der zur Verfügungsstellung der Rohstoffe aber auch ihrer Qualität. Zusätzlich stellt Sulzer durch Auditierungen und Besuche bei den Zulieferern sicher, dass diese auch den hohen Anforderungen Sulzers entsprechen. Innerhalb des eigenen Unternehmens wird dies durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und als Teil einer neu gestarteten LEAN-Initiative unterstützt, um die Prozesse im Unternehmen zu verschlanken und unnötigen Ballast zu entfernen. Eine weitere Maßnahme sind innovative Entwicklungen neuer Technologien, um sich von seinen Wettbewerbern abzusetzen.¹⁵⁶

Beim zweiten Teilbereich des Nachhaltigkeitsberichtes, in diesem Fall dem sozialen, fokussiert sich das Unternehmen auf die Darstellung, wie in die Mitarbeiter investiert wird. Als Schlüsselindikatoren werden hier die Unfallrate genannt, die 2010 geringer als 4,5 sein soll, dann soll die Schwundrate der Mitarbeiter, die das Unternehmen freiwillig verlassen, 6% nicht übersteigen und 70% der freiwerdenden Stellen im Management sollen mit internen Kandidaten besetzt werden. Diese Indikatoren wurden 2009 insoweit erfüllt, dass die Unfallrate schon auf 5,5 gesunken ist (gemäß dem Update von 2010 wurde das Ziel von 4,5 mit einem Ergebnis von 4,4 sogar unterschritten¹⁵⁷). Die Schwundrate lag bei 4,5% und 79% der freien Managementstellen wurden mit internen Bewerbern besetzt. Somit sind diese Ziele alle erfüllt worden.¹⁵⁸

Angefangen vom Recruitmentprozess, über das Bonussystem und Talent-Management bis hin zu den regelmäßigen Qualifizierungsmaßnahmen legt das Unternehmen Wert darauf, für die Mitarbeiter attraktiv zu sein und entsprechende Anreize zu bieten, um auch langfristig dem Unternehmen erhalten zu bleiben. Dabei achtet das Unternehmen vor allem auf die Gleichberechtigung und Chancengleichheit unabhängig von Geschlecht und ethischer Herkunft. Als externe Zusammenarbeit wird hier von Sulzer besonders die Unterstützung von Schulen und die Stärkung

¹⁵⁵ Vgl. Sulzer: a.a.O., 2009, S. 13/14

¹⁵⁶ Vgl. Sulzer: a.a.O.; 2009, S. 15-17

¹⁵⁷ Vgl. Sulzer: Sulzer Sustainability Update 2010.

http://www.sulzer.com/portaldata/7/Resources//01_aboutus/sustainability/susu11/documents/Sulzer_Sustainability_Update-2010_english.pdf, 2010, Stand: 20.02.2012; S. 5

¹⁵⁸ Vgl. Sulzer: a.a.O.; 2009, S. 2

der jeweiligen Wirtschaftskraft durch das Angebot von Arbeitsstellen genannt. Aber auch die Zusammenarbeit mit der Nachbarschaft gehört zu diesem sozialen Kriterium, wobei das Unternehmen regelmäßig Treffen zwischen Repräsentanten des Unternehmens und der Nachbarschaft veranstaltet, um Informationen auszutauschen und relevante Themen zu diskutieren.¹⁵⁹

Auch der Faktor Sicherheit wird unter diesen Teilbereich mit dem Ziel einbezogen, die Anzahl der Unfälle im besten Fall auf null zu reduzieren. Ebenso wie die Unternehmen zuvor sieht Sulzer es als einen wichtigen Bestandteil seiner Kultur an, sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter sicher ihren Arbeitsplatz auch wieder verlassen können. Dafür hat Sulzer hohe Sicherheitsstandards in allen Standorten implementiert und den Sicherheitsgedanken auch in dem unternehmenseigenen Verhaltenskodex aufgenommen. Durch regelmäßige interne Audits wird sichergestellt, ob diese Maßnahmen auch greifen, um kontinuierlich die Unfallrate zu reduzieren, oder ob Veränderungen vorgenommen werden müssen.¹⁶⁰

Im Hinblick auf den dritten Teilbereich der Nachhaltigkeit, nämlich die Ökologie, beschreibt das Unternehmen in seinem Bericht zunächst auch erst mal wieder die Schlüsselindikatoren. Das sind in diesem Fall die Reduktion oder zumindest Beibehaltung des Energieverbrauchs, der CO₂-Emissionen und die Produktion gefährlichen Abfalls. Diese Ziele wurden in 2009 insofern nicht erreicht, dass die CO₂-Emissionen bzw. der Energieverbrauch um 7% bzw. 9% angestiegen sind. Hier kommt hinzu, dass die Produktionszahlen sogar leicht zurückgegangen sind, so dass ein Anstieg des Energieverbrauchs eine umso schlechtere Tendenz bedeutet. Lediglich die Produktion gefährlichen Abfalls konnte um 3% gesenkt werden. Die beiden nicht erreichten Ziele wurden gemäß der Aussage von Sulzer adressiert und sollen nun konkret in den Standorten bearbeitet werden.¹⁶¹

Eine weitere Aussage von Sulzer zur Ökologie ist, dass die Standards innerhalb der Produktionsprozesse sehr hoch gelegt werden, um eine effiziente Produktion vor allem im Hinblick auf die Umweltauswirkungen zu ermöglichen und die natürlichen Ressourcen zu schonen. Somit ist es auch das Ziel des Unternehmens, die Emissionen innerhalb des gesamten Lebenszyklus der Produkte in Zusammenarbeit mit Lieferanten und Verbrauchern zu reduzieren. Dafür werden Analysen durch das Unter-

¹⁵⁹ Vgl. Sulzer: a.a.O.; 2009, S. 19/20

¹⁶⁰ Vgl. Sulzer: a.a.O.; 2009, S. 21

¹⁶¹ Vgl. Sulzer: a.a.O.; 2009, S. 2

nehmen durchgeführt, um hier weitere Verbesserungen vornehmen zu können. Vor allem im Hinblick auf die Reduktion der CO₂-Emissionen sieht Sulzer Handlungsbedarf, da diese wie zuvor erwähnt anstatt zu sinken im Jahr 2009 sogar angestiegen sind. Andererseits sieht sich Sulzer jedoch mit den getroffenen Maßnahmen und den eigenen Produkten gut aufgestellt, um dieser Herausforderung gewachsen zu sein.¹⁶²

Der Nachhaltigkeitsbericht schließt mit der Auflistung jener Standorte ab, die bewertet wurden, und einer Beschreibung, wie die Daten jährlich erfasst werden. Alle Standorte sind dafür verantwortlich, die jeweiligen Kennzahlen zu erfassen und sich für das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Ziele zu verantworten. Die Daten werden in einer gemeinsamen Datenbank erfasst und ausgewertet. Da diese Daten schon seit einigen Jahren erfasst werden, ergibt sich eine Vergleichsmöglichkeit über die letzten 5 Jahre hinweg. Die externe Bewertungskommission zertifiziert am Ende des Berichts noch einmal die Richtigkeit und Glaubwürdigkeit der Daten. Außerdem bestätigt SGS noch, dass gemäß den Vorgaben des GRI-Indexes das Unternehmen Sulzer ein A+ erreicht und somit sehr gut laut diesen KPIs abschneidet. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass SGS nur den Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstellung bewertet und nicht alle einzelnen Daten überprüft.¹⁶³

4.3.4 Nachhaltigkeitsbericht von Technip

Technip ist ein französisches Unternehmen, das international im Anlagenbau tätig ist. Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht ist aus dem Jahre 2010 und die erfassten Kennzahlen basieren ebenfalls auf den GRI Vorgaben. Allerdings enthält dieser Bericht keinen zusätzlichen Review durch eine externe Kommission bzw. eine andere Überprüfung der erfassten Daten, sei es nun in qualitativer oder quantitativer Form. Zunächst beginnt der Bericht mit einer Darstellung des Unternehmens, seines Vorstands, der Performance und strategischen Ausrichtung der einzelnen Geschäftsbereiche. Außerdem werden die Grund- und Leitsätze vorgestellt, die den ethischen Rahmen für alle Mitarbeiter bilden.¹⁶⁴

Bei der Betrachtung der nachhaltigen Entwicklung legt das Unternehmen gemäß seinem Bericht Wert darauf, dass alle Stakeholder berücksichtigt werden, d.h. sowohl

¹⁶² Vgl. Sulzer: a.a.O.; 2009, S. 23-25

¹⁶³ Vgl. Sulzer: a.a.O.; 2009, S. 22-35

¹⁶⁴ Vgl. Technip: Activity and Sustainable Development Report 2010. Paris 2011; S. 1-38

die internen, nämlich die Mitarbeiter, als auch die externen wie Nachbarn oder anderweitige Organisationen. Zunächst werden hier für alle Bereiche erst einmal qualitativ die Prozesse und Vorhaben beschrieben und im Anschluss aller Aspekte wird dann in einer Übersicht auf die zugehörigen Kennzahlen eingegangen. Bei den Mitarbeitern investiert das Unternehmen in gute Auswahlverfahren, um Talente zu fördern, und im weiteren Verlauf auf kontinuierliche Weiterbildungen innerhalb des Unternehmens. Denn um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein, müssen entsprechende Talente im Unternehmen vorhanden sein, die das Unternehmen vorwärts führen können. Um hier eine bessere Förderung zu ermöglichen, wurde das System des Talentmanagements derart im Unternehmen verändert, dass nun alle Geschäftsbereiche selbst für die Förderung ihrer Talente zuständig sind. Ein weiterer Schwerpunkt dieser Talentförderung soll die Übernahme weltweiter Jobs sein, um auch den Herausforderungen in einer völlig anderen Kultur, in einem anderen Land gewachsen zu sein und damit sein eigenes Profil noch zu erweitern.¹⁶⁵

