

Umsetzungsbeispiel: Direktion und Betriebsleitung

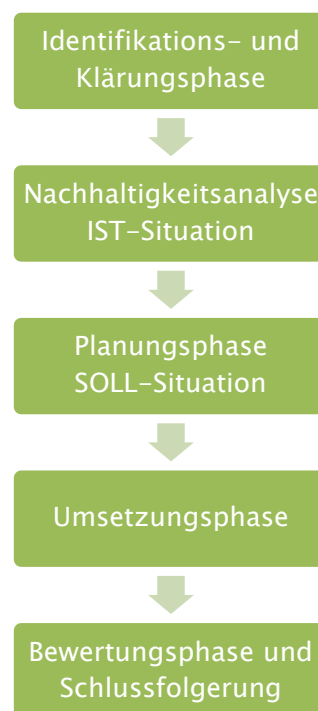
Datum:	
Name des Betriebs:	<i>Beispielhotel</i>
Name der Abteilung:	<i>Direktion und Betriebsleitung</i>

Die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen erfordert ein gewisses Maß an Veränderung im Betrieb. Zentral geht es darum, die Routinen im Arbeitsalltag nachhaltiger zu gestalten. Für die Umsetzung ist es ratsam, dass die Leitungsebene beginnt, um die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Dennoch richtet sich das vorliegende Arbeitsblatt an alle Abteilungen und Mitarbeitende, die ihren Betrieb nachhaltiger gestalten möchten. Am besten funktioniert die Umsetzung, wenn sie im Rahmen eines Workshops geplant wird. Interessierte können sich in Gruppen, Abteilungen oder auch mit der Leitung zusammensetzen, um die Maßnahmen abzustimmen.

Das vorliegende Arbeitsblatt ist so konzipiert, dass jeder Beteiligte einzeln oder in direktem Austausch mit der Gruppe Abschnitt für Abschnitt bearbeitet. Nach jedem Abschnitt sollten die Antworten besprochen und von einem Schriftführer zusammengefasst werden. Für eine feste Verankerung wird empfohlen, die Zusammenkünfte in regelmäßigen Abständen zu wiederholen und Feedback-Gespräche zu integrieren. Die Arbeitsblätter des vorherigen Treffens können als Ansatzpunkt dienen, um zu schauen, was bisher erreicht wurde und was noch verbessert werden kann. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die gesamte Belegschaft, z.B. durch einen internen Newsletter oder einen Aushang, über die Ergebnisse informiert wird.

Ablauf

Zuerst gilt es, sich in Bezug auf die Nachhaltigkeit zu einigen. Da Nachhaltigkeit ein vielschichtiger Begriff ist, ist eine Übereinkunft manchmal nicht so leicht. Deshalb ist es wichtig, in der ersten Phase (Identifikations- und Klärungsphase) die Motivation, Ausprägung und Verbreitung der Nachhaltigkeitsgedanken festzulegen. Im Anschluss wird untersucht, wie die aktuelle Situation des Betriebs in Bezug auf die Nachhaltigkeit ist (Nachhaltigkeitsanalyse - IST-Situation). Darauf folgt die Planung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen (Planungsphase der SOLL-Situation). Konkret ist vorgesehen, dass nur eine Maßnahme umgesetzt wird, um den Einstieg zu erleichtern. Schließlich erfolgt die Umsetzungsphase. In der letzten Phase geht es dann um die Bewertung und Schlussfolgerung. Wichtig ist, dass man sich bewusst macht, dass die Realisierung nachhaltiger Maßnahmen ein fortlaufender Prozess ist, weshalb man sich in regelmäßigen Abständen austauschen sollte, um Verbesserungspotentiale aufzuspüren. Ebenso sollte das Ziel berücksichtigt werden, die Nachhaltigkeit vollständig in den Berufsalltag zu integrieren.



1. Identifikations- und Klärungsphase

Zunächst muss geklärt werden, welcher Leitgedanke im Vordergrund der Entscheidung, nachhaltiger zu werden, steht. In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, wie Akteure im Betrieb das Thema Nachhaltigkeit sehen, welche Ziele verfolgt werden und wie stark die Nachhaltigkeit wann verankert sein soll.

