

Nachhaltigkeitsmanagement mit System

Weber, Ursula; Lühr, Janina; Johnson, Matthew

Publication date: 2015

Document Version Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA): Weber, U., Lühr, J., & Johnson, M. (2015). *Nachhaltigkeitsmanagement mit System: Ein Leitfaden für den Mittelstand*. Leuphana Universität Lüneburg.

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
 You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
 You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 09. Juli. 2025

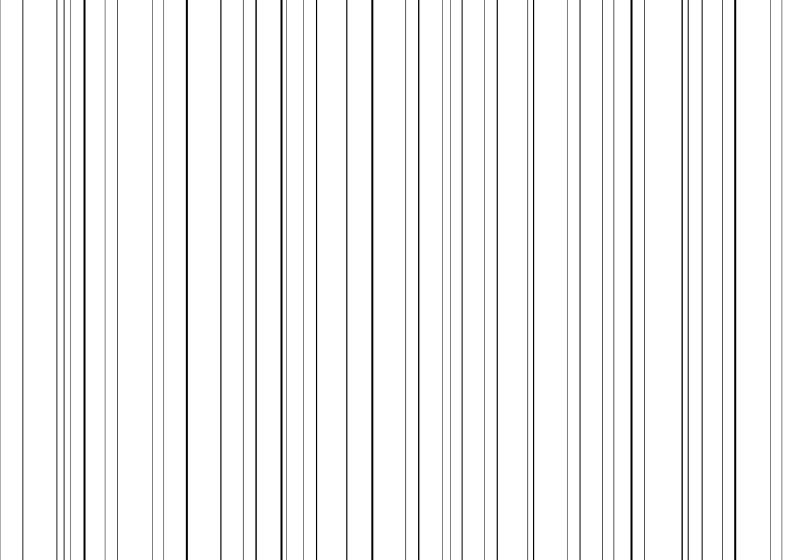




Ein Leitfaden für den Mittelstand







INHALT

2	Vorwor	t

- 4 Nachhaltigkeitsmanagement als Chance und Herausforderung
- 12 Passgenaues Management mit System
- 22 Workshops mit der Leuphana Universität Lüneburg
- ${\it 32} \qquad {\it Ausblick-weiteres Forschungsinteresse}$



LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

Nachhaltigkeit ist nicht nur für international aufgestellte Konzerne wichtig — auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden zunehmend mit entsprechenden Ansprüchen an ihr Handeln konfrontiert. Doch was können KMU mit ihren oft sehr begrenzten finanziellen und personellen Möglichkeiten erreichen? Was bringt sie weiter auf dem Weg zur Nachhaltigkeit?

Mit diesen und ähnlichen Fragen beschäftigte sich die Arbeitsgruppe "Nachhaltigkeitsmanagement mit System" des Innovationsverbundes Nachhaltiger Mittelstand im Rahmen des Innovations-Inkubators am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg. Die wissenschaftlichen Mitarbeitenden Ursula Weber und Matthew Johnson begleiteten Praxispartner bei der Implementierung eines Umweltmanagementsystems.

Diese Broschüre stellt das Vorgehen der Arbeitsgruppe dar und portraitiert die teilnehmenden Unternehmen.



NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT ALS CHANCE UND HERAUSFORDERUNG

Die Themenbereiche Umwelt, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung stellen Unternehmen vor viele Herausforderungen. Dieses trifft nicht nur große multinationale Konzerne, sondern auch und gerade kleine und mittlere Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Gründe, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen, sind zum Beispiel steigende Energiepreise,

Gesundheit der Mitarbeitenden und Abfallkosten. Diese Themen führen zu einem erhöhten Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewusstsein innerhalb der Unternehmen. Auch von außen werden Unternehmen nicht nur mit der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben konfrontiert, sondern auch mit dem zunehmenden Nachhaltigkeitsinteresse von Verbrauchern, Anwohnern und

weiteren Stakeholdern. Da diese Gruppen immer mehr Wert auf Aspekte wie eine gute Umweltperformance, nachhaltiges Design, den fairen Umgang mit Mitarbeitenden oder die Produktion ökologischer Lebensmittel legen, kann Nachhaltigkeitsmanagement ein entscheidender Schlüssel zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteil sein.



Ökobilanz, Sozialaudit, Schulungen – Unternehmen haben viele Stellschrauben für Nachaltigkeitsmanagement.

DAS MANAGEMENT IST GEFRAGT

So kann Nachhaltigkeitsmanagement strategische Bedeutung für die Marktpositionierung sowie die Produkt- und Organisationsentwicklung entfalten. Es stehen dabei vielfältige Möglichkeiten und Methoden zur Verfügung, dem Thema praktisch mit Konzepten, Instrumenten und Managementsystemen zu begegnen. Die Variation reicht von einzelnen Maßnahmen wie Ökobilanzen, Sozialaudits, Kampagnen und Mitarbeiterschulungen über verschiedene Formen an Nachhaltigkeitsberichten bis hin zu umfassenden integrierten Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystemen. Alle Maßnahmen dienen der Überwachung und Bewertung der internen Entwicklung und ermöglichen dabei gleichzeitig den Dialog mit externen Akteuren.

Da Nachhaltigkeitsmanagement eine Querschnittsaufgabe darstellt, ist es Aufgabe des Managements, das Thema im Unternehmen zu verankern und systematisch in die täglichen Prozessen und Strukturen zu integrieren. Die verbesserte Nachhaltigkeitsleistung bewirkt dabei nicht nur einen Imagegewinn — auch weitere Aspekte wie ein zunehmendes Innovationspotenzial, die Einhaltung von Rechtsvorschriften, sinkende Kosten, steigende Motivation von Mitarbeitenden und sowie ein besseres Risikomanagement können den Unternehmen wirtschaftliche Vorteil verschaffen.

