

Nachhaltigkeit als Prozess

Sustainable Excellence in der Internationalen Zusammenarbeit



Seit dem 1. Januar 2011:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH


**SUSTAINABLE
EXCELLENCE** EFQM  Member
Shares what works.

**EFQM
MODEL
2010**

inWent
Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Einleitung	3
Kompatibilität mit dem EFQM-Modell 2010	4
Die Historie	5
Sustainable Excellence	5
Nachhaltigkeit als Prozess	6
Branchenversion	6
Die Struktur	7
Grundkonzepte	7
Kriterien	11
Die Anwendung	19
RADAR®-Logik	20
Lern- und Dialogformate	21
Bewertungsformate	21
Glossar	24
Kurzportraits der beteiligten Organisationen	27
Impressum	28

Vorwort



Deutschland orientiert sich mit seiner Entwicklungspolitik am Leitbild einer globalen nachhaltigen Entwicklung, die sich gleichermaßen in wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, sozialer Gerechtigkeit, ökologischer Tragfähigkeit und politischer Stabilität ausdrückt. Als Organisation der internationalen Zusammenarbeit und als einer der weltweit führenden Anbieter für Capacity Building verpflichten wir uns den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung nach außen – aber auch nach innen.

Um unseren Auftraggebern, unseren Partnern und auch unserem eigenen Anspruch gerecht zu werden, ist Nachhaltigkeit seit Jahren ein Kernelement unserer Unternehmensführung. Gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir bei InWEnt 2007 den Weg hin zu einem Nachhaltigkeitsunternehmen beschritten. Gleichzeitig prägt dieses Thema unsere Programmarbeit in den Partnerländern inhaltlich. Diese Gedanken tragen auch unsere Unternehmenskultur.

Unsere Meilensteine auf dem Weg zu einem Nachhaltigkeitsunternehmen waren die Nachhaltigkeitserklärung von 2007 und unser Nachhaltigkeitsbericht von 2009. Ein integriertes Managementsystem, das unser Qualitätsmanagement mit nachhaltiger Unternehmensführung und dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung verknüpft, ist eine weitere Wegmarke, die wir mit der Fertigstellung von „Nachhaltigkeit als Prozess – Sustainable Excellence in der Internationalen Zusammenarbeit“ erreicht haben. Dieser Ansatz basiert auf EFQM und gestaltet den Ansatz der Sustainable Excellence für das ganz spezielle Feld der Internationalen Zusammenarbeit aus.

Neue Strukturen, neues Denken, neue Methoden werden benötigt, die einer gerechten und nachhaltigen Entwicklung den Weg bereiten. Das Paradigma von Entwicklung, und in besonderer Weise das der nachhaltigen Entwicklung, erfordert, dass Menschen Zukunft antizipieren, weil die Konsequenzen heutigen Handelns zukünftige Generationen und gegenwärtig bereits benachteiligte Regionen der Erde belasten werden. Klassische Managementansätze, aber auch mechanistische, rein lineare Denkweisen liefern nur begrenzt Lösungsansätze für die komplexen Anforderungen, vor denen Führungskräfte in unseren Organisationen und in den Partnerländern stehen. Nachhaltigkeitskompetenzen zu entwickeln ist unser erklärtes Ziel – sowohl in unseren Programmen, die sich an Führungskräfte in aller Welt richten, als auch bei unseren eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Unsere Erfahrungen gehen ab 2011 in die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ein und werden dort zur Umsetzung des Leitbilds nachhaltiger Entwicklung – nach innen und nach außen – beitragen.

Bonn, Dezember 2010

Bernd Schleich
Geschäftsführer, InWEnt



Einleitung

Die vorliegende Broschüre richtet sich an alle Organisationen, Institutionen und Unternehmen, die in der Internationalen Zusammenarbeit tätig sind. Im Fokus stehen Organisationen, die sich mit Blick auf ihre soziale, ökonomisch und ökologisch nachhaltige Verantwortung neu ausrichten möchten.

Kern des vorliegenden branchenspezifischen Managementsystems „Nachhaltigkeit als Prozess – Sustainable Excellence in der Internationalen Zusammenarbeit“ (NaP – Sustainable Excellence) ist ein

werteorientierter Ansatz der Organisationsentwicklung. Menschen bzw. Stakeholdergruppen stehen im Mittelpunkt, um gemeinsam die Umsetzung langfristiger, kollektiver Ziele und Werte für eine nachhaltige Entwicklung sicher zu stellen.

Die nachfolgenden Kapitel vermitteln einen Überblick über das branchenspezifische Nachhaltigkeitsmanagementsystem und den damit verbundenen grundsätzlichen Anforderungen an Nachhaltigkeit und an eine nachhaltige Führung von Organisationen. Ergänzend dazu werden

ausgewählte Praxisbeispiele und konkrete Hinweise zu Methoden und Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen der Organisationsentwicklung vorgestellt.

NaP – Sustainable Excellence besteht, wie das EFQM-Modell 2010, aus folgenden Komponenten: Übergeordneten Grundkonzepten, einem Managementmodell mit Kriterien sowie der RADAR-Logik und weiteren Bewertungsmethoden für die Gestaltung interner Strategie-, Lern- und Entwicklungsprozesse. Diese Elemente ergeben im Zusammenspiel ein umfassendes

Managementmodell für Organisationen der Internationalen Zusammenarbeit.

Die Grundkonzepte geben Orientierung für die Ausrichtung nachhaltiger Organisationen, Vorhaben und Dienstleistungen im Kontext der Internationalen Zusammenarbeit. Sie orientieren sich am EFQM-Modell 2010 und berücksichtigen branchenspezifische Anforderungen. Nachhaltigkeit im Sinne der Internationalen Zusammenarbeit wurde als übergeordnetes Prinzip in den Grundkonzepten

verankert. Dies spiegelt sich auch in der Nutzung der Begrifflichkeiten der Branche wider.

Das Modell beschreibt die konkreten betrieblichen Handlungsfelder. Aufgrund der besonderen Anforderungen in der Internationalen Zusammenarbeit an Nachhaltigkeit, wurde das EFQM-Modell 2010 um die Handlungsfelder Stakeholderorientierung, Gestaltung von Partnerschaften und Kooperationen sowie kontinuierliches Lernen erweitert.

Das Modell bietet damit die Grundstruktur für die Überprüfung der Leistungsfähigkeit und Performance der eigenen Organisation sowie des relevanten Umfelds. Ergänzend dazu können mit Hilfe der RADAR-Logik Impulse für Veränderungen identifiziert und aus der Bewertung sowohl Stärken als auch besondere Potenziale zu Verbesserung definiert werden. Damit wird kontinuierliches Lernen auch über die Grenzen der Organisation hinaus angestoßen.

Kompatibilität mit dem EFQM-Modell 2010

Der Ansatz „Nachhaltigkeit als Prozess – Sustainable Excellence in der Internationalen Zusammenarbeit“ (NaP – Sustainable Excellence) wurde auf Basis des EFQM-Modells 2010 und unter Berücksichtigung branchenspezifischer Anforderungen entwickelt.

Den Entwicklern war wichtig, dass alle Komponenten von NaP – Sustainable Excellence stets vergleichbar und kompatibel mit dem zugrunde liegenden EFQM-Modell 2010 sind. Dadurch wird sichergestellt, dass Nutzer des traditionellen EFQM-Modells leicht und in nachvollziehbaren Schritten die Umstellung auf den Ansatz NaP – Sustainable Excellence vornehmen können. Auch ein Benchmarking wird dadurch ermöglicht: Anwender des NaP – Sustainable Excellence können sich stets mit Organisationen vergleichen, die mit dem traditionellen EFQM 2010 arbeiten.

Diese Kompatibilität ist Grundlage und Voraussetzung für das sogenannte EFQM „Stamping“. Die EFQM in Brüssel (als Urheberin des EFQM-Modells 2010) bestätigt über das Stamping-Verfahren, dass inhaltliche Weiterentwicklungen oder Ergänzungen mit dem Basis-

modell EFQM 2010 verknüpft sind. Dazu gehört auch, dass die Grundkonzepte, die Kriterien des Modells sowie die RADAR-Logik als Elemente sichtbar bleiben. Alle Produkte, die von der EFQM befürwortet werden, sollen dazu beitragen, dass Organisationen sich durch deren Anwendung kontinuierlich im Sinne der nachhaltigen Excellence verbessern. Die EFQM vergibt ihr Qualitätssiegel nur an Produkte, die sie für wertvoll und funktionsfähig hält. NaP – Sustainable Excellence hat dieses Qualitätssiegel erhalten und die EFQM Brüssel bestätigt die Kompatibilität mit dem EFQM-Modell 2010.

Durch die Kompatibilität ist es für die Anwender des NaP – Sustainable Excellence möglich, eine externe Anerkennung über die EFQM Levels of Excellence zu erlangen. Dabei können Organisationen ihren Weg zur nachhaltigen Excellence durch externe Validatoren oder Assessoren bestätigen und anerkennen lassen.

- In der ersten Stufe (Committed to Excellence/Verpflichtung zu Excellence) zeigen Organisationen, dass sie durch eine Selbstbewertung Potenziale für die weitere Entwicklung ihrer nachhaltigen Excellence identifiziert haben und durch ausgewählte, dokumentier-

te Verbesserungsprojekte umsetzen.

- In der zweiten Stufe (Recognised for Excellence/Anerkennung für Excellence) nutzen Organisationen den gesamten NaP – Sustainable Excellence Ansatz. In dieser Stufe führen die Organisationen umfangreiche Selbstbewertungen durch und belegen damit sowohl entsprechende Vorgehensweisen, als auch Wirkungen im Sinne der Nachhaltigkeit. Auf dieser Grundlage führt ein externes Assessorenteam eine Bewertung durch.
- Höchste Stufe der Excellence ist die Anerkennung im Rahmen der nationalen und internationalen Qualitätspreise (z.B. Ludwig-Erhard-Preis, Esprix, QualityAustria, European Excellence Award).





Die Historie

Sustainable Excellence

Das Konzept Sustainable Excellence (SusEx) steht für die Verbindung von Nachhaltigem Wirtschaften mit exzellenter Organisationsqualität. Es wurde in den frühen 2000er Jahren im Rahmen einer Initiative des Umweltamtes der Stadt Nürnberg konzipiert und wird seitdem ständig weiterentwickelt. Aus der COUP 21 Projektgruppe sind die Sustainable Excellence Group und das Sustainable Excellence Team hervorgegangen: in der SusEx-Group sind heute ca. 50 Personen und Organisationen aus der Wirtschaft und dem Non-Profit-Sektor aktiv; das SusEx-Team besteht aktuell aus Thomas Merten und Susanne Kaldschmidt und deren Organisationen.

Der damalige Grundansatz, das EFQM-Modell (1999er Version) so we-

nig wie notwendig und so viel wie hilfreich zu verändern, um damit das Thema Nachhaltiges Wirtschaften erfolgreich in die Organisationen zu tragen, gilt nach wie vor. Viele Aspekte des SusEx-Ansatzes sind seitdem in den Überarbeitungen des EFQM-Modells aufgenommen worden.

Mit der Veröffentlichung des schon weitgehend nachhaltig orientierten 2010er-Modells hat die EFQM weitere Handlungsoptionen für die Anwender ermöglicht:

- das Aufstellen spezifischer Branchenversionen (siehe vorliegende Veröffentlichung),
- die Erlangung eines offiziellen EFQM-Stampings für einzelne „Produkte“ des SusEx-Ansatzes.

