



## Optionaler QB Nachhaltigkeit Arbeitshilfe

LKQT / Juli 2023

### Definition Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsorientiert ist ein Handeln dann, wenn es darauf abzielt, die Stabilität von ökologischen, sozialen, ökonomischen und politisch-institutionellen Systemen im Dienste einer qualitativen Entwicklung zu sichern. Nachhaltiges Handeln im Sinne dieser Arbeitshilfe betrifft somit immer vier Aspekte: die ökologische Nachhaltigkeit (d. h. eine Schonung der natürlichen Lebensgrundlagen), die soziale Nachhaltigkeit (d. h. Fairness gegenüber allen Menschen, die vom Handeln der Organisation unmittelbar oder mittelbar betroffen sind), die ökonomische Nachhaltigkeit (d. h. ein auf Stabilität angelegtes und im Einklang mit den übrigen Nachhaltigkeitsdimensionen stehendes Wirtschaften) und die politisch-institutionelle Nachhaltigkeit (d. h. ein Handeln, das zur Weiterentwicklung der Gesellschaft in ihrer demokratischen Verfasstheit beiträgt). Nachhaltig arbeitet eine Organisation also, wenn sie ihre eigene Existenz dauerhaft zu sichern sucht und dabei schädigende Auswirkungen ihres Handelns auf die natürliche Umwelt, auf ihre Mitarbeitenden und auf Dritte so weit wie möglich minimiert. Die Ausbalancierung dieser oft widersprüchlichen Kriterien ist gerade in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld eine Herausforderung. Andererseits liegt darin aber auch die Chance, gegenüber einer Kundschaft, die ökologische und soziale Kriterien immer stärker in ihre Kaufentscheidung einbezieht, attraktiver zu werden und sich gegenüber Mitbewerbern als verantwortungsvolle Organisation zu profilieren.

## 1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung (LKQT) befinden.

**Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess, sondern als Vorschlag und Anregung zu verstehen.** Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Auf der folgenden Seite werden zunächst mögliche Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten für diesen optionalen Qualitätsbereich vorgeschlagen. Danach wird im 2. Kapitel die Bedeutung eines an Nachhaltigkeitskriterien orientierten Handelns für Organisationen erläutert. Im 3. Kapitel werden die (freiwilligen) Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal ([www.qualitaets-portal.de](http://www.qualitaets-portal.de)) verwiesen. Diese hier definierten Anforderungen für den optionalen Qualitätsbereich Nachhaltigkeit sind lediglich als **Vorschläge** zur Strukturierung zu verstehen. Sie sind **keine verpflichtenden Anforderungen**, von denen ein Bestehen der Testierung abhängt. **Nach Absprache mit den Testierungsstellen kann dieser Qualitätsbereich aber mit geprüft und bescheinigt werden.**

optionaler Qualitätsbereich:

### **Nachhaltigkeit**

Ein an Nachhaltigkeitskriterien orientiertes Management versucht die Wertschöpfung der Organisation langfristig zu sichern und dabei mögliche schädigende Auswirkungen auf Menschen und Ökosysteme zu minimieren. Eine Organisation, die nachhaltiges Handeln glaubwürdig verankern will, muss Nachhaltigkeit in ihrem normativen und strategischen Management verankern sowie ihr unternehmerisches Handeln und ihre Qualitätsentwicklung erkennbar an den Prinzipien der Nachhaltigkeit ausrichten. Dies setzt ein Controlling relevanter Kenngrößen voraus.