SCHWIFRIGKFITEN IN DER PRAXIS

Obwohl es sehr viele Möglichkeiten gibt, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen, ist die tatsächliche Umsetzungs- und Anwendungsrate in der Praxis vergleichsweise niedrig. Viele Maßnahmen und Instrumente für die Bereiche Umwelt, Soziales oder Nachhaltigkeit stehen den Unternehmen heute zur Verfügung — mit Umwelt- und Sozialmanagementsystemen, Benchmarking, Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung, Labels/Siegeln/Zertifikaten, Berichterstattung und Stakeholder-Betrachtungen finden sich entsprechende Ansätze für sämtliche Geschäftsbereiche. Allerdings zeigen sich deutliche Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung der Bemühungen: Neben mangelnder Fachkenntnis verhindern häufig auch weitere Faktoren eine erfolgreiche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der alltäglichen unternehmerischen Praxis. Diese Faktoren sollen hier beleuchtet werden

GRÜNDE FÜR DIE MANGELNDE UMSETZUNG

Die Auswirkungen eines Unternehmens auf die Umwelt werden häufig unterschätzt – und dieses unabhängig von der Größe des Betriebes. Innerhalb der Betriebe führt ein Mangel an notwendigen Grundkenntnissen, Fachwissen und Kompetenzen zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen eher zu einem reaktionären "Handeln bei Bedarf" als zu umfassender, aktiver Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit.



Es gibt Hürden bei der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems – wer sie kennt, kann sie leichter ausräumen.



Fortbildungen helfen mittelständischen Unternehmen das Neuland des Nachhaltigkeitsmanagements zu betreten.

ZWEI STUDIEN AUS DEM CSM:

Johnson, M. (2013). Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.

Hörisch, J., Johnson, M., & Schaltegger, S. (2014). Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. Business Strategy and the Environment. Ist bereits Interesse an Nachhaltigkeit vorhanden und wird dieses Interesse von der Führungsebene unterstützt, führt dieses auch häufig zur erfolgreichen Implementierung geeigneter Managementsysteme. Der Wille zum Lernen innerhalb der Unternehmen kann daher ein zentraler Aspekt bei der Integration von Nachhaltigkeit in den Betriebsabläufen sein.

Häufig sind Mitarbeitende in Führungspositionen – nicht nur in KMU – auch mit weiteren Aufgaben betraut und arbeiten daher parallel in mehreren Firmenbereichen. Aus dem daraus resultierenden Zeitmangel werden umwelt- und nachhaltigkeitsrelevante Themen vernachlässigt, die nicht das unmittelbare Tagesgeschäft betreffen.

Studien des CSM der Leuphana Universität haben gezeigt, dass viele Instrumente und Managementsysteme zum Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen in KMU nicht bekannt sind. Von den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten sind klassische Managementsysteme zur Zertifizierung nach Standards sowie Mitarbeiterschulungen in den Unternehmen am weitesten verbreitet, da diese auch seit langem im Qualitätsmanagement und im Personalwesen angewendet werden.

Zusätzlich ist auch in vielen Fällen die mangelnde praktische Anwendbarkeit von Managementsystemen und weiteren Instrumenten ein Hindernis für kleinere Unternehmen. Viele der verfügbaren Systeme und Maßnahmen wurden ursprünglich auf große Unternehmen zugeschnitten und passen kaum zu den flexibleren Strukturen des Mittelstands. Die Komplexität der international angewendeten Management-Standards ist auch ein großes Hindernis für eher lokal und regional ausgerichtete Betriebe, daher sind sie in kleineren Unternehmen häufig nicht anwendbar.

Jedes Unternehmen sollte daher das Instrument anwenden, das für sein spezielles Nachhaltigkeitsmanagement und die gegebenen internen Strukturen passend ist. Dann steht einer erfolgreichen Implementierung nichts im Wege. Eine kontinuierliche Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeit sowie passende Managementsysteme und Instrumente sind darüber hinaus zwingend notwendig, um die interne Wissensbasis zu stärken und bei Bedarf zusätzlich gezielt externe Expertise heranziehen zu können.





Pionere: Seit über 20 Jahren achten die Werkhaus-Gründer Holger und Eva Dannenberg auf nachhaltige Produktion.



WERKHAUS DESIGN + PRODUKTION GMBH, BAD BODENTEICH

1992 von Eva und Holger Danneberg in Molbath gegründet, bietet das Unternehmen "WERKHAUS Design und + Produktion GmbH" zusätzlich zu dem Portfolio an Displays und optischen Spielzeugen der Vorgängerfirma Kaleidoskop Company auch umweltfreundliche, innovative Produkte fürs Büro und Zuhause an. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf funktionalen Ablagesystemen für Büros, Wohnaccessoires und Geschenkartikeln, die mit dem urheberrechtlich geschützten "Original Werkhaus Stecksystem" ausgestattet sind. Aufgrund des Wachstums erfolgte im Jahr 2000 der Umzug an den heutigen Standort in Bad Bodenteich, zusätzlich zum Webshop gibt es heute sieben Werkhaus-Shops in Hamburg, Berlin und seit 2014 den neusten Shop in Uelzen.

Nachhaltigkeit und umweltbewusstes Handeln ist seit der Gründung fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie, welche in dem Familienbetrieb mit mittlerweile 170 festangestellten Mitarbeitenden aktiv gelebt wird. Speziell für ihr soziales Engagement wurden die Werkhaus-Gründer bereits mehrfach ausgezeichnet, es folgte das Erstellen und Veröffentlichen eines umfassenden Nachhaltigkeitsberichtes basierend auf den Richtlinien der Global Reporting Initiative für das Geschäftsjahr 2013. Dieser Bericht enthält auch die firmeneigene Umweltpolitik, welche den Handlungsrahmen für das Alltagsgeschäft darstellt.