Der SusEx-Ansatz wurde im Rahmen von Forschungs- und Förderprojekten für verschiedene Einsatzgebiete weiterentwickelt und in vielen Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen der unterschiedlichsten Branchen und Größen implementiert. Die umfangreichen Erfahrungen zeigen, dass das Ziel nicht die vollständige Implementierung aller Kriterien und die Erreichung „hoher Punktzahlen“ sein muss. In vielen Fällen waren spezifische, angepasste Vorgehensweisen für das Erzielen nachhaltiger Ergebnisse entscheidend. Mit dem SusEx-Ansatz können die Anwender verschiedene Vorgehensweisen nutzen und ermittelte Ergebnisse nachvollziehbar einordnen sowie sinnvolle und ausgewogene Verbesserungsmaßnahmen umsetzen.

Nachhaltigkeit als Prozess

Im Jahr 2007 begab InWEnt sich auf den Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen. In einem offenen Diskussionsprozess mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit vereinbart und in einer Nachhaltigkeitserklärung niederlegt. Aus den eigenen Entwicklungserfahrungen in diesem Prozess beschloss InWEnt 2009 ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem für die Branche der Internationalen Zusammenarbeit gemeinsam mit Partnern zu entwickeln. Dieser Entwicklungspfad wurde Nachhaltigkeit als Prozess (NaP) benannt. NaP beschreibt Schritte und Anforderungen an eine Organisation, um nachhaltig zu werden.

Nachhaltigkeit hat bei InWEnt folgende Bedeutung:

- Die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung ist Thema der weltweiten Programme der Personal- und Organisationsentwicklung. InWEnt leistet einen Beitrag dazu, indem sie

Führungskräfte für die Herausforderungen einer globalisierten Welt weiterbildet und vernetzt.

- Nachhaltigkeit bedeutet auch die Auseinandersetzung mit der Frage, was InWEnt als Organisation der internationalen Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Capacity Building langfristig mit den Programmen bewirken kann.
- Nachhaltigkeit umfasst auch, wie die Organisation im Arbeitsalltag mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Ressourcen und dem gesellschaftlichen Umfeld umgeht.

Weitere Schritte in Richtung einer nachhaltigen Unternehmensführung wurden durch die Verankerung von Nachhaltigkeit als überjähriges Unternehmensziel, einer jährlichen Festschreibung von Maßnahmen in einem Operationsplan Nachhaltigkeit und der Einsetzung eines Nachhaltigkeitsteams getan. Um den Status Quo des Nachhaltigkeitsprozesses nach innen und

außen sichtbar und von extern überprüfbar zu machen, veröffentlichte InWEnt 2009 den ersten Nachhaltigkeitsbericht.

Von Anfang an war es Ziel, das bisher eingesetzte Qualitätsmanagement mit den Anforderungen an Nachhaltigkeit eng zu verzahnen. Ein zentrales Merkmal des EFQM-basierten Qualitätsmanagementsystems, mit dem InWEnt seit 2005 arbeitet, ist die Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen.

Bei der Entwicklung des Managementsystems Nachhaltigkeit als Prozess (NaP) wurden branchenspezifische Anforderungen berücksichtigt, z.B. die Steuerung von Wirkungen der Organisation für alle ihre Stakeholder. Dem Lernen wurde eine besondere Bedeutung beigemessen und das klassische Kundenverständnis hin zu einer Partnerorientierung erweitert. Das Ziel ist, die Innovationsfähigkeit von Organisationen zu fördern und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu ermöglichen.

Branchenversion

Die vorliegende Branchenversion NaP – Sustainable Excellence in der Internationalen Zusammenarbeit führt die langjährigen Erfahrungen des Sustainable Excellence Teams in Bezug auf Nachhaltigkeit und EFQM sowie die spezifischen Branchenkenntnisse und den Umgang mit Veränderungsprozessen im internationalen Kontext von InWEnt zusammen. Folgendes zeichnet den Ansatz aus:

- Grundkonzepte und Modell liefern Orientierungspunkte für die Ausgestaltung des Managementsystems in der Internationalen Zusammenarbeit.
- Der Ansatz berücksichtigt die Anforderung, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten und die

eigene Organisation effizient und effektiv zu führen.

- Neu ist - im Vergleich zu anderen Systemen - dass erstmals nicht nur Anforderungen an die Leistungsprozesse, sondern auch an die Produkte und Dienstleistungen definiert werden.
- Der Ansatz liefert Orientierung, um unterschiedliche Interessen verschiedener Auftraggeber und Partner bei der Erbringung von Dienstleistungen zu berücksichtigen.
- Wesentliches Element im Rahmen der Strategieformulierung- und -umsetzung ist die Stakeholderorientierung. Ziel ist, Wertschöpfung für die Stakeholder durch einen transparen-

ten Ausgleich gegenläufiger Erwartungen und Interessen zu erreichen.

- Als Voraussetzung für die professionelle Gestaltung von Aushandlungsprozessen setzt der Ansatz neue Anforderungen an Leadership und Kompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Partnern voraus.
- Der Ansatz fördert die Gestaltung von Strategie, Lern- und Veränderungsprozessen, um auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen der Stakeholder professionell reagieren zu können, um Innovationen zu fördern und um aus erzielten Erfolgen und Wirkungen zu lernen.



Die Struktur

Grundkonzepte

Analog zu EFQM stellen die Grundkonzepte der Sustainable Excellence die Weichen für eine Organisation auf dem Weg zu Qualität und Nachhaltigkeit. Diese Konzepte sind die Philosophie des Ansatzes: Sie definieren die Erfolgsfaktoren, an denen sich nachhaltig exzellente Organisationen orientieren müssen, insbesondere wenn die Balance von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen erreicht werden soll. Die Grundkonzepte beschreiben den höchsten Reifegrad für die einzelnen Erfolgsfaktoren.

Das Top-Management einer Organisation orientiert sich insbesondere an diesen Grundkonzepten. Ziel ist es, anhand der grundsätzlichen Anforderungen an Nach-

haltigkeit und Excellence, einen Konsens über den Status Quo der Organisation herbei zu führen. Dieser Konsens ist die Basis für ein gemeinschaftliches Commitment zur nachhaltigen Excellence.

Neue Akzentuierungen

Die vorliegende Branchenversion enthält deutliche Akzentuierungen, die vorgenommen worden sind, um den besonderen Anforderungen der internationalen Zusammenarbeit gerecht zu werden. Vor allem die folgenden Themen sind neu bzw. haben einen besonderen Stellenwert erhalten:

Nachhaltige Entwicklung

Der Grundgedanke der nachhaltigen Entwicklung ist das Einstiegskonzept des

Ansatzes. Darin werden die verschiedenen Facetten von Nachhaltigkeit in der internationalen Zusammenarbeit dargestellt. Es bildet den konzeptionellen Rahmen und prägt alle anderen Grundkonzepte und deren Auslegung.

Partner

In den Leistungsprozessen der Internationalen Zusammenarbeit (IZ) sind klassische Kunden-Lieferanten-Verhältnisse eher selten. Die besondere Herausforderung ist unterschiedliche Interessen verschiedener Akteure z.B. in Vorhaben auszuhandeln und gemeinsame Ziele und Wirkungen zu vereinbaren. Die Erfahrung ist, dass dies durch Ownership und ein partnerschaftliches Kooperationsverhältnis aller Beteilig-

ten möglich ist. Daher wird in diesem Zusammenhang von Partnern gesprochen. Partner sind Auftraggeber, Partner vor Ort (Regierungen, andere Organisationen und Individuen) sowie Fachpartner.

Wertschöpfung für die Stakeholder

Wertschöpfung ist auch die Maxime im Handeln und Wirken von Organisationen in der Internationalen Zusammenarbeit. Der NaP – Sustainable Excellence Ansatz geht über eine rein betriebswirtschaftliche Definition hinaus und strebt einen Mehrwert in allen Nachhaltigkeitsdimensionen an. Wertschöpfung muss im Dialog zwischen der eigenen Organisation und den Stakeholdern definiert und ausgehandelt werden, sie kann nicht einseitig bestimmt bzw. vorausgesetzt werden. In einer nachhaltigen Wirtschaftsweise wird diese Wertschöpfung für möglichst viele Stakeholder oder für möglichst viele Bereiche bei allen Stakeholdern erbracht – nicht nur für die Kunden als eine Stakeholdergruppe.

Lernen in der Organisation

Für eine nachhaltige Entwicklung von Organisationen werden neue Denkansätze und Methoden bei Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern benötigt. Die sich ständig erweiternden und einer Dynamik unterliegenden Anforderungen können nur von lernenden Organisationen und deren handelnden Personen ausreichend verarbeitet werden. Das Lernen der Organisation wird daher als besonders wichtig hervorgehoben. Nachhaltigkeitskompetenzen zu entwickeln ist ein erklärtes Ziel des NaP – Sustainable Excellence Ansatzes.

Nachhaltigkeit der Vorhaben und Dienstleistungen

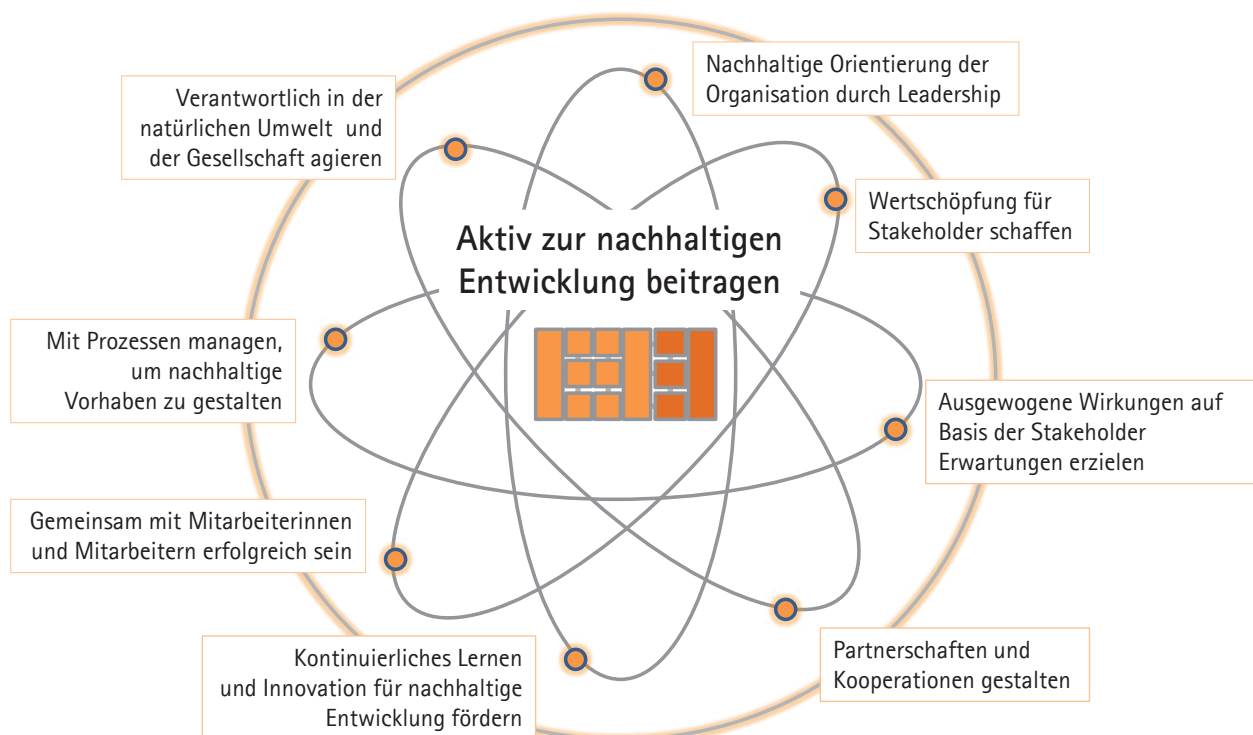
In den bisher vorliegenden Ansätzen setzt Excellence im Sinne von Organisationsqualität nicht explizit exzellente Produkte und Dienstleistungen voraus. Der Fokus lag bisher auf nachhaltigen Strukturen und Ergebnissen. Die jetzt vorliegende Branchenversion hingegen for-

dert explizit nachhaltige Vorhaben und Dienstleistungen.

