

LEITFADEN

zur praktischen Umsetzung des PORTER-MODELLS

Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit durch nachhaltiges gesellschaftliches Engagement.

Impressum

Medieninhaber, Verleger, Herausgeber

Wirtschaftskammer Österreich

Für den Inhalt verantwortlich:

Mag. Christoph Haller MSc

Abteilung für Umwelt- und Energiepolitik

Wirtschaftskammer Österreich

Wiedner Hauptstrasse 63

1045 Wien

Tel.: 0590 900-4196

E-Mail: christoph.haller@wko.at

Druck:

gugler GmbH

Auf der Schön 2

3390 Melk/Donau

www.gugler.at

Layout:

Designed By

Harald Punz Grafik Studio

Wimbergergasse 35/43, 1070 Wien

www.designedby.at

greenprint * Ein Beitrag zum Klimaschutz:
Wir drucken klimaneutral bei gugler*



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen
Umweltzeichens. gugler cross media, Melk; UWZ 609; www.gugler.at

Wir möchten darauf hinweisen, dass die Autorin Begriffe für Personen (wie Teilnehmer, Projektleiter, Mitarbeiter) aus Gründen der sprachlichen Ästhetik in der männlichen Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen mitgedacht.

INHALT

Zum Leitfaden	2
Kapitel I: Die Prinzipien des Porter Wertschöpfungsmodells	3
Potentiale für gesellschaftliches Engagement entlang der Wertschöpfungskette	5
Potentiale für gesellschaftliches Engagement im Wettbewerbsumfeld	7
Eine Nachhaltigkeitsagenda entsteht	8
Spezifikation des gesellschaftlichen Engagements	9
Kapitel II: Einführung in die systemische Organisationsentwicklung	11
Phasen des Implementierungsprozesses	13
Erfolgsfaktoren für die Einführung des Porter-Modells	15
Professioneller Umgang mit schwierigen Situationen	16
Kapitel III: Die schrittweise Modellimplementierung	18
Interventionsdesigns zur Implementierung des Porter-Modells	18
Workshop 1: Das Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit	20
Workshop 2: Prozessauswahl und Identifikation von gemeinsamem Mehrwert	24
Workshop 3: Ressourcen und Schwachstellen aus Perspektive der Nachhaltigkeit	27
Workshop 4: Umsetzungsplanung und operative Integration	30
Workshop 5: Ein professioneller Abschluss durch „Lessons Learned“	34
Kapitel IV: Nützliche Moderationstechniken	36
Das kommunikative Repertoire des Projektleiters	36
Brainstorming	37
Priorisierung durch Punktevergabe	38
Reflecting Team	39
Reframing (Umdeutung)	40
Zirkuläres Fragen	41
Anhang: Infos zur Vernetzung / respACT	42
Anhang: Literaturverzeichnis	43
Anhang: Leseempfehlungen	44

Warum dieser Leitfaden?

„Nachhaltigkeit gestalten“ - Geschäft und Gesellschaft verbinden: Mit der richtigen Strategie schaffen Firmen Mehrwert: für die Gesellschaft und für das Unternehmen. Nachhaltigkeit im Sinn einer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung von Unternehmen ist ein Beitrag zu einem positiven Gesellschaftskonzept und Weltbild, das auch die Rolle von Unternehmen neu formuliert. Schlüssel dazu ist die strategische Beschäftigung mit den Berührungspunkten zwischen Betrieb und seinem gesellschaftlichen Umfeld. In der aktuellen Management-Lehre finden geänderte Rahmenbedingungen für Unternehmen ihren Niederschlag. So ist Michael Porter der Ansicht, Unternehmen müssen „Geschäft und Gesellschaft“ verbinden, um damit für beide Seiten einen gesellschaftlichen Mehrwert zu erzielen.

Zielgruppe dieses Leitfadens

Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe können mit dem Leitfaden konkrete Ansatzpunkte finden, wie sie den Mehrwert Ihres Unternehmens durch nachhaltige Unternehmensentwicklung nach dem „Porter Prinzipien“ steigern können.

Inhalt dieses Leitfadens

Im ersten Kapitel werden die Grundlagen, Annahmen und Prinzipien des Porter Modells ausführlich beschrieben und vorgestellt. Im Rahmen von Kapitel zwei wird der Theorieteil mit einer Einführung in die systemische Organisationsentwicklung fortgesetzt. Im dritten Kapitel findet der Leser Handlungsanleitungen zur Planung eines Projektes und zur konkreten Gestaltung von Workshops und Arbeitssequenzen. Der Leitfaden schließt mit dem Kapitel vier - Moderationstechniken für Projektleiter - eine Auswahl an Interventionstechniken, die sich für die Implementierung des Porter Modells bewährt haben, ab.

Arbeiten mit diesem Leitfaden

Dieser Leitfaden verbindet Porters Theoriemodell mit praktischen Anleitungen zur Planung und Durchführung von Workshops und Arbeitssequenzen. Die im Praxisteil des Dokumentes detailliert beschriebenen Workshops begleiten dem Leser durch den Prozess der Implementierung von Porters Modell. Am Ende der Prozessarbeit entstehen einzigartige strategische Maßnahmen zur Schaffung von Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft welche in die Wertschöpfungskette sowie im Wettbewerbsumfeld des Unternehmens einen nachhaltigen Nutzen stiften.

Welche Vorteile bringt die Implementierung des Porter-Modells?

VORTEIL FÜR DIE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Die Arbeit mit dem Modell ist für Unternehmen aller Größen und Branchen geeignet und kann auch für Teilprozesse angewendet werden.

Die Bewertung durchgeführter CSR-Aktivitäten nach dem Porter Schema unterstützt einen subjektiven Entscheidungsprozess.

Eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch strategisches gesellschaftliches Engagement ist für jedes Unternehmen möglich.

Die mittel- bis langfristige Unternehmensentwicklung wird vorangetrieben.

Die Prozessbeteiligten erforschen ihr Unternehmen auf neue Weise im Kontext der Porter-Kriterien.

Die Kundenzufriedenheit wird durch die Einführung von CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmaßnahmen gesteigert.

LEISTUNGEN DES PORTER-MODELLS

Das Modell ist international anerkannt und wurde in Österreich im Rahmen eines Pilotprojektes von einigen Klein- und Mittelbetrieben erfolgreich eingeführt.

Durch Anwendung des Porter Modells werden bestehende und geplante CSR-Aktivitäten strategisch eingeordnet.

Die strategische Einbettung von gesellschaftlichem Engagement nach Porter folgt einer analytischen und pragmatischen Vorgehensweise.

Es werden neuartige Lösungen für operative Herausforderungen generiert.

Die Wertschöpfungskette und das Wettbewerbsumfeld werden in Betracht gezogen.

Kundenbedürfnisse werden in der Arbeit mit dem Modell mitberücksichtigt.

Die Prinzipien des Porter- Wertschöpfungsmodells

und wie Unternehmen Nachhaltigkeitsengagement zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit nutzen können.

Michael Porter im Harvard Business Manager, Januar 2007:

„Strategische Corporate Social Responsibility kann das Denken in Unternehmen und Gesellschaft verändern.“

Mit diesem Ausspruch beschreibt Porter den Zeitgeist des frühen 21. Jahrhunderts. Er bezieht sich dabei auf das steigende Interesse der Öffentlichkeit für das Handeln von Unternehmen und stellt sein Modell als konkrete Handlungsanleitung zur Adressierung der Herausforderungen einer im Wandel befindlichen Wirtschaft zur Verfügung.

Porter setzt dort an, wo das Herz des Unternehmens schlägt: beim Wertschöpfungsprozess, welche der zentrale Pulsader jedes Betriebes darstellt. Es ist der Ort, an dem Werte entstehen und strategische Entscheidungen getroffen werden. Porter empfiehlt die Prozesse der Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt für die Identifikation von Möglichkeiten zur Generierung von gemeinsamen Werten ins Visier zu nehmen.

Wenn Unternehmen

- sich durch gesellschaftliches Engagement von ihren Mitbewerbern differenzieren und dabei einen Mehrwert für sich und die Gesellschaft schaffen,
- die schrittweise Ablöse überholter Führungs- und Steuerungsmechanismen einleiten, und
- die wachsenden Bedürfnisse wertorientierter Kundengruppen durch innovative Produkte und Dienstleistungen befriedigen

sind sie am besten Wege, die Perspektiven, welche die ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts ihnen eröffnen, für ihre Unternehmensentwicklung zu nützen.

Die Öffentlichkeit ist zunehmend auf das Verhalten von Unternehmen sensibilisiert

Porter postuliert, dass Greenwashing - PR-geleitete Aktivitäten mit geringer strategischer Substanz - von einem immer aufmerksamer geworden Publikum als solches erkannt wird, und den Ruf des Unternehmens nicht verbessern kann.

Ernst genommenes gesellschaftliches Engagement hingegen schafft eine Bühne, auf der sich selbstbewusste, zukunftsorientierte Unternehmen zur Gewinnung eines Marktvorteils bewegen können.

Eines der grundlegenden Prinzipien, die Porter in seinem Modell aufzeigt, ist die unüberwindbare wechselseitige Abhängigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft. Die zur Verfügungstellung von qualifizierten Mitarbeitern, das Sichern transparenter, gerechter Marktbedingungen sowie die Schaffung von Zugang zu Rohstoffen sind einige der Aufgaben, welche die Gesellschaft im Interesse der Wirtschaft übernimmt. Umgekehrt beteiligen sich Unternehmen am Wohlergehen der Gesellschaft, indem sie ihre Mitarbeiter fair vergüten und den allgemeinen Wohlstand verbreiten.

Geht es der Wirtschaft gut, geht es den Menschen gut

Unsere ökonomischen und gesellschaftlichen Zielsetzungen sind auf dieser Weise wechselseitig verbunden und langfristig vom Erfolg des jeweiligen anderen Teiles abhängig. Zur Maximierung dieser vorgegebenen Synergien braucht es Taten, welche sowohl die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterstützen als auch die Adressierung gesellschaftlicher Fragen ermöglicht.

„Shared Value“ - gemeinsamer Mehrwert ist das Ziel

Das von Porter geprägte Leitprinzip für diese Haltung ist „**Shared Value**“ (**gemeinsamer Mehrwert**) - ein Gedanke, der sich wie ein roter Faden durch die Arbeit mit seinem Modell zieht.

Ausgehend von dieser wechselseitigen Abhängigkeit betont Porter, dass Unternehmen keinesfalls für die Lösung aller gesellschaftlichen Probleme zuständig sind. Dennoch können sie pro-aktiv und strategisch die relevanten Themen ihres Geschäftsfeldes adressieren. Ihre Handlungen sollten sich dort hinwenden, wo sie den meisten Nutzen stiften können und der größte Beitrag erzielbar ist.

Als Ausgangspunkt für die strategische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichem Engagement werden gemeinsame Interessen und die Generierung gesellschaftlicher Werte für beide Seiten beleuchtet. Daraus erfolgt die Integration der ausgewählten Handlungsfelder in die Geschäftsstrategie, wobei die substantielle Wirksamkeit der Aktivitäten im Zentrum steht.

Sich dort engagieren wo Werte entstehen

Mit jeder Wertschöpfungsaktivität kommt das Unternehmen mit seiner Umwelt in Berührung. Bei der Erforschung dieser von „**Innen nach Aussen**“-Verbindungen zeichnen sich unzählige gesellschaftliche Themen ab, die im direkten Zusammenhang mit dem operativen Geschäft des Unternehmens stehen und folgedessen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinflussen. Hier sind jene Themen identifizierbar, denen sich ein Unternehmen bei der Entwicklung einer geschäftsnahen wettbewerbsfördernden gesellschaftlichen Agenda annehmen kann.

■ Potentiale für gesellschaftliches Engagement entlang der Wertschöpfungskette – die „Innen nach Aussen“-Verbindungen

Mit jeder Wertschöpfungsaktivität kommt das Unternehmen mit seiner Umwelt in Berührung. Bei der Erforschung dieser von „Innen nach Aussen“-Verbindungen zeichnen sich unzählige gesellschaftliche Themen ab, die im direkten Zusammenhang mit dem operativen Geschäft des Unternehmens stehen und folgedessen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinflussen. Hier sind jene Themen identifizierbar, denen sich ein Unternehmen bei der Entwicklung einer geschäftsnahen wettbewerbsfördernden gesellschaftlichen Agenda annehmen kann.

Der Blick von „Innen nach Aussen“ gibt Orientierung

Porter setzt bei der Suche nach gemeinsamen Themen bei der ursächlichen Bestimmung jedes Unternehmens an, bei seinem Wertschöpfungsprozess. Er empfiehlt, die gesellschaftliche Agenda im Wertschöpfungsprozess zu integrieren und diese Themen ähnlich wie andere Managementthemen zu behandeln.

PraxisTipp: Im Rahmen von nachstehendem Praxistipp wird die Vorgehensweise zur Definition und Beschreibung der Kern- oder Unterstützungsprozesse eines Unternehmens beschrieben. Diese Arbeitssequenz bildet den Auftakt zur Bearbeitung der internen Geschäftsprozesse nach den Prinzipien des Porter Modells. Details dazu finden sich auf Seite 25.

PROZESSAUSWAHL- UND DEFINITION



PRAXISTIPP

Gesellschaftliches Engagement entlang der Wertschöpfungskette

BESCHREIBUNG: Im Rahmen dieser Übung findet eine Definition und Beschreibung jener operativen Kern- oder Unterstützungsprozesse statt, die nach den Prinzipien des Porter-Modells bearbeitet werden.

ZENTRALE FRAGESTELLUNG: „Wie werden die Wertschöpfungsabläufe des Unternehmens organisiert?“

ABLAUF: Die einzelnen Schritte des ausgewählten Prozesses werden definiert und vom Prozessbegleiter festgehalten. Jeder Prozessschritt wird mit seinen Prozessinputs (Prozesseingaben) und Prozessoutputs (Ergebnis des Prozessschrittes) ergänzt und mit Feedbackschleifen zum Markt verfeinert.

ERGEBNIS: Eine von allen Teilnehmern mitgetragene Prozessdokumentation, die als Grundlage für die Weiterarbeit im Projekt verwendet werden kann.

VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG: „An welchen Stellen in der Prozesslandschaft kristallisieren sich erste Potentiale zur Etablierung von Nachhaltigkeitsagenden heraus?“

Porter unterscheidet zwischen Kernprozessen und unterstützenden Prozessen in Unternehmen. Indem jeder Prozessaktivität Potentiale zur Generierung von gesellschaftlichem Nutzen zugeordnet werden, entstehen erste Ideen für die Entwicklung einer einzigartigen gesellschaftlichen Agenda

GRAFIK: Potentiale für gesellschaftliches Engagement entlang der Wertschöpfungskette - die „Innen nach Aussen“-Dimensionen der Kernprozesse

KERNPROZESSE	INTERNE LOGISTIK (Materialeingang, Lagerung, Datengewinnung, Services, Kundenverkehr)	INNERBETRIEBLICHE ABLÄUFE (Montage, Komponentenerstellung, Produktion, Niederlassungen)	EXTERNE LOGISTIK	MARKETING & VERTRIEB (Vertrieb, Verkaufsförderung, Werbung, Angebote, Pflege der Website)	KUNDENDIENST (Installation, Kundensupport, Beschwerdemanagement, Reparaturdienst)
POTENZIALE	<ul style="list-style-type: none"> Negative ökologische Folgen des Transportes verringern 	<ul style="list-style-type: none"> Emissionen und Müll vermeiden Artenvielfalt und Umwelt erhalten Energie- und Wasserverbrauch senken Arbeitsicherheit und Mitarbeiterbeteiligung fördern Gefährliche Materialien vermeiden 	<ul style="list-style-type: none"> Verpackungen und deren Beseitigung umweltfreundlich gestalten Negative Folgen durch Transporte verringern 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing & Werbung (wahrheitsgetreue Werbung, verantwortungsvolle Werbung für Kinder) Preispolitik (keine Diskriminierung bei verschiedenen Kunden, keine Preisabsprachen, Vergünstigungen für Arme) Konsumenten umfassend informieren 	<ul style="list-style-type: none"> Gebrauchte Produkte und Betriebsmittel (Öle, Toner ...) fachgerecht entsorgen und der Wiederverwertung zuführen Privatsphäre der Kunden respektieren

Quelle: Michael Porter/Harvard Business Manager 01/2007

Beispiele von Aktivitäten, welche eine Auswirkung auf die Wertschöpfungskette darstellen:

	LOGISTIKUNTERNEHMEN	PHARMAKONZERN	SCHOKOLADENHERSTELLER
Maßnahme	Programm zur Reduktion von CO ₂ -Emissionen	Programme zur Behandlung und Prävention von HIV	Unterstützungsprogramme für Kakaobohnenhersteller in Entwicklungsländern
Einfluss auf die Wertschöpfungskette	Kosteneinsparungen in der Dienstleistungserbringung	Zur Verfügungstellung von Medikamenten u. pharmakologischer Expertise für gesellschaftliche Zwecke	Sicherung hochqualitativer Rohstoffe in ausreichender Menge
Beitrag zur Stärkung der Unternehmensstrategie	<ol style="list-style-type: none"> Erweiterung des Logistikangebotes z.B. durch Einsatz von alternativen Transportmitteln Reduktion der Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen Steigerung der Attraktivität für neue Kundengruppen (z.B. LOHAS) 	<ol style="list-style-type: none"> Kontakt zu neuen Regionen, die zu Zukunftsmärkten ausgebaut werden können Motivation für Mitarbeiter, die sich am Projekt beteiligen Erweiterung der Forschungs- und Entwicklungskompetenz 	<ol style="list-style-type: none"> Anreicherung des Wertangebotes mittels einer gesellschaftlichen Dimension Ansprache von neuen Kundengruppen (LOHAS) Kompetenzerweiterung in Richtung Herstellung der Rohmaterialien Produktpositionierung in einem höheren Preissegment als herkömmliche Schokoladen

■ Potentiale für gesellschaftliches Engagement im Wettbewerbsumfeld - die „Aussen nach Innen“-Verbindungen

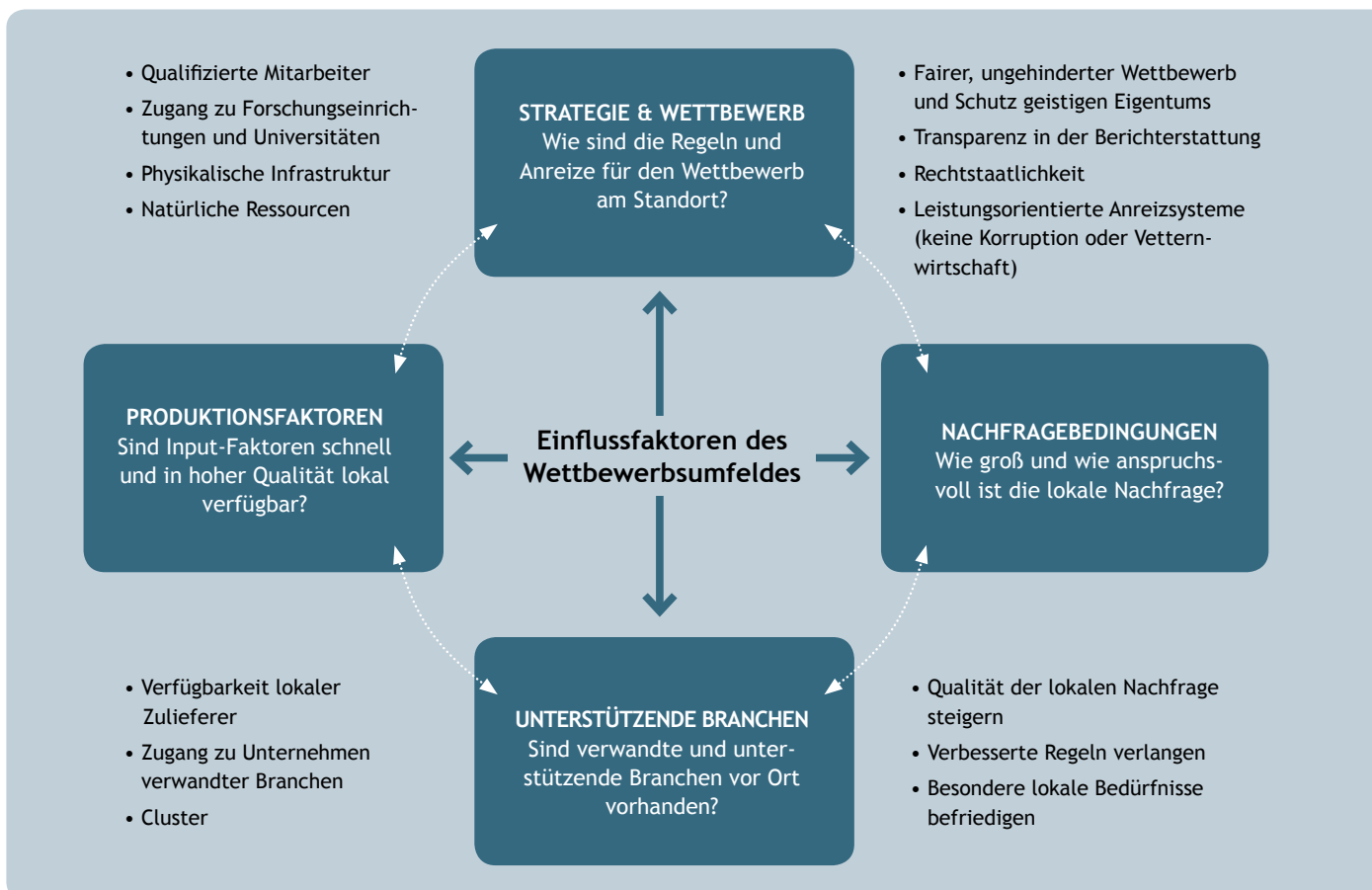
Die „Aussen nach Innen“-Faktoren sind ebenfalls als Ausgangspunkt geeignet

Unabhängig von den internen Wertschöpfungsprozessen sind Unternehmen in einem bestimmten Umfeld situiert. Aus diesem können ebenfalls Vorteile für die Wertschöpfung generiert werden. Diese „Aussen nach Innen“-Faktoren eignen sich ebenfalls als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Handlungsfeldern für gesellschaftliches Engagement.

Zu einer Optimierung dieser Potentiale kommt es, wenn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Regeln und Anreize bieten, die Investitionen und höhere Produktivität fördern und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit garantieren. So nehmen beispielsweise Größe und Qualität der lokalen Nachfrage sowie die Verfügbarkeit lokaler Zulieferer einen Einfluss auf den Betriebserfolg. Darüber hinaus braucht ein erfolgreiches Unternehmen hoch qualifizierte Mitarbeiter, qualitativ hochwertige Rohmaterialien sowie Zugang zu Kapital und Infrastruktur.

Diese „Aussen nach Innen“-marktorientierten Faktoren eignen sich ebenfalls als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Handlungsfeldern für gesellschaftliches Engagement, denn das kompetitive Umfeld ist oft untrennbar mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens verbunden.

GRAFIK: Potentiale für gesellschaftliches Engagement im Wettbewerbsumfeld: die „Aussen nach Innen“-Dimensionen



Quelle: Michael Porter/Harvard Business Manager 01/2007

Nachstehend einige Beispiele von Aktivitäten, die eine Auswirkung auf das Wettbewerbsumfeld darstellen: *Gesellschaftliches Engagement mit Relevanz für das Wettbewerbsumfeld*

	LEBENSMITTELHANDEL	KREDITKARTEN- UNTERNEHMEN	AUTOMOBILHERSTELLER
Maßnahme	Gesundheitsvorsorgeprogramm für die Belegschaft	Unterstützung einer Tanzgruppe	Programm zur Reduktion von CO ₂ -Emissionen
Einfluss auf das Wettbewerbsumfeld	Sicherung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie Erhöhung der Loyalität und Motivation.	Die Aktivität führt zu einer Erweiterung des Kulturangebotes mit dem sich das Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheiden kann.	Erschließung neuer Marktanteile durch Herstellung von Autos mit reduziertem CO ₂ -Ausstoß.
Beitrag zur Stärkung der Unternehmensstrategie	<ol style="list-style-type: none"> 1) Minimierung der Krankenstände 2) Reduktion von Recruitingausgaben 3) Verbesserung der Arbeitgeberreputation 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Verstärkung der Image- und Außenwirkung 2) Vergrößerung des Kulturangebotes 3) Interaktion mit neuen (tanzbegeisterten) Kundengruppen 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Steigerung vom Produktion, Verkauf und Erlösen 2) Neue regionale Märkte bedienen 3) Expertisenerweiterung in Forschung und Entwicklung 4) Zukunftssicherung (volatile Preise/Verfügbarkeit fossiler Brennstoffe)

■ Eine Nachhaltigkeitsagenda entsteht

Werden beide Perspektiven („Innen nach Aussen“ und „Aussen nach Innen“) gemeinsam wahrgenommen, gewinnt der Betrachter ein dreidimensionales Bild des Unternehmens; einerseits im Kontext seiner operativen Berührungspunkte nach Außen (Wertschöpfungskette) und andererseits im Lichte der beeinflussenden Umfeldwirkungen nach Innen (wettbewerbsrelevante wirtschaftliche Rahmenbedingungen).

Porter rät: Werden die Inhalte der Nachhaltigkeitsagenda im Kontext dieser beiden Perspektiven entwickelt, entsteht ein gemeinsamer Mehrwert der gleichsam für die Gesellschaft und das Unternehmen von bedeutendem Nutzen ist.

In der gemeinsamen Betrachtung von Wertschöpfungskette und Wettbewerbsumfeld entstehen zahlreiche Potenziale

Nach Durchführung eines Themen-Screenings auf Basis der beiden genannten Perspektiven (Wertschöpfungskette einerseits und Wettbewerbsumfeld andererseits) kann das Unternehmen nächste Schritte in der Entwicklung seiner Nachhaltigkeitsagenda setzen. Dabei werden geplante Aktivitäten klar und analytisch nach folgenden Dimensionen kategorisiert:

- Allgemeine gesellschaftliche Themen
- Gesellschaftliche Themen mit Einfluss auf die Wertschöpfungskette
- Gesellschaftliche Themen mit Einfluss auf das Wettbewerbsumfeld

■ Spezifikation des gesellschaftlichen Engagements

Wenngleich das Engagement eines Unternehmens für allgemeine gesellschaftliche Themen anerkanntswert ist, fällt diese Form von Initiativen eher in die Kategorie Philantrophie und Sponsoring. Mangels strategischer Einbettung sind diese Aktivitäten meist der Kurzlebigkeit heutiger Entscheidungsprozesse ausgeliefert. Porter empfiehlt in der Gestaltung der Nachhaltigkeitsagenda ein ausgewogenes Verhältnis aller drei Dimensionen anzustreben.

PraxisTipp: Im Rahmen des nachstehenden Praxistipps werden die ersten Ideen zur Maßnahmenentwicklung den drei Kriterien für gesellschaftliches Engagement von Porter zugeordnet. Details dazu finden sich auf Seite 31.

ARTEN VON GESELLSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT	
ALLGEMEINE GESELLSCHAFTLICHE THEMEN	Gesellschaftliche Themen, die weder erkennbar mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens zusammenhängen noch dessen langfristige Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen.
GESELLSCHAFTLICHE THEMEN MIT EINFLUSS AUF DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE	Gesellschaftliche Themen, die eng mit der Geschäftstätigkeit bzw. den Betriebsabläufen des Unternehmens zusammenhängen.
GESELLSCHAFTLICHE THEMEN MIT EINFLUSS AUF DAS WETTBEWERBSUMFELD	Gesellschaftliche Themen in der Umwelt, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens an seinen Standorten bzw. in seinem Wirkungsbereich direkt betreffen.

Quelle: Michael Porter/Harvard Business Manager 01/2007

ZUORDNUNG VON GESELLSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT



PRAXISTIPP

Den Beitrag zur Stärkung der Unternehmensstrategie ermitteln

BESCHREIBUNG: Im Rahmen dieser Arbeitssequenz werden bestehende/geplante Aktivitäten nach den von Porter entwickelten „Arten von gesellschaftlichem Engagement“ zugeordnet.

ZENTRALE FRAGESTELLUNG: „Welche Aktivitäten stehen in Beziehung zu den Prozessen der Wertschöpfungskette des Unternehmens?“

„Welche Aktivitäten stehen in Beziehung zum Wettbewerbsumfeld des Unternehmens?“

ABLAUF: Zunächst findet eine Status-Quo-Analyse bestehender Aktivitäten statt. Danach werden die Maßnahmen den jeweiligen Kategorien zugeordnet (siehe Matrix).

VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG: „Worin liegt der Beitrag der Maßnahmen beider Dimensionen zur Stärkung der Unternehmensstrategie?“

Porter im Harvard Business Review vom Jänner 2007

„Mir ist es ein besonderes Anliegen, an der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Wirtschaft und Gesellschaft anzusetzen und das Prinzip des gemeinsamen Mehrwertes für beide Seiten ins Zentrum des Geschehens zu stellen.“

Ausgehend von dieser wechselseitigen Verbundenheit betont Porter, dass Unternehmen im Bereich ihres Geschäftsfeldes jene gesellschaftlichen Themen adressieren sollten, mit denen sie den meisten Nutzen stiften können.

Als Ausgangspunkt werden gegenseitige Interessen beleuchtet:

- Wie können gesellschaftliche Werte generiert werden?
- Wo können die ausgewählten Handlungsfelder in die Geschäftsstrategie integriert werden?
- Wie hoch ist die strategische Wirksamkeit der gewählten Aktivität einzuschätzen?

PraxisTipp: Nach eingehender Analyse der Potentiale der Wertschöpfungskette sowie des Wettbewerbsumfeldes kann mit der konkreten Arbeit der Maßnahmenentwicklung begonnen werden. Details dazu finden sich auf Seite 33.

EINE NACHHALTIGKEITSAGENDA ERSTELLEN



PRAXISTIPP

Aus den erarbeiteten Themen und Inhalte strategische Maßnahmen entwickeln

BESCHREIBUNG: Aus den erarbeiteten Wertschöpfungsthemen, wettbewerbsrelevanten Faktoren und Beiträgen zur Stärkung der Unternehmensstrategie wird eine Nachhaltigkeitsagenda entwickelt.

