

Checkliste zur Gestaltung der Nachhaltigkeit von Unternehmen



Themenfelder des ifaa



Arbeitsgestaltung/Ergonomie



Arbeits- und Gesundheitsschutz



Arbeitswelt der Zukunft/New Work



Arbeitszeitgestaltung



Gesundheit im Unternehmen



Digitalisierung/Industrie 4.0



Entgelt und Vergütung



Fachkräftesicherung



Industrial Engineering



künstliche Intelligenz/lernende Systeme



Nachhaltigkeit



Planspiele



Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung



Psychische Belastung am Arbeitsplatz

Weiterführende Informationen finden Sie unter: www.arbeitswissenschaft.net

INHALT

Gestaltung der Nachhaltigkeit	04
Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement	04
Intention und Aufbau der Checkliste	06
Anleitung zur Nutzung der Checkliste	07
Anforderungen zur Nachhaltigkeit	08
1. Mission und Grundsätze	09
2. Ziele und Kennzahlen	11
3. Strategie und Maßnahmen	13
4. Organisation und Prozesse	15
5. Produkte und Dienstleistungen	17
6. Anlagen und Gebäude	19
Ergebnisübersicht	21
Maßnahmenplan	22
Teilnahmeprotokoll	24
Anlagen	25
Literatur	28
Impressum	29

Gestaltung der Nachhaltigkeit

Unternehmen müssen in einem Umfeld agieren, das sich durch einen kontinuierlichen Wandel in den Dimensionen Wirtschaft, Umwelt, Soziales und Technik auszeichnet. Um in einem solchen volatilen Umfeld als Unternehmen langfristig bestehen zu können, ist ein langfristiges und ganzheitliches Denken und Handeln erforderlich. Hierzu sollten zunächst wesentliche Themen und Anforderungen identifiziert, im Hinblick auf Chancen, Risiken sowie Auswirkungen bewertet und Maßnahmen für den eigenen Betrieb beschlossen werden.

Nachhaltigkeit bedeutet eine zukunftsorientierte Sichtweise, mit der langfristig die Existenz und Zufriedenheit von relevanten Anspruchsgruppen unter gleichrangiger Beachtung von wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Zielen gesichert werden soll. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit stehen auf einem technischen Fundament, das die Leistungsfähigkeit in den drei Säulen bestimmt.

Nachhaltigkeit lässt sich nicht kurzfristig durch punktuelle Einzelmaßnahmen erreichen. Sie erfordert vielmehr eine Fülle von sich ergänzenden Maßnahmen in unterschiedlichen Bereichen zur ganzheitlichen und langfristig wirkenden Unternehmensgestaltung.

Die Nachhaltigkeit von Unternehmen erfordert eine systematische Gestaltung von Mission, Grundsätzen, Zielen, Kennzahlen, Strategien, Maßnahmen sowie der soziotechnischen Gestaltung von Prozessen, Organisation, Produkten, Dienstleistungen, Anlagen und Gebäuden. Die systematische Gestaltung und Verbesserung der Nachhaltigkeit von Unternehmen ist Gegenstand eines Betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements.

Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement

Ein Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement (BNM) umfasst die systematische Analyse sowie aktive Planung und Steuerung der Nachhaltigkeitsentwicklung eines Unternehmens.

Die Abbildung 1 zeigt die Elemente eines Konzepts für ein Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, das am ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. entwickelt wurde. Es besteht im Kern aus vier Ziel- und Leistungsaspekten von Nachhaltigkeit in den Dimensionen Wirtschaft, Umwelt, Soziales und Technik. Um diese drehen sich die Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse eines Unternehmens. Dieses Unternehmenssystem wird durch einen vierteiligen Ordnungsrahmen umschlossen. Die Basis bildet ein Verständnis von Nachhaltigkeit, welches durch betriebs-spezifische Anspruchsgruppen und deren Anforderungen detailliert wird. Zur Umsetzung dieser Anforderungen sind sechs Aufgaben zu erfüllen, die von der Initiierung der Nachhaltigkeitsverbesserung bis zum Controlling der Nachhaltigkeitsentwicklung reichen. Die eigentliche Realisierung der Nachhaltigkeit erfolgt durch Gestaltungsaktivitäten in sechs Gestaltungsbereichen, die auf der rechten Seite dargestellt sind. Diese sind Gegenstand der vorliegenden Checkliste.

Weitere Informationen sowie Arbeits- und Handlungshilfen zu dem beschriebenen Nachhaltigkeitsmanagementkonzept finden sich in der zur Checkliste aufgeführten Literatur und unter: <https://www.arbeitswissenschaft.net/nachhaltigkeit>.

Sichern Sie langfristig die Existenz und den Erfolg Ihres Unternehmens, indem Sie die betriebliche Nachhaltigkeit systematisch und ganzheitlich gestalten!

Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement

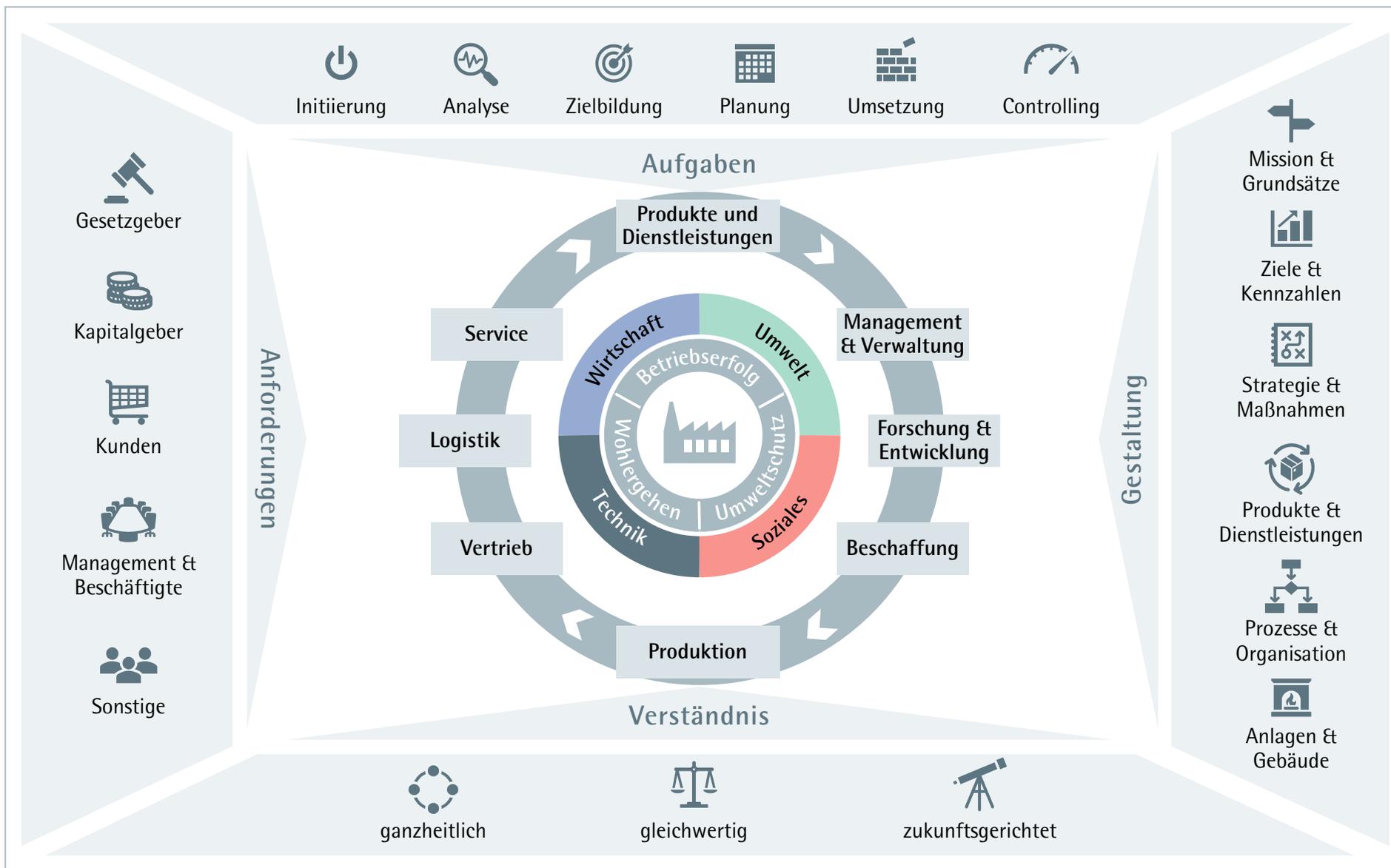


Abbildung 1: Elemente des Betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements (Eisele/ifaa 2024)

Intention und Aufbau der Checkliste

Die Checkliste stellt ein Hilfsmittel für eine ganzheitliche Gestaltung der Nachhaltigkeit von Unternehmen dar. Sie zeigt übersichtlich an welchen Stellen die Nachhaltigkeit von Unternehmen zu gestalten ist. Als Grundlage wurden sechs Gestaltungsbereiche definiert:

1. Mission und Grundsätze,
2. Ziele und Kennzahlen,
3. Strategie und Maßnahmen,
4. Organisation und Prozesse,
5. Produkte und Dienstleistungen,
6. Gebäude und Anlagen.