Natürliche Umwelt und Gesellschaft

Das „originale“ Grundkonzept, in dem die soziale Verantwortung im Vordergrund steht, ist um das Thema „Umwelt“ erweitert worden. Im Fokus steht der direkte Einfluss der Organisation auf Umwelt und Gesellschaft. Dabei wurden die Anforderungen spezifisch für die Branche der IZ-Organisationen konkretisiert.

Im Folgenden werden Kernaussagen aus den Grundkonzepten der IZ-Branchenversion im Überblick dargestellt. Nur beim Grundkonzept „Aktiv zur nachhaltigen Entwicklung beitragen“ sind die Anforderungen an nachhaltige Organisationen detailliert dargestellt, da dieses den anderen Grundkonzepten übergeordnet ist. Die weiteren Konzepte sind unter einander gleichwertig, kein Grundkonzept ist in der Bedeutung und Wichtigkeit den anderen übergeordnet.



NaP – Sustainable Excellence Grundkonzepte (Darstellung angelehnt an das EFQM-Modell 2010)

Grundkonzepte

Aktiv zur Nachhaltigen Entwicklung beitragen

Nachhaltigkeit bedeutet in der Internationalen Zusammenarbeit weit mehr als die Erzielung dauerhafter Wirkungen. Vielmehr umfasst Nachhaltigkeit die wirkungsvolle Verbindung von Aktivitäten zur Verbesserung von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen im globalen Kontext. Diese Verbesserungen werden durch Vorhaben oder Dienstleistungen unterstützt. Geprägt wird das nachhaltigkeitsorientierte Handeln von einem ganzheitlichen Ansatz, der auch die wesentlichen Akteure und Stakeholder einbezieht sowie prozess- und werteorientiert ist. Nachhaltige Entwicklung beinhaltet in Bezug auf die Internationale Zusammenarbeit ein erfolgreiches Wirtschaften, das mehr Wohlstand ermöglicht, Chancen gerechter verteilt und die natürlichen Ressourcen so nutzt, dass sie künftigen Generationen erhalten bleiben.

Nachhaltige Organisationen

- stellen sicher, dass zentrale Prinzipien und Standards wie Partizipation, Partnerschaft, interkulturelle Toleranz, Wirtschaftlichkeit, Wirkungsorientierung und Subsidiarität in ihrem Handeln und ihren Vorhaben und Dienstleistungen berücksichtigt werden.
- sorgen dafür, dass politische, ökonomische, soziale und ökologische Aspekte bei der Aushandlung von Zielen mit den Partnern reflektiert und abgewogen werden.
- schätzen grundsätzlich die gesellschaftspolitischen, wirtschaftlichen und ökologischen Folgen ihres Handelns sowie der Vorhaben und Dienstleistungen ab.
- konzipieren Vorhaben und Dienstleistungen so, dass Konflikte zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt vermieden oder zumindest reduziert werden.
- stellen sicher, dass Nachhaltigkeit in

den Lern- und Entwicklungsprozessen der Organisation berücksichtigt wird.

- richten Ihre Tätigkeiten nach den Prinzipien des Global Compact und der ISO 26000 aus (Menschenrechte, Umweltschutz, Arbeitsnormen, Organisationsführung, Konsumentenfragen, Korruptionsbekämpfung, Rechenschaftspflicht, ethisches Verhalten, Stakeholderinteressen, Rechtsstaatlichkeit, internationale Verhaltensstandards)
- stellen die Einhaltung oben genannter Prinzipien nachweislich und transparent sicher.

Nachhaltige Orientierung der Organisation durch Leadership

Nachhaltige Organisationen werden durch Führungskräfte gelenkt, die die Zukunft aktiv gestalten und die organisationalen Ziele verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Ethik, die sich an ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit orientieren. Ethische Haltung, klar definierte Werte und Verhaltensstandards werden als integraler Bestandteil der Organisationskultur verstanden und ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit als strategische Ziele definiert.

Wertschöpfung für Stakeholder schaffen

Nachhaltige Organisationen wissen, dass neben den Auftraggebern und Partnern die weiteren Stakeholder für die Existenz und den Fortbestand ihrer Organisation wichtig sind und streben innovativ und in einer ökonomisch, ökologisch und sozial verträglichen Weise nach nachhaltiger Wertschöpfung für alle Stakeholder. Dies erreichen sie durch die Berücksichtigung der Stakeholderbedarfe und durch einen transparenten Ausgleich gegenläufiger Bedarfe, Erwartungen und Interessen. Sie achten dabei besonders auf den Ausgleich der Interessen zwischen den Auftraggebern und Partnern sowie den internen und externen Stakeholdern.

Ausgewogene Wirkungen auf Basis der Stakeholder-Erwartungen erzielen

Nachhaltige Organisationen erfüllen ihre Mission und entwickeln sich in Richtung ihrer Vision. Dabei gehen sie geplant vor und erreichen ausgewogene Ergebnisse, die durch die Ansprüche und Bedarfe ihrer Stakeholdergruppen definiert sind. Nachhaltige Organisationen agieren im Spannungsfeld zwischen ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit, balancieren gegenläufige Interessenlagen aus und beachten die kurz- und langfristigen Wirkungen ihres Handelns.

Kontinuierliches Lernen und Innovation für nachhaltige Entwicklung fördern

Nachhaltige Organisationen entwickeln ihre Qualität für eine nachhaltige Entwicklung und steigern ihre Leistungs- und Anpassungsfähigkeit durch kontinuierliche Lernprozesse und systematische Innovation, indem sie Lernen methodisch fördern und die Kreativität all ihrer Stakeholder nutzbar machen. Durch kontinuierliches Lernen werden Nachhaltigkeitskompetenzen intern wie extern aufgebaut und weiter entwickelt.

Gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich sein

Nachhaltige Organisationen achten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Partizipation, um einen angemessenen Ausgleich von organisations-, vorhabenbezogenen und persönlichen Zielen zu erreichen. Sie haben die Rahmenbedingungen für sozialen Zusammenhalt und Lebensqualität als wichtige Leitlinien nachhaltiger Entwicklung im Blick. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im In- und Ausland wirkende lokale, nationale und internationale Personen, die direkt, indirekt oder als freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Auftrag der Organisation tätig werden. Dazu gehören auch Personen, die ihren Beitrag ehrenamtlich erbringen, bzw. als Hospitantinnen und Hospitanten aufgenommen werden.

Partnerschaften und Kooperationen gestalten

Nachhaltige Organisationen suchen, entwickeln und betreiben vertrauensvolle Partnerschaften und Kooperationen mit verschiedenen Stakeholdern, um gemeinsam nachhaltige Wirkungen und Wertschöpfung sicherzustellen und um Veränderungen möglich zu machen. Sie stellen sicher, dass Partner ihre Verantwortung (Ownership) für die Erzielung von Ergebnissen und Wirkungen tragen. Durch ihre Partnerschaften und Kooperationen nehmen Organisationen ihre Rolle im wirtschaftlichen Umfeld bewusst wahr. Partnerschaften und Kooperationen können mit allen Stakeholdern eingegangen werden – die Organisation muss dies definieren.

Mit Prozessen managen, um nachhaltige Vorhaben zu gestalten

Nachhaltige Organisationen werden mittels strukturierter und an der (nachhaltigen) Strategie ausgerichteter Prozesse gemanagt. Sie treffen faktenbasiert Entscheidungen, um ausgewogene und nachhaltige Ergebnisse und Wirkungen bei allen Stakeholdern mittels der erstellten Vorhaben und Dienstleistungen zu erzielen. Sie binden dabei ihre Auftraggeber und Partner in die Entwicklung und Ausgestaltung ein.

Verantwortlich in der natürlichen Umwelt und der Gesellschaft agieren

Nachhaltige Organisationen gewährleisten, dass sie im Rahmen des übergeordneten Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung ihren direkten Einfluss und ihre Wirkungen auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern. Nachhaltige Organisationen verfügen über Richtlinien, Grundsätze und Standards, die die Auftragsvergabe, den Einkauf und die Beschaffung von Dienstleistungen und Material im In- und Ausland regeln und die sicherstellen, dass die gewünschten Wirkungen erzielt werden.

Kriterien

Die Kriterien des Ansatzes konkretisieren die in den Grundkonzepten definierten Anforderungen an nachhaltige Entwicklung. Sie sind kompatibel mit EFQM 2010. Die branchenspezifischen Anpassungen haben dazu geführt, dass aus drei Befähigerkriterien sechs Kriterien ausdifferenziert wurden.

Die branchenspezifischen Anpassungen sind folgende:

- „Wirkungen“ im Sinne der langfristig erzielten Ergebnisse stehen überall im Vordergrund und sind Handlungsmaxime.
- „Stakeholder-Orientierung“ leitet die Erstellung der Strategie, die Gestaltung der Befähiger und deren

