

Bild: SXC

## Managementsysteme: solide Basis für nachhaltige Entwicklung

Unternehmen sind heute durch Stakeholder und zunehmend auch Shareholder aufgefordert, sich nachhaltiger zu entwickeln – nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht. Sie müssen sich neu positionieren, engagieren und ihr Engagement auch in die Öffentlichkeit tragen. Managementsysteme helfen dabei, langfristig angelegte Aufgaben in komplexen Organisationen effizient zu strukturieren und eignen sich daher gut als Fundament für eine nachhaltige Entwicklung. Sie sind jedoch keine Basis für eine „Zertifizierung“ nachhaltiger Leistung.

Prof. Uwe Lieback, Susanne Moosmann und Yulia Felker

Jeder gezielte Fortschritt basiert auf einer gründlichen Analyse des Status Quo. Nur so lassen sich Optionen und Handlungsausrichtungen erkennen und erfassen, besonders bei einem so vielschichtigen Thema wie der nachhaltigen Entwicklung.

Aus der internationalen Diskussion zur Konferenz von Rio bildeten sich vor etwa 25 Jahren Indikatoren heraus. Sie geben die Erwartungen von Stakeholdern wieder und werden seither für eine nachhaltige Entwicklung als wesentlich erachtet. Viele dieser sind seit 2010 in der ISO 26000 zusammengefasst. Sie entstammen unter anderem Forderungen bekannter internationaler Stan-

dards, wie etwa dem UN Global Compact, den Standards des WBCSD, gemeinnütziger Organisationen wie AccountAbility (AA 1000), Social AccountAbility International (SAI mit dem SA 8800) den GRI-Guidelines oder den OECD-Leitsätzen.

### Der beste Standard

Kein zurzeit vorhandener Standard beinhaltet alle international gehandelten Indikatoren. So weist die ISO 26000 zum Beispiel nur einen Teil des Spektrums wirtschaftlicher Prosperität, umweltgerechten Verhaltens und sozialer Sicherung der Mitarbeiter und des Produktionsumfeldes auf. Bearbeitungstiefe beziehungsweise -reife wird bislang überhaupt nicht bewertet.

Bündelt man sämtliche Forderungen aller anerkannten Standards, erhält

man einen umfassenden Katalog der „Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung“. So entstand in mehrjähriger Forschungsarbeit der GUTcert-NachhaltigkeitsCheck. Er umfasst 81 Indikatoren für nachhaltige Entwicklung mit den drei Schwerpunkten „Management und Kommunikation“, „Produkte & Produktion“ und „Personalmanagement“.

Aus dem Vergleich eines IST (Stand der Organisation) mit dem SOLL (Forderungskatalog der Stakeholder) können konkrete Zahlen für ein Benchmarking abgeleitet werden. Ermittelt man parallel dazu anhand des aus vielen Managementsystemen bekannten PDCA-Zyklus die Intensität, mit der die relevanten Indikatoren der Stakeholderforderungen bearbeitet werden, kann der bereits erreichte Stand der nachhaltigen

Entwicklung der Organisation genau bestimmt werden.

Aus dem Ergebnis des Benchmarkings in Verbindung mit der Organisationsstrategie lässt sich eine ganzheitliche Perspektive für die weitere nachhaltige Entwicklung ableiten.

### Geeignete Managementsysteme

Eine Analyse der gängigen Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit hat gezeigt: Ein Umweltmanagement nach ISO 14001 in Verbindung mit einem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement nach OHSAS 18001 ist eine solide Grundlage für wirksames Nachhaltigkeitsmanagement. Unternehmen, die diese Systeme nutzen, setzen sich bereits mit 44 Prozent der Indikatoren zur nachhaltigen Entwicklung vollständig beziehungsweise überwiegend auseinander. Weitere 21 Prozent der Indikatoren werden zumindest in ihrer Systematik angesprochen. Ein Qualitätsmanagement steuert zudem zwar wenige, aber wichtige Indikatoren bei, die zum Themenbereich der wirtschaftlichen Sicherung gehören.

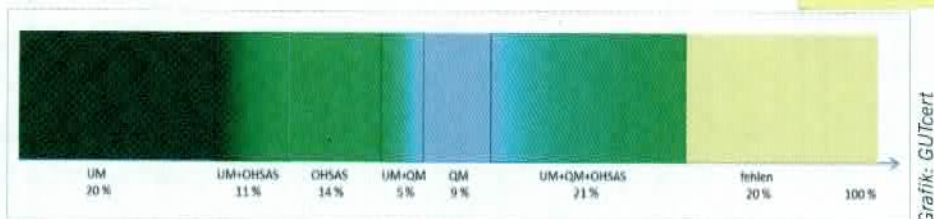
Werden alle drei Managementsysteme integriert verfolgt, decken sie knapp die Hälfte (49 Prozent) der Indikatoren vollständig oder überwiegend ab und insgesamt 80 Prozent teilweise. Der tatsächliche Prozentsatz hängt allerdings stark von der internen Umsetzung des Systems ab.