Durch die Unterscheidung der sechs Gestaltungsbereiche wird eine strukturierte Vorgehensweise unterstützt. Mit ausgewählten Fragen zu jedem Gestaltungsbereich wird analysiert, ob und wo mögliche Potenziale zur Gestaltung und Verbesserung der Nachhaltigkeit im Unternehmen existieren. Auf dieser Basis können zielgerichtete Maßnahmen definiert werden, um die identifizierten Potenziale systematisch zu erschließen.

Die Checkliste ist Teil eines Pakets von Arbeits- und Handlungshilfen für ein Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, das im Literaturverzeichnis aufgeführt ist. Die Basis bildet das Handbuch zum Nachhaltigkeitsmanagement (Eisele/ifaa 2024). Die Checkliste ergänzt dieses als Arbeitshilfe und ist inhaltlich auf das Handbuch abgestimmt. In der Checkliste sind deshalb Hinweise zu den Kapiteln des Handbuchs mit direktem Bezug und vertiefenden Informationen zu den behandelten Fragen und Themen aufgeführt.

Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsentwicklung setzt den Willen zum nachhaltigen Handeln des Unternehmens voraus. Dies zeigt sich zuerst in der verfolgten Mission sowie den definierten Grundsätzen (Verhaltenscodex) eines Unternehmens.

Die Mission und Grundsätze eines Unternehmens müssen durch konkrete Ziele und Kennzahlen mit zeitlichem Bezug detailliert und deren Entwicklung gemessen und gesteuert werden.

In Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen sind Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele zu entwickeln.

Eine erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Maßnahmen erfordert eine Organisation und Prozesse, die dies ermöglichen und im Idealfall eine kontinuierliche Nachhaltigkeitsverbesserung in allen Bereichen des Unternehmens fördern.

Die definierten Organisations- und Prozessstandards in Unternehmen haben Einfluss auf die Nachhaltigkeit von den erzeugten Produkten und Dienstleistungen. Diese ergeben sich beispielsweise durch die im Unternehmen definierte Art und Weise der Planung, Entwicklung und Herstellung.

Zur Ausführung von Arbeitsprozessen und Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen sind Anlagen und Gebäude erforderlich. Deren Nachhaltigkeit lässt sich vor allem durch die Gestaltung in der Planungs- und Beschaffungsphase beeinflussen. Durch die definierte Art und Weise der Nutzung und Instandhaltung lässt sich die Nachhaltigkeit ebenfalls beeinflussen.

Die ausgefüllte Checkliste liefert Unternehmen eine erste Übersicht über die aktuelle Situation sowie Potenziale und Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in den beschriebenen Gestaltungsbereichen. Sie kann als Hilfsmittel und Ausgangspunkt zur Initiierung einer systematischen Nachhaltigkeitsverbesserung oder zur übergeordneten, einfachen Prüfung der Nachhaltigkeitsentwicklung dienen. Die bereichsübergreifende Checkliste kann bei Bedarf durch vertiefende Analysen und weitere Checklisten mit höherem Detaillierungsgrad in einzelnen Gestaltungsbereichen ergänzt und konkretisiert werden.

Anleitung zur Nutzung der Checkliste

Für die sechs Gestaltungsbereiche wurden Fragen formuliert, die den Status quo zu einem bestimmten Thema abfragen. Zu jedem Thema ist das Verbesserungspotenzial im Unternehmen zu bewerten. Es empfiehlt sich, die Checkliste in einem Team aus Führungskräften verschiedener Funktionsbereiche sowie – falls vorhanden – dem Nachhaltigkeitsbeauftragten auszufüllen.



Zielgruppe der Checkliste

Die Checkliste richtet sich an Geschäftsführer und Führungskräfte in Unternehmen, welche die Nachhaltigkeit ihres Unternehmens systematisch und ganzheitlich gestalten möchten.

- Schritt 1:** Schaffen Sie zunächst ein gemeinsames Verständnis über die wesentlichen, betriebspezifischen Anforderungen zur Nachhaltigkeit an das Unternehmen und notieren Sie diese (Seite 8).
- Schritt 2:** Diskutieren Sie im Team die Gestaltungsfragen. Markieren Sie mit einem Kreuz aus den Antwortmöglichkeiten »ja«, »zum Teil« oder »nein« die aus Ihrer Sicht zutreffende Antwort zur Frage.
- Schritt 3:** Bewerten Sie danach in der Spalte »Potenzial«, wie hoch Sie die Chancen und den Nutzen einer Verbesserung in dem abgefragten Gestaltungspunkt für das Unternehmen einschätzen. Verwenden Sie hierzu die Stufen 0 (null), 1 (gering), 2 (mittel) oder 3 (hoch).
- Schritt 4:** Bei Fragen mit mittlerem oder hohem Potenzial, erläutern Sie in der Spalte »Bemerkung« kurz die aktuelle Situation, den gewünschten Sollzustand sowie empfohlene Maßnahmen zur Verbesserung und Hebung des identifizierten Potenzials.
- Schritt 5:** Werten Sie die Antworten der Checkliste mithilfe des Ergebnisübersichtsblatts aus, um eine Gesamtübersicht über die Antworten und Potenziale in den Gestaltungsbereichen zu erhalten. Die Auswertung kann Hinweise auf Schwerpunkte und Prioritäten für die Planung von Maßnahmen zur Gestaltung und Verbesserung der Nachhaltigkeit im Unternehmen liefern.
- Schritt 6:** Tragen Sie nach der Beantwortung und Auswertung aller Checklistenfragen in den Maßnahmenplan konkrete Maßnahmen mit Terminen und verantwortlichen Personen ein. Beschränken Sie sich auf die aus Ihrer Sicht wichtigsten und mit verfügbaren Ressourcen leistbaren Maßnahmen.

