



# vorwärts

## Nachhaltigkeit im Unternehmen

© Katharina Kronberger, 2011

Entstanden im Rahmen der Masterarbeit an der  
FH Vorarlberg im Studiengang InterMedia, Ausrichtung  
Corporate Communication. *Betreuer:* Roland Alton-  
Scheidl, Alexander Rufenach.

*Fotografien:* Bildstrecke zum Thema „Krise“ von  
Katharina Kronberger. Die Rechte zu den Interview-  
Fotos liegen bei den Befragten. Fotos von R. B. Fuller:  
aproposito.info und Philipp Hienstorfer.

*Druck:* Dieses Buch wurde klimaneutral gedruckt, auf  
MunkenPrint White 1,8, einem FSC-zertifiziertem Papier  
aus nachhaltiger Forstwirtschaft. Mit großem Dank an  
Stiassny Papier.

Unsere  
Erde wird's  
dir danken,  
dein Un-  
ternehmen  
ebenso!

---

**Ein kleiner Schritt für dich und viele Vorteile für alle**, denn *Nachhaltigkeit* bietet neben Verbesserungen für unsere Umwelt auch viele Vorteile für Unternehmen: Kosteneinsparungen unter anderem durch höhere Effizienz und auch Wettbewerbsvorteile, da sich mehr und mehr Kunden nachhaltige Verantwortung von Unternehmen wünschen und die Nachfrage bezüglich nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen enorm steigt.

Nachhaltigkeit kann das ganze Unternehmensklima positiv beeinflussen und eine bessere Lebens- und Arbeitsqualität schaffen. Entdecke Nachhaltigkeit für dein Unternehmen und mach' den ersten Schritt vorwärts!

## 7 **Zum Buch**

Dieses kleine Handbuch vereint drei Aktionsfelder in einem und zeigt auf vielen Wegen, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen gelebt und umgesetzt werden kann.

**Wissen** – zeigt verschiedene Konzepte auf, wie sich Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern lässt, gibt Denkanstöße.

**Inspiration** – erweitert den Horizont, zeigt verschiedene Perspektiven auf und die Menschen hinter diesen Lebenseinstellungen.

**Handeln** – bildet die Bühne, gibt dir die Chance, Nachhaltigkeit für dein Unternehmen zu definieren und umzusetzen!

## 6 Wissen

### 9 Definitionen

- Die Brundtland-Definition
- Das Dreieck der Nachhaltigkeit
- Das forstwirtschaftliche Prinzip

### 19 Denkansätze

- Die Subsistenzperspektive
- LOHAS
- Das Cradle to Cradle-Prinzip

### 29 Handlungsansätze

- respACT
- SAFE
- UN Global Compact
- Sustainability Balanced Scorecard

### 41 Gesamtheitliche Ansätze

- Die Gemeinwohlökonomie
- ISO 26.000

### 53 Führungskonzepte

- Theory U
- Der Ehrbare Kaufmann

### 61 Strategische Veränderungen

- Der Masterplan
- Chief Sustainability Officer
- Design Thinking
- Die GestalterInnen

- Der Champion
- Quid pro Quo-Modell

### 83 Kommunikation

- Nachhaltige Kommunikation
- Social Media
- Nachhaltige Werbemittel
- GRI-Richtlinien

### 101 Erfolg

- Nachhaltigkeit als Teil der Corporate Identity
- Greenwashing-Sünden
- Die 5 Disziplinen des Nicht-Lernens
- Der Vertrauensturm
- CSR - Pyramide
- Erfolg messen

## Inspiration

- 68 Richard Buckminster Fuller
- 76 Katja Gumbalis, Tom Weigand
- 94 Peter Klett
- 108 Reinhard Herok

### 121 Handeln

# Wissen,

um das Rad nicht immer neu erfinden zu müssen,  
um Denkanstöße zu erhalten und sich seine **eigene  
Meinung** bilden zu können.



## Brundtland Definition

1983 gründeten die Vereinten Nationen die *Weltkommission für Umwelt und Entwicklung* (WCED = World Commission on Environment and Development), deren Auftrag es war einen Bericht zu langfristig tragfähiger, umweltschonender Entwicklung im Weltmaßstab bis zum Jahr 2000 und darüber hinaus zu erstellen. 1987 veröffentlichte die Kommission ihren Zukunftsbericht *Our Common Future* – oftmals auch als Brundtland-Bericht bezeichnet, nach der Vorsitzenden der Kommission Gro Harlem Brundtland. *Nachhaltige Entwicklung* wurde darin folgendermaßen definiert:

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

.....

Dabei standen zwei Kernkonzepte im Mittelpunkt: die Befriedigung der Grundbedürfnisse, vor allem der Ärmsten weltweit und das Verfolgen eines Entwicklungskonzepts, das die Naturressourcen für die nächsten Generationen bewahrt.

Der Ansatz stellte erstmals ein globale Strategie dar, die über die Schaffung von Einzelmaßnahmen hinaus geht. Darin werden Probleme, wie z. B. Bevölkerungswachstum und Umweltverschmutzung im weltweiten Zusammenhang behandelt, mit dem dringenden Entschluss, dass ein Wandel statt zu finden hat, um das Überleben des Planeten gewährleisten zu können.

[www.un-documents.net/wced-ocf.htm](http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm)

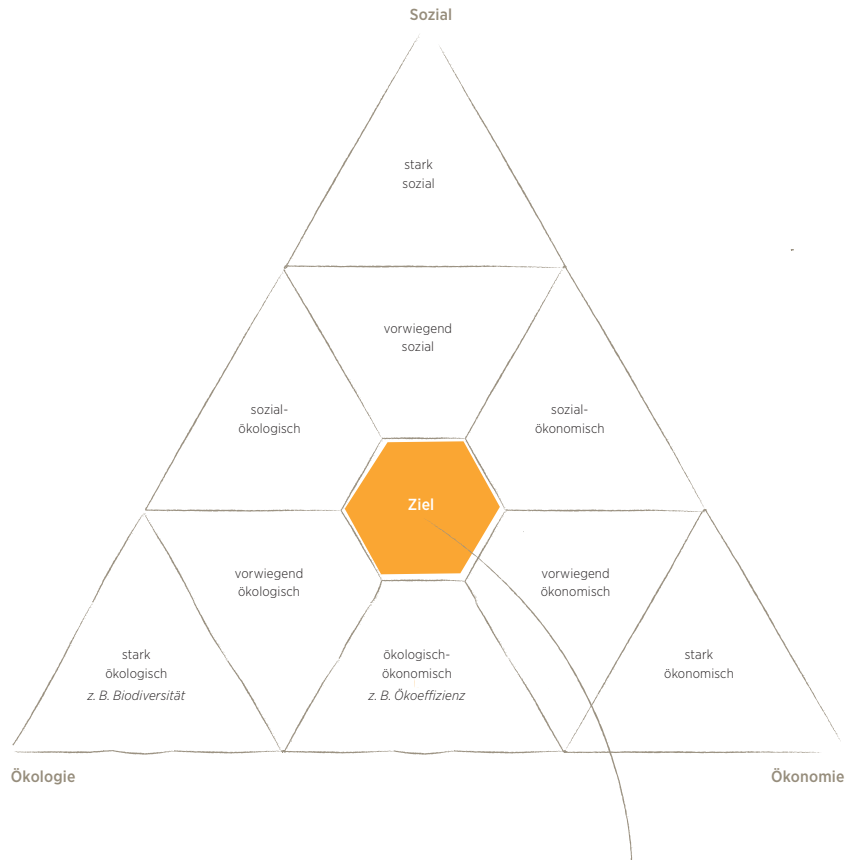


## Dreieck der Nachhaltigkeit

Seit dem Erdgipfel in Rio de Janeiro 1992 setzte sich das Prinzip der Nachhaltigkeit durch. Im 1998 erschienenen Abschlussbericht der *Enquete-Kommission* scheint der Begriff des *Dreiecks der Nachhaltigkeit* auf. Demnach stehen sich in einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele gegenüber: *Dabei geht es nicht um die Zusammenführung dreier nebeneinander stehender Säulen, sondern um die Entwicklung einer dreidimensionalen Perspektive aus der Erfahrungswirklichkeit. Die Diskussion tendiert dahin, Nachhaltigkeitspolitik als Gesellschaftspolitik zu interpretieren, die im Prinzip und auf lange Sicht alle genannten Dimensionen gleichberechtigt und gleichwertig behandelt.*

Die Abbildung zeigt ein integriertes Nachhaltigkeitsdreieck von Alexandro Kleine, das die Beziehung der drei Bereiche sehr gut darstellt: Je näher man sich einem Wert befindet, desto stärker ist dieser ausgeprägt.

<http://dipbt.bundestag.de/>



## Forstwirtschaftliches Prinzip

1713 prägte Hans Carl von Carlowitz, deutscher Oberberghauptmann, mit seiner *Sylvicultura Oeconomica* oder *haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht* das Prinzip der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft. In diesem ersten Werk der Forstwirtschaft erschien auch zum ersten Mal das Wort *nachhalten*.

Auch heute noch ist im Duden, dem deutschen Universalwörterbuch, Nachhaltigkeit unter anderem über das forstwirtschaftliche Prinzip erklärt. Darin lautet die Definition wie folgt:

Nach|hal|tig|keit, die; -:

2. (Forstw.) forstwirtschaftliches Prinzip, nach dem nicht mehr Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann.

.....

Doch der Schutz des Waldes geschah damals aus wirtschaftlichen Gründen, da das Holz eine notwendige Ressource für den Bau von Kriegsschiffen, bzw. im Falle von Carlowitz auch für den Silberabbau in Sachsen war. Carlowitz formulierte damals aber nicht nur das ökolo-

gische Prinzip der Nachhaltigkeit. Sein Engagement war ebenso geprägt von dem Wunsch das Wohl des gemeinen Wesens aufrecht zu erhalten und zu verbessern.

*Weiterführende Literatur: Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs von Ulrich Grober.*





### Ölkrise?

Während der Ölkrise in den 1970er Jahren wurde den Menschen erstmal bewusst, wie abhängig sie von dem begrenzten Rohstoff sind und welche verheerenden Auswirkungen das auf die Wirtschaft haben kann. Wie abhängig sind wir 40 Jahre später?

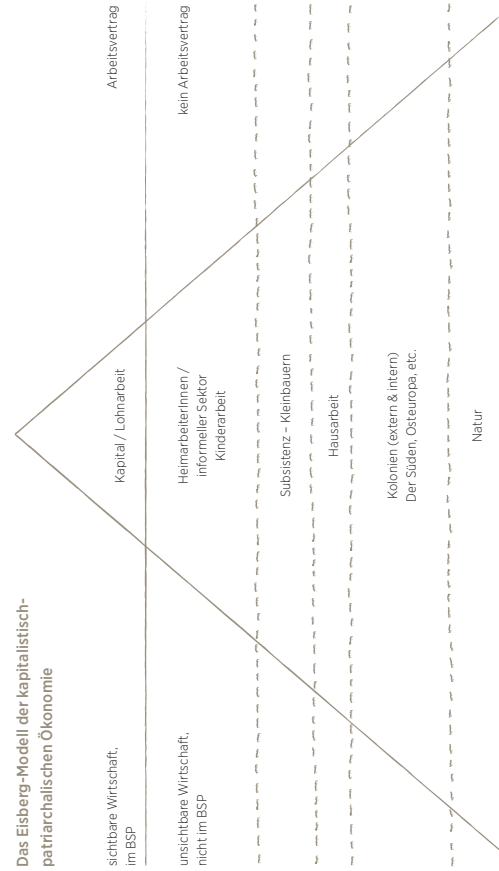
## Die Subsistenzperspektive

Eine ursprüngliche Wortbedeutung von Subsistenz lautet *das Bestehen durch sich selbst*. In diesem Konzept – aus der Frauenbewegung in den 1970ern entstanden – soll Leben das vorrangige Ziel aller Arbeit sein.