BAUCK GMBH, ROSCHE

1969 von regionalen Landwirten gegründet, startete die Firma "Bauckhof Naturkost" mit dem Ziel, regionale Demeter-Erzeugnisse auch regional zu vermarkten. Heute ist das Unternehmen spezialisiert auf Getreideprodukte. Auf zwei Mühlen und sechs Abpacklinien werden ausschließlich Biound Demeter-Produkte wie Mehle, Müslis und Backmischungen für den in- und ausländischen Markt hergestellt. Auch mit mittlerweile 118 Mitarbeitenden liegt die Geschäftsführung heute noch in der Hand von Bauck-Familienmitgliedern und Mitarbeitenden als Gesellschaftern. Zum aktuellen Geschäftsportfolio gehören die Herstellung von Markenartikeln und Mühlenprodukten für Bio-Bäcker und weiterverarbeitende Betriebe sowie die Entwicklung kundenspezifischer Rezepturen und Private-Label Produkte. Der Betrieb ist mehrfach ausgezeichnet, darunter befinden sich EG-Bio-, Demeter-, IFS-, Bio&Fair-Zertifikate und seit neuestem auch das EMAS-Zertifikat, Die Verpflichtung zur biologischen Landwirtschaft und zum aktiven Nachhaltigkeitsbeitrag in allen Aspekten ist fest im Unternehmensleitbild verankert, darüber hinaus bildet die firmeneigene weiterführende Umweltpolitik mit acht konkreten Leitlinien die Grundlage für das alltägliche Handeln im Betrieb. Die umfangreichen Bemühungen gipfelten 2014 in einer Umwelterklärung nach EMAS-Kriterien, welche nach erfolgreicher Implementierung des Umweltmanagementsystems am Hauptstandort veröffentlicht wurde.





Erfolg für das Umweltteam: Seit 2014 ist Bauckhof EMAS-zertifiziert



HANDLUNGSOPTIONEN DER ARBEITSGRUPPE "NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT MIT SYSTEM"

METHODE/EIGENSCHAFT	ÖKOPROFIT	ECO-STEP	EMAS EASY	ISO 26000	GWÖ	EFQM
KMU-GERECHT	•	•	•		•	•
UMWELTMANAGEMENT	•	•	•	•	•	•
SOZIALMANAGEMENT		(•)		•	•	•
PLAN-DO-CHECK-ACT-ZYKLUS	•	•	•	(•)		•
REGELUNG DER VERANTWORTUNG	•	•	•	(•)	(•)	(•)
ZERTIFIZIERBAR	•	•	(•)		(•)	

PASSGENAUES MANAGEMENT MIT SYSTEM

Mittelständische Unternehmen spielen für nachhaltige Entwicklung eine entscheidende Rolle: Etwa 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland gehören laut Statistischem Bundesamt zu dieser Kategorie mit weniger als 250 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz bis 50 Millionen Euro. So ist es nicht verwunderlich, dass KMU weltweit zusammen 70 Prozent der globalen

Umweltverschmutzungen verursachen. Bei der großen Vielfalt an KMU müssen bei der Entscheidung für ein Nachhaltigkeitsmanagement einige Aspekte beachtet werden. Zum einen gibt es Maßnahmen und Instrumente, die speziell für KMU entwickelt wurden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, Instrumente an die Besonderheiten von KMU anzupassen. Bei der Entwicklung

eines passenden Managementsystems gilt es, bestehende Aktivitäten zu erfassen, zu identifizieren, wo das Unternehmen gerade steht, und das Potenzial für die Weiterentwicklung zu identifizieren. Ziel ist es dabei, das eigene Engagement für Nachhaltigkeit kontinuierlich strategisch auszubauen, um langfristige Verbesserungen zu erzielen.

HILFREICHE LEITFÄDEN FÜR UNTERNEHMEN

Bayerisches Landesamt für Umwelt – Internetportal Infozentrum UmweltWirtschaft, http://www.izu.bayern.de/index.php

Bundesumweltministerium (BMU), Econsense & Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.). Schaltegger, S..; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T. & Müller J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Managementansätze zur unternehmerischen Nachhaltigkeit (3. Auflage). Berlin/Lüneburg: BMU/CSM.

Schaltegger, S.; Hörisch, J.; Windolph, S. E. & Harms, D. (2012): Corporate Sustainability Barometer. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Wuppertal Institut für Klima, Energie und Umwelt GmbH (Hrsg.); Onischka, Mathias; Ritthoff, Michael; Liedtke, Christa (2008): Instrumentenwegweiser zur Steigerung der Ressourceneffizienz: Praxishandbuch des Umwelt- und Nachhaltigkeitscontrollings für KMU.

Zusammen mit den Praxispartnern wurden sechs verschiedene Managementsysteme betrachtet und für die Auswahl gegenübergestellt.

Kriterien für ein mittelstandsgerechtes Nachhaltigkeitsmanagement

- Einfach und benutzerfreundlich: Diese Attribute gelten für die Umsetzung und die weitere Pflege. Darüber hinaus sollte das System auch konkrete, einfache Vorgaben enthalten. Ein Beispiel: Managementsystem nach EMAS easy.
- Praktisch und kosteneffizient: Bei der Implementierung müssen die zeitlichen, finanziellen und personellen Grenzen von KMU berücksichtigt werden.
- Anpassungsfähig und flexibel: Es muss auf die häufig informellen Geschäftsstrukturen in der Managementebene von KMU reagieren können.
- Auf das Unternehmen zugeschnitten: Nur so lässt es sich zu den firmenspezifischen Gegebenheiten passend anwenden.
- Fokus auf die Region: Örtliche Gegebenheiten (Ökosysteme, Gemeinden, weitere Akteure) sollten mit einbezogen werden, zum Beispiel können lokale Hersteller und Arbeitnehmer aus der Region bevorzugt und Investitionen gezielt innerhalb der Gemeinde getätigt werden.
- Gruppenzusammenschluss oder Netzwerkarbeit: Dies dient zur Unterstützung des gesamten Prozesses und als Plattform für einen Erfahrungsaustausch mit anderen.

