Hochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

Universität Bremen

Prof. Dr. Karin Schnitker

Jan Berstermann, M.Sc.

Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems in ein Unternehmen der Bio-Branche:

Ein Vergleich der klassischen Projektabschlussanalyse mit einer systemischen Simulierung

Einleitung

Die **klassischen Einbindungsformen** von **Anspruchsträgern** bei der Einführung von **Nachhaltigkeitsmanagementsystemen** und der Erstellung von **Nachhaltigkeitsberichten** *(z. B. dialogorientierte Methoden mit unterschiedlichem Interaktionsgrad)* sind zumeist sehr zeit- und kostenintensiv, wodurch diese nicht für jedes Unternehmen **finanziell** sowie **personell tragbar** sind und auch nicht in jedem Fall **erfolgreich** abgeschlossen werden können. Insbesondere für **KMU** herrschen dabei erschwerte Bedingungen. Des Weiteren fordert z. B. die Global Reporting Initiative bei der Auswahl geeigneter Nachhaltigkeitsaspekte und -indikatoren die **Offenlegung** und **Reflektion** von Managementansätzen unter der Berücksichtigung der Unternehmensvision und -mission. Dadurch kann der Steuerungsprozess eines Nachhaltigkeitsreportings durchaus als **komplexe Führungsaufgabe** verstanden werden. Am Ende eines Implementierungs- und Reportingprozesses ist es von Vorteil, wenn eine **Projektabschlussanalyse** erstellt wird, in der die **Ursachen** von Planabweichungen erfasst und um mögliche Vermeidungsstrategien erweitert werden. Dies ermöglicht die Erstellung einer Datenbank zur **systematischen Sicherung** von Erfahrungen, welche zum einen für eine **effizientere Anpassung** in möglichen Korrekturschleifen und zum anderen als **Referenz** bei der Durchführung weiterer Projekte herangezogen werden kann.

Zielsetzung

Im Rahmen des Forschungsprojektes gilt es zu überprüfen, ob der Einsatz der **klassischen Projektabschlussanalyse** am Ende eines **Implementierungs- und Reportingprozesses** *(Nachhaltigkeitsmanagementsystem/-berichterstattung)* weiterhin ausreichend ist, um die Ursachen auftretender Planabweichungen zu erfassen. Oder, ob infolge der stetig **wachsenden Komplexität** sowie steigenden Dynamiken und Volatilitäten, mit der/denen Organisationen zunehmend in ihren Umfeldern konfrontiert werden, eine **systemische Simulierung** bzw. die Verbindung **beider Methoden** einen **adäquateren Ansatz** der Projektabschluss-, insbesondere der Ursachenanalyse darstellt.

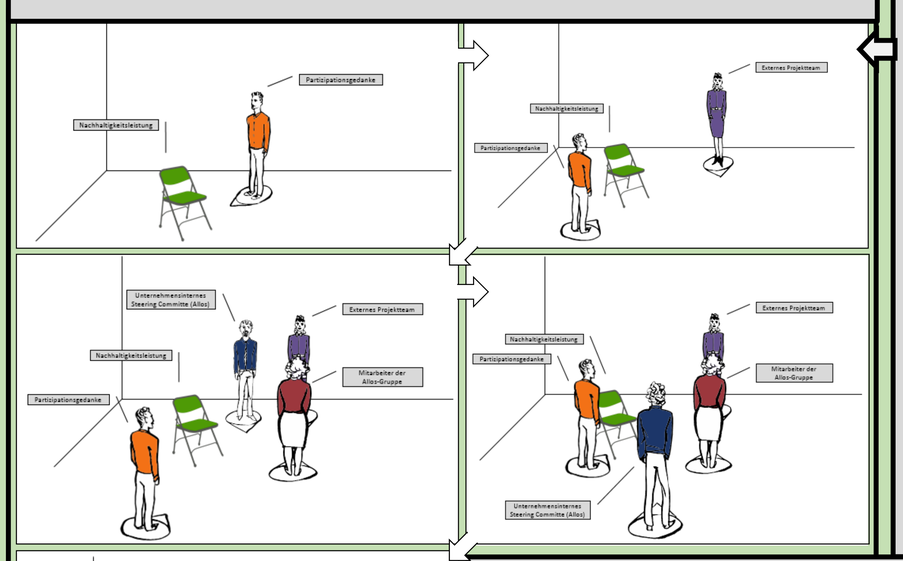
Praxispartner

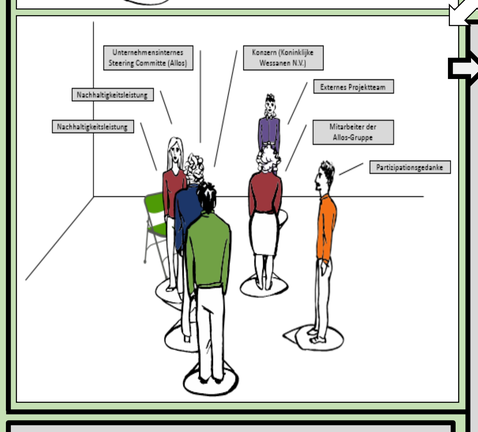
Die Bearbeitung der Fragestellung erfolgt in Anlehnung an das Forschungsprojekt *„Stakeholderbasierte Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren zwecks Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings“*, welches von 2015 – 2017 in Kooperation mit der Unternehmensgruppe Allos umgesetzt wurde. Die **Unternehmensgruppe** hat ihren Firmensitz in Deutschland und setzt sich aus der Wessanen Deutschland GmbH, der Allos Hof-Manufaktur GmbH, der Allos GmbH, der Allos Schwarzwald GmbH sowie der CoSa Naturprodukte GmbH zusammen und gehört dem Konglomerat des niederländischen **Konzerns Koninklijke Wessanen NV** an. Die **Unternehmensausrichtung** liegt auf der Herstellung und dem **Vertrieb von Naturkost- und Reformprodukten**.

Methodisches Vorgehen

Systemische Simulierung

Im Rahmen der Aufstellungsarbeit werden die **Wirkungszusammenhänge** eines Systems durch die **transverbale** und **transpersonale Sprache** von Körper und Raum abgebildet. Die **Repräsentanten** *(die Systemelemente werden durch Personen repräsentiert)* erfassen dabei **Systeminformationen** durch körperliche **Empfindung** und geben diese durch **Sprache**, **Gestik** und **Mimik** wieder. Auch aus dem **Abstand** zwischen den Elementen sowie ihrer **Positionierung** zueinander können Informationen über mögliche **Beziehungen** sowie die Verbindung der Elemente zum **simulierten Gesamtsystem** abgeleitet werden.





Abschließend wird der durch den vorgelagerten Analyse-prozess geöffnete **Interpretationsraum** wieder verengt, um die wesentlichen Erkenntnisse, die aus der systemischen Simulierung abgeleitet werden konnten, in **übersichtlicher Form** bzw. in **erkenntnisleitenden Hypothesen** abzubilden.

Aufstellungspartitur

Die Auswertung der systemischen Simulierung erfolgt mittels einer **Aufstellungspartitur** in Anlehnung an die **Videosequenzanalyse** nach REICHERTZ/ENGLERT (2011) und die **qualitative Inhaltsanalyse** nach MAYRING (2015). Dabei werden ausschließlich die Sequenzen interpretiert, die auf das Auswertungsteam entweder **irritierend** oder äußerst **stimmig** wirken. Bei diesen sogenannten **Schlüsselsequenzen** wird mittels **Explikation** weiteres Datenmaterial an die Textstellen herangetragen, um diese möglichst verständlich auszudeuten und **neue Erkenntnisse** zu gewinnen. Für die Interpretation des Materials wurde die narrative Erzählform gewählt.

Bild	
Zeit	12:00:00 Teil III
Abschnitt	7
Phase	38
Sequenz	124
Element (...)	Text und Gestik
Überraschung	irritierend/stimmig
Intuition	Geistesblitz
Gruppe	Amerkungen Dritter

Auszug aus der Sequenzanalyse: Der Partizipationsgedanke umkreist die Nachhaltigkeitsleistung mehrfach und betrachtet diese von ihren unterschiedlichen Seiten, wobei er angibt: ***„Die Felder abzulaufen“*** […] ***„Weil jeder Winkel eine andere Seite aufhält“.*** Dabei beschreibt er die Vorderseite als die Perspektive, von der aus sich die Nachhaltigkeitsleistung präsentiert, die hintere Seite als etwas Liebevolles und Vertrautes und die rechte Seite als etwas ***„sehr Hässliches“*** **[…]** ***„eine Sache, die F gar nicht zeigen möchte“*** **[…]** ***„so ein richtiger Abgrund“***. Der Partizipationsgedanke empfindet die Vorderseite der Nachhaltigkeitsleistung als durchaus authentisch, aber auch maskiert und hält es für am besten, sich mit Blick auf die Vorderseite zu positionieren. Da er die rechte Seite der Nachhaltigkeitsleistung jedoch für interessanter hält, entschließt er sich an der rechten Seite stehen zu bleiben. Die verschiedenen Seiten der Nachhaltigkeitsleistung sowie die durch den Partizipationsgedanken angemerkten Eigenschaften dieser *(präsentierend, liebevoll und hässlich/verletzt),* werden als äußerst stimmig empfunden, insbesondere unter der Berücksichtigung der Projektkonzeption. Das präsentierende oder maskierte Drittel kann dabei als die Analysephase zu Projektbeginn interpretiert werden, in der ein Vergleich unterschiedlicher Leitlinien ausgearbeitet und der Unternehmensgruppe Allos vorgestellt wurde. Die „Maskierung“ wird in diesem Zusammenhang als spezifisches Regelwerk *(Leitlinie zur Orientierung bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes) gedeutet*, welches zur Darstellung der Nachhaltigkeitsleistung in Form adäquater Indikatoren herangezogen wird.

Um die Verständlichkeit der Interpretationen zu erhöhen, ist darauf zu achten, dass die jeweiligen **Phasen**, in denen sich die Schlüsselsequenzen befinden, **visuell erfasst** werden *(siehe oben)*. Des Weiteren ist auch ein **exakter Bezug** zur Aufstellungspartitur und zur Videoaufzeichnung erforderlich, um eine Orientierung innerhalb des Auswertungsprozesses zu ermöglichen.

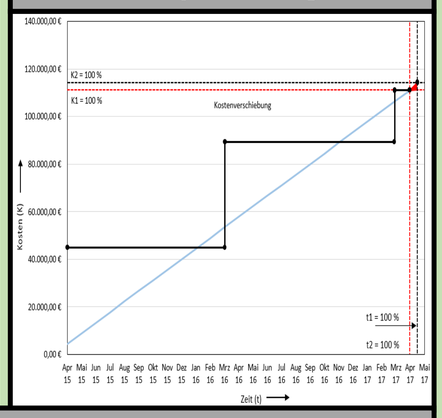
Klassische Projektabschlussanalyse

Bei der Durchführung der Projektabschlussanalyse wurden eine **Nachkalkulation** *(Plan-/Ist-Kosten)*, eine **Abweichungsanalyse** *(Plan-/Ist-Abweichung)* sowie eine **Ursachenanalyse** erstellt. Infolge der nicht adäquat monetarisierbaren Nutzeneffekte im Rahmen des Forschungsprojektes *(Kooperation Allos)* wurde von einer Wirtschaftlichkeitsanalyse abgesehen.

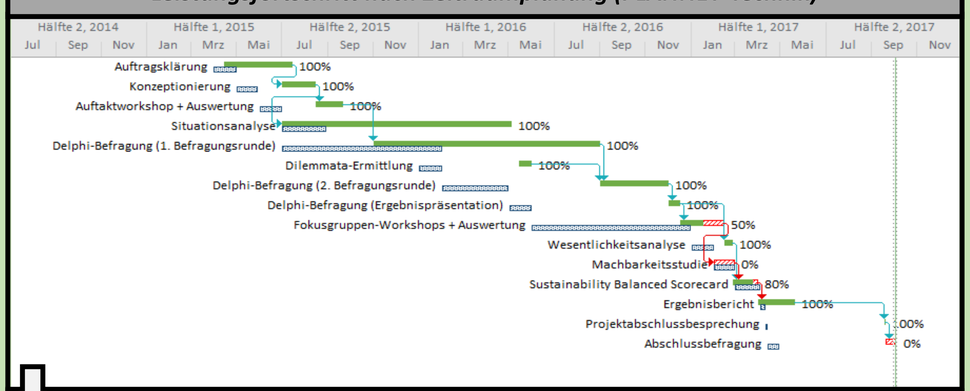
Leistungsfortschrittskontrolle (Meilenstein)

Soll-Leistungs-fortschritt (in %)	Soll kumuliert (in %)	Meilensteine	Aktueller Bearbeitungs-status (in %)	Ist kumuliert (in %)
2,00	2,00	Auftragsklärung	100,00	2,00
3,00	5,00	Konzeptionierung	100,00	5,00
4,00	9,00	Auftaktworkshop + Auswertung	100,00	9,00
15,00	24,00	Situationsanalyse	100,00	24,00
25,00	49,00	Delphi-Befragung (1. Befragungsrunde)	100,00	49,00
3,00	52,00	Dilemmata-Ermittlung	100,00	52,00
15,00	67,00	Delphi-Befragung (2. Befragungsrunde)	100,00	67,00
1,00	68,00	Delphi-Befragung (Ergebnispräsentation)	100,00	68,00
7,00	7,00	Fokusgruppen-Workshops + Auswertung	50,00	3,50
7,00	75,00	Wesentlichkeitsanalyse	100,00	75,00
2,00	77,00	Machbarkeitsstudie	0,00	75,00
12,00	89,00	Sustainability Balanced Scorecard	80,00	84,60
5,00	94,00	Ergebnisbericht	100,00	89,60
1,00	95,00	Projektabschlussberichtbesprechung	100,00	90,60
5,00	107,00	Abschlussbefragung	0,00	94,60

Kosten-Aufwands-Vergleich



Leistungsfortschritt nach Zeitraumplanung (PLANNET-Technik)



Auszug aus der Ursachenanalyse

Status	Personelle Ursachen	Technische Ursachen	Organisatorische Ursachen
Vermeidbar	**Zeitliche Dauer zur Auftragsklärung** • *Uneinigkeit im Allos- Management bezüglich der Auswahl eines Reportingstandards* **Geringe Teilnahme am Auftaktworkshop** • *geringe Teilnahme des Allos-Managements (1 Person)*	-	**Fehlende Durchführung der Fokusgruppen-Workshops** • *personelle Engpässe aufgrund von Umstrukturierungs-maßnahmen*
Kaum vermeidbar	**Zeitliche Dauer der Delphi-Befragung** • *Überlastung der Allos-Mitarbeiter infolge von Zusatzbelastungen durch die Befragung* • *unzureichende Abschätzung der Interviewdauer und der Stakeholder-Anzahl von Seiten des externen Projektteams*	**Zeitliche Dauer der Ist-Analyse** • *fehlende Systembasis in der Unternehmens-gruppe Allos zur Erfassung der benötigten Information für die Darstellung der Ist-Situation*	**Zeitliche Dauer der Ist-Analyse** • *personelle Engpässe aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen* • *fehlende Informationsfreigaben für die Ist-Analyse* **Zeitliche Dauer der Delphi-Befragung** • *Terminabstimmungen mit den externen Stakeholdern* • *Face-to-face-Interviews an anderen Standorten*
Nicht vermeidbar	**Zeitliche Dauer zur Auftragsklärung** • *Fluktuation im Management von Allos*	-	**Eingeschränkte Erstellung der Sustainability Balanced Scorecard** • *Teilbearbeitung infolge der fehlenden Fokusgruppen-Workshops*

Vergleich der Methodenergebnisse

Sowohl die klassische Projektabschlussanalyse als auch die systemische Simulierung bieten die Möglichkeit einer **Reflexion** und **Bewertung** des Forschungsprojektes sowie einer finalen Aufbereitung der akkumulierten Informationen zur Speicherung in einer **Erfahrungsdatenbank**. Die einzelnen Prozessschritte der Abweichungsanalyse werden zu einem Großteil in Form **quantitativer Kennzahlen** dargestellt, wohingegen bei der Ursachenanalyse auch die Möglichkeit einer strukturierten Begründung der Planabweichungen in **qualitativer Form** besteht. Dies bietet gegenüber der systemischen Simulierung den Vorteil einer **transparenten Verknüpfung** der Verantwortungsbereiche mit der projektspezifischen Aufgabenverteilung sowie deren **quantifizierbaren Nutzeneffekten** *(Erleichterung der Legitimation monetärer Aufwendungen und der Durchführung eines Benchmarks)*. Anhand der Systemaufstellung wird wiederum eine ausschließlich **qualitative Betrachtung** des Forschungsprojektes unter Berücksichtigung der wesentlichen Systemelemente vorgenommen, wodurch der Betrachtungsraum geöffnet *(Betrachtung des Gesamtsystems)* und somit der jeweils **spezifische Systemzustand** abgebildet wird. Infolge der dadurch erzeugten Systemtransparenz besteht die Möglichkeit, **implizites Wissen explizit** zu machen und somit u. a. blinde Flecken, wie z. B. Beziehungsgeflechte, Machtstrukturen oder verborgene Potenziale in der Ursachenanalyse zu berücksichtigen. Zielführend erscheint somit die **Kombination** beider methodischer Ansätze, da zum einen die steigende Komplexität weitestgehend erfasst und zum anderen auch die Berücksichtigung quantitativer Leistungsindikatoren vorgenommen wird.

- **Pijetlovic, D.; Müller-Christ, G** (2017): Systemaufstellungen als gemeinsame Erkenntnismethode – Ein Anwendungsbeispiel für Reproduktionsmedizin, in: E-Schriftenreihe - Nachhaltiges Management, Nr. 1/2017, S. 22-29.; **Mast, C.** (2013): Unternehmenskommunikation, 5., überarbeitete Auflage, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S.440; **Fifka, M**. (2014): CSR und Reporting, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 8-11.; **Daimler R.** (2015): Basics der Systemischen Strukturaufstellung, München: Kösel-Verlag, S. 27-33.
- **Müller-Christ, G., Liebscher, K.; Hussmann, G.** (2015): Nachhaltiges lernen durch Systemaufstellungen, in: Hollstein, B. (Hrsg.); Tänzer, S.; Thumfar, A.: Schlüsselelemente einer nachhaltigen Entwicklung: Haltungen, Bildung, Netzwerke, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 38-41. S. 38; **Mayring, P.** (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim/Basel: Beltz Verlag, S. 61-69, 99-93.; **Reichertz, J.; Englert, C.** (2011): Einführung in die qualitative Videoanalyse, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32-36, 72.
- **Rosner, S.** (2007): Systemaufstellung als Aktionsforschung, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11-14, 16-20.; **Global Reporting Initiative** (2014): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben, Niederlande: GRI, S. 37.; **Schnitker, K.; Berstermann, J.** (2015): Ist-Analyse im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagement-Prozesses der Allos Hof-Manufaktur, internes Dokument
- **Steinkellner, P.** (2006): Systemische Führung, in Dengg, O.: Coaching – Ein Instrument für Management und Führung. Wien: LVAk, S. 85-86, 91; **Burghardt, M.** (2008): Projektmanagement, Erlangen: Publicis Corporate Publishing, S. 528; **Patzak, G.; Rattay, G**. (2009): Projektmanagement, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., S. 392.; **Global Reporting Initiative** (2014): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – Einleitung, Niederlande: GRI, S. 45-46.