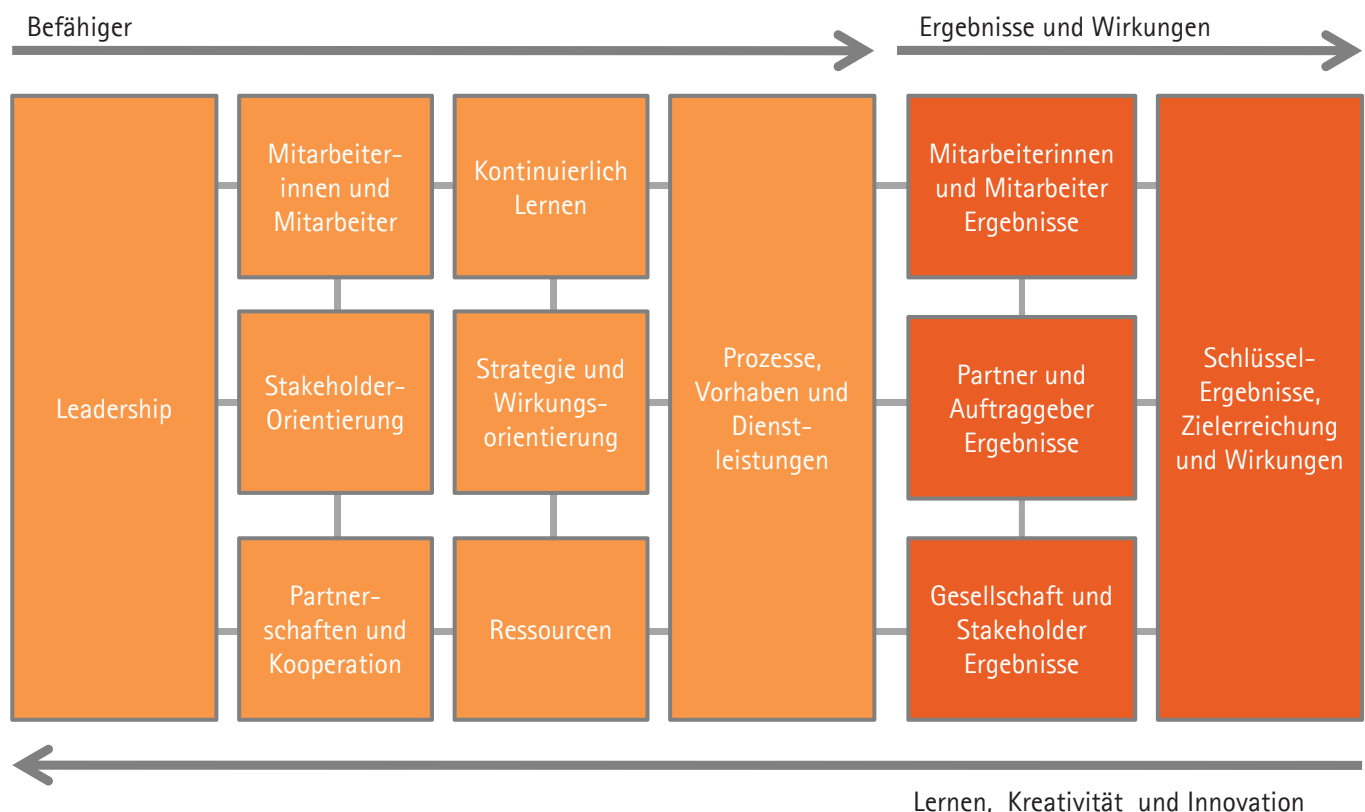
Ergebnisse/Wirkungen.

- „Kontinuierliches Lernen“ im Sinne von Anpassungsfähigkeit erhält mehr Gewicht in der Ausgestaltung organisationaler Prozesse und wird zu einem eigenen Kriterium. Dies ergänzt das bisherige Kriterium „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“.
- Anforderungen an „Partnerschaften“ werden in einem eigenen Kriterium „Partnerschaften und Kooperationen“ beschrieben. Z.B. die besonderen Beziehungen zwischen Auftraggebern, Partnern, Leistungsempfängern und der eigenen Organisation, die in einer klassischen Kunden-Lieferanten-Beziehung nicht ausreichend abgebildet werden können.

- Im Kriterium „Prozesse, Vorhaben und Dienstleistungen“ wird ein neuer Schwerpunkt auf die Ausgestaltung, nachhaltiger Vorhaben und Dienstleistungen und deren Nachweisbarkeit gelegt.

- In den Ergebniskriterien wird entsprechend den genannten Anpassungen nicht mehr von „Kunden“ sondern von „Partnern inkl. Auftraggebern“ sowie von „Gesellschaft und Stakeholder“ gesprochen.

Im Folgenden werden Auszüge aus den Befähiger- und Ergebniskriterien der IZ-Branchenversion dargestellt.



Leadership

Nachhaltige Organisationen werden durch Führungskräfte gelenkt, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Ethik, die sich an ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit orientieren und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Ethische Haltung, klare Werte und höchste Verhaltensstandards werden als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden und ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit als strategische Ziele definiert. Führungskräfte gehen mit Veränderungen konstruktiv um, sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um den anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.

- Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethische Grundsätze und sind Vorbild.
- Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.
- Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Stakeholdergruppen.
- Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der nachhaltigen Excellence.
- Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

Stakeholder-Orientierung

Nachhaltige Organisationen richten sich nach den Erwartungen ihrer Stakeholder aus und verstehen, dass die Stakeholder für die Existenz und den Fortbestand ihrer Organisation elementar sind. Sie analysieren, bewerten und priorisieren ihre internen und externen Stakeholder und sorgen für einen ausgewogenen Interessenausgleich bei konkurrierenden Erwartungen, ohne einzelne Stakeholder, wie z.B. die Auftraggeber, hervorzuheben.

- Die Stakeholder-Orientierung wird durch systematisches Identifizieren und Analysieren der innerhalb und außerhalb der Organisation befind-

lichen Stakeholder und deren Erwartungen erreicht.

- Die Stakeholder-Orientierung wird durch einen offenen und transparenten Dialog gefördert.
- Die Stakeholder-Orientierung wird durch das Erzielen einer ausgewogenen und belegbaren Wertschöpfung gesteuert.
- Die Stakeholder-Orientierung wird durch die direkte Einbindung in betriebliche Strukturen und Abläufe erreicht.

Strategie und Wirkungsorientierung

Nachhaltige Organisationen verwirklichen ihre auf eine Nachhaltige Entwicklung ausgerichtete Mission und Vision, indem sie eine auf die Stakeholder ausgerichtete Strategie entwickeln. Darüber hinaus beruht die Strategie auf der Analyse der eigenen Leistungsfähigkeit. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren.

- Die Strategie wird daraufhin überprüft, ob die angestrebten Wirkungen erreicht werden. Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedarfe und Erwartungen der Stakeholder und des

externen Umfelds.

- Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Kompetenzen.
- Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert, um ökonomische, gesellschaftliche/soziale und ökologische Nachhaltigkeit und entsprechende Wirkungen sicherzustellen.
- Die Strategie und die unterstützten Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen so umgesetzt, dass die angestrebten Wirkungen erzielt werden.

Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung

Die Verankerung von Nachhaltigkeit in Organisationen bedeutet, einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Dieser zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass Entscheidungen auf anderen Präferenzen als den bisherigen beruhen. Wenn diese nur die eigene Organisation und das heute und morgen berücksichtigen, sind sie nicht nachhaltig. Vielmehr müssen Entscheidungen langfristige Trends beachten. Unternehmerische Verantwortung bezieht Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Stakeholder und die Gesellschaft mit ein. Entscheidungsprozesse müssen daher so gestaltet werden, dass Zielkonflikte erkannt und berücksichtigt werden. Dies erfordert erweiterte Leadership-Kompetenzen, die InWEnt als Kompetenz für nachhaltige Entwicklung definiert hat. Dazu gehören das systemorientierte Denken, ein

kreativer Umgang mit Veränderungen sowie die Fähigkeit langfristige Perspektiven in konkretes, prozessorientiertes Handeln umzusetzen.

Diese Kompetenzen müssen gezielt in der Organisation aufgebaut werden. Da Kompetenzerwerb ein individueller und oftmals unbewusster Prozess ist, müssen neben spezifischen Weiterbildungsangeboten auch Lernprozesse am Arbeitsplatz gestaltet und gefördert werden. Dazu bedarf es einer Unternehmenskultur, die sich durch eine Fehler- und Lernkultur, Prozessorientierung und Selbstwirksamkeit auszeichnet.

InWEnt hat die Förderung einer produktiven Unternehmenskultur als Führungsaufgabe definiert und einen unternehmensweiten Lernprozess aufgesetzt.

Nachhaltige Organisationen achten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wertschätzen sie und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation, die Vorhaben und Dienstleistungen und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickeln Kompetenzen bei allen mit der Organisation verbundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und fördern Partizipation, Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmern sich um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie kommunizieren, belohnen und erkennen Leistungen an. Menschen werden motiviert und Engagement wird gefördert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation und ihrer Stakeholder einzusetzen.

- Die Personalpolitik unterstützt die Strategie der Organisation.
- Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Kontinuierlich Lernen

Nachhaltige Organisationen verstehen sich als lernende Organisationen. Sie suchen aktiv Lernimpulse, in dem sie interne und externe Bewertungen durchführen und Veränderungstreiber kennen und berücksichtigen. Nachhaltige Organisationen gehen mit Herausforderungen konstruktiv um. Sie steigern ihre Leistung und Qualität durch kontinuierliche Lernprozesse und systematische Innovation, indem sie Lernen methodisch fördern und die Kreativität all ihrer Stakeholder nutzbar machen.

- Lernende Organisationen entwickeln Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung auf organisationaler und individueller Ebene, als Basis für Produktivität, Erfolg und Anpassungsfähigkeit.
- Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um Kompetenzen in der Organisation aufzubauen.
- Ergebnisse und Wirkungen werden systematisch erfasst, gemessen und zur Steuerung innerhalb der Organisation genutzt.
- Veränderungsprozesse werden wirkungsorientiert gestaltet/gesteuert und transparent dargestellt.

Partnerschaften und Kooperationen

Nachhaltige Organisationen verstehen und betreiben „Kunden“-Beziehungen als Partnerschaften. Sie planen und steuern Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke gemäß der eigenen Strategie und um wirkungsvolle Durchführung von Prozessen, Vorhaben und Dienstleistungen zu befördern. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und auf die Gesellschaft auch in Partnerschaften und Kooperationen wirksam steuern.

- Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke werden angebahnt, verhandelt und definiert, um gegenseitige und die jeweiligen Stakeholder betreffende Wertschöpfung zu erzielen.
- Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke werden koordiniert und gepflegt, um gegenseitige und die jeweiligen Stakeholder betreffende Wertschöpfung zu erzielen.

Ressourcen

Nachhaltige Organisationen planen und steuern die eigenen Ressourcen effektiv und effizient, um die Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen, Vorhaben und Dienstleistungen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern. Bei einem nachhaltigen Management der Ressourcen werden die verschiedenen jeweils relevanten Stakeholder eingebunden und transparente und vertrauensvolle Kooperationen oder Partnerschaften aufgebaut.

- Finanzen werden für einen nachhaltigen Erfolg gemanagt.
- Gebäude, Sachmittel, Material und natürliche Ressourcen werden zur Unterstützung der Strategie der Organisation und in der Umsetzung von Prozessen, Vorhaben und Dienstleistungen nachhaltig gemanagt.
- Technik und Technologie werden gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.
- Beziehungen zu Lieferanten werden gemanagt.

Umweltmanagement

Ein Umweltmanagement ermöglicht eine systematische Identifikation, Bewertung und Steuerung wesentlicher Umweltauswirkungen einer Organisation. Dies setzt voraus, dass hierfür regelmäßig und systematisch Daten erhoben werden. Organisationen, die hauptsächlich Dienstleistungen anbieten, konzentrieren sich dabei auf den effizienten Einsatz selbstverbrauchter Ressourcen wie Papier, Energie, IT und Reisen. Ein weiterer Schritt ist es, verursachte CO₂ Emissionen durch Klimakompensationen auszugleichen.

Umweltmanagement bei InWEnt umfasst folgende Bereiche: Energie, Wärme, Reisen, Essen & Catering, Beschaffung, Entsorgung und Wasser. Ziel ist es, sowohl den Verbrauch zu reduzieren und als auch den Anteil der Ressourcen aus „grünen Quellen“ zu erhöhen. So wird z.B. im Bereich Energie die Öko-Stromnutzung erhöht und im Bereich Beschaffung der Anteil nachhaltiger Büromaterialien gesteuert.

Die Datenerhebung führt InWEnt in allen ihren achtzehn Standorten in Deutschland durch.

