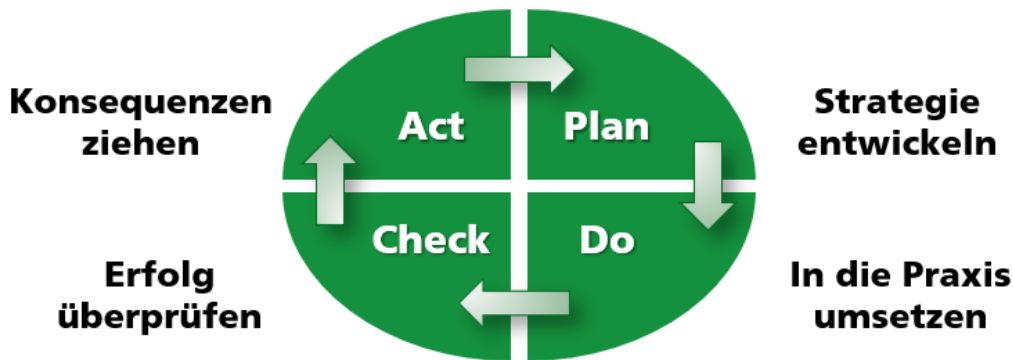


## Nachhaltige Veranstaltungen? Unbedingt.

Nach der Phase „Planung einer nachhaltigen Veranstaltung“ folgt die Umsetzung. Hierzu gehören das Bilden einer Nachhaltigkeitsorganisation innerhalb der Veranstaltungsfirmen und das Festlegen notwendiger betrieblicher Prozesse. Diese stehen im Fokus des dritten Teils unserer Veröffentlichungsreihe.

Zu Beginn wenden wir uns wie immer dem PDCA-Zyklus zu:



### Was verbirgt sich hinter der Phase „Do“?

Bei der betrieblichen Umsetzung einer nachhaltigen Veranstaltung sind viele Aspekte umzusetzen. Die wichtigsten Voraussetzungen sind folgende:

- ▶ es gibt ein Team, das über die Kompetenz und die Ressourcen verfügt, um das Vorhaben umzusetzen
- ▶ es gibt eine Abfolge betrieblicher Schritte, die während der Planung festgelegt wurden und nun verfolgt werden, um die geplanten Ziele zu erfüllen
- ▶ es wurde eine Dokumentation für Vorgaben und Nachweise geschaffen (mehr hierzu in Teil IV).

### Am Anfang steht ein Team

In der DIN ISO 20121:2012 wird dem Top-Management eine besondere Rolle beigemessen: Die Entscheidung, in Richtung Nachhaltigkeit im Kerngeschäft zu gehen, kann nur die Führung treffen. In dieser leitenden Rolle muss sie auch dafür sorgen, dass die dafür notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden und notwendige neuen Geschäftsregeln festlegen.

Dabei muss die oberste Leitung sicherstellen, dass Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen innerhalb des Unternehmens zugewiesen und intern kommuniziert werden. Das Ernennen einer verantwortlichen Person bzw. eines **Nachhaltigkeitsmanagementbeauftragten (NMB)** ist notwendig: um das neue System aufzubauen, mit der Zeit weiterzuentwickeln, die planmäßige Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen sicherzustellen und der Geschäftsführung Rede und Antwort zu stehen.

In der ISO-Managementwelt wird so eine Art Verantwortungspyramide gebildet. Das Delegationsprinzip funktioniert ausschließlich im Zusammenspiel mit den Berichts- und Kontrollpflichten: Geschäftsführung und NMB müssen eng zusammenarbeiten, um Regeln einzuführen, Ziele und Umsetzungsschritte gemeinsam abzustimmen und Möglichkeiten herauszuarbeiten, wie die nachhaltigkeitsbezogenen Leistungen künftig verbessert werden können.



Ihre Ansprechpartnerin:  
Sarah Stenzel  
sarah.stenzel@gut-cert.de  
Tel: +49 30 2332021-52

Eine Meeting-Struktur folgt dabei dem Anliegen der Veranstaltungsorganisation: Treffen finden in unterschiedlichen Turnussen statt, je nachdem, ob es um einzelne, mehrere oder alle Veranstaltungen geht. Es empfiehlt sich, die Meeting-Beschlüsse in kurzen Protokollen festzuhalten. Das Format sollte dabei an für solche Zwecke gängige Strukturen angepasst werden.