1.1. Warum sollen nachhaltige Maßnahmen im Betrieb umgesetzt werden?
<i>allgemeiner Grund:</i>
<i>Gäste interessieren sich vermehrt für Nachhaltigkeit.</i>
<i>Wir möchten umwelt- und klimafreundlicher werden.</i>

1.2. Wie sehen Akteure im Betrieb das Thema Nachhaltigkeit?								
Akteur	Sichtweise <i>Einschätzung bitte ankreuzen!</i>						Wie kann man den Akteur überzeugen?	Zuständigkeit
	++	+	o	-	--	nicht relevant		
Leitung	×							
Belegschaft		×					Informationen und Schulungen	Leitung
Mitarbeitende der Abteilung			×				Informationen und Schulungen	Leitung/ Abteilungsleitung
Auszubildende		×					Informationen und Schulungen	Ausbildungsleitung
Berufsschule			×				Informationen	Ausbildungsleitung
Gäste		×					Kommunikation	Abteilung Sales und Marketing
Lieferanten			×				Informationen	Einkauf
Experten		×					Informationen und Besprechungen	Leitung
Sonstige Akteure								
Wettbewerber				×			Kommunikation	Leitung/ Sales und Marketing
Gemeinde		×					Informationen und Kommunikation	Leitung/ Sales und Marketing

1.3. Welche Ziele ergeben sich aus den aktuellen Erkenntnissen?
<i>1. Ziel: Wir möchten umwelt- und klimafreundlicher werden.</i>
<i>2. Ziel: Unsere Bestrebungen sollen nach außen kommuniziert werden, um Gäste und Dritte zu erreichen.</i>
<i>3. Ziel: Nachhaltigkeit soll bei uns nicht heißen, zu verzichten, sondern soll eine Bereicherung sein.</i>

1.4. Was motiviert uns, nachhaltiger werden zu wollen?

Motivation: Uns motiviert, dass mehr Menschen auf die Nachhaltigkeit achten.

Außerdem motiviert uns das Einsparungspotential durch die Einführung nachhaltiger Maßnahmen.

1.5. Wie stark soll der Nachhaltigkeitsgedanke verinnerlicht werden?

	++	+	o	-	--
<i>in der Unternehmenskultur:</i>			×		
<i>in den Arbeits- und Geschäftsprozessen:</i>					×
<i>in der Abteilung:</i>					×
<i>in der Ausbildung:</i>					×
<i>bei der gesamten Belegschaft:</i>				×	
<i>bei den Gästen:</i>				×	
<i>bei Lieferanten:</i>					×

1.6. In welchem Zeitraum soll der Betrieb nachhaltiger werden?

Zeitraum	<i>Zutreffendes bitte hier ankreuzen!</i>	Anmerkungen
<i>kurzfristig (bis zu 1 Jahr)</i>		
<i>mittelfristig (1-5 Jahre)</i>	×	<i>einige Maßnahmen sollen schon kurzfristig eingeführt werden, aufwändigere Maßnahmen und Folgemaßnahmen mittelfristig.</i>
<i>langfristig (ab 5 Jahre)</i>		
<i>Sonstiger Zeitraum</i>		

2. Nachhaltigkeitsanalyse - IST-Situation

In Vorbereitung auf die Planung empfiehlt es sich, die Belegschaft über das Vorhaben zu informieren und ihre Unterstützung zu sichern. Um die Belegschaft über die Gründe für die nachhaltigen Maßnahmen aufzuklären, eignen sich Exkursionen (z.B. zum örtlichen Entsorgungsbetrieb) und (interne) Schulungen. Versteht die Belegschaft, weshalb eine Maßnahme umgesetzt wird und sinnvoll ist, ist die Bereitschaft, diese im Alltag gewissenhaft umzusetzen, höher. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, externe Beratungen durch die Verbraucherzentrale, Berufsverbände, Umweltorganisationen oder Nachhaltigkeits-Zertifizierer (z.B. Viabono oder DEHOGA Umweltcheck) wahrzunehmen. Diese geben Tipps zur Umsetzung und stellen im günstigsten Fall vorgefertigte Handlungskonzepte bereit, an denen man sich orientieren kann.

2.1. Wie nachhaltig ist der gesamte Betrieb aktuell? <i>Zutreffendes bitte ankreuzen!</i>						
Einschätzung	++	+	o	-	--	Bemerkung
				x		<i>es gibt auf jeden Fall noch einige Verbesserungsmöglichkeiten</i>

2.2. Über welche Besonderheiten und Potentiale verfügt der Betrieb in Bezug auf die Nachhaltigkeit? (z.B. die Lage, besonderes Engagement, vorhandene Anlagen, etc.)
<i>Nähe zum Naturpark</i>
<i>gute ÖPNV-Anbindung</i>
<i>FairTrade-Kaffee</i>
<i>Bio-Eier bei unserem Frühstücksbuffet</i>
<i>Blockheizkraftwerk</i>

2.3. Welche Abteilungen gibt es im Betrieb?	Welche Ideen gibt es grundsätzlich zur Nachhaltigkeit im Betrieb?
1. <i>Direktion und Betriebsleitung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ökostrom
	<ul style="list-style-type: none"> • bedarfsgerechte Einstellung der Heizungsanlage
	<ul style="list-style-type: none"> • Durchflussbegrenzer einrichten
2. <i>Front Office und Rezeption</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweise auf klimafreundliche Anreise
	<ul style="list-style-type: none"> • Papier beidseitig bedrucken
	<ul style="list-style-type: none"> • digitale Gästemappe
3. <i>Housekeeping</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltfreundliche Reinigungsmittel einsetzen
	<ul style="list-style-type: none"> • Wäschewechsel nach Bedarf
	<ul style="list-style-type: none"> • Lüftungsablauf optimieren
4. <i>Einkauf</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz regionaler Lebensmittel
	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgänge im Lager digitalisieren
	<ul style="list-style-type: none"> • richtige Lagerung (Kühlung) der Lebensmittel
5. <i>Küche und Restaurant</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Müllvermeidung
	<ul style="list-style-type: none"> • Mülltrennung
	<ul style="list-style-type: none"> • angepasste Portionsgrößen
6. <i>Sales und Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Buchungsformular
	<ul style="list-style-type: none"> • Giveaways aus regionaler Herstellung
	<ul style="list-style-type: none"> • Gutschein bei Verzicht auf Zimmerreinigung
7. <i>Facility Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reparatur defekter Wasserleitungen und tropfender Wasserhähne/Duschen
	<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Erhebung der Verbrauchsdaten, um Optimierungspotentiale aufzudecken
	<ul style="list-style-type: none"> • LED-Umrüstung
8. <i>Finanzen/Controlling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Buchhaltung digitalisieren
	<ul style="list-style-type: none"> •
	<ul style="list-style-type: none"> •
9. <i>Human Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zur Nachhaltigkeit
	<ul style="list-style-type: none"> •
	<ul style="list-style-type: none"> •
10. <i>Spa und Wellness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • nachhaltige Pflegeprodukte
	<ul style="list-style-type: none"> •

2.4. Um welche Abteilung soll es im Folgenden konkret gehen?
Abteilung: <i>Direktion und Betriebsleitung</i>

2.5. Welche Arbeitsaufgaben in der Abteilung sind besonders interessant?			
Abteilung: Direktion und Betriebsleitung			
Arbeitsaufgabe	Weshalb interessant?	Für welche Person/Gruppe/Abteilung interessant?	Was bringt die Person/Gruppe/Abteilung mit (z.B. Vorkenntnisse, Fachwissen, Interessen, etc.)?
1. Stromversorgung	Kostensparnis	Direktion	Möglichkeit, den Stromanbieter zu wechseln, Kostenbewusstsein
	Unabhängigkeit von fossilen Energieträgern	Facility Management	Fachwissen
	Umwelt- & Klimaschutz		
2. Heizungsanlage	Kostensparnis	Direktion	Kostenbewusstsein
	Energieeinsparung	Facility Management	Fachwissen
	Umwelt- & Klimaschutz		
3. Wasserversorgung	Kostensparnis	Direktion	Kostenbewusstsein
	Wassereinsparung	Facility Management	Fachwissen
	Umwelt- & Klimaschutz	Housekeeping	Routine
		Küche	Routine
4.			
5.			
6.			