Bekannte Vertreterinnen sind Maria Mies, Veronika Bennholdt-Thomsen und Claudia von Werlhof, die die Wirtschaft aus der Subsistenzperspektive heraus betrachten und damit auch andere Ziele für ein erfülltes Leben als wichtig empfinden. Sie kritisieren die Wirtschaft als Geldwirtschaft, denn Leben schaffende und -erhaltende Arbeiten von Subsistenzbauern, Hausfrauen, Müttern werden im Bruttosozialprodukt nicht beachtet, dafür aber z. B. die Rüstungsindustrie, Waffenhandel und Umweltzerstörung.

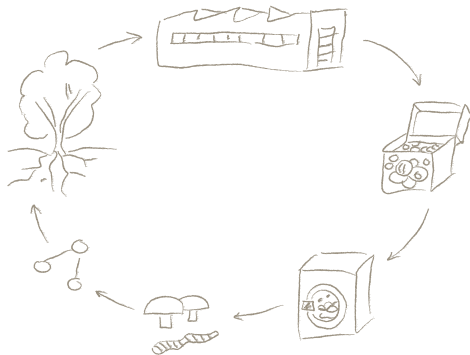
Im Zuge der Subsistenzpolitik setzen sie sich unter anderem für naturnahes Wirtschaften ein: Kleinbauern, den Verkauf von regionalen Produkten auf lokalen Märkten und die Bezahlung eines fairen Preises für Lebensmittel. Ebenso sprechen sie sich gegen eine globale Lebensmittel-Politik aus. Auch Müllexporte werden strikt abgelehnt, denn es soll nichts regional produziert werden, was nicht auch regional entsorgt werden kann.

Im Vordergrund steht aber das Ende – nicht gänzlich, aber ein Ende der Vorherrschaft – der Lohnarbeit und damit verbunden die Entstehung einer ethischen Wirtschaftsweise.



## Das Cradle to cradle-Prinzip

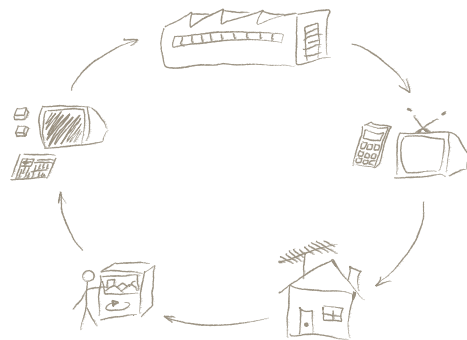
In seinem 2002 erschienenen Buch *Cradle to Cradle: Remaking the Way we make Things* brachte der Chemiker Michael Braungart gemeinsam mit William McDonough dieses Konzept der Öffentlichkeit näher. Das Cradle to cradle-Konzept kritisiert die bisherigen Öko-Effizienz-Strategien, denn *weniger schlecht ist nicht gleich gut*. Michael Braungart ist der Meinung, es müsse das gesamte System verändert werden, denn es nützt nichts ein zerstörerisches System effizienter zu gestalten. Statt dessen ist es wichtig, das gesamte System umzukrempeln. Das Cradle to cradle-Konzept (von der Wiege zur Wiege) ist das Gegenstück zum cradle to grave-Konzept (von der Wiege zur Bahre), wonach alles irgendwann als Müll endet.



Biologischer Kreislauf für Verbrauchsgüter

Cradle to cradle kennt zwei Arten von Produkten bzw. Kreisläufen: Verbrauchsgüter sind so konzipiert, dass sie der Natur nach dem Verbrauch als Nährstoff dienen (biologischer Kreislauf) und Gebrauchsgüter werden so gestaltet, dass ihre Rohstoffe gänzlich wiederverwertet werden können (technischer Kreislauf). Eine Reihe von Großunternehmen hat bereits solche Produkte entwickelt, denn der ökonomische Aspekt ist bei diesen nicht zu verachten: Cradle to cradle-Produkte sind tendenziell günstiger, da Giftstoffe von vornherein ausgeschlossen werden und sich so das System vereinfacht. Unternehmen können ihre Produkte nach diesen Prinzipien in vier unterschiedlichen Stufen zertifizieren lassen.

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



Technischer Kreislauf für Gebrauchsgüter

LOHAS, das ist ein Akronym für einen von Gesundheit und Nachhaltigkeit geprägten Lebensstil (Lifestyle of Health and Sustainability). Der Fokus dieser Gruppe liegt auf Gesundheit und Fitness, der Umwelt, persönlicher Entwicklung, nachhaltigem Wohnen und sozialer Gerechtigkeit.

Für den Lebensentwurf der LOHAS von ganz zentraler Bedeutung ist ihre Sehnsucht nach Authentizität, nach „innerem Wachstum“ und nach Spiritualität.

.....

Konsum wird dabei nicht verdammt, sondern vielmehr Wert auf ethische und umweltfreundliche Produkte gelegt. Die LOHAS werden oft auch als *Powerkonsumenten der Zukunft* betrachtet, da dieser Anteil einen Großteil der jungen Menschen ausmacht, die gewillt sind auch mehr für faire Produkte zu bezahlen.

Der Ursprung des Trends liegt in den USA und geht auf das Jahr 2000 zurück. Schätzungen zufolge sind 13-19% der amerikanischen KonsumentInnen LOHAS. Ähnliche Werte liegen auch für Deutschland vor.

Mit diesem Stil zeigt sich eine wesentliche Veränderung in der Haltung der KonsumentInnen: Neue Werte, neues Bewusstsein, die Bedürfnisse der Menschen richten sich nach Innen, eine Umkehr der Lebensweise nach Selbstkenntnis, nach Stressfreiheit und Entschleunigung, Gesundheit, Nachhaltigkeit und Beständigkeit.

Diesen Trend gilt es auch für Unternehmen aufzugreifen, um auch in Zukunft gefragt zu sein. Deshalb ist es umso wichtiger bereits jetzt auf Nachhaltigkeit im Unternehmen umzustellen.

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



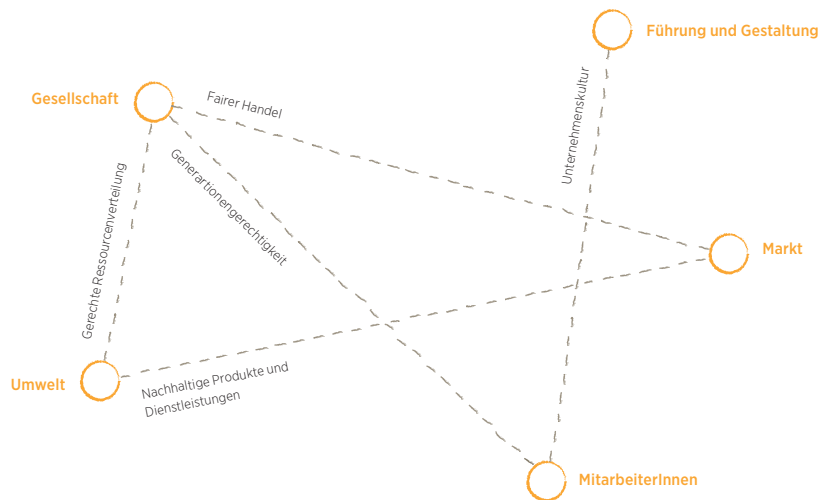




### Energiekrise?

Eine einzige Google-Anfrage verbraucht so viel Strom wie eine 11-Watt Energiesparlampe in einer Stunde. Der Strom kommt praktisch und günstig aus unserer Steckdose. Denken wir noch an Verbrauch oder Herkunft?

Das Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften *Erfolg mit Verantwortung* des respACT Austrian Business Council for Sustainable Development – Österreichs führender Unternehmensplattform zu Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltiger Entwicklung – wurde 2009 von UnternehmensvertreterInnen auf Basis einer Diskussion mit deren Stakeholdern erstellt. Es richtet sich an österreichische Unternehmen und bietet einen Katalog von Zielen, die anhand fünf Handlungsfelder formuliert wurden und zueinander in Beziehung stehen:



### Führung und Gestaltung

- Unternehmenskultur und -vorbildwirkung
- Strategie, Umsetzung und Risikomanagement
- Kommunikation und Transparenz
- Stakeholderbeziehungen

### Markt

- Produkte und Dienstleistungen
- Innovationen
- Wertschöpfungsketten
- Geschäftsbeziehungen

### MitarbeiterInnen

- Entlohnung und Arbeitszeit
- Rechte der MitarbeiterInnen und Arbeitsschutz
- Personalentwicklung und Weiterbildung
- Vielfalt und Chancengleichheit

### Umwelt

- Erhalt, Schutz und Vorsorge
- Ressourcen-Effizienz
- Energie-Effizienz und Klimaschutz
- Mobilität und Transport

### Gesellschaft

- Menschenrechte und Vielfalt der Kulturen
- Armutsbekämpfung und Entwicklungszusammenarbeit
- Gesellschaftliches Engagement
- Verbreitung unternehmerischer Verantwortung

## UN Global Compact (UNGC)

Der UNGC wurde im Jahr 2000, auf Initiative des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan, gegründet. Das Ziel des weltumspannenden Pakts aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft: Die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten. Mit mehr als 6.000 teilnehmenden Unternehmen ist der UN Global Compact heute das weltweit größte Netzwerk für unternehmerische Verantwortung (CSR). Regierungs- und Nichtregierungsinstitutionen sowie Bildungseinrichtungen können ebenfalls daran teilnehmen, allerdings ist ein Beitritt nur mit mehr als 10 MitarbeiterInnen möglich. Zum Beitritt muss eine Beitrittserklärung unterzeichnet und anschließend jährlich ein Fortschrittsbericht verfasst werden. Je nach Umsatz des Unternehmens werden auch Beitragszahlungen erwartet, z. B. für Unternehmen mit Betriebseinnahmen < 25 Mio. USD, ein jährlicher Beitrag von 500 USD. Vorteile zeigen sich vor allem durch das weltweit bestehende Netzwerk und der dadurch mögliche Dialog und Austausch. Als zentrales Element des UN Global Compact

Wenn die Globalisierung nicht allen nützt, nützt sie am Ende niemandem.

.....

Kofi Annan

gelten die *10 Prinzipien*, zu deren Einhaltung sich Unternehmen und Organisationen bei einem Beitritt bekennen.

[www.unglobalcompact.at](http://www.unglobalcompact.at)

### 10 Prinzipien des UN Global Compact

#### Menschenrechte

*Prinzip 1:* Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und

*Prinzip 2:* sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

#### Arbeitsnormen

*Prinzip 3:* Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für

*Prinzip 4:* die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

*Prinzip 5:* die Abschaffung der Kinderarbeit und

*Prinzip 6:* die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

#### Umweltschutz

*Prinzip 7:* Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorschreitenden Ansatz unterstützen,

*Prinzip 8:* Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und

*Prinzip 9:* die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

#### Korruptionsbekämpfung

*Prinzip 10:* Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

## SAFE

*Sustainability Assessment for Enterprise (SAFE)* ist ein auf Dialog basierendes Instrument zur Selbstanalyse, das eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung unterstützt und nachvollziehbar darstellt. Bei diesem Ansatz des Wuppertal Instituts ist die Mitarbeit der Beschäftigten im Veränderungsprozess zentral. Der Ablauf erfolgt dabei in 6 Schritten:

1. *Bildung des „SAFE-Teams“* im Unternehmen (ca. 6-20 MitarbeiterInnen)
2. *Status quo Analyse:* Zukunftcheck durch Fragebogen (ca. 30-60 Min.)
3. *Auswertung der Fragebögen* durch Beteiligte aus dem SAFE-Team und Vorbereitung der Präsentation
4. *Zukunfts-Workshop* (3-4 h): Diskussion der Ergebnisse, Controlling bisheriger Maßnahmen, Festlegen von prioritären Handlungsfeldern, Maßnahmenplanung
5. *Durchführung der beschlossenen Maßnahmen*
6. *Controlling der Maßnahmen* (z.B. durch „follow up Workshop“)

Zentrales Darstellungselement des Verbesserungspotenzials ist das sogenannte COMPASS<sub>radar</sub>. Dabei werden die 4 Analysebereiche und 12 Indikatoren des Fragebogens übersichtlich abgebildet und eine weitere Diskussion ermöglicht.

[www.wupperinst.org/publikationen](http://www.wupperinst.org/publikationen)



O Durchschnitt aller Befragten    Streuweite

## A Ökonomie

A1: Organisation und Unternehmensstrategie  
A2: Wirtschaftliche Situation  
A3: Innovation und Technik

## B: Ökologie

B1: Organisation des Umweltschutzes  
B2: Betrieblicher Umweltschutz  
B3: Ökologische Produktgestaltung

## C: Soziales

C1: Qualifizierung  
C2: Arbeits- und Gesundheitsschutz  
C3: Beschäftigung und Arbeitsorganisation

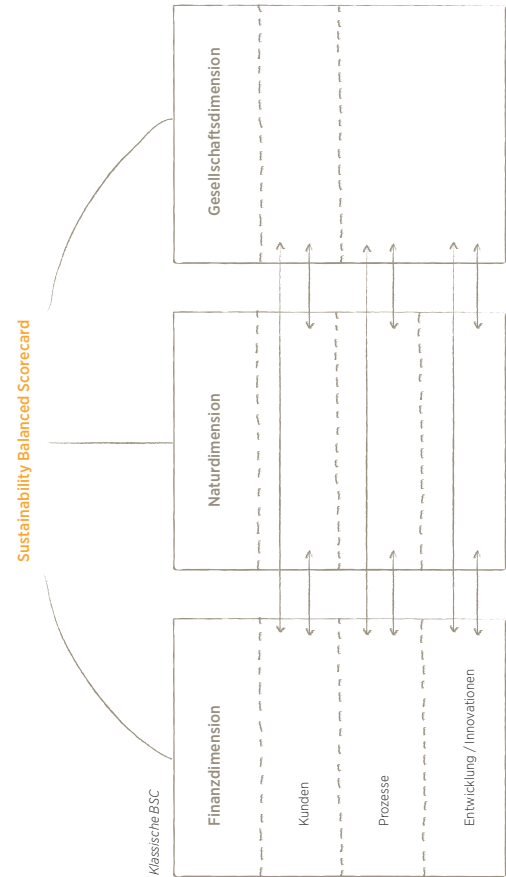
## D: Kommunikation

D1: Information  
D2: Motivation und Kooperation  
D3: Beteiligung

## Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Die Sustainability Balanced Scorecard basiert auf der von Kaplan und Norton in den 1990er Jahren entwickelten *Balanced Scorecard (BSC)*. Diese dient zur Messung und Steuerung von festgelegten Unternehmenszielen. In der ursprünglichen Variante werden dabei Kennzahlen in vier unterschiedliche Perspektiven beachtet: Finanzen, Kunden, Prozesse und Entwicklung/Innovation. Die um Nachhaltigkeit erweiterte Variante ermöglicht, Umwelt- und soziales Management in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Durch die Position zwischen Strategie und Operation dient die (Sustainability) Balanced Scorecard als Bindeglied und ermöglicht die Umsetzung strategische Maßnahmen.

[www.nachhaltigwirtschaften.at](http://www.nachhaltigwirtschaften.at)







#### Müllkrise?

18.000 Plastikteile treiben in jedem Quadratmeter der Weltmeere und dabei wird Plastik erst seit rund 40 Jahren in großen Mengen hergestellt. Manche Plastikteile brauchen 450 Jahre für ihre Zersetzung – das macht es zu einer großen Gefahr für Tier und Mensch. Wie viel Müll produzieren wir täglich im Unternehmen? Wo können wir Müll vermeiden?

## Die Gemeinwohlökonomie

Das Gemeinwohl, als Ziel des Zusammenlebens, gibt es bereits sehr lange, schon seit Zeiten Aristoteles. Mit der *Gemeinwohlökonomie* legt Christian Felber den Grundstein für eine neue Wirtschaftsform, die eine wirtschaftliche Systemalternative zur kapitalistischen Markt- und zentralen Planwirtschaft darstellt. Dabei steht im Vordergrund, den Widerspruch zwischen den in der Wirtschaft geförderten Werten – wie Egoismus, Konkurrenz, Gier, Rücksichtslosigkeit und Verantwortungslosigkeit – und den Werten, die erfolgreiche Beziehungen ausmachen – wie Vertrauensbildung, Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit, Kooperation und Solidarität – aufzulösen. Diese wichtigen Beziehungswerte sollen in die Wirtschaft übertragen werden. Christian Felber findet es nötig, die *Systemweichen umzustellen* und eine Veränderung des rechtlichen Ordnungsrahmens zu erreichen, um Belohnung für verantwortungsvolles und faires Handeln zu ermöglichen.

Die Welt hat genug  
für jedermanns Be-  
dürfnisse, aber nicht  
für jedermanns Gier.

.....

Aktuell müssen zum Beispiel biologische Produkte und fairer Kaffee in direkte Konkurrenz mit unfairen Produkten treten. Der dadurch entstandene preisliche Vorteil belohnt die Unverantwortlichen und Rücksichtslosen.

Auch die Definition von unternehmerischen Gewinn muss sich laut Felber ändern, denn ein höherer Finanzgewinn ist nicht immer mit positiven Auswirkungen verbunden. Erfolg wird nach dem neuen Modell am Beitrag zum Allgemeinen Wohl – mit Hilfe der erarbeiteten *Gemeinwohlbilanz* – gemessen. Dieses Herzstück der Gemeinwohlökonomie wenden 2011 bereits 70 Unternehmen freiwillig an, um Erfahrungen zu sammeln und diese in einem demokratischen Prozess weiter auszuarbeiten und zu verbessern. Die *Gemeinwohl-Matrix* verbindet mehrheitsfähige Grundwerte – Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung – mit den Berührungsguppen (Stakeholdern) eines Unternehmens. Die an den Schnittstellen formulierten Gemeinwohlkriterien sind klar messbar und mit Gemeinwohlpunkten versehen. Ein Auszug der Gemeinwohlmatrix ist auf der folgenden Seite abgebildet (Fassung vom 21. Jänner 2011).



	Menschenwürde	Solidarität	Ökolog. Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokrat. Mitbest.
MitarbeiterInnen inkl. EigentümerInnen	z. B. Arbeitsplatzqualität. low 10 / medium 20 / high 30	z. B. Zusätzliche Arbeitsplätze statt Überstunden 25	z. B. Ecoawareness low 5 / medium 10 / high 15	Max. Einkommensspreizung: 1:1 50 / 1:10 25 / 1:20 0	z. B. Transparenz aller Entscheidungen & Zahlen 20
KundInnen	z. B. KundInnen Feedback 10	Verzicht auf massenmediale Werbung und Beteiligung an PIS* 25	Ökologische Services low 5 / medium 10 / high 20	Berücksichtigung sensibler KundInnengruppen low 5 / medium 10 / high 15	z. B. Rückverfolgbarkeit aller Produktteile 15
Mitunternehmen	Arbeitskräfteüberlassung pro Personenmonat / Beschäftigter 10	z. B. Beteiligung an kooperativer Marktplanung 30	Ökologische Kooperationen low 5 / medium 10 / high 15		Offene Kalkulation 15
Region	Schaffung / Erhaltung regionaler Arbeitsplätze 10	Freistellung für regionale Katastrophenkarenz 10	z. B. Regionaler Subsistenzgrad, low 5 / medium 10 / high 15		z. B. Institutionalisierter Dialog 15
Souverän	1 Demokratiekarenztag pro Beschäftigter 10	Beitrag zum Gemeinwesen low 5 / medium 10 / high 20	z. B. Einsatz für strengere Umweltschutzgesetze low 5 / medium 10 / high 20	Nichtverzinsung von Eigenkapital 50	z. B. Gemeinwohlbericht low 5 / medium 10 / high 20
Zukünftige Generationen, glob. Mitmenschen, -tiere, -pflanzen			Ökologischer Fußabdruck low 5 / medium 10 / high 20	Übergabe des Betriebes an Beschäftigte 40	
Produkt/Dienstleistung	Allgemeine gesellschaftliche Produktwirkung low 10 / medium 25 / high 50	Beteiligung an Labelling Initiativen 15	Aktives Life-Cycle-Assessment low 5 / medium 10 / high 25	Social Life Cycle Assessment (SLCA) low 5 / medium 10 / high 15	
LieferantInnen	Ethisches Beschaffungsmanagement low 10 / medium 30 / high 50				
GeldgeberInnen	GeldgeberInnen mit: 1000 GWP: 50 / 500 GWP: 25				
K.O. Kriterien	z. B. Verletzung der ILO-Arbeitsnormen / Menschenrechte	Feindliche Übernahme	z. B. Einbau von Sollbruchstellen, Verstöße gegen Umweltauflage	z. B. Töchter in Steueroasen, Ungleichbezahlung von Frauen und Männern	z. B. Verhinderung von Betriebsrat

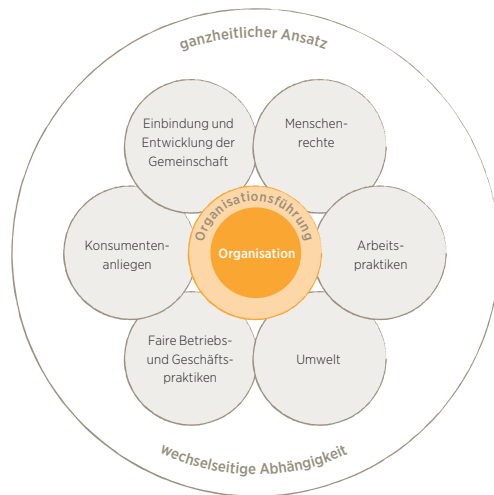
Mit der seit 2010 verfügbaren ISO 26000 ist erstmals ein internationaler Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verfügbar. Darin wird gesellschaftliche Verantwortung einer Organisation als Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und die Umwelt gesehen. Es wird explizit darauf hingewiesen, dass Verantwortung gemäß ISO 26000 über das bloße Engagement für wohltätige Zwecke und die reine Geset- zeseinhaltung deutlich hinausgehen.

Die ISO 26000 kennt sieben Kernthemen, die Organisationsführung als *zentralen Hebel*. Jedem Kernfeld sind Handlungsfelder zugeordnet, die eine Organisation im jeweiligen Kernfeld beachten sollte. Die zugehörigen Handlungsfelder sind auf der folgenden Doppelseite im Detail aufgelistet.

Die ISO 26000 strebt keine *Entmündigung* der Verantwortlichen an, und ist somit nicht als Checkliste und auch nicht zur Zertifizierung vorgesehen, da dies bei dieser Thematik nicht sinnvoll und zielführend wäre. Die ISO 26000 steht vielmehr zur Orientierung und Hilfe zur Verfügung. Das Paper der ISO 26000 kostet 192 CHF und ist in Englisch, Französisch und Spanisch verfügbar.

[www.iso.org/iso/social\\_responsibility](http://www.iso.org/iso/social_responsibility)

Die sieben Kernthemen unternehmerischer Verantwortung der ISO 26.000.