Anforderungen zur Nachhaltigkeit an das Unternehmen

Ein Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement muss den betriebspezifischen Anforderungen gerecht werden (Eisele, ifaa 2024). Abhängig von den relevanten Anspruchsgruppen, deren Bedeutung sowie wesentlichen Anforderungen an das Unternehmen können sich unterschiedliche Handlungsbedarfe und Prioritäten für Themen und Maßnahmen ergeben. Mit der einleitenden Abfrage zu den vorliegenden Anforderungen sollen vor der Bearbeitung der Fragen zu den einzelnen Gestaltungsbereichen die Notwendigkeit zur Gestaltung der Nachhaltigkeit des Unternehmens und ein anforderungsorientierter Kontext reflektiert werden.

Anspruchsgruppe	wesentliche Anforderungen	Bemerkung (Beispiele, Besonderheiten, Erläuterungen)
Gesetzgeber		
Kapitalgeber		
Kunden		
Management & Beschäftigte		
Sonstige		



1 MISSION & GRUNDSÄTZE

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
1.1	Existieren im Unternehmen ein klares Verständnis und eine Definition von Nachhaltigkeit im betrieblichen Kontext? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 2					
1.2	Wurden die Nachhaltigkeitsanforderungen durch relevante Anspruchsgruppen (Gesetzgeber, Kapitalgeber, Kunden, Management, Beschäftigte, Sonstige) analysiert und bewertet? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 3					
1.3	Wurden für das Unternehmen eine Mission (Zweck der Geschäftstätigkeit) sowie Unternehmensgrundsätze (Verhaltenscodex) definiert? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.2 und 7.2					
1.4	Enthalten die Mission und Grundsätze Aussagen zur allen Nachhaltigkeitsaspekten (Wirtschaft, Umwelt, Soziales, Technik)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.2 und 7.2					



1 MISSION & GRUNDSÄTZE

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
1.5	Sind die Mission und Grundsätze eindeutig und leicht verständlich formuliert, so dass diese gegenüber verschiedenen Personen schnell und einprägsam erklärt werden können? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.2 und 7.2					
1.6	Sind die Mission und Grundsätze in der betrieblichen Praxis umsetzbar und liefern sie hilfreiche Leitplanken für Handlungen und Entscheidungen durch betriebliche Akteure? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.2 und 7.2					
1.7	Sind die Mission und Grundsätze so formuliert, dass sie langfristig gültig sind und genügend Handlungsspielraum für eine Reaktion auf besondere Situationen (z. B. Krisen) lassen?					
1.8	Sind die Mission und Grundsätze im Unternehmen bekannt, akzeptiert und werden sie im täglichen Handeln befolgt?					



2 ZIELE & KENNZAHLEN

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
2.1	Wurden die für eine Zielbildung und Leistungsbewertung der Nachhaltigkeit relevanten Themenfelder und Themen für das Unternehmen definiert (z. B. durch eine Wesentlichkeitsanalyse)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.3					
2.2	Wurden die Ist-Situation und mögliche Verbesserungspotenziale der Nachhaltigkeit des Unternehmens unter Berücksichtigung aller Nachhaltigkeitsaspekte (Wirtschaft, Umwelt, Soziales, Technik) bewertet? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.3					
2.3	Wurde ein Nachhaltigkeitszielbild mit Zielen zu allen Dimensionen der Nachhaltigkeit (Wirtschaft, Umwelt, Soziales, Technik) und den wesentlichen Themenfeldern formuliert? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.4, 5.3, 7.3 sowie Van Hall et al. (2022)					
2.4	Existieren für das Unternehmen Ziele und Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit (z. B. EBIT, Produktivität)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.3 und 7.3					