Außerdem wird darauf geachtet, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen kontinuierlich geschult werden. Immer passend zur jeweilige Situation des Mitarbeiters und den durch seinen Job entstehenden Bedarf werden die notwendigen Trainings zur Verfügung gestellt. Für alle neuen Mitarbeiter startet dieses Programm daher schon mit einem Onboarding, bei dem die grundlegenden Fakten zur Öl- und Gasindustrie erläutert werden. Durch die Internationalität des Unternehmens ist es beim Thema Mitarbeiter auch wichtig, dass innerhalb des weltweiten Teams eine hohe Diversität vorherrscht. Gleichzeitig bedeutet dies, dass allen Mitarbeitern unabhängig vom Geschlecht oder der Herkunft die gleiche Förderung zuteilwird.¹⁶⁶

Im Kontakt mit externen Gruppierungen achtet Technip darauf, dass bei neuen Projekten auch die betroffenen Gemeinden und die lokale Wirtschaft profitieren und mit eingebunden werden. Somit sollen ebenfalls die vor Ort sich befindenden kleinen und mittelständischen Unternehmen eine Möglichkeit erhalten, sich an dem Projekt zu beteiligen. Auch an den jeweiligen Standorten wird darauf fokussiert, bevorzugt lokale Mitarbeiter einzustellen, um damit zusätzlich die lokale Wirtschaft zu unterstützen. Den Mitarbeitern der Partnerfirmen wird die gleiche Gesundheitsüberprüfung angeboten wie den Technip-eigenen Mitarbeitern, so dass sie hier Zugang zu der best möglichen Technik haben. Ebenso organisiert das Unternehmen mit anderen

¹⁶⁵ Vgl. Technip: a.a.O.; S. 45

¹⁶⁶ Vgl. Technip: a.a.O.; S. 46-47

Organisationen z.B. weltweite Hilfsprojekte und unterstützt humanitäre Einrichtungen, ein Beispiel hierfür ist u.a. die Unterstützung von Erdbebenopfern in China, die durch Technip organisiert wurde.¹⁶⁷

Der ökonomische Teilbereich der nachhaltigen Entwicklung wird von Technip dahingehend berücksichtigt, dass eine hohe Effizienz und Profitabilität der Produktion im Einklang mit der Sicherstellung der Zufriedenheit des Kunden angestrebt wird. Dabei wird die Qualität unter anderem durch Zertifizierungen sichergestellt wie z.B. der ISO 9001. Diese ISO legt die Mindestanforderungen an Managementsysteme fest und bisher wurden schon mehrere Standorte von Technip hinsichtlich dieser ISO-Norm zertifiziert. Außerdem werden für alle Prozessschritte bei der Herstellung des Produktes regelmäßig Umfragen durchgeführt, um mögliche Verbesserungspunkte aufzuspüren und verändern zu können. Bei der Auswahl der Zulieferer wird sichergestellt, dass die Aspekte der nachhaltigen Entwicklung auch von diesen eingehalten werden, um ein einheitliches Ziel verfolgen zu können. Dafür werden bei den Zulieferern und Partnerfirmen regelmäßig Audits durchgeführt, um zu gewährleisten, dass die hohen Anforderungen auch eingehalten werden. Als Output aus diesen Bemühungen setzt sich das Unternehmen ebenfalls das Ziel, seine Shareholder so viel wie möglich durch eine entsprechende Dividende an dem erzielten Erfolg zu beteiligen.¹⁶⁸

Die Sicherheit seiner Mitarbeiter innerhalb des Arbeitsumfeldes ist ebenfalls eines der wichtigen Ziele für Technip, d.h., es wird hierzu erfasst, wie viele Unfälle innerhalb des Jahres im Unternehmen aufgetreten sind. Obwohl die Unfallrate stetig gesunken ist und 2010 ein Niveau von 0,22 erreicht hat, hebt das Unternehmen hier die tragische Information hervor, dass es dennoch zu zwei Todesfällen gekommen ist. Die hohe Priorität für die Sicherheit gilt nicht nur für die eigenen Mitarbeiter, sondern auch für alle Fremdfirmen, die an den jeweiligen Technip-Standorten beschäftigt sind. Eine Maßnahme, die ergriffen wurde, um hier auch weiterhin Verbesserungen zu erzielen, ist die Implementierung eines Führungsprogramms, das dazu dienen soll, in den Köpfen der Führungsebene die verschiedenen Aspekte zum Thema Sicherheit und die Herausforderungen zu verankern, die hierbei gemeistert werden müssen. Auch zu diesem Aspekt werden regelmäßig Audits durchgeführt, um mögliche Verbesserungspunkte zu finden. Zusätzlich unterstützt das Unternehmen seine

¹⁶⁷ Vgl. Technip: a.a.O.; S. 48-51

¹⁶⁸ Vgl. Technip: a.a.O.; S. 53-55

Mitarbeiter ebenfalls bei gesundheitlichen Vorkehrungen, die sich nicht aus der Arbeit am Standort selbst, sondern durch äußere Umstände, wie z.B. Epidemien, ergeben in Form von Impfungen.¹⁶⁹

Der Hauptfokus unter dem Gesichtspunkt der Ökologie liegt auch bei Technip in der Reduktion der Treibhausgasemissionen sowie dem Wasserverbrauch und der Abfallerzeugung innerhalb des Unternehmens. Um ein hohes Niveau im Bereich der Umwelteffizienz zu erreichen, baut das Unternehmen hier auf drei Kernziele, auf die kontinuierlich hingearbeitet werden sollen. Das ist erstens eine Verbesserung der Konsistenz und der Qualität des Umweltreportings, das ist zum zweiten eine Steigerung der Ausführungsstandards und das ist drittens eine verbesserte Kommunikation, um unternehmensübergreifend Erfahrungen und best practice auszutauschen. Technip hat hier mehrere neue Programme angestoßen, die innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts erläutert werden. Dazu gehört zum einen die Implementierung eines Systems, das auf Basis des Energieverbrauchs die CO₂-Emissionen berechnet, um zukünftig einen direkten Bezug herstellen und die Menge der Emissionen reduzieren zu können. Außerdem wurde eine Initiative ins Leben gerufen, die alle Standorte dazu auffordert, den Elektrizitätsverbrauch zu senken und nachhaltig produzierte Materialien zu nutzen. Zusätzlich öffnet sich das Unternehmen auch dem Bereich der erneuerbaren Energien wie z.B. der Windenergie oder der Geothermie.¹⁷⁰

Der Bericht schließt mit einer Übersicht der erfassten qualitativen Daten ab, die wie zuvor erwähnt auf den GRI Vorgaben basieren. Dabei sieht man, dass sich z.B. unter dem sozialen Aspekt der Anteil der Frauen auf den Managementebenen erhöht hat (von 14% in 2009 auf 18% in 2010). Bei den Trainingskennzahlen ist erkennbar, dass diese im Vergleich zu 2009 gesunken sind. Zwar konnten etwas mehr Mitarbeiter als 2009 an mindestens einem Training teilnehmen, aber die durchschnittliche Trainingsanzahl pro Mitarbeiter ist gesunken (von 31 auf 25). Dies widerspricht in gewisser Weise dem oben genannten Fokus des Unternehmens, ausreichend Training für jeden Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, denn noch erhalten fast 9000 Mitarbeiter gar kein Training. Bei allen Kennzahlen wird lediglich immer ein Vergleich mit dem Vorjahr, also in diesem Fall 2009 ermöglicht.¹⁷¹

¹⁶⁹ Vgl. Technip: a.a.O.; S.59/60

¹⁷⁰ Vgl. Technip: a.a.O.; S. 63-65

¹⁷¹ Vgl. Technip: a.a.O.; S. 70-71

Bei einem Blick auf die Umweltkennzahlen zeigt sich bei den Energiezahlen, dass zwar deutlich weniger Gas (als direkte Energiequelle) und auch Strom (als indirekte Quelle) bezogen wurde, dafür allerdings der Verbrauch an Heizöl drastisch gestiegen ist und auch nicht durch die Reduktion in den beiden anderen Bereichen kompensiert werden kann. Insgesamt ist der Energieverbrauch also gestiegen. Sowohl der Wasserverbrauch (2010: 2.946.805 m³ und 2009: 4.514.993 m³) als auch die Menge an Papieraufwand (2010: 571 t und 2009: 767 t) konnten jedoch deutlich reduziert werden. Ebenso konnte die erzeugte Menge an Abfall mehr als halbiert werden. Die Treibhausgasemissionen konnten ebenfalls signifikant reduziert werden, so dass zumindest alle drei Kernkennzahlen für diesen Bereich verbessert werden konnten.¹⁷²

Auf der Seite der wirtschaftlichen Kennzahlen kann das Unternehmen insgesamt betrachtet einen Jahresüberschuss aufweisen, der im Vergleich zu 2009 mehr als verdoppelt werden konnte (2010: ca. 418 Mio. \$ und 2009: ca. 170 Mio. \$). Außerdem zeigt sich, dass alle Geschäftsbereiche zu diesem Gewinn beigetragen haben. Wie schon zuvor erwähnt schließt dieser Bericht mit dieser Übersicht, ohne einem externen Review unterzogen worden zu sein.¹⁷³

¹⁷² Vgl. Technip: a.a.O.; S. 72-73

¹⁷³ Vgl. Technip: a.a.O.; S. 74-75

4.4 Vergleich der verschiedenen Nachhaltigkeitsberichte

Wenn man nun die vier bzw. fünf (inklusive dem ursprünglichen Bericht) Nachhaltigkeitsberichte betrachtet, lässt sich zunächst einmal feststellen, dass es kein einheitliches Format hinsichtlich des Aufbaus eines derartigen Berichtes zu geben scheint. Lediglich folgen alle vorliegenden Berichte den Vorgaben der GRI, so dass die Kennzahlen direkt vergleichbar sein müssten. Abgesehen von diesen Kennzahlen decken sie zwar alle die Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales ab, jedoch ist individuell nach Unternehmen verschieden wie detailliert dies ist und mit welchem Schwerpunkt. Des Weiteren sind von den fünf Berichten nicht alle durch eine externe Kommission überprüft worden, um einen zusätzlichen unabhängigen Check hinzuziehen, so dass sich in diesen Fällen die Frage stellt, inwieweit die Darstellungen hundertprozentig glaubhaft sind. Hinsichtlich dieser nicht einheitlichen Darstellung ist der neue Vorschlag eines Nachhaltigkeitskodex ein Schritt in die richtige Richtung, um wirklich eine umfassende Vergleichbarkeit zu erreichen.

