

Leitfaden

Workshop-Set „Nachhaltigkeit Unternehmen“ Anleitung zum Einstieg

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

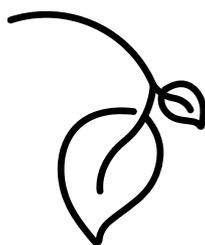
Verfasst von: Sabine Erdler, Patrick Großheim,
RKW Kompetenzzentrum
Redaktion: Alexander Sonntag, RKW Kompetenzzentrum
Gestaltung: Claudia Weinhold, RKW Kompetenzzentrum
Lektorat: Rudolf Jan Gajdacz

Bildnachweis: Gettyimages_Cathie Range, Abbasy Kautsar

Druck: Offsetdruckerei E. Sauerland GmbH

November 2024

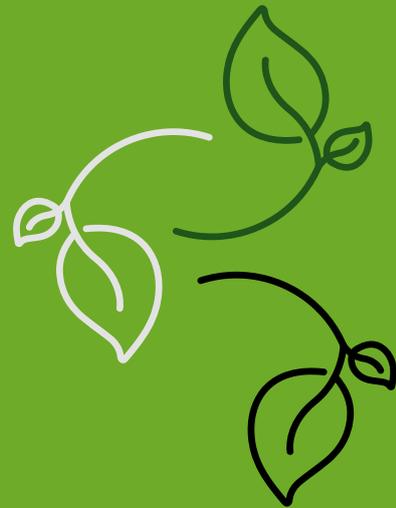
Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Nachhaltigkeit – was ist das?	6
Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)	8
Auf einen Blick: Wesentlichkeitsanalyse in fünf Schritten	10
0. Schritt: Vorbereitung.....	12
1. Schritt: Relevanz erzeugen (15-30 Minuten)	13
2. Schritt: Gemeinsamen Blick auf Nachhaltigkeit im Unternehmen erarbeiten (60 Minuten).....	14
3. Schritt: Strukturierte Analyse anhand erprobter Themenfelder (75 Minuten).....	16
Wesentlichkeitsanalyse – Ökologische Nachhaltigkeit.....	18
Wesentlichkeitsanalyse – Soziale Nachhaltigkeit.....	20
Wesentlichkeitsanalyse – Ökonomische Nachhaltigkeit.....	22
Konsolidierte Wesentlichkeitsanalyse.....	24
4. Schritt: Priorisieren und Wesentliches auswählen (60 Minuten).....	26
5. Schritt: Maßnahmen und Projekte konkretisieren (60 Minuten).....	27
RKW Know-how und Publikationen.....	30
Ihre Kontakte, die Sie vor Ort unterstützen.....	31

Vorwort



Wenn wir von Nachhaltigkeit sprechen und damit meinen, dass Unternehmen verantwortungsvoll wirtschaften, könnte man sich fragen, warum sich ein kleines Unternehmen damit befassen sollte. Vieles, was als Nachhaltigkeitsfaktor gilt, ist in kleinen Betrieben – angefangen von der Eigenkapitalquote über regional faire Löhne und eine regionale Rekrutierungspraxis bis hin zum fairen Umgang mit Lieferanten – meist ohnehin gelebte Praxis.

Auf der anderen Seite sind vorhandene Systeme zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den ersten Blick kompliziert und sprechen nicht unbedingt immer die Sprache kleiner Unternehmen, schon gar nicht des Shopfloors. Und auch wenn sich die Gesetzgebung um vereinfachte Systematiken für kleine Unternehmen bemüht, durchdringen bereits geltende Berichtspflichten größerer Unternehmen in der Wertschöpfungskette ihre Wirklichkeit, auch wenn sie selbst keinen Berichtspflichten unterliegen.

Wir glauben dennoch daran, dass Nachhaltigkeit auch für kleine Betriebe ein wichtiges Thema und kein bloßes notwendiges Übel ist. Dafür spricht eine Reihe von Gründen:

- Rund um Nachhaltigkeit entsteht eine **eigene Sprache über verantwortungsvolles Wirtschaften**. Damit wird der Austausch leichter und gemeinsame Projekte werden mitunter erst möglich. Das gilt innerwie außerhalb der Organisation. Dieser Umstand ist gerade für ein komplexes Thema wie Nachhaltigkeit von unschätzbarem Wert, um von den Kompetenzgewinnen der Gesellschaft überhaupt profitieren zu können.
- Der verantwortungsvolle Umgang mit natürlichen Ressourcen gehörte über Kosteneffizienzgesichtspunkte hinaus – meist ohne böse Absicht – nicht zum Standardkanon der Betriebsführung kleiner Unternehmen. Gerade **im Feld Ökologie lässt sich also noch einiges lernen**.



- Vieles, was ohnehin gelebte gute **Praxis in kleinen Betrieben war, lässt sich nun als Vorteil nutzen**, schon weil (potenzielle) Mitarbeitende wie Kundinnen und Kunden darin einen zunehmenden Wert sehen.

Entschließen Sie sich also dazu, sich systematisch mit Nachhaltigkeit zu befassen, stehen Sie vor der Herausforderung, relevante Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und zu priorisieren. Dies ist Aufgabe der Wesentlichkeitsanalyse. Wie dies gemeinsam in Form eines Tages-Workshops gelingen kann, erläutert diese Broschüre. Sie gehört zum Workshop-Set „Nachhaltigkeit Unternehmen“.

Unser Ansatz zur Nachhaltigkeit in kleinen Betrieben geht auf umfangreiche und vielfältige konzeptionelle wie praktische Vorarbeiten des RKW-Netzwerks und dessen erfahrene Beraterinnen und Berater zurück. Es folgt dem Zweck, eine Brücke zwischen kleinbetrieblicher Wirklichkeit und großer Nachhaltigkeitsdiskursen zu schlagen.

Ein besonderer Dank gebührt der RKW Hessen GmbH, deren Workshop-Konzept, Nachhaltigkeitsinhalte und Expertise für dieses Workshop-Set unerlässlich waren.

Wollen Sie mehr wissen? Haben Sie Fragen?

Dann besuchen Sie uns auf www.rkw.link/nachhaltigunternehmen oder sprechen Sie uns direkt an:

Sabine Erdler

06196 - 495 3207, erdler@rkw.de

Patrick Großheim

06196 - 495 3215, grossheim@rkw.de

Nachhaltigkeit – was ist das?

Das Thema Nachhaltigkeit verfängt – es involviert leicht und lädt zu Diskussionen über die unterschiedlichsten Facetten ein. Für manche ist es eine Herzensangelegenheit, andere betrachten die markt- oder rechtsbezogenen pragmatischen Erfordernisse. Wieder andere verweisen auf die Begrenztheit irdischer Ressourcen und sehen in diesem Thema schlicht eine Notwendigkeit, um das Leben dieser und folgender Generationen zu sichern.

Nachhaltigkeit – Ein Begriff mit vielen Lesarten

Nach einem verhaltenen Start im Jahr 1713 erfährt Nachhaltigkeit seit einigen Jahrzehnten erheblichen Zuspruch und zunehmendes Interesse. Der Begriff turnt durch alle Funktionsbereiche menschlichen Zusammenlebens und prägt wissenschaftliche, politische sowie wirtschaftliche Debatten. Dabei ist bei allen Diskussionen Nachhaltigkeit – im Sinne des kleinsten gemeinsamen Nenners – einfach die Idee davon, die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht [unangemessen, Anm.] eingeschränkt werden.¹ Seit 1992 gilt Nachhaltigkeit als globales Leitprinzip, das ökologische, soziale und ökonomische Ziele miteinander verbindet.²

„In der lebendigen Natur geschieht nichts, was nicht in einer Verbindung mit dem Ganzen stehe.“

– Johann Wolfgang von Goethe –

Was es bedeutet, nachhaltig zu wirtschaften

Dafür muss ein Unternehmen aber erst einmal alle Rechnungen bezahlen und Erfolgspotenziale mindestens so weit pflegen können, dass dies auch in Zukunft so sein wird. In diesem Sinne sind nachhaltig wirtschaftende Unternehmen zunächst einmal solche, die in der Lage sind, (auch) nach Krisen wieder zu einer tragfähigen Struktur zu gelangen. Nachhaltig bedeutet also in diesem Sinne wettbewerbsfähig und resilient. Erst auf dieser ökonomischen Grundlage sind sinnvolle Diskussionen über weiterreichende soziale wie ökologische Konsequenzen des Wirtschaftens sinnvoll.

Ein scheinbar einfaches, aber doch anspruchsvolles Unterfangen, das auf die Übernahme von Verantwortung abzielt: **Übernimm Verantwortung für Dich selbst und andere – heute und für zukünftige Generationen. Übersieh dabei nicht die Vernetztheit unserer Welt und dass Du mögliche Zusammenhänge möglicherweise (noch) nicht verstehst.**

Wie kann es gelingen, eine effiziente, ressourcenschonende und inklusive Wirtschaftspraxis zu etablieren, die kommenden Generationen nicht schadet?

Eine nachhaltig wirtschaftende Organisation, die in ihrer Entwicklung auch soziale und ökologische Fragestellungen in den Blick nimmt, lässt sich nur individuell, das heißt in einer ganzheitlichen Betrachtung des Geschäftsmodells und eingebettet ins jeweilige Business-Ökosystem verstehen und gestalten:

So ist ein nachhaltiges Abfall- und Recyclingmanagement nur als Gemeinschaftsprojekt der Branche und damit in Verknüpfung vielfältiger Geschäftsmodelle denkbar.

¹ Brundtland-Bericht (1989)

² Rio-Deklaration (1992)

Eine erfolgreiche Vermarktung eines grünen Produkts ist nicht ohne kritischen Blick auf die Zulieferketten zukunftsfähig.

Sharing-Geschäftsmodelle sind wiederum meist auf innovative Ertragsmodelle, wie Abos, Pay-per-Use-Ansätze und Ähnliches angewiesen.

Und selbst der corona-bedingte Vorschub von Außer-Haus-Geschäften blieb nicht ohne Auswirkung auf Prozessabläufe, Marketing und Preisgestaltung.

Damit ist Nachhaltigkeit aus einzelbetrieblicher Perspektive immer (auch) eine individuelle Erfindung – und zwar eine, die notwendigerweise viele Gestaltungsmöglichkeiten in den Blick nimmt und schon deshalb komplex und kontrovers ist.

Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Der Mensch wird mitsamt seiner Wirtschaftsweise und seinen technologischen Möglichkeiten zum Risiko für seine eigene Lebensgrundlage. Darauf antwortet Nachhaltigkeit mit der Forderung nach einem achtsameren Umgang gegenüber seiner eigenen Art, vor allem aber dem Ökosystem mitsamt seinen dynamischen Verflechtungen. Die Digitalisierung ist aus der Perspektive der Nachhaltigkeit also immer beides: ein zu gestaltendes Risiko und Chance für Effizienzsteigerungen sowie verantwortungsvolles Innovationsgeschehen zugleich.

Nachhaltigkeit als Gemeinschaftsprojekt in mittelständischen Unternehmen

Woher kommt die Motivation für das Thema? Welche Berührungs- und Anknüpfungspunkte gibt es bereits?

Wo finden sich die größten Verschwendungen und Ungerechtigkeiten im Unternehmen und in seinem Umfeld? Wo gibt es ungenutzte Ressourcen? Aus den Antworten der Mitarbeitenden auf diese und ähnliche Fragen lässt sich einerseits ein gemeinsames, betrieblich geteiltes Verständnis erarbeiten. Andererseits erkennt man Brüche und Konflikte, die – im Sinne der Innovation – eskalieren oder – im Sinne der Effizienz – bewusst beruhigt werden können. Kurzum: Man weiß, wo man miteinander steht, wer man in Bezug auf Nachhaltigkeit ist und wohin man strebt. Auf dieser Grundlage lässt sich dann besser einordnen, welche Nachhaltigkeitsthemen in einer Organisation von draußen „anklopfen“.

Nachhaltigkeit – eine erweiterte Perspektive und ein verändertes Selbstverständnis

In diesem Sinne bedeutet betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit neben Liquiditätssicherung auch, die Auswirkungen der Geschäfte auf Umwelt und Gesellschaft in den Blick zu nehmen. Für kleine und mittlere Unternehmen bedeutet dies vor allem ein Gespräch darüber, wer man hinsichtlich einer mehr oder weniger stark empfundenen Verantwortung für heutige und kommende Generationen als Organisation ist und sein möchte. Nachhaltigkeitsmaßnahmen erfordern dann möglicherweise einen Aufbau von Kompetenz oder eine veränderte Investitionspraxis. Darüber hinaus umfasst praktische Nachhaltigkeit im Mittelstand vor allem eine erweiterte Perspektive, ein gesteigertes Maß an Eigenverantwortung und ein verändertes Selbstverständnis.

Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)

Für wen eignet sich das Workshop-Set

„Nachhaltigkeit Unternehmen“ zum Einstieg?

Das Workshop-Set richtet sich vor allem an kleine Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden, die wenig bis keine Erfahrung in Sachen Nachhaltigkeit haben. Aber auch Unternehmen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, können von einer gemeinsamen Standortbestimmung in Form eines Workshops profitieren.

Worin besteht der Zweck des Workshop-Sets

„Nachhaltigkeit Unternehmen“?

Das Workshop-Set stellt alles bereit, um ein passendes individuelles Verständnis von Nachhaltigkeit zu entwickeln, und zwar unter Berücksichtigung Ihrer Erfahrungen und Zukunftsvisionen, aber auch anhand guter Praxis anderer Unternehmen. Den Kern dieses Workshops bildet eine Wesentlichkeitsanalyse.

Mithilfe dieses Workshop-Sets kann ein Einstieg in ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement gelingen:

- Sie berücksichtigen, was in Ihrem Unternehmen gerade an Motivationen und Überlegungen vorhanden ist.
- Sie überprüfen in Form einer Wesentlichkeitsanalyse allgemeine und erfahrungsgemäß relevante Handlungsfelder von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen.
- Sie können die Ergebnisse in einer Roadmap verdichten und Maßnahmen oder Projekte ableiten.
- Schließlich haben Sie sich mit den Workshop-Ergebnissen bereits eine Grundlage für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet.

Welche Funktion erfüllt diese Anleitung?

Die Anleitung ist Teil des Workshop-Sets „Nachhaltigkeit Unternehmen“ und erklärt die Workshop-Durchführung Schritt für Schritt. Alternativ oder als Vorbereitung für einen Workshop, können Sie die Anleitung auch alleine durcharbeiten.

Was ist eine Wesentlichkeitsanalyse?

Eine Wesentlichkeitsanalyse hilft Unternehmen dabei, die wichtigsten Themen rund um Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) zu identifizieren und zu priorisieren. Mithilfe dieser Analyse bewerten Sie also relevante Themen mit Auswirkungen auf Ökologie, Gesellschaft und Ökonomie und verdichten diese zu handhabbaren Maßnahmen. Dadurch erhalten Sie einerseits einen fundierten Überblick über den Status quo im Unternehmen und können Ihre Berichte darauf aufbauen, falls Sie möchten. Andererseits entstehen auf diese Weise Erfolg versprechende Projekte für Ihr Nachhaltigkeitsmanagement.

Demgegenüber identifiziert eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse nicht nur die Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt, sondern auch, welche Auswirkungen die Umwelt auf das Unternehmen hat. Eine solche doppelte Wesentlichkeitsanalyse ist verpflichtender Bestandteil zahlreicher umfassenderer Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung aber nicht Gegenstand dieses Leitfadens und des dazugehörigen Workshop-Konzeptes.

Woraus besteht das Workshop-Set „Nachhaltigkeit Unternehmen“?

Dieses Workshop-Set besteht aus sechs Elementen und stellt damit alles zur Verfügung, was Sie benötigen, um einen unternehmensinternen Workshop zum Thema Nachhaltigkeit durchzuführen:

Diese **Anleitung** liefert die Gebrauchsanweisung für einen gemeinsamen unternehmensinternen Workshop zum Thema.

Daneben veranschaulichen die **Erläuterungen: Handlungsfelder einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung**, wo anzusetzen ist, was sich hinter wichtigen Schlüsselbegriffen verbirgt und welche Lösungen die Praxis entwickelt hat.

Schließlich enthält das Set vier Plakate sowie Arbeitsblätter, mit denen Sie unmittelbar in den Workshop starten können:

- Plakat „Standortbestimmung und Ideensammlung“ (Schritt 2)
- Plakat und Arbeitsblätter „Wesentlichkeitsanalyse“ (Schritt 3)
- Plakat „Nutzen-Machbarkeits-Matrix“ (Schritt 4)
- Plakat „Umsetzungsleitfaden“ (Schritt 5)

Wer sollte an diesem Workshop teilnehmen?

Wir empfehlen Ihnen eine Untergrenze von sieben und eine Obergrenze von zwölf Teilnehmenden. Wählen Sie einen Teilnehmendenkreis, der die Vielfältigkeit der Belegschaft berücksichtigt. Wichtig sind zunächst der Führungskreis, die betriebliche Interessenvertretung, technische Schlüsselkräfte und Querschnittsfunktionen wie Digitalisierungsbeauftragte, falls vorhanden. Laden Sie optional weitere an Nachhaltigkeit interessierte Mitarbeitende ein.

Welcher Aufwand ist mit diesem Workshop verbunden?

Die eigentliche Durchführung des Workshops umfasst nicht mehr als einen Tag – abhängig von Anspruch und eingeräumter Zeit, Teilnehmendenzahl und der Komplexität der zu behandelnden Themen, aber auch von Unternehmensgröße und -struktur. Hinzu kommen erfahrungsgemäß zwei bis drei Stunden zur Vor- und Nachbereitung.

Wer sollte den Workshop moderieren?

Idealerweise gibt es eine Rolle in Ihrem Unternehmen, die bereits für Nachhaltigkeitsthemen verantwortlich ist und den Workshop moderieren kann. Eine externe Moderation kann sich anbieten, sollte weder eine Nachhaltigkeitsrolle bestehen, noch im Zuge dieser Initiative implementiert werden. Entscheiden Sie sich als Chefin oder Chef dazu, den Workshop zu moderieren, dann bleiben Sie sich Ihrer Doppelrolle bewusst.

Daneben ist ein gewisses „Handwerkszeug“ gefragt:

- Laden Sie alle Teilnehmenden rechtzeitig ein und informieren Sie sie über das Ziel des Workshops.
- Planen Sie ausreichend Zeit ein, das heißt mindestens fünf Stunden
- Sorgen Sie für Räumlichkeiten, die der Teilnehmendenzahl angemessen sind: ein Raum, in dem das Plenum Platz findet und weitere Räume, die den Kleingruppen ungestörtes Arbeiten ermöglichen.

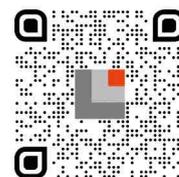
Auf welche Stolpersteine sollten Sie achten?

Verlieren Sie das große Ganze nicht aus den Augen, während Sie sich mit (wichtigen) Detailfragen beschäftigen. Im Zweifelsfall kann eine Kennzahl, Berechnung oder Ähnliches auch gut nachgeholt werden – in Form von Beauftragungen, Projekten oder mit externer Expertise. Gehen Sie außerdem evidenzbasiert vor: Ein Bauchgefühl ist ein guter Anfang, aber je besser Sie Bauchgefühl und intuitive Einschätzungen mit passenden Kennzahlen hinterlegen, umso fundierter werden Ihre Entscheidungen. Eine Auswahl möglicher Kennzahlen finden Sie in den Erläuterungen zu Handlungsfeldern einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

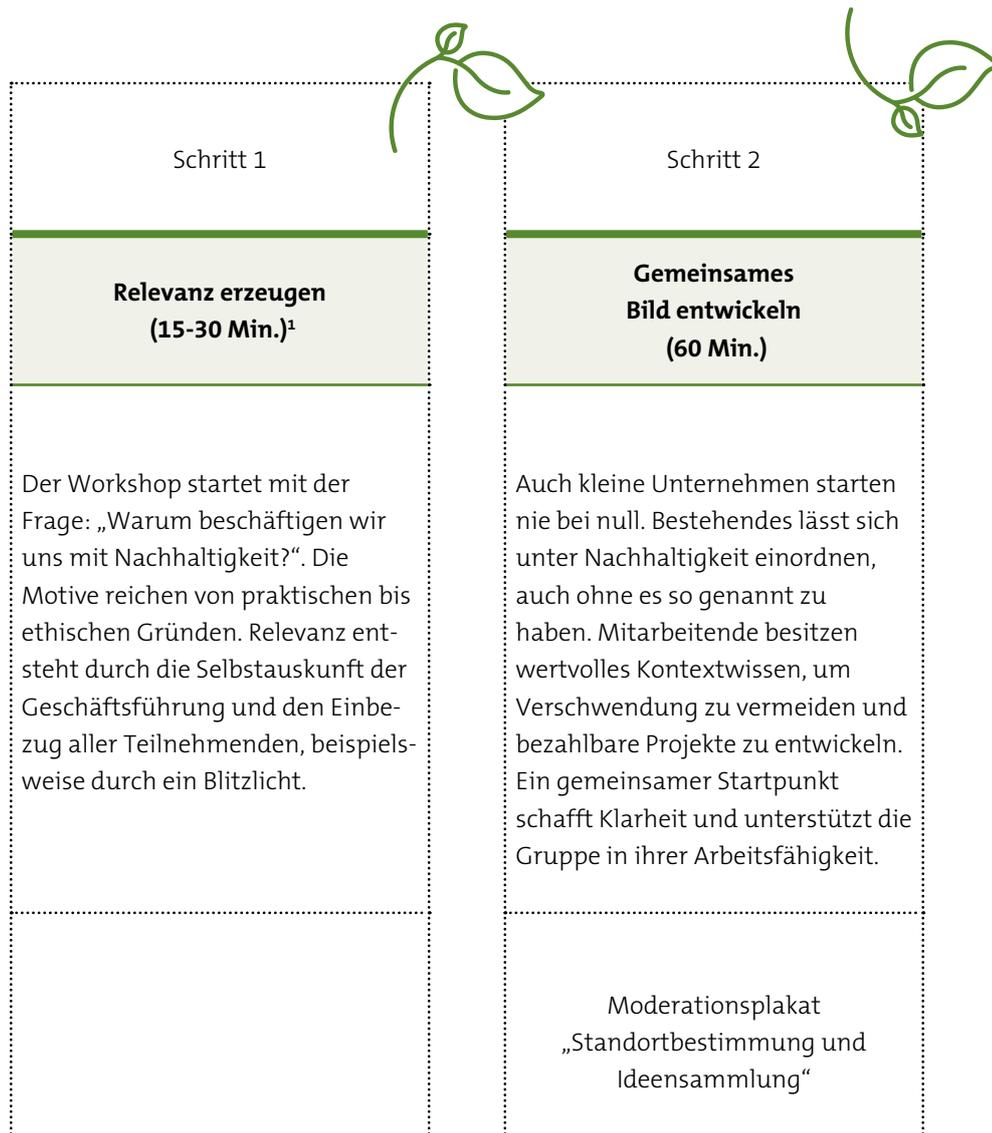
ANWENDUNGSHINWEISE

Unter www.rkw.link/nachhaltigworkshop stehen Ihnen alle Produktelemente auch als Downloads zur Verfügung.

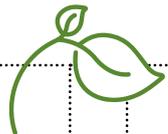
Damit können Sie die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalysen und die Maßnahmen im Workshop direkt digital dokumentieren.



Auf einen Blick: Wesentlichkeitsanalyse in fünf Schritten



¹ Die Zeitangaben sind mehr als Richt- und Empfehlungswerte zu verstehen und selbstredend – so wie der gesamte Ablauf – auf Ihren Bedarf hin anpassbar und mit geeigneten Zeitfenstern für Pausen zu versehen.



Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5
Strukturierte Nachhaltigkeitsanalyse (75 Min.)	Priorisieren und Konsequenzen ableiten (60 Min.)	Maßnahmen und Projekte entscheiden (60 Min.)
Ausgehend von einem gemeinsamen Startpunkt sollen drei Kleingruppen jeweils einen der drei Nachhaltigkeits-themenkomplexe (Ökonomie, Soziales, Ökologie) untersuchen und praktische Handlungsfelder identifizieren. Dabei entstehen erste Nachhaltigkeitsbeurteilungen und Umsetzungsideen.	Nach der Kleingruppenarbeit erfolgt im Plenum die Vorstellung und Bewertung der Ideen. Es sollen konkrete Konsequenzen abgeleitet und gemeinsam priorisiert werden, wobei die Perspektive der Geschäftsführung besonders wichtig ist, da Investitionsentscheidungen vorbereitet werden.	Zum Abschluss werden Ideen in konkrete Maßnahmen und Projekte überführt. Dabei werden Verantwortlichkeiten festgelegt und Hürden identifiziert. Eine abschließende Priorisierung schließt den Workshop ab.
Moderationsplakat und Arbeitsblätter „Wesentlichkeitsanalyse“	Moderationsplakat „Nutzen-Machbarkeits-Matrix“	Moderationsplakat „Umsetzungsleitfaden“

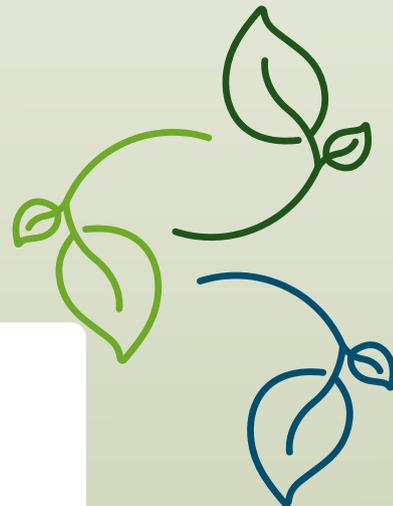


o. Schritt: Vorbereitung

Es ist Aufgabe der Moderatorin oder des Moderators, den Workshop vorzubereiten, zu organisieren und letztlich durchzuführen. Unsere Methode und die einzusetzenden Tools sollten Sie sicher anwenden können. Sorgen Sie außerdem für ausreichend Arbeitsmaterialien.

Wenn Sie den Workshop mit Hilfe unserer Plakate durchführen möchten, benötigen Sie alle im Set enthaltenen Bestandteile. Möchten Sie in Kleingruppen arbeiten, stellen Sie darüber hinaus sicher, pro Gruppe ein Exemplar der Broschüre „Erläuterungen zu den Handlungsfeldern einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ bereitzuhalten.

Alle Elemente des Workshop-Sets können Sie unter www.rkw.link/nachhaltigworkshop kostenfrei als Druckexemplare beziehen. Zusätzlich stehen Ihnen dort alle Materialien auch zum Download zur Verfügung, sollten Sie im Sinne der Nachhaltigkeit auf Papier verzichten wollen. Dort stellen wir außerdem eine Exceldatei zur Verfügung, die Sie ebenfalls anstatt der Plakate nutzen können, um die Ergebnisse unmittelbar vor Ort zu dokumentieren.“



ANWENDUNGSHINWEISE

Während diese Broschüre eine Anleitung für die Durchführung eines betrieblichen Nachhaltigkeits-Workshops darstellt, bilden die Erläuterungen zu Handlungsfeldern einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung den inhaltlichen Teil ab.

Die dort enthaltenen anwendungsbezogen aufbereiteten Informationen können eigenständig bearbeitet werden, in der Kleingruppenphase des Workshops Orientierung stiften, aber auch dazu verwendet werden, dass sich die Teilnehmenden des Workshops im Vorfeld inhaltlich vorbereiten.



1. Schritt: Relevanz erzeugen

(15-30 Minuten)

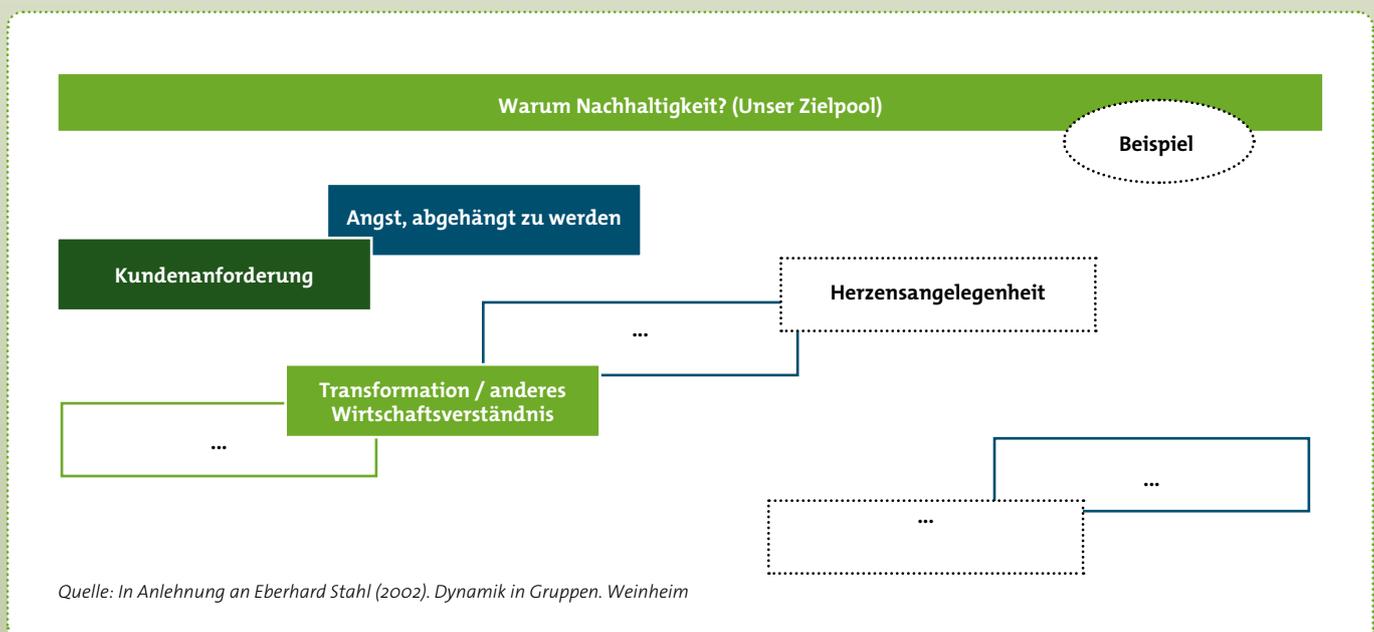
Der eigentlich Workshop-Ablauf beginnt nach der Begrüßung mit der Frage „**Aus welchen Gründen beschäftigen wir uns mit dem Thema Nachhaltigkeit?**“. Anlässe sind bekanntermaßen vielfältig und reichen von praktischen Erwägungen, interessant für größere Abnehmer zu bleiben, über den Wunsch, sich auf sich ändernde Kundenanforderungen einzustellen, bis hin zu ethischen oder emotionalen Themen.

Das Erzeugen von Relevanz kann in allerlei Formen geschehen, die üblich und dem Anlass angemessen sind. Zum Pflichtprogramm gehört eine Selbstauskunft der Geschäftsführung, warum das Thema aufgerufen wird. Da Nachhaltigkeit aber für sich genommen ein Thema ist, das auf soziale Fragen antwortet und auf Austausch wie Ausgleich abzielt, empfehlen wir den Einbezug aller Workshop-Teilnehmenden, sei es in Form eines kurzen Blitzlichtes oder beispielsweise mit folgendem Tool.

