

Energie-Ressource

erga

▶▶▶▶ Gute Arbeit

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern
im ländlichen Raum



erga ▶ Material

„Gutes Produkt“

Handreichung



Ein Projekt der
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH
in Zusammenarbeit mit

Mit Kompetenz zur Stelle.
AKADEMIE ÜBERLINGEN
Institut für Unternehmensentwicklung

DGB **NRW**
BILDUNGSWERK e.V.
DER GEWERKSCHAFTEN

st **KREIS**
STEINFURT

agenda
21
zukunftsreis
steinfurt

*Herausgeber:
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH
Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
Copyright – Alle Rechte vorbehalten*

Januar 2014

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



TAT HANDLUNGSHILFE "GUTES PRODUKT"

VORBEMERKUNG UND INHALTSVERZEICHNIS

Energie-Ressource
erga
▶▶▶▶ Gute Arbeit
Länger gut arbeiten
in Zukunftsklustern
im ländlichen Raum



Vorbemerkung

Energie-Ressource Gute Arbeit ist ein Projekt zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitsplätzen vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen in ländlichen Regionen, die zunehmend mit Fachkräftemangel konfrontiert sind angesichts der Entwicklung der Altersstruktur.

erga organisiert und leistet

- ▶ Bestandsaufnahmen
- ▶ gibt Empfehlungen für Maßnahmen und unterstützt konkret deren Umsetzung, vor allem
- ▶ in Qualifizierungsverbänden und in weiteren Verbundmaßnahmen.

erga fördert darüber hinaus

- ▶ die Vernetzung mit regionalen und überregionalen Partnern aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Verbänden.

Aus seiner Verbundarbeit wurde unter anderem diese Handlungshilfe vor allem für KMU zusammengestellt, die sich mit dem Thema "Qualität des Produkts" beschäftigt. Dabei geht der Blick deutlich über das hinaus, was bisher darunter gefasst wurde (funktioniert gut, ist haltbar, nicht schädlich, sieht gut aus und ist nicht zu teuer). Die wachsende Erwartung, ökologischen und sozialen Anforderungen zu genügen, wird hier ausführlich mit berücksichtigt. Leserinnen und Leser bzw. Nutzerinnen und Nutzer sind herzlich eingeladen, Verbesserungen vorzuschlagen.

Inhaltsverzeichnis

I. EINFÜHRUNG

1. Für wen ist diese Handlungshilfe? (3)
2. Gutes Produkt und "Gute Arbeit" - Worum geht es? Warum ist das wichtig? (3)
3. Arbeiten mit dieser Handlungshilfe (4)

II. CHECKS

4. "Gute Produkte" - unverzichtbar für den Unternehmenserfolg (6)
5. "Gute Produkte" im Produktionsprozess (8)
6. Die Lieferkette (10)
7. Das "Gute Produkt" im Gebrauch (12)
8. Das "Gute Produkt" nach dem Gebrauch (14)
9. Impulse setzen, Umsetzung steuern, Rahmenbedingungen gestalten (16)
10. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen, Potenziale nutzen (18)
11. Von der Umsetzung profitieren (20)

III. UND JETZT?

12. Unterstützung finden, Netzwerke nutzen, mitmachen und weitersagen (22)

IV. FORMULAR

zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen (23)

- ▶ Es handelt sich ausdrücklich nicht um einen autorisierten INQA-Check! ◀

Diese Handlungshilfe wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2014 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Autor: Dr. Robert Tschiedel
Apl. Professor an der Universität Münster
Geschäftsführer der TAT Projektgesellschaften
Leiter des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
TAT - Hovesaatstraße 6 - 48432 Rheine - Telefon 05971 990-101 - Fax 05971 990-125
robert.tschiedel@tat-zentrum.de

Ich bedanke mich für die intensive, fachkundige Unterstützung durch meinen Mitarbeiter
Veit Hartmann M.A. (Daten siehe Seite 5)

I. EINFÜHRUNG

1. Für wen ist diese Handlungshilfe?

Diese Handlungshilfe wendet sich vor allem an kleine und mittlere Unternehmen, die angesichts rasanter Veränderungen der Arbeitswelt (globaler Wettbewerb, demografischer Wandel, technischer Fortschritt) Potenziale zur Verbesserung (der Wettbewerbsfähigkeit) ihres Unternehmens aufspüren wollen. Sie ist zu verstehen als Ergänzung zu einer Vielzahl von Checks und Beratungsangeboten, die überwiegend betriebswirtschaftlich, technisch oder an Fragen der Personalentwicklung orientiert sind wie zum Beispiel die Checks der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Sie ersetzt auch nicht einen umfangreicheren Nachhaltigkeitscheck oder CSR-Checks und CSR-Strategien. Sie will nur, indem sie diese besonders betont, die wachsende Bedeutung des Produkts über die üblichen Kriterien hinaus verdeutlichen und dabei helfen, Handlungsbedarfe zu identifizieren.