Im Hinblick auf die zuvor gestellte Frage, ob sich die Partnerfirmen aneinander anpassen, lässt sich hier festhalten, dass zumindest in allen Berichten die drei Schwerpunkte der nachhaltigen Entwicklung angesprochen werden. Zu allen dreien gibt es Kennzahlen, die den aktuellen Status belegen. Somit gibt es in dieser Hinsicht eine Übereinstimmung. Ein gleicher Aufbau ist bei den hier verglichenen Firmen nicht gegeben. Dabei wird dies allerdings auch zum jetzigen Zeitpunkt noch kein Anspruch der Partnerfirmen sein, da der Schwerpunkt zunächst in der Berichterstattung an und für sich liegt. Eine weitere Angleichung der Berichte wird und muss zukünftig erfolgen.

Wie schon in der Einleitung zu diesem Kapitel erwähnt, verspüren bisher offensichtlich nur die großen und vor allem international tätigen Unternehmen den Druck durch die Stakeholder nach derartigen Nachhaltigkeitsberichten. Dieser externe Einfluss führt dazu, dass die meisten großen Unternehmen die Verpflichtung gegenüber einer nachhaltigen Entwicklung ernst nehmen und sie entsprechend daran arbeiten, ihren Anforderungen hier nachzukommen. Allerdings ist die Frage berechtigt, in wieweit die Unternehmen in der nachhaltigen Entwicklung wirklich so gut aufgestellt sind, wie es in den Berichten scheint. Denn jeder Nachhaltigkeitsbericht für sich gesehen zeichnet ein meist sehr gutes Bild über das Unternehmen. Nun sollte man davon

ausgehen können, dass die quantitativen Aussagen, nämlich die Kennzahlen aller fünf Berichte, miteinander verglichen werden können. Denn dadurch, dass sich alle nach den GRI-Vorgaben richten, sollte hier ein Vergleich möglich sein. Vor allem die Stakeholder haben an dieser Möglichkeit Interesse, da es so vereinfacht wird, einen direkten Vergleich zwischen den Unternehmen zu ziehen, wenn es z.B. um Investitionsüberlegungen geht

Die GRI-Vorgaben bestehen aus Kern-Kennzahlen und aus zusätzlichen Informationen, die ein Unternehmen zur Verfügung stellen kann. Dies sieht beispielhaft für die wirtschaftlichen Kennzahlen wie folgt aus:

Ökonomische Indikatoren

Leistungsindikatoren

Aspekt: Wirtschaftliche Leistung

- | | |
|------|--|
| KERN | EC1 Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert, einschließlich Einnahmen, Betriebskosten, Mitarbeitergehältern, Spenden und anderer Investitionen in die Gemeinde, Gewinnvortrag und Zahlungen an Kapitalgeber und Behörden (Steuern). |
| KERN | EC2 Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen. |
| KERN | EC3 Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen. |
| KERN | EC4 Bedeutende finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand (z. B. Subventionen). |

Aspekt: Marktpräsenz

- | | |
|------------|---|
| ZUSÄTZLICH | EC5 Spanne des Verhältnisses der Standard-eintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Geschäftsstandorten. |
| KERN | EC6 Geschäftspolitik, -praktiken und Anteil der Ausgaben, der auf Zulieferer vor Ort an wesentlichen Geschäftsstandorten entfällt. |
| KERN | EC7 Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal an den Posten für leitende Angestellte an wesentlichen Geschäftsstandorten. |

Aspekt: Mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen

- | | |
|------------|--|
| KERN | EC8 Entwicklung und Auswirkungen von Investitionen in die Infrastruktur und Dienstleistungen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen, sei es in Form von kommerziellem Engagement, durch Sachleistungen oder durch pro bono-Arbeit. |
| ZUSÄTZLICH | EC9 Verständnis und Beschreibung der Art und des Umfangs wesentlicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen. |

Abbildung 78 Wirtschaftliche Kennzahlen gemäß den GRI-Vorgaben¹⁷⁴

¹⁷⁴ Abb. aus: Globale Reporting Initiative: a.a.O. ; Indikatorprotokollsatz: Ökonomische Indikatoren; S.1

Andererseits sind diese Kernkennzahlen aber nicht verpflichtend, sondern jedes Unternehmen entscheidet, ob diese Kennzahlen für sich selbst relevant und zutreffend sind oder nicht. Dementsprechend gibt es auch am Ende der geprüften Nachhaltigkeitsberichte keine einheitliche Tabelle anhand der GRI-Vorgaben, die man nebeneinander legen könnte, um einen Vergleich durchzuführen. Stattdessen werden in allen oben betrachteten Berichten zwar Kennzahlen erfasst und tabellarisch abgebildet, jedoch teilweise unter anderen Bezeichnungen als in den GRI-Vorgaben und wie schon erwähnt nicht mit 100%iger Übereinstimmung.

Außerdem bleibt es den jeweiligen Unternehmen selbst überlassen, ob sie einige der Kennzahlen qualitativ belegen, d.h., indem die Maßnahmen beschrieben werden, oder quantitativ. Es ist für den Betrachter der Berichte also nicht direkt nachvollziehbar, wo die Kennzahlen aus den GRI-Vorgaben in dem Nachhaltigkeitsbericht wiederzufinden sind, denn die Bezeichnung ist nicht klar und es gibt meist keine einheitliche finale Übersicht, sondern man muss evtl. den Bericht komplett durchsuchen. Das einzige positive Beispiel unter den fünf Berichten, bei dem der Bericht 1:1 die Vorgaben des GRI tabellarisch übernimmt und anhand derer dann bewertet, ob das Unternehmen diesen Punkt erfüllt, wenn ja inwieweit und wo die Informationen im Bericht zu finden sind, ist Voith. Die dort dargestellte Tabelle sieht (hier nur ein Ausschnitt) wie folgt aus:

4. Branchenübergreifender Vergleich auf nationaler Ebene

Gesellschaft		
	Managementansatz	● NHB S. 57-60
SO1	Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Gemeinden oder Regionen	● NHB S. 57-60; GB S. 52
SO2	Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken untersucht wurden	Die ordentliche Implementierung der Compliance-Strukturen am Standort ist Bestandteil der Prüfung der Konzernrevision. ● NHB S. 21-22; siehe Kommentar
SO3	Mitarbeiterschulungen bezüglich Anti-Korruption	Im GJ 2009/10 wurden 200 Führungskräfte, 208 Compliance Beauftragte und über diese Multiplikatoren insgesamt 10859 Personen weltweit geschult. Dies entspricht 26% der Beschäftigten. ● NHB S. 23; siehe Kommentar
SO4	Korruptionsvorfälle und ergriffene Maßnahmen	● NHB S. 23
SO5	Politische Positionen und Teilnahme an der politischen Willensbildung und am Lobbying	○
SO6	Zuwendungen an Parteien und Politiker	○
SO7	Klagen aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten	Es gab im Berichtszeitraum keine Klagen aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten. ● NHB S. 23; siehe Kommentar
SO8	Geldbußen aufgrund des Verstoßes gegen Rechtsvorschriften	
Produktverantwortung		
	Managementansatz	● NHB S. 35-45
PR1	Untersuchte Lebenszyklusstadien in Bezug auf Gesundheit und Produktsicherheit	● NHB S. 26, 33, 36
PR2	Nichteinhaltung von Vorschriften bezüglich Gesundheit und Produktsicherheit	○
PR3	Gesetzliche Informationspflichten für Produkte und Dienstleistungen	○
PR4	Nichteinhaltung der gesetzlichen und freiwilligen Informationspflichten für Produkte und Dienstleistungen	○
PR5	Erfassung der Kundenzufriedenheit	● NHB S. 14
PR6	Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung	○
PR7	Nichteinhaltung von gesetzlichen und freiwilligen Vorschriften in Bezug auf Werbung	○
PR8	Berechtigte Datenschutzbeschwerden	○
PR9	Wesentliche Bußgelder aufgrund von Verstößen gegen Gesetzesvorschriften in Bezug auf Erwerb und Nutzung der Produkte	Nicht berichtet aufgrund interner Regelungen ○

● = erfüllt ○ = in Teilen erfüllt ○ = nicht erfüllt Hellgrau = Zusatzindikatoren NHB = Nachhaltigkeitsbericht 2010 GB = Geschäftsbericht 2009/10

Abbildung 79 Ausschnitt aus der tabellarischen Darstellung der Kennzahlen von Voith aus dem Nachhaltigkeitsbericht von 2010¹⁷⁵

Diese Darstellung ermöglicht dem Leser eine Nachverfolgung anhand der GRI-Vorgaben durch den gesamten Bericht. Wobei hier festzuhalten ist, dass sich bei den Quellenangaben zum Teil auch auf den Geschäftsbericht bezogen wird, so dass man auch diesen mit zur Betrachtung hinzuziehen muss. Wenn aber eine derartige Übersicht Teil aller Nachhaltigkeitsberichte wäre, dann würde ein Vergleich deutlich vereinfacht werden.

