

# ENTWICKLUNGSMODELL

## ERFOLG MIT ANSTAND

---

Einführung und Kurzfassung <sup>1 2</sup>

Version: November 2018

© 2018 Stiftung CLUB OF HAMBURG und HTWG Hochschule Konstanz

Entwicklungsmodell Erfolg mit Anstand - Kurzfassung

Eine Online-Publikation der Stiftung CLUB OF HAMBURG, Hamburg

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung der Stiftung oder der HTWG. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

---

<sup>1</sup> Nachfolgend wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit vorrangig von „Unternehmen“ gesprochen, auch wenn Non-Profit-Organisationen wie z.B. NGOs ebenso Adressaten des Entwicklungsmodells sind.

<sup>2</sup> Es ist für uns selbstverständlich, Frauen und Männer gleich zu behandeln. Rein sprachlich würde das allerdings eine holprige und damit erschwerte Lesbarkeit bedeuten. Daher verzichten wir weitestgehend darauf und verwenden die maskuline Anredeform. Die Leserinnen bitten wir dafür um Verständnis.

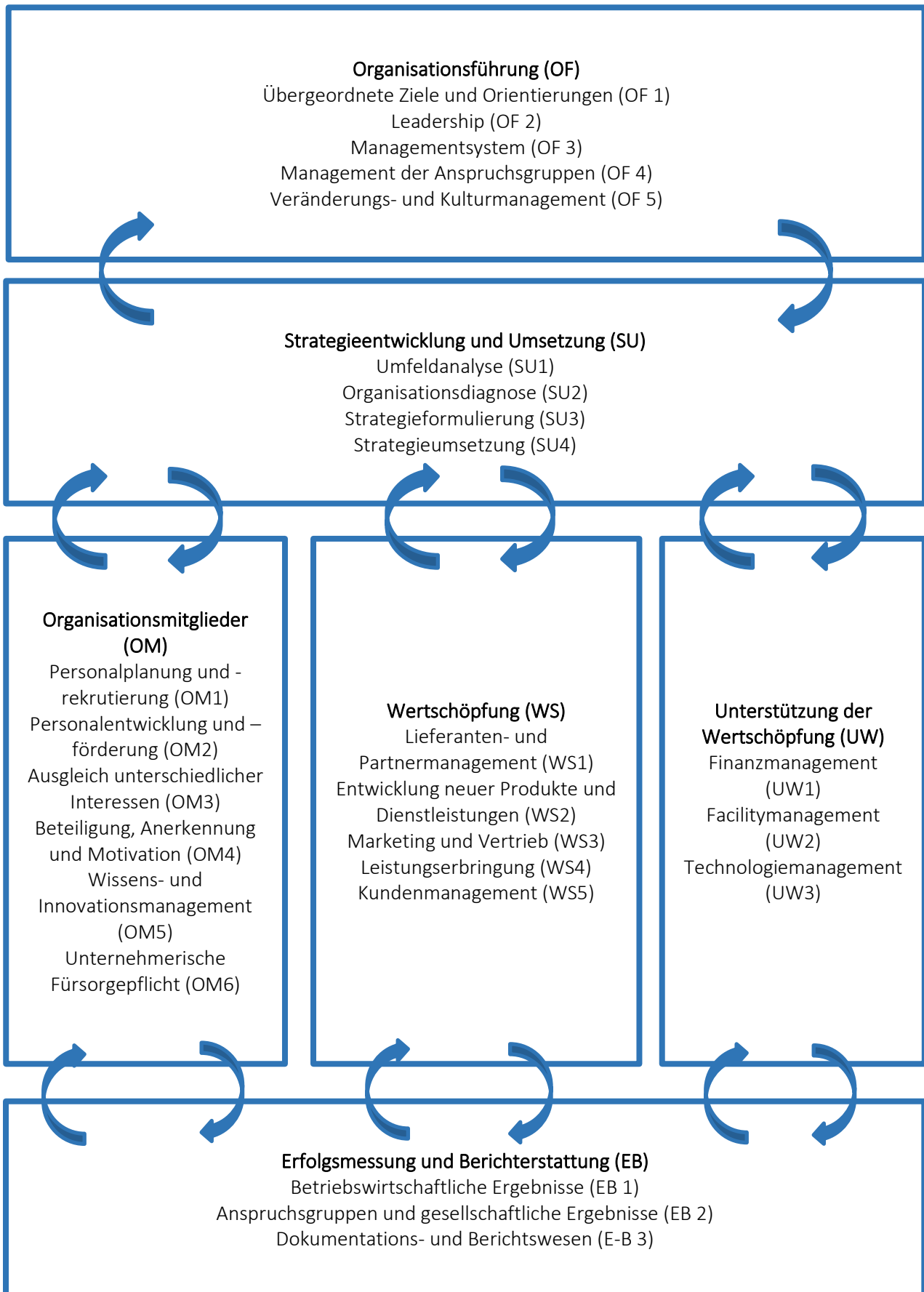
## 1 EINFÜHRUNG

Das Entwicklungsmodell „ERFOLG MIT ANSTAND“ dient Unternehmen dazu, den eigenen Reifegrad im Hinblick auf sowohl erfolgs- als auch ethisch relevante Aspekte zu analysieren, zu bewerten und Schwerpunkte für die weitere Entwicklung abzuleiten. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass es unabhängig vom Geschäftsmodell bestimmte Entwicklungsbereiche gibt, um die sich jede Unternehmensleitung kümmern muss: Zum einen, um den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten, den gesetzlichen Organisationspflichten zu genügen und die Risiken für das Unternehmen und sein Umfeld zu minimieren. Zum anderen, um dem verbreiteten eigenen Anspruch gerecht zu werden, ethisch legitim, gesellschaftlich verantwortlich und im Einklang mit dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung zu handeln.

- Dazu muss das Top-Management entsprechende übergeordnete Orientierungen (Mission, Vision, Werte, Grundsätze) entwickeln, eine dazu passende Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation / Strukturen und Prozesse) festlegen und die Beziehungen nach innen und außen gemäß dieser Orientierungen gestalten. Im Modell ist dies der Entwicklungsbereich **„Organisationsführung (OF)“**
- Außerdem benötigt jedes Unternehmen eine Strategie. Diese wird ausgehend von den übergeordneten Orientierungen (auch Leitbild genannt) unter Betrachtung der Chancen und Risiken (Umfeldanalyse) und der eigenen Stärken und Schwächen (Organisationsdiagnose) entwickelt, in geeigneter Form kommuniziert und in Form strategischer Projekte umgesetzt. Unser Modell nennt diesen Entwicklungsbereich **„Strategieentwicklung und -umsetzung (SU)“**.
- Die Strategieumsetzung ebenso wie die übergeordneten Ziele und Orientierungen schlagen sich vor allem in den wertschöpfenden Prozessen nieder, in den „Kernprozessen“: Ausgehend von der Beschaffung über die Produktentwicklung, den Vertrieb, die Herstellung bzw. Dienstleistungserbringung bis hin zur Kundenbetreuung. Das Modell nennt diesen Entwicklungsbereich **„Wertschöpfung (WS)“**.
- Zur Umsetzung der Strategie und zur Realisierung der Kernprozesse bedarf es einerseits der Mitarbeiter und andererseits materieller oder immaterieller Ressourcen. Daraus ergeben sich zwei weitere Entwicklungsbereiche: **„Organisationsmitglieder (OM)“** und **„Unterstützung der Wertschöpfung (UW)“**. Der Entwicklungsbereich „Organisationsmitglieder“ umfasst dabei das gesamte Personalmanagement, von der Personalplanung über die Personalrekrutierung, -förderung und -entwicklung bis hin zur Trennung von Mitarbeitern. Zu den Mitarbeitern wird im Rahmen des Modells nicht nur fest angestelltes Personal gezählt, sondern beispielsweise auch Praktikanten, Teilzeitkräfte, Leiharbeitnehmer und die Mitarbeiter von Subunternehmen, sofern das jeweilige Entwicklungspotential innerhalb des Entwicklungsbereiches auch für diese relevant ist. Dem Entwicklungsbereich „Unterstützung der Wertschöpfung“ werden das Finanz-, das Facility- und das Technologiemanagement zugerechnet.
- Der Entwicklungsbereich **„Erfolgsmessung und Berichtspflichten (EB)“** dient dazu festzustellen, welche Performance das Unternehmen erreicht hat und wie das Unternehmen Transparenz nach innen und außen herstellt.

Die Aufbau- und die Ablauforganisation sind in geeigneter Form zu gestalten und zu beschreiben (Organigramme, Funktionsbeschreibungen, Prozessleitfäden, Verfahrensanweisungen o.ä.). Bei der Ausgestaltung der formalen Organisation geht es angesichts des Anspruchs an anständiges Unternehmertum darum sicherzustellen, dass alle Prozesse an den verbindlichen Anforderungen und ethischen Werten des Unternehmens ausgerichtet sind und alle Führungskräfte und Mitarbeiter diese beachten. Es ist inzwischen hinlänglich bekannt, dass die formalen Vorgaben zwar typische Fälle regeln können, aber nicht jeden Einzelfall. Deshalb ist es wichtig, dass die formale Organisation eingebettet wird in eine, von den ethischen Werten und Grundsätzen gleichermaßen geprägte Unternehmenskultur. Denn neben den Erfolgsrezepten einer Organisation transportiert die Unternehmenskultur – in Form von ungeschriebenen Gesetzen und Annahmen – auch deren informelle Entscheidungsparameter und gibt damit vor, wie mit den formalen Regelungen im Einzelfall umzugehen ist. Vor diesem Hintergrund gehört die Unternehmenskultur zu einer der wirkmächtigsten Steuerungsfaktoren einer Organisation, die es als solche bewusst zu machen und ebenfalls systematisch zu entwickeln gilt. Maßgeblich dafür ist u.a. das Vorbildverhalten der Führungskräfte. Durch die Ausgestaltung der formellen ebenso wie der informellen Organisation wird anständiges Verhalten in der Organisation verankert. Dies ist ein fortlaufender Prozess, deshalb sprechen wir auch von einem Entwicklungsmodell.

**2 DAS ENTWICKLUNGSMODELL IM ÜBERBLICK**



## 3 DAS ENTWICKLUNGSMODELL

---

### 3.1 ORGANISATIONSFÜHRUNG (OF)

---

#### 3.1.1 Übergeordnete Ziele und Orientierungen (OF 1)

---

**Die Organisationsleitung entwickelt aussagekräftige Orientierungen zur Positionierung und Ausrichtung der Organisation und macht diese zur Grundlage des täglichen Handelns und Entscheidens.**

Die Organisationsleitung entwickelt ein Leitbild (Mission, Vision, Werte). Dessen Aussagen werden durch einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) zu handlungs- und verhaltensleitenden Orientierungen konkretisiert, die für alle Organisationsangehörigen ebenso wie für bedeutsame Partner innerhalb der Wertschöpfungskette verbindlich sind.

#### 3.1.2 Leadership (OF 2)

---

**Führungskräfte agieren als glaubwürdige Vorbilder und gehen in Entwicklungsprozessen mit gutem Beispiel voran.**

Die Führungskräfte erkennen ihre Vorbildrolle an und nehmen sie proaktiv wahr. Dies gilt insbesondere für die Vermittlung und Umsetzung der Strategie, der normativen Ziele und der verhaltensrelevanten Orientierungen, die für eine erfolgsfördernde Organisations- und Kulturentwicklung von Bedeutung sind (z.B. Integrität, Kunden-, Veränderungs- und Innovationsorientierung, Qualitäts- und Umweltbewusstsein).

Ihre Kommunikation und Kooperation mit Kollegen, Mitarbeitern und weiteren Anspruchsgruppen ist geprägt von Ehrlichkeit, Respekt, Fairness, Wertschätzung, Verantwortlichkeit und Empathie.

#### 3.1.3 Managementsystem (OF 3)

---

**Die Organisation verfügt über ein angemessenes (integriertes) Managementsystem und verbessert auf dessen Grundlage ständig ihre Leistungen.**

Die Organisation verfügt über ein System aufeinander abgestimmter Regelungen, die das Zielsystem, die Aufbau- und die Ablauforganisation beschreiben und zueinander in Beziehung setzen. Es ist der Größe und den Charakteristika der Organisation angemessen.

Das Managementsystem genügt allen rechtlichen Forderungen und verbindlichen Verpflichtungen ebenso wie den Anforderungen bzw. Empfehlungen einschlägiger Normen und Referenzsysteme zu den wichtigen erfolgsrelevanten sowie ethisch bedeutsamen Aspekten der Organisationsführung.

#### 3.1.4 Management der Anspruchsgruppen (OF 4)

---

**Die Führungskräfte kommunizieren mit den bedeutsamen internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und beziehen deren legitime Erwartungen (Ansprüche) angemessen in die unternehmerische Entscheidungsfindung ein.**

Alle bedeutsamen internen wie externen Stakeholder und deren legitime Erwartungen bzw. Ansprüche gegenüber der Organisation werden regelmäßig erhoben und berücksichtigt (Stakeholder-Analyse). Grundlage der Erhebung sind die Kenntnis des organisationsspezifischen Einflussbereichs (Sphere of Influence) und die damit verbundene Verantwortung der Organisation innerhalb ihrer Wertschöpfungskette.

Mit den wichtigsten Anspruchsgruppen findet ein kontinuierlicher Austausch statt. Kooperations- und Kommunikationsprozesse mit allen Anspruchsgruppen werden systematisch gestaltet.

### 3.1.5 Veränderungs- und Kulturmanagement (OF 5)

---

**Die Anpassung der Organisation an sich ändernde Anforderungen von innen und außen wird bewusst und unter Berücksichtigung bedeutsamer Anspruchsgruppen ebenso wie der gewachsenen Organisationskultur gestaltet.**

Die Führungskräfte und andere Mitglieder der Organisation sorgen dafür, dass sich die Organisation kontinuierlich an neue Anforderungen, Umfeld- und Umweltbedingungen (z.B.: Industrie 4.0) anpasst. Diese werden systematisch erfasst und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Organisation bewertet.

Gemeinsam mit den internen und externen Anspruchsgruppen wird – auch über die Organisationsgrenzen hinaus – eine Kultur der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit, der ethischen Reflexion und der Integrität, des offenen Dialogs und der Kritikfähigkeit geschaffen. Wertschätzung, wechselseitiger Respekt ebenso wie Respekt gegenüber Umwelt und Gesellschaft bilden die Grundlage dafür.

## 3.2 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG (SU)

---

### 3.2.1 Umfeldanalyse (SU 1)

---

**Die Strategie der Organisation wird im Lichte des Leitbildes und der generellen Leitlinien (Siehe OF1) auf der Grundlage einer gründlichen Umfeldanalyse bei gleichzeitiger Beachtung der legitimen Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen und des Prinzips der nachhaltigen Entwicklung, insbesondere der Agenda 2030 entwickelt.**

Die Entwicklung und Fortschreibung der Strategie beruhen u.a. auf einer gründlichen Umfeldanalyse. Diese berücksichtigt die legitimen Interessen aller Anspruchsgruppen ebenso wie das übergeordnete unternehmerische Ziel nachhaltiger Wertschöpfung (*Shared Value*).

Vor diesem Hintergrund identifiziert die Umfeldanalyse die strategisch wichtigen Chancen und Risiken für das Unternehmen als einen wesentlichen Input zur Ausformulierung der Organisationsstrategie.

### 3.2.2 Organisationsdiagnose (SU 2)

---

**Die Strategie wird entwickelt auf der Basis einer gründlichen Organisationsdiagnose und der Bewertung der eigenen Stärken und Verbesserungspotentiale.**

Die zweite Säule der Strategie-Herleitung und ihrer regelmäßigen Aktualisierung bildet eine regelmäßig durchgeführte Organisationsdiagnose, zu der die Ermittlung der organisationseigenen Stärken und Verbesserungsbereiche gehört.

### 3.2.3 Strategieformulierung (SU 3)

---

**Die Strategie wird in einer transparenten und aussagekräftigen Form formuliert, überprüft und weiterentwickelt.**

Die normativen Ziele (Vision, Mission, Werte), die Ergebnisse der Umfeldanalyse (Chancen, Risiken) und der Organisationsdiagnose (Stärken, Verbesserungsbereiche) bilden den Input, aus dem die Strategie abzuleiten, regelmäßig zu überprüfen und ggf. anzupassen ist.

Neben Zielen zu den angestrebten ökonomischen Geschäftsergebnissen werden strategische Ziele formuliert, die der Erfüllung der legitimen Anforderungen der bedeutsamen Anspruchsgruppen dienen und sich auf die wesentlichen Aspekte der unternehmensspezifischen Verantwortung beziehen.

### 3.2.4 Strategieumsetzung (SU 4)

---

**Die Strategie wird kommuniziert, konsequent umgesetzt, überwacht und bei Bedarf korrigiert.**

Die Führungskräfte fordern und fördern die Umsetzung der Strategie und agieren dabei glaubhaft und wirksam in ihrer Vorbildfunktion. In die Umsetzung der Strategie sind die Mitarbeiter und weitere bedeutsame interne wie externe Anspruchsgruppen in angemessener Form einbezogen. Ein ganzheitliches Monitoring bzw. Controlling ermittelt zeitnah und in geeigneter Weise Daten zur Umsetzung der Strategie und zur Zielerreichung. Bei Bedarf, insbesondere bei organisationsinternen Veränderungen oder neuen Umfeld-Bedingungen, wird die Strategie angepasst und in modifizierter Form fortgeschrieben.

### 3.3 ORGANISATIONSMITGLIEDER (OM)

---

#### 3.3.1 Personalplanung und -rekrutierung (OM 1)

---

**Die Personalplanung passt zu den normativen Zielen und Orientierungen ebenso wie zur Strategie und berücksichtigt die legitimen Interessen aller Organisationsmitglieder.**

Die langfristige Personalplanung wird systematisch aus den normativen Zielen und Orientierungen sowie aus der Strategie der Organisation abgeleitet. Die mitarbeiterbezogenen Werte, Grundsätze und Handlungsorientierungen ebenso wie die einschlägigen Arbeits- und Sozialstandards werden durchgängig beachtet.

Bei der Personalplanung, Rekrutierung und beim Personaleinsatz werden die legitimen Interessen aller Organisationsmitglieder in ausgewogener Weise berücksichtigt.

#### 3.3.2 Personalentwicklung und -förderung (OM 2)

---

**Die Kompetenzen aller Organisationsmitglieder werden systematisch, werte- und strategiekonform gefördert und entwickelt.**

Es gibt eine systematische Personalförderung, die die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte, ihren Aufstieg und ihre Beschäftigungsfähigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt unterstützt. Alle Organisationsmitglieder werden entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten und analog zu den normativen Orientierungen der Organisation gründlich aus- und weitergebildet.

#### 3.3.3 Ausgleich unterschiedlicher Interessen (OM 3)

---

**Es gibt einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens, den Organisationseinheiten und den einzelnen Mitarbeitern.**

Es sind Regelungen, geeignete Verfahren und Instrumente (u.a. Hinweisgebersystem) etabliert, die einen fairen Ausgleich der legitimen Interessen des Unternehmens, der Organisationseinheiten und einzelner Organisationsmitglieder unterstützen. Die Einhaltung gesetzlicher Regelungen, anerkannter Arbeits- und Sozialstandards sowie einzel- und kollektivvertraglicher Regelungen ist im Sinne einer Mindestanforderung gewährleistet. Dies gilt auch über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses hinaus.

#### 3.3.4 Beteiligung, Anerkennung, Motivation (OM 4)

---

**Organisationsmitglieder sind angemessen in die Kommunikation und Kooperation im Unternehmen eingebunden. Die Leistungsanerkennung unterstützt die normativen Ziele und Orientierungen der Organisation.**

Die Ausgestaltung der Kommunikation und Kooperation mit den Mitarbeitern und anderen Organisationsmitgliedern stellt sicher, dass diese rechtzeitig über absehbare Entwicklungen, allem voran über die Umsetzung der Strategie, zumindest informiert sind, wo möglich und sinnvoll darüber hinaus in die Entwicklungsprozesse auch eingebunden werden.

Alle formellen und informellen Führungs- und Steuerungsinstrumente, insbesondere die materiellen und immateriellen Anreizsysteme der Organisation, sind so gestaltet, dass sie integres, wertekonformes Entscheiden, Handeln und Verhalten auf allen Hierarchieebenen fordern und fördern.

### 3.3.5 Wissens- und Innovationsmanagement (OM 5)

---

**Informationen und Know-how werden systematisch erarbeitet, bereitgestellt, überwacht und weiterentwickelt; Wissensteilung, Wissensweitergabe, Kreativität und Freiräume werden im Dienste eines wirksamen Innovationsmanagements aktiv gefördert.**

Gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern und den dafür bedeutsamen Anspruchsgruppen schaffen die Führungskräfte und die Organisationsleitung die formal-strukturellen ebenso wie die informell-kulturellen Voraussetzungen für ein wirksames Wissens- und Innovations-Management.

Bei der Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung von Innovationen werden neben der Vereinbarkeit mit den normativen wie strategischen Zielen und den legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen der Organisation auch etwaige positive Auswirkungen für die nachhaltige Entwicklung der globalen Gesellschaft und das Potential zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen identifiziert und wirksam berücksichtigt.

### 3.3.6 Unternehmerische Fürsorgepflicht (OM 6)

---

**Die Fürsorgepflichten des Arbeitgebers werden gegenüber allen Organisationsmitgliedern angemessen wahrgenommen.**

Die unternehmerische Fürsorgepflicht wird vollumfänglich wahrgenommen. Rechtliche Regelungen, einschlägige Standards, anerkannte internationale Verhaltensnormen (Menschenrechte, ILO-Kernarbeitsnormen) ebenso wie einzel- und kollektivvertragliche Regelungen werden organisationsweit konsequent umgesetzt und eingehalten.

In dem Maße, in dem die Organisation Einfluss und Kontrollmöglichkeiten darüber hat und sich verschaffen kann, werden faire Arbeitsverhältnisse und menschenwürdige Arbeitsbedingungen sukzessive in der gesamten Wertschöpfungskette etabliert und nachverfolgt.



### 3.4 WERTSCHÖPFUNG UND DEREN GRUNDLAGEN (WS)

---

#### 3.4.1 Lieferanten- und Partnermanagement (WS 1)

---

**Die Zusammenarbeit mit bedeutsamen Partnern innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette wird unter Berücksichtigung ihrer legitimen Erwartungen systematisch, professionell, fair, integer und nachhaltigkeitsfördernd gestaltet.**

Die Zusammenarbeit mit Partnern dient dem beiderseitigen Nutzen. Sie ist von Professionalität ebenso geprägt wie von der Beachtung fairer Betriebs- und Geschäftspraktiken und den zentralen Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung, deren Einhaltung insbesondere bei der Auswahl neuer Partner ein zentrales Kriterium bildet. Zulieferer, Händler und andere Schlüsselpartner innerhalb der Wertschöpfungskette werden zur Entwicklung gleichermaßen anständiger und gesellschaftlich verantwortungsvoller Arbeits- und Geschäftspraktiken angehalten und ggf. bei ihrer Etablierung unterstützt, im Falle von Verstößen im Rahmen des Möglichen und Zumutbaren sanktioniert.

#### 3.4.2 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (WS 2)

---

**Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung ethischer Grundsätze und der legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen systematisch entwickelt.**

Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, ethischer Normen, einschlägiger technischer Standards sowie der legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen der Organisation, insbesondere der Kunden und Verbraucher, systematisch entwickelt und weiterentwickelt.

Entscheidungen für die Entwicklung und Herstellung von Produkten sind ethisch reflektiert. Produkte und Dienstleistungen, die sich schädlich auf die Umsetzung der Menschenrechte auswirken, werden nicht produziert bzw. geliefert.

#### 3.4.3 Marketing und Vertrieb (WS 3)

---

**Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung der legitimen Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen effektiv, effizient und ethisch korrekt beworben und vermarktet.**

Marketing- und Vertriebsprozesse werden unter Wahrung fairer Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken ausgestaltet. Dazu gehören insbesondere vollständige, wahre und unverfälschte Informationen bezüglich der Produkteigenschaften und deren potentieller Risiken für den Nutzer.

#### 3.4.4 Leistungserbringung (WS 4)

---

**Produkte und Dienstleistungen werden entsprechend der zugesagten und erforderlichen Eigenschaften auf eine ethisch korrekte Art und Weise produziert bzw. erbracht.**

Alle Produkte und Dienstleistungen werden im Einklang mit den versprochenen, gesetzlich vorgeschriebenen und für ihre ordnungsgemäße Nutzung erforderlichen Eigenschaften hergestellt bzw. erbracht. Sie sind auf eine nachhaltige Nutzung ausgelegt, bei der die Sicherheit und Gesundheit der Kunden, der Konsumenten ebenso wie weiterer Nutzer jeder Zeit gewährleistet ist.

Produktionsverfahren ebenso wie der Prozess der Leistungserbringung selbst sind so ausgestaltet, dass schädliche Auswirkungen für die Mitarbeiter, die Konsumenten, die Gesellschaft und die Umwelt auf das unvermeidbare Minimum reduziert sind.

### 3.4.5 Kundenmanagement (WS 5)

---

**Kundenbeziehungen werden unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze und der legitimen Erwartungen von Kunden und Verbrauchern systematisch gemanagt und weiterentwickelt.**

Die Interessen der Kunden, inklusive derjenigen von spezifischen Kundengruppen und etwaigen Endnutzern von Produkten und Dienstleistungen, innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette sind identifiziert, dokumentiert, kommuniziert und werden regelmäßig aktualisiert.

Neben kontinuierlich durchgeführten Marktforschungen, Wettbewerbsanalysen und Zufriedenheitsbefragungen werden im Rahmen des organisationseigenen Anspruchsgruppen-Managements auch regelmäßig Dialoge mit den direkten Kunden ebenso wie mit Verbrauchern und Endnutzern der Produkte oder Dienstleistungen geführt. Legitime Interessen und Erwartungen werden ernst genommen und womöglich berücksichtigt - in jedem Fall wird darauf reagiert.

### 3.5 UNTERSTÜTZUNG DER WERTSCHÖPFUNG (UW)

---

#### 3.5.1 Finanzmanagement (UW 1)

---

**Die finanziellen Ressourcen werden passend zur Strategie und unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, ethischer Grundsätze sowie der legitimen gesellschaftlichen Erwartungen und Stakeholder-Ansprüche gemanagt.**

Die Organisation sorgt für eine optimale finanzielle Ressourcenbereitstellung für die unter normativen und strategischen Gesichtspunkten wesentlichen Ziele und Themen. Dazu gehört auch die Aufrechterhaltung und Pflege des (integrierten) Managementsystems und des Stakeholder-Managements.

Bei finanziellen Entscheidungen, insbesondere bei Investitionen und Kapitalanlagen werden die Auswirkungen sowohl für alle bedeutsamen Anspruchsgruppen als auch für die Umwelt, das Gemeinwohl und für die nachhaltige Entwicklung der globalen Gemeinschaft analysiert und berücksichtigt. Kapitalgeber, die an ethisch korrekten und nachhaltigen Investitionen interessiert sind, werden bevorzugt; Steuern grundsätzlich dort gezahlt, wo die Gewinne erwirtschaftet wurden.

#### 3.5.2 Facilitymanagement (UW 2)

---

**Gebäude, Grundstücke, Sachmittel und Material werden unter Beachtung des Lebenszyklus nachhaltig gemanagt.**

Die Gestaltung der Grundstücke und die Ausstattung der Gebäude, Sachmittel und Materialien erfüllt die rechtlichen und sonstigen einschlägigen Anforderungen gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit, insbesondere des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes.

Bei der Beschaffung ebenso wie bei der Entsorgung spielen Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung eine zentrale Rolle.

#### 3.5.3 Technologiemanagement (UW 3)

---

**Technologien werden unter Beachtung ihrer Neben- und Fernwirkungen ebenso wie ihres potentiellen Beitrags zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen entwickelt, eingeführt und überwacht.**

Bei der Planung, Entwicklung, Verbesserung oder Einführung neuer Technologien spielen neben ökonomischen Gesichtspunkten ihre Vereinbarkeit mit den normativen und strategischen Zielen sowie mit den legitimen Erwartungen bedeutsamer Anspruchsgruppen der Organisation und ihr Potential zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen eine entscheidende Rolle.

Technologien werden zudem bewusst unter Beachtung des Lebenszyklus', der Abschätzung, Bewertung und Berücksichtigung ihrer negativen Neben- und Fernwirkungen einerseits, ihrer positiven Auswirkungen auf die nachhaltige Entwicklung der globalen Gesellschaft andererseits entwickelt, eingeführt und überwacht.

## 3.6 ERFOLGSMESSUNG & BERICHTERSTATTUNG (EB)

---

### 3.6.1 Betriebswirtschaftliche Ergebnisse (EB 1)

---

**Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der Organisation bestätigen, dass sie ökonomisch auf einem soliden Fundament steht und nachhaltig wirtschaftet.**

Die Organisation sichert ihre Existenz langfristig, generationenübergreifend und damit auch in diesem Sinne nachhaltig. Ihre finanziellen Erfolge beruhen auf einer gesellschaftlich verantwortlichen und ethisch verantwortbaren Tätigkeit. Durch die Identifizierung und Etablierung geeigneter quantitativer und qualitativer Messgrößen verbunden mit der Erhebung entsprechender Kennzahlen nichtfinanzieller Art wird diese Ausrichtung belegt (vgl. EB 2).e

### 3.6.2 Anspruchsgruppen- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse (EB 2)

---

**Die Organisation erhebt Kennzahlen, die dazu geeignet sind, ethisch korrektes, verantwortliches Handeln und Entscheiden gegenüber ihren bedeutsamen Anspruchsgruppen und der Gesellschaft zu belegen.**

Die Organisation identifiziert aussagekräftige Informationen sowie geeignete qualitative wie quantitative Messgrößen und erhebt Kennzahlen zu wesentlichen Entwicklungsbereichen verantwortlicher Organisationsführung, mindestens aber zu den folgenden Aspekten und Ergebnissen ihrer Tätigkeit

- Umweltauswirkungen (z.B. Carbon Footprint)
- Arbeitnehmerbelange (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Diversitätsrate in Aufsichts- und Kontrollgremien)
- Einhaltung und Förderung der Umsetzung der Menschenrechte
- Bekämpfung von nicht integrem Verhalten (z.B. Anzahl von belegten Verstößen gegen den Code of Conduct).

### 3.6.3 Dokumentations- und Berichtswesen (EB 3)

---

**Die Organisation stellt vor dem Hintergrund der legitimen Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen Transparenz über ihre Entscheidungen, Tätigkeiten und deren Folgen her.**

Die Organisation verfügt nach innen und außen über ein vernetztes, konsistentes und gesichertes Dokumentations- und Berichtswesen, das sie dazu befähigt, über die für ihre Anspruchsgruppen und die Gesellschaft relevanten Pläne, Entscheidungen, Aktivitäten und deren Konsequenzen zielgruppengerecht, ehrlich und nachvollziehbar zu informieren.

Das Dokumentations- und Berichtswesen ist rechtskonform und bezieht sich mindestens auf die Einhaltung und Umsetzung der normativen und strategischen Ziele der Organisation sowie auf die ergriffenen Maßnahmen und erreichten Ziele zu wesentlichen Entwicklungsbereichen innerhalb der Kernthemen ethisch und gesellschaftlich verantwortlicher Organisationsführung.