Unter "Produkt" verstehen wir hier alle (in einem Betrieb) erzeugten Güter und Dienstleistungen, nicht nur Fertigwaren. Bei den Checks liegt der Fokus auf materiellen Gütern, allerdings lassen sich viele der Fragen sinngemäß auch auf Dienstleistungen anwenden.

Diese Handlungshilfe kann sowohl von Geschäftsführungen, Personalverantwortlichen wie auch von Mitarbeitervertretungen sinnvoll genutzt werden. Wie man sehen wird, ist in vielen Fällen die Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders wichtig.

2. Gutes Produkt und "Gute Arbeit" - Worum geht es? Warum ist das wichtig?

Produkte sind dasjenige, womit Unternehmen letztlich am Markt mit Wettbewerbern konkurrieren, auch wenn das teilweise durch nicht produktspezifische Faktoren überlagert wird wie Unternehmensimage, Kundenbindung, Servicequalität und Vergleichbares. "Klassische" Produkteigenschaften wie Güte, Funktionsfähigkeit, Haltbarkeit, Innovationsgehalt, Preis stehen dabei in der Regel im Vordergrund. Zunehmend an Bedeutung gewinnen jedoch im Produkt mehr oder weniger "verkörperte" Eigenschaften der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Diese betreffen zum einen den eigenen Produktionsprozess (einschließlich der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - "Gute Arbeit") und das Produkt im engeren Sinne, aber auch die Herkunft der Rohstoffe, die gesamte Lieferkette, die Nachhaltigkeit des Produkts während des Gebrauchs bis hin zur Weiterverwertung oder Entsorgung ("from cradle to cradle").

Dass die Bedeutung dieses Aspekts voraussichtlich weiter wachsen wird, lässt sich an einigen Indikatoren ablesen:

- ▶ Große industrielle Abnehmer, denen KMU zuliefern, werben schon mit der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards und verlangen immer häufiger den Nachweis der Einhaltung bestimmter Verhaltens- (Codes of Conduct) und Nachhaltigkeitsnormen (z. B. anhand von Zertifizierungen).
- ▶ Öffentliche Auftraggeber nehmen die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien in ihre Vergaberichtlinien auf.
- ▶ Auf politischer Ebene (EU, Nationalstaaten, Bundesländer) wird die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vorbereitet (kleinere Unternehmen sind durchaus in der Lieferkette betroffen, auch wenn die Berichtspflicht zunächst nur für große Unternehmen vorgesehen ist).
- ▶ Mit der DIN ISO 26000 steht ein umfassender (zumindest) Fragen- bzw. Kriterienkatalog zur Verfügung, über den nach langen und zähen Verhandlungen in der EU und mit um die hundert Staaten ein Konsens erzielt wurde.
- ▶ Endkundinnen und Endkunden interessieren sich immer häufiger und immer intensiver für die "Nachhaltigkeitsmerkmale" einer Ware.
- ▶ Endkundinnen und Endkunden sowie Banken zeigen ein wachsendes Interesse an "Socially Responsible Investment", was sich bis in neue Eigenkapitalrichtlinien hinein niederschlägt.
- ▶ Verstöße gegen Erwartungen hinsichtlich der Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien führen häufig zu Protesten bis hin zu Boykotts und mehr oder weniger dauerhaft zur Imageschädigung von Produkten und Unternehmen. Die neuen sozialen Medien erhöhen die schnelle Verbreitung. Die Einhaltung ist also auch Risikovorsorge.

Da Ökonomie, Ökologie und Soziales auf Dauer nicht gegeneinander, sondern nur in einem ständig aufeinander abgestimmten Prozess entwickelt werden können, ist es sinnvoll, auch die Produkte eines Unternehmens in Checks einzubeziehen, die auf - nennen wir es ruhig so - eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zielen.

3. Arbeiten mit dieser Handlungshilfe

Diese Handlungshilfe ist darauf angelegt, dass Sie sich möglichst rasch und mit - zunächst - möglichst geringem Aufwand ein Bild davon verschaffen, ob und wo mit Blick auf die Produkte Ihres Unternehmens ggf. Handlungsbedarf besteht. In wenigen Checks zu acht Themenbereichen finden Sie Aussagen, die Sie entweder für Ihr Unternehmen voll bestätigen können (kein Handlungsbedarf), oder die nur teilweise oder gar nicht zutreffen (mehr oder weniger großer Handlungsbedarf). Es gibt sicher auch Aussagen, die für Ihren Betrieb nicht anwendbar oder sinnvoll sind: "Kein Handlungsbedarf".