Ein weiterer Aspekt, der bei einem Vergleich zu beachten ist, ist die inhaltliche Aussagekraft der Nachhaltigkeitsberichte. Denn die einzige Einstufung, die durch die GRI-Vorgaben möglich ist, ist die der Anwenderebene. Das heißt, dass das Unternehmen hier festlegt, in welchem Maße der Bericht an die Vorgaben des GRI angepasst ist. Dies wird durch A, B oder C gekennzeichnet, wobei A den höchsten Einhal-

¹⁷⁵ Abb. aus: Voith GmbH: a.a.O.; S. 72

tungsgrad der Kennzahlen bezeichnet. Sobald dies auch durch eine externe Kommission belegt wird, wird der Buchstabe noch durch ein „+“ ergänzt.¹⁷⁶

Von den betrachteten Nachhaltigkeitsberichten ist nur in einem die Nennung der Anwendungsebene zu finden und zwar bei Sulzer, nämlich ein „A+“.¹⁷⁷ In keinem der anderen Berichte wird hierzu etwas erwähnt.

Allerdings sagt diese Anwendungsebene auch gar nichts über den Inhalt aus, sondern nur über die Kennzahlen, die angewendet wurden. Damit lässt sich aber nicht festlegen, ob der jeweilige Wert im Hinblick auf die Nachhaltigkeit schon als gut zu bezeichnen ist oder nicht. Denn es gibt von Seiten der GRI keine Vorgaben bzw. Grenzwerte, ab denen man eine gute, mittlere oder schlechte Performance des Unternehmens in diesem Bereich festlegen kann. Es ist also lediglich eine Darstellung der Fakten anhand eines vorgegebenen Rahmens.

Wenn man nach der Beschreibung und Selbstbewertung der Unternehmen geht, so können zumindest von den fünf betrachteten alle mit einer guten Note bewertet werden, was ihr nachhaltiges Handeln angeht. Wenn man aber nun den Corporate Responsibility Review der Ratingagentur Oekom Research von 2011 betrachtet, so zeigt sich ein anderes Bild. Diese Ratingagentur bewertet in regelmäßigen Abständen eine Vielzahl an Unternehmen aus verschiedenen Branchen und in Ländern weltweit.

Zwar kann hier keine Aussage direkt über die einzelnen Unternehmen getroffen werden, da diese nicht namentlich im Bericht erwähnt werden, das Gesamtbild widerspricht jedoch einer sehr guten Darstellung und es ist fraglich, dass genau die fünf ausgewählten Berichte als sehr gut zu bewerten sind, wohingegen die restlichen Unternehmen ein deutlich schlechteres Bild aufweisen, indem nämlich bei deutlich mehr als der Hälfte der betrachteten Unternehmen eine unzureichende Nachhaltigkeitsleistung vorliegt.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Vgl. Globale Reporting Initiative: a.a.O.; GRI Anwendungsebenen S.2/3

¹⁷⁷ Vgl. Sulzer: a.a.O.; S. 35

¹⁷⁸ Vgl. Oekom Research: Oekom Corporate Responsibility Review 2011. München 2011
http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2011.pdf, Stand: 08.06.2012, S. 5

Dies wird vor allem dadurch verstärkt, dass zwei der fünf betrachteten Berichte von Unternehmen aus der Öl- und Gasindustrie erstellt wurden. Diese Branche weist aber die zweit schlechteste Durchschnittsbewertung bei der Betrachtung der verschiedenen Branchen auf, nämlich 20,8%. Dabei ist diese Skala so aufgebaut, dass bei 0% eine sehr schlechte und bei 100% eine sehr gute Nachhaltigkeitsperformance vorliegt.¹⁷⁹

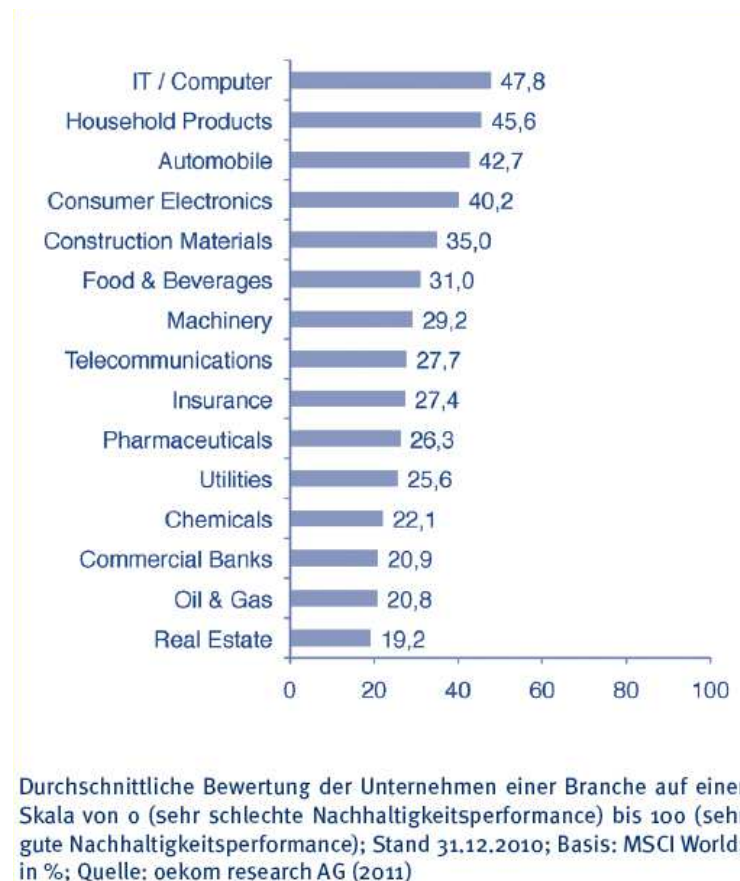


Abbildung 80 Durchschnittliche Bewertung der Unternehmen zur Nachhaltigkeitsperformance¹⁸⁰

Auf der anderen Seite erfüllen aber immerhin fast 18% der bewerteten Unternehmen die Voraussetzungen für eine Best - in - Class Einstufung nach den Kriterien von oekom Research.¹⁸¹

Beides zeigt also, dass die Unternehmen sich weltweit in ihren Nachhaltigkeitsmaßnahmen engagieren und auch investieren, um hier besser zu werden, dass aber ein sehr guter durchschnittlicher Status noch lange nicht erreicht ist. Daher ist eine durchgehend sehr gute Bewertung der fünf betrachteten Berichte anzuzweifeln. Es fehlt hier eindeutig eine unabhängige Bewertungsbasis, die konkrete Schlüsse aus den jeweiligen Berichten ermöglicht. Bisher erhält man aus vielen Berichten lediglich

¹⁷⁹ Vgl. Oekom Research: a.a.O.; S. 24-30

¹⁸⁰ Abb. aus: Oekom Research: a.a.O.; S. 30

¹⁸¹ Vgl. Oekom Research: a.a.O.; S. 5

einen Überblick und eine durch Unternehmensvertreter subjektiv vorgenommene Bewertung des Ganzen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, Antworten auf folgende drei Fragen zu finden:

- Weicht die von den Mitarbeitern wahrgenommene Nachhaltigkeit eines Unternehmens von dem veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht ab?
- Wenn eine Abweichung vorliegt, in welchem Maße ist diese ausgeprägt und betrifft sie den gesamten Bericht oder nur Teilbereiche der nachhaltigen Entwicklung?
- Wie sieht der aktuelle Status der Berichterstattung unter Berücksichtigung aller drei Aspekte der Nachhaltigkeit aus und ist eine Vergleichbarkeit für den Leser möglich?

Um die erste Fragestellung beantworten zu können, wurde auf Basis der aktuell zur Verfügung stehenden Bewertungssysteme ein zum Standort und den Rahmenbedingungen passendes System gewählt und entsprechend an die Vor-Ort-Situation angepasst. Dann wurde dieser Fragebogen unter den Mitarbeitern am Standort ausgeteilt, um einen möglichst umfassenden Überblick über die Einschätzung der Mitarbeiter zum Thema Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen zu bekommen.

Bei der Auswertung dieser Ergebnisse hat sich zunächst einmal ergeben, dass die Mitarbeiter ihr Unternehmen insgesamt als „gut“ in den verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen einstufen. Im Vergleich zu dem veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht des Mutterkonzerns konnte jedoch aufgezeigt werden, dass diese Einschätzung nicht eins zu eins mit der unternehmenseigenen Darstellung übereinstimmt. Es gibt demnach eine klare Abweichung zwischen der Einschätzung der Mitarbeiter zum Thema nachhaltige Entwicklung in ihrem Unternehmen und der offiziellen Bewertung des Unternehmens.