Für eine Bewusstseins-schärfung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden regelmäßig Informationen zu Einsparungsmöglichkeiten bei Wasser, Energie und Reisen zur Verfügung gestellt. Das zuständige Personal vor allem bei Beschaffung und Essen & Catering bildet sich durch externe Schulungen weiter.

Als Organisation der internationalen Personalentwicklung, die weltweit Trainings und Konferenzen durchführt, liegt ein besonderer Schwerpunkt auf einer nachhaltigen Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen. Dabei wurde für die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen ein Leitfaden und eine Checkliste zum nachhaltigen Veranstaltungsmanagement entwickelt, welche konkrete Tipps und Hinweise enthält.

Nachhaltige Organisationen entwerfen, managen und verbessern Prozesse, Vorhaben und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für die Stakeholder zu generieren. Sie implementieren Anforderungen an Nachhaltigkeit und berücksichtigen die Interessen der Stakeholder grundsätzlich in sämtlichen Prozessen. Sie hinterfragen kontinuierlich die in den Prozessen diesbezüglich aufgesetzten Ziele, Tätigkeiten und Schnittstellen. Sie überprüfen die Wirkungsorientierung ihrer Vorhaben, Produkte und Dienstleistungen.

- Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um die Wertschöpfung für die Stakeholder zu optimieren.

- Vorhaben, Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um Wertschöpfung für die Stakeholder zu schaffen.
- Vorhaben, Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.
- Vorhaben, Produkte und Dienstleistungen werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den Auftrag, die Wirkungsorientierung und den nachhaltigen Erfolg der Organisation zu sichern.
- Kooperationen und Partnerschaften werden im Auftragsmanagement gestaltet.

Prozesse, Vorhaben und Dienstleistungen

Ergebnisse: Partner und Auftraggeber

Nachhaltige Organisationen

- Entwickeln und vereinbaren ein Set von Leistungsindikatoren und Ergebnismessgrößen, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und der unterstützenden Vorgehensweisen zu bestimmen, die auf den Bedarfen und Erwartungen ihrer Partner (Auftraggeber, Kooperationspartner und Leistungsempfänger) basiert.
- Setzen klare Ziele für Schlüsselergebnisse, die auf den Bedarfen und Erwartungen ihrer Partner basieren und auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie stehen.

Wahrnehmungen

- Messergebnisse zeigen, wie die Partner die Organisation und ihre Prozesse, Vorhaben und Dienstleistungen wahrnehmen (z.B. anhand von Evaluierungen, Befragungen, Fokusgruppen, Lob und Anerkennung sowie Beschwerden).

- Die Wahrnehmungen der Partner liefern ein klares Verständnis über die Effektivität und die Umsetzung einer partnerorientierten Strategie sowie der unterstützenden Leitlinien und Prozesse.

Leistungsindikatoren

- Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, die die Organisation verwendet, um die eigene Leistung zu überwachen, zu verstehen, zu verbessern und um zu prognostizieren, wie die Partner diese Leistung wahrnehmen werden.
- Diese Indikatoren ermöglichen ein klares Verständnis über die Effizienz und Effektivität der Umsetzung und Durchführung der partnerbezogenen Strategie, der unterstützenden Leitlinien sowie der Prozesse, Vorhaben und Dienstleistungen der Organisation.

Ergebnisse: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Nachhaltige Organisationen

- Entwickeln und vereinbaren ein Set von Leistungsindikatoren und Ergebnismessgrößen, die auf den Bedarfen und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter basieren, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und der unterstützenden Vorgehensweisen zu bestimmen.
- Setzen klare Ziele für Schlüsselergebnisse, die auf den Bedarfen und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter basieren, als auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie stehen.

Wahrnehmungen

- Messergebnisse zeigen, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Organisation und ihre Prozesse, Vorhaben und Dienstleistungen wahrnehmen (z.B. anhand von Befragungen, Fokusgruppen, Interviews, strukturierten Beurteilungsgesprächen).

- Diese Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern sowohl ein klares Verständnis über die Effektivität des Einsatzes, als auch über die Umsetzung einer Personalstrategie sowie der unterstützenden Leitlinien und Prozesse der Organisation.

Leistungsindikatoren

- Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, die die Organisation verwendet, um die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verfolgen, zu analysieren, zu planen, zu verbessern und um einzuschätzen, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Leistung wahrnehmen werden.
- Diese Indikatoren ermöglichen ein klares Verständnis über die Effizienz und die Effektivität zur Umsetzung der Personalstrategie sowie der unterstützenden Leitlinien und der Prozesse der Organisation.

Nachhaltige Organisationen

- Entwickeln und vereinbaren ein Set von Leistungsindikatoren und Ergebnismessgrößen, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer akteurs- und umfeldbezogenen, gesellschaftlichen und ökologischen Strategie und der unterstützenden Leitlinien zu bestimmen. Diese basieren auf den Bedarfen und Erwartungen der Stakeholder (Kooperationspartner, Zielgruppen, Lieferanten, weitere gesellschaftliche Gruppierungen) und den gesellschaftlichen Anforderungen wie dem Leitbild nachhaltige Entwicklung.
- Setzen klare Ziele für Ergebnisse die auf den Bedarfen und Erwartungen ihrer weiteren externen Stakeholder basieren im Einklang mit ihrer gewählten Strategie stehen.

Wahrnehmungen

- Diese Messergebnisse zeigen, wie der erweiterte Kreis der Stakeholder und Akteure die Organisation und ihre Prozesse, Vorhaben und Dienstleis-

tungen wahrnehmen (z.B. anhand von Befragungen, Interviews, strukturierten Beurteilungsgesprächen).

- Diese Wahrnehmungen aus der Gesellschaft und von den Stakeholdern liefern ein klares Verständnis sowohl über die Effektivität des Einsatzes, als auch über die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie sowie der unterstützenden Leitlinien und Prozesse der Organisation.

Leistungsindikatoren

- Dabei handelt es sich um Messergebnisse, die die Organisation verwendet, um die eigene Leistung zu überwachen, zu verstehen und zu verbessern und um festzustellen, wie die Stakeholder und die Gesellschaft diese Leistung wahrnehmen werden.
- Diese Indikatoren ermöglichen ein klares Verständnis über Effizienz und Effektivität zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie, als auch der unterstützenden Leitlinien und der Prozesse der Organisation.

Ergebnisse: Gesellschaft und Stakeholder

Nachhaltigkeitsbericht

Nachhaltigkeitsberichte tragen – wenn sie als Steuerungsinstrument verstanden werden – zur Umsetzung einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensstrategie bei. Durch eine kontinuierliche Berichterstattung werden notwendige Veränderungsprozesse in der Organisation erkannt und befördert. Es findet eine konsequente Auseinandersetzung mit den Anforderungen an Nachhaltigkeit in der eigenen Organisation statt. Über einen Bericht wird aber auch gegenüber externen Anspruchsgruppen aufgezeigt, wie man in der Organisation mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen umgeht. Die Organisation schafft dadurch Vertrauen und fördert einen zukunftsbezogenen Dialog. Auf diese Weise wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung zentrales Element ei-

ner konsequenten Unternehmensstrategie.

Mit diesem Anspruch hat InWEnt 2009 den ersten Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Um Nachhaltigkeit mit den bestehenden Managementinstrumenten zu verzahnen, erfolgte eine erste Standortbewertung analog zu den EFQM Kriterien.

Die erste Berichterstattung hat dazu beigetragen, die Beziehungen zu Auftraggebern, Partnern und dem gesellschaftlichen Umfeld auf- und auszubauen. Sie lieferte Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells und hat wichtige Impulse für den Ausbau eines Kooperationsmanagements geliefert. Auch neue Anforderungen an die "Lieferkette" für die eigenen Capacity-Building-Programme sind deutlich geworden.

Verbleibstudien

Zur Überprüfung der mittelfristigen Wirkungen von InWEnt-Programmen, insbesondere des International Leadership Trainings (ILT), wurde eine standardisierte längsschnittliche Verbleibstudie durchgeführt und zu einem Standardinstrument weiterentwickelt.

In einem ILT werden Fach- und Führungskräfte von Unternehmen und Institutionen aus Entwicklungs- und Transformationsländern befähigt und begleitet, Veränderungsprozesse in ihren Ländern anzustoßen und zu managen. An diesem einjährigen Programm, welches zu einem Großteil am Lernort Deutschland durchgeführt wird, nehmen ca. 400 Teilnehmerinnen und Teilnehmer jährlich teil.

Im Rahmen der Verbleibstudie wer-

den diese Alumni nach Programmende regelmäßig zu verschiedenen Zeitpunkten (sechs Monate, ein und drei Jahre nach der Rückkehr) befragt. Die Ergebnisse der Verbleibstudien liefert Informationen über:

- den beruflichen Werdegang der ehemaligen ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmer,
- Veränderungen, die von den Alumni in ihrem Arbeitsumfeld bewirkt wurden,
- erzielte übergeordnete Wirkungen in Sektoren, Ländern und Regionen.

Verbleibstudien sind damit ein zentrales Element zur Überprüfung erzielter Wirkungen von InWEnt-Programmen und fördern die Zusammenarbeit mit den Alumni, um die Qualität der Programme zu erhöhen.

Schlüsselergebnisse, Zielerreichung und Wirkung

Nachhaltige Organisationen

- Entwickeln und vereinbaren ein Set von finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsindikatoren und Ergebnisgrößen, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie, die Erzielung von bestimmten Zielen, die auf den Bedarfen und Erwartungen der relevanten Stakeholder basieren, zu erfassen.
- Setzen klare Ziele für Schlüsselergebnisse, die auf den Bedarfen und Erwartungen ihrer relevanten Stakeholder basieren, als auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie stehen.

Je nach Zweck der Organisation können Messergebnisse folgende Aspekte umfassen:

1. Organisationseigene Ziele und Wirkungen
2. Übergeordnete Ziele und Wirkungen der nachhaltigen Entwicklung

3. Ziele und Wirkungen des Lernens – innerhalb und außerhalb der Organisation

Erfolgsmessgrößen

Dabei handelt es sich um die finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse, die den Erfolg der Umsetzung der Strategie und des Auftrags der Organisation zeigen. Das Set von Messergebnissen und maßgeblichen Zielen wird definiert und mit den relevanten Stakeholdern abgestimmt.

Schlüsselleistungsindikatoren

Dabei handelt es sich um die finanziellen und nicht-finanziellen Indikatoren, die verwendet werden, um die operative Leistung der Organisation und ihrer Vorhaben und Dienstleistungen zu messen. Sie helfen, die Schlüsselergebnisse zu überwachen, zu verstehen, Ergebnisse vorherzusagen und zu verbessern.



Die Anwendung

Der branchenspezifische Ansatz NaP – Sustainable Excellence beinhaltet neben den Grundkonzepten und den Kriterien, konkrete Instrumente zur Analyse und Bewertung der Performance der Organisation sowie zur Steuerung von Strategie-, Lern- und Veränderungsprozessen. Eines der zentralen Instrumente ist die RADAR-Logik des EFQM-Modells 2010. RADAR bedeutet: Ergebnisse (Results) – Vorgehen (Approach) – Umsetzung (Deployment) – und Bewertung und Verbesserung (Assessment and Review).

Darüber hinaus gibt es verschiedene Formen der Selbstbewertung für unterschiedliche Beteiligte innerhalb der Organisation sowie Lernworkshops, um bedarfsgerechte Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren und umzusetzen. Impulse für Veränderungen können auch aus externen Bewertungen abgeleitet werden.

Verbesserungen und Innovationen entstehen sowohl aus der Überprüfung erreichter Ergebnisse und Wirkungen, als auch im Rahmen von Dialog- und Lernpro-

zessen mit verschiedenen Stakeholdern. Die nachfolgend vorgestellten Methoden und Instrumente zur Gestaltung von Strategie-, Lern- und Veränderungsprozessen orientieren sich dabei am EFQM-Modell 2010. Sie wurden erweitert durch umfangreiche Erfahrungen, die in Organisationen unterschiedlicher Branchen, Größen und Komplexitäten gewonnen wurden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation ist die Förderung von Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung.

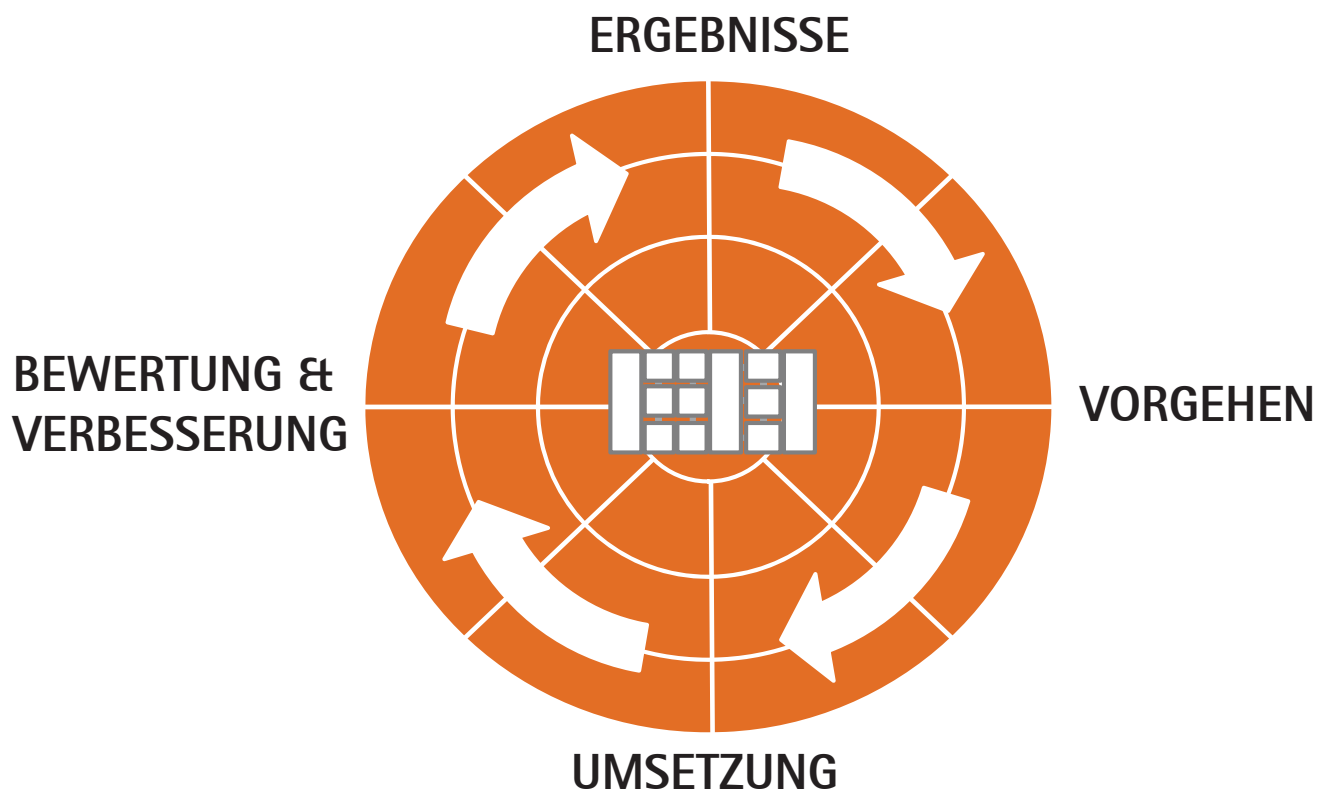
RADAR®-Logik

RADAR ist ein Instrument zur Unternehmensführung. Es liefert Verfahren und Methoden zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und zur Steuerung von Strategie-, Lern- und Veränderungsprozessen. Die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten von RADAR unterstützen Verantwortungsträger, Standortbewertungen zur Einschätzung des Reifegrads der eigenen Organisation vorzunehmen, Veränderungsbedarfe gezielt aufzuspüren und bedarfsgerechte Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

Ausgangspunkt für nachhaltigkeitsorientierte Organisationen bei der Anwendung der RADAR-Logik ist die Festlegung konkreter Nachhaltigkeitsziele (Results), die sich aus der Nachhaltigkeitsstrategie

der Organisation ableiten. Mit diesen Zielen wird die Erreichung messbarer Ergebnisse und Wirkungen angestrebt. Dafür müssen geeignete Vorgehensweisen entwickelt und geplant werden (Approach), die an der Strategie und damit an den Bedarfen der Stakeholder ausgerichtet sind. Die Umsetzung (Deployment) erfolgt prozesshaft und wirkungsorientiert. So hilft RADAR einerseits Güte, Eignung und Wirkung der Vorgehensweisen zu erfassen. Andererseits erfolgt eine systematische und regelmäßige Überprüfung (Assessment and Review). Ziel ist, die richtigen Vorgehensweisen und damit verbundene Prozesse und Instrumente zur Steuerung der Organisation zu identifizieren und sie kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Die Anwendung von RADAR zur Steuerung von Ergebnissen und Wirkungen ermöglicht die Bewertung von Relevanz und Nutzen an sich als auch in Bezug auf die tatsächliche Leistung. Ergebnisse und Wirkungen sind nur dann exzellent und nachhaltig, wenn sie gemäß der formulierten Ziele umfassend, zeitgerecht, verlässlich, präzise und angemessen sind und gleichzeitig mit der Strategie und den Bedarfen der Stakeholder im Einklang stehen. Exzellente Ergebnisse zeigen positive Trends und ermöglichen eine Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen. In nachhaltigen exzellenten Organisationen werden zudem auch die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Vorgehensweisen, ihren Wirkungen und Ergebnissen beobachtet und gesteuert.



RADAR-Logik nach dem EFQM-Modell 2010 (angepasst)

Lern- und Dialogformate

Zentrales Element für die Gestaltung von Strategie-, Lern- und Veränderungsprozessen ist die regelmäßige Reflexion (Bewertung) der Vorgehensweisen. Ziel dieser Bewertung ist die Überprüfung, wo die Organisation bei ausgewählten Aspekten (z.B. Strategie oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zum Thema Nachhaltigkeit steht. Die Grundkonzepte und Kriterien liefern dabei Ansatzpunkte und Orientierungshilfen, um Anpassungen vorzunehmen und Veränderungsprojekte z.B. in Prozessen, Vorhaben oder Dienstleistungen zu identifizieren und zu steuern. Welche der Orientierungspunkte wann und welcher Form in der eigenen Organisation berücksichtigt werden, hängt von der Strategie, internen und externen Faktoren und dem Reifegrad der Organisation ab. Grundsätzlich sollten eigene Wege auf dem Weg zu einer nachhaltigen Organisation erarbeitet werden. Nachhaltige Excellence ist erst dann erreichbar, wenn aus den ermittelten Verbesserungspotenzialen tatsächlich Verbesserungsaktivitäten priorisiert, geplant, umgesetzt und überprüft werden.

Für die Bewertung ausgewählter Aspekte im Rahmen von Lern- und Dialogprozessen eignen sich zweistündige, moderierte Workshops mit bis zu acht Teilnehmerin-

nen und Teilnehmern, die zu dem ausgewählten Thema einen Beitrag leisten können bzw. damit verbundene Aufgaben wahrnehmen. Gemeinsam werden die Anforderungen an Nachhaltigkeit auf die eigene Arbeit übertragen, unterschiedliche Sichtweisen deutlich gemacht und gemeinsam Ideen zur Verbesserung entwickelt.

Die Workshops werden von ausgebildeten Moderatorinnen und Moderatoren entlang der folgenden Bausteine geführt:

- Ziele und Wirkungen des Lernprozesses abstimmen und vereinbaren,
- individuelle Standortbestimmung in Anlehnung an die Orientierungspunkte jeweils eines Grundkonzeptes oder Kriteriums,
- Austausch der individuellen Bewertungen; Sichtung der in Betracht gezogenen Nachweise und Zusammenführung zu konsensualen Verbesserungspotenzialen sowie
- Ableiten, Vereinbaren und Planen von Verbesserungsmaßnahmen.

Lern- und Dialogformate fördern in der Organisation und im Umfeld:

- eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis über Ausrichtung und konzeptionellen Rahmen

zur Verbesserung der Nachhaltigkeit,

- eine bedarfsgerechte Einbindung und Mitwirkung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch von Kooperationspartnern oder Auftraggebern zur kontinuierlichen Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit,
- die Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen, wie z.B. wechselseitige Zusammenhänge zwischen Systemen zu erkennen, eigenverantwortlich und prozessorientiert zu handeln, mit Veränderungen kreativ umzugehen sowie Dialog und Austausch zu fördern. Dazu gehört auch die Befähigung eigenes Handeln unter Berücksichtigung kurz- und langfristiger Auswirkungen auf die soziale, wirtschaftliche und ökologische Umwelt zu reflektieren und zu steuern,
- Zusammenhänge, Zielkonflikte und Widersprüche im Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen an Nachhaltigkeit zu erkennen und diese für eine produktive Entwicklung zu nutzen und
- vielfältige Verbesserungsinitiativen in das tägliche Geschäftsgeschehen, in Vorhaben und Wirkungsweisen zur Förderung der Nachhaltigkeitsstrategie zu integrieren.

Bewertungsformate

Während es in den Lern- und Dialogformaten um einen professionellen Umgang mit Veränderungsbedarfen in der Organisation geht, fördern Selbstbewertungen einen strukturierten und objektiven Bewertungsprozess von Vorgehensweisen und Prozessen sowie erzielten Ergebnissen und Wirkungen in der gesamten Organisation.

Selbstbewertungen erfolgen auf Basis aller Grundkonzepte und Kriterien. Ziel

ist die Gewinnung von Erkenntnissen über Stärken und Verbesserungspotenziale sowie über Fortschritt und der Wirksamkeit von eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen. Die Selbstbewertungen sind zudem Grundlage für einen Vergleich mit anderen Organisationen. Sie sind auch eine gute Vorbereitung für eine externe Anerkennung der Leistungen im Sinne der nachhaltigen Excellence (Fremdbewertung). Analog zu EFQM 2010 ist auch hier die Er-

mittlung von Punkten auf Ebene des Modells möglich.

Im Rahmen von NaP – Sustainable Excellence sind verschiedene Selbstbewertungsansätze möglich, die nachfolgend vorgestellt werden. Die Methoden zur Gestaltung und Umsetzung von Selbstbewertungen sind vergleichbar mit der Praxis bei EFQM 2010.

Gewichtung der Kriterien

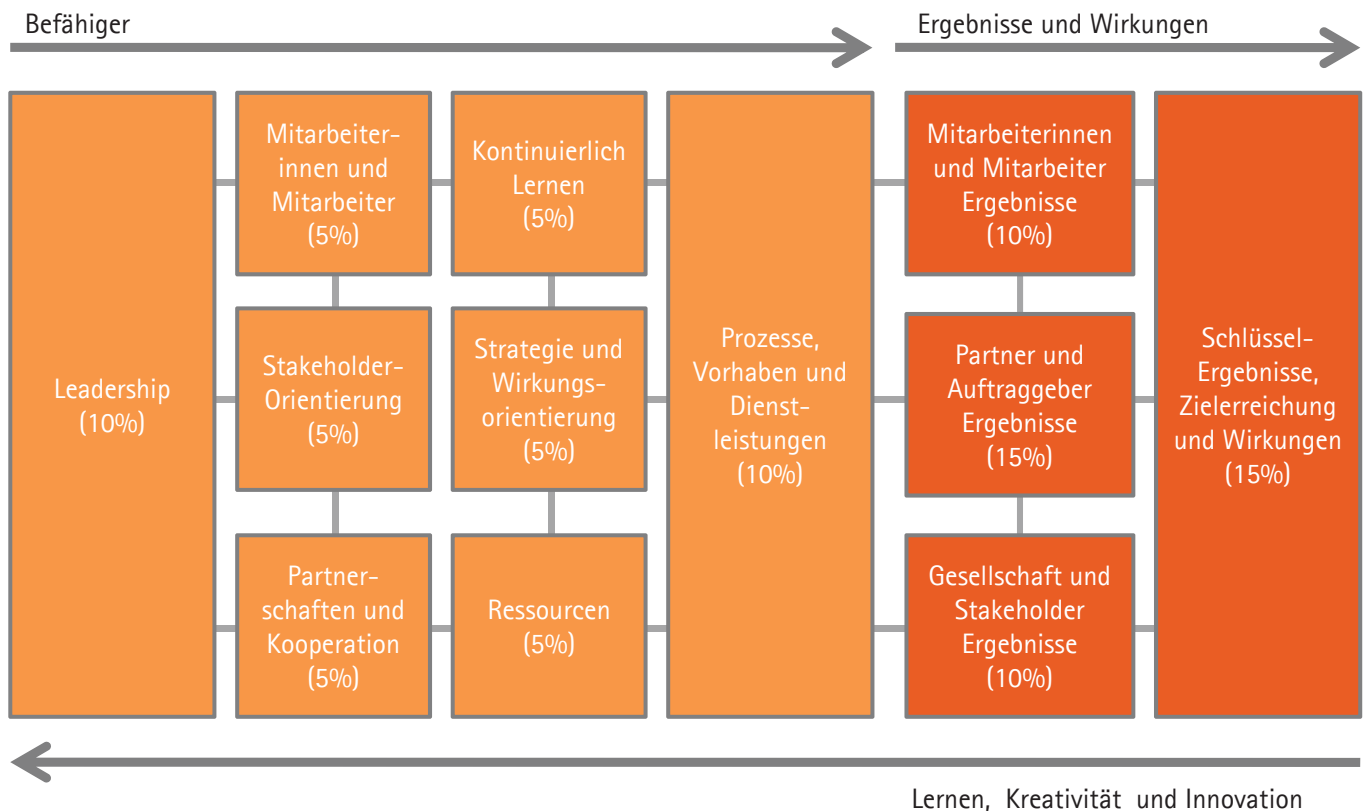
Analog zu EFQM 2010 wurde bei NaP – Sustainable Excellence eine Gewichtung der Kriterien vorgenommen. Auch hier werden 50% der Gewichtung den Befähigern zugewiesen und 50% den Ergebnissen.

Branchenspezifische Anforderungen

zeigen sich in der Hervorhebung der Befähigerkriterien Kontinuierliches Lernen, Stakeholder-Orientierung und Partnerschaften/Kooperationen. Dadurch entstand eine Kriteriengewichtung wie in nachfolgender Abbildung dargestellt.

Dadurch ist die Ermittlung von Punkten im Rahmen von Selbstbewertungen

und Fremdbewertungen möglich. Dies ist z.B. dann sinnvoll, wenn die Weiterentwicklung der Organisation von Bewertung zu Bewertung nachverfolgt und transparent gemacht werden soll. Zudem ermöglicht die Punktbewertung einen Vergleich mit anderen Organisationen, die NaP – Sustainable Excellence oder das EFQM-Modell 2010 anwenden.



NaP – Sustainable Excellence Ansatz mit Gewichtung (Darstellung angelehnt an das EFQM-Modell 2010)

Selbstbewertung auf Basis der Grundkonzepte

Die Selbstbewertung auf Basis aller Grundkonzepte kann in einem eintägigen, moderierten Workshop stattfinden. Die Teilnehmergruppe besteht aus den oberen Führungskräften, dem Top Management der Organisation. Im Rahmen des Workshops wird der Status Quo in der Organisation gemäß den Anforderungen der Grundkonzepte festgestellt. Hinterfragt wird der Umsetzungsgrad der Erfolgsfaktoren ei-

ner nachhaltigen und exzellenten Organisationsstruktur. Dabei werden sowohl Stärken als auch Verbesserungspotenziale zur Umsetzung nachhaltiger Excellence identifiziert.

Die Selbstbewertung auf der Grundlage der Grundkonzepte ist ein guter Einstieg in NaP – Sustainable Excellence. Daran schließt sich die Einführung des Ansatzes in der gesamten Organisation u.a. mit den nachfolgend beschriebenen Selbstbewer-

tungen und Lern- und Dialogformaten an.

Selbstbewertung auf Basis der Kriterien

Die Kriterien von NaP – Sustainable Excellence sind detaillierter als die übergeordneten Grundkonzepte. Eine Selbstbewertung aller Kriterien und dauert erfahrungsgemäß zwei Tage. Auch hier erfolgt die Moderation durch erfahrene Assessorinnen. Die Teilnehmergruppe besteht aus Führungskräften der Organisation. Im Rahmen des Workshops wird der Status

Quo den Anforderungen aus den Kriterien mittels RADAR gegenübergestellt. Auf Basis des Wissens und der Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden sowohl Stärken als auch Verbesserungspotenziale identifiziert, priorisiert und konkrete Verbesserungsmaßnahmen definiert. Diese Variante eignet sich besonders für eine erste Bewertung bei der Einführung des Ansatzes NaP – Sustainable Excellence. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen dabei die Anforderungen des Ansatzes umfassend kennen. Eine Punktbewertung wird hierbei i.d.R. nicht vorgenommen.

Je nach Reifegrad der Organisation können vorab durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Informationen und Nachweise über Vorgehensweisen und Ergebnisse/Wirkungen für die Bewertung erhoben werden. Eine entsprechende Vorbereitung kann in einem halbtägigen Workshop durchgeführt werden. Die Standortbewertung ist dadurch fundierter und erfolgt auf einer breiteren Informationsbasis. Eine Punktbewertung ist bei dieser Selbstbewertungsmethode möglich. Diese Form der

Selbstbewertung ist sinnvoll, wenn bereits erste Ansätze im Sinne der Nachhaltigkeit eingeführt wurden. Sie ist eine wichtige Vorbereitung für eine Fremdbewertung bzw. für die Teilnahme an Excellence Wettbewerben. Diese Selbstbewertungsmethode hat hohe Lerneffekte für alle Beteiligten am Prozess.

Fremdbewertung

Die Fremdbewertung wird als eine Ergänzung zu den verschiedenen Formen der Selbstbewertung gesehen. Ziel ist, die externe Perspektive von erfahrenen NaP/EFQM Assessoren einzuholen. Diese ist hilfreich in Vorbereitung auf die Anerkennung „Recognised for Excellence“ oder für die Teilnahme an einem Excellence Wettbewerb.

Generell erfolgt eine externe Bewertung analog der Methode des externen EFQM Assessments (European Excellence Award). Dabei ermittelt in einem Zeitraum von ca. drei Tagen ein Team von externen Assessoren Stärken und Verbesserungspotenziale. Nachweise und Informationen werden von den Assessoren in einstündigen Individu-

al- und Gruppeninterviews eingeholt und durch bestehende Dokumente der Organisation ergänzt. Interviewpartner sind Fach- und Führungskräfte.

Als Ergebnis der Bewertung wird ein „Feedback-Bericht“ erstellt, der die vom Assessoren-Team erkannten Stärken und Verbesserungspotenziale sowie die Erkenntnisse aus der RADAR-Bewertung enthält. Die Ergebnisse der Fremdbewertung werden im Führungskreis vom Assessoren-Team präsentiert. Im Rahmen der Ergebnispräsentation werden Verbesserungsmaßnahmen zusammen mit dem Führungsteam identifiziert und priorisiert.

Der Feedback-Bericht wird nach dem Muster des European Excellence Awards aufgebaut. Dadurch können die Ergebnisse auch zum externen Vergleich (Benchmarking) genutzt werden. Je nach Bewertungsergebnis kann anschließend die Anerkennung „Recognised for Excellence“ angestrebt werden.

Glossar

Auftraggeber

Auftraggeber sind diejenigen Institutionen, die Produkte oder Leistungen in Auftrag geben und Gelder bereitstellen. Dies sind z.B. Regierungen auf Bundes- oder Landesebene, andere öffentliche nationale oder internationale Organisationen, wie die EU, Weltbank oder UN-Organisationen, aber auch nationale wie internationale Unternehmen.

Bedarfe

Bedarfe bezeichnen die konkrete Nachfrage nach Produkten, Dienstleistungen, Personal oder finanziellen Mitteln, die im Vorfeld von Entwicklungsprojekten durch sogenannte Bedarfsanalysen erhoben werden. Die auf Bedarfe ausgerichtete Internationale Zusammenarbeit geht über eine reine Bedürfnisbefriedigung hinaus.

Dienstleistungen

Dienstleistungen umfassen ein breites Spektrum immaterieller Güter (hier auch im Sinne von Programmen und Vorhaben in der Internationalen Zusammenarbeit), die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einem Zeitrahmen zur Deckung eines Bedarfs erbracht werden.

Ethische Grundsätze der Nachhaltigkeit

Ethische Grundsätze orientieren sich an den durch Global Compact und ISO 26000 formulierten Prinzipien. Diese sind international anerkannt und verfolgen das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung.

Führungskräfte

Führungskräfte sind Personen, die Führungsaufgaben in einer Organisation oder einem Unternehmen wahrnehmen. Führung ist ein Teilbereich des Managements. Führungskräfte verfügen über Leadership-

kompetenzen, die über reine Managementaufgaben hinaus gehen.

Gesellschaft

Die Gesellschaft ist das Umfeld einer Organisation, bestehend aus einem System unterschiedlicher Stakeholder, inklusive Stakeholder im globalen, sozialen, ökologischen und ökonomischen Wirkungskreis der Organisation, auf die sich die Aktivitäten der Organisation auswirken können.

Kompetenzen

Kompetenzen umfassen Fähigkeiten, die zu Resultaten aus einem Lern- und Entwicklungsprozess auf individueller und organisationaler Ebene führen. Es wird unterschieden zwischen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Persönlichkeitskompetenz. Die Gesamtheit wird als Kompetenz für nachhaltige Entwicklung bezeichnet. In Abgrenzung zur formalen Ausbildung ist Kompetenz stets ein subjektives Verhalten und die Fähigkeit zum selbstständigen Handeln. Kompetenzen entstehen aus Lern- und Entwicklungsprozessen auf individueller und organisationaler Ebene.

Kooperationen

Kooperationen sind Beziehungen zwischen der eigenen Organisation und anderen Unternehmen und Organisationen aufgrund einer vertraglichen Bindungen im Rahmen eines konkreten Kooperationsvorhabens.

Kultur der nachhaltigen Excellence

Eine Kultur der nachhaltigen Excellence umfasst spezifische Werte, Grundsätze und Verhaltensweisen, die von Gruppen in einer Organisation vertreten werden und die die Interaktion untereinander und im Kontakt mit externen Stakeholdern der Or-

ganisation bestimmen. Diese spezifischen Werte und Grundsätze beruhen auf den Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung im ökologischen, ökonomischen und sozialem Verständnis und bieten die Möglichkeit, das Verhalten von Organisationsmitgliedern indirekt zu steuern.

Leistungsempfänger

Leistungsempfänger bezeichnet die Bevölkerungsgruppe im Zielland, der die Leistungen der Internationalen Zusammenarbeit unmittelbar oder mittelbar zugute kommen sollen.

Lernen

Lernen ist das Aufnehmen, Verarbeiten und Umsetzen von Informationen und Wahrnehmungen. Lernen ist ein kontinuierlicher Prozess, der zu einer Erweiterung von Kompetenzen, einer Veränderung im Verhalten oder im Verhaltenspotenzial führt und auf Erfahrungen aufbaut.

Lieferanten

Lieferanten werden im Zusammenhang mit der Beschaffunbeauftragt. Dies sind Unternehmen und Organisationen, die fertige Leistungen und Produkte für die Organisation liefern.

Mission

Eine Mission beschreibt die langfristige Zielsetzung bzw. den Sinn und Zweck einer Organisation und wird von den Stakeholdern akzeptiert. Eine Mission präzisiert, warum eine Organisation existiert und welches Mandat sie erfüllen soll.

Partner

Partner sind Regierungen, Organisationen oder Individuen, mit der die eigene Organisation zusammenarbeitet, um gemein-

same Ziele zum nachhaltigen beiderseitigen Nutzen zu erreichen. Zu den Partnern gehören Auftraggeber, Partner vor Ort und Fachpartner. Die Beziehung kann in Form einer Partnerschaft oder Kooperation organisiert sein.

Partnerschaft

Eine Partnerschaft ist eine langfristige, strategisch ausgerichtete Beziehung zwischen der eigenen Organisation und anderen Organisationen, die gemeinsame Interessen verfolgen.

Prozess

Ein Prozess umfasst zusammenhängende Aktivitäten, bei denen der Output einer Aktivität zum Input für eine andere Aktivität wird. Prozesse erbringen Wertschöpfung, indem sie aus definierten Inputs definierte Outputs erzeugen und dabei auf Ressourcen zurückgreifen.

Ressourcen

Ressourcen sind alle in der Organisation eingesetzten Mittel. Darunter werden sowohl Arbeit und Finanzmittel als auch die natürlichen Ressourcen verstanden. Hinzu kommen generative Ressourcen, wie z.B. menschliche Fähigkeiten, Wissen, Informationen, soziale Beziehungen und kulturelle Praktiken.

Stakeholder

Stakeholder sind Individuen, Gruppen oder Organisationen, die ein Interesse an der Organisation und ihren Vorhaben und Dienstleistungen haben. Stakeholder können sowohl intern als auch extern sein. Sie werden entweder direkt in die Prozesse der Organisation eingebunden oder sie äußern ihre Bedürfnisse über verschiedene Medien. Das Aushandeln verschiedener Hand-

lungsoptionen mit den Stakeholdern, die auch Auftraggeber, Partner oder Leistungsempfänger sein können, bildet die Grundlage jedes Veränderungsprozesses.

Strategie

Organisationen entwickeln Strategien, um ihre langfristigen Ziele zu erreichen. Diese Strategie ist meist einer Vision, einem Leitbild und einer Mission der Organisation nachgeordnet. Die Strategie gibt der Organisationsführung die mittel- bis langfristige Ausrichtung und Planung vor und sie kann Teilstrategien beinhalten.

Technologie

Technologien sind alle technischen und nicht-technischen Mittel, die das Arbeiten, Wirken und die Problemlösung in der Organisation unterstützen.

Vorhaben und Programme

Vorhaben und Programme sind funktional, räumlich, wirtschaftlich und zeitlich abgegrenzte Maßnahmenbündel mit zielorientierter Aufgabenstellung. Es handelt sich in der Regel um vereinbarte Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit.

Vision

Eine Vision beschreibt, was eine Organisation langfristig erreichen möchte. Sie dient als klare Orientierung für gegenwärtige und zukünftige Handlungsoptionen und bildet zusammen mit der übergeordneten Mission die Basis für die Strategie und unterstützende Leitlinien.

Werte

Werte sind anerkannte Anschauungen oder Grundsätze, an denen sich das Verhalten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der

Organisation im Innen- und Außenverhältnis orientiert. Werte sind eine Richtschnur; sie helfen bei der Beurteilung, was gut oder wünschenswert ist und was nicht. Sie beeinflussen ganz wesentlich das Verhalten von Einzelnen und Teams und bieten einen Orientierungsrahmen in allen Situationen.

Wertschöpfung

Wertschöpfung ist die Erschaffung eines Mehrwerts durch die Umsetzung eines Vorhabens oder einer Dienstleistung.

Wirkungen und Ergebnisse

Als Wirkungen und Ergebnisse (Englisch: Impact/Results) wird der (in-)direkte langfristige Nutzen, der durch Vorhaben erzielt wird, bezeichnet. Die angestrebten Wirkungen werden gemeinsam definiert und im Auftrag/Angebot als Ziel formuliert und abschließend gemessen bzw. evaluiert.

Wirkungsorientierung

Bei der Konzeption und Planung von Vorhaben und Dienstleistungen werden über Wirkungshypothesen angestrebte Wirkungen definiert. Es werden dabei Annahmen getroffen, mit welchen Leistungen welche Veränderungen auf der Ebene von Individuen, Organisationen oder Systemen bewirkt werden sollen. Diese Wirkungszusammenhänge sind Grundlage für Monitoring und Evaluierung.

Wissen

Wissen baut auf Daten und Informationen auf und ist stets an Personen gebunden. Es ist Bestandteil von Erfahrungen und Kompetenzen und weist eine große Vielfalt auf, zum Beispiel Fachwissen, regionales oder interkulturelles Wissen.

Kurzportraits der beteiligten Organisationen

InWEnt

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen für Personalentwicklung, Weiterbildung und Dialog. Die Capacity Building-Programme richten sich an Fach- und Führungskräfte aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Rund zwei Drittel aller Programme führt InWEnt im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durch. Darüber hinaus ist InWEnt auch für andere Bundesministerien und internationale Organisationen tätig. Zudem kooperiert InWEnt mit deutschen Unternehmen in Public Private Partnership-Projekten, bei

denen sich wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele miteinander verbinden lassen. Die Programme für Menschen aus Entwicklungs-, Transformations- und Industrieländern schneiden wir speziell auf den Bedarf unserer Partner zu. Die Gesellschaft bietet berufsspezifische und praxisorientierte Weiterbildung und Trainings, Dialogveranstaltungen und E-Learning-Kurse an. Über ein aktives Alumni-Netzwerk bleiben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch im Anschluss untereinander und mit InWEnt im Gespräch.

Der Hauptsitz der InWEnt gGmbH ist in Bonn. Mit 14 Regionalen Zentren ist InWEnt in den Ländern der Bundes-

republik präsent und somit in jeder Region ansprechbar. Die zwölf Büros im Ausland führen überwiegend in Partnerschaft mit anderen deutschen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit.

Ab Januar 2011 werden die Kompetenzen und langjährigen Erfahrungen von InWEnt, dem Deutschen Entwicklungsdienst (DED) gGmbH sowie der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH unter einem Dach in der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH gebündelt.

Sustainable Excellence Team

Das Sustainable Excellence Team entstand im Rahmen einer Initiative des Umweltamtes der Stadt Nürnberg. Mitglieder des Teams sind Susanne Kaldschmidt (Sustainable Excellence International) und Thomas Merten (Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH).

Das Sustainable Excellence Team berät Organisationen aus allen Branchen bei einer nachhaltigeren, zukunftsfähigeren Wirtschaftsweise. Grundlage dieser Beratungs-, Trainings-, und Coaching-Programme sind Nachhaltigkeitsanforderungen sowie das EFQM-Modell. Das Team ist

Mitglied der EFQM und bietet lizenzierte Schulungen und externe EFQM-(Selbst-)Bewertungen an.

Die Trifolium – Beratungsgesellschaft realisiert ebenfalls Beratungskonzepte und Projekte und unterstützt Organisationen aus verschiedenen Sektoren mit Trainings, Moderation und Coaching. Dadurch werden Organisationen in die Lage versetzt, Verbesserungspotenziale besser zu nutzen. Die praxisorientierten Beratungsleistungen berücksichtigen wissenschaftliche Erkenntnisse und decken ein breites Themenspektrum in den Bereichen des nachhaltigen Wirtschaftens ab.

Weltweit unterstützt Sustainable Excellence internationale Organisationen, Projekte und Vorhaben der Internationalen Zusammenarbeit mit Beratung, Training, Moderation und Coaching in verschiedenen Bereichen des nachhaltigen Wirtschaftens. Umfassendes Qualitätsmanagement und Excellence, Werteorientierung, Unternehmensentwicklung, Capacity Building, Benchmarking und Nachhaltigkeitsmanagement sind weitere Spezialgebiete. Susanne Kaldschmidt ist darüber hinaus Teamleiterin im Rahmen des European Excellence Awards und fördert die Verbreitung des EFQM Modells als EFQM Valued Professional.

Impressum

Herausgeberin:

InWEnt

Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn

Autorinnen und Autoren:

InWEnt gGmbH

Claudia Kornahrens

Sonja Nelles

Natascha Stephenson

Sustainable Excellence International und
Trifolium – Beratungsgesellschaft GmbH

Katharina Dreuw

Susanne Kaldschmidt

Thomas Merten

Der vollständige Branchenansatz ist nur für
interne Prozesse in der Organisation ver-
fügbar. Bei Interesse wenden Sie sich bitte
an das Sustainable Excellence Team unter:
www.susex-team.de

© EFQM 2010

No part of this publication may be repro-
duced, stored in a retrieval system or trans-
mitted in any form or by any means (be this
electronically, mechanically, through pho-
tocopy or recording, or otherwise) without
either the prior written permission of, or
a license permitting restricted copying and
use for a third party, from the publisher.

Aus stilistischen Gründen sind in der vor-
liegenden Publikation die zur Gleichstel-
lung von Mann und Frau gebräuchlichen
Schreibweisen nicht durchgängig verwen-
det worden. Bei allen männlichen Bezeich-
nungen sind selbstverständlich die Frauen
gleichermaßen angesprochen.

Bildnachweise

Die für diese Broschüre verwendeten Fotos
stammen aus dem InWEnt-Fotopool.

Dezember 2010

Auflage: elektronisch



InWEnt
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Fon +49 228 4460-0
Fax +49 228 4460-1766
www.inwent.org



Dezember 2010