ZENTRALE FRAGESTELLUNG: „Warum nicht bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsagenda dieselben Regeln und Prinzipien anwenden, die auch für das übrige Geschäft gelten, also immer den kompetitiven Vorteil einer Maßnahme herausstreichen?“

ABLAUF: Diese Übung sieht die Entwicklung von konkreten Maßnahmen, die Identifikation von gemeinsamem Mehrwert und die Definition ihres Beitrags zur Stärkung der Unternehmensstrategie vor. Die Maßnahmen werden zudem zeitlich eingeordnet (kurz-, mittel- oder langfristig) und den jeweiligen operativen Abteilungen zugeordnet.

VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG „Nach welchen Kriterien und Benchmarks wird der Erfolg der ausgearbeiteten Maßnahmen gemessen?“

Die Entwicklung gesellschaftlich relevanter Alleinstellungsmerkmale bringt mehr als über den Preis zu verkaufen

Profiteure einer derartigen Unternehmensausrichtung sind nicht nur das Unternehmen und die Gesellschaft im Allgemeinen, sondern auch der Kunde im Speziellen. Erfahrungen haben gezeigt, dass gesellschaftliche Wertversprechen bei Konsumenten länger nachhallen als angepriesene Preisversprechen.

Durch dieses effektive Alleinstellungsmerkmal kann ein gemeinsamer Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen gewonnen werden.

Das Porter-Modell kann - je nach Ressourcenkapazität - auf einzelne Prozesse isoliert angewandt werden und ist sowohl für Unternehmen geeignet, die bereits an der Etablierung nachhaltiger Unternehmensführung gearbeitet haben, als auch für jene, die sich erstmalig mit dem Thema auseinandersetzen.

In der Praxis kann das Modell sehr nützlich sein in der Bearbeitung ohnehin anstehender Aufgaben der operativen Unternehmensführung.

Einführung in die systemische Organisationsentwicklung

Nikolaus von Bomhard, Vorstandsvorsitzender der Münchner Rück
(Zitat aus der Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/08)

„Eine wesentliche Aufgabe meiner Funktion ist es, herauszufinden, was sich in der Gesellschaft im weitesten Sinne zuträgt“

Für die Gestaltung eines gelungenen - und nachhaltig wirksamen - Prozesses zur Implementierung der von Porter postulierten Prinzipien sind die Werkzeuge, Methoden und Haltungen der systemischen Organisationsentwicklung besonders gut geeignet. Die Inhalte des nachfolgenden Kapitels sind an Königswieser/Hillebrand: „Einführung in die systemische Organisationsentwicklung“ angelehnt und wurden durch die Autorin ergänzt.

Welche Vorteile bringt die systemische Organisationsentwicklung?

VORTEILE FÜR DEN PROZESSVERLAUF

Das systemische Vorgehen richtet seine Aufmerksamkeit auf das gemeinsame Funktionieren aller im System vorhandenen Protagonisten.

Die relevanten Umwelten und wichtigen Stakeholder werden automatisch in den Prozess einbezogen.

Die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit wird nicht als Irritationsfaktor empfunden, sondern als positives Zeichen von Engagement wertgeschätzt.

Die Selbststeuerung der Prozessbeteiligten wird gefördert und sie werden zur Selbstverantwortung aufgefordert.

Die Erreichung einer Effizienzsteigerung und die Förderung der organisationalen Lernfähigkeit werden methodisch angestrebt.

HALTUNGEN DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Auswirkungen der Arbeit auf die Geschäftsprozesse sowie auf die etablierten Kommunikations- und Entscheidungsabläufe werden laufend im Prozess bearbeitet.

Die Akzeptanz der Veränderung wird unter den betroffenen Beteiligten durch ihre Einbindung maßgeblich erhöht.

Unterschiedliche Meinungen werden als Weg zur Steigerung der Lösungskompetenz aufmerksam integriert und zur Entwicklung von Ideen im Prozess genutzt.

Die Bereitschaft, sich zu engagieren wird durch die Ermutigung, selbst Verantwortung für den Prozess und seine Ergebnisse zu übernehmen, erhöht.

Nach Abschluss des Implementierungsprozesses soll das Unternehmen einen spürbaren Entwicklungsschritt getätigt haben, der fortan selbstständig weitergeführt werden kann.

Die systemische Organisationslehre nimmt ihre theoretische Anleihe bei der Systemtheorie, dessen Einflusspektrum breit gefächert ist und sich über die Lehre der Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems bis hin zur systemischen Familientherapie erstreckt. Die treibende Kraft hinter diesen Strömungen war die wachsende Erkenntnis, dass althergebrachte mechanistische Modelle und Weltanschauungen immer weniger in der Lage waren, die komplexen Fragen einer neuen Moderne zu beantworten.

Das Systemdenken löst die mechanistische Weltanschauung der Nachkriegszeit ab

Das mechanistische Weltbild mit seinem Objektivitätsanspruch, seinen linearen Erklärungsmodellen und seinen hierarchischen Rollenbildern wurde schrittweise ergänzt und ersetzt durch ein Weltbild, das Raum für mehrere Thesen und Wechselwirkungen ließ. Das betriebswirtschaftliche Bild von einem rational handelnden Gebilde mit klaren Grenzen, funktionierenden Hierarchien und einer straff gesteuerten Kommunikation, lösten die Protagonisten der systemischen Organisationslehre radikal ab. Sie sahen statt abgegrenzter Organisationsgrenzen hochkomplexe dynamische Systeme, die ständig in Bewegung waren, zahlreiche Konflikte zu bewältigen hatten und durch die Freisetzung ihrer Ressourcen zu erheblichen Höchstleistungen fähig waren.

Auch Betriebswirtschaft wird von dieser Strömung erfasst

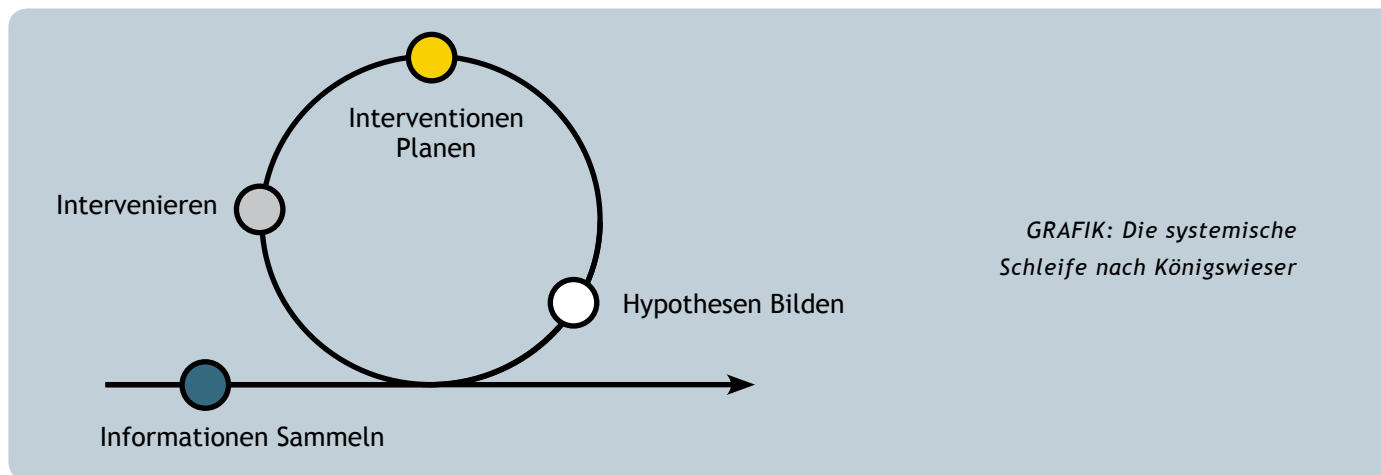
Es war nötig zu lernen, aus einer Position der Unsicherheit zu agieren und aus der Vielfalt der vorhandenen Ressourcen - ob Ideen oder Menschen - die beste Entscheidung für das System in seinem aktuellen Zustand zu treffen (in vollem Bewußtsein, dass dieselbe Fragestellung am nächsten Tag zu einer anderen Antwort führen könnte). Der Prozess und das Ergebnis sind ebenbürtig in ihrer Funktion, da bereits während des Prozesses Ergebnisse produziert, vom System integriert und in neuer Form zurückgegeben werden.

Veränderungsprozesse lassen sich durch Interventionen initiieren - das heißt kommunikativem Austausch mit Teilnehmern des Systems zum Beispiel im Rahmen von Workshops. Die Aufgabe des Prozessbegleiters ist es, die richtigen Fragen zu stellen und den Prozess durch die angemessene Auswahl und Anwendung von Moderationstechniken und -methoden zu befördern. Das Verhalten oder die Funktion einzelner Individuen steht dabei nicht im Vordergrund, vielmehr geht es um die Auseinandersetzung mit Organisationsmustern, sichtbar werdenden Widersprüchen und der Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild.

Aufgaben der systemischen Organisationsentwicklung und seiner Werkzeuge:

- Informationen sammeln,
- neue Erkenntnisse erarbeiten,
- Meinungen bilden,
- Maßnahmen entwickeln und
- die kollektive Einigung über eine gemeinsam entwickelte Realität erreichen.

■ Phasen des Implementierungsprozesses



Zur Planung, Durchführung und Reflexion von Interventionen, die zur einer Veränderung in einer Organisation führen, hat Roswitha Königswieser das Prozessmodell der „Systemischen Schleife“ entwickelt. Mit ihrem Modell hat sie den spiralförmigen Verlauf eines Unternehmensentwicklungsprozesses visualisiert und dokumentiert.

Phase 1: Informationen Sammeln

In der Anfangsphase des Projekts geht es zunächst darum, Informationen über das Unternehmen und seine Protagonisten zu sammeln. Beispielsweise kann die spezifische Entwicklungsphase des Unternehmens erfragt und erforscht werden, um Aufschluss über den Grad seiner kommunikativen Kompetenz mit seinen Stakeholdern in Erfahrung zu bringen. Im Sinne des Nachhaltigkeits-Gedankens kann es aufschlussreich sein, etwas über den Umgang mit Hierarchie im Unternehmen in Erfahrung zu bringen:

- Wie wird Hierarchie gelebt?
- Gibt es auch non-direktive Führungsinstrumente im Unternehmen?
- Welchen Stellenwert hat Reflexion, Kommunikation und Kooperation?

In weiterer Folge können Fragen der Unternehmenssteuerung äußerst relevant sein: Werden die operativen Prozesse des Unternehmens nach strukturellen Vorgaben, Normen und fixen Regelwerken gesteuert oder führt Feedback der Prozesskunden (Stakeholder) zu regelmäßigen Reflexionsschleifen der Prozessmanager?

In Anbetracht dessen, dass das Nachhaltigkeitsmanagement eine relativ neue Disziplin ist, kann die Lernbereitschaft des Unternehmens eine beachtliche Rolle bei der praktischen Umsetzung einnehmen. Ist das Paradigma der „Lernenden Organisation“ im Unternehmen bekannt?

Wird zugehört und wahrgenommen, was im Umfeld über das Unternehmen gesagt wird? Gibt es Raum zum Experimentieren und wird evaluiert, um so die Basis für neue Experimente zu schaffen?

Relevante Fragen der Phase 1

- Wie stellt sich die Organisation dar?
- In welcher Phase seiner Entwicklung steht das Unternehmen?
- Wie wird mit Hierarchie umgegangen?
- Welcher Führungsstil ist üblich?
- Nach welchen Mechanismen wird das Unternehmen gesteuert?
- Wie „lernt“ die Organisation?

Phase 2: Hypothesen bilden

Nach der Phase der Informationssammlung gilt es eigene Annahmen über das beobachtete Geschehen im Organisationsystem zu treffen. Es gibt keinen Anspruch auf Wahrheit sondern es soll, ausgehend von den vorherrschenden Rahmenbedingungen, ein eigenes Bild konstruiert werden. Diese momentanen Annahmen von Wirklichkeit sind weder richtig noch falsch, sondern höchstens relevant oder irrelevant für die Aufgabenstellung. Der Blick sollte nicht auf die Unternehmensgrenzen beschränkt bleiben, sondern es lohnt sich, die Wechselwirkungen zu den relevanten Umwelten des Unternehmens ebenfalls zu durchleuchten, seine Beziehungen zu den internen und externen Stakeholder zu hinterfragen und die Gestaltung dieser Prozesse zu analysieren. Auch die Frage nach dem Unternehmenssinn kann interessante Erkenntnisse mit sich bringen, gerade für die Auseinandersetzung mit CSR- oder Nachhaltigkeitsmanagement.

Relevante Fragen der Phase 2

- Welche Fragen stehen bei den Teilnehmern im Vordergrund?
- Wie stehen Sie dem Nachhaltigkeitsthema gegenüber?
- Welche strategischen Schritte stehen im Unternehmen an?
- Welchen Zweck erfüllen die Produkte und Leistungen des Unternehmens?
- Gibt es im Vorfeld erkennbare Blockaden oder Hindernisse?
- Wie „tickt“ die Organisation?

Phase 3: Interventionen planen

Ausgehend von den gesammelten Informationen und den im Vorfeld gebildeten Hypothesen kann der Projektleiter mit der Planung des Projektes beginnen. Seine Aufgaben sind die Planung von Aktivitäten, Menschen, Maßnahmen und Terminen. Dieser Gesamtplan - auch Interventionsarchitektur genannt - beschreibt die personelle, zeitliche sowie inhaltliche und strukturelle Dimensionen der bevorstehenden Arbeit. Eine Detailebene darunter plant der Prozessbegleiter seine Interventionsdesigns - die Gestaltung der einzelnen Fragen und Arbeitssequenzen der Workshops (siehe Interventionsdesigns).

Relevante Fragen der Phase 3

- Welche Personen sollen sich am Projekt beteiligen?
- Welche Fragen werden in den Workshops bearbeitet?
- Welche Ressourcen stehen für das Projekt zur Verfügung?
- Welche Kommunikationsstrukturen braucht das Projektteam?

Phase 4: Intervenieren

In Folge der Intervention erfährt der Projektleiter, ob sich seine Hypothesen und deren methodische Übersetzung für die Zielerreichung eignen. Selbst wenn am Papier alle Schritte sorgfältig geplant wurden, kann es immer wieder vorkommen, dass der Workshopverlauf eine unerwartete Wende nimmt: Dass manche Themen oder Fragestellungen mehr Zeit und Platz brauchen als ursprünglich geplant. Am Ende der Intervention befindet sich der Prozessbegleiter am Ausgangspunkt der systemischen Schleife und kann wieder beginnen, Hypothesen für die nächste Intervention mit den aus dem Workshop gesammelten Informationen zu bilden.

Relevante Fragen der Phase 4

- Haben die im Workshop gestellten Fragen das erwünschte Ergebnis gebracht?
- Hatten die Teilnehmer andere Wünsche oder Anliegen?
- Welche Erkenntnisse haben die ersten Erfahrungen für das verbleibende Projekt gebracht?
- Gibt es Bedarf den ursprünglichen Projektplan anzupassen?
- Müssen die ersten Hypothesen neu überdacht werden?

■ Erfolgsfaktoren für die Einführung des Porter-Modells

Unterstützung der Unternehmensleitung

Als solide Grundlage ist ein klarer Auftrag an den Prozessbegleiter sowie die offen kommunizierte Unterstützung der Geschäftsführung und relevanter Entscheidungsträger unabdingbar. Damit die am Prozessende entwickelten Maßnahmen eine möglichst hohe Wirksamkeit entfalten können, ist es nötig, dass sich diese wertvolle Unterstützung für den Prozess auch auf die entwickelten Ergebnisse erstreckt.

Die richtigen Teilnehmer auswählen

Entscheidend ist nicht nur, dass die Unternehmensleitung an das Projekt glaubt; auch die Auswahl der Projektteilnehmer hat großen Einfluss auf den Projekterfolg. Wird in der Hierarchieebene zu niedrig angesetzt, können prozessrelevante strategische Entscheidungen nicht gründlich vorbereitet und vor Ort im Workshop verabschiedet werden. Genauso problematisch kann es sein, wenn Manager mit hohen Funktionen mitarbeiten, denn wo es um das operative Geschehen auf Prozessebene geht, kann bei diesen das nötige Detailwissen fehlen. Bei der Auswahl der Projektteilnehmer gilt es sich an der benötigten Kompetenz zur Bearbeitung der Fragen zu orientieren und weniger an der hierarchischen Position.

Zielkonflikte positiv auflösen

Obwohl Porter in seinem Modell einen sachlichen Zugang zur Implementierung von Nachhaltigkeitsthemen propagiert, können Zielkonflikte zwischen ökonomischem Rationalverhalten und den Werten des Nachhaltigkeitskonzeptes im Projektverlauf entstehen. Als Promotor des gesellschaftlichen Wandels hat der Prozessbegleiter die herausfordernde Aufgabe, die Grenzen des bestehenden Wertesystems des Unternehmens um gesellschaftliche Aspekte zu erweitern. Die dabei auftretenden Konflikte sollten genützt werden, um Veränderungsenergie zu generieren und unterschiedliche Positionen zu beleuchten. Seine Rolle dabei ist jene des neutralen Begleiters, der Tabuthemen sensibel bearbeitet und die Verantwortung für die Konfliktlösung bei den Teilnehmern lässt - nicht aber die des Prozesses!

Außenperspektiven miteinbeziehen

Inhaltlich unabhängige Personen können ebenfalls einen wertvollen Beitrag zum Projekterfolg leisten - beispielsweise kann der Betriebsrat als Stimme der Mitarbeiter relevante Strömungen aus der Belegschaft einfangen und in das Projekt einbringen. Unabdingbar wird es auch sein, den Blickwinkel externer Stakeholder wie Kunden, Marketingagenturen oder Lieferanten einzufangen und sie als Gastteilnehmer oder Referenten zur Mitwirkung an ausgewählten Arbeitssequenzen einzuladen.

„Walk the Talk“

Nach Porter lässt sich gesellschaftliches Engagement aus den Augen der Außenwelt authentisch und nachvollziehbar kommunizieren, wenn es thematisch an die Aktivitäten der Organisation angekoppelt, strategisch integriert und mit anderen operativen Entscheidungen gleichgesetzt wird. Darüber lässt sich trefflich reden, und Unternehmen können so einen erheblichen Nutzen aus einer professionellen Kommunikation ihrer nachvollziehbaren und plausiblen Bemühungen für die Gesellschaft ziehen.

■ Professioneller Umgang mit schwierigen Situationen

In fast jedem Organisationsentwicklungsprozess können Dynamiken und Entwicklungen auftreten, die vom Projektleiter nicht vorhergesehen werden. Nachstehend werden die am häufigsten auftretenden Überraschungen genannt und Empfehlungen für einen professionellen Umgang mit ihnen offeriert.

PROBLEMSITUATION	VERHALTEN DER TEILNEHMER	SITUATIONSANALYSE/HYPOTHESE	INTERVENTION DES PROJEKTL EITERS
Die Teilnehmer leisten Widerstand	<ul style="list-style-type: none"> • Fernbleiben von Workshops • Unpünktlichkeit • Ablehnung der Interventionsvorschläge • Unkonzentriertes Verhalten im Workshop • Nichterfüllung vereinbarter Aufgaben • Intrigen anstiften • Projekt schlecht reden 	Widerstand deutet darauf hin, dass das System noch nicht für die Veränderung bereit ist oder dass der Prozess in einer zu hohen Geschwindigkeit vorangetrieben wurde. Die aufgebrochene „negative“ Energie kann aber genutzt werden, um neue (Veränderungs-)Kräfte freizusetzen und bestehende Tabus aufzulösen.	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralität bewahren • Geschwindigkeit reduzieren • Einzelgespräche führen • Alternative Interventionen anbieten • Widersacher ernst nehmen • Konflikt an die Gruppe zurückspielen • Eigene Angst bewältigen • Respektvoll reagieren • Eigene Vorgehensweise adaptieren • Souveränität in der Rolle bewahren
Vorzeitige Projekt Beendigung steht im Raum	<ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselpersonen verlassen das Projekt • Anstehende Entscheidungen bleiben unerledigt • Durchführung einer strategischen Weichenstellung, die im Widerspruch zum Projektziel und seinen Werten steht, wird akzeptiert • Die Motivation/der Glaube am/ans Projekt verpufft • Die Teilnehmer meiden das offene Gespräch mit dem Prozessbegleiter • Die Meinung der Stakeholder wird nicht wahrgenommen oder eingeholt 	Es kann immer wieder vorkommen, dass sich die Prioritäten/Sachzwänge des Unternehmens im Laufe eines Projektes verlagern. Sollte das Unternehmen aber dadurch die Werte des Projektes unterminieren, kann die Glaubwürdigkeit des Prozesses schweren Schaden erleiden und seine Fortführung in Frage gestellt werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit schaffen und Verständnis zeigen • Grenzen ziehen (welche Handlung ist noch mit den Werten des Projektes vereinbar, welche nicht?) • Das Projekt vorerst loslassen und alternative Wege anbieten (zum Beispiel Fortsetzung des Projektes in einigen Monaten) • Im Rahmen eines Projektabschluss-Workshops die positiven Ergebnisse der bisherigen Arbeit hervorkehren • „Lessons Learned“ erarbeiten und den Teilnehmern zur Verfügung stellen
Fehlende Unterstützung der GF	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmer weisen regelmäßig auf die Diskrepanz zwischen ihrem Engagement für das Projekt und der fehlenden Unterstützung der Geschäftsleitung hin • Entscheidungen/Termine/Zusagen der Geschäftsleitung werden verschleppt • Projektressourcen (Zeit/Geld/Mittel) werden nicht freigegeben. • Die Geschäftsleitung „glänzt durch Abwesenheit“ 	Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind sich möglicherweise über den Sinn des Projektes oder das Projektziel uneins. Vielleicht gibt es Unsicherheiten in Bezug darauf, wie sie mit den Projektergebnissen umgehen sollen, welche Erwartungen innerhalb der Belegschaft durch das Projekt entstehen und wie die Anteilseigner oder Kapitalmärkte auf das Projekt reagieren werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Prompt reagieren und ein persönliches Gespräch mit der Geschäftsleitung suchen • Auf die Vereinbarungen beim Auftragsklärungsgespräch hinweisen • Vereinbarung über regelmäßige Beteiligung und Involvierung der Geschäftsführung treffen • Regelmäßige persönliche oder schriftliche Reviews vereinbaren

PROBLEM-SITUATION	VERHALTEN DER TEILNEHMER	SITUATIONSANALYSE/ HYPOTHESE	INTERVENTION DES PROJEKTL EITERS
Macht-spiele behindern den Projekt-verlauf	<ul style="list-style-type: none"> • Die Gruppe spaltet sich in „Veränderer“ und „Bewahrer“ • Der Prozessbegleiter wird in seiner Rolle als „Veränderer“ von der Gruppe angefeindet • Einzelne/wenige Personen dominieren den Meinungsbildungsprozess der Gruppe 	Veränderung kann die Verschiebung von Verantwortlichkeiten, Privilegien und Status mit sich bringen - das kann Widerstand auslösen.	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralität bewahren und sich nicht für die Interessen einzelner Personen oder Gruppen benutzen lassen • Wertschätzung und Verständnis für beide Positionen entwickeln und kommunizieren • Die Rollen der Mächtigen und jene der Ohnmächtigen thematisieren - sie benötigen einander symbiotisch • Den Konflikt in Form eines Rollenspiels an die Gruppe zurückspiegeln
Die Teilnehmer haben kein/wenig Verständnis für ein prozesshaftes Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmer fühlen sich durch systemische Interventionen irritiert • Die gewünschte Veränderung kristallisiert sich für den Auftraggeber/die Gruppe zu langsam heraus • Die Bearbeitung mancher Fragestellungen erscheint den Teilnehmern als überflüssig 	Das Aufeinandertreffen des mechanistischen Weltbildes der Teilnehmer mit dem systemischen Blickwinkel des Prozessbegleiters kann Irritation verursachen. Die Teilnehmer brauchen Zeit, um sich mit den Paradigmen der systemischen Organisationsentwicklung bekannt zu machen und die Logiken dieser Denkweise für sich zu übersetzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht an der eigenen Kompetenz zweifeln • Verständnissvoll auf die Reaktion der Teilnehmer reagieren • Für genügend Reflexionsräume sorgen • Ein Fachinput zur systemischen Arbeitsweise durchführen • Im Gespräch auf die Wichtigkeit des „Wie“ zur Erreichung der gesetzten Ziele hinweisen • Den dahinterliegenden Sinn der eigenen Arbeitsschritte offenlegen und erläutern
Der Projektleiter wird in seiner Rolle nicht ernst genommen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Rollengrenze zwischen Prozessbegleiter und Teilnehmer ist nicht mehr klar und sauber wahrzunehmen (zu nahe oder zu fern) • Die Teilnehmer verweigern die Mitarbeit oder schlagen andere Vorgehensweisen vor • Die Teilnehmer sind unkonzentriert im Workshop • Das Projekt findet intern keinen Anschluss und wird von den Entscheidungsträgern kaum wahrgenommen 	Die Haltung des Prozessbegleiters ist in einer solchen Situation ein unerlässliches Werkzeug, um sich nicht verunsichern zu lassen. Der Prozessbegleiter soll den Teilnehmern nicht zu nahe kommen (einer von ihnen werden) oder zu fern bleiben (fehlende Anschlussfähigkeit/Empathie). Sollte sich herausstellen, dass die Beratung eine Alibihandlung des Auftraggebers ist, hinter der ein anderes (verborgenes) Ziel steckt, muss der Prozessbegleiter entscheiden, ob er unter diesen Umständen den Auftrag zu Ende führen möchte.	<ul style="list-style-type: none"> • Ruhe und Gelassenheit bewahren • Eine „Reflecting Team“-Einheit mit den Teilnehmern durchführen • Eine Intervention zur Bearbeitung von Tabuthemen durchführen • Die Auftragsvereinbarung mit dem Auftraggeber erneut besprechen • Die Teilnehmer nach ihren Erwartungen fragen • Einzelgespräche führen, um die Stimmung der Gesamtgruppe einzufangen • Supervision bei einem Kollegen in Anspruch nehmen

KAPITEL III

Die schrittweise Modellimplementierung

Rückmeldung einer Führungskraft nach der Arbeit mit dem Porter-Modell

„Im Zuge der Arbeit mit dem Porter-Modell ist mir klar geworden, dass wir unsere Nachhaltigkeitsbotschaften künftig nicht nur auf die Herstellung und Qualität unserer Produkte beschränken können. Wir müssen sie auf unsere gesamten Unternehmensaktivitäten ausdehnen.“

■ Interventionsdesigns zur Implementierung des Porter-Modells

Der Übersetzung von Porters Ideen in einen konkreten Implementierungsprozess wurden keine Grenzen gesetzt, da Porter für sein theoretisches Modell keine Handlungsanleitungen veröffentlicht hat. Es gibt mit Sicherheit verschiedene Ansätze, um seine Ideen mit Leben zu füllen - auf den nachfolgenden Seiten wird ein möglicher Zugang beschrieben. Die vorgestellten Interventionsmethoden beschreiben einen „idealtypischen“ Prozessablauf, der sich ohne Abweichungen und unerwartete Situationen entfaltet. Bei der realen Umsetzung sollte der Projektleiter jedoch nicht überrascht sein, wenn die Prozessteilnehmer andere, ergänzende Fragestellungen aufwerfen oder individuelle Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zunächst behandelt werden müssen.

Wichtige Rollen im Projekt

Die Befürwortung des Projektes durch die Auftraggeber - in den meisten Fällen handelt es sich hierbei um die Geschäftsleitung - trägt wesentlich zur Akzeptanz des Projektes bei. Insbesondere ist diese Rückendeckung für die Projektmitglieder bei der Öffnung des Unternehmens nach Aussen - in Richtung seiner Anspruchsgruppen - hilfreich. Die Rolle der Projektleitung wird in KMUs bei der Geschäftsführung, einem Prokuristen oder einem Abteilungsleiter mit strategischer Gestaltungskompetenz gut abgedeckt. Gegebenfalls kann die Aufgabe auch von einem externen Berater übernommen werden.

In größeren Organisationen sind CSR-oder Nachhaltigkeitsbeauftragte, interne und externe Berater bzw. Organisationsentwickler, Qualitätsmanager, Kommunikations- und Marketingbeauftragte sowie Investor Relations Manager für diese Aufgabe geeignet. Je nach Größe und Komplexität des Projektes werden verschiedene Rollen benötigt, um das Projekt erfolgreich steuern zu können. Nachstehende Rollen sind auch im Rahmen von kleinen Projekten vorgesehen:

- Projektauftraggeber (in den meisten Fällen die Geschäftsleitung)
- Projektleiter
- Projektkernteammitglied
- Projektmitarbeiter

Bei größeren Vorhaben kann es auch Raum für einen Projektcoach sowie einen Controller geben.

Projekt Kick-Off

Im Rahmen eines Projekt-Kick-Offs werden die

- Ziele (und Nicht-Ziele) festgelegt,
- die Protagonisten über ihre Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aufgeklärt,
- die Teammitglieder einander vorgestellt,
- das gemeinsame „Commitment“ für das Vorhaben hergestellt, sowie alle Teilnehmer auf den gleichen Informationsstand gebracht.

Die Gestaltung der Kommunikationsstruktur

In weiterer Folge werden Vereinbarungen über die Häufigkeit und Qualität der Kommunikations- und Dokumentationsaufgaben festgelegt. In manchen Fällen kann es hilfreich sein, im Vorfeld eine Projektumfeldanalyse durchzuführen. Damit geht man sicher, dass es im Laufe der Projektarbeit zu keinen Irritationen oder Kompetenzüberschneidungen mit Personen außerhalb des Projektes kommt. Die abschließende Erstellung der Interventionsarchitektur, die sich aus Interventionsdesigns, Interventionsmethoden und Interventionstechniken zusammensetzt, erfolgt durch den Projektleiter.