Die anschließende Betrachtung der zweiten Fragestellung, wieweit die Einschätzung der Mitarbeiter vom Unternehmensbericht abweicht, zeigte, dass in dem betrachteten Unternehmen zwei Bereiche (nämlich Kommunikation und Ökologie) im Unterneh-

mensbericht in etwa so bewertet wurden wie auch von den Mitarbeitern in der Umfrage. Hier gibt es demnach eine ähnliche Wahrnehmung der aktuellen Situation. Dagegen wurden die anderen beiden Aspekte (Ökonomie und Soziales) von den Mitarbeitern schlechter bewertet, als im Unternehmensbericht selbst. Außerdem hat sich bei diesen Bereichen der Nachhaltigkeit gezeigt, dass vom Unternehmen aus der Fokus innerhalb des Nachhaltigkeitsberichtes auf zwei oder drei Aspekte gelegt wird und nicht alle Facetten dieser Nachhaltigkeitsbereiche betrachtet werden, vor allem hinsichtlich der Punkte, die von den Mitarbeitern teilweise als verbesserungswürdig eingestuft wurden. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass der Umfang der Nachhaltigkeitsaspekte oft individuell von Unternehmen zu Unternehmen variiert.

Insgesamt gesehen kann man hier festhalten, dass die Abweichungen in etwa einer Note entsprechen, d.h. statt einer sehr guten oder guten Bewertung nur eine gute bzw. befriedigende Einschätzung. Somit ist die Diskrepanz zwar vorhanden, jedoch nur in eingeschränktem Maße. Vielmehr ist aufgefallen, dass die Priorisierung der Teilbereiche und der für die Mitarbeiter bzw. das Unternehmen schwerpunktmäßig betrachteten Facetten voneinander abweichen.

Für die Beantwortung der dritten Fragestellung wurden vier weitere Nachhaltigkeitsberichte hinsichtlich ihrer Vergleichbarkeit und der Möglichkeit analysiert, den Stand der Nachhaltigkeit dieser Unternehmen zu bewerten. Dabei hat sich gezeigt, dass zwar ein einheitlicher Index für die Reportings genutzt wurde (der GRI), jedoch dadurch noch keine Vergleichbarkeit der verschiedenen Kennzahlen möglich gemacht wurde und sich auch keine direkte Bewertung aus den Berichten ableiten ließ.

Denn jeder der betrachteten Berichte bewertet das jeweilige Unternehmen insgesamt gesehen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit sehr gut, das Ergebnis einer Ratingagentur für Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigt weltweit jedoch ein anderes Bild. Bisher ist hier also noch keine gemeinsame Basis gegeben, die dem Leser einen Vergleich zwischen den Berichten, geschweige denn eine detaillierte Aussage zum Aspekt Nachhaltigkeit ermöglicht.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich demnach folgende offenen Fragen und Felder für *Entwicklungs- bzw. weiteren Forschungsbedarf* ableiten:

- Im Rahmen einer Nachhaltigkeitsbetrachtung in einem Unternehmen sollte auch der externe Blickwinkel auf die nachhaltigen Aspekte mit aufgenommen werden, z.B. durch Einbeziehung der Nachbarn und Fremdfirmenmitarbeiter. Denn deren Sichtweise wird durch andere Eindrücke geprägt als die der Mitarbeiter des eigenen Unternehmens. Dafür ist es jedoch notwendig, dass zusätzliche Fragebogen, angepasst auf den überhaupt möglichen Einblick in das Unternehmen, für die beiden Zielgruppen erstellt werden.
- Die erfassten Abweichungen zwischen der Einschätzung der Mitarbeiter und des Unternehmens selbst müssen zukünftig vor allem vom Unternehmen betrachtet und analysiert werden. Denn als ein wichtiger Bestandteil der nachhaltigen Entwicklung ist im Bereich „Soziales“ die Gesamtheit der Mitarbeiter zu sehen, und wenn diese eindeutig andere Prioritäten bei der Nachhaltigkeit setzt, sollte dies vom Unternehmen berücksichtigt werden.
- Im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte werden die nächsten Jahren zeigen müssen, inwieweit die Unternehmen den neuen Nachhaltigkeitskodex des Rats für Nachhaltige Entwicklung annehmen und umsetzen werden, um eine einheitliche Basis zu schaffen. Aktuell haben sich immerhin schon zwei Unternehmen dazu bereit erklärt, diese Bedingungen durch Unterzeichnung der Entsprechenserklärung zu erfüllen und bei der Berichterstattung zu berücksichtigen.
- Auch der überarbeitete Nachhaltigkeitsbericht der Bundesregierung, der Anfang dieses Jahres veröffentlicht wurde, gibt eine Richtung vor und zeigt, welche Prioritäten zukünftig beim Thema Nachhaltigkeit gelten. Beide Dokumente verdeutlichen, dass an dem Thema Nachhaltigkeit noch immer auf nationalen und internationalen Ebenen gearbeitet wird und vor allem werden muss. Denn das Thema Nachhaltigkeit ist zwar seit langem in aller Munde, doch noch ist ein langer Weg zu gehen, um den zukünftigen Generationen auch wirklich ei-

ne Möglichkeit zu geben, selbst ihre Bedürfnisse in der Masse zu erfüllen wie es die jetzige Generation tut.

- Vor allem die Unternehmen, die einen starken Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten müssen, da ihr Einfluss national als auch international sehr groß ist, müssen weiter an ihren Berichten arbeiten, aber viel mehr noch an den Maßnahmen, über die in diesen Berichten Bilanz gezogen wird.

Die in dieser Arbeit erzielten Antworten und Ergebnisse können wie folgt Anwendung finden:

- Gerade der Vergleich zwischen dem Nachhaltigkeitsbericht und der Mitarbeiterbefragung hat gezeigt, dass Nachhaltigkeit von den jeweiligen Stakeholdergruppen auch unterschiedlich erfasst und bewertet wird. Somit sollte es zukünftig das Ziel der Unternehmen sein, diesen breiten Blickwinkel abzudecken und sich konstruktiv mit den dort vorgebrachten Verbesserungspunkten auseinanderzusetzen.
- Zwar muss nicht direkt bei jeder Berichterstattung ein aufwändiger Fragebogen erarbeitet und verteilt werden, da dies einen erheblichen Aufwand für die Unternehmen bedeutet. Aber ein erster Schritt besteht darin, dass bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes Mitarbeiter aus verschiedenen Ebenen miteinbeziehen und ihre Sichtweisen mit einfließen können. Nur dann besteht die Möglichkeit, einen Großteil der Bereiche der nachhaltigen Entwicklung abzudecken und einen breiten Rückhalt im jeweiligen Unternehmen zu erlangen.
- Die Ergebnisse haben gezeigt, dass auch die Mitarbeiter eine positive Veränderung der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen wahrnehmen, und daran muss auch weiterhin kontinuierlich gearbeitet werden. Nur durch diesen ganzheitlichen Einsatz können alle Bereiche der nachhaltigen Entwicklung nach und nach im Unternehmen implementiert und auch von allen Beteiligten gelebt werden.

Abschließend lässt sich hier festhalten, dass die Unternehmen ihre Verantwortung in der weltweiten nachhaltigen Entwicklung erkannt haben und in ihren Unternehmensgrundsätzen und umzusetzenden Aktivitäten berücksichtigen. Dennoch ist hier noch einiges an Verbesserungspotenzial gegeben, welches in den nächsten Jahren umzusetzen ist. Vor allem sollte es auch im Interesse der Unternehmen liegen, ein realistisches Bild der eigenen Nachhaltigkeit zu zeigen, welches sich kontinuierlich verbessert, und keine durchgehend sehr gute Darstellung, die eigentlich keine Verbesserung mehr notwendig macht, obwohl weltweit genau dieser Bedarf zu sehen ist.

Literaturverzeichnis

- **Amelung N.; Mayer-Scholl B., Schäfer, M. u.a.:** Einstieg in Nachhaltige Entwicklung; In: Weber, J. (Hrsg.); Amelung, N.; Mayer-Scholl, B. u.a.: Einstieg in nachhaltige Entwicklung; Frankfurt am Main 2008; S. 5-20
- **Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W. u.a.:** Multivariate Analysemethoden; Heidelberg 2011
- **Baedeker, C., Heuer, P., Klemisch, H., u.a.:** Handbuch zur Anwendung von SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises – Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung; Wuppertal 2002
- **Baedeker, C.; Meier, S.; Rohn, H.:** SAFE – Auswertungscharts zur Unternehmensbewertung; www.fruehwarnsysteme.net/tools/17safesu/safe_auswertungchart.pdf; Stand: 29.05.2011
- **Bieker, T.; Dyllick, T.; Gminder, C.-U. u.a.:** Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard; IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 94; St.Gallen 2001
- **Blank, E:** Sustainable Development; In: Schulz, W. (Hrsg.); Burschel C.; Weigert M.; Liedtke C. u.a.: Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften; München 2001; S. 374 - 385
- **Bruns, J.:** Datengewinnung mittels Befragung; in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung – Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung; Symposium; Düsseldorf 2008; S. 123- 129
- **Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit:** Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung in Deutschland; Bonn 1997
- **Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit:** Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis; Berlin 2009
- **Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit:** EMAS: Das Eco-Management and Audit Scheme der Europäischen Union; EMAS Flyer; http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/EMAS-Flyer.pdf; Stand: 08.06.2012
- **Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit:** EMAS: Von der Umwelterklärung zum Nachhaltigkeitsbericht; Berlin 2007
- **Böhler, H.:** Marktforschung; Stuttgart 2004
- **Bundesrepublik Deutschland:** Fortschrittsbericht nach Artikel 22 der Richtlinie 2009/28/EG zur Förderung der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen; <http://www.erneuerbare->

energien.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/fortschrittsbericht_bf.pdf; Stand: 31.12.2011