Eine nachhaltige Entwicklung erfordert ein Umdenken im Hinblick auf die ökologische, ökonomische und soziale Gestaltung unserer Gesellschaft. Bildung spielt eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung dieser Entwicklung. Auf Nachhaltigkeit hin orientiertes Management von Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung in Bildung, Beratung und sozialer Arbeit bedeutet daher auch, die Vorbild- und Transmissionsfunktion der eigenen Organisation zu reflektieren und aktiv zu gestalten.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Organisationsspezifisches Verständnis von Nachhaltigkeit</p> <p>Nachhaltigkeit als Querschnittsthema im Leitbild und in allen Qualitätsbereichen</p> <p>Auswirkungen des eigenen Handelns auf die Umwelt und die Stakeholder</p> <p>Erwartungen der Interessengruppen: Kunden, Auftraggebende, Geldgeber, Kooperationspartnerinnen etc.</p> <p>Ressourcenverbrauch</p> <p>Berücksichtigung ökologischer und sozialer Kriterien im Einkauf und bei der Durchführung von Maßnahmen und Dienstleistungen</p>	<p><b>Das Verständnis von Nachhaltigkeit in Bezug auf den eigenen Auftrag und die Handlungsmöglichkeiten der Organisation ist beschrieben und begründet. Ökologische, soziale, ökonomische und politisch-institutionelle Dimensionen sind dabei berücksichtigt.</b></p> <p><b>Das eigene Nachhaltigkeitsverständnis schlägt sich im Leitbild nieder.</b></p> <p><b>Auf Nachhaltigkeit bezogene Bedürfnisse und Erwartungen relevanter Interessengruppen sind erhoben und beschrieben. Daraus abgeleitete Maßnahmen werden umgesetzt.</b></p> <p><b>Die Organisation beschreibt, in welcher Weise sie Nachhaltigkeitsgesichtspunkte in den Qualitätsbereichen berücksichtigt.</b></p> <p><b>Nachhaltigkeitskriterien werden bei relevanten Prozessen berücksichtigt.</b></p>	<p>Leitbild</p> <p>Nachhaltigkeitskonzept</p> <p>Programmheft</p> <p>Website</p> <p>Angebotsflyer</p> <p>Pressemeldungen</p> <p>Dokumentation der Bedarfserschließung</p> <p>Rechnungen</p> <p>Controlling-Berichte</p> <p>etc.</p>

<p>Bildung und/oder Beratung zu Themen der ökologischen, ökonomischen, sozialen und politisch-institutionellen Nachhaltigkeit</p> <p>Nachhaltigkeitscontrolling und -berichte</p>	<p><b>Indikatoren, mit denen die Nachhaltigkeitsorientierung der Organisation erfasst werden kann, sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</b></p> <p><b>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen liegt vor.</b></p> <p><b>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</b></p>	
---	---	--

## 2. Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für Organisationen

### Nachhaltigkeitsorientierung als zentrale gesellschaftliche Herausforderung

Der Nachhaltigkeitsbegriff wird in der öffentlichen Diskussion in zwei unterschiedlichen Bedeutungen verwendet: Zum einen steht er häufig als Synonym für die Dauerhaftigkeit oder die Verstetigung eines Vorgangs – nachhaltige Wirkungen wären in diesem Sinne solche, die auch mittel- und langfristig erhalten bleiben. Zum anderen bezeichnet der Begriff die Wechselwirkungen des eigenen Handelns mit der Umwelt inkl. der Menschen und Organisationen in dieser Umwelt (Stakeholder). In dieser Arbeitshilfe wird Nachhaltigkeit im letztgenannten Sinne behandelt.

Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde schon im 18. Jahrhundert in der Forstwirtschaft verwendet. Er bezeichnete eine Form der Waldbewirtschaftung, bei der nicht mehr Holz geschlagen wird als im selben Zeitraum nachwächst. Dieses Prinzip der Schonung natürlicher Ressourcen im Sinne der Fairness gegenüber zukünftigen Generationen stellt einen wichtigen Leitgedanken des Nachhaltigkeitsdiskurses dar. Dieser Diskurs rückte mit dem 1972 vom Club of Rome vorgelegten Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ sowie mit dem Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987 in den Fokus des weltweiten Interesses. Der Brundtland-Bericht benennt vier globale Problembereiche: den Raubbau an den natürlichen Lebensgrundlagen, die zunehmende Ungleichheit in der Verteilung von Einkommen und Vermögen, Armut sowie die Bedrohung von Frieden und Sicherheit. Im Rahmen des Weltgipfels 1992 in Rio de Janeiro wurden erstmals politisch verbindliche Vereinbarungen für eine globale nachhaltige Entwicklung getroffen, darunter vor allem die Agenda 21, ein von 172 Staaten beschlossenes entwicklungs- und umweltpolitisches Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert.

Während in den Nachhaltigkeitsdiskursen zunächst ökologische Fragestellungen im Vordergrund standen, wird Nachhaltigkeit heute umfassender als Konzept mit vier miteinander verbundenen Dimensionen (ökologische, soziale, ökonomische und politisch-institutionelle Nachhaltigkeit) diskutiert. Nachhaltiges Handeln verfolgt den Anspruch, die wichtigsten Grundlagen unseres (Zusammen-)Lebens auf diesen vier Dimensionen zu berücksichtigen und zu bewahren.

Viele der zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit betreffen Fragen der Nachhaltigkeit: Kampf gegen den Klimawandel, Erhaltung der Regenwälder, faire Produktionsbedingungen in Ländern der sogenannten Dritten Welt, Stabilität der Finanzmärkte, Flucht und Vertreibung oder Verteidigung der demokratischen Verfasstheit unserer Gesellschaft gegen antidemokratische Tendenzen.

### Nachhaltigkeitsorientierung als Anforderung und Chance

Nachhaltigkeitsfragen sind für Organisationen in zwei Perspektiven relevant. Einerseits stellt eine Ausrichtung an Prinzipien der Nachhaltigkeit *Anforderungen* an die Organisation: Welchen Beitrag können wir zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten, z. B. durch ressourcenschonendes Wirtschaften, durch den Einkauf fair gehandelter Produkte oder durch Sponsoring für humanitäre Projekte? Für viele Unternehmen ist die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien mittlerweile zwingende Voraussetzung, um z.B. Kundenanforderungen in einer Lieferkette gerecht zu werden. Im April 2014 hat das EU-Parlament beschlossen, dass Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter/innen, die von öffentlichem Interesse sind, über ihre Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit (z. B. Umweltschutz, Belange der Arbeitnehmer, Achtung der Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung) berichten müssen. Es ist anzunehmen, dass

diese Berichtspflicht in Zukunft auch auf kleinere, nicht gewinnorientierte und öffentliche Organisationen ausgeweitet wird.

Eine an Nachhaltigkeitsprinzipien orientierte Entwicklung bringt aber nicht nur Herausforderungen, sondern auch *Chancen* mit sich. Ein erkennbar auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Profil kann die Attraktivität für die Kund/innen erhöhen und die Kundengewinnung und -bindung unterstützen. Die gesellschaftliche Sensibilität für Nachhaltigkeitsthemen wächst auf der Konsument\*innenseite (abzulesen beispielsweise an den steigenden Marktanteilen ökologischer Lebensmittel oder fair gehandelter Textilien) und parallel dazu auf der Seite der Organisationen, die mit Nachhaltigkeitsstrategien nicht nur ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden, sondern auch an Attraktivität für Kund\*innen gewinnen, denen die überlebenswichtige Funktion der Nachhaltigkeit bewusst ist und die diese mit ihren (Kauf-) Entscheidungen fördern wollen.