Besonders zu Beginn ist es wichtig, der verantwortlichen Person die Möglichkeit zu geben, Kompetenzen auf dem Gebiet durch notwendige Schulungen auszubauen und Zeit für das Implementieren der neuen Organisation einzuräumen.

## Was bedeutet prozessorientierter Ansatz in der ISO-Welt?

Den Kern von ISO-Managementsystemen bildet eine transparente und damit steuerbare Aufstellung betrieblicher und managementrelevanter Tätigkeiten in **Prozessen**. Alle definierten Schritte, die nötig sind, um ein bestimmtes gewünschtes Ergebnis aus den vorhandenen Eingaben zu erhalten werden hierzu erfasst und visualisiert.

Was auf den ersten Blick sehr theoretisch klingt, beschreibt jedoch eigentlich das normale Tagesgeschäft, als eine Abfolge von üblichen Auftakt-, Planungs-, Abstimmungs-, Freigabe- und Abschlussritten.

- ▶ Dies betrifft zum einen die **Betriebsprozesse**, d.h. die Reihenfolge, in denen die betrieblichen Tätigkeiten ausgeübt werden müssen: von der Kundenanfrage über das Planen und Abstimmen bis hin zur Organisation und zum Beenden der eigenen Dienstleistungen im Rahmen des Auftrags.
  - Zu den relevanten Betriebsprozessen gehören außerdem die Leistungen, die von anderen Unternehmen in der Wertschöpfungskette erbracht wurden und die gleichzeitig einen wesentlichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Veranstaltung ausüben (siehe Praxisbeispiel unten).
- ▶ Des Weiteren geht es um das Festlegen von **Managementprozessen**, d.h. um das Festlegen, wer was für wen und wann beim Steuern, Umsetzen und Überwachen der betrieblichen Tätigkeiten tun soll, damit das Nachhaltige Veranstaltungsmanagement (NVMS) normkonform funktioniert. Es geht (wie der Name schon verrät) um die Managementregeln, die festgelegt und detailliert dokumentiert werden.

## Nachhaltige Betriebsprozesse

Jede Art von Veranstaltung (Konferenzen, Kongresse, Konzerte, Bürgerfeste, Ausstellungen, Dekoration etc.) hat eigene Spezifika, was die Art der Tätigkeit, die Komplexität und die Rolle der Veranstalter angeht.

- ▶ Hat die Veranstaltungsagentur einen Auftrag als Generalunternehmer, hat sie potenziell wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung und Nachhaltigkeitsleistungen von einzelnen Unterauftragnehmern und auf die Gesamtveranstaltung
- ▶ Ist das Unternehmen einer von vielen Dienstleistern und Lieferanten innerhalb des Auftrags, wird sein Einfluss ausschließlich durch das eigene Leistungsspektrum definiert

Daher werden Veranstaltungsarten, die zertifiziert werden sollen, im Rahmen des NVMS als einzelne eigenständige Prozesse definiert. Hier geht es im Wesentlichen darum, die konventionellen, controlling-orientierten Betriebspraktiken zusammenzuführen, d.h. das im Unternehmen bestehende Projektmanagement – vom Auftakt bis zu den Abschlussritten – unter die Lupe zu nehmen und jeden Projektschritt der aus NVMS-Sicht notwendigen Maßnahmen zu ergänzen, etwa durch:

- ▶ das Festlegen von Nachhaltigkeitszielen
- ▶ die Analyse von Risiken und Chancen bei den beteiligten interessierten Parteien
- ▶ die Prüfung der rechtlichen Konformität
- ▶ das Planen und Umsetzen der nachhaltigkeitsrelevanten Lösungen



Ihre Ansprechpartnerin:  
Sarah Stenzel  
sarah.stenzel@gut-cert.de  
Tel: +49 30 2332021-52



GUT Zertifizierungsgesellschaft für  
Managementsysteme mbH  
Umweltgutachter  
Eichenstraße 3 b, 12435 Berlin

- ▶ das Messen und Überwachen der nachhaltigkeitsrelevanten Optionen bei der Durchführung von Events
- ▶ das Auswerten von Mess- und Überwachungsergebnissen
- ▶ die Übernahme dieser Ergebnisse in die künftige Planung von vergleichbaren Formaten.

## Welche Betriebsprozesse müssen dokumentiert werden?

Die Norm schafft für die Anwender viel Freiraum in Bezug auf die Art und Weise der Dokumentation, denn sie muss zum Unternehmen passen: sind tabellarische Excel-Lösungen im Geschäft üblich, können diese um die nachhaltigkeitsrelevanten Schritte ergänzt werden; gibt es bereits durch andere Managementsysteme festgelegte Prozessbeschreibungen als Flussdiagramme, können diese als Grundlage genommen und erweitert werden.

Die erste inhaltliche Anforderung der ISO 20121 an die Prozesse besteht darin, Planung und kontrollierte Lenkung von **Kernprozessen** (die Veranstaltungen, die das Geschäftsmodell prägen) **festzuhalten und zu dokumentieren**.

Sollen alle Leistungen einer sog. Full-Service-Agentur zertifiziert werden, sind es meist auch alle Arten von Veranstaltungen (Konferenzen, Kongresse, Konzerte, Bürgerfeste, Ausstellungen, Dekoration etc.). Werden einzelne Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen zertifiziert, werden diese als eigene Prozesse im Rahmen des NVMS dokumentiert.

Definiert und dokumentiert werden müssen auch Prozesse, die zwar **ausgegliedert** sind (Leistungen von Lieferanten und Dienstleistern), jedoch einen großen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Ob für die ganze Firma oder bei jeder einzelnen Veranstaltung: Eine solche Steuerung ist sowohl für Generalunternehmer als auch bei kleineren Teilaufträgen wichtig.

### Praxisbeispiel:

wenn das Catering extern bestellt wird, muss es trotzdem nach den eigenen Nachhaltigkeitsprinzipien geplant, abgestimmt und umgesetzt werden. Dafür werden von der Veranstaltungsagentur die Handlungsfelder für das nachhaltige Catering definiert (was beim Catering Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit, Umweltleistungen und die Gesellschaft hat, siehe Teil II). In einem weiteren Schritt werden Ziele und Optionen in Bezug auf das Angebot an Speisen, Getränken sowie die Logistik bestimmt und dementsprechend mit dem Dienstleister vereinbart.

Die zweite Anforderung an die Dokumentation von Betriebsprozessen besteht darin, die Nachweise für die planmäßige Umsetzung im Regelbetrieb zu sammeln und aufzubewahren, damit der Einklang von Planung und Umsetzung für die Geschäftsführung und interessierte Dritte (Auftraggeber, interne Revision, externer Zertifizierer) nachvollziehbar wird.

## Managementprozesse

Die ISO 20121 nennt explizit **interne Managementregelungen**, die als Dokumentation erforderlich sind, um das System ISO-konform betreiben zu können. Hier geht es u.a. um Folgendes:

- ▶ Schaffen eines internen Organisations-, Dokumentations- und Kommunikationssystems
- ▶ Analyse von Risiken und Chancen der beteiligten interessierten Parteien
- ▶ eine explizite Prüfung der gesetzlichen Konformität bei Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen



Ihre Ansprechpartnerin:  
Sarah Stenzel  
sarah.stenzel@gut-cert.de  
Tel: +49 30 2332021-52



GUT Zertifizierungsgesellschaft für  
Managementsysteme mbH  
Umweltgutachter  
Eichenstraße 3 b, 12435 Berlin