- **Dalluege, C.-A.:** EFQM – praktische Umsetzung – Mit Kennzahlen steuern –; In: Management und Qualität, 46,5 (2011), S. 12-14
- **Deutscher Bundestag:** Bericht der Enquete-Kommission „ Schutz des Menschen und der Umwelt – Bewertungskriterien und Perspektiven für umweltverträgliche Stoffkreisläufe in der Industriegesellschaft“; Bonn 1994
- **Die Bundesregierung:** Nationale Nachhaltigkeitsstrategie – Fortschrittsbericht 2012; Berlin 2012
- **Die Bundesregierung:** Nachhaltige Entwicklung in Deutschland 2012; Presse- und Informationsamt der Bundesregierung; Laufende Nr. 51; Ausgabejahr 2012-02-17; http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Pressemitteilungen/BPA/2012/02/2012-02-15-fortschrittsbericht.html?nn=28588&__site=Nachhaltigkeit; Stand: 17.02.2012
- **Dyllick, T.:** Unternehmerische Nachhaltigkeit – Anleitung für ein Leitbild; In: Bieker, T.; Gminder, C.-U.; Hamschmidt, J. (Hrsg.): Unternehmerische Nachhaltigkeit – auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling; St. Gallen 2001; IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 95, S.5-9
- **Dyllick, T.; Hockerts, K.:** Beyond the Business Case for Corporate Sustainability; In: Business, Strategy and the Environment, Jg 11 (2002), S. 130 - 141
- **Eisenhardt K. M.:** Building Theories from Case study research; In: The Academy of Management Review; 1989, Vol. 14, No. 4, S. 532 – 550
- **European Foundation for Quality Management (EFQM):** EFQM Excellence Modell; Broschüre; Brüssel 2009
- **European Foundation for Quality Management (EFQM):** Assessing for Excellence; Broschüre; Brüssel 2009
- **ExxonMobil:** Taking on the world’s toughest energy challenges – 2010 Corporate Citizenship Report; Texas 2011
- **Fichter, K.:** Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Anforderungen und strategische Ansatzpunkte; In: Fichter, K.; Clausen, J. (Hrsg.): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen; Heidelberg 1998; S. 3-26
- **Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. u.a.:** Sustainability Balanced Scorecard – Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard; Lüneburg 2001
- **Flick, U.:** Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung; 3. Auflage; Hamburg 2010

- **Globale Reporting Initiative:** Sustainability Reporting Guidelines; <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>; Amsterdam 2011; Version 3.1; Stand: 02.01.2012

- **Haas, B.; Ritter, A.; Thul, M.:** Excellence durch eine nachhaltige Unternehmensführung; In: Haas, B.; Oetinger, R.; Thul, M. (Hrsg.) u.a.: Nachhaltige Unternehmensführung; München 2007; S. 16/17

- **Haas, B.; Oetinger, R.; Thul, M. (Hrsg.) u.a.:** Nachhaltige Unternehmensführung; München 2007

- **Hagemann, H.; v. Hauff, M. (Hrsg.):** Nachhaltige Entwicklung als neues Paradigma der Ökonomie; In: Hagemann, H.; v. Hauff, M (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung – Das neue Paradigma in der Ökonomie; Marburg 2010; S. 9-29

- **Hahn, T.; Wagner, M.:** Sustainability Balanced Scorecard – Von der Theorie zur Umsetzung; Lüneburg 2001

- **Hahn, T.; Wagner, M.; Schaltegger, S. u.a.:** Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard; In: Schaltegger, S.; Dyllick, T. (Hrsg): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard; Wiesbaden 2002; S. 43 - 94

- **v. Hauff, M.; Kleine, A.:** Methodischer Ansatz zur Systematisierung von Handlungsfeldern und Indikatoren einer Nachhaltigkeitsstrategie – Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck -; Diskussionsbeitrag 19-05; Kaiserslautern 2005

- **v. Hauff, M.:** Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen; WISO Diskurs; Bonn 2011

- **v. Hauff, M.:** Nachhaltiges Wirtschaften als Herausforderung für die Zukunft; In: v. Hauff, M. (Hrsg.): Zukunftsfähige Wirtschaft – Ökologie- und sozialverträgliche Konzepte; Regensburg 1998; S. 10/11

- **v. Hauff, M.; Kleine, A.:** Nachhaltige Entwicklung; In: WISU 4/10, S. 560- 566

- **Heimerl, P.:** Fallstudien als forschungsstrategische Entscheidung; In: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung; 2.Auflage, Wiesbaden 2009; S. 381 - 400

- **Hillebrand, B.; Löbke, K.; Clausen, H. u.a.:** Nachhaltige Entwicklung in Deutschland – Ausgewählte Problemfelder und Lösungsansätze; Untersuchungen des Rheinisch Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Heft 36; Essen 2000

- **Holland, H.:** Stichprobengüte; In: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung – Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung; Symposium; Düsseldorf 2008; S. 97 - 99

- **Humanagement:** Abschlussbericht über die Ergebnisse der Change-o-Meter-Studie zur Veränderungsfähigkeit deutscher Unternehmen; Hannover 2011; http://www.humanagement.de/files/Abschlussbericht_Studie-Change-o-Meter.pdf; Stand: 24.Mai 2012
- **Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (iöw), imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft:** Der Nachhaltigkeitsbericht – Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen; http://nachhaltigkeitsberichte.net/img_neu/NachhBer.pdf; Stand: 08.06.2012
- **Kaiser, F.-J.:** Grundlagen der Fallstudiendidaktik – Historische Entwicklung – Theoretische Grundlagen – Unterrichtliche Praxis; In: Kaiser, F.-J.: Die Fallstudie; Regensburg 1983; S. 20/21
- **Kaplan, R.; Norton, D.:** The Balanced Scorecard – Measures that drive performance; In: Harvard Business Review; Jan/Feb 1992; S.71-79
- **Kienbaum:** Unternehmenskultur – Ihre Rolle und Bedeutung –; 2011; http://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie_unternehmenskultur.pdf; Stand: 24.Mai 2012
- **Kötter, W.; Longmuß, J.; Bahlow, J.:** Gerichtete Kulturveränderung; In: Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J. u.a.: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten; Heidelberg 2009; S.246 - 275
- **Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM 366):** GRÜNBUCH: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen; Mitteilung der Kommission 2001, Brüssel; http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf; Stand: 06.08.2011
- **Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM 2006):** Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden; Mitteilung der Kommission 2006, Brüssel; <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF>; Stand: 06.08.2011
- **Kopfmüller, J.; Brandl, V.; Jörissen, J. u.a. :** Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet; Berlin 2001
- **Kreibich, R. (Hrsg.); Behrendt, S.; Helm, C. u.a.:** Nachhaltige Entwicklung – Leitbild für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft; Zukunftsstudien Band 17; Basel 1996
- **Leitschuh-Fecht, H., Merten, T.:** Bochumer Nachhaltigkeitsscheck 2004 – Bochumer Unternehmen übernehmen Verantwortung; Broschüre der Stadt Bochum; Bochum 2004
- **Mayring, P.:** Einführung in die qualitative Sozialforschung; 5. Auflage; Weinheim 2002

- **Neumayer, E.:** Weak versus Strong sustainability – Exploring the limits of two Opposing Paradigms; Second Edition; UK 2003
- **Oekom Research:** Oekom Corporate Responsibility Review 2011; München 2011; http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2011.pdf; Stand: 08.06.2012
- **Ott, K.; Döring, R.:** Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit; Marburg 2008; Beiträge zur Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit Band 1
- **Perlitz, M.; Vassen, P.J.:** Grundlagen der Fallstudiendidaktik; Köln 1976
- **PricewaterhouseCoopers:** Unternehmerische Verantwortung im Zeitalter der Transparenz; März 2011; http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/PwC-Unternehmerische-Verantwortung-Transparenz-2011.pdf; Stand: 20.02.2012
- **Rat der europäischen Union:** Überprüfung der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung – Die erneuerte Strategie; Brüssel 2006; http://www.bmu.de/files/europa_und_umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/application/pdf/eu_nachhaltigkeitsstrategie_neu.pdf; Stand: 14.02.2012
- **Rat für nachhaltige Entwicklung:** Der deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK); Januar 2012
- **Riege, A.:** Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Fallstudien; In: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung; 2.Auflage, Wiesbaden 2009; S. 285 - 296
- **Rogall, H. (Hrsg.), Dybe, G.:** Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit; Berlin 2000
- **Rogge, H.J.:** Grundgesamtheit und Repräsentanz; In: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung – Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung; Symposium; Düsseldorf 2008; S. 53 - 70
- **Rogge, H.J.:** Bestimmung der Erhebungseinheiten; In: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung – Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung; Symposium; Düsseldorf 2008; S. 71 - 96
- **Rowley, J.:** Using case studies in research; In: Management Research News, Vol 25 No. 1, 2002, S. 16-27
- **Royal Dutch Shell:** Shell Sustainability Report 2011; 2012
- **Schäfer, H.; Langer, G.:** Sustainability Balanced Scorecard – Managementsystem im Kontext des Nachhaltigkeits-Ansatzes; In: Controlling-Wissen; Controlling Heft 1, Januar 2005; S. 5-14

