

# CHECKLISTE

zur Verbesserung der Nachhaltigkeit  
von Unternehmen

**ifaa** Institut für  
angewandte Arbeitswissenschaft

**HESSENMETALL**



---

## Themenfelder des ifaa

---



Arbeitsgestaltung/Ergonomie



Arbeits- und Gesundheitsschutz



Arbeitswelt der Zukunft (Arbeit 4.0)



Arbeitszeitgestaltung



betriebliches Gesundheitsmanagement



Digitalisierung/Industrie 4.0



Entgelt und Vergütung



Industrial Engineering



KI/lernende Systeme



**Nachhaltigkeit**



Planspiele



Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung



psychische Belastung am Arbeitsplatz

---

Weiterführende Informationen finden Sie unter: [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

---

# INHALT

|   |    |
|---|----|
| Herausforderungen der Zukunft mit Nachhaltigkeit meistern | 04 |
| Ziele und Nutzen der Checkliste                           | 05 |
| Anleitung zur Bearbeitung der Checkliste                  | 06 |
| Arbeits- und Gestaltungshilfe                             | 07 |
| A. LEITBILD   | 08 |
| B. ZIELE  | 09 |
| C. STRATEGIE  | 11 |
| D. PRODUKTE   | 13 |
| E. PROZESSE   | 15 |
| F. GEBÄUDE UND ANLAGEN                                    | 24 |
| Maßnahmenplan   | 26 |
| Literatur   | 30 |
| Impressum   | 31 |

---

## Herausforderungen der Zukunft mit Nachhaltigkeit meistern

---

Unternehmen müssen in einem Umfeld agieren, das sich durch einen kontinuierlichen technologischen, ökonomischen, politisch-gesellschaftlichen und ökologischen Wandel auszeichnet. Um in einem solchen volatilen Umfeld als Unternehmen langfristig bestehen zu können, ist ein vorausschauendes, nachhaltiges Handeln erforderlich. Hierzu müssen Trends, Chancen und Risiken frühzeitig erkannt und diesen mit umsetzbaren Strategien für einen langfristigen Erfolg begegnet werden. Herausforderungen der Zukunft zu meistern, setzt den Willen und die Fähigkeit voraus, Veränderungen rechtzeitig zu erkennen, deren Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten und mit der notwendigen Anpassungsbereitschaft, Flexibilität und Veränderungskompetenz proaktiv die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft im Unternehmen zu stellen. Neben dem technologischen Wandel in Form einer fortschreitenden Digitalisierung und Vernetzung wird der Klimawandel großen Einfluss auf die Zukunft von Unternehmen haben. Der Klimawandel ist nicht nur mit ökologischen Risiken in Form von Naturgefahren, sondern auch mit veränderten Anforderungen von Gesellschaft, Kunden, Politik und Gesetzgebung an Unternehmen verbunden.

### Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt

Im Kontext der Arbeits- und Betriebswelt bedeutet »Nachhaltigkeit« die Unternehmens- und Arbeitssituation bereits heute zu verbessern, ohne die langfristigen Zukunftsperspektiven für Unternehmen, Inhaber, Beschäftigte, Kunden und Lieferanten zu verschlechtern. Dazu müssen vom Unternehmen die Situation und Handlungsfolgen in den Dimensionen Ökologie, Ökonomie, Soziales und Technologie gleichrangig betrachtet werden.

Die Nachhaltigkeit zeigt sich in der Arbeitswelt in den definierten Zielen und der konkreten Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Unternehmensprozessen, Arbeitsplätzen, Beschäftigungsarten, eingesetzten Technologien und Materialien, den verursachten Emissionen und Abfällen sowie dem Betriebserfolg.

### Umweltschutz als Basis für zukünftigen Unternehmenserfolg

Der Klimaschutz erhält zunehmende Bedeutung in Gesellschaft, Politik und in Unternehmen. Das Streben nach höherem Wohlstand und verbessertem Klimaschutz müssen sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern können sich durch ein nachhaltiges Produktivitätsmanagement komplementär ergänzen. Geschäftsmodelle werden in Zukunft nur noch dann erfolgreich sein, wenn sie den Umweltschutz beachten.

Der Klimaschutz ist dabei ein zentrales Innovationsprojekt für Deutschland. Darin liegt eine große Chance für unseren Wirtschaftsstandort, die es zu nutzen gilt.

**Bereiten Sie sich auf die Zukunft und die damit verbundenen Herausforderungen vor, indem Sie die Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen verbessern.**

## Ziel und Nutzen der Checkliste

Die Checkliste zeigt Ihnen, welche Möglichkeiten es gibt, die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens zu verbessern. Als Grundlage wurden sechs wesentliche Themenbereiche für die Beurteilung und Verbesserung der Nachhaltigkeit definiert, nämlich:

- Leitbild
- Ziele
- Strategie
- Produkte
- Prozesse
- Gebäude und Anlagen

Sie dienen als Analysebasis und sollen Sie dabei unterstützen, einen Überblick über die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens zu erhalten. Somit wird Ihnen ein einfacher Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit ermöglicht und aufgezeigt, an welchen Stellschrauben Sie drehen können, um die Nachhaltigkeit zu verbessern. Gleichzeitig zielt die Checkliste darauf ab, Ihnen Handlungsbedarf aufzuzeigen und erste Orientierung für Entwicklungsmaßnahmen zu bieten.

Grundvoraussetzung für Nachhaltigkeit ist ein Unternehmensleitbild mit einem klaren und eindeutigen Statement zu der Notwendigkeit und Absicht des Unternehmens, nachhaltig zu handeln.

Aufbauend auf dem Leitbild als Leitplanke gilt es, konkrete Ziele zu definieren, welche angestrebten Zustände und Eigenschaften des Unternehmens in der Zukunft im Hinblick auf ökologische, ökonomische, soziale und technische Aspekte messbar sein sollen.

In Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen ist eine Erfolg versprechende Strategie zur Erreichung der Ziele zu definieren.

Für die praktische Umsetzung von Nachhaltigkeit müssen konkrete Maßnahmen bei Produkten, Prozessen sowie bei Gebäuden und Anlagen umgesetzt werden. Dies erfolgt in Form einer Analyse, Bewertung und Neu- oder Umgestaltung von Produkten, Prozessen, Gebäuden sowie Anlagen im Hinblick auf eine ausgewogene Berücksichtigung folgender vier Nachhaltigkeitsaspekte:

- **Ökologische Nachhaltigkeit:** schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen wie Energie, Rohstoffen, Luft, Wasser.
- **Ökonomische Nachhaltigkeit:** profitable Produkte, Prozesse und Anlagen, die auf eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit ausgelegt sind und wirtschaftliche Ressourcen sichern.
- **Soziale Nachhaltigkeit:** ausreichende Berücksichtigung relevanter Interessengruppen unter Wahrung der Humanität.
- **Technologische Nachhaltigkeit:** den technologischen Wandel nutzen und die beste verfügbare Technik einsetzen.

### Zielgruppe:

Die Checkliste richtet sich an Unternehmen, die einen aktiven betrieblichen Beitrag zu mehr Klimaschutz und ökonomischen Erfolg bei gleichzeitiger Übernahme von sozialer Verantwortung leisten wollen. Es empfiehlt sich, die Checkliste in gemischten Teams aus beispielsweise Geschäftsführung, Betriebs- und Personalleitung sowie Fachexperten auszufüllen.

## Anleitung zur Bearbeitung der Checkliste

Für jeden der sechs Themenbereiche wurden Fragen formuliert, die den Status quo zu den Themen abfragen.

**Schritt 1:** Diskutieren Sie im Team jede Frage unter Berücksichtigung verschiedener Blickwinkel und dokumentieren Sie die gemeinsame Einschätzung der Ist-Situation in der Checkliste. Zur Unterstützung können Sie ergänzende Zusatzmaterialien des ifaa nutzen, die auf Seite 7 aufgeführt sind.

**Schritt 2:** Definieren Sie den Handlungsbedarf, nachdem Sie über die Fragestellung und die aktuelle Ist-Situation in Ihrem Unternehmen reflektiert haben. Das Ankreuzen der Felder zur Einschätzung des Handlungsbedarfs (ja, nein) schafft eine Übersicht über die anzugehenden Handlungsfelder.

**Schritt 3:** In der fünften Spalte können Sie zusätzlich die Priorität des vorher identifizierten Handlungsbedarfs von gering über mittel bis hoch bewerten. Dies ermöglicht, bei Handlungsbedarf an vielen Stellen eine sinnvolle Reihenfolge von erforderlichen Maßnahmen und Aktivitäten entsprechend der Wichtigkeit vorzunehmen.

**Schritt 4:** Notieren Sie im Maßnahmenplan der Checkliste, für welche konkreten Maßnahmen und Aktivitäten Sie sich gemeinsam entschieden haben. Hier können Sie auch teilnehmende Personen, den Zeitrahmen sowie für die Maßnahmen verantwortliche Personen festlegen.

| A. LEITBILD |   |  |                 |      |  |   |
|-------------|---|--|-----------------|------|--|---|
| Nr.         | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen         | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan          |
|             |   |  | ja              | nein |  |   |
| A 1         | Existiert in der Geschäftsleitungs- und Führungsebene ein gemeinsames, einheitliches Verständnis hinsichtlich der Notwendigkeit von Nachhaltigkeit als Leitmaxime im Unternehmen? | <i>Unterschiedliche Meinungen zu Bedeutung und Inhalt von Nachhaltigkeit</i> | X               |      | 3  | <i>WS zum einheitlichen Verständnis durchführen</i> |
| A 2         | Existieren gemeinsame Werte und Grundsätze des Handelns zur ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit?   |  |                 |      |  |   |

Abb. 1: Beispiel zur Bearbeitung der Checkliste

## Arbeits- und Gestaltungshilfen

Die vorliegende Checkliste ist Teil eines umfassenden Pakets von praxisorientierten Arbeits- und Gestaltungshilfen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Das Paket umfasst neben dieser Checkliste ein Handbuch Nachhaltigkeitsmanagement für die Unternehmenspraxis, eine Arbeitshilfe mit zahlreichen Vorlagen zum Ausfüllen sowie ergänzende Faktenblätter

mit Zahlen, Daten und Fakten zu ausgewählten Aspekten von Nachhaltigkeit. Die verschiedenen Produkte des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. zur Nachhaltigkeit sind unter einem separaten Themenfeld online abrufbar unter: <https://www.arbeitswissenschaft.net/themenfelder/nachhaltigkeit/>



Abb. 2: Publikationen zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen



# A. LEITBILD

| Nr. | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-----|---|--|-----------------|------|--|--|
|     |   |  | ja              | nein |  |  |
| A 1 | Existiert in der Geschäfts-<br>leitungs- und Führungsebene<br>ein gemeinsames, einheitliches<br>Verständnis hinsichtlich der<br>Notwendigkeit von Nachhaltig-<br>keit als Leitmaxime im<br>Unternehmen? |  |                 |      |  |  |
| A 2 | Existieren gemeinsame Werte<br>und Grundsätze des Handelns<br>zur ökologischen, ökonomischen<br>und sozialen Nachhaltigkeit?  |  |                 |      |  |  |
| A 3 | Sind die Werte und Grundsätze<br>der Nachhaltigkeit eindeutig<br>und für alle Mitarbeiter sowie<br>externe Interessenten<br>(z. B. Kunden, Kapitalgeber)<br>verständlich formuliert?                    |  |                 |      |  |  |
| A 4 | Sind die Werte und Grundsätze<br>allen Mitarbeitern bekannt und<br>werden diese auch im täglichen<br>Handeln befolgt?   |  |                 |      |  |  |



## B. ZIELE

| Nr. | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-----|---|--|-----------------|------|--|--|
|     |   |  | ja              | nein |  |  |
| B 1 | Existieren messbare Umweltziele auf Unternehmensebene und wenn ja, welche?<br>Beispiele: Energieverbrauch, CO <sub>2</sub> -Emission, Abfallmenge, Rohstoffverbrauch, Recyclingquote. |  |                 |      |  |  |
| B 2 | Existieren wirtschaftliche Ziele auf Unternehmensebene und wenn ja, welche?<br>Beispiele: Umsatz, EBIT, Gewinn, Rendite, ROI, Produktivität.  |  |                 |      |  |  |
| B 3 | Existieren messbare Sozialziele auf Unternehmensebene und wenn ja, welche?<br>Beispiele: Kranken-, Unfallquote, Altersstruktur, Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit.                |  |                 |      |  |  |
| B 4 | Werden die unter B 1 bis B 3 genannten Ziele spezifisch für Bereiche, Abteilungen und bis zum einzelnen Mitarbeiter konkretisiert sowie zyklisch überwacht?                           |  |                 |      |  |  |



| Nr. | Fragestellung  | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-----|--|--|-----------------|------|--|--|
|     |  |  | ja              | nein |  |  |
| B 5 | Werden umweltbezogene Kennzahlen (z. B. Energie, CO <sub>2</sub> , Abfälle) auf Bereichsebenen erfasst bzw. heruntergebrochen?<br>Existieren Kennzahlen hierzu in allen Bereichen und Abteilungen? |  |                 |      |  |  |
| B 6 | Werden wirtschaftliche Kennzahlen (z. B. Produktivität, Kosten) auf Bereichsebenen erfasst bzw. heruntergebrochen?<br>Existieren Kennzahlen hierzu in allen Bereichen und Abteilungen?             |  |                 |      |  |  |
| B 7 | Werden soziale Kennzahlen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Gesundheit) auf Bereichsebenen erfasst bzw. heruntergebrochen?<br>Existieren Kennzahlen hierzu in allen Bereichen und Abteilungen?          |  |                 |      |  |  |
| B 8 | Werden die unter B 5 bis B 7 aufgeführten Kennzahlen ausgewogen, d. h. gleichrangig und gleichwertig, beachtet (z. B. als Balanced Scorecard)?   |  |                 |      |  |  |
| B 9 | Existiert ein Ziel-Kennzahlen-System, das die Ziele und Kennzahlen auf verschiedenen Ebenen sinnvoll und logisch miteinander verbindet?  |  |                 |      |  |  |



## C. STRATEGIE

| Nr. | Fragestellung  | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität gering (1), mittel (2), hoch (3) | Bemerkungen & Notizen für Maßnahmenplan |
|-----|--|--|-----------------|------|--|---|
|     |  |  | ja              | nein |  |   |
| C 1 | Existiert eine Nachhaltigkeitsstrategie, welche den Weg zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele beschreibt?<br>Was sind die wichtigsten Bestandteile/Inhalte dieser Strategie? |  |                 |      |  |   |
| C 2 | Basiert die vorhandene Nachhaltigkeitsstrategie auf einem Managementsystem und wenn ja, in welcher Form (normiertes oder individuelles Managementsystem)?                      |  |                 |      |  |   |
| C 3 | Existieren normierte Managementsysteme (z. B. EMAS, ISO 14001, OHSAS, ISO 26000) die bereits Teilaspekte der Nachhaltigkeitsziele abdecken und wenn ja, welche?                |  |                 |      |  |   |
| C 4 | Existieren Zielkonflikte oder Redundanzen zwischen Zielen oder Managementsystemen im Unternehmen, die überprüft und beseitigt werden sollten?                                  |  |                 |      |  |   |



| Nr. | Fragestellung  | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-----|--|--|-----------------|------|--|--|
|     |  |  | ja              | nein |  |  |
| C 5 | Werden im Unternehmen systematisch zukünftige Trends, Chancen und Risiken analysiert und bewertet?<br>Welche sind dies aktuell?  |  |                 |      |  |  |
| C 6 | Existiert im Unternehmen ein Business Continuity Management mit Risikobewertungen sowie Krisen- und Notfallplänen für geschäftsbedrohende Ereignisse?  |  |                 |      |  |  |
| C 7 | Wird die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie durch klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten über alle Ebenen verbindlich eingefordert?  |  |                 |      |  |  |
| C 8 | Erfolgt eine Überwachung und Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie durch Berichterstattung und zuständige Stellen im Unternehmen (Lenkungskreis, Steuerkreis, Nachhaltigkeitsbeauftragter o. Ä.)? |  |                 |      |  |  |
| C 9 | Ist die Nachhaltigkeitsstrategie allen Führungskräften und Mitarbeitern bekannt, verständlich und akzeptiert?  |  |                 |      |  |  |



## D. PRODUKTE

| Nr. | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität gering (1), mittel (2), hoch (3) | Bemerkungen & Notizen für Maßnahmenplan |
|-----|---|--|-----------------|------|--|---|
|     |   |  | ja              | nein |  |   |
| D 1 | Werden Produkte und Dienstleistungen zyklisch hinsichtlich ihrer technischen Eigenschaften (Stand der Technik, Zukunftsfähigkeit, Sicherheit) bewertet?                                       |  |                 |      |  |   |
| D 2 | Werden Produkte und Dienstleistungen bezüglich ihrer Umwelteigenschaften (z. B. ökologischer Fußabdruck) bewertet?  |  |                 |      |  |   |
| D 3 | Werden Produkte und Dienstleistungen bezüglich ihrer wirtschaftlichen Eigenschaften (Deckungsbeitrag, Umsatzanteil, Absatzentwicklung) bewertet?  |  |                 |      |  |   |
| D 4 | Werden Produkte und Dienstleistungen bezüglich ihrer sozialen und gesellschaftlichen Unbedenklichkeit bewertet, um ein negatives Firmenimage bzw. Reputationschäden durch diese zu vermeiden? |  |                 |      |  |   |



| Nr. | Fragestellung  | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-----|--|--|-----------------|------|--|--|
|     |  |  | ja              | nein |  |  |
| D 5 | Wird eine zyklische Überprüfung, Bereinigung und Erneuerung des Produktprogramms unter Berücksichtigung der Punkte D 1 bis D 4 durchgeführt?               |  |                 |      |  |  |
| D 6 | Existieren eindeutige Entscheidungskriterien für neue Produkte oder Dienstleistungen und sind diese konform zu den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens? |  |                 |      |  |  |
| D 7 | Sind die Produkte sicher und ungefährlich für Anwender und beinhalten diese auch kein langfristiges Risiko für Lebewesen und Umwelt?                       |  |                 |      |  |  |
| D 8 | Sind die Produkte effizient und ressourcenschonend herstellbar?  |  |                 |      |  |  |



## E. PROZESSE – allgemein

| Nr.   | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-------|---|--|-----------------|------|--|--|
|       |   |  | ja              | nein |  |  |
| E 1.1 | Existiert eine transparente, betriebsspezifische Übersicht über alle Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse des Unternehmens (z. B. in Form einer Prozesslandkarte)? |  |                 |      |  |  |
| E 1.2 | Sind die Prozesseigenschaften, -inhalte und -standards bekannt (z. B. durch Prozess- und Aufgabenbeschreibungen)?   |  |                 |      |  |  |
| E 1.3 | Wurden die Prozessstandards hinsichtlich ihrer Konformität zu dem Nachhaltigkeitsleitbild überprüft?  |  |                 |      |  |  |
| E 1.4 | Erfolgen eine kontinuierliche Überwachung und Verbesserung der Umweltfreundlichkeit, Produktivität und Ergonomie von allen Prozessen im Unternehmen?                        |  |                 |      |  |  |



# E. PROZESSE – Forschung, Entwicklung, Konstruktion

| Nr.   | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität gering (1), mittel (2), hoch (3) | Bemerkungen & Notizen für Maßnahmenplan |
|-------|---|--|-----------------|------|--|---|
|       |   |  | ja              | nein |  |   |
| E 2.1 | Werden genügend Ressourcen für die Forschung und Entwicklung neuer Produkte (Innovationen) sowie Anpassung vorhandener Produkte an gewandelte Anforderungen eingesetzt? |  |                 |      |  |   |
| E 2.2 | Wird bei der Produktgestaltung ein nachhaltiges Product-Lifecycle-Management bewertet?  |  |                 |      |  |   |
| E 2.3 | Existieren Design- und Konstruktionsrichtlinien für eine kunden-, sicherheits-, umwelt-, fertigungs- und logistikgerechte Produktgestaltung?                            |  |                 |      |  |   |
| E 2.4 | Wird bei der Werkstoff-, Material- und Lieferantenauswahl für neue Produkte genügend auf Umweltfreundlichkeit, Wirtschaftlichkeit und soziale Kriterien geachtet?       |  |                 |      |  |   |



## E. PROZESSE – Beschaffung

| Nr.   | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-------|---|--|-----------------|------|--|--|
|       |   |  | ja              | nein |  |  |
| E 3.1 | Werden bei Lieferanten- und Materialauswahl neben dem Preis auch die Qualität, Humanität und Umweltfreundlichkeit von Lieferanten und Material gleichrangig beachtet? |  |                 |      |  |  |
| E 3.2 | Wird bei der Beschaffung auf recyclingfähige und gesundheitlich unbedenkliche Materialien geachtet?   |  |                 |      |  |  |
| E 3.3 | Wird bei der Beschaffung auf möglichst umwelt- und energieschonende Transporte geachtet und unnötige Transportwege vermieden?   |  |                 |      |  |  |
| E 3.4 | Wird mit Lieferanten eine langfristige, faire und vertrauensvolle Zusammenarbeit und damit eine nachhaltige Partnerschaft angestrebt?                                 |  |                 |      |  |  |



## E. PROZESSE – Produktion

| Nr.   | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-------|---|--|-----------------|------|--|--|
|       |   |  | ja              | nein |  |  |
| E 4.1 | Sind die Arbeitssysteme und eingesetzten Verfahren und Anlagen in der Produktion ökologisch, ökonomisch und ergonomisch auf dem neuesten Stand der Technik? |  |                 |      |  |  |
| E 4.2 | Existieren für den Neu- oder Umbau von Fertigungssystemen umwelt-, kosten- und ergonomiebewusste Gestaltungsrichtlinien und werden diese auch eingehalten?  |  |                 |      |  |  |
| E 4.3 | Werden bei der Arbeitsgestaltung und -durchführung die neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und Methoden angewendet?                             |  |                 |      |  |  |
| E 4.4 | Erfolgt eine kontinuierliche Verbesserung der Produktivität und Reduzierung von Ressourcenverschwendungen (Material, Energie, Zeit etc.)?                   |  |                 |      |  |  |



## E. PROZESSE – Lager und Logistik

| Nr.   | Fragestellung  | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-------|--|--|-----------------|------|--|--|
|       |  |  | ja              | nein |  |  |
| E 5.1 | Ist die Gestaltung und der Betrieb von Lagereinrichtungen umweltfreundlich, energiesparend und ergonomisch?  |  |                 |      |  |  |
| E 5.2 | Werden Lagerbestände zyklisch überprüft, bereinigt und nicht mehr benötigte Bestände ökologisch und ökonomisch sinnvoll verwertet bzw. entsorgt?                     |  |                 |      |  |  |
| E 5.3 | Werden unnötige interne und externe Bestände und Transporte vermieden?   |  |                 |      |  |  |
| E 5.4 | Werden für nicht vermeidbare interne und externe Transporte umweltfreundliche und energiesparende Transportmittel verwendet und auf kürzeste Transportwege geachtet? |  |                 |      |  |  |



## E. PROZESSE – Vertrieb

| Nr.   | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-------|---|--|-----------------|------|--|--|
|       |   |  | ja              | nein |  |  |
| E 6.1 | Werden Kunden fair und mit dem Ziel einer langfristigen Kunden-Lieferanten-Beziehung behandelt?   |  |                 |      |  |  |
| E 6.2 | Werden die Kunden ausreichend bei der ökonomisch und ökologisch bestmöglichen Nutzung der Produkte und Dienstleistungen unterstützt?                  |  |                 |      |  |  |
| E 6.3 | Werden die Bedürfnisse der Kunden hinsichtlich Funktion, Qualität, Preis, Lieferzeit und Umweltfreundlichkeit erfasst und ausreichend berücksichtigt? |  |                 |      |  |  |
| E 6.4 | Werden die Kunden auch nach dem Kauf ausreichend betreut (Aftersales, Service, Reparatur, Rücknahme, Entsorgung)?                                     |  |                 |      |  |  |



## E. PROZESSE – Rechnungswesen

| Nr.   | Fragestellung  | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-------|--|--|-----------------|------|--|--|
|       |  |  | ja              | nein |  |  |
| E 7.1 | Erfolgt im Rechnungswesen eine Berichterstattung, die neben traditionellen Finanzkennzahlen auch die Themen Umwelt, Soziales und Management beinhaltet (ESG-Management)?<br>Beispiele:<br><a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> |  |                 |      |  |  |
| E 7.2 | Werden finanzielle Mittel nachhaltig eingesetzt und dies bei z. B. Gewinnausschüttungen oder Investitionsentscheidungen mithilfe von Nachhaltigkeitskriterien bewertet?  |  |                 |      |  |  |
| E 7.3 | Werden bei Produktkostenkalkulationen und Make-or-Buy-Entscheidungen die Product-Lifecycle-Kosten ganzheitlich und nachhaltig bewertet?  |  |                 |      |  |  |
| E 7.4 | Erfolgen Kostenbetrachtungen im Controlling nicht nur auf kurzfristige, sondern auch auf langfristige Ergebnisse (Investitionen, Kosten, Gewinne)?   |  |                 |      |  |  |



## E. PROZESSE – Personalwesen

| Nr.   | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-------|---|--|-----------------|------|--|--|
|       |   |  | ja              | nein |  |  |
| E 8.1 | Werden bei der Einstellung, Betreuung und wenn nicht vermeidbar Trennung von Personal ausreichend soziale Aspekte berücksichtigt?             |  |                 |      |  |  |
| E 8.2 | Wird die Arbeitszufriedenheit von Führungskräften und Mitarbeitern abgefragt und werden Maßnahmen zur Verbesserung durchgeführt?              |  |                 |      |  |  |
| E 8.3 | Existieren Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge und Weiterqualifizierung für eine langfristige Beschäftigung?                                    |  |                 |      |  |  |
| E 8.4 | Erfolgen eine zielgerichtete Personalentwicklung und Qualifizierung entsprechend Stellenanforderungen und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter? |  |                 |      |  |  |



## E. PROZESSE – Management und Verwaltung

| Nr.   | Fragestellung   | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität gering (1), mittel (2), hoch (3) | Bemerkungen & Notizen für Maßnahmenplan |
|-------|---|--|-----------------|------|--|---|
|       |   |  | ja              | nein |  |   |
| E 9.1 | Werden auch in allen indirekten Bereichen Ziele und Kennzahlen zur Verbesserung von Umweltleistung, Wirtschaftlichkeit und Gesundheit sowie Zufriedenheit von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern verwendet? |  |                 |      |  |   |
| E 9.2 | Sind die Arbeitssysteme und eingesetzten Arbeitsmittel in Büros im Hinblick auf Ökologie, Ökonomie und Ergonomie auf dem neuesten Stand der Technik?  |  |                 |      |  |   |
| E 9.3 | Werden bei der Arbeitsgestaltung und -durchführung im Büro arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden angewendet?   |  |                 |      |  |   |
| E 9.4 | Erfolgt eine kontinuierliche Verbesserung der Produktivität und Reduzierung von Ressourcenverschwendungen (Zeit, Energie, Information)?   |  |                 |      |  |   |



## F. GEBÄUDE UND ANLAGEN

| Nr. | Fragestellung  | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-----|--|--|-----------------|------|--|--|
|     |  |  | ja              | nein |  |  |
| F 1 | Entsprechen die genutzten Gebäude den zukünftigen ökologischen und ökonomischen Anforderungen (Größe, Energiebedarf, technische Ausstattung)?    |  |                 |      |  |  |
| F 2 | Existiert ein Energiemanagement (z. B. ISO 50001)?   |  |                 |      |  |  |
| F 3 | Sind die aktuellen Erhaltungs-, Sanierungs- und Erneuerungsmaßnahmen von Gebäude und technischer Gebäudeausstattung für die Zukunft ausreichend? |  |                 |      |  |  |
| F 4 | Gibt es durch die Lage und das Umfeld von Gebäuden zukünftigen Handlungsbedarf hinsichtlich ökologischer, ökonomischer oder sozialer Aspekte?    |  |                 |      |  |  |



| Nr. | Fragestellung  | kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen | Handlungsbedarf |      | Priorität<br>gering (1), mittel (2),<br>hoch (3) | Bemerkungen & Notizen<br>für Maßnahmenplan |
|-----|--|--|-----------------|------|--|--|
|     |  |  | ja              | nein |  |  |
| F 5 | Entsprechen die eingesetzten Produktionsanlagen dem aktuellen Stand bzw. dem besten verfügbaren Stand der Technik (Energieverbrauch, Qualität, Flexibilität, Effizienz)? |  |                 |      |  |  |
| F 6 | Werden die eingesetzten Produktionsanlagen effektiv eingesetzt und effizient genutzt (OEE – Nutzungsgrad, Leistungsgrad, Qualitätsgrad)?                                 |  |                 |      |  |  |
| F 7 | Werden die eingesetzten Anlagen ausreichend für eine nachhaltige und effiziente Nutzung gepflegt und gewartet (TPM – Total Productive Maintenance)?                      |  |                 |      |  |  |
| F 8 | Erfolgt eine systematische und ganzheitliche Überwachung des Anlageninventars unter gleichrangigen Kosten-, Sicherheits-, Qualitäts- und Umweltaspekten?                 |  |                 |      |  |  |
| F 9 | Existieren Entscheidungsregeln für Ersatz- und Neuinvestitionen von Anlagen, die neben Kosten- auch Umwelt-, Qualitäts-, Arbeits- und Gesundheitsziele berücksichtigen?  |  |                 |      |  |  |









# LITERATUR

**Eisele O (2021)** Arbeitshilfe Nachhaltigkeitsmanagement. Werkzeuge zur Analyse, Planung und Verbesserung von Nachhaltigkeit. Handlungshilfe. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. <https://www.arbeitswissenschaft.net/arbeitshilfe-nachhaltigkeit>. Zugriffen: 25.01.2021

**Eisele O (2021)** Nachhaltigkeitsmanagement – Handbuch für die Unternehmenspraxis. Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Betrieben. Springer, Berlin Heidelberg

**Eisele O (2020)** Nachhaltigkeit – Die Zukunft erfolgreich gestalten. Bedeutung, Notwendigkeit, Situation und Umsetzung. Zahlen | Daten | Fakten. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. <https://www.arbeitswissenschaft.net/zdf-nachhaltigkeit>. Zugriffen: 30. Juni 2020

**Eisele O (2020)** New Industrial Engineering. Garant für den Betriebserfolg in neuen Arbeitswelten. Zahlen | Daten | Fakten. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. [www.arbeitswissenschaft.net/ZDF\\_New\\_IE](http://www.arbeitswissenschaft.net/ZDF_New_IE). Zugriffen: 20. März 2020

**Eisele O (2019)** Nachhaltiges Produktivitätsmanagement. Mehr Klimaschutz und Wohlstand. Zahlen | Daten | Fakten. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. <https://www.arbeitswissenschaft.net/zdf-nachhaltiges-produktivitaetsmangement>. Zugriffen: 27. Mai 2020

**Eisele O, Jeske T (2019)** Ganzheitliches Produktivitätsmanagement in der vernetzten Produktion. In: Riedel R (Hrsg) Die hybride Fabrik – menschliche und künstliche Intelligenz im Einklang. VPP2019 – Vernetzt planen und produzieren. Wissenschaftliche Schriftreihe des Institutes für Betriebswissenschaften und Fabrikssysteme, Sonderheft 25, Tagungsband. TU Chemnitz, Chemnitz, S 33–42

**IHK Nürnberg (2019)** Lexikon der Nachhaltigkeit: »Environment Social Governance (ESG)«. <https://www.nachhaltigkeit.info>. Zugriffen: 17. Dezember 2019

**Umweltbundesamt (2005)** Umweltmanagementansätze in Deutschland. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/umweltmanagementansaeetze-in-deutschland>. Zugriffen: 26. April 2020

**Umweltbundesamt (2017)** Der Klimaschutzplan 2050 – Die deutsche Klimaschutzstrategie. <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/nationale-klimapolitik/klimaschutz-plan-2050/>. Zugriffen: 27. Mai 2020

**VDI (2016)** VDI 4800 Blatt 1 – Ressourceneffizienz – Methodische Grundlagen, Prinzipien und Strategien. Beuth Verlag, Berlin

**VDI (2018)** VDI 4800 Blatt 2 – Ressourceneffizienz – Bewertung des Rohstoffaufwands. Beuth Verlag, Berlin

# IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2021 (2., überarbeitete Fassung 2021)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und der Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Herausgeber:

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser  
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 542263-0  
Telefax: +49 211 542263-37  
E-Mail: [info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de)  
[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

## Autor:

Dipl.-Wirt.Ing. Olaf Eisele

## Bezugsmöglichkeit:

Onlineversion: Diese Checkliste ist als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter [https://www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste\\_Nachhaltigkeit](https://www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste_Nachhaltigkeit)

**Layout und Gestaltung:** Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

**Titelfoto:** © wladimir1804/stock.adobe.com

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet. Die Angaben beziehen sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.





Herausgeber:  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser  
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 542263-0  
Telefax: +49 211 542263-37  
E-Mail: [info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de)  
[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)  
Stand: Januar 2021