Eine besondere Antwortmöglichkeit lautet "Weiß nicht"; das bedeutet, dass Sie zusätzliche Informationen (aus Ihrem Unternehmen) benötigen; und das bedeutet: Informationen beschaffen, Wiedervorlage. Diese Antwortmöglichkeit soll dazu beitragen, dass Sie nicht an einer bestimmten Stelle des Checks "steckenbleiben". Zum anderen gibt sie Hinweise darauf, ob der Informationsfluss in Ihrem Unternehmen selbst ggf. verbessert werden muss.

Zu den Aussagen, bei denen Sie zu der Schlussfolgerung "Klärungsbedarf", "Handlungsbedarf" oder "dringender Handlungsbedarf" kommen, können Sie dann das im Anhang abgedruckte "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" (S. 23) nutzen. Tragen Sie dort erste Ideen ein, aber vor allem auch, mit wem zusammen ggf. Sie Maßnahmenideen entwickeln können (betriebliche Innovationszirkel, Arbeitsgruppen, externe Beratung, Studium Beispiele guter Praxis ...).

Verwenden Sie einfach pro Maßnahmebedarf ein gesondertes Formular (Kopien herstellen). Das macht es übersichtlicher und auch besonders leicht, die von Ihnen erkannten Handlungsnotwendigkeiten in eine wertende Reihenfolge zu bringen (Prioritätenfolge).

Nicht zuletzt empfehlen wir, den Check ggf. von anderen verantwortlichen Personen Ihres Unternehmens parallel durchführen zu lassen (auch von Mitarbeitervertretungen), damit Sie für Prioritätensetzungen im Vergleich Häufungen / Schwerpunkte feststellen können. Unterschiede in der Einschätzung sind wichtige Hinweise auf Handlungsbedarf.

Und schließlich erinnern wir daran, dass dieser Check nur eine produktorientierte Ergänzung zu anderen wichtigen Checks darstellt (siehe oben). Selbstverständliche (z.B. gesetzlich vorgeschriebene) Standards werden nicht oder nur ausnahmsweise thematisiert.

Wenn Sie Unterstützung benötigen, wenden Sie sich bitte gern auch an das TAT:

Veit Hartmann

Diplom-Arbeitswissenschaftler, Soziologe M.A., Demografieberater, Berater der Offensive Mittelstand, CSR-Manager (TÜV)

TAT - Hovesaatstraße 6 - 48432 Rheine - Telefon 05971 990-113

veit.hartmann@tat-zentrum.de .

II. CHECKS

4. "Gute Produkte" - unverzichtbar für den Unternehmenserfolg

Letztlich sind es Ihre Produkte, mit denen Sie am Markt in Konkurrenz zu Ihren Wettbewerbern stehen. Sind Sie sich sicher zu wissen, was heute ein "Gutes Produkt" ausmacht? Wissen Sie, welche Anforderungen auf Sie zukommen? Sind Sie gerüstet für sich wandelnde Anforderungen? Ist Ihr Unternehmen innovationsfähig genug, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Haben Sie Strukturen geschaffen, durch die die Beantwortung dieser Fragen nicht dem Zufall überlassen bleibt? Gibt es zum Beispiel Beauftragte? Sind die Fragen regelmäßig Themen bei Besprechungen? Motivieren Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Mitwirkung, und honorieren Sie das auf die eine oder andere Weise?

Und achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch regelmäßige und angemessene Weiterbildung "auf dem Stand" bleiben? Wissen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (nicht nur Fertigung und Außendienst) genug über Ihre Produkte? Können Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter "stolz" sein auf die Produkte?

NOTIZEN:

"Gute Produkte" - unverzichtbar für den Unternehmenserfolg

Nr.	Statement	Weiß nicht	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf	Kommentar
		Bitte einfach ankreuzen!				
4.1	Ich weiß, welche Produkte wir herstellen, wozu sie genutzt werden und wer sie nutzt.					
4.2	Ich weiß, welchen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens die verschiedenen Produkte unter verschiedenen Gesichtspunkten leisten. Ich halte mich darüber regelmäßig auf dem laufenden.					
4.3	Ich weiß (im Sinne eines Produkt-Benchmarkings) einzuschätzen, wie gut oder schlecht unsere Produkte im Vergleich mit denen der Wettbewerber sind.					
4.4	Unser Betrieb verfügt über ein organisiertes Beschwerdemanagement, so dass wir eine Grundlage für die Beseitigung von eventuellen Produktmängeln haben.					
4.5	Wir beobachten den Markt und technische Entwicklungen im Umfeld unserer Produkte und wissen, welche zukünftigen Veränderungen zu erwarten sind. Wir haben dazu Instrumente installiert (Trendbeobachtungen in der Fachpresse, bei Messebesuchen, Rückmeldungen des Außendienstes etc.)					
4.6	In unserem Unternehmen ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kunden und Geschäftspartner) fest installiert, und die Ergebnisse werden auch regelmäßig und systematisch genutzt.					
4.7	Wir legen Wert darauf, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, was sie wozu produzieren (gegen "Entfremdung").					
4.8	In unserem Unternehmen werden solche Themen offen und durchaus kontrovers diskutiert. Die Diskussionen / Ergebnisse werden berücksichtigt.					
4.9	Wir haben Vorsorge getroffen, dass die oben genannten Mechanismen nicht nur punktuell und zufällig wirken, sondern auf Dauer.					