Der Projektabschluss

Es hat sich bewährt, am Ende des Projektes einen „Lessons Learned“-Workshop einzuplanen. Dieser bietet den Teilnehmern Gelegenheit, den Projektverlauf zu reflektieren, gesammelte Erkenntnisse zu teilen, entwickeltes Wissen zu sichern und dem Projektleiter Rückmeldung über seine Prozessgestaltung zu geben. Auf den nachstehenden Seiten werden Vorschläge zur Gestaltung von vier Workshops zur Implementierung des Modells vorgestellt.



Objektivität „an sich“ gibt es nicht.

In seiner Arbeit mit Gruppen ist es hilfreich für den Projektleiter, wenn er erkennt, dass das Verhalten und die Meinungen der Prozessteilnehmer nur aus ihrem Kontext heraus wahrzunehmen sind. Dem Projektleiter muss bewußt sein, dass er seine eigenen Beobachtungen nur als subjektive Eindrücke bewerten sollte.

Konflikte sind erwünscht!

Falls Widersprüche oder Zielkonflikte auftreten, soll dem Projektleiter bewusst sein, dass dies ein legitimer Teil des Prozesses ist - und in der Bearbeitung komplexer Nachhaltigkeitsthemen unvermeidbar. Indem Raum für Vielfalt geschaffen wird, und die Konflikte als Entwicklungschance akzeptiert werden, kann diese Energie für den Entwicklungsprozess im Unternehmen positiv genutzt werden.

Der Projektleiter als Tempomacher

Neben der Projektsteuerung hat der Projektleiter die Aufgabe, die Erweiterung von Sichtweisen zu ermöglichen und neues Verhalten im Sinne der Nachhaltigkeit zu fördern.

■ WORKSHOP 1

Beim ersten Workshop geht es um die Beschäftigung mit dem Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit.

- Welche Herausforderungen stehen an?
- Was kommt auf das Unternehmen zu?
- Wohin entwickelt sich die Gesellschaft, und wodurch sind beide verbunden?

Weiters setzen sich dann die Teilnehmer mit der Zukunft ihrer Organisation auseinander, indem sie auf ihr Unternehmen in fünf Jahren zurückblicken.

- Was hätten sie bis dahin gerne erfüllt?
- Wo steht das Unternehmen jetzt?
- Wohin hat sich die Gesellschaft entwickelt und welche Interdependenzen tun sich auf?

FRAGESTELLUNG	INTERVENTIONSMETHODE
„Was sind die größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts?“	1) DAS UNTERNEHMEN IM SPANNUNGSFELD GESELLSCHAFTLICHER HERAUSFORDERUNGEN. Das eigene Unternehmen im Themenfeld wahrnehmen
„Was sind die größten Herausforderungen für unser Unternehmen in den nächsten fünf Jahren?“	2) DIE GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN DER NÄCHSTEN FÜNF JAHRE: KÜNFTIGE NACHHALTIGKEITSAGENDEN MIT DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE VERBINDEN Reflexion und Diskussion der Herausforderungen
„Stellen Sie sich vor, wie Ihr Unternehmen in fünf Jahren aussehen wird, wenn all Ihre Visionen und Wunschträume in Erfüllung gehen“	3) RÜCKBLICK AUS DER ZUKUNFT Rückschau auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens Reflexion und Diskussion der Visionen
„Wo gibt es Raum für Nachhaltigkeitsthemen in den Visionen?“	Abschließende Diskussion der Fragestellung zur Vertiefung der Inhalte

Workshop-Ergebnisse

- Hinweise auf Themenfelder, die sowohl für die Gesamtgesellschaft als auch für das Unternehmen eine Herausforderung darstellen und bei der anschließenden Auswahl des Prozesses berücksichtigt werden können.
- Darstellung von Kernthemen, mit denen sich das Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre beschäftigen muss, gebündelt nach den drei Säulen der Nachhaltigkeit.
- Erste Hinweise auf konkrete Aktivitäten und Maßnahmen, die in der Gegenwart gesetzt werden können, um der Zukunftsvision einen Schritt näher zu rücken.

■ Interventionsmethode #1

Das Unternehmen im Spannungsfeld gesellschaftlicher Herausforderungen

THEMA	DAS EIGENE UNTERNEHMEN IM THEMENFELD WAHRNEHMEN
ZIEL DER ÜBUNG	Sich die großen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vergegenwärtigen und ein Verständnis dafür entwickeln, wie diese mit dem eigenen Unternehmen und/oder der eigenen Branche in Beziehung stehen.
ZEITPUNKT	Dieser Schritt findet am Projektanfang gemeinsam mit der Projektgruppe und dem Auftraggeber im Rahmen eines Projektklärungsgesprächs oder -Workshops statt.
FRAGESTELLUNG	„Was sind die größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts?“
ABLAUF	Die Workshopteilnehmer bearbeiten im Rahmen einer Einzelarbeit die Frage. Dabei nennen sie eine Herausforderung pro Kärtchen. Der Moderator bittet jeden Anwesenden, den Inhalt des Kärtchens vorzulesen und zu erläutern. Der Moderator fixiert anschließend die Kärtchen auf der Pinnwand und bündelt sie nach ökologischen, sozialen und ökonomischen Themen.
DIMENSIONEN	Die Frage bezieht sich auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökologische Herausforderungen / Soziale Herausforderungen / Ökonomische Herausforderungen
MATERIALIEN	1 Bogen Flipchartpapier pro Gruppe/Boardmarker
PERSONENZahl	2-15 Personen
ZEITRAHMEN	Paarinterviews: 20-40 Minuten pro Interview/Plenumspräsentation: 5-10 Minuten pro Person
ERGEBNIS	Sensibilisierung für die großen Herausforderungen unserer Zeit und Verstärkung der Motivation, sich mit diesen Fragen im Rahmen der nachhaltigen Unternehmensentwicklung auseinander zu setzen. Diese Übung bringt zudem Hinweise auf Themenfelder, die sowohl für die Gesamtgesellschaft als auch für das Unternehmen eine Herausforderung darstellen. Sie können bei der anschließenden Auswahl des Prozesses berücksichtigt werden. Hungernöte und Lebensmittelsicherheit sind beispielsweise relevante Themen für ein Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie.
NÄCHSTER SCHRITT	Die Teilnehmer diskutieren ihr gemeinsames Ergebnis und stellen dabei kausale Verbindungen zu Geschichte und Tätigkeit des eigenen Unternehmens her.
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	Diese thematische Aufwärmübung kann mit nachfolgenden Fragestellungen vertieft werden: Was haben die großen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit meinem Unternehmen zu tun? Wie kann mein Unternehmen einen Beitrag zur Adressierung dieser Herausforderungen leisten?

■ Interventionsmethode #2

Die großen Herausforderungen der nächsten fünf Jahre

THEMA	KÜNFTIGE NACHHALTIGKEITSAGENDEN MIT DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE VERBINDEN
ZIEL DER ÜBUNG	Strategische Herausforderungen des Unternehmens im Kontext der drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung beleuchten und die Auswahl des zu bearbeitenden Prozesses vorbereiten. Die Beschäftigung mit der Unternehmensstrategie im Kontext der Nachhaltigkeit sichert die operative Anbindung des Projektes und gibt strategische Orientierung.
ZEITPUNKT	Die Frage nach den zukünftigen Herausforderungen für das Unternehmen lässt sich am besten im Rahmen eines Kick-Off-Workshops stellen. Diese Intervention eignet sich als vertiefende Fortführung der Fragestellung nach den größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.
FRAGESTELLUNG	„Was sind die größten Herausforderungen für unser Unternehmen in den nächsten fünf Jahren?“
ABLAUF	Die Workshopteilnehmer bearbeiten im Rahmen einer Einzelarbeit die Frage. Dabei nennen sie eine Herausforderung pro Kärtchen. Der Moderator bittet jeden Anwesenden, den Inhalt des Kärtchens vorzulesen und zu erläutern. Der Moderator fixiert anschließend die Kärtchen auf der Pinnwand und bündelt sie nach ökologischen, sozialen und ökonomischen Themen.
DIMENSIONEN	Die Antworten werden im Kontext der Unternehmensstrategie sowie im Zusammenhang mit den drei Säulen der Nachhaltigkeit gesetzt: Ökologische Herausforderungen / Soziale Herausforderungen / Ökonomische Herausforderungen
MATERIALIEN	1 Pinnwand / 3-5 Metaplankärtchen pro Person/Boardmarker
PERSONENZahl	3-15 Personen
ZEITRAHMEN	15 Minuten Einzelarbeit / 5 Minuten Präsentation pro Person / 15 Minuten abschließende Diskussion (variiert je nach Teilnehmerzahl)
ERGEBNIS	Darstellung von Kernthemen, mit denen sich das Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre beschäftigen muss, gebündelt nach den drei Säulen der Nachhaltigkeit.
NÄCHSTER SCHRITT	Auswahl und Definition des zu bearbeitenden Kern- und Unterstützungsprozesses.
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	„An welchen Stellen treffen sich die Herausforderungen des Unternehmens mit den globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts?“

■ Interventionsmethode #3

Rückblick aus der Zukunft

THEMA	RÜCKSCHAU AUF DIE NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS
ZIEL DER ÜBUNG	Die Workshopteilnehmer lösen sich von ihrer heutigen Realität und entwickeln ein Zukunftsbild ihres Unternehmens. Sie können ihre persönlichen Wünsche und Fantasien in Bezug auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung ihrer Organisation artikulieren und die entstandenen Bilder mit jenen ihrer Kollegen teilen. Die Intervention dient der Hinwendung auf die Potentiale des Themas für die eigene Organisation.
ZEITPUNKT	Diese Intervention eignet sich besonders gut für den Beginn eines Workshops/Prozesses. Die im Rahmen dieser Übung entstandenen Ergebnisse dienen als solide Grundlage für die weitere Verarbeitung und Maßnahmenentwicklung.
FRAGESTELLUNG	„Stellen Sie sich vor, wie Ihr Unternehmen in fünf Jahren aussehen wird, wenn all Ihre Visionen und Wunschträume in Erfüllung gehen ...“
ABLAUF	Die Gruppe teilt sich paarweise auf und entscheidet, wer im Rahmen des Rollenspiels die Unternehmensperspektive einnehmen wird und wer eine Stakeholdergruppe vertritt. Unter Verwendung der Methode des „zirkulären Fragens“ werden gegenseitig Interviews geführt. Die Fragestellung lautet: „Welcher Nutzen entsteht für mich als Unternehmensvertreter und Sie als Stakeholderrepräsentant, wenn das Unternehmen den ausgewählten Prozess nach Nachhaltigkeitskriterien ausrichtet?“ Die Teilnehmer halten die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse der Interviews auf einem Flipchartpapier fest. Abschließend findet die Präsentation der Gesprächsinhalte und die Nennung konkreter Beispiele für gemeinsamen Nutzen im Plenum statt.
DIMENSIONEN	Die Frage bezieht sich insbesondere auf: Marktposition / Beziehung zu Kunden / relevante Stakeholder / Mitarbeiter/ Unternehmenskultur / Image / usw.
MATERIALIEN	1 Bogen Flipchartpapier pro Person, Schreibmaterial
PERSONENZAHL	Einzelarbeit oder Kleingruppen von 3-5 Personen
ZEITRAHMEN	30 Minuten für die Visionsbildung in Einzelarbeit
ERGEBNIS	Erste Hinweise auf konkrete Aktivitäten und Maßnahmen, die in der Gegenwart gesetzt werden können, um der Zukunftsvision einen Schritt näher zu rücken.
NÄCHSTER SCHRITT	Jeder Teilnehmer präsentiert der Gruppe sein Flipchart.
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	„An welchen Stellen treffen sich die Herausforderungen des Unternehmens mit den globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts?“

■ WORKSHOP 2

Nachdem die Teilnehmer sich mit dem Nachhaltigkeitsgedanken vertraut gemacht haben, wird beim zweiten Workshop mit der konkreten Umsetzung von Porters Modell begonnen. Zunächst wird entschieden, bei welchem Unternehmensbereich zuerst angesetzt werden soll. Danach erfolgt die Verschriftlichung des ausgewählten Prozesses und die Identifikation von Potentialen zur Schaffung von Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft („Innen nach Außen“-Verbindungen) entlang des Wertschöpfungsprozesses.

FRAGESTELLUNG	INTERVENTIONSMETHODE
„Wie werden die Wertschöpfungsabläufe des Unternehmens organisiert?“	4) PROZESSAUSWAHL UND -DEFINITION Gesellschaftliches Engagement entlang der Wertschöpfungskette
„An welchen Stellen in der Prozesslandschaft kristallisieren sich erste Potentiale zur Etablierung von CSR- oder Nachhaltigkeitsagenden heraus?“	Diskussion zur Vertiefung der Inhalte
„Welcher gemeinsame Nutzen entsteht für Unternehmen und Gesellschaft, wenn das Unternehmen den ausgewählten Prozess nach CSR- oder Nachhaltigkeitskriterien ausrichtet?“	5) GEMEINSAMER MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFT CSR- oder Nachhaltigkeitspotentiale entlang der „Innen nach Außen“-Verbindungen identifizieren.
„Welche Erkenntnisse hat diese Auseinandersetzung mit der Sichtweise der Stakeholder gebracht?“	Abschließende Diskussion zur Vertiefung der Inhalte

Workshop-Ergebnisse

- Eine von allen Teilnehmern mitgetragene Prozessdokumentation, die als Grundlage für die weitere Arbeit im Projekt verwendet wird.
- Die Teilnehmer entwickeln ein Verständnis für die Grundgedanken des Modells und erleben eine Perspektivenerweiterung in der Betrachtung ihrer Geschäftsabläufe.
- Die Teilnehmer haben erste konkrete Themenbereiche identifiziert, die sich zur Schaffung von gemeinsamem Mehrwert für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen eignen.
- Im Rahmen einer lebendigen Diskussion können sich die Workshopteilnehmer der Realität ihrer Stakeholder nähern.