## 52 **Kernthema: Menschenrechte**

- Gebührende Sorgfalt
- Menschenrechte in kritischen Situationen
- Mittäterschaft vermeiden
- Missstände beseitigen
- Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen
- Bürgerliche und politische Rechte
- Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte
- Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit

### **Kernthema: Arbeitspraktiken**

- Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse
- Arbeitsbedingungen und Sozialschutz
- Sozialer Dialog
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz

### **Kernthema: Umwelt**

- Vermeidung der Umweltbelastung
- Nachhaltige Nutzung von Ressourcen
- Abschwächung des Klimawandels und Anpassung
- Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume

### **Kernthema: Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken**

- Korruptionsbekämpfung
- Verantwortungsbewusste politische Mitwirkung
- Fairer Wettbewerb
- Gesellschaftliche Verantwortung in der Wertschöpfungskette fördern
- Eigentumsrechte achten

## **Kernthema: KonsumentInnenanliegen**

- Faire Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken sowie sachliche und unverfälschte, nicht irreführende Information
- Schutz vor Gesundheit und Sicherheit der KonsumentInnen
- Nachhaltiger Konsum
- Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren
- Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten
- Sicherung der Grundversorgung
- Verbraucherbildung und Sensibilisierung

## **Kernthema: Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft**

- Einbindung der Gemeinschaft
- Bildung und Kultur
- Schaffen von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung
- Technologien entwickeln und Zugang dazu ermöglichen
- Schaffung von Wohlstand und Einkommen
- Gesundheit
- Investition zugunsten des Gemeinwohls

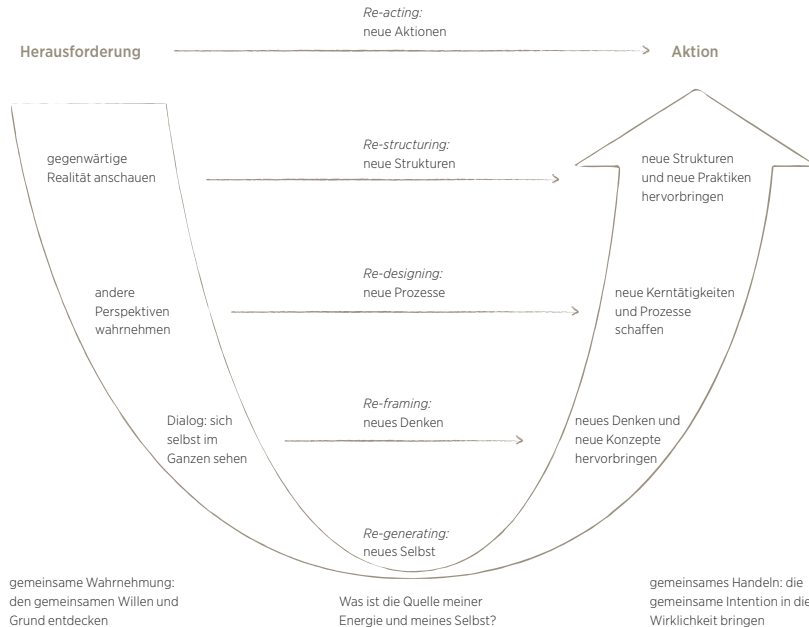


#### Wachstumskrise?

Die Weltbevölkerung wächst rasant und soll am 31. Oktober 2011 die 7 Milliarden-Marke knacken. Damit steigen nicht nur die Umweltprobleme, sondern auch mehr und mehr Menschen leben in Armut. Liegt es nicht auch in der Verantwortung von Unternehmen diese steigenden Ungleichheiten zu verbessern?

## Die Theorie U

Otto Scharmer zeigt mit seiner *Theorie U* eine alternative Führungsmethode, die auf einer tieferen Aufmerksamkeit beruht. Dabei spielt das innere Bedürfnis und die Quelle des Handelns jedes Einzelnen eine wesentliche



Rolle. Um Veränderung zu bewirken benötigen wir andere Denkstrukturen, als jene, mit denen diese Probleme entstanden sind.

Otto Scharmer sieht in seiner Theorie U dabei die Wichtigkeit einer tieferen Wahrnehmung – einer *Öffnung des Denkens, Fühlens und des Willens* – als essentiell. Diese erhöhte Aufmerksamkeit kann helfen, komplexere Probleme zu lösen. Ein Veränderungsprozess geschieht nach der Theorie U in fünf Ebenen. Dabei ist es besonders wichtig, all diese Ebene zu durchlaufen, da sonst keine oder nur unwesentliche Veränderungen erreicht werden können.

Die Theorie U vermittelt Führung aus der Perspektive des Handelnden und ermöglicht wiederkehrende Fehler zu vermeiden und Herausforderungen auf einer tieferen Wahrnehmungsebene zu begegnen.

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

## Der Ehrbare Kaufmann

Das *Prinzip des Ehrbaren Kaufmanns* hat seinen Ursprung bereits im Mittelalter, im 12. Jahrhundert. Die damit verbundenen Werte spielen auch heute eine wesentliche Rolle, denn bei nachhaltiger Unternehmensführung steht das Übernehmen von Verantwortung an erster Stelle.

Das Institut für Management an der Humboldt-Universität zu Berlin hat die Prinzipien des Ehrbaren Kaufmanns wiederentdeckt und ein Leitbild für das Geschäftsleben des 21. Jahrhundert formuliert. Für einen ehrbaren Kaufmann ist neben einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein gegenüber sich selbst, dem Unternehmen, der Gesellschaft und der Umwelt auch ein persönliches Engagement wichtig:

- *Der Ehrbare Kaufmann im engeren Sinne*: humanistische Grundbildung, wirtschaftliches Fachwissen, gefestigter Charakter mit Wirtschaftstugenden.
- *Der Ehrbare Kaufmann im weiteren Sinne*: Verantwortungsbewusstsein auf Unternehmensebene (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren, Wettbewerber/ Markt) und auf Gesellschaftsebene (Konsumenten, Gemeinde, Öffentlichkeit, Politisches System, Umwelt)

[www.der-ehrbare-kaufmann.de](http://www.der-ehrbare-kaufmann.de)

Der Kaufmann, der Ansehen genießen will, muß immer gerecht handeln, große Weitsichtigkeit besitzen und immer seine Versprechen einhalten ...

.....

So hieß es im ersten bekannten Zeugnis für die ehrbare europäische Wirtschaftskultur im Werk *Pratica della Mercatura* von Pegolotti, das im Europa des 12. Jahrhunderts weit verbreitet war. Es enthielt praktische kaufmännische Hinweise für die damalige Zeit. Mit Venedig als Zentrum spannte sich damals ein großes Handelsnetz über Europa.







#### Konsumkrise?

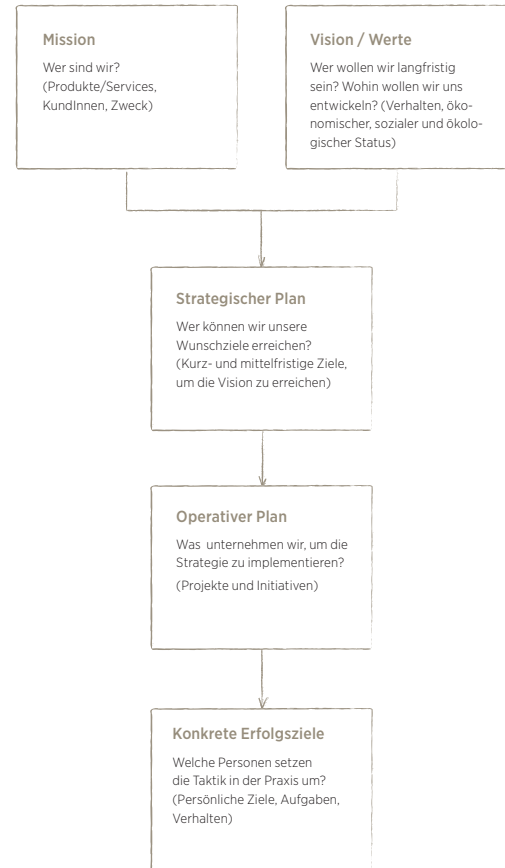
Wir kaufen viele Dinge, die wir eigentlich nicht brauchen. Konsum dient auch als Kompensation für Leerstellen in unserem Leben. Liegt es deshalb nicht auch in der Verantwortung der Unternehmen Werte zu vermitteln den Konsum nicht unnötig zu schüren?

## Der Masterplan

Ob Global Player oder kleines Unternehmen: Bevor man Nachhaltigkeit ins Unternehmen integriert oder gar nachhaltige Maßnahmen kommuniziert, ist eine ganzheitliche Strategie essentiell, damit man nicht als *Greenwasher* (Vgl. *Greenwashing-Sünden*) deklariert wird. Um eine tatsächlich nachhaltige Lösung zu finden, ist es wichtig sich Zeit zu nehmen, denn eine Nachhaltigkeitsstrategie stellt eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens dar. Eine strategische Überlegung sollte zu Beginn jeder Neuausrichtung eines Unternehmens stehen, ähnlich wie zu Beginn eines Unternehmens ein Business Plan erarbeitet wird.

William Blackburn definierte dazu einen Ablauf, der den Weg in Richtung Nachhaltigkeit in einem Unternehmen darstellt. Nachhaltigkeit muss sich zuerst in der Mission und Vision eines Unternehmens – in den Zielen – festsetzen. Diese Werte können dann anschließend als Basis für einen strategischen Plan und einen konkreten Maßnahmenplan dienen und schließlich in unterschiedlichen Positionen, Aufgaben von Mitarbeitern und deren Verhalten resultieren.

*Weiterführende Literatur: The Sustainability Handbook von William Blackburn.*



## Chief Sustainability Officer

Durch die ständig bedeutender werdende Rolle von Nachhaltigkeit als strategischer Vorteil ist in immer mehr Unternehmen die Stelle eines *Chief Sustainability Officers* (CSO) gefragt. 2006 gab es die ersten CSOs in Amerika, die Zahl steigt seither weltweit an. Es sind Parallelen zur Entwicklung um 1890 zu erkennen, wo viele Unternehmen einen Chief Electricity Officer einstellten, um auf die sich verändernden Gegebenheiten richtig reagieren zu können. Die Tendenz zu nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen der letzten Jahre, erfordert nun erneut Expertenwissen in der Führungsebene.

Durch einen Experten in der Chefetage kann eine schnelle Handlungsfähigkeit der Firma auf sich verändernde Situationen gewährleistet werden. Die strategisch richtige Positionierung der Firma – in Form eines CSOs – kann einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen. Ein präsender CSO ist für die Signalwirkung nach innen und außen sehr wichtig. Das Unternehmen zeigt mit dem Schaffen dieser Position in der Führungsebene, welchen hohen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit hat. Der schwer greifbare Begriff Nachhaltigkeit bekommt ein Gesicht. Um diese Signalwirkung aufrecht zu erhalten, ist Präsenz und eine transparente Vermittlung von Fortschritt und Veränderung wichtig. Durch die Wichtigkeit der Thematik Nachhaltigkeit für Gesellschaft, Politik und Regierungen ist für einen CSO die Rolle als *Lobbyist*, bzw. die Überwachung dieser Tätigkeiten wichtig, um die Öffentlichkeit hinsichtlich der Thematik zu sensibilisieren und Akzeptanz dafür zu schaffen. Enge Kontakte zu Politik und anderen Interessensverbänden

sind dabei wichtig, um Veränderungen und Gefahren frühzeitig zu erkennen und dementsprechend darauf reagieren zu können.

Die Position eines Chief Sustainability Officers zeigt sich für große, international tätige Unternehmen als sehr geeignet und unbedingt nötig. Durch den Einfluss von unterschiedlichsten Regierungen und Interessensverbänden auf den Erfolg eines internationalen Unternehmens spielt auch die öffentliche und politische Meinungsbildung eine wesentliche Rolle für den CSO. Durch die Nähe zum CEO kann die Nachhaltigkeitsstrategie optimal ausgeführt und die Thematik in- und außerhalb des Unternehmens weiter vorangetrieben werden.

Für mittlere Unternehmen (ab 50 Mitarbeiter) ist eine solche strategische Position ebenfalls relevant, allerdings nicht in diesem Ausmaß, denn mit zunehmender Mitarbeiteranzahl und Internationalität steigt die Komplexität dieser Position. Allerdings besteht auch bei mittleren Unternehmen die Wichtigkeit des Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens zu steuern und für interne und externe Vermittlung der Werte zu sorgen. Auch für mittlere Unternehmen empfiehlt es sich, aktiv an der Veränderung der Thematik in der Gesellschaft mitzugestalten.

Bei kleinen und Kleinunternehmen spielt die Position eines CSOs keine Rolle. Durch die Überschaubarkeit in einem kleinen Unternehmen kann diese vom Geschäftsführer oder einem sogenannten *Champion* (siehe *Der Champion*) – möglicherweise auch in Teamarbeit – übernommen werden.

70 Gewünschtes Profil eines Chief Sustainability Officers im Vergleich zu anderen Positionen





Buckminster Fuller

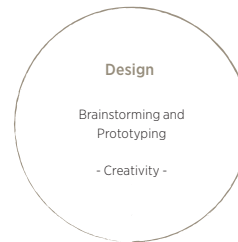


## Design Thinking

Design Thinking ist eine neuartige Methode zur Entwicklung innovativer Ideen in allen Lebensbereichen.

Entwickelt von David Kelley, dem Gründer der weltweit agierenden Design-Agentur IDEO, basiert das Konzept auf der Überzeugung, dass wahre Innovation nur dann geschehen kann, wenn sich starke multidisziplinäre Gruppen zusammenschließen, eine gemeinschaftliche Kultur bilden und die Schnittstellen der unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven erforschen. Der Ablauf des Prozesses geschieht in 3 Phasen:

- *Discover*: Die Methode Design Thinking orientiert sich an den Bedürfnissen der Menschen und stellt (zum Teil subjektive) Beobachtung in den Vordergrund. Unbedachte Handlungen können die Lösung zu Design-Problemen darstellen, die Menschen nicht ausdrücken können – so genannte *Thoughtless acts*. In dieser Phase werden möglichst viele Ansatzpunkte gesammelt, die in der anschließenden Design-Phase verwertet werden.
- *Design*: Der Prozess des Generierens, Entwickelns und Testens von Ideen basiert auf dem Einsatz von sehr einfachen Techniken, die zum Standard-Repertoire von Designern gehören: Brainstorming, visuelles Arbeiten, Storytelling und Prototyping werden verwendet, um möglichst viele Ideen zu generieren und anschließend weiter zu vermitteln.



- *Deliver*: Ist die Idee fertig ausgearbeitet, folgt die Implementierung, die vom Projektraum zum Markt führt. Die finale Umsetzung spielt eine wesentliche Rolle, denn nur wenn alle drei Phasen erfolgreich und genau durchgeführt wurden, hat eine Innovation Erfolg.

Design Thinking ermöglicht das, für nachhaltige Innovationen nötige, breite Einsatzgebiet, durch den Einsatz von multidisziplinären Teams und leicht erlernbaren Techniken. Durch den Fokus auf den Benutzer und die damit verbundene Beobachtungsphase ist es allerdings keine rasche Lösung, sondern primär für langfristige Innovationen geeignet. Diese langfristige und ganzheitliche Denkweise des Design Thinking Vorgangs eignet sich sehr gut für die Lösung komplexerer Probleme. Doch die Unternehmensstruktur muss diese kreative Arbeitsweise auch unterstützen, denn in einer auf kurzfristigen Erfolg ausgelegten Unternehmensstruktur mit engen Deadlines ist der zeitintensive Design Thinking Prozess nicht möglich.

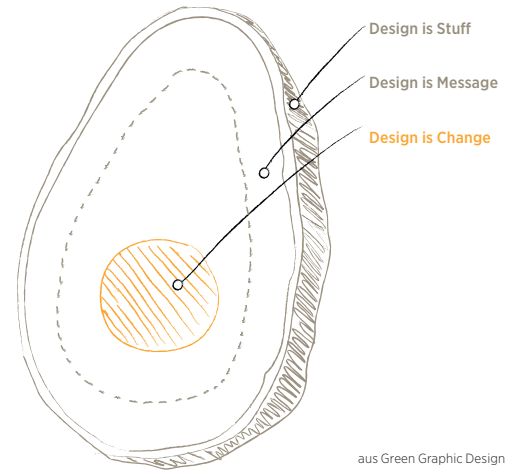
## Die GestalterInnen

Die Aufgabe von GestalterInnen liegt nicht nur in schöner Gestaltung und dieses Potenzial gilt es für Unternehmen hinsichtlich Nachhaltigkeit zu nutzen.

Designer haben mehr Möglichkeiten, die Schädigung der Umwelt zu verlangsamen, als Wissenschaftler, Politiker, Unternehmen und sogar Umweltschützer.

Alastair Fuad-Luke

Dies geschieht durch die *Rolle des Katalysators*, die ein/e DesignerIn übernimmt: Die positiven Auswirkungen vervielfachen sich, wenn sich umweltfreundliches Design am Markt durchsetzt: KundInnen erhalten hochwertige, weniger schädliche Produkte, Unternehmen sparen an Rohmaterial und in der Entsorgung von giftigen Stoffen und Regierungen können die Überwachung von Vorschriften lockern. DesignerInnen haben die Möglichkeit den Wunsch nach solchen Produkten aufleben zu lassen und können die Handlungen vieler Menschen verändern – und damit auch Werte und Haltungen ganzer Marken. GestalterInnen haben somit Einfluss auf die Gesellschaft und können diese verändern und prägen.



Um wirkliche und tiefgreifende Veränderung erreichen zu können, ist das frühe Miteinbeziehen von GestalterInnen in ein Projekt wesentlich. Dies ist oftmals nicht möglich, wenn DesignerInnen nur zum Schönen machen und Präsentieren am Ende eines Prozesses engagiert werden. Dabei liegt die Fähigkeit von DesignerInnen durch eine kreative Sicht- und Denkweise, im Erkennen und Lösen von Problemen. Dieses Potenzial für Veränderungen müssen Unternehmen erkennen und nutzen, wenn es um nachhaltige Projekte geht. Denn dabei steht die Wichtigkeit eines ausgereiften Konzepts, eines anderen Lösungsansatzes im Vordergrund, was durch das Miteinbeziehen von GestalterInnen ermöglicht wird.

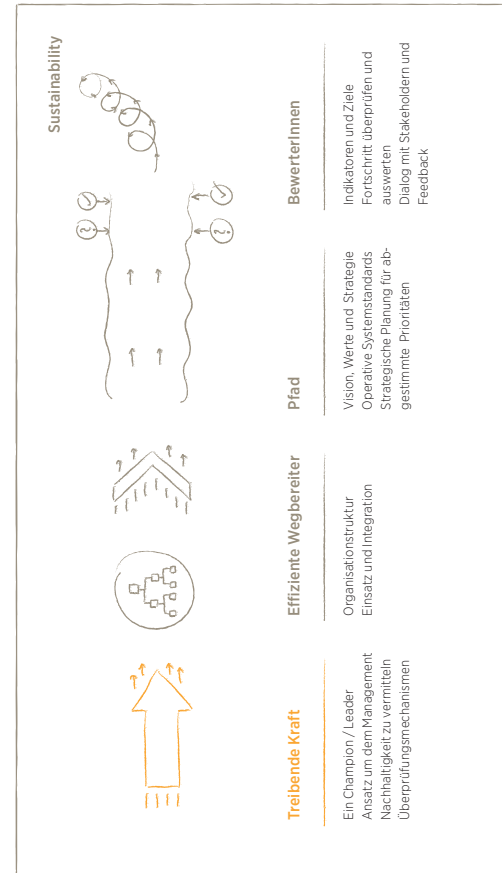
## Der Champion als Initiator

*Der Champion* ist die Person im Unternehmen, die die Thematik Nachhaltigkeit anbringt und sich für dessen Umsetzung engagiert. Solche Champions können von überall aus dem Unternehmen kommen. Wichtig dabei ist, dass sie fest von der Thematik überzeugt sind und glauben, dass diese Thematik essentiell für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens ist.

William Blackburn nennt sie auch *true believers*. Die Rolle eines Champions ist in allen Unternehmen förderlich, denn es braucht eine treibende Kraft, die sich der Thematik annimmt. Auch ein CEO kann als Initiator fungieren, dabei ist allerdings wichtig, dass er/sie diese Rolle – vor allem bei zunehmender Unternehmensgröße und Internationalität des Unternehmens – nicht alleine übernimmt. Die Thematik sollte nicht nur geduldet werden, um den CEO zufriedenzustellen. Allerdings kann die Vorbildwirkung des Chefs, der Chefin auch eine enorme Wirkung auf die MitarbeiterInnen haben. Blackburn sieht die optimale Rolle des CEO als sichtbar und unterstützend.

Nachfolgend ist der Weg zu Nachhaltigkeit im Unternehmen dargestellt und zeigt klar den Champion als zentrale, treibende Kraft im Nachhaltigkeitsprozess.

*Weiterführende Literatur: The Sustainability Handbook von William Blackburn.*







Friendship Berlin



## Das Quid Pro Quo Modell

Stakeholder beeinflussen den Prozess der Nachhaltigkeit im Unternehmen wesentlich. Von ihnen hängt der Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie ab. Deshalb ist es ratsam, sie bereits von Beginn an in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen und ihr Feedback einzuholen.

Was unterschiedliche Stakeholder dem Unternehmen bieten können, bzw. vom Unternehmen benötigen, zeigt das *Quid pro Quo Modell* von William Blackburn. Dies verdeutlicht die gegenseitige Abhängigkeit und damit auch die Wichtigkeit in Bezug auf den Erfolg der Nachhaltigkeitsstrategie.

Nachhaltigkeitsaspekt	Stakeholder							
	MitarbeiterInnen		Investoren / Kreditgeber		Supply Chain (KundInnen, LieferantInnen)		Gesellschaft / Regierungen	
	benötigen	bieten	benötigen	bieten	benötigen	bieten	benötigen	bieten
„Wise Use“ und Management von ökonomischen und natürlichen Ressourcen	faire Gehälter, Werkzeuge, Weiterbildung	verlässliche, motivierte Arbeit	gutes, verlässliches Management; guter Ertrag aus investiertem Kapital mit angemessenem Risiko	Kapital für Aus-führung	<i>Lieferanten:</i> Verkaufseinnahmen  <i>KundInnen:</i> Gute Qualität, sichere Produkte richtig zugestellt; angemessene Produktkosten	<i>Lieferanten:</i> Gute Qualität, sichere Lieferungen; angemessene Kosten  <i>KundInnen:</i> Verkaufseinnahmen	Steuern, Spenden, Lokales Einkaufen, umsichtiger Umgang mit natürlichen Ressourcen	Genehmigungen, unterstützende Dienstleistungen
Achtung gegenüber Menschen und anderen Lebewesen	sichere und nicht gesundheits-schädliche Arbeitsbedingungen; Mitarbeiterentwicklung, ethischer Umgang, Diversität, Transparentes Management, keine Einschüchterung, Mitarbeitervorteile, Anerkennung für Leistung	Vertrauen, sicherer Umgang am Arbeitsplatz, Ethik, Transparenz	konsequentes Einhalten von Verpflichtungen, gute Unternehmensaufsichts-Prozesse, transparentes Management, Ethik	Vertrauen, gute Geschäftspraktiken (Ethik), langfristige Unterstützung	<i>beide:</i> Verkaufseinnahmen, konsequentes Einhalten von Verpflichtungen; gute Geschäftspraktiken, faires Verhandeln; verantwortungsvoller Einsatz der wirtschaftl. Macht; Transparenz  <i>KundInnen:</i> Haftung für Schaden durch Produkte	<i>beide:</i> Vertrauen, konsequentes Einhalten von Verpflichtungen, gute Geschäftspraktiken, faires Verhandeln, verantwortungsvoller Einsatz der wirtschaftl. Macht, Transparenz  <i>LieferantInnen:</i> Haftung für Schaden durch LieferantInnen	Beseitigung von Umweltschäden, Verschmutzung vermeiden, Artenvielfalt schützen, Zivilschutz, Notfallschutz, Unterstützung für soziale Projekte, verantwortungsvoller Einsatz der wirtschaftlichen Macht, Transparenz	Vertrauen, Zivilschutzstabilität, Strafverfolgung, fairer Umgang, Transparenz



### Klimakrise?

Der Klimawandel ist hausgemacht: Private Haushalte produzieren den drittgrößten Teil an CO<sub>2</sub> nach Verkehr und Energiewirtschaft. Die Wahl des Wohnstandortes zählt demnach zu den wichtigsten Faktoren für die Auswirkungen des Einzelnen auf die Umwelt. Wie kann das Unternehmen die MitarbeiterInnen fördern und selbst CO<sub>2</sub> reduzieren?

## Nachhaltige Kommunikation

Ein Unternehmen kommuniziert über eine Vielzahl von Kanälen, auf unterschiedlichsten Wegen. Kommunikation ist nur ein Teil der Strategie des Unternehmens, der aber nicht vernachlässigt werden sollte. Vor allem der Aspekt, dass sie auch selbstständig funktioniert – ob gut oder schlecht – sollte unbedingt beachtet werden. Cheryl Heller beschreibt das Prinzip nachhaltiger Kommunikation kurz und prägnant: *Auf Worte folgen Taten*. Nachhaltige Kommunikation muss halten was sie verspricht, weshalb eine ganzheitliche Strategie (*siehe Ganzheitliche Strategie*) an Bedeutung gewinnt, um Taten auch gewährleisten zu können. Fehlt diese Strategie, ein Plan, der Taten auch vorsieht, ist es nicht ratsam Nachhaltigkeit bereits nach außen zu kommunizieren.

Allerdings ist nicht nur wichtig dass man hält was man kommuniziert, sondern auch in welcher Art und Weise die Kommunikation stattfindet. Nina Galla vergleicht die Beziehung von Marke und Konsument mit einer Ehe. Dort ist nachhaltige Kommunikation genau so wichtig für das Funktionieren, wie in einer Beziehung zwischen KundIn und Unternehmen. Demnach sollten sich auch die Werte richten: Authentizität, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbereitschaft. *Nachhaltige Kommunikation ist mehr als das Bedienen ökologischer, ökonomischer und sozialer Informationsbedürfnisse von Teilzielgruppen – sie ist der Aufbau langfristiger und tragfähiger Beziehungen, idealerweise ähnlich langfristig angelegt wie eine Ehe*. Diese Langfristigkeit spielt im Zuge nachhaltiger Kommunikation eine wesentliche Rolle, denn nur so lässt sich ein Vertrauen aufbauen, das für den Erfolg

unabdingbar ist. Doch nicht nur nach außen hin sollte diese Art der Kommunikation gewährleistet werden – auch innerhalb des Unternehmens. Wesentlich bei dieser wertebasierten Form von Kommunikation ist auch die Möglichkeit der Partizipation: Es erfolgt ein Meinungsaustausch zwischen gleichwertigen TeilnehmerInnen. Kommunikation hat die Möglichkeit *Nachhaltigkeit als Prozess der Verbesserung* zu vermitteln und nicht als fertige Lösung zu präsentieren. Dadurch erhalten KonsumentInnen und andere Stakeholder die Möglichkeit an diesem Verbesserungsprozess teilzuhaben, wodurch eine Identifikation mit dem Unternehmen entstehen kann. Dabei spielt Wertschätzung durch Anerkennung eine wichtige Rolle. Dieses Leben gemeinsamer Werte erstellt eine starke Bindung, weshalb es umso wichtiger ist, diese auch ernst zu nehmen und nicht aufgrund wirtschaftlicher Vorteile darauf zu vergessen.

Nachhaltigkeit ist aber auch entscheidend bei der Medienwahl. Ein Massenmedium, wie zum Beispiel Briefkastenwerbung ist nicht nachhaltig. Dabei ist ein Verzicht – allein schon aus ökologischen Gründen – nötig. Allerdings heißt dieser Verzicht nicht unbedingt, dass

Wenn alle schreien, dann bekommt die Aufmerksamkeit derjenige, der leise spricht.

.....

90 die Menge der Kommunikation selbst reduziert werden muss. Vielmehr sollten andere Formen der Kommunikation genutzt werden. In diesem Zusammenhang ist es möglicherweise wichtig, wieder vermehrt auf persönliche Kommunikation zu setzen: MitarbeiterInnen, LieferantenInnen, PartnerInnen und auch PraktikantInnen spielen dabei eine Rolle. Auch mit Hilfe von Social Media kann eine solche „persönliche“ Kommunikation erfolgen.

Nachhaltige Kommunikation baut darauf auf, wie und was kommuniziert wird. Oftmals handelt ein Unternehmen nachhaltig und es zeigt sich nicht in der Art wie es kommuniziert (nutzt herkömmliche Werbung – z. B. auch Briefkastenwerbung) oder ein Unternehmen kommuniziert nachhaltig (achtet bewusst auf nachhaltige Kommunikation und transportiert die wichtigen Inhalte), allerdings handelt es nicht danach. Um nachhaltige Kommunikation gewährleisten zu können, sollte sowohl Kommunikation, als auch die Handlungen nachhaltig sein. Dabei gelten die Kriterien für den Erfolg von Nachhaltigkeit (*siehe Vertrauenssturm*).

**Nachhaltige Kommunikation**

<p>Wie kommuniziere ich?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– werbezogener (langfristige Beziehungen aufbauen)</li><li>– persönlich/menschlich (Dialog mit Stakeholdern, Partizipationsmöglichkeit)</li><li>– sinnvoll (Wahl des richtigen Mediums, Reduktion)</li></ul>	<p>Was kommuniziere ich?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Nachhaltigkeit als gemeinsamer Verbesserungsprozess (ideen)</li><li>– Taten (und damit auch Werte)</li></ul>
---	---

## Nachhaltige Unternehmenskultur

Nachhaltigkeit sollte aber nicht nur nach außen kommuniziert werden, sondern auch im Unternehmen. Dazu gilt es vor allem eines: Nachhaltigkeit leben und Lust auf das Thema machen. Dazu ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur nachhaltiges Arbeiten und Handeln zulässt und fördert. Folgende Aufzählungen zeigen unter anderem, wie das im Unternehmen umgesetzt und weitervermittelt werden kann:

- Geschäftsführer / Nachhaltigkeits-„Champion“ als Vorbildwirkung
- Förderliches Arbeitsumfeld schaffen
- Zusatzangebote / Wissensvermittlung
- Zusammenarbeit unterstützen
- Nachhaltige Taten des Unternehmens als Inspiration
- Raum für Innovationen bieten

Nachfolgend werden einige Beispiele eines Unternehmens (Gugler Crossmedia) aufgezeigt, um darzustellen wie man Lust auf Nachhaltigkeit weitervermitteln kann. Dies soll helfen auch für das eigene Unternehmen spannende Ansätze zu finden: Nicht nur ein lebenswertes Arbeitsumfeld mit Naturgarten, Biotop und ergonomischen Arbeitsplätzen, sondern auch gelebte Gleichberechtigung und zahlreiche Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter schaffen bei Gugler gute Voraussetzungen. Um Nachhaltigkeitswissen zu vermitteln gibt es kostenlose Fachvorträge und Filmabende. Erweitert wurde dieses

Angebot durch eine Mediathek, wo wertvolle Bücher und Filme zum Thema ausgeliehen werden können. Tägliches Essen in der hauseigenen Bioküche oder ein Abholservice vom Bahnhof und die besten Parkplätze als Zuckerl für Fahrgemeinschaften sowie eine Elektrotankstelle sind weitere Zusatzangebote. Es wird Zusammenarbeit statt Konkurrenzdenken gefördert und für eine nachhaltige Teamkultur wurden eigens Leitsätze formuliert und Workshops abgehalten. Wenn das Unternehmen nachhaltig handelt, dann fällt es auch den Mitarbeitern einfacher. Gugler bezieht Öko-Strom, erhöht die Artenvielfalt am Betriebsstandort, besitzt Elektro-Roller für Auslieferungsfahrten und wickelt Flugreisen klimaneutral ab. Nachhaltig bedeutet gleichzeitig auch Innovationen zuzulassen und eine offene Kultur für Wandel anzustreben.

*Mehr dazu im Nachhaltigkeitsbericht der Firma Gugler Crossmedia ([www.gugler.at](http://www.gugler.at))*

Nachhaltigkeit erfordert eine andere Form der Kommunikation (*siehe Nachhaltige Kommunikation*), die durch Social Media ermöglicht wird. Es ermöglicht unter anderem die Nutzer auf einfache Weise als gleichwertige Partner in den Verbesserungsprozess – was Nachhaltigkeit unbedingt sein sollte – miteinzubeziehen. Seit der Entstehung von Social Media hat sich die Kommunikation im Web drastisch verändert (siehe Abbildung). Im Umgang von Social Media und Nachhaltigkeit sind Parallelen zu erkennen, denn in beiden Fällen reicht ein blinder Aktivismus nicht aus, da eine langfristige Beschäftigung mit der Thematik essentiell ist. Ebenso zeigen sich auch die Erfolgskriterien sehr ähnlich: Beide basieren auf dem langfristigen Aufbau von Beziehungen, wobei Vertrauen

(*siehe Vertrauensturm*) und die damit verbundenen Werte Ehrlichkeit, Transparenz und Glaubwürdigkeit eine wesentliche Rolle spielen.

## Your audience owns your brand!

.....

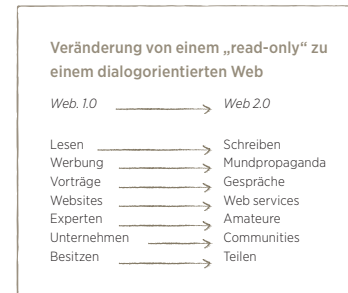
Lon Safko, David Brake

Transparenz ist ein zentraler Aspekt für Nachhaltigkeit, der durch Social Media aufgrund der fehlenden Kontrolle der Unternehmen ermöglicht wird. Dies sollte man sich als Unternehmen bewusst sein und dementsprechend die Energie dazu

nutzen um an Verbesserungen zu arbeiten, anstatt zu versuchen Probleme zu vertuschen. Die Öffentlichkeit wird das Engagement zur Verbesserung würdigen, solange man Ehrlichkeit wahr. Ein weiterer wichtiger Aspekt von Social Media in der Nachhaltigkeitskommunikation

ist Anerkennung. NutzerInnen freuen sich über Rückmeldungen, Anerkennung und Lob von Unternehmen – ob für ein Feedback zu einem Produkt auf Facebook, ein Video auf Youtube oder einen Bericht im eigenen Blog. Jeder Mensch freut sich über Anerkennung seiner Arbeit und erhält dadurch neue Motivation. Das sollte jedem Unternehmen bewusst sein, denn diese Freude und Motivation kann nicht nur in Treue, sondern auch in einer Weiterempfehlung an Freunde, bzw. das soziale Netzwerk resultieren. Solche Empfehlungen werden in Zukunft eine zunehmend wichtigere Rolle einnehmen, da das Vertrauen in das eigene Netzwerk sehr hoch ist. Deshalb ist für Unternehmen ein Umdenken gefragt. Im Hinblick auf die richtige Social Media Strategie gilt es vor allem Abschied zu nehmen von klassischen Denkweisen. Dabei stehen nicht mehr Verkaufszahlen im Vordergrund, sondern vielmehr die Wünsche der Gemeinschaft.

*Weiterführende Literatur: Marketing unter Freunden von Klaus und Felix Holzapfel*





## Nachhaltige Werbeartikel

Nachhaltige Give Aways – dieser Begriff scheint ein Paradoxon zu sein, denn kein Teil der Werbung wirkt so wenig nachhaltig wie der Bereich der Werbegeschenke: Die massenhafte Produktion an Dingen, die zu tausenden verteilt werden, mit dem Ziel nach wenigen Monaten im Müll zu landen. Doch nicht nur in ökologischer Hinsicht sind sie unvermeidbar, auch sozial sind Werbegeschenke zu hinterfragen: 95% davon werden in Asien produziert, teilweise unter schlechten Arbeitsbedingungen und ohne gerechte Entlohnung. Ökologisch wäre ein Verzicht auf Werbemittel natürlich die beste Lösung. Die hohe Akzeptanz bei der Zielgruppe (über 80%) macht es ökonomisch aber schwierig darauf zu verzichten. Auch sozial können Werbegeschenke – als Form von Anerkennung – einen positiven Wert erreichen. Deshalb ist es umso wichtiger auf einen nachhaltigen Einsatz von Werbeartikeln zu achten. Um Nachhaltigkeit im Werbeartikel-Bereich zu erreichen, muss ein Zusammenspiel von nachhaltiger Konzeption und Produktion bestehen. Die Abbildung zeigt was man dabei konkret beachten sollte.

Eine Tasche aus FairTrade-Bio-Baumwolle erfüllt z. B. einen Großteil dieser Kriterien. Durch die Auswahl geeigneter Stoffe kann auf Pestizide in der Baumwolle verzichtet werden und ermöglicht faire Arbeitsbedingungen. Aber nicht nur die Herstellung der Tasche kann nachhaltig sein, sondern auch die Verwendung: Sie vereint die Möglichkeit sie jahrelang wieder zu verwenden und reduziert dadurch die Müllmenge, den Energieverbrauch und schon nicht erneuerbare Ressourcen.

### Nachhaltige Werbegeschenke

#### Nachhaltige Konzeption

Zielgruppe eingrenzen und kennzeichnen:  
 Welche Zielgruppe will ich erreichen?  
 Kann ich meine Zielgruppe noch präzisieren / einschränken?  
 Was wünscht sich meine Zielgruppe?  
 Mehrwert bieten:  
 Welchen Mehrwert hat mein Produkt (für meine Zielgruppe)?  
 Kann ich den Mehrwert noch erhöhen?  
 Macht der Werbeartikel Sinn?  
 Menge reduzieren:  
 Wie viel ist wirklich nötig / sinnvoll?  
 Langlebigkeit erhöhen:  
 Welche Qualität hat mein Produkt?  
 Umweltauswirkungen miteinbeziehen:  
 Welche Auswirkungen hat mein Produkt auf die Umwelt?

#### Nachhaltige Produktion

Nachwachsende Rohstoffe statt Mineralprodukte  
 Bio statt konventionell  
 Fairtrade statt Ausbeutung und Kinderarbeit  
 Recycling statt Neumaterial  
 FSC Holz/Papier statt Raubbau  
 Kurze Transportwege statt Fernost  
 Schadstofffrei statt Chemiekeule  
 ([www.greenpromotion.de](http://www.greenpromotion.de))



Peter Klett



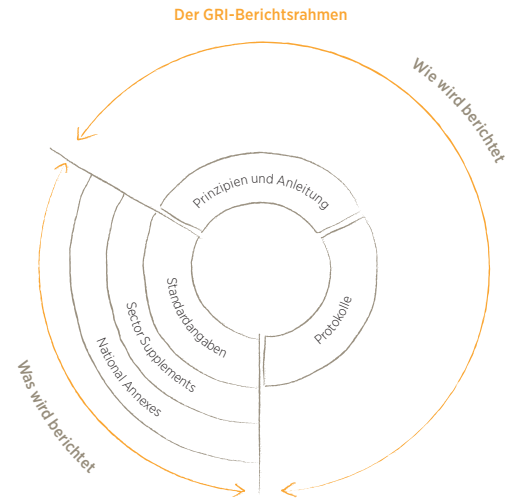
## Global Reporting Initiative (GRI)

Die GRI-Richtlinien dienen der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Die Global Reporting Initiative schafft mit den Richtlinien einen weltweiten Konzeptrahmen, eine einheitliche Terminologie und einheitliche Messgrößen, die für Transparenz sorgen. Die Richtlinien können von allen Organisationen, unabhängig von Größe, Branche oder Standort, genutzt werden. Die Richtlinien werden kontinuierlich in einem weltweiten Dialog mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen verbessert. Die dritte Version wurde 2006 veröffentlicht und ist frei verfügbar. Der GRI Berichtsrahmen soll als allgemeingültiger Rahmen für die Berichterstattung einer Organisation über ihre ökonomische, ökologische und gesellschaftlich/soziale Leistung dienen. Dabei ist eine regelmäßige Selbsteinschätzung Pflicht, eine Überprüfung durch Dritte oder die GRI kann, aber muss nicht erfolgen. Ein Stufenansatz mit verschiedenen Anwendungsstufen ermöglicht eine schrittweise Verbesserung und somit auch Anreize für Erstberichterstatte.

Der *GRI Leitfaden* basiert auf *Prinzipien* zur Abgrenzung der Inhalte eines Berichts und zur Qualitätssicherung der berichteten Informationen. Der GRI-Leitfaden enthält außerdem *Standardangaben*, bestehend aus Leistungsindikatoren und anderen offenzulegenden Angaben, sowie *Anleitungen* zu technischen Aspekten der Berichterstattung. Indikatorprotokolle bestehen für jeden im GRI-Leitfaden enthaltenen Leistungsindikator. Diese Protokolle enthalten Definitionen, Hinweise für die Erstellung des Berichts und weitere für die Berichterstellung hilfreiche Informationen, die sicherstellen, dass die Leis-

tungsindikatoren einheitlich ausgelegt werden. *Sector Supplements* ergänzen den GRI-Leitfaden um Brancheneempfehlungen zur Anwendung des Leitfadens in bestimmten Branchen und enthalten branchenspezifische Leistungsindikatoren. *Technische Protokolle* enthalten Anweisungen zu Fragestellungen bei der Berichterstattung, wie z. B. zur Festlegung der Berichtsgrenzen. Um gleichzeitig aber auch auf lokale Gesetzlichkeiten eingehen zu können wurden zusätzlich *Nationale Zusätze* erstellt, die anhand von Fragen sicherstellen, dass auf regionale Nachhaltigkeitsprobleme eingegangen wird.

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)





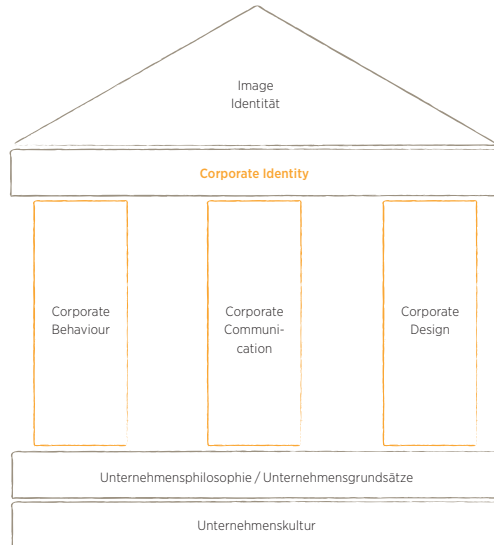
## Erfolg

### Flexibilitätskrise?

Wir sind 24h, 7 Tage die Woche erreichbar, online und mit der Welt vernetzt. Flexibilität gehört beim modernen Angestellten zum Komplettpaket. Wie weit können wir im nachhaltigen Unternehmen auf die Gesundheit und Erholung unserer MitarbeiterInnen achten?

## Nachhaltigkeit als Teil der Corporate Identity

Eine Corporate Identity (CI) bezeichnet die gesamte Persönlichkeit eines Unternehmens. Dazu gehören dessen Kommunikation, Verhalten und auch das Design, aufbauend auf den Unternehmensgrundsätzen und der Unternehmensphilosophie. Ziel einer Corporate Identity ist es, definierte Werte eines Unternehmens über alle Kontaktpunkte eines Unternehmens nach außen und innen zu transportieren, um so eine stimmige Wirkung,



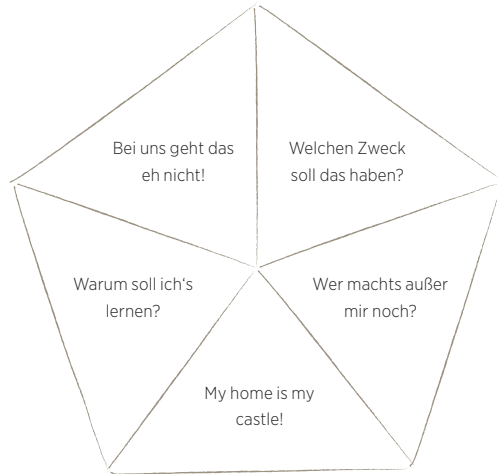
eine Identität des Unternehmens zu schaffen und zu vermitteln. Um diese Wirkung zu erreichen, spielt Ganzheitlichkeit eine wesentliche Rolle, denn nur durch das Zusammenspiel von Verhalten, Kommunikation und Gestaltung entsteht die erwünschte Authentizität.

Wird Nachhaltigkeit in einem Unternehmen integriert, wird der Wert Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensphilosophie angesehen und muss sich anschließend auch in den drei Säulen – Kommunikation, Verhalten und Design – verankern, um eine nachhaltige Identität schaffen zu können. Eine Corporate Identity zu bilden ist die Bereitschaft, das Unternehmen als eine Einheit zu sehen und auch als Einheit zu handeln. Diese Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sichtweise kommt dem Aspekt der Nachhaltigkeit zu Gute. Dadurch wird auch klar, dass der Prozess in Richtung Nachhaltigkeit in einem Unternehmen nur über die gesamte Identität des Unternehmens erfolgen kann.

*Weiterführende Literatur: Profilierung von Identität und Image von Gerd Regenthal.*

## Die fünf Disziplinen des individuellen Nicht-Lernens

Hans-Georg Hauser sieht Hürden für Verbesserungen in Richtung Nachhaltigkeit häufig als individuelle Problemen in Bezug auf Veränderung. Dazu beschreibt er die Ursachen als *die fünf Disziplinen des individuellen Nicht-Lernens*:



- *Warum soll ich 's lernen?* Einer dieser berühmten Sätze, wo die Betonung auf jedes Wort gelegt werden kann, dabei einen immer unterschiedlichen Sinn erhält, aber immer lernverhindernd wirkt. Das Problem: die fehlende Motivation.

- *Bei uns geht das eh nicht!* Ein ebenso berühmter Satz, der schon manche notwendige Veränderung (und damit Lernen) im Keim erstickt hat. Der Unglaube an die Möglichkeiten und Fähigkeiten paart sich mit der Unlust zur Veränderung. Diese „Unlust“ geht vom Wunsch nach Stabilität bis zu zwanghaften Verhaltensweisen.
- *Welchen Zweck soll das haben?* Hier wird die Beweislast dem zugeschoben, der mit dem Ansinnen von Veränderung und Lernen kommt. Da schon Goethe sagte „mit Argumenten lässt sich trefflich streiten“ wird hier oft ein Prozess eingeleitet, der von vielen Beteuerungen „dass man ja eh dafür sei, es aber noch gründlich prüfen müsste, es noch nicht ausgereift sei ...“ begleitet ist.
- *Wer außer mir macht's noch?* Damit wird absolute Sinnlosigkeit signalisiert, da man alleine viel zu „schwach“ sei, um etwas zu bewirken oder gefährlichst „die anderen“ beginnen sollten.
- *My home is my castle!* Auf gut österreichisch „da könnt ja jeder kommen!“ oder „das haben wir schon immer so gemacht“ heißt. Der Sinn ist klar: meine Burg, meine Abteilung, meine Firma nicht! Wir bleiben konservativ, stabil und unveränderlich.

Diese fünf Disziplinen zeigen wie schnell sich der Mut zur Veränderung begraben lässt. Mit diesem Wissen, wie man es nicht machen soll, steht dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit nichts mehr im Wege.

## Die Sieben Greenwashing Sünden

*Disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image,* so beschreibt das Oxford Dictionary *Greenwashing*. Der Ursprung des Begriffes findet sich in den 1980er Jahren in Anlehnung an „whitewash“, was meint, sich von etwas reinzuwaschen, bzw. etwas beschönigen zu wollen. Trotz des relativ jungen Begriffes, ist Greenwashing nicht etwa ein modernes Phänomen. Eine frühe Form von Greenwashing gab es bereits um 1900. Als in den USA ein Leitbild für nachhaltige Forstwirtschaft geprägt wurde, namen die Holzbarone die neue Strategie zwar in den Sprachgebrauch auf, änderten aber ihre Methode des Kahlschlags unwesentlich. Viele Unternehmen nutzen heute das positive Image von Nachhaltigkeit und Ökologie aus und versuchen damit ihre Produkte oder gar das Unternehmen selbst in ein besseres Licht zu rücken – eine bewusste Täuschung des Konsumenten. Um Greenwashing zu identifizieren, beschreibt TerraChoice die *sieben Sünden des Greenwashings* wie folgt:

- *Sin of the Hidden Trade-Off*: Durch das Hervorheben von einzelnen grünen Merkmalen wird von einer Reihe schädlicheren, oftmals für die Umwelt wichtigeren Eigenschaften abgelenkt.
- *Sin of No Proof*: Es wird eine Aussage gemacht, ohne Beweise zu liefern.
- *Sin of Vagueness*: Bezeichnet eine sehr schlecht definierte Aussage, deren wirkliche Meinung von einem Großteil der Benutzer falsch verstanden wird.

- *Sin of Irrelevance*: Meint das Hervorheben einer richtigen, aber völlig irrelevanten Eigenschaft.
- *Sin of Fibbing*: Schlichtweg falsche Angaben machen.
- *Sin of Lesser of Two Evils*: Äußerst schädliche Produkte mit grünen Charakteristika versehen.
- *Sin of Worshiping false Labels*: Das Vortäuschen einer Bestätigung durch Dritte mit der Erstellung von eigenen und falschen Zertifikaten.

Als Greenwasher bezeichnet zu werden, birgt eine große Gefahr für jedes Unternehmen. Vor allem durch die zunehmende Vernetzung verbreitet sich ein vertuschter Fehler schnell und auch weltweit. Diese Kriterien eignen sich sehr gut, um die Kommunikation des eigenen Unternehmens zu überprüfen und damit ungewollte Fehler zu vermeiden.

[www.sinsofgreenwashing.org](http://www.sinsofgreenwashing.org)





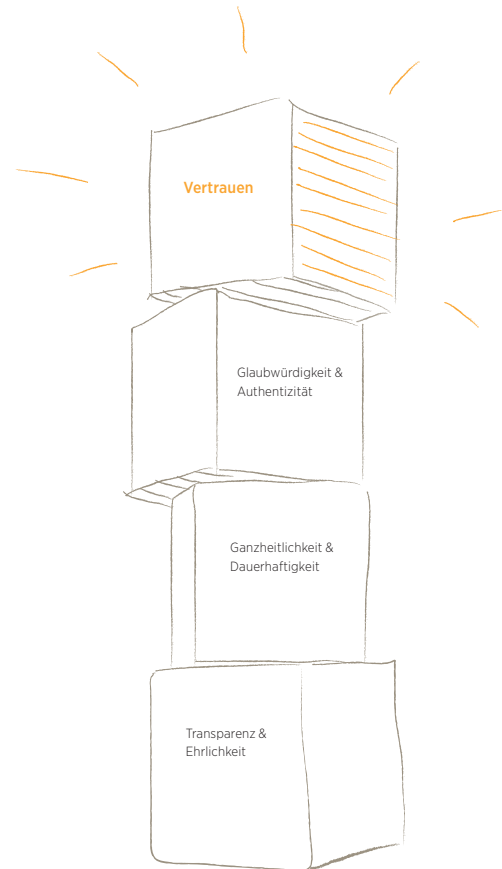
Reinhard Herok



## Der Vertrauenssturm

Vertrauen ist der wichtigste Wert der aktuellen Generation, der sogenannten „Netzwerkkinder“, die nach 1980 geboren wurden, im Gegensatz zu den von Protest und Skepsis geprägten früheren Generationen. Dieser Wertewandel zeigt wie wichtig Vertrauen in einer zunehmend komplexeren Welt wird. Niklas Luhmann beschreibt Vertrauen als einen *Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Auch in Hinblick auf Nachhaltigkeit spielt Vertrauen eine wesentliche Rolle: Beispielsweise Vertrauen in ein Unternehmen bezüglich einem verantwortungsvollen Umgang mit Rohstoffen und Chemikalien bzw. Zusatzstoffen, die man selbst kaum oder gar nicht kontrollieren kann. Vertrauen in Zertifikate und die Qualität ihrer Kriterien und auch in unabhängige Überprüfung; aber auch Vertrauen in Regierungen und in Gesetze, die Mensch und Umwelt schützen.

Das Vertrauen der KonsumentInnen ist analog mit einem Turm aus Bausteinen zu vergleichen. Ehrlichkeit und Transparenz stellt die Basis dar. Darauf aufbauend ist eine Ganzheitlichkeit und Dauerhaftigkeit nötig, um Glaubwürdigkeit und Authentizität aufzubauen. Durch all diese einzelnen Bausteine baut sich Vertrauen bei den KundInnen auf. Ist einer dieser Bausteine nicht an seinem Platz – oder fehlt er sogar, beginnt der Turm zu wanken und das Vertrauen bricht zusammen. Langfristig gesehen kann ein Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitsstrategie nur Erfolg haben, wenn alle diese Bausteine einen Turm und somit Vertrauen bilden, das gewahrt und erhalten wird.



## Die CSR-Pyramide

Der Ursprung der Corporate Social Responsibility (CSR) findet sich um 1950. In den 1980ern erfolgte ein Wandel von CSR als freiwillige Option zu CSR als Strategie. Heute wird der Begriff oft sehr unterschiedlich definiert. Die Europäische Kommission legt den Fokus auf freiwillige Bereiche der ethischen und philanthropischen Verantwortung, bei Carroll hingegen, umfasst der CSR-Begriff alle Arten korporativer Verantwortung:

1. Die Organisation muss profitabel sein, um zu überleben. Das ist die Grundvoraussetzung für das Erreichen der weiteren Stufen.
2. Geltende Rechte und Gesetze müssen eingehalten werden – Kodifizierung von Recht und Unrecht.
3. Die Organisation muss ethische Verantwortung übernehmen und gerecht und fair Handeln.
4. Wahrnehmung der philanthropischen Verantwortung: Diese Stufe macht aus der Organisation einen „guten Bürger“ und wird nur erreicht, wenn auch die anderen Stufen erfüllt sind.

Viele Unternehmen konzentrieren sich nur auf die ersten zwei Stufen und setzen die letzte Stufe als PR-Maßnahme um. Um langfristig Erfolg zu haben, ist es immer wichtiger alle Stufen zu erreichen und auch ethische Verantwortung zu übernehmen, denn nur durch ehrliches Handeln entsteht die nötige Glaubwürdigkeit.

*Weiterführende Literatur: Unternehmensstrategie und Verantwortung von James Bruton.*



## Erfolg messen

Um den Erfolg der Nachhaltigkeitsstrategie und der Umsetzung messen zu können, ist eine regelmäßige Überprüfung anhand aufgestellter Kriterien nötig.

Für eine möglichst transparente und glaubwürdige Wirkung nach außen kann diese Überprüfung auch durch Dritte geschehen und der Erfolg mittels Zertifikaten sichtbar gemacht werden.

Im dargestellten Ansatz der Gemeinwohlökonomie (siehe *Gemeinwohlökonomie*) ist eine Bewertung des Erfolgs anhand von Gemeinwohlpunkten in der Gemeinwohlbilanz möglich. Beim Cradle to cradle-Konzept (siehe *Cradle to Cradle*) ist eine unabhängige Prüfung und Zertifizierung (auf vier unterschiedlichen Anforderungsstufen) möglich. Auch die GRI-Richtlinien (siehe Global Reporting Initiative) ermöglichen mit den Kriterien und der Möglichkeit einer Prüfung durch Dritte oder die GRI eine hohe Transparenz.

Will man allerdings vorwiegend das ökologische Handeln des gesamten Unternehmens verbessern, bietet sich ein Umweltmanagement-System an. Solche Systeme bieten eine Überprüfung durch Dritte und eine Zertifizierung. Beispiele dafür sind das Eco-Management und Audit Scheme (EMAS) und die ISO 14001 (weltweit). Die Kosten sind unter anderem von der nach Größe des Unternehmens, dem Gefährdungspotenzial und Umweltenagement in der Vergangenheit abhängig. Nachfolgend sind die wesentlichen Unterschiede der beiden Systeme dargestellt.

	EMAS	ISO 14001
Geltungsbereich	Europäische Union	weltweit
Charakter	per Verordnung geregelt	privatrechtlich vereinbart
Kleine und mittlere Unternehmen	Erleichterung bei Anforderungen / Ablauf	keine Sonderregelungen
Erste Umweltprüfung	verpflichtend	nur empfohlen
Umweltaspekte	Beachtung aller direkt und indirekt verursachten Umweltbelastungen	nur direkte Umweltaspekte beachtet
Öffentlichkeitsarbeit	Verpflichtung mit inhaltlicher Anforderung an die Umwelterklärung	es muss keine Umwelterklärung veröffentlicht werden
Beteiligung der ArbeitnehmerInnen	verpflichtend	nur Hinweis
Inhalte der Begutachtung	Managementsystem und Umwelterklärung	nur Managementsystem
Registrierung und Veröffentlichung der Teilnehmer	österreichisches und europäisches öffentliches Register	keine

Das freiwillige Umweltmanagementsystem EMAS erfordert einen Ablauf von sieben Schritten, alle drei Jahre muss eine erneute Prüfung durch einen Umweltgutachter erfolgen, um die Zertifizierung aufrecht zu erhalten.

1. Durchführung einer Umweltprüfung zur Bestandsaufnahme der Umweltauswirkungen des eigenen Unternehmens
2. Festlegung einer Umweltpolitik, Umweltziele und eines Umweltprogramms zur Erreichung der festgelegten Ziele
3. Einführung eines Umweltmanagementsystems zur Festlegung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sowie zur Sicherstellung der Überprüfung und Erreichung der Umweltziele und der Fortführung des Umweltprogramms
4. Durchführung einer internen Umweltbetriebsprüfung und Bewertung des UMS und der Umweltleistung
5. Erstellung der Umwelterklärung für die Öffentlichkeit zur Information über das UMS und der Umweltleistung
6. Gültigkeitserklärung eines EMAS Gutachters
7. Übermittlung der Umwelterklärung an das Umweltbundesamt und Eintragung in das EMAS Organisationsverzeichnis. Dadurch erhält das Unternehmen das Recht zur Führung des EMAS Logos, das in der gesamten EU verwendet wird.

Welche Krisen müssen noch eintreffen, um uns bewusst zu machen, dass wir uns in vielerlei Hinsicht in einer **Sackgasse** befinden.

Vorwärts –  
Zeit zu handeln!

# Handeln.

Es ist Zeit für unser Unternehmen, für unsere Handlungen **Verantwortung zu übernehmen** und dadurch **Veränderung zu bewirken**.