Ergebnisse mit Informationsbedarf ("Weiß nicht") oder Handlungsbedarf einfach in IV. "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" übertragen.

"Gute Produkte" im Produktionsprozess

Nr.	Statement	Weiß nicht	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf	Kommentar
		Bitte einfach ankreuzen!				
5.1	Wir achten - über die gesetzlichen Vorschriften hinaus - darauf, dass Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz optimal gewährleistet sind. Wir kümmern uns gezielt um entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen.					
5.2	Wir achten darauf, dass (vor allem endliche) Rohstoffe möglichst sparsam eingesetzt werden. Wir suchen nach geeigneten Substituten (z. B. aus nachwachsenden Rohstoffen).					
5.3	Wir achten darauf, dass Energie (vor allem aus endlichen Ressourcen) möglichst sparsam und damit CO ₂ -sparend eingesetzt wird. Wir versuchen, möglichst umfassend regenerative Energien einzusetzen.					
5.4	Wir achten darauf, dass durch den Produktionsprozess möglichst wenig Abfälle und möglichst wenig schädliche Emissionen entstehen / freigesetzt werden.					
5.5	Wir achten darauf, dass unsere Nachbarn im Umfeld unserer Produktionsstätten durch unseren Produktionsprozess (einschließlich Transportprozesse) möglichst wenig belastet werden.					
5.6	Mit unseren Nachbarn, der Kommunalpolitik und vergleichbaren "Stakeholdern" kommunizieren wir regelmäßig und systematisch über eventuelle Probleme, die sich aus unserem Produktionsprozess ergeben.					
5.7	Wir beteiligen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (gezielt und institutionalisiert) an Verbesserungen des Produktionsprozesses und der verbundenen Arbeitsbedingungen. Wir honorieren das.					
5.8	In unserem Unternehmen werden solche Nachhaltigkeitsthemen offen und durchaus kontrovers diskutiert. Die Diskussionen / Ergebnisse werden berücksichtigt.					
5.9	Wir haben Vorsorge getroffen, dass die oben genannten Mechanismen nicht nur punktuell und zufällig wirken, sondern auf Dauer.					

Ergebnisse mit Informationsbedarf ("Weiß nicht") oder Handlungsbedarf einfach in IV. "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" übertragen.

Die Lieferkette

Nr.	Statement	Weiß nicht	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf	Kommentar
		Bitte einfach ankreuzen!				
6.1	Wir kennen die Rohstoffe, die in unseren Produkten verarbeitet sind, und zwar auch die ökologischen und sozialen Bedingungen, unter denen sie gewonnen werden. (Menschenrechte, Einhaltung der ILO-Normen, Politik, Lebensbedingungen etc.).					
6.2	Wir nutzen - soweit wie möglich - zertifizierte Rohstoffe und Vorprodukte, und wir wissen, was die Zertifikate / Siegel aussagen und wer sie vergibt.					
6.3	Wir achten darauf, dass auch in vorgelagerten Produktionsstufen Umwelt- und Sozialstandards eingehalten werden, die wir (z. B. Wegen unserer Kundenwünsche) für wichtig halten, auch wenn sie ggf. dort nicht gesetzlich oder tarifvertraglich vorgeschrieben sind.					
6.4	Wir verschaffen uns regelmäßig vor Ort ein eigenes Bild von den Produktionsumständen bei unseren Vorlieferanten und Geschäftspartnern.					
6.5	In unseren Verträgen legen wir auch Umwelt- und Sozialstandards verbindlich (Sanktionsmöglichkeiten) fest.					
6.6	Transporte belasten in der Regel die Umwelt. Wir achten darauf, lange Transporte vor allem schwerer Güter zu vermeiden bzw. wählen die Transportmittel möglichst auch unter Umweltgesichtspunkten aus.					
6.7	Wir prüfen regelmäßig technisch und am Markt, ob nicht statt evtl. eingesetzter gefährlicher Stoffe ungefährlichere beschafft werden können.					
6.8	In unserem Unternehmen werden solche Themen offen und durchaus kontrovers diskutiert. Die Diskussionen / Ergebnisse werden berücksichtigt.					
6.9	Wir haben Vorsorge getroffen, dass die oben genannten Mechanismen nicht nur punktuell und zufällig wirken, sondern auf Dauer.					

Ergebnisse mit Informationsbedarf ("Weiß nicht") oder Handlungsbedarf einfach in IV. "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" übertragen.

Das "Gute Produkt im Gebrauch"

Nr.	Statement	Weiß nicht	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf	Kommentar
		Bitte einfach ankreuzen!				
7.1	Unsere Produkte sind voll funktionstauglich und sicher und angemessen im Preis. Wir wissen das aus Tests, Kundenbefragungen, Reklamationsmanagement.					
7.2	Wir achten darauf, dass unsere Produkte im Einsatz möglichst wenig Rohstoffe und Energie verbrauchen.					
7.3	Unsere Produkte geben im üblichen Gebrauch sowie bei eventuellen Schadensfällen keine schädlichen Emissionen frei. Falls doch, sorgen wir dafür, dass alle potenziellen Nutzer hinreichend informiert sind.					
7.4	Wir informieren unsere Kunden verständlich und umfassend über alle Produkteigenschaften (einschließlich Lieferkette), nachhaltige Handhabung und Weiterverwertung / Entsorgung, Garantiebestimmungen und die Bedeutung eventuell vorhandener Siegel.					
7.5	Wir lassen unsere Produkte zertifizieren und machen das gegenüber den Nutzern unserer Produkte transparent. Wir wählen nur solche Siegel, die ehrliche Aussagen zu sozialen und ökologischen Eigenschaften enthalten und transparent / nachprüfbar sind.					
7.6	Wir haben oder entwickeln neue Wege und Formen (Sharing-Modelle, nutzen statt besitzen etc.), die eine nachhaltigeren Nutzung fördern.					
7.7	Wir achten darauf, dass durch die Auslegung unserer Produkte nicht bestimmte Menschen oder gesellschaftliche Gruppen von der Nutzung ausgeschlossen werden.					
7.8	In unserem Unternehmen werden solche Themen offen und durchaus kontrovers diskutiert. Die Diskussionen / Ergebnisse werden berücksichtigt.					
7.9	Wir haben Vorsorge getroffen, dass die oben genannten Mechanismen nicht nur punktuell und zufällig wirken, sondern auf Dauer.					

Ergebnisse mit Informationsbedarf ("Weiß nicht") oder Handlungsbedarf einfach in IV. "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" übertragen.

8. Das "Gute Produkt" nach dem Gebrauch

Üblicherweise ist Langlebigkeit ein Gütekriterium von Produkten unter dem Gesichtspunkt Nachhaltigkeit. Dennoch hat die Lebensdauer irgendwann ein Ende. Mit Blick hierauf ist die Frage wichtig, ob das Produkt oder einige Bestandteile zur stofflichen Weiterverwendung oder zum Recycling / Downcycling geeignet sind. Das kann in der Produktkonzeption und seiner Herstellung angelegt sein (z. B. leichte Trennbarkeit seiner Komponenten). Rücknahmesysteme, auch über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinaus, sind erwägenswert. - Verständliche und ausreichende Informationen über all dies müssen der Nutzerin / dem Nutzer, der Verbraucherin / dem Verbraucher zur Verfügung gestellt werden.

Sind stoffliche Weiterverwertung und / oder Recycling nicht möglich oder nicht sinnvoll, geht es um Fragen der Entsorgung im engeren Sinne. Lassen sich absehbare Umweltbelastungen etwa bei der thermischen Verwertung oder Endlagerung z. B. durch eine andere stoffliche Zusammensetzung des Produkts vermeiden oder reduzieren?

Was für das Produkt selbst gilt, gilt auch für alle im Prozess anfallenden Verpackungen. Hier ist häufig abzuwägen zwischen Umweltkosten der Rückführung und Umweltkosten des Recyclings oder der Entsorgung. Geprüft werden sollte mit Blick auf die Entsorgung (bei Produkt und Verpackung) immer auch, ob zum Beispiel kompostierbares Material aus nachwachsenden Rohstoffen sinnvoll einsetzbar ist.

Wählen Sie nur vertrauenswürdige Entsorger. Verlangen Sie ruhig Nachweise über den Verbleib Ihrer Produkte nach dem Gebrauch - nicht nur für Ihre eigenen Produktionsabfälle.

NOTIZEN:

Das "Gute Produkt" nach dem Gebrauch

Nr.	Statement	Weiß nicht	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf	Kommentar
		Bitte einfach ankreuzen!				
8.1	Unsere Produkte sind per Konzept und Herstellung so ausgelegt, dass sie nach Erstnutzung sinnvoll weiterverwendet oder leicht recycelt werden können.					
8.2	Wir beteiligen uns über die gesetzlichen Vorschriften hinaus an Rückführungssystemen oder führen selbst zurück.					
8.3	Wir informieren die Verbraucher umfassend und verständlich über eine umwelt- und sozialverträgliche Anschlussnutzung und / oder Entsorgung.					
8.4	Wir verwenden möglichst Materialien, die bei der Entsorgung wenig Energieeinsatz erfordern und wenig schädliche Emissionen erzeugen. Wir suchen regelmäßig und gezielt nach Ersatzmaterialien in diesem Sinne.					
8.5	Wir treffen Vorsorge, dass diejenigen, die mit unseren Produkten nach dem Gebrauch zu tun haben, dadurch keinen gesundheitlichen Gefährdungen ausgesetzt sind.					
8.6	Was für unsere Produkte gilt, nehmen wir auch wichtig für die Verpackungen.					
8.7	Wir engagieren uns gegen illegale "Müllentsorgung" zum Beispiel in Meeren und / oder gegen "Mülltourismus" in Entwicklungs- und Schwellenländer.					
8.8	In unserem Unternehmen werden solche Themen offen und durchaus kontrovers diskutiert. Die Diskussionen / Ergebnisse werden berücksichtigt.					
8.9	Wir haben Vorsorge getroffen, dass die oben genannten Mechanismen nicht nur punktuell und zufällig wirken, sondern auf Dauer.					

Ergebnisse mit Informationsbedarf ("Weiß nicht") oder Handlungsbedarf einfach in IV. "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" übertragen.

9. Impulse setzen, Umsetzung steuern, Rahmenbedingungen gestalten

Neuerungen (wie eine bisher vielleicht ungewohnte Fokussierung auf Nachhaltigkeitsfragen, bezogen auf Produkte) lassen sich nicht leicht umsetzen. Geeignete Strukturen sind hilfreich, Meinungsführer, die das Thema selbst wichtig finden, aber auch das Wissen darum, aus welcher Richtung ggf. Widerstände zu erwarten sind.

Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, sichtbare Impulse zu setzen, Neuerungen zum Beispiel als Projekte zu planen, mit Auftakt und Abschluss, klaren Zielen, Zeitvorgaben, einem Budget und Personal, das sich in einem bestimmten zeitlichen Umfang damit beschäftigt. Das hilft steuern, verleiht Gewicht und verhindert, dass Ideen und Ansätze allzu schnell im Alltagsgeschäft "untergehen".

Es gibt Umsetzungsbedingungen, die ein Einzelunternehmen nicht für sich erfüllen kann. Deshalb ist es auch wichtig, sich darüber klar zu werden, wo ggf. überbetrieblich Partner / Unterstützer gefunden werden müssen: In der Branche, im Gewerbegebiet, in der Politik, bei Gewerkschaften und Verbänden ... Auch Rahmenbedingungen müssen gestaltet werden, denn in den seltensten Fällen werden sie genau so schon vorliegen, wie man sie gern hätte.

NOTIZEN:

Impulse setzen, Umsetzung steuern, Rahmenbedingungen gestalten

Nr.	Statement	Weiß nicht	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf	Kommentar
		Bitte einfach ankreuzen!				
9.1	In unserem Unternehmen gibt es Einrichtungen und / oder Verfahren, die geeignet sind, neue Themen wie das Thema Nachhaltigkeit aktiv aufzugreifen.					
9.2	In unserem Unternehmen gibt es absehbar eine Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich für das Thema engagieren werden.					
9.3	In unserem Unternehmen gibt es absehbar eine Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das Thema eher ablehnen werden.					
9.4	Wir verfügen über Erfahrungen in der Projektarbeit, so dass wir in der Lage sind, notwendige Umsetzungen optimal zu akzentuieren und zu steuern.					
9.5	Wir sind aktiv in Verbänden, Vereinigungen, die dazu geeignet sind, das Thema voranzubringen, wo einzelbetriebliche Maßnahmen zu kurz greifen.					
9.6	Wir sind politisch aktiv, um das Thema voranzubringen, wo einzelbetriebliche Maßnahmen zu kurz greifen.					
9.7	Wir versuchen, eine Zusammenarbeit mit Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen zu diesem Thema zu etablieren.					
9.8	In unserem Unternehmen werden solche Themen offen und durchaus kontrovers diskutiert. Die Diskussionen / Ergebnisse werden berücksichtigt.					
9.9	Wir haben Vorsorge getroffen, dass die oben genannten Mechanismen nicht nur punktuell und zufällig wirken, sondern auf Dauer.					

Ergebnisse mit Informationsbedarf ("Weiß nicht") oder Handlungsbedarf einfach in IV. "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" übertragen.