■ Interventionsmethode #4

Prozessauswahl- und definition

THEMA	GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE
ZIEL DER ÜBUNG	Definition jener operativen Kern- oder Unterstützungsprozesse, die nach den Prinzipien und Grundsätzen des Porter-Modells nach dem Potential für gesellschaftliches Engagement bearbeitet werden sollen.
ZEITPUNKT	Welche operativen Geschäftsfelder sich am besten für die Anwendung des Modells eignen, kristallisiert sich meistens im Vorfeld des Projektbeginns (z.B. beim Kick-Off Workshop) heraus.
FRAGESTELLUNG	„Wie werden die Wertschöpfungsabläufe des Unternehmens organisiert?“
ABLAUF	Die Schritte des Prozesses werden beschrieben, definiert und aufgezeichnet. Jeder Prozessschritt wird mit seinen Prozessinputs (Prozesseingaben) und Prozessoutputs (Ergebnis des Prozessschrittes) ergänzt. Die Vervollständigung der Prozesslandkarte erfolgt dann durch die Nennung von Feedbackschleifen des Marktes bzw. Kundens an den jeweiligen Prozessschritt.
DIMENSIONEN	Die Frage bezieht sich auf drei Prozessarten: Kernprozesse (Prozesse der direkten Wertschöpfung mit direktem Beitrag zum Kundennutzen), Unterstützungsprozess (Prozesse der internen Dienstleistung) - und Managementprozesse (Gestalten der Zukunft, Führen von Mitarbeitern usw.)
MATERIALIEN	1 Pinnwand mit Papier ausgekleidet, Boardmarker
PERSONENZAHL	1-15 Personen
ZEITRAHMEN	Je nach Komplexität des Prozesses und Prozesswissen der Teilnehmer sollten für diese Intervention zwischen 1,5 und 2,5 Stunden eingeplant werden.
ERGEBNIS	Eine von allen Teilnehmern mitgetragene Prozessdokumentation, die als Grundlage für die Weiterarbeit im Projekt verwendet wird.
NÄCHSTER SCHRITT	Definition der Stakeholder/Berührungspunkte nach Aussen für jeden Prozessschritt
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	Die Prozessdefinitionsarbeit kann mit nachfolgender Fragestellung vertieft werden: „An welchen Stellen in der Prozesslandschaft kristallisieren sich erste Potentiale zur Etablierung von Nachhaltigkeitsagenden heraus?“

■ Interventionsmethode #5

Gemeinsamer Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft

THEMA	NACHHALTIGKEITSPOTENTIALE ENTLANG DER “INNEN NACH AUSSEN”-VERBINDUNGEN IDENTIFIZIEREN.
ZIEL DER ÜBUNG	Die Perspektive der Prozess-Stakeholder in der Betrachtung des ausgewählten Prozesses einnehmen, um Potentiale für gemeinsamen Mehrwert von Unternehmen und Gesellschaft zu entdecken.
ZEITPUNKT	Diese Übung erfolgt nach Definition des zu bearbeitenden Prozesses und dient als Grundlage für die Auseinandersetzung mit Porters „Innen nach Außen“-Dimension.
FRAGESTELLUNG	„Welcher gemeinsame Nutzen entsteht für Unternehmen und Gesellschaft, wenn das Unternehmen den ausgewählten Prozess nach Nachhaltigkeitskriterien ausrichtet?“
ABLAUF	Die Gruppe teilt sich paarweise in Unternehmensvertreter und Stakeholder. Unter Verwendung der Methode des „zirkulären Fragens“ werden gegenseitig Interviews geführt. Die Fragestellung lautet: „Welcher Nutzen entsteht für mich als Unternehmensvertreter und Sie als Stakeholder-repräsentant, wenn der ausgewählte Prozess nach Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtet wird?“ Die Teilnehmer halten die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse der Interviews auf einem Flipchartpapier fest. Abschließend findet die Präsentation der Gesprächsinhalte und die Nennung konkreter Beispiele für gemeinsamen Nutzen im Plenum statt.
DIMENSIONEN	Die Frage bezieht sich auf die wichtigsten Stakeholder des Unternehmens wie: Kunde / Mitarbeiter / Umwelt / Lieferant / Händler / Region
MATERIALIEN	1 Bogen Flipchartpapier pro Gruppe, Boardmarker
PERSONENZAHL	Zweiergruppen: Ein Teilnehmer repräsentiert das Unternehmen, ein Teilnehmer repräsentiert eine Stakeholdergruppe
ZEITRAHMEN	Paarinterviews: 20-30 Minuten pro Person - d.h. insgesamt 60 Minuten. Plenumspräsentation: 5-10 Minuten pro Person
ERGEBNIS	Dieses erste Erleben der Porter-Theorie im Kontext einer unternehmensrelevanten Fragestellung wirkt energisierend und motivierend. Die Teilnehmer haben erste konkrete Themenbereiche identifiziert, die sich zur Schaffung von gemeinsamen Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft eignen.
NÄCHSTER SCHRITT	Weitere Konkretisierung: Aus den identifizierten Themen für gemeinsamen Mehrwert konkrete Maßnahmen ableiten.
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	Diese Übung kann mit nachfolgender Fragestellung vertieft werden: „Welche Erkenntnisse hat diese Auseinandersetzung mit der Sichtweise der Stakeholder mit sich gebracht?“

WORKSHOP 3

Bei diesem Workshop erfolgt eine Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation des Unternehmens im Rahmen einer SPOT-Analyse bei der die Stärken, Möglichkeiten, Probleme und Herausforderungen analysiert werden. Dabei werden bestehende Ressourcen und Schwachstellen erläutert und im Kontext des Nachhaltigkeitsthemas aus neuer Perspektive evaluiert. Danach folgt die Beschäftigung mit den „Außen nach Innen“-Verbindungen, die im Zuge der Analyse des Wettbewerbsumfeldes auf ihr Potential für gesellschaftliches Engagement hin analysiert werden.

FRAGESTELLUNG	INTERVENTIONSMETHODE
„Welche Stärken, Möglichkeiten, Probleme und Herausforderungen tun sich auf, wenn das Unternehmen seinen ausgewählten Prozess nach Aspekten der nachhaltigen Unternehmensentwicklung ausrichtet?“	6) SPOT-ANALYSE: Stärken, Möglichkeiten, Probleme und Herausforderungen Phase 1: Wie fit ist das Unternehmen für Nachhaltigkeitsmanagement?
„Wodurch lassen sich die Probleme in Stärken umwandeln?“ „Womit werden Herausforderungen zu Möglichkeiten gemacht?“	6) SPOT-ANALYSE Phase 2: Transformation der Problem-Faktoren zu Stärken und der Herausforderungen zu Möglichkeiten.
„Wie gestaltet sich mein heutiges Wettbewerbsumfeld?“ „Welche Einflussfaktoren sind wirksam?“	7) GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT IM WETTBEWERBSUMFELD Definition der „Aussen nach Innen“-Verbindungen
„Welche wechselseitigen Abhängigkeiten sind zwischen Unternehmen und Gesellschaft erkennbar?“ „Wo entsteht Potential für Mehrwert?“	Abschließende Diskussion zur Vertiefung der Inhalte

Workshop-Ergebnisse

- Die Teilnehmer haben erkannt, an welchen Stellen es im Vorfeld der Implementierung von CSR- oder Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu Problemen kommen kann. Gleichzeitig erfahren sie, mit welchen Ressourcen das Unternehmen bereits ausgestattet ist bzw. welche Möglichkeiten künftig zur Auswahl stehen.
- Die Gruppe hat das Positive im Negativen entdeckt und den Fokus auf die vorhandenen Ressourcen von Mensch und Organisation gelenkt.
- Die Gruppe hat eine Status-Quo-Analyse der bestehenden „Außen nach Innen“-Verbindungen des Unternehmens durchgeführt und die wichtigsten Faktoren identifiziert, welche die Wettbewerbssituation des Unternehmens beeinflussen.
- Die Teilnehmer erleben ihr Unternehmen im Kontext von Porters „Aussen nach Innen“-Verbindungen.

■ Interventionsmethode #6

SPOT-Analyse - Stärken, Möglichkeiten, Probleme, Herausforderungen

THEMA	WIE FIT IST DAS UNTERNEHMEN FÜR CSR- ODER NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT?
ZIEL DER ÜBUNG	Bei dieser Übung werden bestehende Ressourcen sichtbar, die für die Implementierung von Nachhaltigkeitsagenden genutzt werden können. Es werden Blockaden und Schwachstellen aufgedeckt und mittels dieser Analyse wird ein realistischer Blick auf die gegenwärtige Realität des Unternehmens gewährt. In weiterer Folge wird die Umwandlung von Hindernissen in Ressourcen unterstützt.
ZEITPUNKT	Diese Übung eignet sich für einen Abgleich zwischen gewünschten, im Workshop entwickelten, Ideen und Maßnahmen mit der aktuellen Realität des Unternehmens. Sie sollte daher nach der Intervention Nr. 5 „Gemeinsamer Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft“ durchgeführt werden.
FRAGESTELLUNG	„Welche Stärken, Möglichkeiten, Probleme und Herausforderungen tun sich auf, wenn das Unternehmen seinen ausgewählten Prozess nach Aspekten der nachhaltigen Unternehmensentwicklung ausrichtet?“
ABLAUF	Phase 1: Der Moderator fordert die Teilnehmer auf, ihre Gedanken in die vier Felder einzutragen. Nachdem alle ihre Kommentare geschrieben haben, wird das Ergebnis im Plenum reflektiert. Unter der Anleitung des Moderators werden die wichtigsten Aspekte herausgestrichen. Phase 2: Die SPOT-Analyse wird dadurch aufgelöst, dass die Problem-Faktoren zu Stärken und die Herausforderungen zu Möglichkeiten transformiert werden.
DIMENSIONEN	Die SPOT-Analyse verbindet positive und negative Eigenschaften mit der Gegenwarts- und Zukunftsdimension. Gegenwartsdimension - Stärken, Probleme / Zukunftsdimension - Möglichkeiten, Herausforderungen
MATERIALIEN	1 Pinwand mit SPOT-Diagramm-Matrix
PERSONENZAHL	3-15 Personen
ZEITRAHMEN	Abhängig von der Teilnehmerzahl werden ca. 1,5 bis 2 Stunden pro Phase benötigt
ERGEBNIS	Die Teilnehmer haben erkannt, an welchen Stellen es im Vorfeld der Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu Problemen kommen kann. Gleichzeitig erfahren sie, mit welchen Ressourcen das Unternehmen bereits ausgestattet ist bzw. welche Möglichkeiten künftig zur Auswahl stehen.
NÄCHSTER SCHRITT	Priorisierung der Themen und Entwicklung erster Ideen für Maßnahmen.
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	Diese Übung kann mit nachfolgender Fragestellung vertieft werden: „Welche Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette entsprechen bereits CSR- oder Nachhaltigkeitskriterien?“

■ Interventionsmethode #7

Gesellschaftliches Engagement im Wettbewerbsumfeld

THEMA	DEFINITION DER „AUSSEN NACH INNEN“-VERBINDUNGEN
ZIEL DER ÜBUNG	In der zweiten Phase der Beschäftigung mit den Dimensionen des Porter-Modells werden die „Außen nach Innen“-Verbindungen nach Potentialen zur Generierung von Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft untersucht.
ZEITPUNKT	Diese Analyse ist als Auftakt der Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichem Engagement im Wettbewerbsumfeld vorgesehen. Sie dient als Vorbereitung für die weitere Verarbeitung der Ergebnisse nach den Prinzipien des Modells.
FRAGESTELLUNG	„Wie gestaltet sich mein heutiges Wettbewerbsumfeld?“ „Welche Einflussfaktoren sind wirksam?“
ABLAUF	Im Rahmen einer Einzelarbeit (auch außerhalb des Seminarraumes) analysieren die Teilnehmer bestehende Einflussfaktoren ihres Wettbewerbsumfeldes - insbesondere jene ihrer Abteilung oder des eigenen Aufgabengebietes. Danach schreiben sie die wichtigsten 3-5 „Außen nach Innen“-Verbindungen auf Metaplankärtchen nieder (eine Dimension pro Karte). Anschließend kehren sie in den Seminarraum zurück, wo sie vier Pinnwände, die je eine der Porter-Außen-dimensionen repräsentieren, im Raum verteilt vorfinden. Die Teilnehmer gehen von Pinnwand zu Pinnwand und ordnen ihre Kärtchen der entsprechenden Dimension/Pinnwand zu. Durch die anschließende Vergabe von Punkten (jede Person kann drei Punkte vergeben) wird eine Priorisierung der Einflussfaktoren vorgenommen, sodass zirka 5-7 Einflussfaktoren pro Pinnwand zur weiteren Bearbeitung übrigbleiben.
DIMENSIONEN	Die Fragen beziehen sich auf die von Porter definierten Außendimensionen des Wettbewerbsumfeldes: Strategie & Wettbewerb / Nachfragebedingungen Unterstützende Branchen / Produktionsfaktoren
MATERIALIEN	5 Metaplankärtchen pro Person & Stifte, 4 Pinnwände, Punktestickers (3 Punkte pro Person)
PERSONENZahl	3-15 Personen
ZEITRAHMEN	2-3 Stunden, je nach Komplexität des Wettbewerbsumfeldes und Teilnehmerzahl
ERGEBNIS	Am Ende dieser Arbeitssequenz hat die Gruppe eine Status-Quo-Analyse der bestehenden „Außen nach Innen“-Verbindungen des Unternehmens durchgeführt und die wichtigsten Faktoren identifiziert, welche die Wettbewerbssituation des Unternehmens beeinflussen.
NÄCHSTER SCHRITT	Weiterarbeit an den Dimensionen des Wettbewerbsumfeldes im Kontext der Entwicklung von Maßnahmen zur Schaffung von gemeinsamem Mehrwert.
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	„Welche gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Unternehmen und Gesellschaft sind erkennbar?“ „Wo entsteht Potential für Mehrwert?“

■ WORKSHOP 4

Die inhaltliche Arbeit wird mit diesem Workshop abgeschlossen. Der Workshop führt die Teilnehmer zur Entwicklung konkreter Ergebnisse. Die „Beiträge zur Stärkung der Unternehmensstrategie“ sind das Ergebnis der Arbeit der vorangegangenen Tage. Diese wichtigen Faktoren sichern die Integration des Themas in die Unternehmensstrategie und werden in weiterer Folge im Rahmen von CSR- oder Nachhaltigkeitsagenda umgesetzt.

Als weiterführende Fragestellung des Tages können Kriterien zur Erfolgsmessung und deren Integration in das Unternehmensreporting diskutiert werden.

FRAGESTELLUNG	INTERVENTIONSMETHODE
<p>„Welche Nachhaltigkeitsaktivitäten stehen in Beziehung mit den Prozessen der Wertschöpfungskette des Unternehmens?“</p> <p>„Welche Nachhaltigkeitsaktivitäten stehen in Beziehung zum Wettbewerbsumfeld des Unternehmens?“</p>	<p>8) ZUORDNUNG VON GESELLSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT Phase 1: Die Maßnahmen nach deren Wertschöpfungsrelevanz und Wettbewerbsorientierung kategorisieren</p>
<p>„Worin liegt der Beitrag der Maßnahmen beider Dimensionen zur Stärkung der Unternehmensstrategie?“</p>	<p>8) ZUORDNUNG VON GESELLSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT Phase 2: Den Beitrag zur Stärkung der Unternehmensstrategie ermitteln und bewerten</p>
<p>„Warum nicht bei der Entwicklung einer gesellschaftlichen Agenda dieselben Regeln und Prinzipien anwenden, die auch für das übrige Geschäft gelten, also warum nicht immer den kompetitiven Vorteil einer Maßnahme herausstreichen?“</p>	<p>9) EINE CSR- ODER NACHHALTIGKEITSAGENDA ERSTELLEN Aus den erarbeiteten Themen und Inhalten eine strategische Agenda erstellen</p>
<p>„Nach welchen Kriterien und Benchmarks wird die Erfolgsmessung der ausgearbeiteten Maßnahmen erfolgen?“</p>	<p>Abschließende Diskussion zur Vertiefung der Inhalte</p>

Workshop-Ergebnisse

- Kategorisierung der Maßnahmen nach den Dimensionen „Wertschöpfungskette“ und „Wettbewerbsumfeld“.
- Kategorisierung und Priorisierung der Maßnahmen nach deren „Beitrag zur Stärkung der Unternehmensstrategie“
- Verschriftlichung der Workshopergebnisse in einem Maßnahmenkatalog.
- Langfristige Sicherung der Maßnahmenimplementierung durch Evaluation und kontinuierlicher Verbesserung (Benchmarking).