2 ZIELE & KENNZAHLEN

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
2.5	Existieren für das Unternehmen Ziele und Kennzahlen zum Umweltschutz (z. B. Emissionen, Stoffverbrauchsmengen, Abfallmengen, Flächennutzung)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.3 und 7.3					
2.6	Existieren für das Unternehmen Ziele und Kennzahlen zur Sozialverantwortung (z. B. Beschäftigtenstruktur, Unfallquote, Krankenstand, Beschwerdefälle)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.3 und 7.3					
2.7	Existieren für das Unternehmen Ziele und Kennzahlen zur Technikstärke (z. B. Patente, Innovationen, Investitionen)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.3 und 7.3					
2.8	Werden übergeordnete Ziele und Kennzahlen gemäß 2.4 bis 2.7 für Teilbereiche, Prozesse und Beschäftigte detailliert sowie zyklisch überwacht (Ziel- und Kennzahlensystem)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.3 und 7.3					



3 STRATEGIE & MASSNAHMEN

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
3.1	Existiert eine Nachhaltigkeitsstrategie, welche die grundsätzliche Vorgehens- und Verhaltensweise des Unternehmens und relevanter Teilbereiche zur Verwirklichung der definierten Nachhaltigkeitsziele beschreibt? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.5, 5.4 und 7.4					
3.2	Berücksichtigt die Strategie in ausreichendem Maß die aktuellen und zukünftigen Trends, Entwicklungen sowie wesentlichen Themen für das Unternehmen? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 1					
3.3	Berücksichtigt die Strategie in ausreichendem Maß die Anforderungen an das Unternehmen durch relevante Anspruchsgruppen? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 3					
3.4	Ist die definierte Nachhaltigkeitsstrategie inhaltlich schlüssig und in der Realität mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.5, 5.4 und 7.4					



3 STRATEGIE & MASSNAHMEN

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
3.5	Sind die Nachhaltigkeitsstrategie sowie darin enthaltene Teilstrategien verständlich formuliert, kommuniziert und wird sie von allen Beteiligten und Betroffenen akzeptiert? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.5, 5.4 und 7.4					
3.6	Wird die Nachhaltigkeitsstrategie durch konkrete Maßnahmenpläne mit Terminen und Zuständigkeiten im Unternehmen bereichsbezogen detailliert? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.5, 5.4 und 7.4					
3.7	Erfolgt eine zyklische Erfolgskontrolle der Strategieumsetzung durch Berichterstattung und zuständige Stellen (z. B. Lenkungs-kreis, Steuerkreis, Nachhaltigkeitsbeauftragter)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.5, 5.4 und 7.4					
3.8	Konnten durch die definierte Strategie sowie daraus abgeleitete Aktivitäten und Maßnahmen bereits messbare Erfolge erzielt werden und soll die aktuelle Strategie beibehalten werden?					



4 ORGANISATION & PROZESSE

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
4.1	Existiert eine Willenserklärung der Geschäftsführung zur Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements sowie eine Aufforderung an alle Beschäftigten daran mitzuwirken? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 7.1 und 7.8					
4.2	Sind die Ziele und Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements in verbindlichen Organisationsdokumenten (Handbücher, Richtlinien, Anweisungen, Arbeitsordnung, Stellenbeschreibungen) integriert? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.5, 6.3 und 7					
4.3	Sind die Zuständigkeiten (Befugnisse, Verantwortung, Pflichten, Rechte) für operative Ziele (z. B. Arbeits- und Umweltschutz) und Aufgaben im Nachhaltigkeitsmanagement klar, eindeutig und transparent geregelt? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 7.8.3					
4.4	Existiert ein Bereich oder eine Stelle mit übergeordneter Verantwortung für die Nachhaltigkeit von Organisation und Prozessen (z. B. Organisationsentwicklung, Industrial Engineering, Managementbeauftragter o. ä.)?					



4 ORGANISATION & PROZESSE

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
4.5	Wurden im Unternehmen Kriterien und Verfahren für die Bewertung und Gestaltung der Nachhaltigkeit von Organisationseinheiten und Prozessen definiert? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.5.2 sowie Anlage 1					
4.6	Erfolgt eine zyklische Nachhaltigkeitsbewertung von Prozessen oder Organisationsbereichen mit den im Unternehmen definierten Kriterien (z. B. im Rahmen von Nachhaltigkeitsaudits)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 4.7, 5.5 und 7.8.4					
4.7	Existieren im Unternehmen Standards (Handbücher, Regeln, Richtlinien, Anweisungen), mit denen die Nachhaltigkeit der Ausführung und Ergebnisse von betrieblichen Prozessen geregelt werden? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.5 und 7.6					
4.8	Sind die aktuell im Unternehmen gültigen Organisations- und Prozessstandards ausreichend, um die für das Unternehmen relevanten Anforderungen und definierten Ziele der Nachhaltigkeit vollumfänglich zu erfüllen?					