10. Mitarbeiter/innen beteiligen, Potenziale nutzen

Die Nachhaltigkeit ihrer Produkte in den Fokus zu rücken, ist für Unternehmen keine Frage allein des Managements. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Teil am Unternehmensimage. Auch sie sind (unmittelbar) betroffen, da es ja u.a. auch um die Qualität und Sicherheit ihrer Arbeitsplätze geht. Auch sie sind (mittelbar) betroffen, da es um Arbeitsbedingungen in anderen Betrieben der Lieferkette und um die Lebensbedingungen ihrer selbst und ihrer Familien geht.

Aber auch, weil es ggf. um notwendige Veränderungen im Betrieb, neue Schwerpunkte, neue Sichtweisen, neue Kommunikationsformen geht, ist es sinnvoll, einen Konsens darüber durch frühzeitige und offene und ausführliche Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Vertretungen zu erzielen.

Dafür sind ein gutes Betriebsklima und geeignete institutionelle Maßnahmen erforderlich, die keinen großen Aufwand bedeuten müssen. Viele Methoden dazu gibt es schon, zum Beispiel kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Vorschlagswesen; diese fokussieren bislang im wesentlichen den Produktionsprozess, sie müssen gezielt auf die Unternehmensprodukte unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit ausgeweitet werden.

Als Mitarbeiterin und Mitarbeiter zu wissen, was man tut, und warum man es tut, bringt ein Stück weniger Entfremdung und damit ein Stück mehr Arbeitszufriedenheit, weniger Krankheit, weniger Stress ...

Nicht unwichtig ist es auch, ggf. vorhandenes außerbetriebliches Engagement (in Sachen Nachhaltigkeit) zu kennen und produktiv einzubinden.

NOTIZEN:

Mitarbeiter/innen beteiligen, Potenziale nutzen

Nr.	Statement	Weiß nicht	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf	Kommentar
		Bitte einfach ankreuzen!				
10.1	In unserem Betrieb ist es üblich, die Meinung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kennen und in Entscheidungen einzubeziehen.					
10.2	In unserem Betrieb wird die Meinung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig und systematisch erhoben.					
10.3	Unser Betrieb hat einen Betriebsrat / Personalrat / eine Mitarbeitervertretung.					
10.4	Das Thema Nachhaltigkeit spielt für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (schon jetzt) betriebsbezogen eine große Rolle.					
10.5	In unserem Betrieb gibt es Beauftragte (z. B. Umweltbeauftragte), die das Thema zu ihrem Thema machen könnten.					
10.6	Wir wissen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb des Betriebs in Sachen Nachhaltigkeit engagiert sind.					
10.7	Wir bieten regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen an, in die das Thema integriert werden kann. Das gilt auch für unsere Auszubildenden.					
10.8	In unserem Unternehmen werden solche Themen offen und durchaus kontrovers diskutiert. Die Diskussionen / Ergebnisse werden berücksichtigt.					
10.9	Wir haben Vorsorge getroffen, dass die oben genannten Mechanismen nicht nur punktuell und zufällig wirken, sondern auf Dauer.					

Ergebnisse mit Informationsbedarf ("Weiß nicht") oder Handlungsbedarf einfach in IV. "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" übertragen.

11. Von der Umsetzung profitieren

Wenn Ihr Unternehmen - heute schon und künftig - besondere Anstrengungen unternimmt, um über das gesetzlich Vorgeschriebene hinaus Ziele der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit einzuhalten und zu fördern, ist es legitim, dass Sie hiervon auch profitieren möchten. Produktwerbung, Imagewerbung, Risikoversicherung sind naheliegende Gesichtspunkte. Auch bei der Preisgestaltung kann das eine Rolle spielen, ebenso bei der Fachkräftebindung und -findung, bei der Argumentation gegenüber Banken und Politik / Verwaltungen.

Ein häufig bei KMU vernachlässigter bzw. wenig bekannter Vorteil kann auch darin bestehen, dass Sie als entsprechend ausgewiesenes Unternehmen leichteren Zugang zu entsprechenden Fördermitteln (öffentliche Mittel, Mittel von Stiftungen, aus Wettbewerben etc.) haben. Projekte, die Sie damit durchführen können, bringen Ihr Unternehmen weiter voran und nützen selbst wiederum der zusätzlichen Imageverbesserung. Wenn Sie damit keine Erfahrungen haben, lassen Sie sich beraten. "Das ist für mich eine fremde Welt", höre ich immer wieder aus KMU. Und in der Tat ist das in der Regel eine andere "Denke" und eine andere Sprache. Der Aufwand ist nicht gering. Aber es kann sich lohnen.