### **Die besondere Bedeutung von Bildung und Beratung für die Bildung von Nachhaltigkeitsbewusstsein**

In politischen Debatten wird immer wieder auf die Schlüsselrolle von Bildung für die Förderung nachhaltiger Entwicklung hingewiesen: „Bildung ist eine unerlässliche Voraussetzung für die Förderung der nachhaltigen Entwicklung [...]. Sowohl die formale als auch die nichtformale Bildung sind [...] von entscheidender Bedeutung für die Schaffung eines ökologischen und eines ethischen Bewusstseins, von Werten und Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die mit einer nachhaltigen Entwicklung vereinbar sind, sowie für eine wirksame Beteiligung der Öffentlichkeit an der Entscheidungsfindung“ (Agenda 21). Bildungsorganisationen haben in diesem Prozess eine Multiplikatorenfunktion. Sie können dieser Funktion gerecht werden, indem sie entsprechende thematische Angebote machen (z. B. Seminare oder Vorträge zu Nachhaltigkeitsthemen). Das gilt vergleichbar auch für Beratungsangebote.

### **Nachhaltigkeit als Herausforderung und Chance**

Um glaubwürdig zu sein, muss sich Nachhaltigkeitsorientierung aber nicht nur im Angebotsportfolio, sondern an allen Kontaktflächen zu den Kund/innen wiederfinden, also beispielsweise in der Gestaltung der Räumlichkeiten, in der Auswahl von Materialien und Lebensmitteln oder in der Kundenkommunikation. Nachhaltigkeitskriterien, Kundenwünsche und ökonomische Zwänge können dabei in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen (beispielsweise im Hinblick auf die faire Entlohnung von Projektmitarbeitenden oder die oft teurere Verwendung von Bio- oder Recycling-Produkten). Trotz dieses Spannungsverhältnisses sollten Nachhaltigkeitskriterien so weit wie möglich Berücksichtigung finden.

Nachhaltigkeit kann aber sogar Teil eines erfolgreichen Geschäftsmodells sein. Eine Organisation kann ein Geschäftsszenario (Business Case) entwickeln, in dem Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich genutzt werden können, um Alleinstellungsmerkmale gegenüber konkurrierenden Organisationen zu entwickeln, neue Zielgruppen zu erschließen, die Kundenbindung zu erhöhen, zukunftsorientierte Themenfelder zu besetzen usw.

### **Mehr Nachhaltigkeit durch Qualitätsentwicklung**

Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit führen nur dann zu einer werbewirksamen Imageverbesserung, wenn die Nachhaltigkeitsorientierung der eigenen Organisation glaubwürdig vermittelbar ist. Kund\*innen, Medien und Kooperationspartner\*innen

nehmen sehr sensibel wahr, ob derartige Versprechungen ein »grünes Feigenblatt« darstellen oder Ausdruck eines konsistenten, werteorientierten Handelns sind. Es ist also nicht nur ein Gebot der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern auch für die Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern unerlässlich, dass Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in allen Prozessen der Organisation berücksichtigt wird. Eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsorientierung muss daher im Leitbild, in der Definition des Gelungenen, im strategischen Management und in allen Qualitätsbereichen verankert sein. Eine systematische, an Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtete Qualitätsentwicklung ist somit eine Voraussetzung, um Nachhaltigkeit nach innen und außen hin zu realisieren.

### **Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen als wichtiges Prinzip von an Nachhaltigkeitsprinzipien ausgerichteter Arbeit**

Alle Personen oder Organisationen, auf die das Handeln der Organisation Auswirkungen hat oder auf die die Organisation bei der Verfolgung ihrer Ziele angewiesen ist, werden als Interessengruppen bezeichnet. Zu den typischen Interessengruppen einer Organisation gehören Kund\*innen, Zulieferer, Mitarbeiter\*innen, Eigentümer\*innen bzw. Trägerinstitutionen, politische Entscheidungsträger\*innen, Kooperationspartner\*innen und Anwohner\*innen. Die Interessengruppen haben Erwartungen gegenüber der Organisation, die Organisation ist auf ihre Zufriedenheit oder zumindest auf ihr Einverständnis angewiesen. Die Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen ist daher ein wichtiges Prinzip bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung.