5 PRODUKTE & DIENSTLEISTUNGEN

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
5.1	Wurden im Unternehmen Kriterien und Verfahren für die Bewertung und Gestaltung der Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen definiert? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.6.2 und Anlage 2					
5.2	Wird eine zyklische Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten und Dienstleistungen mit definierten Kriterien durchgeführt? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.6, 7.5 und Anlage 2					
5.3	Fließen Nachhaltigkeitsbewertungen von Produkten und Dienstleistungen in die mittel und langfristige Produkt- und Dienstleistungsplanung als Entscheidungsgrundlage ein? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.6 und 7.5					
5.4	Existieren verbindliche Designstandards für die Entwicklung und Konstruktion von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen (z. B. Designhandbuch, Designrichtlinien)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.6 und 7.6.2.2					



5 PRODUKTE & DIENSTLEISTUNGEN

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
5.5	Erfüllen die Produkte und Dienstleistungen die wirtschaftlichen Anforderungen der Kunden in Bezug auf Qualität, Preis (Kosten) und Lieferzeit und sind sie bezogen auf diese Kaufkriterien wettbewerbsfähig? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 3.4, 5.6 und 7.5					
5.6	Erfüllen die Umwelteigenschaften (ökologischer Fußabdruck) der Produkte und Dienstleistungen die aktuellen sowie zukünftig zu erwartenden Anforderungen der Kunden? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 3.4, 5.6 und 7.5					
5.7	Werden die sozialen Anforderungen von Kunden und Gesellschaft an die Produkte und Dienstleistungen (z. B. Unbedenklichkeit für Menschen, Tierwelt und Natur) erfüllt? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 3.4, 5.6 und 7.5					
5.8	Sind die Produkte und Dienstleistungen auf dem neuesten Stand der Technik (z. B. Sicherheit, Funktion, Design, Effizienz) und erfüllen sie die technischen Kundenanforderungen der Zukunft? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 3.4, 5.6 und 7.5					



6 ANLAGEN & GEBÄUDE

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
6.1	Wurden im Unternehmen Kriterien und Verfahren für die Bewertung und Gestaltung der Nachhaltigkeit von Anlagen und Gebäuden definiert? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.6.2 sowie Anlage 3					
6.2	Wird eine zyklische Nachhaltigkeitsbewertung von Anlagen und Gebäuden mit definierten Kriterien durchgeführt? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.6, 7.5 und Anlage 3					
6.3	Fließen Nachhaltigkeitsbewertungen von Anlagen und Gebäuden in die mittel und langfristige Anlagen- und Gebäudeplanung als Entscheidungsgrundlage ein? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.6 und 7.5					
6.4	Existieren Standards für die Erstellung oder Fremdbeschaffung von Anlagen und Gebäuden unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten (z.B. Anforderungskataloge, Beschaffungsrichtlinien, Designvorschriften)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.6 und 7.6.2.2					



6 ANLAGEN & GEBÄUDE

Nr.	Frage	Antwort			Potenzial	Bemerkung (Situation, Sollzustand, Maßnahme)
		ja	zum Teil	nein	null (0), gering (1), mittel (2), hoch (3)	
6.5	Erfüllen die Anlagen und Gebäude die rechtlichen Vorschriften (z. B. BetrSichV, BImSchG 12. BImSchV, TRAS, TRGS) sowie eigene Anforderungen zur Betriebs-, Arbeits- und Umweltsicherheit? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.7 und 7.7					
6.6	Erfüllen die Anlagen und Gebäude ergonomische Anforderungen an eine humanorientierte Gestaltung und Nutzung (Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit, Zufriedenheit und Förderlichkeit)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.7 und 7.7					
6.7	Erfüllen die Anlagen und Gebäude die Anforderungen an eine wirtschaftliche Nutzung (Kosten für Anschaffung, Finanzierung, Betrieb, Energie, Reparatur, Wartung, Instandhaltung, Entsorgung)? ► Hinweis: Handbuch, Kapitel 5.7 und 7.7					
6.8	Entsprechen die vorhandenen und geplanten Anlagen und Gebäude dem aktuellen Stand der Technik und erfüllen sie die zukünftigen Anforderungen an das Unternehmen?					

ERGEBNISÜBERSICHT

Die nachstehende Tabelle ermöglicht eine Auswertung der Checklistenresultate als Übersicht. Sie zeigt den Zustimmungswert mit den Fragen sowie das bewertete Potenzial zur Verbesserung in den sechs Gestaltungsbereichen und in Summe für das Unternehmen.

Ergebnis — CHECKLISTE zur Gestaltung der Nachhaltigkeit											
Unternehmen:									Datum:		
Nr.	Gestaltungsbereich	Anzahl gewählte Antworten			Anzahl gewählte Stufen für Potenzial				Gesamtpotenzialwert = Summe (Anzahl Stufen × Potenzialwert)		
		ja	zum Teil	nein	null (0)	gering (1)	mittel (2)	hoch (3)	Min	Max	Ist
1	Mission & Grundsätze								0	24	
2	Ziele & Kennzahlen								0	24	
3	Strategie & Maßnahmen								0	24	
4	Organisation & Prozesse								0	24	
5	Produkte & Dienstleistungen								0	24	
6	Anlagen & Gebäude								0	24	
Gesamtergebnis Checkliste:									0	144	

MASSNAHMENPLAN

Maßnahmenplan zur Gestaltung der Nachhaltigkeit					
Unternehmen:				Datum:	
Nr.	Gestaltungsbereich	Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Status
1					
2					
3					
4					
5					

MASSNAHMENPLAN

Maßnahmenplan zur Gestaltung der Nachhaltigkeit					
Unternehmen:				Datum:	
Nr.	Gestaltungsbereich	Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Status
6					
7					
8					
9					
10					

TEILNAHMEPROTOKOLL

Teilnehmer — CHECKLISTE zur Gestaltung der Nachhaltigkeit					
Unternehmen:			Datum:		
Nr.	Bereich/Funktion	Name	Vorname	Telefon	E-Mail
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

ANLAGE 1: Nachhaltigkeitsbewertung Organisation und Prozesse

Das aufgeführte Formular zeigt beispielhaft Kriterien und ein Verfahren zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Organisation und Prozessen.

Nachhaltigkeitsbewertung Organisation und Prozesse		
Bezeichnung:		
Dimension	Kriterium zur Bewertung (Beispiele)	Bewertung
Wirtschaft	Qualität (Fehlerquote, Kundenzufriedenheit)	
	Produktivität (Effektivität, Effizienz)	
	Flexibilität (Anpassungs-, Rüst-, Durchlauf-, Lieferzeit)	
Umwelt	Ressourcenverbrauch (Energie, Rohstoffe, Wasser)	
	Abfälle (Wertstoffe, Reststoffe, Gefahrstoffe)	
	Emissionen (Lärm, Schwingungen, Feinstaub, CO ₂)	
Soziales	Sicherheit (Arbeits- und Umweltschutz, Krisenfestigkeit)	
	Ergonomie und Humanität (Gesundheit, Leistung, Zufriedenheit)	
	Compliance (Einhaltung Gesetze, Normen, Werte)	
Technik	Funktionserfüllung der eingesetzten Technik	
	Erhaltungszustand und Zuverlässigkeit	
	Innovationsgrad und Zukunftsfähigkeit	
Gesamtwert Nachhaltigkeit:		

Bewertungsskala: 0 = kritisch, 1 = verbesserungswürdig, 2 = zufriedenstellend, 3 = wettbewerbsfähig, 4 = exzellent.

ANLAGE 2: Nachhaltigkeitsbewertung Produkte und Dienstleistungen

Das aufgeführte Formular zeigt beispielhaft Kriterien und ein Verfahren zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen.

Nachhaltigkeitsbewertung Produkte und Dienstleistungen		
Bezeichnung:		
Dimension	Kriterium zur Bewertung (Beispiele)	Bewertung
Wirtschaft	Gewinn- oder Deckungsbeitrag	
	Umsatzanteil und -bedeutung	
	Wettbewerbsfähigkeit (Qualität, Preis, Lieferzeit)	
Umwelt	Ökologischer Fußabdruck (z. B. Product Carbon Footprint, Ressourcen-/Energieverbrauch)	
	Recyclingfähigkeit (Rücknahme, Demontage, Recycling, Verwertung)	
	Lebensdauer (Nutzungszeit bis zum Austausch)	
Soziales	Verantwortung für Beschäftigte (Unbedenklichkeit der Herstellung)	
	Verantwortung für Kunden (Unbedenklichkeit der Nutzung)	
	Compliance (Einhaltung gesellschaftliche Gesetze, Normen, Werte)	
Technik	Nutzwert von Funktion und Design	
	Technikstand (Know-how, Patente, Innovationsgrad)	
	Zukunftspotenzial (Position auf Technologielebenskurve)	
Gesamtwert Nachhaltigkeit:		

Bewertungsskala: 0 = kritisch, 1 = verbesserungswürdig, 2 = zufriedenstellend, 3 = wettbewerbsfähig, 4 = exzellent.

ANLAGE 3: Nachhaltigkeitsbewertung Anlagen und Gebäude

Das aufgeführte Formular zeigt beispielhaft Kriterien und ein Verfahren zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Anlagen und Gebäude.