- **Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. u.a.:** Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen; Herausgeber: BMU; Berlin 2007
- **Schaltegger, S.; Hasenmüller, P.:** Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“; Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005; http://www.bmu.eu/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/nachhaltigkeitsmanagement/application/pdf/fachdialog_nachhaltiges_wirtschaften.pdf; Stand: 20.02.2012
- **Schmitt-Hagstotz, K.; Pepels, W.:** Schriftliche Befragung; In: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung – Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung; Symposium; Düsseldorf 2008; S. 171 - 188
- **Steimle, U.:** Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen; Marburg 2008; Wirtschaftswissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung Band 5
- **Sulzer:** Sustainability Report 2009; Zürich 2010
- **Sulzer:** Sulzer Sustainability Update 2010; 2010; http://www.sulzer.com/portaldata/7/Resources/01_aboutus/sustainability/susu11/documents/Sulzer_Sustainability_Update-2010_english.pdf; Stand: 20.02.2012
- **Technip:** Activity and Sustainable Development Report 2010; Paris 2011
- **United Nations:** Brundtlandbericht - Our common future; Report of the world commission on environment and development; <http://www.un-documents.net/ocf-cf.htm>; Stand: 09.07.2011
- **Vereinte Nationen:** Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung; <http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/rio.pdf>; Stand: 09.07.2011
- **Vereinte Nationen:** Agenda 21; <http://www.agenda21-treffpunkt.de/archiv/ag21dok/index.htm>; Stand: 09.07.2011
- **Vereinte Nationen:** Report of the World Summit on Sustainable Development; New York 2002
- **Voith GmbH:** Ressourcen sind begrenzt. Ideen nicht. – Nachhaltigkeitsbericht 2010; 2011
- **Voss, G.:** Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung – Darstellung und Kritik; Köln 1997
- **Waniczek, M.; Werderits, E.:** Sustainability Balanced Scorecard – Nachhaltigkeit in der Praxis erfolgreich managen; Wien 2006
- **v. Weizsäcker, E.U.:** Ökologische Nachhaltigkeit in einer globalisierten Welt: In: Weber, J. (Hrsg.); Amelung, N.; Mayer-Scholl, B. u.a.: Einstieg in nachhaltige Entwicklung; Frankfurt am Main 2008; S.77-81

- **Wuppertaler Institut:** Kurzinformation zu SAFE; Wuppertal 2001
- **Zink, K. J.:** TQM als integratives Managementkonzept; München 2004

Anhang – Fragebogen -

Nachhaltigkeitscheck

Bitte ordnen Sie sich ein (ankreuzen):

- Mitarbeiter (intern)
- Kontraktor (extern)
- Nachbar (extern)

Bitte ordnen Sie sich in die Unternehmensstruktur ein (nur für Mitarbeiter relevant; ankreuzen):


Ebenen anhand des Organigramms:

- Ebene 1: General Manager
- Ebene 2: Bereichsleiter (z.B. MM; EN; TST...)
- Ebene 3: Abteilungsleiter (z.B. MMK; EN-P; TST-3...)
- Ebene 4: Senior Teamleiter (gilt nur für MM: Production Supervisor; EN)
- Ebene 5: Teamleiter
- Ebene 6: Facharbeiter
- Ebene 7: trifft nur für EN zu (DMS/62I)

ZIEL DES FRAGEBOGENS: Erstellung des Nachhaltigkeitsprofils des Produktionsstandortes
Zukunftsfähigkeit für unseren Standort bedeutet: Wettbewerb stärken, Ressourcen schonen und sozialen Fortschritt fördern. Das heißt, eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung lebt entscheidend von der kontinuierlichen Verbesserung bei ökonomischen, ökologischen, als auch sozialen Fragestellungen.

VORGEHEN:

Die Fragen sind so formuliert, dass Ihre Antworten in folgendes Auswertungsraster passen:

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------

- 1- sehr gut
- 2- gut
- 3- befriedigend
- 4 - ausreichend*
- 5 - mangelhaft
- 6 – ungenügend

„Kann nicht beantwortet werden“

* Stand der Technik, gesetzliche Bestimmungen werden eingehalten, Durchschnitt, Branchendurchschnitt

Das Bewertungsraster entspricht dem deutschen Schulnotensystem.

ERGEBNIS:

- Subjektive Bewertung verschiedener Bereiche des Standortes
- Ansatzpunkte für Verbesserungspotenziale

WICHTIG IST:

Einige Fragen sind bewusst allgemein gehalten – beziehen Sie diese Fragen so auf den Standort, wie es Ihnen als erstes in den Sinn kommt.

- Bitte antworten Sie spontan und offen. Ihre ehrliche Meinung ist wichtig!
- Bitte kreuzen Sie immer eine Note je Frage an.

Die Beantwortung wird etwa 40 Minuten dauern.

Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonym erfasst!

A Ökonomie


A1. Organisation/Unternehmensstrategie/Führung

1. Unser Unternehmen hat eine transparente und klar strukturierte Aufbauorganisation (klare Struktur, klare Zuständigkeit, sinnvolle Bereichstrennung etc.).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

2. Die Ablauforganisation in unserem Unternehmen funktioniert und ist effizient geregelt (Abstimmung der Geschäftsbereiche, Umsetzung von Entscheidungen etc.)

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

3. Die Beschäftigten sind in unserem Unternehmen durch geeignete Gremien/Strukturen beteiligt (z.B. Betriebsrat, Vertrauensleute).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

4. Die Gewinne werden dazu verwendet, das Bestehen unseres Unternehmens langfristig zu sichern (z.B. durch Investitionen).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

5. Durch geeignete Managementsysteme (z.B. entsprechend dem Managementsystem im Intranet) wird die Aufbau- und Ablauforganisation kontinuierlich verbessert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

6. Personal- und Organisationsentwicklung wird bei uns systematisch betrieben (z.B. durch die Personalabteilung oder eine Stabsstelle).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

7. Die Motivation der Geschäftsführung in Sachen Umweltschutz und sozialem Fortschritt ist groß.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


8. Unsere Führungskräfte wurden oder werden zum Thema Mitarbeiterführung geschult.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


A2. Wirtschaftliche Situation / Kosten-Nutzen Aspekte

9. Der Umsatz war in den letzten Jahren auf gutem Niveau. Dies kann auch für die mittelfristige Zukunft erwartet werden.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

10. In der Vergangenheit wurden erfolgreiche Anstrengungen unternommen, die Produktionskosten zu senken.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

11. Das Umweltmanagementsystem (Teil des Managementsystems) trägt dazu bei, dass Einsparpotenziale systematisch umgesetzt werden (z.B. geringere Entsorgungskosten).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

12. Das Umweltmanagementsystem leistet einen positiven Beitrag zur weiteren Unternehmensentwicklung (z.B. Rechtssicherheit, Kundenwünsche).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

13. Die Auslastung unseres Unternehmens / unserer Betriebe ist hoch.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


14. Unser Unternehmen verfügt über ein Finanzcontrollingsystem das geeignete Daten zur effektiven Steuerung des Unternehmens liefert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

A3. Innovation und Technik

15. Die Arbeitsproduktivität liegt (unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße) über dem Durchschnitt der Branche.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

16. In unserem Unternehmen wird in der Produktion auf die „best verfügbare Technik“ (BAT) zurückgegriffen.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------


„Kann nicht beantwortet werden“

17. In Bezug auf Informations- und Kommunikationstechnologien ist unser Unternehmen auf dem neuesten Stand (z.B. Vernetzung, Email, Internet, Intranet etc.).

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------


„Kann nicht beantwortet werden“

18. Bei der Anschaffung neuer Maschinen und anderer technischer Geräte (für die Produktion) achtet unser Unternehmen schon im Vorfeld auf deren Umweltverträglichkeit.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------

„Kann nicht beantwortet werden“

19. Auf die Einhaltung von Sauberkeit und der hygienischen Anforderungen im Betrieb wird streng geachtet.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------

„Kann nicht beantwortet werden“

Hier ist Platz für mögliche Verbesserungsvorschläge:

B Ökologie


B1. Organisation des Umweltschutzes

20. Umweltschutz ist ein wichtiges Unternehmensziel und deshalb bei uns organisatorisch im obersten Management verankert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

21. Umweltziele werden bei uns konsequent und im vorgegebenen Zeitrahmen umgesetzt (z.B. 5 % Stromersparung/Jahr, Qualifizierung der Beschäftigten).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

22. Umweltbetriebsprüfungen (interne Audits) werden regelmäßig durchgeführt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

23. Die wesentlichen umweltrelevanten Stoff- und Energieströme im Unternehmen werden kontinuierlich erfasst.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

24. Großvorhaben (wie z.B. neue Bauten, Maschinen, Anlagen) werden bei uns regelmäßig im Vorfeld hinsichtlich ihrer Umweltauswirkungen überprüft.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

25. Wenn es um Umweltschutz an meinem Arbeitsplatz geht, weiß ich, wen ich ansprechen muss.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------

„Kann nicht beantwortet werden“

26. Betriebliche Vertrauensleute / Betriebsrat sind in die Organisation des Umweltschutzes aktiv eingebunden.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------

„Kann nicht beantwortet werden“


B2. Produktionsökologie / Betrieblicher Umweltschutz

27. Der Ressourcenverbrauch im Betrieb wird so gering wie nur möglich gehalten (z.B. bei Material, Energie, Wasser, Betriebs- und Hilfsmittel).