2.6. Welche Verbesserungspotentiale gibt es bei den einzelnen Arbeitsaufgaben?						
Arbeitsaufgabe aus 2.5	Ist die Umsetzung zufriedenstellend? <i>Zutreffendes bitte ankreuzen!</i>					Welche Verbesserungspotentiale in Richtung Nachhaltigkeit ergeben sich daraus?
	++	+	o	-	--	
1. Stromversorgung				✗		Wechsel zu 100 % Ökostrom
	Notizen:					Einsatz von Bewegungsmeldern
						LED- Einsatz
						Wissensbildung
2. Heizungsanlage	++	+	o	-	--	
				✗		Installation einer neuen Anlage
	Notizen:					Bedarfsgerechte Einstellung der Anlage
						Wissensbildung
3. Wasserversorgung	++	+	o	-	--	
				✗		Durchflussbegrenzer/ Druckstrahlregler
	Notizen:					Wissensbildung
4.	++	+	o	-	--	
	Notizen:					
5.	++	+	o	-	--	
	Notizen:					
6.	++	+	o	-	--	
	Notizen:					

bei Wiederholung des Arbeitsblattes:

2.7. In welchen Arbeitsaufgaben sind nachhaltige Maßnahmen geplant?

nachhaltige Maßnahme	Wie fortgeschritten ist die Planung? <i>Bitte ankreuzen!</i>					Gibt es Probleme, die die Umsetzung verhindern?	Wie lassen sich diese lösen?
	++	+	o	-	--		

2.8. Ordnung der anstehenden Maßnahmen in Richtung Nachhaltigkeit nach Wichtigkeit				
nachhaltige Maßnahme (abgeleitet aus den Verbesserungspotentialen der Arbeitsaufgaben aus 2.6. und ggf. Lösungsvorschlägen aus 2.7.)	Wichtigkeit Bitte ankreuzen!			Reihenfolge
	+++	++	+	
Wechsel zu 100 % Ökostrom	x			1
Einsatz von Bewegungsmeldern		x		4
LED- Einsatz	x			2
Wissensbildung in Bezug auf Strom		x		7
Installation einer neuen Anlage			x	9
Bedarfsgerechte Einstellung der Heizungsanlage		x		3
Wissensbildung in Bezug auf die Heizung		x		6
Durchflussbegrenzer/ Druckstrahlregler			x	8
Wissensbildung n Bezug auf die Wasserversorgung		x		5

3. Planung der SOLL-Situation

Nachdem nun die Maßnahmen nach ihrer Wichtigkeit sortiert wurden, geht es in die Planung. Bei der Planung muss unbedingt berücksichtigt werden, dass Ideen zunächst ausprobiert werden, bevor der ideale Weg gefunden ist. Bedeutend ist, dass die Mitarbeitenden sich darauf einlassen und sie in alle Erprobungsphasen, Überlegungen und Entscheidungen eingebunden werden. Es ist zu berücksichtigen, auf welchem Wissensstand die Beteiligten sind und welcher Schwierigkeitsstufe die Tätigkeit zuzuordnen ist. Außerdem sollten Besprechungstermine zum Austausch über die Maßnahmen vereinbart werden, nach denen alle Aktivitäten ausgerichtet werden. In der Planung soll es nun zunächst um eine Maßnahme gehen.

3.1. Welche Maßnahme für mehr Nachhaltigkeit wird im Folgenden geplant?
--

<i>Maßnahme: Wechsel zu 100% Ökostrom</i>

3.2. Wo wird die Maßnahme umgesetzt und wer ist in der Abteilung beteiligt?	
--	--

Ansprechperson(en)	Funktion
Herr Meier	Direktor

3.3. Welche Abteilungen sind außerdem beteiligt?		
Weitere beteiligte Abteilung	Ansprechperson(en)	Funktion
Facility Management	Herr Martin	Elektrik
Controlling	Herr Schneider	Preiskalkulation
Sales und Marketing	Frau Fischer	Vermarktung
Sales und Marketing	Frau Fischer und Herr Hofmann	Kommunikation

3.4. Welchen Wissensstand haben die Beteiligten?									
Beteiligter	Einschätzung zum Wissensstand <i>Zutreffendes bitte ankreuzen!</i>					Handlungsbedarf? <i>Bitte ankreuzen!</i>			mögliche Handlungen, um den Wissensstand zu erhöhen
	++	+	o	-	--	ja	ggf.	nein	
<i>Herr Meier</i>		×				×			<i>Recherche</i>
<i>Herr Martin</i>			×				×		<i>ggf. Unterweisung durch Hr. Meier</i>
<i>Herr Schneider</i>			×					×	<i>ggf. Informationen</i>
<i>Frau Fischer</i>			×			×			<i>Informationen</i>
<i>Herr Hofmann</i>			×			×			<i>Informationen</i>