AUSWAHLPROZESS MIT DEN PRAXISPARTNERN

Da die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements gerade KMU vor spezielle Herausforderungen stellt, werden mittlerweile neue Managementansätze für diese Zielgruppe entwickelt. Zumeist handelt es sich dabei um angepasste Versionen von bekannten Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystemen, die auf begrenzte Budget- und Personalverfügbarkeiten von kleinen Unternehmen Rücksicht nehmen.



KOOPERATIONSPARTNER DES LANDKREISES LÜNEBURG:

Industrie- und Handelskammer Lüneburg-Wolfsburg, Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade, Wirtschaftsförderungs-GmbH für Hansestadt und Landkreis Lüneburg, Gewerbeaufsichtsamt Lüneburg

SCHRITTE ZU ECOSTEP

- 1. Vier Workshop-Tage Systemschulung
- 2. Vier Tage Beratung im Unternehmen
- 3. Externes Audit durch die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS)

1. ÖKOPROFIT (Ökologisches Projekt für integrierte Umwelt-Technik)

ÖKOPROFIT zielt auf eine wirtschaftliche Stärkung von Betrieben durch vorsorgenden Umweltschutz. Dabei stehen sowohl technische Lösungen als auch eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Besonders viel Wert wird auf regionale Kooperationen zwischen Kommune, Wirtschaft, Umweltberatern und den beteiligten Unternehmen gelegt, um einen direkten Erfahrungsaustausch aller Beteiligten zu ermöglichen.

Bei erfolgreicher Teilnahme bekommen die Teilnehmenden eine ÖKOPROFIT-Zertifizierung, die sich später zu einer Zertifizierung nach EMAS oder ISO 14001 erweitern lässt.

2. EcoStep

EcoStep ist ein integriertes Managementsystem für kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten. Mit EcoStep besteht die Möglichkeit, praxisorientiert die Kernelemente aus den DIN-Normen ISO 9001 Qualitätsmanagement, ISO 14001 Umweltmanagement sowie BS OHSAS 18001 Arbeitsschutz zu implementieren. Wahlweise besteht die Möglichkeit, die Zertifizierung zu EcoStep Energie zu erweitern, indem zusätzlich ein Modul mit den Kernanforderungen aus ISO 50001 Energiemanagement durchgeführt wird.

An den Prozessabläufen des Unternehmens orientiert, findet die schrittweise Implementierung in den Kategorien Kern- und Wertschöpfungsprozesse, Unterstützungsprozesse, sowie Management- und Betriebsführungsprozesse statt. Dies soll unter anderem zu einer besseren Betriebsführung sowie zu einer höheren Wirtschaftlichkeit beitragen.

3. EMAS easy

EMAS easy ist ein Weg zum Umweltmanagement, der auf der Ecomapping-Methode aufbaut. Das System wurde entwickelt, um auch kleinere Unternehmen dabei zu unterstützen, ein vollständiges Umweltmanagementsystem nach EMAS oder ISO 14001 im Betrieb zu integrieren.

Für das Vorgehen von EMAS easy gibt es keine Standardmethode, die Durchführung hängt immer von der Unternehmensgröße, den Produkten und Dienstleistungen, sowie von der vorhandenen Managementkultur ab. Standardisierte Formulare helfen beim Aufbau eines vollständigen Umweltmanagementsystems.

Die Durchführung von EMAS easy soll grundsätzlich durch 10 Mitarbeitende in 10 Tagen mit 30 Arbeitsschritten möglich sein. Diese werden in zwei aufeinander aufbauende Bereiche unterteilt: Das Ecomapping und EMAS easy.

Die im Ecomapping gesammelten Informationen werden nach dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus gebündelt und bilden so den Grundstein für ein Umweltmanagementsystem.

4. ISO 26000 – Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit in Organisationen

ISO 26000 ist ein Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie sich Unternehmen und Organisationen jeder Ausprägung verhalten sollen, um gesellschaftlich verantwortlich zu handeln. Es ist kein fester Standard für die Implementation eines Managementsystems und schließt daher nicht mit einer Zertifizierung ab, sondern ist lediglich ein handlungsweisender Leitfaden mit sieben Kernthemen als Orientierungshilfe.



Bei der Umsetzung eines Umweltmanagementsystems profitieren Unternehmer von den Erfahrungen anderer.

Die Idee der Gemeinwohl-Ökonomie: Die GWÖ soll in einem demokratischen, partizipativen und ergebnisoffenen Prozess ein Wirtschaftssystem etablieren, in dem das Gemeinwohl an oberster Stelle steht. Mit Hilfe von ISO 26000 soll jede Organisation anerkennen, dass ihre Entscheidungen und Tätigkeiten immer Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt haben. Die Unternehmen können durch ihr transparentes und ethisches Verhalten direkt zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

5. Gemeinwohlbilanz

Die Gemeinwohlbilanz, die von den Unternehmen selbst erstellt wird, misst unternehmerischen Erfolg in einer neuen Bedeutung: nicht am finanziellen Profit, sondern an Indikatoren, die den Beitrag des Unternehmens zum Allgemeinwohl messen. Der Finanzgewinn allein ist für die Themen wie Bedürfnisbefriedigung, Schaffung von Nutzwerten, Sinnstiftung, Verteilungsgerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Mitbestimmung und andere Faktoren nicht aussagekräftig genug.

Für die Bilanz wird eine Gemeinwohl-Matrix erstellt, die die Werte Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, demokratische Mitbestimmung und Transparenz in Beziehung zu den Anspruchsgruppen (etwa Lieferanten oder Mitarbeitende) setzt. Daraus lässt sich die Gemeinwohlbilanz ableiten, als Tabellenkalkulation mit Gewichtung. Berater unterstützen die Erstellung der Gemeinwohlbilanz. Mit einer Gemeinwohlbilanz können die Unternehmen ein externes Audit beantragen oder sich mit anderen Unternehmen für eine Peer-Evaluation zusammenschließen.

6. EFQM (European Foundation for Quality Management)

Beim EFQM handelt es sich um ein Selbstbewertungssystem, anhand dessen sich Unternehmen nach vorgegebenen neun Kriterien selbst einschätzen. Dieses System gibt Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen. Durch die permanente Beachtung aller Prozesse werden Informationen über den aktuellen Stand des Unternehmens sowie mögliche Verbesserungspotenziale erarbeitet. Das EFQM-Modell soll helfen, innerhalb der drei Säulen Menschen, Prozesse und Ergebnisse eigene Stärken und Schwächen zu erkennen, die Unternehmensstrategie darauf auszurichten und so ein umfassendes Managementsystem zu etablieren.

Das Modell unterscheidet in fünf Voraussetzungskriterien, die vor allem das Vorgehen der Organisation betrachten und vier Ergebniskriterien, die vorrangig betrachten, was die Organisation erzielt. Die Ergebnisse sind auf die Voraussetzungskriterien zurückzuführen und die Voraussetzungen werden aufgrund der Ergebnisse verbessert, indem diese als Quelle für Lernen, Innovation und Verbesserung genutzt werden. So entsteht ein Kreislauf, der eine nachhaltige Qualitätssicherung ermöglicht. Dabei können die Unternehmen verschiedene Reifegrade erreichen.

FAZIT DER PROJEKTPARTNER

Nach Auswertung der Möglichkeiten wählten die Projektpartner einstimmig EMAS easy als Grundstein für ihr künftiges Nachhaltigkeitsmanagementsystem aus. Das Vorgehen während der gemeinsamen Workshop-Phase und die Inhalte werden im nächsten Abschnitt detaillierter erläutert.



Für die Mitglieder der Lüneburger Arbeitsgruppe war EMAS easy das attraktivste Managementsystem.



Bio-Franzbrötchen: Die Bohlsener Mühle produziert den norddeutschen Klassiker auch mit norddeutschen Rohstoffen.



BOHLSENER MÜHLE, GERDAU

Mit einer über 700-jährigen Müllerei-Tradition im Ort und der Spezialisierung auf Verarbeitung und Veredelung von Bio-Getreide seit über 35 Jahren gehört die Bohlsener Mühle mit ihren 200 Mitarbeitenden zu den bekanntesten Herstellern von Naturkost. 1952 gegründet, wird in dem Familienunternehmen seit 1979 Getreide aus ökologischem Anbau verarbeitet. In enger Zusammenarbeit mit regionalen Landwirten der Erzeugergemeinschaft "Öko-Korn-Nord" werden nahezu ausschließlich heimische und ökologisch erzeugte Rohstoffe für die Herstellung der Backwaren verwendet. Das gesamte Sortiment umfasst über 650 Bio-Artikel, welche zum Teil täglich frisch in einem Umkreis von 150 Kilometer an die Kunden ausgeliefert werden. Die Rohwarendistribution erfolgt mittlerweile deutschland- und europaweit an Großverbraucher und weiterverarbeitende Betriebe.

Die Bohlsener Mühle ist seit Jahren Bioland, Naturland, Demeter und IFS Food zertifiziert. Die ökologische und nachhaltige Ausrichtung des Firmenkonzeptes ist strikt in der Firmenphilosophie und dem Unternehmensleitbild verankert und gibt damit eine klare Vorgabe für die Ausrichtung des täglichen unternehmerischen Handelns. So wird ein besonderer Fokus auf die Verbundenheit mit der Region gelegt, welche sich in den gesamten Firmenaktivitäten widerspiegelt — sowohl in der Rohstoffbeschaffung, als auch in der Gestaltung der Wirtschaftskreisläufe und der kontinuierlichen Unterstützung lokaler Einrichtungen und Organisationen.

WÄSCHEREI WILHELM WULFF GMBH. MUNSTER

Die Wäscherei Wilhelm Wulff ist eine Großwäscherei mit Tradition, Geschichte und regionaler Verbundenheit. Die Grundsätze ihres heutigen Handelns leiten sich zu großen Teilen aus dieser reichen Vergangenheit ab. Auch die Innovationsfreudigkeit hat ihre Wurzeln schon beim Gründer und Namensgeber Wilhelm Wulff. Von Handarbeit zur Maschine, von kundeneigener zur Mietwäsche, vom hanseatischen Handschlag zum Ausschreibungsrecht haben sie alles mitgemacht. Vor allem aber sind sie nach wie vor ein inhabergeführtes Unternehmen des Mittelstandes. Mit ihrer Wäschedienstleitung versorgen sie seit Jahren das Gesundheitswesen (Krankenhäuser, Senioren- und Pflegeheime), sowie die Hotelbranche, Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe. So kümmern sich heute etwa 195 Mitarbeitende um rund 40 Tonnen Wäsche pro Tag. Die Wäscherei setzt ihren Fokus auf ökologisch und ökonomisch empfehlenswerte Textildienstleistungen. In mehreren Projekten wurden die betrieblichen Auswirkungen insbesondere auf die Umwelt identifiziert und dabei Maßnahmen entwickelt, um den Umweltbelastungen entgegen zu wirken. In der firmeneigenen Umweltleitlinie findet sich dementsprechend auch die explizite Verpflichtung des Unternehmens, einen aktiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zum Umweltschutz zu leisten. Als Teilnehmer am Projekt "ÖKOPROFIT" konnte die Wäscherei ihre aktuelle Umweltperformance analysieren und verbessern und sich so für das ÖKOPROFIT-Zertifikat qualifizieren.





40 Tonnen Wäsche am Tag reinigen die Munsteraner – und achten dabei stets auf ökologisches und ökonomisches Waschen.





WORKSHOPS MIT DER LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Der Weg zum systematischen Nachhaltigkeitsmanagementsystem wurde zusammen mit den fünf Praxispartnern in Workshops erarbeitet. Der Fokus lag auf den Anforderungen von EMAS easy und den damit verbundenen Aufgaben für die Unternehmen. Sie wurden in monatlichen Treffen erläutert und in wissenschaftlichen Interviews ausgewertet. Die weitere Eigenarbeit wurde in den jeweiligen Unternehmen geleistet, um die 30 Arbeitsschritte zum betrieblichen Umweltmanagementsystem erfolgreich meistern zu können. Auf Basis eines Lageplans des gesamten Betriebsgrundstücks und Grundrissen des Gebäudes werden sechs thematische Ecomaps angefertigt, welche die Umweltsituation vor Ort analysieren. Zu den Themen Wasser,

Bodenschutz/Lagerung, Luft/Gerüche/ Stäube/Lärm, Energie, Abfall und Sicherheit wird je eine Ecomap erstellt. Ergänzend wird eine Befragung der Mitarbeitenden durchgeführt, um die aktuelle Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistung zu bewerten. Die erarbeiteten Daten bilden die Grundlage für das betriebseigene Umweltinformationssystem.



Ein Netzwerk bietet Raum für Informationsaustausch.

IN 30 SCHRITTEN ZU EMAS EASY – ERFAHRUNGEN DER FÜNF LEUPHANA-PRAXISPARTNER

Diese ersten Schritte wurden von den Zuständigen in den Unternehmen ohne größere Hürden durchgeführt. Hilfreich war dabei der Austausch untereinander. Es erfolgte eine sinnvolle und individuelle Auswahl für den eigenen Betrieb. So fertigte nicht jedes Unternehmen eine Ecomap zu jedem Thema an. Jedoch war die Erstellung einer Ecomap für das Thema Energie für alle Unternehmen sehr relevant.

Für die Auswertung der Mitarbeitenden-Befragung konnten die Praxispartner auf die wissenschaftliche Expertise an der Leuphana Universität Lüneburg zurückgreifen.

Für das weitere Vorgehen zur Planung und zum Betrieb des Umweltmanagementsystems stellt EMAS easy Formulare und Formblätter zur Verfügung, welche die Arbeit erleichtern und auch der ISO 14001 entsprechen. So können Angaben zu rechtlichen Verpflichtungen, Messwerten oder Zielen und Maßnahmen zielgerichtet abgelegt werden.

In dieser Phase wird eine Umweltpolitik für den betrieblichen Umweltschutz verfasst. Die Umweltpolitik enthält die Grundsätze und Absichten der obersten Führungsebene über die rechtlichen Verpflichtungen hinaus und die Verpflichtung, sich mittels kontinuierlichem Verbesserungsprozess mit umweltrelevanten Themen auseinander zu setzen. Für eine erfolgreiche Validierung nach EMAS muss sie in der Umwelterklärung veröffentlicht werden. Für die Auswertung signifikanter Umweltauswirkungen und rechtlicher Verpflichtungen steht erneut ein Formblatt zur Verfügung, das FLIPO.

Darauf aufbauend werden konkrete Umweltziele definiert und in dem ergänzenden Aktionsplan Umweltschutz mit Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Fristen versehen. Bei der Auswahl der Ziele und Bewertung der Machbarkeit hilft erneut ein Formblatt.

Die ersten 10 Schritte führen zu den Ecomaps, die nächsten Schritte über einen Plan-Do-Check-Act Zyklus zu EMAS easy.

Plan: Planung des Umweltmanagementsystems (UMS) – Schritte 11 bis 16.

Do: Aufbau des UMS – Schritte 17 bis 23.

Check: Überprüfung des UMS – Schritte 24 bis 28.

Act: Verbesserung - Schritte 29 und 30.

FLIPO: FLOW-LEGISLATION-IMPACTS-PRACTICE-OPINIONS

NR. Ecomap	UNTERNEHMENS- Prozess (abteilung)	UMWELTRELEVANTE TÄTIGKEIT	RELEVANTE Umweltauswirkungen	FLÜSSE	RECHT	AUSWIR- Kungen	PRAKTIKEN	MEINUNG DER Mitarbeiter	SUMME
5	Energie								
E-1	Technik	Überflüssige Beleuchtung	Stromverschwendung	2	1	2	3	2	10
E-2	IT	Firmen PC-Server ist 24h, 7 Tage an (auch am WE)	Stromverschwendung	3	2	3	3	2	13
E-3	Technik	Ofen und Herd in der Küche sind alt und energieintensiv	Stromverschwendung	1	1	2	2	2	8
E-4	Marketing	Gut: Konferenzraum ist mit LED-Lichte und Verschattung ausgestattet	Stromeinsparung	1	1	1	1	1	5
E-5	IT	Büro PCs werden abends nicht aus- geschaltet, meistens nur in Sparmodi	Stromverschwendung	2	1	2	2	2	9
E-6	Technik	Wärmeverlust durch altes Dach	Wärmeverluste	3	2	3	3	3	14
E-7	Verwaltung	Fernseher im Foyer ist 24h an	Stromverschwendung	2	1	2	2	1	8

Bewertungsschema			
Flüsse	3 Große Mengen	2 mittlere Mengen	1 kleine Mengen
Recht	3 Nichteinhaltung	2 relevanten Pflichten	1 unbedeutend
Umweltbelastung	3 sehr groß	2 relevant	1 unbedeutend
Praktiken	3 Nicht akzeptabel	2 Verbesserungspotenzial	1 Stand der Technik
Meinung der Mitarbeiter	3 50 % unzufrieden	2 30 % unzufrieden	1 20% unzufrieden

Bevor das Umweltmanagementsystem wirksam werden kann, müssen Ressourcen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse eindeutig geregelt sein. Dies wird in einer Verantwortungsmatrix oder einem Organigramm festgehalten und die betreffenden Mitarbeitenden werden entsprechend geschult. Abgesehen von gezielten Schulungen ist die offene Kommunikation über die umweltrelevanten Aktivitäten ein wichtiges Element zur Einbeziehung der Mitarbeitenden und der externen Akteure.

Dokumente und Abläufe des Umweltmanagementsystems werden gelenkt, daher ist die Dokumentation der Unterlagen (elektronisch oder in Papierform) an einem zentralen Ort wichtig. Neben den grundlegenden Dokumenten wie Ecomaps und Umweltpolitik werden dort auch Arbeits- und Verfahrensanweisungen hinterlegt.

Anschließend wird das Managementsystem auf Funktionalität und Effektivität überprüft. Hierfür werden festgelegte Indikatoren gemessen und ausgewertet, wobei auch die Einhaltung rechtlicher Vorschriften zu überprüfen ist. Mängel, notwendige Korrekturmaßnahmen und Fortschritte werden auf einem entsprechenden Formblatt dokumentiert und anschließend durch ein erneutes Audit geprüft. Es ist vorgesehen, dass die Ergebnisse der internen Audits im Öko-Logbuch zentral abgelegt werden. Das Öko-Logbuch ist eine Formblattvorlage, in der alle relevanten Dokumente, Termine und Ereignisse dokumentiert werden.

SCHRITTE 12-16-

Planung des Umweltmanagementsystems

SCHRITTE 17-23:

Aufbau und Betrieb des Umweltmanagementsystems

27

SCHRITTF 24-28-

Überprüfung des Umweltmanagementsystems durch kontinuierliche Verbesserung (Quick-Check-Formblätter)

WISSENSCHAFTLICHE BEGLETTING DURCH DIE LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNFBURG

In den Workshops wurden relevante Themen sowie Formate für die internen Mitarbeitenden-Schulungen vorgestellt. Im Anschluss daran konnten sie in den Unternehmen durchgeführt werden. Zudem wurden Praxisbeispiele der internen und externen Nachhaltigkeitskommunikation vorgestellt und von den Unternehmen aufgegriffen.

Externe Referenten erörterten mögliche Strukturen und gaben Beispiele für das Ablagesystem. Auf Dauer macht die Messung der Indikatoren die Umwelt- und Nachhaltigkeitsarbeit für die Unternehmen transparent, Kosten und Investitionen werden nachvollziehbar.

Hingegen stellte die Kenntnis rechtlicher Vorschriften und Umweltgesetzgebung eine größere Hürde dar. Doch es existieren praktische Online-Tools, die von den Unternehmen als Unterstützung herangezogen wurden.

Teilweise wurden interne Audits mit den Teilnehmenden der Arbeitsgruppe durchgeführt, so dass gemeinsame Lernerfahrungen gemacht werden konnten. Diskutiert wurde auch das Führen eines Öko-Logbuchs. Die Unternehmen entschieden sich zu diesem Zeitpunkt dagegen. Aufwand und Nutzen erschienen in keinem sinnvollen Maß.



Zusätzlich zu den internen Audits bewertet die oberste Leitungsebene einmal jährlich das System, etwa durch die Auswertung der Quick-Check-Formulare, Berichte und Vorschläge der Mitarbeitenden. Diese Managementbewertung kann als Bestandteil der Umwelterklärung verwendet werden, die anschließend erstellt und veröffentlicht wird. Die Umwelterklärung dient zur Kommunikation des Managementsystems und seiner Ergebnisse und informiert gleichzeitig die Öffentlichkeit über die Aktivitäten des Unternehmens. Im Anschluss wird die Umwelterklärung durch eine externe Gutachterin oder einen Gutachter nach EMAS-Richtlinien geprüft.

Abschließend erfolgt die Zertifizierung und Validierung entsprechend der EMAS Kriterien — eine unabhängige Gutachterin oder ein Gutachter überprüft das System und seine Leistung in einem Audit. Werden alle Vorgaben erfüllt, wird das Unternehmen als EMAS-validierte Organisation registriert und erhält ein Zertifikat.

DIE ARBEIT DER PROJEKTPARTNER

Im Zeitraum von etwa anderthalb Jahren wurden in regelmäßigen Workshops die einzelnen Schritte mit den Teilnehmenden erläutert und damit ein enger Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft sowie gemeinsames Lernen ermöglicht. Externe Experten wurden zu spezifischen Fragestellungen als Referenten hinzugezogen. Die Teilnehmenden präsentierten in der Gruppe ihren Stand der Einführung und diskutierten nächste Schritte für das jeweilige Unternehmen. Von dem vertrauensvollen Austausch zwischen den teilnehmenden Unternehmen und den Wissenschaftlern konnten alle Seiten profitieren.



Die Leuphana-Projektpartner nutzten anderthalb Jahre für ein intensives Durchdringen ihrer Fragen.

Für die Betriebe war die Kooperation ein Gewinn, da sie Zugang zu theoretischem und praktischem Wissen erhielten und so die relevanten Dokumente individuell erarbeiten und die weiteren Schritte sowie Prozesse im Betrieb anstoßen konnten. Schwierigkeiten, die während des Prozesses auftauchten, konnten zügig besprochen und behoben werden. Dies ebnete den Weg zu einem Umweltmanagementsystem nach EMAS easy und darüber hinaus zur Validierung eines der teilnehmenden Betriebe nach EMAS. Die geknüpften Kontakte halten über die Projektdauer hinaus und bilden für die Beteiligten eine wichtige Austauschmöglichkeit sowie Informationsquelle.

Die Wissenschaftler gewannen durch die Begleitung der Unternehmen wertvolle Erkenntnisse über die Einführung von Managementsystemen in KMU. Beispielsweise wurde das Tempo des Einführungsprozesses immer wieder an die Anforderungen der Unternehmen angepasst. Zudem tauchten spezifische Fragen der Teilnehmenden auf und der Bedarf nach weiterem Austausch ebbte kaum ab. So konnte die Laufzeit des Projektes verlängert werden. Aus dieser Zusammenarbeit ergeben sich Publikationen, die wiederum anderen mittelständischen Unternehmen sowie weiteren Akteuren zur Verfügung stehen. Hierbei stehen insbesondere die handelnden Menschen in den Unternehmen im Vordergrund.



AUSBLICK – WEITERES FORSCHUNGSINTERESSE

Wissenstransfer gelang in diesem Projekt in beide Richtungen. Die beteiligten Unternehmen profitierten von dem zur Verfügung gestellten Forschungswissen und durch den Austausch mit anderen Praktikern. Die Forschenden gewannen in den Workshops und wissenschaftlichen Interviews ein tieferes Verständnis von Nachhaltigkeitsmanagementprozessen im Mittelstand.

Die Synergien in der Zusammenarbeit ergaben sich trotz der Vielfalt an Branchen und Nachhaltigkeitsherausforderungen in den einzelnen Unternehmen. An verschiedenen Stellen wurde festgestellt, dass die Hürden in den Unternehmen dennoch oft ganz ähnlich sind. Dies führte zu einem gegenseitigen Verständnis und ermöglichte das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen. Voraussetzung der erfolgreichen Kooperati-

on war insbesondere der regelmäßige und vertrauensvolle Austausch zwischen allen Beteiligten.

33

Die Projektpartner bilden heute ein regionales Kompetenz-Netzwerk. Ihre Zusammenarbeit setzen sie fort. Die örtliche Industrie- und Handelskammer organisiert regelmäßige Netzwerk-Treffen zum Thema Umweltmanagement. Hierzu sind weitere Unternehmen eingeladen.

Während der Projektlaufzeit kristallisierten sich weitere interessante Fragestellungen heraus, die zukünftig für den Erfolg des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement maßgeblich sein werden und die im Folgenden beschrieben werden:

— Inwieweit können die Unternehmen die Mitarbeitenden auch künftig systematisch in das Nachhaltigkeitsmanagementsystem einbinden?

Diese Frage gab immer wieder Anlass für Austausch zwischen den Projektpartnern. Der Erfolg der Umwelt- und Nachhaltigkeitsarbeit in Unternehmen hängt sehr von der Einbindung der Mitarbeitenden ab. Sie regelmäßig zu informieren und in konkrete Maßnahmen einzubinden, die den eigenen Tätigkeitsbereich betreffen, sind erste wichtige Schritte. Engagieren sich Mitarbeitende aktiv, soll dieses auch anerkannt werden. Darüber hinaus kann eine Verstetigung beispielsweise durch die Einführung von Kennzahlen und Jahresbilanzen sowie durch regelmäßige Weiterbildungs-, Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden.

— Wie k\u00f6nnen die Unternehmen weitere Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements (zum Beispiel Sozial-, Gesundheits- und Qualit\u00e4tsmanagement) mit dem Umweltmanagementsystem sinnvoll verzahnen?

Existiert bereits ein (Qualitäts-)Managementsystem oder soll das Umweltmanagementsystem weiter ausgebaut werden, ist die Integration der verschiedenen Systeme individuell von jedem Unternehmen intern zu prüfen. In jedem Fall lohnt sich eine ganzheitliche Sicht auf die Prozesse, um einen umfassenden Blick auf die Nachhaltigkeitswirkungen des Unternehmens zu erlangen.

— Was müssen die Unternehmen darüber hinaus tun, um ihr Nachhaltigkeitsmanagement kontinuierlich zu verbessern?

Primär können hier der Austausch von Wissen und Kooperation mit externen Partnern und Akteuren angeführt werden. Zusätzlich ist natürlich auch auf die internen Gegebenheiten zu achten, wie ausreichend Kommunikation, personelle und finanzielle Ressourcen und Rückhalt durch die Geschäftsleitung.

Diese Punkte sind nicht nur als Forschungsfragen interessant, auch in der Praxis werden diese Aspekte weiterhin Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein.



Gemeinsam die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens zu verbessern, kann Spaß machen.

IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg, Innovations-Inkubator/ Centre for Sustainability Management, Scharnhorststraße 1, 21335 Lüneburg Autoren: Ursula Weber, Janina Lühr, Matthew Johnson Redaktion: Ursula Weber, Hans-Dieter Sohn

Gestaltung und Satz: Britta Frühling

Bildredaktion: Janina Lühr Koordination: Ursula Zipperer

Fotos: Bauckhof: Seite 11; Bohlsener Mühle: Seite 20;

Merle Busch: Titel, Seite 4, 7, 8, 15, 17, 19, 24, 29, 30, 32, 35;

Hannes Harnack: 6; Anne Gabriel-Jürgens: Seite 22; Heike Lissen: Seite 35;

Wäscherei Wulff: Seite 21; Werkhaus: Seite 10.

Auflage: 500

Druckerei: Bartels Druck GmbH

BIBLIOGRAFISCHE INFORMATION DER DEUTSCHEN BIBLIOTHEK

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.ddb.de abrufbar. ISBN 978-3-935786-70-6

URSULA WEBER

Nach verschiedenen Stationen in mittelständischen und großen Unternehmen sowie als freiberufliche Moderatorin und Coach forscht und lehrt Ursula Weber am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg zum Thema Nachhaltigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Hier koordinierte sie unter anderem mehrere Arbeitsgruppen im Innovationsverbund Nachhaltiger Mittelstand (INaMi), wie "Die Zukunftsbäckerei", "Nachhaltige Unternehmensführung" und "Nachhaltigkeitsmanagementsysteme in KMU".

37

MATTHEW JOHNSON

Matthew Johnson ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter am Centre for Sustainability Management (CSM) an der Leuphana Universität Lüneburg. Er erforscht zurzeit unterschiedliche Perspektiven des Nachhaltigkeitsmanagements, insbesondere innovative Systeme und Methoden für die Nachhaltigkeitskommunikation. Nach fünf Jahren Erfahrung im Marketing und Vertrieb eines international ausgerichteten Unternehmens interessiert er sich besonders für Nachhaltigkeitsmanagement an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

Leuphana Universität Lüneburg											
Innovationsverbund "Nachhaltiger Mittelstand" Innovations-Inkubator Lüneburg/ Centre for Sustainability Management Ursula Weber Scharnhorststr. 1 21335 Lüneburg										rt auf Recyclingpapier	
Fon +49.4131.677-2249 ursula.weber@leuphana.de										201501 · gedruck	