Vollständig beziehungsweise überwiegend abgebildet werden bei kompletter Integration aller drei Systemansätze Indikatoren:

- ▶ zur Formulierung und Implementierung einer Strategie,
- ▶ zur internen und teilweise externen Kommunikation,
- ▶ zum strategischen Umweltschutz sowie Teilen des produktbezogenen Umweltschutzes,

### Nachhaltige Entwicklung als Grundlage für Messbarkeit?

Im Gegensatz zu Qualität, Umweltschutz oder Sicherheit bestehen weltweit unterschiedliche Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung. Es gibt einige Versuche, sich per Definition dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung zu nähern. Um festzulegen, was das heute ist, müsste messbar sein, was die Bedürfnisse heutiger Generationen weltweit sind, wie diese befriedigt werden können und welche Bedürfnisse zukünftige Generationen haben. Ferner sollte die dauerhafte Aufnahmefähigkeit der Natur für alle Schadstoffarten genau bekannt sein, um deren Emission sicher zu begrenzen. Allein diese Ansätze machen deutlich, dass es praktisch unmöglich ist, ein Soll zu definieren, denn es besteht darüber weder internationaler noch nationaler Konsens.



Aufgegriffene Indikatoren (unabhängig von deren Abbildungstiefe des PDCA Zyklus)

- ▶ zu umweltfreundlichen und sicheren Produkten und Produktion,
- ▶ zur Sicherheit und Gesundheitsförderung der Mitarbeiter sowie
- ▶ zur wirtschaftlichen Sicherung wie der Finanz- beziehungsweise Unternehmensplanung und der Analyse der Kundenbeziehungen.

Nicht von den Managementsystemen abgedeckte Themen sind vor allem:

- ▶ die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens,
- ▶ das „soziale Verhalten“ einer Organisation im Sinne der Corporate Responsibility,
- ▶ die sozialen Aspekte der Produkte und der Produktion sowie
- ▶ effizientes und soziales Personalmanagement.

Diese lassen sich schrittweise in eine gelebte Managementstruktur einbinden – vor allem wenn UM und OHSAS integriert sind.

### Nachhaltige Entwicklung zertifizieren?

Ein Zertifikat „Nachhaltiges Unternehmen“, um sein Engagement gegenüber der Öffentlichkeit nachzuweisen, ist nicht denkbar: Nachhaltigkeit als statische Eigenschaft gibt es nicht. Ist aber wenigstens die deshalb definierte nachhaltige Entwicklung zertifizierbar?

Eine Zertifizierung ist der Nachweis, dass festgelegte Anforderungen erfüllt werden. Sie setzt einen Satz anerkannter, messbarer Zustände voraus. Für nachhaltige Entwicklung gibt es bislang

jedoch keinen international verbindlichen Maßstab, keine „messbaren Standards“. Da es demnach aber kein Soll gibt, kann auch dessen Erfüllung nicht bestätigt (zertifiziert) werden. Nur ein internationaler Konsens, welches operationalisierbare Mindestverhalten für eine nachhaltige Entwicklung zu fordern ist, könnte Basis für eine Zertifizierung sein.

Ein Nachhaltigkeitsaudit kann also lediglich die Funktionsfähigkeit eines Managementsystems prüfen, das wesentliche Indikatoren nachhaltiger Entwicklung aufgreift. Es setzt keinen Maßstab für die nachhaltige Entwicklung selbst. Einige europäische Normen zur nachhaltigen Entwicklung lassen trotzdem eine Zertifizierung – letztlich des Managements – bestimmter Forderungen zu (Österreichische Norm „ONR 19250“ oder Spanische Norm „SR 10“). Die Nachfrage ist jedoch gering.

### Fazit

Organisationen, die sich nachhaltig entwickeln wollen, kommen an einer Systematik zur kontinuierlichen Verbesserung nicht vorbei. Integrierte Managementsysteme, speziell UM und OHSAS, sind eine gute Basis, um ein Nachhaltigkeitsmanagement einzuführen und auszubauen.

Es ist es sinnvoll und unkompliziert, ein bestehendes integriertes Managementsystem um die wesentlichen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung zu erweitern. Die kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung erfolgt dann auf Basis des PDCA-Zyklus, der das Lernverhalten einer Organisation abbildet. Schritt für Schritt kann so ein Nachhaltigkeitsmanagement etabliert werden, das vom gesamten Unternehmen getragen wird.

Prof. Jan Uwe Lieback, Susanne Moosmann und Yulia Felker, GUT Zertifizierungsgesellschaft mbH, Umweltgutachter, Berlin, info@gut-cert.de