NOTIZEN:

Von der Umsetzung profitieren

Nr.	Statement	Weiß nicht	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf	Kommentar
		Bitte einfach ankreuzen!				
11.1	Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind über unsere besonderen Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit gut informiert und tragen dies "nach außen".					
11.2	Wir informieren unsere lokalen Nachbarn gezielt und regelmäßig über unsere besonderen Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit.					
11.3	Wir informieren die Politik (z. B. Kommunalpolitik einschließlich Aufsichtsbehörden, zuständige Ministerien) gezielt und regelmäßig über unsere besonderen Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit.					
11.4	Wir informieren unsere Hausbank gezielt und regelmäßig über unsere besonderen Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit.					
11.5	Wir informieren unsere Kunden gezielt und regelmäßig über unsere besonderen Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit.					
11.6	Wir verfassen regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte, CSR-Berichte oder Vergleichbares und stellen diese der Öffentlichkeit vor. Auf unserer Internetseite nimmt dieses Thema einen sichtbar wichtigen Platz ein.					
11.7	Um unsere Aktivitäten in diesem Sinne aufrechterhalten und weiterentwickeln zu können, recherchieren wir gezielt und regelmäßig Fördermöglichkeiten, Wettbewerbe etc.					
11.8	In unserem Unternehmen werden solche Themen offen und durchaus kontrovers diskutiert. Die Diskussionen / Ergebnisse werden berücksichtigt.					
11.9	Wir haben Vorsorge getroffen, dass die oben genannten Mechanismen nicht nur punktuell und zufällig wirken, sondern auf Dauer.					

Ergebnisse mit Informationsbedarf ("Weiß nicht") oder Handlungsbedarf einfach in IV. "Formular zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen" übertragen.

III. UND JETZT?

12. Unterstützung finden, Netzwerke nutzen, mitmachen und weitersagen

Die vorstehenden Checks sollen keine Normen setzen, keine Vorschriften machen. Sie wollen Anregungen geben. Sie sind sicher nicht vollständig. Vielleicht ermutigen sie, weitere Aspekte zu thematisieren, die spezieller auf Ihren Betrieb und Ihre Produkte zugeschnitten sind. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die diese Themen - aus verschiedenen Gründen - bereits bearbeiten. Einige machen "Nachhaltigkeit" bereits zum Unternehmensleitbild, an dem sie viele oder alle anderen Aktivitäten ausrichten.

Wenn Sie nach der Lektüre bzw. nach einem ersten Durchgang interessiert sind, an dem Thema weiter zu arbeiten, nutzen Sie das auf der nächsten Seite folgende Formular.

Suchen Sie nach Unterstützung und nach geeigneten Maßnahmen im eigenen Betrieb. Suchen sie ggf. externe Unterstützung.

Die finden Sie nicht nur bei entsprechend qualifizierten Beraterinnen und Beratern, sondern auch in Netzwerken, die es regional, für Ihre Branche, für Ihr Produkt gibt. Erste Hinweise dazu finden Sie u.a. auf der Internetseite <http://www.pro-erga.de/index.php/materialien.html> .

Nach unserer Prognose werden Ihnen viele der Themen, die hier angesprochen sind, künftig unter dem Stichwort CSR (Corporate Social Responsibility) begegnen. Deshalb empfehlen wir, neben den Vorteilen, die Sie durch eine intensive Beschäftigung mit den Hilfestellungen der Initiative Neue Qualität der Arbeit <http://www.inqa.de/> erfahren können weiter zu arbeiten in Richtung einer CSR-Strategie für Ihr Unternehmen. Wir unterstützen Sie gern. Beratungen werden auf Bundes- und Länderebene finanziell gefördert. In NRW zum Beispiel in Form so genannter Potentialberatungen http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich_arbeiten/angebote_nutzen/potentialberatung/ und auf Bundesebene z. B. im Rahmen des Programms "unternehmensWert:Mensch" www.unternehmens-wert-mensch.de/ .

Wir wünschen viel Erfolg mit dieser Handlungshilfe!

Ihr TAT Team

Robert Tschiedel

IV. FORMULAR zur Unterstützung der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen

Planung von Verbesserungsmaßnahmen zum Thema:	<input type="radio"/>	Klarungsbedarf	Priorität	
	<input type="radio"/>	Handlungsbedarf		
	<input type="radio"/>	Dringender Handlungsbedarf		
Kurze Formulierung des Problems, das gelöst werden soll:				
Wer im Unternehmen kann helfen / soll mit den Arbeiten betraut werden?:			Termin:	
Ansprache / Auftrag erfolgt				
Brauchen wir Unterstützung von außerhalb des Unternehmens? Wenn ja, wer könnte gefragt / beauftragt werden?			Termin:	
Ansprache / Auftrag erfolgt				
Vorläufige Ideen für Maßnahmen:				
Konzept für die Umsetzung von Maßnahmen:				
a) was				
b) wer				
c) Unterstützungsmöglichkeiten				
d) Fördermöglichkeiten				
e) Wie stellen wir das auf Dauer?				