### **Ökologische Nachhaltigkeit**

Jedes Handeln hat Auswirkungen auf die naturräumliche Umwelt, z. B. in Form von Rohstoffverbrauch, CO<sub>2</sub>-Emissionen oder Flächenversiegelung. Ökologisch nachhaltiges Handeln bedeutet, diese schädigenden Auswirkungen zu minimieren und natürliche Ressourcen möglichst zu schonen. Möglichkeiten zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit sind die Verwendung von Recyclingprodukten (z. B. Kopierpapier) oder Produkten aus nachhaltiger Produktion (z. B. Möbel aus FSC-zertifiziertem Holz), die Verbesserung der Wärmedämmung, die Reduktion des Stromverbrauchs durch Einsatz von energieeffizienten Leuchtmitteln, die ökologische Aufwertung von Freiflächen oder die Kompensation von CO<sub>2</sub>-Emissionen über die Investition in Klimaschutzprojekte. In ihrer Multiplikatorenfunktion können Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung die ökologische Nachhaltigkeit der Kunden(organisationen) fördern, indem sie entsprechende Angebote machen.

### **Soziale Nachhaltigkeit**

Organisationen als gesellschaftlichen Akteuren kommt nicht nur eine ökologische, sondern auch eine soziale Verantwortung zu. Sozial nachhaltig handelt eine Organisation in dem Maße, in dem sie diese Verantwortung gegenüber Mitarbeiter\*innen, Kund\*innen, aber auch gegenüber indirekt Betroffenen wahrnimmt.

Soziale Nachhaltigkeit gegenüber den eigenen Mitarbeitenden äußert sich beispielsweise in einer fairen Gestaltung der Arbeitsbedingungen, im Bemühen um Arbeitsplatzsicherheit und in einer inklusiven Orientierung (z. B. im Sinne einer gleichwertigen Teilhabe von Menschen mit körperlichen und geistigen Einschränkungen). Bezogen auf die Kund\*innen der Organisation sind ein diskriminierungsfreies Angebot für Migrant\*innen oder die Barrierefreiheit von Website und Räumlichkeiten Beispiele für

die Umsetzung der Forderung nach sozialer Nachhaltigkeit. In einem weiteren Sinne gehören zu den Stakeholdern der Organisation aber auch die Anwohner\*innen, Bürger\*innen in der Region oder Menschen, die die in der Organisation verwendeten Güter produzieren. Eine Orientierung an Interessengruppen in diesem weiteren Sinne kann etwa Lärmschutzmaßnahmen, Sponsoring für soziale Initiativen in der Region oder die Verwendung von fair gehandelten Produkten bis hin zu einer umfassenden sozialen Ausrichtung der Organisation («Social Entrepreneurship») beinhalten. Darüber hinaus können Organisationen soziale Nachhaltigkeit fördern, indem sie diese Thematik in ihren Bildungsveranstaltungen oder Beratungsprozessen thematisieren. In der sozialen Arbeit ist eine sozial nachhaltige Perspektive oft Teil des Kernauftrages.

### **Ökonomische Nachhaltigkeit**

Unternehmerisches Handeln im Sinne ökonomischer Nachhaltigkeit hat das Ziel, eine wirtschaftlich tragfähige Entwicklung der Organisation mit ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien sicherzustellen. Wie in den jüngsten Finanzkrisen zu sehen, kann ökonomische Nachhaltigkeit auch bedeuten, auf kurzfristige, aber riskante Geschäftsmöglichkeiten zugunsten einer längerfristig angelegten, stabilen Entwicklung zu verzichten.

### **Politisch-institutionelle Nachhaltigkeit**

Organisationen handeln auf der politisch-institutionellen Dimension nachhaltig, wenn sie dazu beitragen, Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen zu ermöglichen und die demokratische Verfasstheit des Gemeinwesens insgesamt zu stärken. Organisationen adressieren diese Ebene zum Beispiel, wenn sie zur Stärkung von Demokratiekompetenz ihrer Zielgruppen beitragen oder Menschen zur Ausübung von Ehrenämtern befähigen.

