

**Leseprobe**

# Nachhaltiges Management im Gastgewerbe (IST-Zertifikat)

**Studienheft**

## Drei Säulen Nachhaltigkeit: Ökonomie

**Autor**

Prof. Dr. Axel Gruner

# Kapitel 4

## 4. Verankerung eines integrativen Nachhaltigkeitskonzepts

- 4.1 Nachhaltiges Managementsystem
- 4.2 Change Management
- 4.3 Planungsphase
- 4.4 Integration
- 4.5 Kontrolle
- 4.6 Optimierung
- 4.7 Kommunikation
- 4.8 Unterstützende Prozesse
  - 4.8.1 Zertifizierung
  - 4.8.2 Sustainability Balanced Scorecard

#### 4. Verankerung eines integrativen Nachhaltigkeitskonzepts

##### Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- zu erklären, dass (nachhaltige) Managementsysteme als ein kontinuierliches Verbesserungssystem angelegt sind;
- Nachhaltigkeitsmaßnahmen in bestehende Unternehmensstrukturen und Unternehmensprozesse zu integrieren;
- Nachhaltigkeits-Reporting und Erfolgskontrolle nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen innerhalb eines Unternehmens zu gestalten;
- das Sprichwort „Tue Gutes und rede darüber“ im Rahmen der Unternehmenskommunikation umzusetzen;
- zu erläutern, welchen Stellenwert Zertifizierungen haben.

#### 4.1 Nachhaltiges Managementsystem

##### Grundstruktur Managementsysteme

Ein Managementsystem stellt ein Instrument des Managements dar, welches der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens zur Sicherung dessen jetziger und zukünftiger Lebensfähigkeit dient (vgl. ZEUGFANG/FREYBERG 2014, S. 4 f.). Die verschiedenen Managementkonzepte<sup>6</sup> weisen dieselben Grundstruktur auf: Planung, Ausführung, Kontrolle und Optimierung (vgl. www.paeger-consulting.de). Managementsysteme sind dementsprechend als ein kontinuierliches Verbesserungssystem angelegt.

Jedes Unternehmen weist ein implizites oder explizites, mehr oder weniger starkes integriertes Managementsystem auf, welches die verschiedenen Managementsysteme eines Unternehmens, die sich auf unterschiedliche betriebliche Aspekte beziehen, umfasst (vgl. ebenda). Ein integriertes Managementsystem schließt beispielsweise das Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement, Umweltmanagement, Prozessmanagement und den Arbeitsschutz eines Unternehmens ein. Solch ein umfassendes, ganzheitliches Managementsystem ist notwendig, um den Unternehmenszusammenhalt und die ganzheitliche Entwicklung des Unternehmens zu gewährleisten (vgl. BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (2007, S. 1).

<sup>6</sup> *Vergleiche den DEMING'schen PDCA-Zyklus, den Management-Regelkreis sowie Qualitätsmanagementsysteme und Nachhaltigkeitsmanagementsysteme.*

#### 4. Verankerung eines integrativen Nachhaltigkeitskonzepts

Ein nachhaltiges Managementsystem steuert die nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten und Prozesse des gesamten Unternehmens. Um nachhaltigkeitsbezogene Ziele effizient im Unternehmen umsetzen zu können, bedarf es der Integration des nachhaltigen Managementsystems in die bereits bestehenden Systeme des Unternehmens (vgl. FREYBERG et al. 2015, S. 116).

Auch beim nachhaltigen Managementsystem wird auf die vier Grundfunktionen der Managementsysteme Bezug genommen. Da unternehmerische Aktivitäten, die die nachhaltige Entwicklung unterstützen, öffentlichkeitswirksam sind, wird das Managementsystem von einer nachhaltigen Kommunikation umfasst.

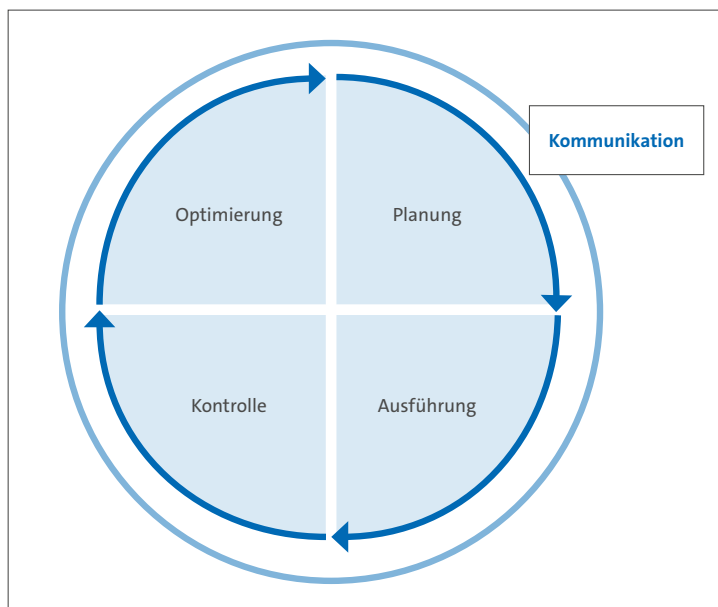


Abb. 10 Nachhaltiges Management  
(in Anlehnung an den DEMING'schen PDCA-Zyklus, u.A. bei PUFÉ 2012, S. 103)

## 4.2 Change Management

**Verlauf Änderungsprotokoll** Die Entscheidung, Nachhaltigkeit durch ein nachhaltiges Managementsystem in die bestehenden Unternehmensstrukturen und Unternehmensprozesse zu integrieren, stellt eine mehr oder weniger starke Veränderung der Unternehmensstrategie und der Organisation dar (vgl. LOMBRISER/ABPLANALP 2015, S. 413). Damit dieser Veränderungsprozess erfolgreich verläuft und in einem neuen, nachhaltigeren institutionalisierten Zustand mündet, muss er professionell durchgeführt werden (vgl. FREYBERG et al. 2015, S. 116). Je nach Unternehmenssituation ist es sinnvoll den Prozess des Change Managements nach dem Ansatz **top down**, **bottom up** oder einer Kombination dieser Ansätze durchzuführen (vgl. LOMBRISER/ABPLANALP 2015, S. 416). Da die nachhaltige Ausrichtung ganzheitlich im Unternehmen stattfinden und damit ein ganzheitliches Leitbild verfolgt werden soll, ist es notwendig, die nachhaltige Ausrichtung in der Leitung zu verankern und allgemeine Ziele und Rahmenbedingungen „top down“ vorzugeben (vgl. FRIES et al. 2015, S. 368). Da die Mitarbeiter sowohl über Fachwissen zur Planung als auch über das Potenzial zur erfolgreichen, dauerhaften Umsetzung einer nachhaltigen Ausrichtung verfügen, ist es sinnvoll, den Lösungsfindungsprozess und die operative Umsetzung „bottom up“ zu gestalten (vgl. LOMBRISER/ABPLANALP 2015, S. 415 f.).

Damit sowohl der Einführungsprozess als auch der dauerhafte Verbesserungsprozess durch das nachhaltige Managementsystem effektiv gestaltet werden können, ist es notwendig, eine permanente Stelle eines **Nachhaltigkeitsmanagers** im Betrieb zu formen. Diese Stelle sollte direkt in der Managementebene oder als Stabstelle berichterstattend zur Managementebene in der Unternehmensorganisation angesiedelt sein und über ein eigenes Budget verfügen (vgl. FREYBERG et al. 2015, S. 118). Da, wie bereits mehrfach aufgezeigt, Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema im Unternehmen darstellt, kann es für die dauerhafte Etablierung des nachhaltigen Managementsystems außerdem sinnvoll sein, Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen des Unternehmens in einer auf Dauer angelegte Einheit zu organisieren. Diese Form der Teambildung dient zum einen einer besseren Operationalisierung durch erhöhte Kommunikation und Motivation, zum anderen der Nutzung von Fachkenntnissen der entsprechenden Abteilungen und Hierarchien (vgl. ebenda).

**Einführungsprozess** Der Einführungsprozess eines Nachhaltigkeitsmanagements kann mit oder ohne Hilfe durch einen externen Berater durchgeführt werden. Beide Formen der Einführungen können zum Erfolg führen (vgl. a. a. O., S. 116). Ist das notwendige Wissen zu Nachhaltigkeitsmanagementsystemen und deren Implementierung noch nicht im Unternehmen, jedoch am Markt vorhanden, ist es ratsam, dieses Wissen in Form eines Beraters einzukaufen (vgl. MÜLLER 2015b, S. 638).

#### 4. Verankerung eines integrativen Nachhaltigkeitskonzepts

Das Wissen des Beraters setzt sich sowohl aus Fach- und Methodenwissen als auch aus Erfahrungswerten und Wissen über Benchmarks der Branche zusammen (vgl. FREYBERG et al. 2015, S. 116). Darüber hinaus kann ein externer Berater im Rahmen des Change Managements die Unternehmensorganisation und Unternehmensprozesse aus einem unbeteiligten Blickwinkel heraus analysieren und den Einführungsprozess ohne Berücksichtigung gewachsener Funktionen und verdienter Personen gestalten (vgl. LOMBRISSER/ABPLANALP 2015, S. 415). Die hohen Kosten für die Beratungsleistung stellen jedoch, besonders für kleine privatbetriebene Unternehmen, eine Hürde dar. Die Kosten sollten indes in Bezug gesetzt werden zu den zukünftigen Kosteneinsparungen und/oder Umsatzsteigerungen, die mit einer erfolgreichen Nutzung des Systems einhergehen können. Die externe Expertenrolle des Beraters kann auch kritisch betrachtet werden. So besitzt der externe Berater kein Wissen über die Unternehmensphilosophie, über die Werte des Unternehmens und über das Wissen, der im operativen Geschäft agierenden Mitarbeiter. Dieses Wissen muss dem Berater bestmöglich übermittelt werden, damit der Implementierungsprozess erfolgreich sein kann und von den Mitarbeitern akzeptiert wird (vgl. FREYBERG et al. 2015, S. 116 f.).

Im Change Management ebenfalls zu berücksichtigen ist die Aufstellung eines Zeitplans. Je nach Umfang der Veränderung gestaltet sich die Länge der Einführungsphase (vgl. a. a. O., S. 117). Im Zeitplan muss genügend Zeit eingeplant werden, um den Wandel im Unternehmen zu initiieren und diesen Wandel dann gezielt umzusetzen. Sind für die Phasen zu wenig Zeit eingeplant worden, kann die Notwendigkeit des Wandels nicht ausreichend dargelegt und damit kein erhöhter Leistungslevel erreicht werden. Werden die zeitlichen Rahmen zu lang gesetzt, herrscht über lange Zeit Instabilität in der Organisation oder der Prozess des Wandels gerät im operativen Geschäft in Vergessenheit. Um dies zu verhindern, bedarf es am Ende des Einführungsprozesses eine Phase der Stabilisierung, in der der neu erreichte Zustand institutionalisiert wird (vgl. LOMBRISSER/ABPLANALP 2015, S. 414).

Change Management findet nicht nur bei der Einführung eines Nachhaltigkeitskonzepts beziehungsweise bei der Einführung eines nachhaltigen Managementsystems in das Unternehmen Anwendung. Da ein nachhaltiges Managementsystem als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angelegt ist, stellt dieser ebenfalls ein Change Management dar und muss entsprechend die beschriebenen Phasen und Ansätze des Change Managements berücksichtigen (vgl. PUFÉ 2012, S. 106 ff.).

#### Aufstellung eines Zeitplans