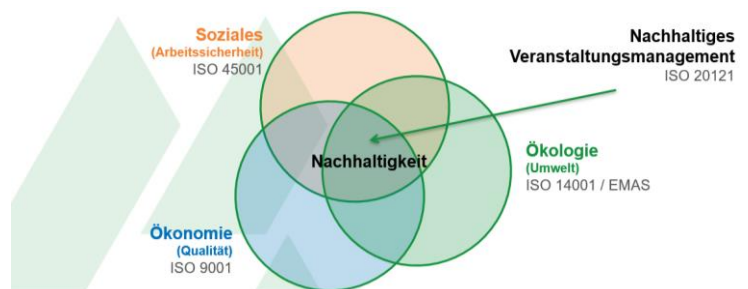


# Leitfaden Teil 3

- ▶ Sicherstellen der notwendigen Kompetenz von Verantwortlichen und Beschäftigten
- ▶ Strategische und operative Zielsetzung im aktuellen Kontext des Unternehmens
- ▶ Überwachen, Überprüfen und Auswerten des Verlaufs und der Ergebnisse der Veranstaltungen
- ▶ Streben nach ständiger Verbesserung der eigenen Leistung.

Betreibt das Unternehmen bereits ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 (QMS) oder ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 (UMS), sind die für Kundenzufriedenheit bzw. Umweltschutz relevanten Betriebs- und Managementprozesse bereits definiert: Sie sind eine solide Grundlage für die Prozesse im Nachhaltigkeitsmanagement. In diesem Fall geht es darum, die Schritte zu ergänzen bzw. die QMS- oder UMS-Fokusthemen auf alle drei Säulen der Nachhaltigen Entwicklung zu erweitern.

Wird das NVMS als erste ISO-Norm eingeführt, ist das Schaffen der Managementregeln eine anspruchsvolle Aufgabe, die bei der Zeitplanung nicht unterschätzt werden sollte. Unterstützend gibt es auf dem Markt aber eine Vielzahl an Schulungen, Literatur und Beratungsleistungen, die in Anspruch genommen werden können, um den eigenen Weg effizient zu gestalten.



## Welchen Nutzen bringt das Festlegen von Prozessen?

- ▶ jeder Prozess bildet eine Abfolge des Handelns und Entscheidens ab, was bei allen Beteiligten das Verständnis dafür schafft, wie die Arbeit zu erledigen ist
- ▶ jeder Schritt beinhaltet verschiedene Eingaben (Dokumente, Entscheidungen, Datenbankeinträge, Rechnungen etc.) und Ergebnisse. Diese sind durch vorab definierte Nachweise von den Verantwortlichen zu belegen: So werden die nachhaltigkeitsrelevanten Schritte kontinuierlich in das Tagesgeschäft integriert
- ▶ Die klare Darstellung der Tätigkeiten als Summe von Prozessschritten erleichtert das Arbeiten (und Einarbeiten) der Beschäftigten

Am besten ist es, auf die bestehende Dokumentationskultur zurückgreifen, sie gewährt mehr Akzeptanz bei den Verantwortlichen. Das Einzige, was bei der Wahl der Darstellungsart zählt, ist die Transparenz der Darstellung der eigenen Prozesse.

## Fazit

Die Herausforderung des Prozessansatzes liegt darin, die „allerorten gelebten Prozesse“ mit allen dazugehörigen Schritten präzise und transparent zu dokumentieren. Aber es lohnt sich:

- ▶ Die Nachhaltigkeit wird zum festen Bestandteil der Geschäftsprozesse
- ▶ Erfahrungsgemäß kommen die ersten Ideen zur Optimierung des gelebten Betriebssystems bereits bei der Besprechung und den ersten Aufzeichnungen – die entstehende Transparenz wirkt oft schon Wunder!

**Im nächsten Teil der Publikationsreihe beleuchten wir die Dokumentation als Baustein der betrieblichen Umsetzung.** Wenn Sie die Veröffentlichungen der Reihe nicht abwarten können oder wollen, besuchen Sie gern unser [Seminar](#) zum Nachhaltigen Eventmanagement.

**Autorinnen:** Yulia Felker, Leiterin Nachhaltige Entwicklung und Lead Auditorin / Sarah Stenzel, Produktmanagerin Nachhaltigkeit & ISO 20121



Ihre Ansprechpartnerin:  
Sarah Stenzel  
sarah.stenzel@gut-cert.de  
Tel: +49 30 2332021-52



GUT Zertifizierungsgesellschaft für  
Managementsysteme mbH  
Umweltgutachter  
Eichenstraße 3 b, 12435 Berlin