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------

„Kann nicht beantwortet werden“

28. In meinem Arbeitsbereich gibt es keine Möglichkeiten mehr, Ressourcen (z.B. Material, Energie, Wasser) einzusparen.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------


„Kann nicht beantwortet werden“

29. Um die Sicherheit unserer Produkte bzw. der von uns verwendeten Rohstoffe zu gewährleisten, werden regelmäßige Analysen durchgeführt.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------


„Kann nicht beantwortet werden“

30. Es werden konkrete Maßnahmen zur Verringerung von Emissionen (z.B. Kohlendioxid, Schwefeldioxid, Stickoxide) durchgeführt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

31. Es werden konkrete Maßnahmen zur Verringerung von Abfall durchgeführt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


32. Unser Unternehmen beachtet, dass das Transportaufkommen für die Herstellung der Vorprodukte und Distribution unserer Produkte möglichst gering gehalten wird.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

B3. Ökologische Produktgestaltung / Produktökologie

33. Ökologische Kriterien werden bei uns im Unternehmen schon bei der Auswahl der Vorprodukte und der Zulieferer berücksichtigt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

34. Wir achten darauf, dass der Material- und Energieeinsatz für die Herstellung unserer Produkte möglichst gering gehalten wird.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

35. Die Anzahl unterschiedlicher Werkstoffe (Zutaten, Inhaltsstoffe) unserer Produkte halten wir bewusst gering.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------


„Kann nicht beantwortet werden“

36. Es ist unserem Unternehmen in den letzten Jahren gelungen, neue Produkte dauerhaft erfolgreich auf dem Markt zu platzieren.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------


„Kann nicht beantwortet werden“

37. Kundenbedürfnisse und Verbrauchertrends werden bei der Entwicklung bzw. Verbesserung bestehender Produkte berücksichtigt.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------

„Kann nicht beantwortet werden“

38. Wir arbeiten fortlaufend und systematisch an der Qualität unserer Produkte.

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
---	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------


„Kann nicht beantwortet werden“

Hier ist Platz für mögliche Verbesserungsvorschläge:

C Soziales


C1. Qualifizierung

39. Ich fühle mich für die an mich gestellten Anforderungen an meinem Arbeitsplatz ausreichend qualifiziert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

40. Die Geschäftsleitung fördert die Weiterbildung der Beschäftigten.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

41. Unterweisungen zum richtigen Umgang mit Gefahrstoffen und anderen Arbeitsmitteln werden regelmäßig mit allen Beschäftigten durchgeführt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

42. Ich habe an einer Qualifizierung teilgenommen, bei der mir verständlich erklärt wurde wie der Umweltschutz in unserem Unternehmen abläuft.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

43. Alle Beschäftigte wissen, was sie bei einer Betriebsstörung zu tun haben.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

44. Unser Unternehmen engagiert sich für die Erhaltung und Schaffung von Ausbildungsplätzen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

45. Qualifizierungsmaßnahmen stehen grundsätzlich allen Beschäftigten offen (z.B. auch un- und angelernten sowie ausländischen Beschäftigten).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

46. Auf die Schulung sozialer Kompetenzen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit wird bei uns im Unternehmen Wert gelegt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

47. Das Unternehmen ist in den Schulen (und Hochschulen) der Region präsent (z.B. durch Vorträge von Firmenvertretern, Flyern, Praktika, Kontakte zu Lehrern), um für seine Ausbildungsgänge zu werben.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


C2. Arbeits- und Gesundheitsschutz

48. Gesundheits- und Arbeitsschutz spielen in unserem Unternehmen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus eine wichtige Rolle.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

49. In unserem Unternehmen werden gesundheitsschädliche Substanzen (z.B. toxische Stoffe) soweit als möglich vermieden und nur in einem für die Produktion absolut unvermeidbarem Umfang verarbeitet.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

50. In unserem Unternehmen nehmen alle Beschäftigten an regelmäßigen Gesundheitschecks teil.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

51. Arbeitsunfälle und Betriebsstörungen konnten in den letzten Jahren ständig reduziert bzw. auf einem niedrigen Niveau gehalten werden.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


52. Das Unternehmen achtet darauf, dass alle Unternehmen der Produktlinie (vom Rohstoffabbau bis zur Entsorgung) Gesundheits- und Sozialstandards einhalten (einschließlich Verzicht von Kinderarbeit bei Produktion im Ausland).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


C3. Beschäftigung und Arbeitsorganisation

53. Es besteht Vertrauen in die zügige Umsetzung (Effizienz) von Entscheidungsprozessen der Leitungsebene.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

54. Es kam in den letzten Jahren nicht zu betriebsbedingten Kündigungen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

55. In unserem Unternehmen werden moderne Arbeitsorganisationsformen praktiziert (wie z.B. Gruppenarbeit, Teamarbeit, Jobrotation).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

56. Die Unternehmensstrategie ist so ausgerichtet, dass die Beschäftigung langfristig gesichert ist.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

57. Für die Beschäftigten besteht unabhängig von Alter, Geschlecht und Nationalität Chancengleichheit (bezgl. Weiterbildung, Anteil in Führungspositionen, flexible Arbeitszeitmodelle etc.).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

58. Wo es möglich ist werden in unserem Unternehmen auch Menschen mit Behinderungen beschäftigt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

59. Die Vereinbarung von Familie und Beruf wird bei uns durch besondere Arbeitszeitmodelle, einen Betriebskindergarten oder ähnliches gewährleistet.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

Hier ist Platz für mögliche Verbesserungsvorschläge:

D Kommunikation

D1. Information

60. Alle Beschäftigten werden regelmäßig/systematisch und verständlich über Unternehmensziele und -strategien informiert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

61. Ich werde gut darüber informiert, was in Sachen Umweltschutz in unserem Unternehmen läuft und über die Umweltschutzanforderungen an meinem Arbeitsplatz.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

62. Das Unternehmen hat eine offene Informationspolitik gegenüber Kundinnen und Kunden, Betriebsrat etc. (z.B. durch Geschäftsbericht, Umweltbericht, Sozialbericht).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

63. Die Ziele und Werte unseres Unternehmens sind auch im betrieblichen Alltag präsent und spielen in der täglichen Arbeit eine Rolle.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

64. Wenn Beschäftigte oder eine Arbeitsgruppe neue Erkenntnisse in Bezug auf ein Produkt oder Verfahren gewinnt, so gibt es klare, offizielle und transparente Wege, dieses Wissen dem gesamten Unternehmen zur Verfügung stellen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

65. Relevante Informationen werden unternehmensweit kommuniziert (z.B. über das Intranet oder die weekly highlights)

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


D2. Motivation / Kooperation/ Kundenorientierung

66. Die Motivation aller Beschäftigten sich im Unternehmen zu engagieren (z.B. im Umweltschutz und in sozialen Belangen) ist groß.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

67. Bei Diskussions- und Entscheidungsprozessen besteht in unserem Unternehmen Offenheit.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

68. Der Umgang miteinander ist von Vertrauen und Respekt gekennzeichnet.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

69. Unser Unternehmen sucht den Kontakt zu den Anwohnerinnen und Anwohnern, reagiert umgehend auf Anfragen und Beschwerden und geht auf diese offen und ehrlich ein.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

70. Das Unternehmen kooperiert offen mit zuliefernden und abnehmenden Firmen sowie Konsumentinnen und Konsumenten, um eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung zu fördern.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

71. Über abgelehnte Verbesserungsvorschläge erhalten die Beschäftigten eine begründete Rückmeldung.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“


D3. Beteiligung

72. Alle Beschäftigten werden aktiv an der Ausgestaltung neuer Unternehmensziele und Maßnahmen beteiligt und haben eigene Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. im Bereich des Umweltschutzes).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

73. Im Bezug auf den betrieblichen Umweltschutz verhalte ich mich vorbildlich und engagiere mich persönlich dafür.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

74. In unserem Unternehmen werden viele Verbesserungsvorschläge (z.B. im Umweltschutz) eingereicht / geäußert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

75. Verbesserungsvorschläge werden in unserem Unternehmen mit Geld- oder Sachwerten belohnt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu


„Kann nicht beantwortet werden“

76. Umweltschutz ist nicht nur Sache der Geschäftsleitung und des/der Umweltbeauftragten, sondern Aufgabe aller Beschäftigten.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

77. Maßnahmen und Projekte werden in Teamarbeit mit allen für die Aufgabenstellung wichtigen Beschäftigten erarbeitet.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

„Kann nicht beantwortet werden“

Hier ist Platz für mögliche Verbesserungsvorschläge:

Lebenslauf

Persönliche Informationen

- Name: Stefanie Doris Huth
- Nationalität: deutsch

Ausbildung

- 10/2003-08/2008 Studium des Wirtschaftsingenieurwesens; TU Kaiserslautern
Fachrichtung: Chemie
Abschluss: Diplom Wirtschaftsingenieur Note: 1,8
- 05/2008-07/2008 Diplomarbeit (E.ON Ruhrgas AG)
Thema: Ökoradar bei der Herstellung von Biomethan
- 08/2006 – 01/2007 Université de technologie de Troyes, Frankreich
- 08/1994 – 06/2003 Heinrich-Heine-Gymnasium; Bottrop
Abschluss: Allgemeine Hochschulreife Note: 1,7

Berufserfahrung

- seit 10/2008 Shell Deutschland Oil GmbH, Wesseling
10/2008 – 11/2010 Business Analyst in der Technologieabt.
11/2010 - 04/2013 Production Specialist in der Aromatenanlage
Seit 04/2013 Production Supervisor in der Aromatenanlage
- 01/2008 - 03/2008 EnBW Regional AG, Stuttgart
Praktikum (Umweltmanagement)
- 09/2007 -12/2007 Bayer Business Services, Leverkusen
Praktikum (Business Consulting /Inhouse Consulting)
- 09/2005 - 09/2007 Dekanat des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften (TU Kaiserslautern); Studentische Hilfskraft (Studienberatung)