TOOL: Unser Nachhaltigkeitszielpool

Dieses Tool unterstützt Sie dabei, ein Bild über die Ziele der Teilnehmenden zu gewinnen, das deren Motivationen deutlich macht und miteinander ins Verhältnis setzt. Statt auf Konsenszwang zu setzen, verdeutlicht das gewonnene Bild auch Unterschiede und eventuelle Brüche. Die Leitfrage lautet: **Warum ist es wichtig für Euch, dass wir uns mit Nachhaltigkeit befassen?**

Nach einer kurzen Stillarbeitsphase zur Selbstreflexion benennen alle Teilnehmenden der Reihe nach ihre Hauptmotivation für die Arbeit an Nachhaltigkeit. Mittels eines Stichwortes auf einer Moderationskarte verorten sie ihren Input an einer leeren Pinnwand. Dabei gilt das Prinzip der inhaltlichen Nähe: Was sich ähnlicher ist, wird näher zueinander gehängt. Die Bearbeitung schließt, nachdem das letzte Gruppenmitglied seine Karte erläutert und verortet hat, mit einer gemeinsamen Würdigung und einer kurzer Stellungnahme der Geschäftsführung zu dem Zielpool.





2. Schritt:

Gemeinsamen Blick auf Nachhaltigkeit im Unternehmen erarbeiten

(60 Minuten)

In keinem kleinen Unternehmen fängt man bei null an. Vieles, was gelebte Praxis ist, kann unter das Label Nachhaltigkeit gefasst werden, auch wenn man es bislang so nicht genannt hat. Das implizite Wissen der Mitarbeitenden geht allerdings darüber weit hinaus: angefangen von Aspekten, die schon lange unnötige Verschwendung darstellen, über solide Einschätzungen zu Prioritäten und Handlungsfeldern bis hin zu guten Ideen für passende und bezahlbare Nachhaltigkeitsprojekte. Schließlich verfügen die Mitarbeitenden über wertvolles Kontextwissen, das es für Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung braucht. Bevor in Form einer strukturierten Wesentlichkeitsanalyse Nachhaltigkeit über verschiedene Themenfelder hinweg „abgeklopft“ wird, geht es hier zunächst einmal darum, einen gemeinsamen Startpunkt zu finden. Darin steckt meist bereits so viel Prägnanz, dass man im Kern bereits weiß, was man tun möchte. Außerdem unterstützt dieser Schritt die Gruppe in ihrer Arbeitsfähigkeit und legt möglicherweise den Grundstein für eine von allen geteilte Nachhaltigkeitsidentität.

TOOL:

Nachhaltigkeits-Standortbestimmung und Ideensammlung

Dieses Tool hilft der Gruppe, sich ein klares Bild davon zu machen, wie das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen derzeit aufgestellt ist. Dafür setzt es Möglichkeiten und bereits Entschiedenes, aber auch Stärken und Schwächen zueinander ins Verhältnis. Der Ausgangspunkt für die Nachhaltigkeitsaktivitäten sind damit die Ideen und Wahrnehmungen der Menschen im Unternehmen, bevor eine strukturierte Auseinandersetzung über typische Handlungsfelder hinweg und unter Einbezug externer Expertise erfolgt. Die Leitfrage lautet:

ANWENDUNGSHINWEISE

Das im Workshop-Set
„Nachhaltigkeit Unternehmen“
enthaltenen Moderationsplakat für den Schritt 2
„Standortbestimmung und Ideensammlung“
enthält das folgende Tool.

Sie können mithilfe von Klebezetteln oder mittels
Pinnwand und Moderationskarten unmittelbar
darin arbeiten.





„Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für uns?“ (am Beispiel)

Wie wollen wir unsere Stärken ausbauen?

Zero waste in der Verwaltung ab 2027,
Nachhaltigkeitsberichterstattung ab 2026

Wie wollen wir an unseren Schwächen arbeiten?

Solarpanels auf allen geeigneten Dachflächen
und min 10kW-Speicher bis 2025, E-Fahrzeuge
bei Auslaufen der Leasingverträge

Wo sind wir bereits nachhaltig?

Kaum Verschwendung,
Tarifbindung, Nachhaltigkeits-
kriterien im Einkauf

Wo wollen wir investieren?

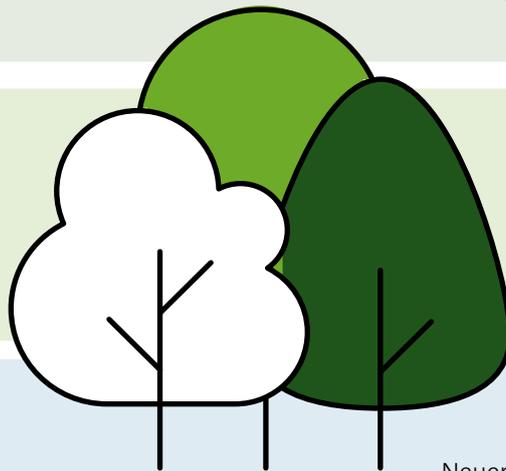
Erneuerbare Energien,
Maschinenpark, Logistik

Worauf können wir bauen?

Frühe Investitionen in
Ressourceneffizienz, Qualitätspositionierung,
motivierte Kolleginnen

Wo wollen wir investieren?

Neuer Maschinenpark, stabilere Erträge



Diese Standortbestimmung dient als Einstieg, zum Ideensammeln und dem kreativen Austausch. Sind Sie sich unsicher, wo Sie beginnen sollen, arbeiten Sie sich gerne zickzackförmig von unten links nach oben rechts durch die Leitfragen und beginnen demzufolge, mit grundlegenden Stärken und Defiziten.

- Die Fragen „**Worauf können wir bauen?**“ und „**Was fehlt uns?**“ beschreiben die Basis, hier finden sich wichtige Ressourcen auf der linken und schwerwiegende Engpässe auf der rechten Seite. Sammeln, Clustern und Verdichten Sie die Beiträge der Gruppe und geben im Zweifelsfall der Prägnanz den Vorzug gegenüber den Details. Letztere sind Gegenstand von Schritt 3.
- Darauf folgt die Auseinandersetzung mit dem, was in Sachen Nachhaltigkeit bereits umgesetzt wird („**Wo sind wir bereits nachhaltig?**“, links) und den

wichtigsten Handlungsfeldern („**Wo wollen wir investieren?**“), die die Gruppe aktuell sieht. Auch hier gilt: Sammeln, Clustern und Verdichten. Unterstützen Sie die Gruppe gerne darin, Zusammenhänge zwischen den Ebenen herzustellen.

- Abschließend geht es darum, sowohl solche Maßnahmen zu diskutieren, die darauf abzielen, Gutes noch besser zu machen („**Wie wollen wir unsere Stärken ausbauen?**“), als auch solche, die dazu geeignet sind, Schwächen auszugleichen („**Wie wollen wir an unseren Schwächen arbeiten?**“). Damit haben Sie die erste fundierte Standortbestimmung.

Bitten Sie die Teilnehmenden darum, sich das Ergebnis der Ideensammlung abzufotografieren oder sorgen Sie anderweitig dafür, dass die Ergebnisse für den nächsten Schritt verfügbar sind.



3. Schritt:

Strukturierte Analyse anhand erprobter Themenfelder

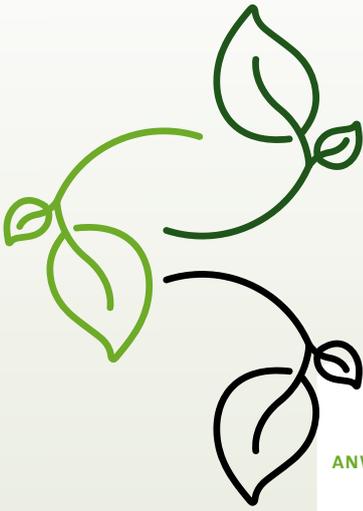
(75 Minuten)

Ausgehend von einem gemeinsamen Startpunkt geht es nun darum, das Unternehmen auf typische und in verschiedenen Kennzahlensystemen verankerte praktische Handlungsfelder hin „abzuklopfen“. Dies erfolgt in drei Kleingruppen, die jeweils eines der drei großen Themenkomplexe der Nachhaltigkeit bearbeiten: Der Themenkomplex „Ökologie“ richtet den Blick auf Umweltschutz- und Ressourceneffizienzfragen. Das Feld „Soziales“ betrachtet Verteilungs-, Inklusions- und Gesundheitsfragen, während das Thema „Ökonomie“ nachhaltige Finanzierungen und

Wertschöpfungsketten, Compliance und mehr umfasst. Schritt für Schritt entstehen auf diese Weise eine erste Nachhaltigkeitsbeurteilung und handfeste Umsetzungsideen.

Als Moderatorin oder Moderator ist es Ihre Aufgabe, die zugrunde liegende Systematik zu erläutern und die Kleingruppenarbeit nachvollziehbar vorzubereiten. Lesen Sie die folgenden Seiten dafür aufmerksam und nutzen die Erläuterungen, die unter dem Titel „Nachhaltigkeit Unternehmen – Handlungsfelder einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ im Workshop-Set enthalten sind.





ANWENDUNGSHINWEISE

Benennen Sie zu Beginn dieser Phase unbedingt die **Unterteilung der Themen in „Ökologie“, „Soziales“ und „Ökonomie“**.

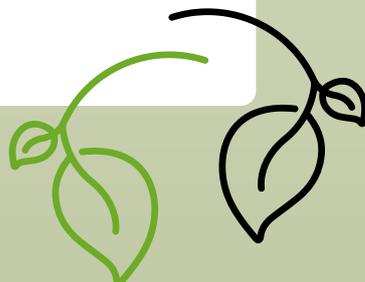
Erläutern Sie, was sich jeweils dahinter verbirgt und bitten Sie anschließend die Teilnehmenden darum, sich einer der drei Themen zuzuordnen. Rund um die Fragen „Wer kennt sich aus?“ und „Wofür interessiere ich mich?“ vollzieht sich die Zuordnung meist organisch. Achten Sie vornehmlich darauf, dass die Gruppen möglichst gleichverteilt sind.

Verteilen Sie anschließend die **begleitenden Materialien** an die drei Gruppen. Jede Gruppe bekommt dafür mindestens eine Ausfertigung der Broschüre „Erläuterungen zu den Handlungsfeldern einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ sowie das entsprechende Arbeitsblatt für die Wesentlichkeitsanalyse für das zu bearbeitende Themenfeld (Beileger zum Plakat „Moderationsplakat Schritt 3 – Wesentlichkeitsanalyse“).

Erläutern Sie nun die Aufgabe für die anschließende Kleingruppenphase:

Jede Kleingruppe arbeitet für 60 Minuten an der strukturierten Analyse für ihr jeweiliges Themenfeld „Ökologie“, „Soziales“ oder „Ökonomie“. Dazu spricht man gemeinsam jedes vorgegebene Handlungsfeld durch, beurteilt den Status quo und sammelt Ideen, wo man sinnvollerweise ansetzen sollte. Die begleitenden Erläuterungen liefern Hintergrundinformationen für jedes Themenfeld und das Arbeitsblatt eine Tabelle, welche die Gruppen zu ihrer Ergebnisdokumentation nutzen können. Auf der Rückseite ist Platz für weitere Themen, die im Plenum besprochen werden sollen. Jede Gruppe benennt eine Sprecherin oder einen Sprecher, welche dafür verantwortlich sind, die Gruppenergebnisse später vorzustellen.

Nach der Arbeitsphase der Kleingruppen kommen alle im **Plenum** zusammen. Die Sprecherin oder der Sprecher jeder Kleingruppe präsentiert das Ergebnis für das jeweilige Themenfeld. Auf dem „Moderationsplakat Schritt 3 – Wesentlichkeitsanalyse“ übernehmen Sie alle Handlungsfelder, die Sie weiterbearbeiten wollen.





Wesentlichkeitsanalyse

Ökologische Nachhaltigkeit

Schritt 1

Bearbeiten Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Handlungsfelder. Nutzen Sie bei Bedarf die Erläuterungen, um sich einen Eindruck über die einzelnen Handlungsfelder zu verschaffen. Sollten Sie ein weiteres Handlungsfeld identifizieren, fügen Sie es der Liste hinzu.

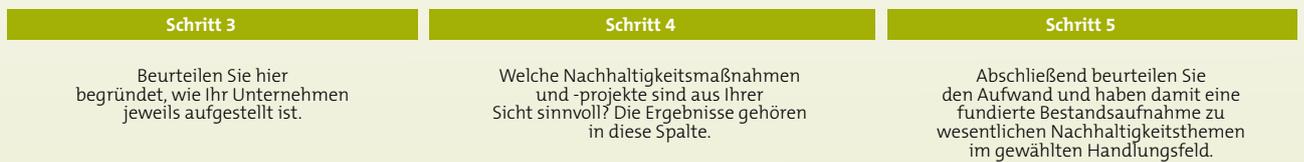
Schritt 2

Halten Sie in der zweiten Spalte Ihre wichtigsten Stichpunkte zum Status quo fest.

#	Handlungsfeld	Wie sind wir im Unternehmen aufgestellt?
1	Energie (Strom)	
2	Energie (Wärme)	
3	Energie (Kälte)	
4	Energie (Druckluft und Sonstiges)	
5	Ressourceneffizienz und umweltfreundliche Produkte	
6	Mobilität und Logistik	
7	Wasser- und Bodenschutz	
8	Biodiversität	
9	Entsorgungssicherheit	
10	Recycling und Kreislaufwirtschaft	
11	Umweltfreundliche Verpackung	
12	Nachhaltige Beschaffung	
13	Green IT	
14	Klimastrategie und Klimabilanz	
15	...	
	...	



Die strukturierte Wesentlichkeitsanalyse findet in Form von Kleingruppenarbeiten und mithilfe des entsprechenden Arbeitsblatts (Beileger zum Moderationsplakat Schritt 3 „Wesentlichkeitsanalyse“) statt. Falls die Gesamtgruppe weniger als sechs Teilnehmende umfasst, können Sie diese Abschnitte auch gemeinsam im Plenum bearbeiten. In diesem Fall entfällt das spätere Zusammentragen der Kleingruppenergebnisse. Orientieren Sie sich bei Ihrer Arbeit an der folgenden Grafik.



#	Status			Maßnahmen und Projekte	Aufwand			
	...	gut	mittel		schlecht	...	gering	mittel
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								



Wesentlichkeitsanalyse

Soziale Nachhaltigkeit

Schritt 1

Bearbeiten Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Handlungsfelder. Nutzen Sie bei Bedarf die Erläuterungen, um sich einen Eindruck über die einzelnen Handlungsfelder zu verschaffen. Sollten Sie ein weiteres Handlungsfeld identifizieren, fügen Sie es der Liste hinzu.

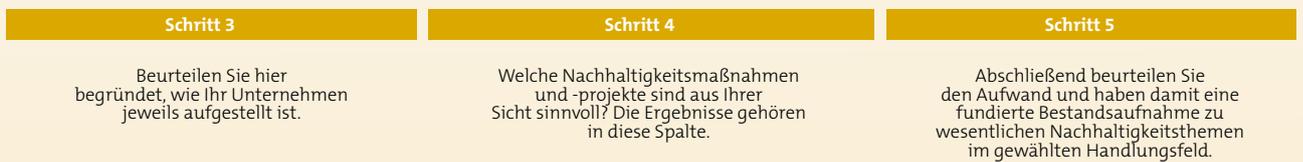
Schritt 2

Halten Sie in der zweiten Spalte Ihre wichtigsten Stichpunkte zum Status quo fest.

#	Handlungsfeld	Wie sind wir im Unternehmen aufgestellt?
1	Faire Löhne	
2	Partizipation der Mitarbeitenden	
3	Fachkräftesicherung	
4	Integration und Inklusion	
5	Antidiskriminierung	
6	Diversität und Altersstruktur	
7	Gesundheit und Arbeitssicherheit	
8	Work-Life-Integration	
9	Interne Nachhaltigkeitsbildung	
10	Gemeinwesen und regionales Engagement	
11	Menschenrechte in der Lieferkette	
12	...	
13	...	
14	...	
15		



Die strukturierte Wesentlichkeitsanalyse findet in Form von Kleingruppenarbeiten und mithilfe des entsprechenden Arbeitsblatts (Beileger zum Moderationsplakat Schritt 3 „Wesentlichkeitsanalyse“) statt. Falls die Gesamtgruppe weniger als sechs Teilnehmende umfasst, können Sie diese Abschnitte auch gemeinsam im Plenum bearbeiten. In diesem Fall entfällt das spätere Zusammentragen der Kleingruppenergebnisse. Orientieren Sie sich bei Ihrer Arbeit an der folgenden Grafik.



#	Status			Maßnahmen und Projekte	Aufwand			
	...	gut	mittel		schlecht	...	gering	mittel
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								



Wesentlichkeitsanalyse

Ökonomische Nachhaltigkeit

Schritt 1

Bearbeiten Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Handlungsfelder. Nutzen Sie bei Bedarf die Erläuterungen, um sich einen Eindruck über die einzelnen Handlungsfelder zu verschaffen. Sollten Sie ein weiteres Handlungsfeld identifizieren, fügen Sie es der Liste hinzu.

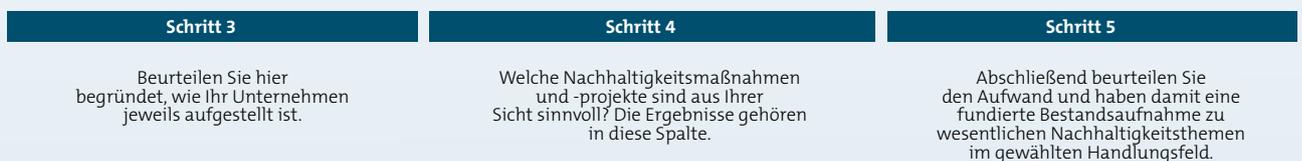
Schritt 2

Halten Sie in der zweiten Spalte Ihre wichtigsten Stichpunkte zum Status quo fest.

#	Handlungsfeld	Wie sind wir im Unternehmen aufgestellt?
1	Ressourceneffizienz durch Digitalisierung	
2	Datenschutz und Datensicherheit	
3	Zukunftsfähige Finanzierungsbasis und Eigentümerstruktur	
4	Sustainable Finance	
5	Kunden- und Zulieferstruktur	
6	Qualitätssicherung und Zertifizierung	
7	Nachhaltigkeitskommunikation	
8	Risikomanagement	
9	Vertretungs- und Nachfolgeregelung	
10	Compliance, Antikorruption und politische Einflussnahme	
11	Zukunftsfähiges Geschäftsmodell	
12	...	
13	...	
14	...	
15		



Die strukturierte Wesentlichkeitsanalyse findet in Form von Kleingruppenarbeiten und mithilfe des entsprechenden Arbeitsblatts (Beileger zum Moderationsplakat Schritt 3 „Wesentlichkeitsanalyse“) statt. Falls die Gesamtgruppe weniger als sechs Teilnehmende umfasst, können Sie diese Abschnitte auch gemeinsam im Plenum bearbeiten. In diesem Fall entfällt das spätere Zusammentragen der Kleingruppenergebnisse. Orientieren Sie sich bei Ihrer Arbeit an der folgenden Grafik.



#	Status			Maßnahmen und Projekte	Aufwand			
	...	gut	mittel		schlecht	...	gering	mittel
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								



4. Schritt: Priorisieren und Wesentliches auswählen

(60 Minuten)

Im Schritt 4 geht es darum, konkrete Konsequenzen abzuleiten. Dabei ist die Perspektive der Geschäftsführung besonders gefragt, schließlich werden mit der gemeinsamen Priorisierung bereits Investitionsentscheidungen vorbereitet. Für die Verdichtung der Ergebnisse ist das nachfolgende Tool vorgesehen.

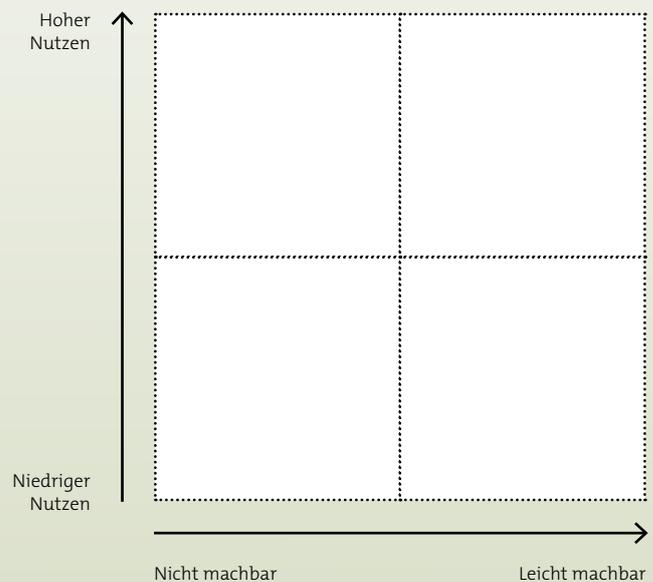
Tool: Nutzen-Machbarkeits-Matrix

Dieses Tool unterstützt Sie dabei, die Ideen der Mitarbeitenden auf Wichtigkeit und Machbarkeit hin „abzuklopfen“. Damit entsteht ein gemeinsames Bild, das die Entscheidung über konkrete Projekte und Maßnahmen vorbereitet. Die Leitfrage lautet:

Welche Ideen weisen ein günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis auf?

Gehen Sie bei der Bearbeitung folgendermaßen vor:

1. Nacheinander stellen die Sprecherinnen oder Sprecher der drei Kleingruppen ihre jeweiligen Ergebnisse vor. Nach der Vorstellung erfolgt ein Feedback der Gesamtgruppe, sei es um offene Fragen zu klären, Einschätzungen anzureichern oder um die Ideen inhaltlich zu schärfen.
2. Haben alle Kleingruppen ihre Ergebnisse eingebracht, wählt die Geschäftsführung nach einer Pause alle Eingaben aus, die sie für sinnvoll hält, und schließt begründet diejenigen aus, die nicht weiter geprüft werden sollen. Darüber darf diskutiert und gestritten werden, wenn es zur Kultur passt.
3. Anschließend ordnet die Geschäftsführung die ausgewählten Eingaben wiederum mithilfe von Haftnotizen in folgende Matrix ein und erläutert auch diese Einordnung.
4. Nun würdigt die gesamte Gruppe die Einordnung und diskutiert sie. Sobald ein Bild entsteht, dass von allen geteilt wird, oder die Geschäftsführung entscheidet, ist die Bearbeitung beendet. Nach diesem Prozessschritt wird also nur noch mit den Ideen weitergearbeitet, welche die Geschäftsführung für sinnvoll hält. Damit bleibt die Komplexität handhabbar und die verbliebenen Ideen realistisch. Bleiben mehr als fünf Ideen übrig, markieren Sie die wichtigsten fünf. Damit arbeiten Sie in diesem Workshop weiter. Die übrigen Ideen können zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen und konkretisiert werden.





5. Schritt:

Maßnahmen und Projekte konkretisieren

(60 Minuten)

Abschließend erfolgt die Konkretisierung der ausgewählten Ideen hin zu fundierten Maßnahmen und terminierten Projekten. Damit schießt sich gewissermaßen der Kreis und die Workshopergebnisse werden in die Projektmanagementsprache des Unternehmens übersetzt. Dafür ist häufig jedoch noch ein wenig Detailarbeit notwendig: Wer kann was erledigen? Mit welchen Hürden müssen wir rechnen? Und so weiter. Diese Anreicherung und eine abschließende und verbindliche Priorisierung gehören ebenfalls zu diesem Teilschritt und beenden den inhaltlichen Workshopteil. Davon unbenommen steht es Ihnen frei, gemeinsam mit allen Teilnehmenden den Workshop auszuwerten und beispielsweise in Form eines Abschlussblitzlichtes zu verabschieden.

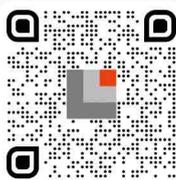
Um die Gruppenvorteile zu nutzen, erfolgt dieser Schritt zweigeteilt. Zunächst ordnen sich die Teilnehmenden den ausgewählten Ideen zu. Die entstehenden Kleingruppen haben die Aufgabe, die jeweilige Idee innerhalb von 30 Minuten zu besprechen, um Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Was und wie machen wir es genau?
- Wer wäre für diese Aufgabe geeignet?
- Wann können wir starten und wann sind wir voraussichtlich fertig?
- Mit welchen Kosten rechnen wir?
- Was versprechen wir uns von der Maßnahme?
- Worin besteht der Preis, wenn wir untätig oder erfolglos blieben?
- Was könnte der Umsetzung im Weg stehen?

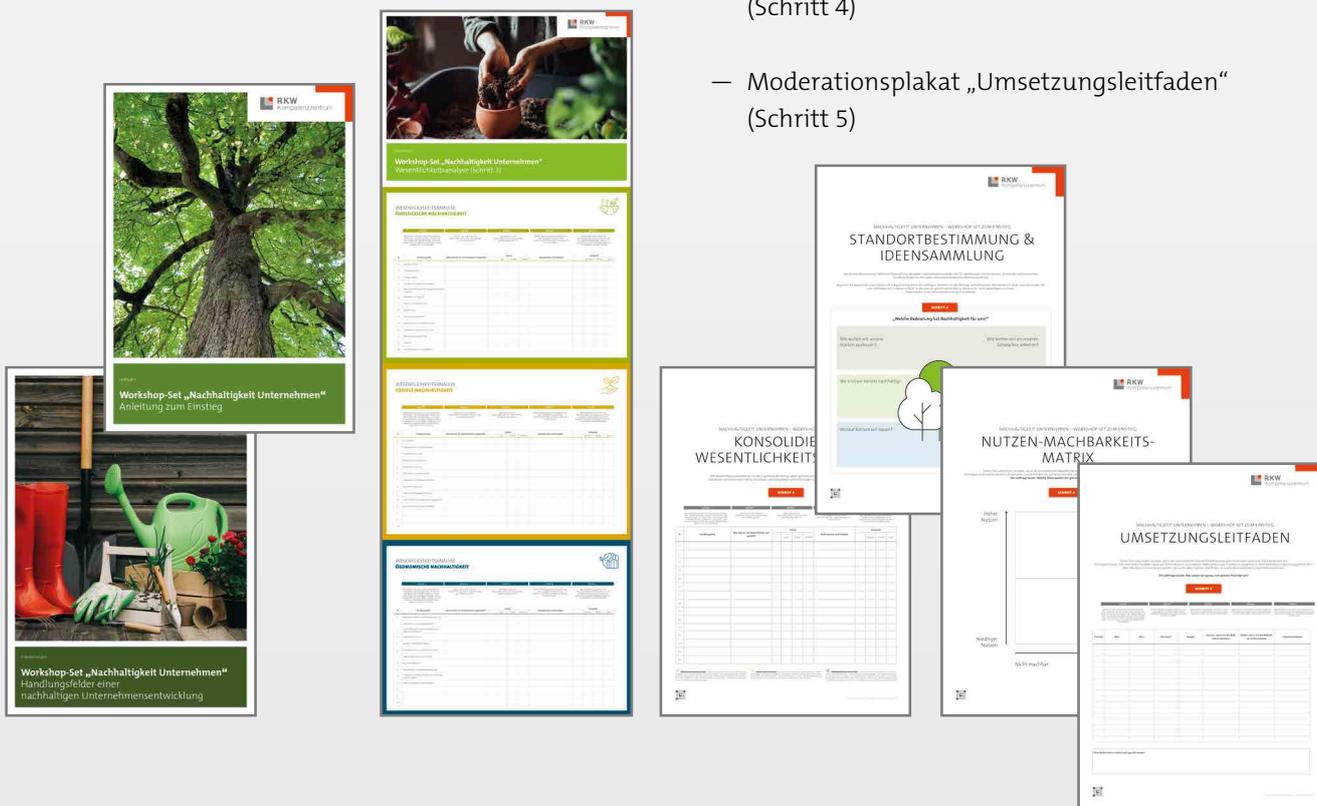
Sobald alle Kleingruppen mit dieser Aufgabenstellung fertig sind, treffen sich die Teilnehmenden ein letztes Mal in der Gesamtgruppe und bearbeiten abschließend den folgenden Umsetzungsleitfaden.

RKW Know-how und Publikationen

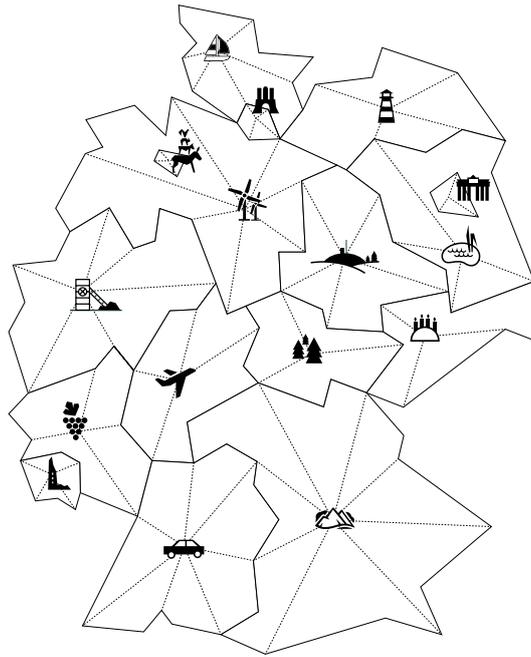
Diese Broschüre ist Bestandteil des Workshop-Sets: „Nachhaltigkeit Unternehmen“, erhältlich unter www.rkw.link/nachhaltigworkshop, bestehend aus:



- Anleitung
- Erläuterungen zu den Handlungsfeldern einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung
- Moderationsplakat „Standortbestimmung und Ideensammlung“ (Schritt 2)
- Arbeitsblätter und Moderationsplakat „Wesentlichkeitsanalyse“ (Schritt 3)
- Moderationsplakat „Nutzen-Machbarkeits-Matrix“ (Schritt 4)
- Moderationsplakat „Umsetzungsleitfaden“ (Schritt 5)



Weitere Handlungshilfen zum Thema Nachhaltigkeit und zu den in dieser Broschüre angesprochenen Handlungsfeldern finden Sie unter: www.rkw.link/nachhaltigunternehmen



Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen.

RKW Baden-Württemberg

0711 229980, info@rkw-bw.de,
www.rkw-bw.de

RKW Bayern e. V.

089 6700400, info@rkwbayern.de,
www.rkwbayern.de

RKW Bremen

0421 3234640, info@rkw-bremen.de,
www.rkw-bremen.de

RKW Hessen

06107 9659300, kelsterbach@rkw-hessen.de,
www.rkw-hessen.de

RKW Nord

0511 338030, info@rkw-nord.de,
www.rkw-nord.de

RKW Nordrhein-Westfalen e. V.

06196 4952100, nrw-verein@rkw.de

RKW Rheinland-Pfalz e. V.

06132 7389480, info@rkw-rlp.de,
www.rkw-rlp.de

RKW Sachsen

0351 832230, info@rkw-sachsen.de,
www.rkw-sachsen.de

RKW Sachsen-Anhalt

0391 736190, info@rkw-sachsenanhalt.de,
www.rkw-sachsenanhalt.de

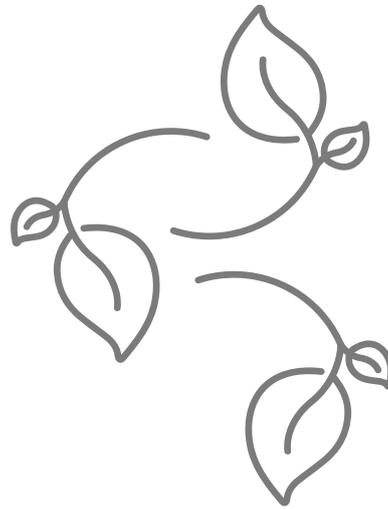
RKW Thüringen

0361 551430, info@rkw-thueringen.de,
www.rkw-thueringen.de

saaris –

saarland innovation und standort GmbH

0681 21066100, info@saaris.de,
www.saaris.de



Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: www.rkw-kompetenzzentrum.de



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages