

Umsetzungsbeispiel: Einkauf

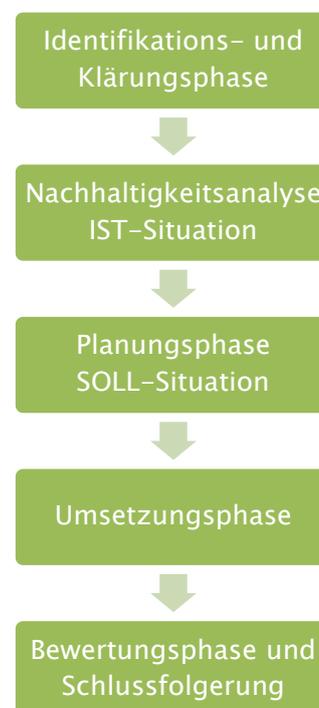
Datum:	
Name des Betriebs:	<i>Beispielhotel</i>
Name der Abteilung:	<i>Einkauf</i>

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

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

Ablauf

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



1. Identifikations- und Klärungsphase

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

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

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

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

1.4. Was motiviert uns, nachhaltiger werden zu wollen?
<i>Motivation: Uns motiviert, dass mehr Menschen auf die Nachhaltigkeit achten.</i>
<i>Außerdem motiviert uns das Einsparungspotential durch die Einführung nachhaltiger Maßnahmen.</i>

1.5. Wie stark soll der Nachhaltigkeitsgedanke verinnerlicht werden?					
	++	+	o	-	--
<i>in der Unternehmenskultur:</i>			×		
<i>in den Arbeits- und Geschäftsprozessen:</i>					×
<i>in der Abteilung:</i>					×
<i>in der Ausbildung:</i>					×
<i>bei der gesamten Belegschaft:</i>				×	
<i>bei den Gästen:</i>				×	
<i>bei Lieferanten:</i>					×

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

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

2.4. Um welche Abteilung soll es im Folgenden konkret gehen?
Abteilung: Einkauf

2.5. Welche Arbeitsaufgaben in der Abteilung sind besonders interessant?			
Abteilung: Einkauf			
Arbeitsaufgabe	Weshalb interessant?	Für welche Person/Gruppe/Abteilung interessant?	Was bringt die Person/Gruppe/Abteilung mit (z.B. Vorkenntnisse, Fachwissen, Interessen, etc.)?
1. Lebensmittelbeschaffung	gute Qualität anbieten	Food & Beverage	Fachwissen
		Gäste	Nachfrage
		Küche	Fachwissen
		Einkauf	Fachwissen
		Direktion	Kostenbewusstsein
		Controlling	Fachwissen
2. Lagerbestandskontrolle Druckergebnisse	Ausgabemengen kontrollieren Müllvermeidung	Sales und Marketing	Fachwissen
		Einkauf	Fachwissen
		Direktion	Kostenbewusstsein
		Controlling	Fachwissen, Kostenbewusstsein
		Facility Management	Fachwissen
3. Lagerhaltung Lebensmittel	Lebensmittelverschwendung entgegenwirken	Food & Beverage	Fachwissen
		Einkauf	Fachwissen
		Facility Management	Fachwissen
4.			
5.			

2.6. Welche Verbesserungspotentiale gibt es bei den einzelnen Arbeitsaufgaben?						
Arbeitsaufgabe aus 2.5	Ist die Umsetzung zufriedenstellend? <i>Zutreffendes bitte ankreuzen!</i>					Welche Verbesserungspotentiale in Richtung Nachhaltigkeit ergeben sich daraus?
	++	+	o	-	--	
1. <i>Lebensmittelbeschaffung</i>				✗		<i>mehr Saisonalität, Regionlität, Bio- und fair gehandelte Lebensmittel zu realistischen Preisen</i>
						<i>Großgebände kaufen</i>
	Notizen:					
2. <i>Lagerbestandskontrolle</i>	++	+	o	-	--	<i>First-in/First-out-Prinzip</i>
		✗				<i>Vorgänge digitalisieren</i>
	Notizen:					
3. <i>Lagerhaltung Lebensmittel</i>	++	+	o	-	--	<i>First-in/First-out-Prinzip</i>
				✗		<i>richtige, effiziente Lagerung und Kühlung für Lebensmittelgruppen prüfen</i>
	Notizen:					
4.	++	+	o	-	--	
	Notizen:					
5.	++	+	o	-	--	
	Notizen:					

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

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

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

Umsetzungsbeispiel Einkauf

Maßnahme: <i>Einsatz regionaler Lebensmittel</i>								
Tätigkeit	Dauer	Start	Ende	Verantwortlichkeit	Voraussetzung	benötigte Mittel	Notizen	erledigt
<i>Auflistung aktueller Lieferanten</i>	<i>1 Tag</i>	<i>01.09.</i>	<i>01.09.</i>	<i>Herr Golsch</i>				✓
<i>Kalkulation Lebensmittelbedarf</i>	<i>1 Tag</i>	<i>01.09.</i>	<i>01.09.</i>	<i>Herr Wagner, Frau Becker</i>				✓
<i>Recherche zu regionalen Gemüselieferanten</i>	<i>7 Tag</i>	<i>02.09.</i>	<i>08.09.</i>	<i>Herr Golsch</i>				✓
<i>Angebote einholen für in Frage kommende Lieferanten</i>	<i>2 Tage</i>	<i>08.09.</i>	<i>09.09.</i>	<i>Herr Golsch</i>				✓
<i>Absprache über in Frage kommende Lieferanten</i>	<i>14 Tage</i>	<i>09.09.</i>	<i>17.09.</i>	<i>Herr Golsch, Herr Schneider</i>				✓
<i>Qualitätsprobe der Lieferanten</i>	<i>14 Tage</i>	<i>18.09.</i>	<i>04.10.</i>	<i>Herr Golsch, Herr Wagner</i>				✓
<i>Entscheidung</i>	<i>1 Tag</i>	<i>05.10.</i>	<i>05.10.</i>	<i>Herr Golsch, Herr Wagner</i>				✓
<i>Lieferantenbesuch inkl. Fotoshooting</i>	<i>1 Tag</i>	<i>20.10.</i>	<i>20.10.</i>	<i>Frau Becker, Herr Wagner, Frau Fischer, Herr Meier</i>				✓
<i>Kommunikation in der Speisekarte, auf Aufstellern und Social Media</i>	<i>4 Tage</i>	<i>24.10.</i>	<i>24.10.</i>	<i>Frau Fischer, Herr Hofmann</i>				✓

4. Umsetzungsphase

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

4.1. Während der Durchführung			
Ansprechpartner und Abteilung	Termin	Aufgabe	erledigt
<i>Herr Golsch</i>	<i>01.09.</i>	<i>Auflistung aktueller Lieferanten</i>	✓
<i>Herr Wagner, Frau Becker</i>	<i>01.09.</i>	<i>Kalkulation Lebensmittelbedarf</i>	✓
<i>Herr Golsch</i>	<i>08.09.</i>	<i>Recherche zu regionalen Gemüselieferanten</i>	✓
<i>Herr Golsch</i>	<i>09.09.</i>	<i>Angebote einholen für in Frage kommende Lieferanten</i>	✓
<i>Herr Golsch, Herr Schneider</i>	<i>17.09.</i>	<i>Absprache über in Frage kommende Lieferanten</i>	✓
<i>Herr Golsch, Herr Wagner</i>	<i>04.10.</i>	<i>Qualitätsprobe der Lieferanten</i>	✓
<i>Herr Golsch, Herr Wagner</i>	<i>05.10.</i>	<i>Entscheidung</i>	✓
<i>Frau Becker, Herr Wagner, Frau Fischer, Herr Meier</i>	<i>20.10.</i>	<i>Lieferantenbesuch inkl. Fotoshooting</i>	✓
<i>Frau Fischer, Herr Hofmann</i>	<i>24.10.</i>	<i>Kommunikation in der Speisekarte, auf Aufstellern und Social Media</i>	✓