■ Interventionsmethode #8

Zuordnung von gesellschaftlichem Engagement

THEMA	DEN BEITRAG ZUR STÄRKUNG DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE ERMITTELN
ZIEL DER ÜBUNG	Diese Zuordnung von bestehenden und/oder geplanten Aktivitäten und Maßnahmen nach den von Porter entwickelten „Arten von gesellschaftlichem Engagement“ dient der Schaffung von Klarheit und fördert die strategische Einbettung der Nachhaltigkeitsagenden.
ZEITPUNKT	Diese Übung kann als statische Status-Quo-Analyse an den Beginn der Beschäftigung mit den zwei Dimensionen „Wertschöpfung“ und „Wettbewerbsumfeld“ gestellt werden, um ein Abbild der Gegenwart zu erhalten. Nachdem relevante Themen und Agenden der „Innen nach Aussen“-Dimension der Wertschöpfungskette sowie der „Außen nach Innen“-Dimension des Wettbewerbsumfeldes entwickelt wurden, kann die Übung ebenfalls angewandt werden. In diesem Fall erhalten die Teilnehmer eine zukunftsorientierte Übersicht über die strategische Positionierung ihrer geplanten Maßnahmen.
FRAGESTELLUNG	<p>„Welche Nachhaltigkeitsaktivitäten (bestehend oder zukünftig) stehen in Beziehung mit den Prozessen der Wertschöpfungskette des Unternehmens?“</p> <p>„Welche Nachhaltigkeitsaktivitäten (bestehend oder zukünftig) stehen in Beziehung zum Wettbewerbsumfeld des Unternehmens?“</p> <p>„Worin liegt der Beitrag der Maßnahmen beider Dimensionen zur Stärkung der Unternehmensstrategie?“</p>
ABLAUF	<p>GEGENWARTSDIMENSION: Die Workshopteilnehmer teilen sich in Kleingruppen á 3-5 Personen und führen eine Status-Quo-Analyse bestehender Aktivitäten (zum Beispiel basierend auf dem Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht) des Unternehmens durch. Dabei werden die Aktivitäten auf Metaplankärtchen notiert (eine Aktivität pro Kärtchen). Danach werden die Kärtchen auf die vorbereitete Matrix, die auf eine Pinnwand gezeichnet wurde, unter „CSR- oder Nachhaltigkeitsmaßnahme“ befestigt. Die Zuordnung der Maßnahme zur Dimension „Wertschöpfungskette“ oder „Wettbewerbsumfeld“ findet als nächster Schritt im Plenum statt. Welchen Beitrag zur Stärkung der Unternehmensstrategie die jeweiligen Maßnahmen leisten, wird diskutiert und in die Matrix eingetragen. Abschließend erfolgt eine Priorisierung der Beiträge zur Stärkung der Unternehmensstrategie, die dann im Rahmen der Erstellung der CSR-Agenda herangezogen werden.</p> <p>ZUKUNFTSDIMENSION: Nach erfolgter Entwicklung von Maßnahmen der Dimensionen „Wertschöpfungskette“ und „Wettbewerbsumfeld“ empfiehlt es sich, diese konkreten Aktivitäten ebenfalls in eine Matrix einzutragen und sich mit der Frage des Beitrages zur Stärkung der Unternehmensstrategie auseinander zu setzen.</p>

■ Interventionsmethode #8 (Fortsetzung)

Zuordnung von gesellschaftlichem Engagement

MATERIALIEN	5 Metaplinkärtchen pro Person und Schreibmaterial und Pinnwand mit Zuordnungsmatrix
PERSONENZAHL	3-20 Personen
ZEITRAHMEN	2-4 Stunden, je nach Komplexität und Quantität der Inputs und Anzahl der Workshopteilnehmer
ERGEBNIS	<p>Phase 1: Kategorisierung der Maßnahmen nach den Dimensionen „Wertschöpfungskette“ und „Wettbewerbsumfeld“.</p> <p>Phase 2: Kategorisierung und Priorisierung der Maßnahmen nach deren „Beitrag zur Stärkung der Unternehmensstrategie“</p>
NÄCHSTER SCHRITT	Aus den Inputs zur Stärkung der Unternehmensstrategie konkrete Maßnahmen im Rahmen einer CSR-Agenda entwickeln.
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	„Gibt es eine ausgeglichene Balance in der Zahl der Aktivitäten der verschiedenen Dimensionen?“

■ Interventionsmethode #9

Eine Nachhaltigkeitsagenda erstellen

THEMA	AUS DEN ERARBEITETEN THEMEN UND INHALTE EINE STRATEGISCHE AGENDA ERSTELLEN
ZIEL DER ÜBUNG	Aus den erarbeiteten Wertschöpfungsthemen, wettbewerbsrelevanten Faktoren und Beiträgen zur Stärkung der Unternehmensstrategie eine CSR- oder Nachhaltigkeitsagenda erstellen.
ZEITPUNKT	Diese Übung gehört zu den abschließenden Interventionen. Sie basiert auf den priorisierten Beiträgen (siehe Matrix „Zuordnung von gesellschaftlichem Engagement“) zur Stärkung der Unternehmensstrategie, die als Ergebnis der Auseinandersetzung mit den Dimensionen „Wertschöpfungskette“ und „Wettbewerbsumfeld“ entstanden sind.
FRAGESTELLUNG	„Warum nicht bei der Entwicklung einer CSR-Agenda dieselben Regeln und Prinzipien anwenden, die auch für das übrige Geschäft gelten? Also immer den kompetitiven Vorteil einer Maßnahme herausstreichen und nach der von Porter aufgestellten Kalkulation Gesellschaftlicher Mehrwert = Gesellschaftlicher Nutzen/Ressourceneinsatz vorgehen?“
ABLAUF	Die Matrix „Zuordnung von gesellschaftlichem Engagement“ wird im Raum aufgehängt. Die Workshopteilnehmer teilen sich in Kleingruppen à 3-5 Personen und wählen zunächst 2-3 „Beiträge zur Stärkung der Unternehmensstrategie“ zur weiteren Bearbeitung im kleinen Kreis aus. Die Aufgabe in den Kleingruppen besteht aus der Entwicklung von konkreten Maßnahmen, der Identifikation von gemeinsamem Mehrwert und der Definition ihres Beitrags zur Stärkung der Unternehmensstrategie . Die Maßnahmen werden dann zeitlich eingeordnet (kurz-, mittel- oder langfristig) und den jeweiligen operativen Abteilungen zugeordnet. Abschließend werden die Ergebnisse im Plenum präsentiert und Projektleiter sowie erste Projektmeilensteine definiert.
DIMENSIONEN	Zeitliche Dimension: kurz-, mittel- oder langfristig Zuteilung der Maßnahmen zu den jeweiligen operativen Einheiten
MATERIALIEN	Matrix „Zuordnung von gesellschaftlichem Engagement“ / Flipcharts zur Darstellung der Kleingruppenergebnisse
PERSONENZahl	3 - 15 Personen
ZEITRAHMEN	Kleingruppenarbeit 1,5-2,5 Stunden je nach Quantität des Materials / Abschließende Zusammenfassung im Plenum - 1,5-2,5 Stunden
ERGEBNIS	Nachhaltigkeitsagenda nach den grundlegenden Prinzipien des Porter-Modells.
NÄCHSTER SCHRITT	Verschriftlichung der Workshopergebnisse in einen Maßnahmenkatalog.
VERTIEFENDE FRAGESTELLUNG	„Nach welchen Kriterien und Benchmarks wird die Erfolgsmessung der ausgearbeiteten Maßnahmen erfolgen?“

■ WORKSHOP 5

Das Projekt wird allen Projektbeteiligten am besten in Erinnerung bleiben, wenn es durch einen professionellen Abschluss beendet werden kann. Im Rahmen dieses „Lessons Learned“-Workshops wird das Projekt ordnungsgemäß beendet und seine Ergebnisse im Sinne der Wissenssicherung zur weiteren Entwicklung des Unternehmens festgehalten. Weiters wird Raum für gemeinsame Reflexion über die Qualität der Zusammenarbeit geboten und es werden Vorschläge für die optimale Gestaltung zukünftiger Projekte erarbeitet. Es findet eine Würdigung der Arbeit der Projektgruppe statt und gegebenenfalls kann das Projekt im Rahmen einer Feier einen positiven Abschluss finden.

FRAGESTELLUNG

Haben wir unsere Projektziele erreicht?
 Haben wir andere, nicht vereinbarte Ziele erreicht?
 Welche Überraschungen haben wir erlebt?
 Wovon soll es künftig „Mehr“ geben, wovon „Weniger“?
 Was lief gut und was würden wir aus heutiger Sicht anders machen?
 Welchen Rat haben wir für zukünftige Projektleiter in unserer Organisation?
 Welche Erkenntnisse wollen wir festhalten?
 Bei wem möchte ich mich bedanken?
 Von wem wünsche ich mir Anerkennung/Lob?
 Wie sollen die Projektergebnisse intern und extern kommuniziert werden?
 Wie erfolgt die Einbindung der Projektergebnisse in die operativen Prozesse des Unternehmens?
 Was (sonst) noch mitgeteilt werden soll ...
 Was soll gefeiert werden?

INTERVENTIONSMETHODE

10) PROJEKTABSCHLUSS UND LESSONS LEARNED

Workshop-Ergebnisse

- Die Teilnehmer erfahren wie ihre Kollegen den Prozessverlauf einschätzen
- Die Gruppe erhält Rückmeldung von den Moderatoren über ihre Sicht des Projektes
- Abschlussbericht inklusive Maßnahmen zur Anpassung der Unternehmensprozesse und Kommunikationsstrategien
- Relevante Erkenntnisse für das Wissensmanagement
- Tipps für zukünftige Projektleiter

■ Interventionsmethode #10

Projektabschluss und Lessons Learned

THEMA	DEN PROZESS REVUE PASSIEREN LASSEN UND ERGEBNISSE SICHERN
ZIEL DER ÜBUNG	Die Projektarbeit ordnungsgemäß beenden, das Projektteam aus seinen Projektrollen entlasten und die Projektergebnisse in die operativen Prozesse des Unternehmens überführen.
ZEITPUNKT	Diese Übung findet nach Beendigung des Prozesses statt.
FRAGESTELLUNGEN	<p>Haben wir unsere Projektziele erreicht?</p> <p>Haben wir andere, nicht vereinbarte Ziele erreicht?</p> <p>Welche Überraschungen haben wir erlebt?</p> <p>Wovon soll es künftig „Mehr“ geben, wovon „Weniger“?</p> <p>Was lief gut und was würden wir aus heutiger Sicht anders machen?</p> <p>Welchen Rat haben wir für zukünftige Projektleiter in unserer Organisation?</p> <p>Welche Erkenntnisse wollen wir festhalten?</p> <p>Bei wem möchte ich mich bedanken?</p> <p>Von wem wünsche ich mir Anerkennung/Lob?</p> <p>Wie sollen die Projektergebnisse intern und extern kommuniziert werden?</p> <p>Wie erfolgt die Einbindung der Projektergebnisse in die operativen Prozesse des Unternehmens?</p> <p>Was (sonst) noch mitgeteilt werden soll ...</p> <p>Was soll gefeiert werden?</p>
ABLAUF	<p>Die Teilnehmer bilden zwei Gruppen und ziehen sich zur Bearbeitung der Fragen zurück. Sie schreiben ihre Ergebnisse auf ein Flipchartpapier und bringen dieses zurück ins Plenum. Danach präsentieren sie zu Zweit ihre Erkenntnisse und beantworten Fragen aus dem Teilnehmerkreis. Die Moderatoren hören zu und bringen ihre Erfahrungen aus Sicht der Projektbegleitung im Rahmen eines Reflecting-Team ein.</p> <p>Abschließend werden prozess- und kommunikationsrelevante Maßnahmen festgehalten und den operativen Abteilungen weitergeleitet. Weiters wird eine Personen ausgewählt, die einen Projektabschlussbericht erstellt und ihn an relevante Personen in der Organisation verteilt.</p>
DIMENSIONEN	Der gesamte Prozessverlauf wird bearbeitet.
MATERIALIEN	Flipcharts zur Darstellung der Erkenntnisse
PERSONENZAHL	4-20 Personen
ZEITRAHMEN	<p>Zweiergruppen: 1 Stunde</p> <p>Präsentation im Plenum: 20 Minuten pro Paar</p> <p>Rückmeldung der Moderatoren: 20 Minuten</p> <p>Ergebnissicherung: 1 Stunde (oder mehr, je nach Komplexität und Gruppengröße)</p>
ERGEBNIS	Abschlussbericht inklusive Eingaben für die Unternehmensprozesse und die Kommunikationsstrategie
NÄCHSTER SCHRITT	Interne und externe Kommunikation der Prozessergebnisse. Eventuell Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes.

KAPITEL IV

Nützliche Moderationstechniken

Paul Watzlawick

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

■ Das kommunikative Repertoire des Projektleiters

Feedback geben, Vorschläge anbieten, Informationen sammeln

Mit seinem Werkzeugkasten voller Moderationstechniken kann der Projektleiter vorhandene Denkstrukturen sichtbar machen und neue Sichtweisen aufzeigen, die für den gesamten Team- und dem Arbeitsprozess förderlich sind. Beispielsweise gibt es Techniken, die den Projektleiter dabei unterstützen, Aussagen zu machen, Feedback zu geben (siehe Reflecting-Team) oder Vorschläge anzubieten. Eine weitere zentrale Aufgabe der Interventionsmethoden liegt in der Sammlung (siehe Brainstorming) und Bewertung (siehe Priorisierung durch Punktevergabe) von Informationen, die für den weiteren Verlauf des Prozesses benötigt werden. Die nachfolgende Übersicht zeigt eine kleine Auswahl an Interventionstechniken, die sich für die Implementierung des Porter-Modells bewährt haben.

■ Brainstorming

THEMA	DIE METHODE KANN ZUR BEARBEITUNG VIELERLEI THEMEN ANGEWANDT WERDEN
ZIEL DER ÜBUNG	Die vielfältigen Ideen aller Teilnehmer sichtbar machen.
ZEITPUNKT	Am Anfang eines Workshops zur Generierung von Ideen und Themen, an denen im Laufe des Projektes weiter gearbeitet werden kann.
ERGEBNIS	Eine Gesamtübersicht über die im Raum vorhandenen Perspektiven zum Thema.
FRAGESTELLUNG	Alle offenen „W“-Fragen eignen sich für die Bearbeitung durch ein Brainstorming: <ul style="list-style-type: none">• Wann?• Wo?• Wie?• Wer?• Warum?
ABLAUF	<ul style="list-style-type: none">• Der Moderator stellt das Thema aus verschiedenen Perspektiven vor und stellt einige „Lock- oder Reizfragen“ dazu.• Alle Ideen der Teilnehmer werden sofort und für alle sichtbar auf einer Pinnwand dokumentiert.
MATERIALIEN	1 Pinnwand, 3-5 Metaplan-Kärtchen pro Person
PERSONENZAHL	3-15 Personen
ZEITRAHMEN	20-45 Minuten - je nach Personenzahl und Komplexität des Themas
NÄCHSTER SCHRITT	Priorisierung und Weiterarbeit an Teilaspekten des Themas

■ Priorisierung durch Punktevergabe

THEMA	REDUKTION UND PRIORISIERUNG VON IDEEN UND INHALTEN
ZIEL DER ÜBUNG	Relevante Ideen/Ergebnisse nach deren Priorität zu bewerten. Dieser demokratische Priorisierungsprozess schafft Orientierung für den nächsten Schritt und ein gemeinsames Bild für die Reihung der vorliegenden Themen.
ZEITPUNKT	Nach einem Brainstorming oder wenn die Workshopteilnehmer viele Inhalte und Ideen produziert haben.
ERGEBNIS	Eine Übersicht über die Top-Themen, d.h. die wesentlichen Agenden und Aufgaben für das Unternehmen.
FRAGESTELLUNG	Die Fragestellung bezieht sich auf die produzierten Inhalte und ist daher kontextabhängig.
ABLAUF	Die Ideen und Inhalte sind für alle Workshopteilnehmer sichtbar im Raum verteilt (entweder auf Flipcharts oder Pinnwänden). Jede Person erhält die gleiche Anzahl an Punktestickern (3 oder 5) und kann diese nach Belieben gänzlich einem Thema zuordnen oder auf verschiedene Themen verteilen. Der Moderator zählt die vergebenen Punkte und erstellt eine Liste jener Top-Themen, die in Folge weiterbearbeitet werden.
MATERIALIEN	Punktestickers (3-5 pro Person)
PERSONENZAHL	3 bis 25 Personen
ZEITRAHMEN	10-20 Minuten für die Punktevergabe (je nach Quantität) und 15 Minuten für die Zusammenfassung und gemeinsame Reflexion
NÄCHSTER SCHRITT	Der nächste Schritt ist kontextabhängig, dient aber üblicherweise der weiteren Konkretisierung und Maßnahmenplanung.

■ Reflecting Team

THEMA	DIE WORKSHOPTEILNEHMER LAUSCHEN EINEM GESPRÄCH
ZIEL DER ÜBUNG	Diese Methode weckt Aufmerksamkeit und Neugierde bei den Workshopteilnehmern, und gibt den Moderatoren die Möglichkeit, ihre Beobachtungen des Prozesses und der Arbeit in der Gruppe publik zu machen.
ZEITPUNKT	Kann beliebig eingesetzt werden und funktioniert besonders gut, wenn die Gruppe unruhig ist und eine Erhöhung der Aufmerksamkeit erwünscht wird. Sie dient ebenfalls als sanfte Methode zur Verfügungstellung von Rückmeldungen an die Gruppe, um eine gemeinsame Reflexionsrunde einzuleiten.
ERGEBNIS	Es findet eine Bewusstmachung vorhandener Verhaltensweisen der Workshopteilnehmer statt und es wird ein Raum zur Reflexion des aktuellen Geschehens eröffnet.
FRAGESTELLUNG	Die Moderatoren entwickeln Hypothesen zum Geschehen in der Gruppe und stellen einander Fragen dazu: <ul style="list-style-type: none"> • „Ich frage mich, ob ...“ • „Mir stellt sich die Frage ...“ • „Könnte es vielleicht sein ...“
ABLAUF	Bei der Beobachtung sitzt das reflektierende Team (die Moderatoren) in einer deutlichen räumlichen Distanz zu den anderen Workshopteilnehmern (z.B. Innenkreis). Das Reflecting-Team unterhält sich über die beobachtete Sequenz. Die anderen WorkshopteilnehmerInnen hören zu. Die Moderatoren bieten hilfreiche Ideen für die weitere Bearbeitung des Themas an.
MATERIALIEN	---
PERSONENZAHL	2 Moderatoren, 5-25 Workshopteilnehmer
ZEITRAHMEN	15 Minuten Reflecting-Team, 15-30 Minuten gemeinsame Reflexion mit den Workshopteilnehmern
NÄCHSTER SCHRITT	Entscheidung, ob eine weitere Arbeit an den hervorgetretenen Mustern zur Sicherung der Projektergebnisse nötig sein wird.

■ Reframing (Umdeutung)

THEMA	DAS GUTE IM SCHLECHTEN UND DAS SCHLECHTE IM GUTEN ENTDECKEN
ZIEL DER ÜBUNG	Gegebenheiten im Unternehmensumfeld (zum Beispiel die Wettbewerbssituation, schwierige Marktbedingungen, der Wettbewerb) in einen anderen Zusammenhang oder neuen Rahmen setzen, dabei die Handlungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen und in ein neues Licht setzen.
ZEITPUNKT	Diese Übung eignet sich für Situationen, in denen sich die Workshopteilnehmer von der Fülle an Widrigkeiten und Hemmnissen überwältigt fühlen, die ihnen der Markt entgegenbringt.
ERGEBNIS	Blockaden werden gelöst und die Workshopteilnehmer erfahren, dass es zahlreiche Möglichkeiten gibt, eine Situation zu bewerten.
FRAGESTELLUNG	„Wenn wir unsere Prozesse nach Nachhaltigkeitskriterien umgestalten, wird es der Mitbewerber uns bestimmt nachmachen und uns den Wettbewerbsvorteil nehmen.“
ABLAUF	Die Workshopteilnehmer teilen sich in zwei Gruppen: Gruppe 1 steht dem Thema sehr negativ gegenüber, Gruppe 2 ist neutral eingestellt. Teilnehmer der Gruppe 1 diskutieren die negativen Aspekte der Situation offen im Plenum. Die Teilnehmer der Gruppe 2 hören zu und notieren positive Facetten des Gehörten auf einem Blatt Papier. Die Notizen der Gruppe 2 werden im Plenum vorgelesen und Gruppe 1 beschreibt seine Reaktion auf die stattgefundene Umdeutung.
MATERIALIEN	Schreibmaterial und Stifte
PERSONENZAHL	3-15 Personen
ZEITRAHMEN	45-60 Minuten (je nach Komplexität des Themas)
NÄCHSTER SCHRITT	Entwicklung von Maßnahmen zur Begegnung der herausfordernden Fragestellung.

■ Zirkuläres Fragen

THEMA	WIE DENKEN WIR DARÜBER, WIE ANDERE ÜBER UNS DENKEN?
ZIEL DER ÜBUNG	Diese Fragetechnik verrät uns die eigenen Sichtweisen in Bezug auf die Gedankenwelt unserer Stakeholder. Dadurch wird es uns ermöglicht, unsere eigene Perspektive zu erweitern und unseren systemischen Horizont in Richtung Außenwelt zu erweitern.
ZEITPUNKT	Diese Übung ist ein idealer Einstieg in die Beschäftigung mit den Stakeholdern eines Unternehmens.
ERGEBNIS	Die Workshopteilnehmer erhalten einen wertvollen Einblick in die Lebenswelt ihrer Stakeholder und können dadurch deren Bedürfnisse, Ängste und Anforderungen leichter nachvollziehen, mit dem eigenen Prozess in Beziehung bringen und daraus Maßnahmen zur Schaffung von gemeinsamem Mehrwert entwickeln.
FRAGESTELLUNG	„Was, glauben Sie, würden unsere Stakeholder denken, wenn wir den Prozess in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln?“
ABLAUF	Verteilung von 3 Rollen: Teilnehmer 1 & 2 repräsentieren Personen aus dem Unternehmen, Teilnehmer 3 repräsentiert eine Stakeholdergruppe. Teilnehmer 1 fragt Teilnehmer 2: „Was glauben Sie als Marketingleiter, würden unsere Stakeholder denken, wenn wir den Prozess in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln?“ Teilnehmer 3 lauscht dem Gespräch und gibt Feedback aus seiner Stakeholderperspektive.
MATERIALIEN	Flipchartpapier zur Festhaltung der Gesprächsinhalte
PERSONENZahl	Kleingruppen bestehend aus mindestens 3 Personen
ZEITRAHMEN	30 Minuten: 3 x 10 Minuten Interviews mit rotierenden Rollen 30 Minuten gemeinsame Reflexion mit den Workshopteilnehmern
NÄCHSTER SCHRITT	Entwicklung von Maßnahmen zur Schaffung von gemeinsamem Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen.

Infos zur Vernetzung

Bei der Arbeit mit dem Leitfaden haben Sie sich vielleicht gefragt, wie es anderen Unternehmen bei der Umsetzung von Verantwortungsvoller Unternehmensführung geht bzw. überlegt, wer Ihr externer Ansprechpartner in Sachen CSR sein könnte. respACT - austrian business council for sustainable development ist Österreichs führende Unternehmensplattform zum Thema CSR. Die Mitgliedsunternehmen tauschen bei Informationsveranstaltungen und Workshops zu speziellen Themenschwerpunkten ihre Erfahrungen aus und erhalten laufend aktuelle Informationen über nationale und internationale Entwicklungen in den CSR-Themenfeldern, österreichische Vorzeigebetriebe oder innovative Projekte.

In den letzten Jahren wurden in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Organisationen und Stakeholdern auch Tools für spezielle Zielgruppen wie beispielsweise branchenspezifischen Leitfäden für Klein- und Mittelbetriebe oder der europaweit erste Leitfaden für CSR in Ein-Personen-Unternehmen erstellt. Auf dem Weg, CSR dauerhaft und strategisch in noch mehr heimischen Unternehmen zu verankern, wurde in Österreich im Jahr 2009 ein Meilenstein gesetzt. Mehr als 80 Unternehmen erarbeiteten gemeinsam mit VertreterInnen aus Politik, NGOs und Zivilgesellschaft das neue CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft: „Erfolg mit Verantwortung - Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften“. Es richtet sich an alle österreichischen Unternehmen und bietet ihnen einen Katalog von Zielen für verantwortungsvolles Wirtschaften. Alle Informationen zu den erwähnten Tools bzw. auch zu einer respACT Mitgliedschaft, erhalten Sie unter

www.respact.at

respACT
austrian business council
for sustainable development



Kapitel 1: Die Prinzipien des Porter Wertschöpfungsmodells

- » Pippin Rosemarie & Moore Christine: Projektbericht - Stärkung der unternehmerischen Wertschöpfungskette durch Nachhaltigkeit. Nach dem Porter Modell
- » Porter E. Michael, Kramer M.R.: Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.
- » Porter E. Michael, Kramer R. Mark: Corporate Social Responsibility. Harvard Business Manager Jänner 2007
- » Porter E. Michael, Strategy and Society: Corporate Social Responsibility and the Competitive Advantage - Liverpool Summit - Transforming Technology, October 1, 2008

Kapitel 2: Einführung in die systemische Organisationsentwicklung

- » Binder Thomas: Interventionsebenen, Auszug aus „Das gepfefferte Ferkel“ - Wie interveniere ich als Berater?
- » Nach Glatz, TRIGON Entwicklungsberatung: Die Prozess-Organisation
- » Königwieser Roswitha, Hillebrand Martin: Einführung in die Systemische Organisationsentwicklung, Carl Auer Verlag
- » Königwieser Roswitha, Exner Alexander: Systemische Interventionen: Architekturen und Design für Berater und Veränderungsmanager, Klett-Cotta Verlag

Kapitel 3: Die schrittweise Modellimplementierung

- » Nach Graf-Götz/Glatz: Organisationen gestalten: Vorgehensweise zur Durchführung einer SPOT-Analyse - Skriptum der Wiener Akademie für Organisationsentwicklung
- » Nausner & Nausner - Skriptum Businesslab: Projektmanagement Entwerfen und Entwickeln
- » Pfrimer, Ursula: Skriptum der Wr. Akademie für Organisationsentwicklung: Hypothesenbildung - die explizite Formulierung von Annahmen
- » Radeschnig Petra & Grottenthaler-Riedl Gaby, ÖSB-Unternehmensberatung - Skriptum der Wiener Akademie für Organisationsentwicklung: Zur Geschichte des OE-Beratungsansatzes aus systemischer Sicht
- » Skriptum der Wr. Akademie für Organisations-Entwicklung: Einflüsse auf die Entwicklung des systemischen Ansatzes
- » Skriptum der Wr. Akademie für Organisationsentwicklung: Trivialmaschinenmodell und Nicht-Trivialmaschinenmodell (Mechanistisches vs. Systemisches Paradigma)
- » Skriptum d. Wr. Akademie für Organisationsentwicklung: Das Systemische Paradigma

Kapitel 4: Nützliche Moderationstechniken

- » Pfrimer, Ursula: Skriptum der Wr. Akademie für Organisationsentwicklung: Reframing (Umdeutung)

Leseempfehlungen

- » **Fatzer, G.:** Organisationsentwicklung Für die Zukunft: Ein Handbuch. Ed. Humanistische Psychologie, Köln
- » **Graf-Götz, F./Glatz, H.:** Organisation Gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement. Beltz, Weinheim/Basel
- » **Horváth Péter (Hrsg.):** Wertschöpfung braucht Werte: Wie Sinnggebung zur Leistung motiviert. Schäffer, Poeschel Verlag Stuttgart,
- » **Kahane Adam:** Solving Tough Problems - An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities, BK Koehler, San Fransisco
- » **Königswieser Roswitha, Hillebrand Martin:** Einführung in die systemische Organisationsentwicklung, Carl Auer Verlag
- » **Königswieser Roswitha, Exner Alexander:** Systemische Interventionen: Architekturen und Design für Berater und Veränderungsmanager, Klett-Cotta Verlag
- » **Leitschuh Heike:** Nachhaltig die Zukunft gestalten: Pioniere in globalen Unternehmen - Portraits und Hintergründe. Haupt Verlag, Berne
- » **Luhrmann Niklas:** Einführung in die Systemtheorie. Carl Auer, Heidelberg
- » **Scharmer, Claus Otto:** Theory U - Leading from the Future as it Emerges - The Social Technology of Presencing. SOL, Cambridge, Mass.USA
- » **Schein, Edgar:** Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. EHP. Organisation, Bergish Gladbach
- » **Senge, Peter Et Al:** Die Fünfte Disziplin/das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett- Cotta, Stuttgart
- » **Simon, Fritz:** Gemeinsam Sind Wir Blöd? Die Intelligenz Von Unternehmen, Managern Und Märkten, Carl Auer Verlag, Heidelberg
- » **Weber, Manuela:** The Business Case for Corporate Social Responsibility: Development and Evaluation of Value Creating Societal Strategies. Oekom Verlag, München
- » **Wimmer, Rudolf:** Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspketiven für die Praxis. Carl-Auer-Systeme Verlag
- » **Zimmerli, Walther Ch. & Wolf Stefan (Hrsg.):** Spurwechsel - Wirtschaft weiter denken. Murmann Verlag Hamburg
- » **Zirkler, M./Müller, W.R. (Hrsg.):** Die Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und Theoretische Perspektiven. Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien



Autorin:

Christine Marie Moore

credo - Creating Corporate Responsibility e.U.

Raimundgasse 6/16, 1020 Wien

Tel.: 0676 - 70 10 119

E-Mail: office@credo.co.at

www.credo.co.at

Über die Autorin:

Christine Moore ist Organisationsentwicklerin und engagierte Beraterin für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen mit Schwerpunkt strategische Konzeption und integrierte Durchführung von Nachhaltigkeitsmanagement und Corporate Social Responsibility (CSR) Projekten in Organisationen.

Sie ist in der Beratung von Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen (NGOs) sowie in der Wissensvermittlung der normativen Inhalte und gesellschaftspolitischen Dimensionen des Themas tätig.

wko.at/nachhaltigkeit