3.5. Welche untergeordneten Tätigkeiten sind für die Maßnahme notwendig und wer ist dafür zuständig?					
Tätigkeit	Arbeitsaufwand Bitte ankreuzen!			Zuständigkeit	Notizen
	+	o	-		
Recherche des aktuellen Jahresverbrauchs			×	Herr Meier (Direktion)	+ Zählerstand und Zählernummer
Überblick über die Anbieter	×			Herr Meier (Direktion)	
Kenntnis der Zertifizierungen und Siegel	×			Herr Meier (Direktion)	
Vergleich der Ökostrom-Tarife		×		Herr Meier (Direktion)	
Angebot einholen	×			Herr Meier (Direktion)	
Vergleich mit dem bisherigen Stromtarif		×		Herr Meier (Direktion)	
Wechsel			×	Herr Meier (Direktion)	Kündigungsfristen berücksichtigen
Kommunikation		×		Sales/Marketing	im Newsletter und auf der Website
Wahl des Ökostrom-Tarifs			×	Herr Meier (Direktion)	

3.6. Zeitliche Reihenfolge, in der die Tätigkeiten abgearbeitet werden sollen

Falls noch nicht unter 3.5. erfolgt.

Tätigkeit	Wichtigkeit <i>Bitte ankreuzen!</i>			Reihenfolge
	+++	++	+	
<i>Recherche des aktuellen Jahresverbrauchs</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			1
<i>Überblick über die Anbieter</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			2
<i>Kenntnis der Zertifizierungen und Siegel</i>		<input checked="" type="checkbox"/>		3
<i>Vergleich der Ökostrom-Tarife</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			5
<i>Angebot einholen</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			4
<i>Vergleich mit dem bisherigen Stromtarif</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			6
<i>Wechsel</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			8
<i>Kommunikation</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			9
<i>Wahl des Ökostrom-Ökostromtarifs</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			7

Zum Ende der Planungsphase werden Meilensteine festgesetzt, die während der Umsetzung als Orientierungshilfe dienen. Bei der Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen ist es üblich, dass ausprobiert wird. Daher sollte bei der Durchführung Raum für einen Abbruch, eine Umstrukturierung oder einen Neubeginn gelassen werden.

Zu beachten ist, dass die Zeitplanung nicht zu strikt ist und gleichzeitig nicht zu viele Veränderungen erprobt werden. Besser ist es, diese nacheinander einzuführen, damit die Neuerungen im Alltag gefestigt werden. Wie lange der Prozess ungefähr dauert, ist zum einen abhängig vom Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit und zum anderen von der Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich darauf einzulassen. Besonders wichtig ist insgesamt, dass bei der Planung und Durchführung regelmäßige Feedback-Runden stattfinden.

Auf den folgenden zwei Seiten stehen exemplarisch zwei Meilensteinpläne. Zusammengehörige Tätigkeiten untereinander zu schreiben sowie die Tätigkeiten nach ihrer Wichtigkeit bzw. in einer sinnvollen Reihenfolge zu sortieren. Daran sollte sich auch die Zeitplanung orientieren. Für eine Übersicht während der Umsetzung kann ein Zeitstrahl erstellt werden. Noch besser ist es, wenn für das Vorhaben ein eigener Kalender angelegt wird, in dem die einzelnen Zeiträume farbig markiert und Zusammentreffen mit den Beteiligten kenntlich gemacht werden.

Maßnahme: Wechsel zu 100% Ökostrom								
Tätigkeit	Dauer	Start	Ende	Verantwortlichkeit	Voraussetzung	benötigte Mittel	Notizen	erledigt
Recherche des aktuellen Jahresverbrauchs	1 Tag	01.09.	01.09.	Direktion				✓
Überblick über die Anbieter	½ Tag	02.09.	02.09.	Direktion				✓
Kenntnis der Zertifizierungen und Siegel	½ Tag	02.09.	02.09.	Direktion				✓
Angebot einholen	8 Tage	03.09.	10.09.	Direktion				✓
Vergleich der Ökostrom-Tarife	½ Tag	10.09.	10.09.	Direktion				✓
Vergleich mit dem bisherigen Stromtarif	½ Tag	10.09.	10.09.	Direktion				✓
Wahl des Ökostrom-Ökostromtarifs	½ Tag	11.09.	11.09.	Direktion				✓
Wechsel	1 Tag	20.09.	20.09.	Direktion			zum nächstmöglichen Termin	✓
Kommunikation	1 Tag	01.02.	01.02.	Sales & Marketing	Wechsel muss erfolgt sein	Informationen		✓

