

„Nachhaltiger Vermittlerbetrieb“

Kriterien des BVK-Berichtsstandards – Teil 4: Prozesse und Regeln



Die zwölf Berichts-Kriterien

STRATEGIE

- Nachhaltigkeitsstrategie
- Wesentlichkeit
- Wertschöpfung

UNTERNEHMENS-FÜHRUNG

- **Prozesse und Regeln**
- Nachhaltige Führung
- Stakeholder

UMWELT

- Ressourcennutzung und Emissionen
- Ressourcenmanagement
- Umwelt-Engagement

GESELLSCHAFT

- Menschen- und Arbeitsrechte
- Gemeinschaft und Solidarität
- Compliance

Hintergrund

Vermittler, die ihr Engagement für nachhaltige Entwicklung dokumentieren wollen, können dieses auf der eigens dafür eingerichteten Plattform www.nachhaltiger-vermittlerbetrieb.de tun.

Wer für sein Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie oder einen Nachhaltigkeitsbericht verfasst und auf der Plattform veröffentlicht, führt ein entsprechendes Siegel. Voraussetzung dafür ist, dass zu den dort vorgegebenen zwölf Kriterien des Standards mindestens eine Aussage über den Status Quo, die Ziele für das kommende Jahr und konkrete geplante Maßnahmen formuliert werden. Die zwölf Kriterien sind in den Kategorien „Strategie“, „Unternehmensführung“, „Umwelt“ und „Soziales“ zusammengefasst. In dieser Artikelserie der VersVerm werden die Kriterien vorgestellt.

Der Formulierung der Strategie folgt deren operativer Umsetzung. Das gilt auch für die operative Umsetzung strategischer Nachhaltigkeitsaspekte. Das Kriterium „Prozesse und Regeln“ des Berichtsstandards enthält Aussagen darüber, wie die Organisation von Aufgabenerfüllung und Zuständigkeiten zur Verfolgung der Nachhaltigkeitsziele des Vermittlerbetriebes beitragen.

Prozesse und Regeln: Häufig stark unterschätzt!

Das Management von Prozessen, also die Frage, wer was mit wem wann und mit welchem Ergebnis tut, kommt auf den ersten Blick sperrig daher und erweckt oft den ersten Anschein einer starren Regelung, die dem unternehmerischen freien Geist zu widersprechen scheint. Dabei muss die Betrachtung der Arbeitsabläufe und des organisatorischen Aufbaus nicht in ISO-Zertifizierungen enden, es reicht oft schon die einfache Übung, nur eine Handvoll Handlungen pro Tag diesen Fragen zu unterwerfen. So sind Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale garantiert!

Die Zuständigkeitsregelung dürfte zunächst leicht zu beantworten sein, wenn der Vermittler selbst oder eine benannte Person als Nachhaltigkeitsbeauftragte/r fungiert. Ob darüber hinaus Regelungen getroffen werden, wer für die Entwicklung neuer Ideen oder die Koordinierung innovativer Nachhaltigkeitslösungen zuständig ist, ist letztlich auch eine Frage der Größe des jeweiligen Vermittlerbetriebes.

Der Zusammenhang zwischen der Strategie und dem Design der Prozesse hat verschiedene Aspekte: Prozesse sind nicht nur Abbildungen von Handlungsabläufen, sie haben immer auch eine gestaltende Wirkung. So sind auch Formulierungen zu diesem Kriterium denkbar, die auf eine Unternehmenskultur hinweisen, in der die Verantwortung für Nachhaltigkeitsaspekte von

jedem mitgetragen und vorangetrieben wird. Definierte und verbindlich formulierte Prozesse fördern immer auch Transparenz und Partizipation, ebenfalls wichtige Bausteine nachhaltiger Unternehmensführung und Beförderer von Compliance. Standardisierte und verlässlich verfolgte Prozesse sind nicht nur betriebswirtschaftlich ergebnisrelevant, sondern auch ressourcenschonend, was ebenfalls ein Aspekt nachhaltiger Unternehmensführung ist.

Übersetzung der Nachhaltigkeits-Strategie

Dieses Kriterium des Berichtsstandards ist besonders stark davon abhängig, welche grundsätzliche Einstellung zur Nachhaltigkeit eingenommen wird.

- Steht die Anpassung des operativen Geschäfts an extern vorgegebene Rahmenbedingungen im Fokus des Bemühens, dient die Formulierung von Regeln und Prozessen vor allem dazu, diese Anpassung lückenlos und fehlerfrei zu gestalten. Vermittlerbetriebe, die darüber berichten, werden Formulierungen wählen, die so oder ähnlich klingen: „Wir haben (werden) die Prozesse und Regeln unserer Geschäftstätigkeit so formuliert, dass wir den regulatorischen Anforderungen an die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten lückenlos und möglichst fehlerfrei genügen.“
- Steht dagegen die Transformation des Vermittlerbetriebes in eine umfassend nachhaltig ausgerichtete Organisation im Vordergrund, ist jeder einzelne Prozess auf seinen potenziellen Beitrag zu dieser

Transformation hin zu untersuchen. Eine Impact-orientierte Orientierung wird dann z. B. wie folgt formuliert: „Wir setzen uns das Ziel, alle Regeln und Prozesse der Geschäftstätigkeit auf die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen auszurichten. Wir analysieren die Prozesse auf entsprechende Potenziale und werden diese entsprechend realisieren.“

- Zwischen den aufgeführten Strategien der „Anpassung“ und der „Impact-Orientierung“ gibt es unzählige Möglichkeiten der Abstufung, deren Varianten durch diese Formulierungen nur in Extremaussagen begrenzt werden.

Instrumente und Formulierungen

Ohne festgelegte Prozesse drohen strategische Entscheidungen beliebig zu bleiben. Es bedarf der verbindlichen Formulierung von Prozessen, deren Handlungsregeln, Kontrolle und ggf. Routinen zur ständigen Verbesserung bei Abweichungen. Insofern ist das nichts, was dem unternehmerisch denkenden und handelnden Vermittler fremd ist.

Je nach Größe des Vermittlerbetriebs und der bisherigen Beschäftigung mit dem Prozessmanagement kann eine bereits vorhandene DIN-Zertifizierung oder die Verwendung eines Handbuchs, Regelbuchs oder jede andere Form des Qualitätsmanagements im Vermittlerbetrieb das Ergebnis sein.

Auf jeden Fall gilt: Je besser die Ziele definiert sind, umso leichter fällt die Formulierung von Prozessen, Regeln und Handlungsleitlinien. Dass ein Ziel „gut“ ist,



Berichten Sie öffentlich und transparent über Ihr Engagement zu den Zielen nachhaltiger Entwicklung

Auf der Plattform www.nachhaltiger-vermittlerbetrieb.de können Vermittlerbetriebe ihre Nachhaltigkeitsstrategien oder Nachhaltigkeitsberichte hinterlegen.

Dadurch, dass sie öffentlich einsehbar sind, entsteht Transparenz gegenüber anderen Marktteilnehmern, den Kunden und anderen relevanten Stakeholdern.

ist keine Aussage über dessen Inhalt, sondern über die Güte der Formulierung. Gut formulierte Ziele sind präzise genug, um ihre Erfüllung messen zu können und in einem – als möglichst gemeinsam aufgesetzten – Prozess aus Erfahrungen zu lernen und kontinuierlich Prozesse und Regeln anzupassen.

„Gute“ Ziele lassen sich anhand einer einfachen Faustformel aufstellen: Danach sind jeweils fünf Kriterien zu erfüllen, die den Anfangsbuchstaben S, M, A, R und T folgen, daher wird auch von „smarten“, also „klugen“ Zielen gesprochen:

S = „Spezifisch“

Das Ziel ist so eindeutig zu definieren: „Wir wollen die Nutzung natürlicher Ressourcen durch unsere Agentur reduzieren“ statt „Unsere Agentur soll grüner werden.“

M = „Messbar“

Das Ziel ist überprüfbar: „Wir werden unseren CO₂-Fußabdruck im Jahr 2022 um 15 % verringern und werden dieses Ziel durch eine vom Umweltbundesamt empfohlenen Methode überprüfbar machen.“ Statt „Wir werden im Jahr 2022 unsere Treibhausgas-Emissionen reduzieren.“

A = „Attraktiv“

Das Ziel ist so formuliert, dass es auch Spaß macht, es zu verfolgen. „Wir überprüfen gemeinsam mit Mitarbeitern und Stakeholdern in einem extern moderierten Workshop mit anschließendem geselligen Beisammensein Prozesse und Regeln auf Nachhaltigkeitspotenziale und deren Umsetzbarkeit“, statt „Wir werden eine ISO-Zertifizierung durchführen und dabei Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen.“

R = „Realistisch“

Das Ziel ist mit den gegebenen oder unkompliziert zu beschaffenden Ressourcen zu erreichen (s. dazu die Ausführungen zum Kriterium „Wesentlichkeit“).

T = „Terminiert“

Das Ziel hat einen eindeutig formulierten Fälligkeits- oder Überprüfungszeitpunkt. Ist das nicht der Fall, wird es eine unverbindliche Aussage für den „St.-Nimmerleins-Tag“

Falls Sie an der Brancheninitiative teilnehmen wollen, finden Sie weitere Informationen unter www.nachhaltiger-vermittlerbetrieb.de

Können wir Ihnen persönlich weiterhelfen?

Dann schreiben Sie uns eine Mail unter info@nachhaltiger-vermittlerbetrieb.de oder rufen uns an: 0228/22805-16 oder -36. Sie möchten mit anderen Kolleginnen und Kollegen eine Veranstaltung zum Thema durchführen, eine digitale oder analoge Schulung oder ein Formulierungscoaching anfragen?

Sie bekommen jede Art von Unterstützung, Information und konkreter Hilfe, die wir leisten können!

Bleiben Sie neugierig!



von Stefan Frigger, Geschäftsführer der BVK-Dienstleistungsgesellschaft mbH, Bonn



Nachhaltige Vermittlerbetriebe

„Je mehr Firmen sich der Nachhaltigkeit verschreiben und Standards entwickeln, desto größer ist der Erfolg, und unsere Umwelt wird auch noch vielen Generationen nach uns Freude bereiten. Dabei zählt jeder noch so kleine Schritt, wie Verzicht auf Plastikverpackungen bei der Essensbestellung oder Kaffee, der fair gehandelt wird.“

Astrid Sander

Zurich Gebietsdirektion
W. Sander & Co.
Engelbert-Kaempfer-Str. 8
33605 Bielefeld