Nachhaltigkeitsbewertung Anlagen und Gebäude		
	Bezeichnung:	
Dimension	Kriterium zur Bewertung (Beispiele)	Bewertung
Wirtschaft	Nutzungsgrad (Kapazität, Auslastung)	
	Kosteneffizienz (Anschaffung, Finanzierung, Betrieb, Instandhaltung, Energie, Entsorgung)	
	Flexibilität der Nutzung (Produkte, Prozesse, Menge)	
Umwelt	Ressourcenverbrauch (Energie, Rohstoffe, Wasser)	
	Abfallaufkommen (Wertstoffe, Reststoffe, Gefahrstoffe)	
	Emissionen (Lärm, Schwingungen, Feinstaub, CO ₂)	
Soziales	Sicherheit (Betriebs-, Arbeits- und Umweltsicherheit)	
	Ergonomie und Humanität der Nutzung	
	Compliance (Einhaltung Gesetze, Normen, Werte)	
Technik	Funktionalität, Ausstattung und Design	
	Erhaltungszustand und Zuverlässigkeit	
	Restnutzungsdauer und Zukunftsfähigkeit	
Gesamtwert Nachhaltigkeit:		

Bewertungsskala: 0 = kritisch, 1 = verbesserungswürdig, 2 = zufriedenstellend, 3 = wettbewerbsfähig, 4 = exzellent.

LITERATUR



Eisele O, ifaa (Hrsg) (2024) Nachhaltigkeitsmanagement – Handbuch für die Unternehmenspraxis. Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in produzierenden Betrieben. Springer Vieweg. 2. Auflage <https://www.arbeitswissenschaft.net/themenfelder/nachhaltigkeit>



Eisele O, ifaa (Hrsg) (2024) Wesentlichkeitsanalyse. Leitfaden zur praktischen Durchführung in Unternehmen. <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/broschueren/ue-bro-wesentlichkeitsanalyse>.

Eisele O, ifaa (Hrsg) (2024) Arbeitshilfe Wesentlichkeitsanalyse. Hilfsmittel zur Analyse und Identifizierung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen. <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklisten-handlungshilfen/ue-che-arbeitshilfe-wesentlichkeitsanalyse>



Eisele O, Lennings F, ifaa (Hrsg) (2023) CO₂-Bilanzierung. Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation in der Unternehmenspraxis. <https://www.arbeitswissenschaft.net/co2-bilanzierung>



Eisele O, ifaa (Hrsg) (2023) CHECKLISTE zum ganzheitlichen Management der Produktivität von Unternehmen. <https://www.arbeitswissenschaft.net/checkliste-gpm>

Eisele O, Conrad R W (2022) Durch Shopfloor-Management Nachhaltigkeit vorantreiben. Wie Unternehmen Elemente des Lean Managements nutzen können. Werkwandel 02/2022, S 39-41. <https://magazin.werkwandel.de/werkwandel-2-22/67007127>

Van Hall M, Kirchesch P, Eisele O (2022) Wie ein Industrieunternehmen zu einem Nachhaltigkeitszielbild kommt. Einblick in das methodische Vorgehen der thyssenkrupp Rasselstein GmbH. Werkwandel 02/2022, S 20-24. <https://magazin.werkwandel.de/werkwandel-2-22/67007127>



Schüth NJ, Heuser I, Schwarz B, Lennings F, Altun U, Pollert D, Hampel P, Schade N, Rose FJ, ifaa (Hrsg) (2024) Nachhaltigkeit im Betrieb. Praktische Anregungen für erste Schritte. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/ifaa_Nachhaltigkeit_im_Betrieb.pdf



Eisele O, ifaa (Hrsg) (2022) Betriebliches Kontinuitätsmanagement – Handlungsleitfaden für die praktische Umsetzung. Leistung & Entgelt (Sonderdruck Juni 2022):6-45. <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/publikationen/ue-pub-lue-juni-2022/>



Eisele O, ifaa (Hrsg) (2022) CHECKLISTE zum Management der Betriebskontinuität von Unternehmen. <https://www.arbeitswissenschaft.net/bkm-check>



Eisele O, ifaa (Hrsg) (2021) ARBEITSHILFE Nachhaltigkeitsmanagement. <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/ue-hh-nachhaltigkeitsmanagement>

Schon heute die Arbeitswelt für morgen gestalten!



Das digitale Arbeitsweltmagazin der Zukunft: **WERKWANDEL**

In einer abwechslungsreichen Mischung erwarten Sie Interviews, Berichte, Kurzinformationen und vieles mehr zu den aktuellen Themen aus Unternehmen und Forschung.



Hier geht's zur aktuellen Ausgabe:
<https://magazin.werkwandel.de>



Jetzt für das kostenfreie E-Paper anmelden! *
www.werkwandel.de

*Eine Abmeldung ist jederzeit möglich.

IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung von Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ausgenommen sind offene Dateien, die vom Herausgeber als Downloadmöglichkeit zur Verfügung gestellt werden. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet. Die Angaben beziehen sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf
Telefon: +49 211 542263-0
Telefax: +49 211 542263-37
E-Mail: info@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net

Autor

Dipl.-Wirt.Ing. Olaf Eisele

Layout und Gestaltung: Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

Titelfoto: © wladimir1804/stock.adobe.com

Foto: © zinkevych/stock.adobe.com (S. 7)

Bezugsmöglichkeiten

Onlineversion: Dieses Werk ist auch als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/ue-che-nachhaltigkeit>