4. Umsetzungsphase

Wenn die Planungen in die Tat umgesetzt werden, werden die Handlungen sichtbar, ihre Effekte und Folgeerscheinungen deutlich. Wichtig ist, dass auch während der Durchführung Ansprechpartner zur Verfügung stehen und regelmäßiger Austausch sowie Feedback-Gespräche stattfinden. Gegebenenfalls ist es auch erforderlich, feste Besprechungstermine zu vereinbaren. Dafür kann in 4.1. eingetragen werden, welche Ansprechpartner wann einen Termin haben und was getan wird. Zudem verändern sich eventuell auch die beteiligten Personen hinsichtlich ihrer Einstellungen, Haltungen und ihres Wertebewusstseins.

4.1. Während der Durchführung			
Ansprechpartner und Abteilung	Termin	Aufgabe	erledigt
<i>Direktion</i>	<i>01.09.</i>	<i>Recherche des aktuellen Jahresverbrauchs</i>	✓
<i>Direktion</i>	<i>02.09.</i>	<i>Überblick über die Anbieter</i>	✓
<i>Direktion</i>	<i>02.09.</i>	<i>Kenntnis der Zertifizierungen und Siegel</i>	✓
<i>Direktion</i>	<i>03.09.</i>	<i>Angebot einholen</i>	✓
<i>Direktion</i>	<i>10.09.</i>	<i>Vergleich der Ökostrom-Tarife</i>	✓
<i>Direktion</i>	<i>10.09.</i>	<i>Vergleich mit dem bisherigen Stromtarif</i>	✓
<i>Direktion</i>	<i>11.09.</i>	<i>Wahl des Ökostrom-Ökostromtarifs</i>	✓
<i>Direktion</i>	<i>20.09.</i>	<i>Wechsel</i>	✓
<i>Sales & Marketing</i>	<i>01.02.</i>	<i>Kommunikation</i>	✓

4.2. Welche Probleme sind aufgetreten und wie wurden sie gelöst bzw. wie lassen sie sich lösen?

aufgetretenes Problem	Problemlösung	alternative Lösungsmöglichkeit
<i>Stromrechnung nicht auffindbar</i>	<i>Ordnung</i>	
<i>alter Vertrag nicht so früh kündbar wie gedacht</i>	<i>Verzögerung, Wechsel zum nächstmöglichen Stichtag</i>	

BEISPIEL

5. Bewertungsphase und Schlussfolgerung

Es ist daher abschließend wichtig, den alten und neuen IST-Zustand zu vergleichen sowie Schlussfolgerungen daraus abzuleiten.

5.1. Vergleich des alten und neuen IST-Zustands in Bezug auf die nachhaltige Maßnahme	
IST-Zustand zu Beginn	aktueller IST-Zustand
<i>konventioneller Strom</i>	<i>Ökostrom</i>
	<i>positive Resonanz der Gäste aufgrund der Kommunikation der Maßnahme</i>

5.2. Was kann (beim nächsten Mal) besser gemacht werden?
<i>bei Abschluss des Vertrags direkt den nächstmöglichen Kündigungszeitraum in den Kalender eintragen</i>

Zum Schluss kann ein weiterer Durchgang - beginnend mit der Nachhaltigkeitsanalyse - vollzogen werden. Nichtsdestotrotz sollte zusätzlich geprüft werden, ob die Einträge zum ersten Schritt noch aktuell sind. Außerdem sollte die gesamte Belegschaft über die Ergebnisse in Kenntnis gesetzt werden. Besonders erfolgreiche Maßnahmen sollten sowohl im Betrieb als auch nach außen kommuniziert werden. Der Aufbau einer allgemeinen Rückmeldekultur mit Feedback-Runden ist zudem wichtig, damit alle davon profitieren und sich gegebenenfalls einbringen können.

5.3. Fazit/Anmerkungen