## **3. Zu den einzelnen Anforderungen**

### Die Anforderungsvorschläge des Qualitätsbereiches:

- Das Verständnis von Nachhaltigkeit in Bezug auf den eigenen Auftrag und die Handlungsmöglichkeiten der Organisation ist beschrieben und begründet; ökologische, soziale, ökonomische und politisch-institutionelle Dimensionen sind dabei berücksichtigt.
- Das eigene Nachhaltigkeitsverständnis schlägt sich im Leitbild nieder.
- Auf Nachhaltigkeit bezogene Bedürfnisse und Erwartungen relevanter Interessengruppen sind erhoben und beschrieben. Daraus abgeleitete Maßnahmen werden umgesetzt.
- Die Organisation beschreibt, in welcher Weise sie Nachhaltigkeitsgesichtspunkte in den Qualitätsbereichen berücksichtigt.
- Nachhaltigkeitskriterien werden bei relevanten Prozessen berücksichtigt.
- Indikatoren, mit denen die Nachhaltigkeitsorientierung der Organisation erfasst werden kann, sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen liegt vor.



- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### **3.1. Das Verständnis von Nachhaltigkeit in Bezug auf den eigenen Auftrag und die Handlungsmöglichkeiten der Organisation ist beschrieben und begründet; ökologische, soziale, ökonomische und politisch-institutionelle Dimensionen sind dabei berücksichtigt.**

Nachhaltigkeit ist ein sehr weiter und in der öffentlichen Diskussion oft überdehnter Begriff. Nachhaltigkeit kann als handlungsleitendes Konzept nur dann wirksam werden, wenn zunächst ein organisationsspezifisches Verständnis von Nachhaltigkeit entwickelt wird, das einerseits den Auftrag der Organisation mit Fragestellungen der Nachhaltigkeit in Beziehung setzt und andererseits die Möglichkeiten der Organisation im Spannungsfeld von ökologischen, sozialen, ökonomischen und politisch-institutionellen Nachhaltigkeitsdimensionen reflektiert. Um die Anforderung zu erfüllen, muss auf alle vier Dimensionen der Nachhaltigkeit eingegangen werden. Dabei kann jede Organisation begründet entscheiden, welche Dimensionen sie vorrangig fokussieren möchte.

### **3.2. Das eigene Nachhaltigkeitsverständnis schlägt sich im Leitbild nieder.**

Nachhaltigkeit kann nicht als ein von den anderen Aktivitäten der Organisation abgetrennter Bereich betrachtet werden, sondern zieht sich als Querschnittsthematik durch alle organisationalen Bereiche und Tätigkeiten. Aus diesem Grund ist das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit grundlegend im Leitbild und in der Definition des Gelingens zu verankern.

### **3.3. Auf Nachhaltigkeit bezogene Bedürfnisse und Erwartungen relevanter Interessengruppen sind erhoben und beschrieben. Daraus abgeleitete Maßnahmen werden umgesetzt.**

Wer die im Zusammenhang mit Fragen der Nachhaltigkeit relevanten Interessengruppen sind, ist nicht selbsterklärend, sondern Ergebnis einer Definition, die eine gründliche Reflexion der Wechselwirkungen mit der Umwelt voraussetzt. So kann eine Klinik die Angehörigen ihrer Patient\*innen als relevante Interessengruppe betrachten oder auch nicht, je nachdem, inwieweit sie deren Erwartungen berücksichtigen will und zu müssen glaubt. Bei der Bearbeitung der Anforderung muss deutlich werden, welche Interessengruppen die Organisation als relevant erachtet, welche Bedürfnisse und Erwartungen diese haben und wie die Organisation darauf reagiert.

### **3.4. Die Organisation beschreibt, in welcher Weise sie Nachhaltigkeitsgesichtspunkte in den Qualitätsbereichen berücksichtigt.**

Wie in Zusammenhang mit Anforderung 3.2 beschrieben, ist Nachhaltigkeit kein isolierter Aspekt, sondern ein Querschnittsthema, das sich durch alle Qualitätsbereiche zieht. Hier soll dargestellt werden, welche Qualitätsmaßnahmen in den verschiedenen

Qualitätsbereichen zur nachhaltigen Entwicklung der Organisation beitragen. Sofern auf die Nachhaltigkeitsorientierung der Organisation bezogene Maßnahmen in den Qualitätsbereichen beschrieben sind, genügt an dieser Stelle eine Zusammenfassung mit Verweisen auf die entsprechenden Stellen im Selbstreport.

### **3.5. Nachhaltigkeitskriterien werden bei relevanten Prozessen berücksichtigt.**

Hier sollte sich die Organisation auf ihr Nachhaltigkeitsverständnis (siehe Anforderung 3.1) beziehen. Relevante Prozesse sind z. B. der Einkauf von Produkten sowie die Konzeption und Durchführung von Maßnahmen und Dienstleistungen. Da die Nachhaltigkeitsdimensionen, wie ausgeführt, in Konflikt miteinander stehen können, sollte deutlich werden, wie die Organisation diese Dimensionen in eine Balance bringt und mit dabei entstehenden Konflikten umgeht.

### **3.6. Indikatoren, mit denen die Nachhaltigkeitsorientierung der Organisation erfasst werden kann, sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Organisationen sollten sowohl nach innen als auch nach außen hin Transparenz über ihre Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit herstellen. Dies eröffnet der Organisationsleitung Nachsteuerungsmöglichkeiten, fördert aber auch die Glaubwürdigkeit gegenüber externen Interessengruppen. Die etablierten standardisierten Berichtsrahmen wie der UN Global Compact oder die Standards der Global Reporting Initiative sind auf Großunternehmen zugeschnitten und für kleinere Organisationen meist weniger praktikabel. Jede Organisation muss daher zu ihrem Nachhaltigkeitsverständnis und ihrer Nachhaltigkeitsstrategie passende, begründete Indikatoren entwickeln, die es ihr ermöglichen, ihre individuellen Stärken, Schwächen und Fortschritte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung zu überprüfen. Dabei kann es sich um Kennzahlen (z. B. CO<sub>2</sub>-Fußabdruck) handeln, aber auch um qualitative Indikatoren (z. B. Presseberichterstattung zur Nachhaltigkeitsorientierung der Organisation oder Verzehr vegetarischer Mahlzeiten in der Kantine). Eine systematische Möglichkeit besteht darin, verschiedene Indikatoren in einer »Sustainability Balanced Scorecard« oder »Public Value Scorecard« zusammenzufassen.

Zur Bearbeitung der Anforderung müssen die Indikatoren definiert und begründet werden; darüber hinaus muss ein systematisches Vorgehen zur regelmäßigen Erhebung und Bewertung der Indikatoren beschrieben werden. Die mit diesen Verfahren erzielten Ergebnisse müssen dargestellt und bewertet werden. Schlussfolgerungen, die aus diesen Bewertungen gezogen werden, können exemplarisch dargestellt werden.

### **3.7. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen liegt vor.**

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen wird von jeder Organisation in Hinblick auf ihr spezifisches Nachhaltigkeitsverständnis verfasst. Dazu können folgende Fragen hilfreich sein:

#### Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Inwiefern ist eine Förderung nachhaltiger Entwicklung Teil unserer Identität und unseres Auftrages?

- Welche der im Leitbild beschriebenen Werte stehen mit Nachhaltigkeit in Verbindung?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit im Rahmen unseres Verständnisses des Gelingens?
- Wie und wodurch tragen die in Bezug auf die Anforderungen 3.4. und 3.5. beschriebenen Maßnahmen zur Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsorientierung bei?

### **3.8. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition des Gelingens. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Vierschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z. B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlossen.