

Eine andere Denkweise ist gefragt

Um Nachhaltigkeit dauerhaft in die Beschaffung einfließen zu lassen, braucht es einen Kulturwandel auf allen Ebenen – bei den Beschaffern wie auch bei den Anbietern. Das ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen stattfindet. Eine langfristige Denkweise und ein anhaltendes Engagement sind gefragt.

ESTHER BODER Es hat sich einiges bewegt in der nachhaltigen Beschaffung: Staatliche, politische und private Organisationen streben diese als Norm an und verschiedene Bundesämter engagieren sich und unterstützen Projekte. Mit der Totalrevision der Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens des Bundes (Org-VöB) wird ausserdem die nachhaltige Beschaffung der Bundesverwaltung sichergestellt und gestärkt. Und auch das Label «Energistadt» nimmt Richtlinien für einen nachhaltigen Einkauf in seinen Massnahmenkatalog auf. Für Gemeinden gibt es zudem Labels wie «urwaldfreundliche Gemeinde» oder «kinderfreundliche Gemeinde», und bis die ersten Gemeinden als «Fairtrade-Towns» zertifiziert werden, ist es wohl nur eine Frage der Zeit. Entwicklungs- und umweltpolitische Bemühungen im Beschaffungswesen werden auch heute schon von Solidar Suisse im Gemeinderating bewertet.

Über das Ziel sind sich alle diese Bewegungen einig. Die Welt soll in ihrer Schönheit und Vielfalt erhalten bleiben und ein gutes Leben für alle bereithalten. Auf dem Weg dahin setzen die einen beim Energiesparen an, die anderen wollen den Verbrauch von Rohstoffen reduzieren, faire Arbeitsbedingungen für alle schaffen oder die Biodiversität erhalten und fördern. Bei der Beschaffung stehen nach wie vor der Preis und die Qualität an vorderster Stelle. Um die Beschaffungspraxis nachhaltiger zu gestalten, gilt es, sinnvolle Kriterien zu definieren und damit das nachhaltigste Produkt zu identifizieren. Zudem wäre es erstrebenswert, dass das nachhaltigste Produkt eines Bereichs die Mindeststandards für die Folgejahre setzt. Das würde Hersteller motivieren, ressourcenschonend zu produzieren.

Hilfestellung auf dem Weg

Im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit unterstützt die Laube & Klein AG Organisationen und Gemeinden im Prozess zur nachhaltigen Beschaffung mit dem Ziel, diese zur Norm zu machen. Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund: Wie ist die Beschaffung organisiert? Wie lässt sich der Beschaffungsprozess in Bezug auf die nachhaltige Beschaffung opti-

mieren? Welche Produkte oder Dienstleistungen werden beschafft und welche Personen sind daran beteiligt? Grundsätzlich ist es wichtig, die beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden früh in den Prozess zu integrieren – jeder und jede muss mitkommen können, alle sind beteiligt. Wichtig ist auch die Erhebung der vorhandenen Arbeitsinstrumente und Kompetenzen, damit sich diese sinnvoll einbinden lassen.

Auf der Grundlage einer solchen Analyse schlägt die Laube & Klein AG Massnahmen vor, welche sie gemeinsam mit den Beteiligten ausarbeitet. Ziel ist, dass die Beteiligten Entwicklungspotenziale und blinde Flecken erkennen. Unter Anleitung entwickeln sie Arbeitsinstrumente, die ihnen eine professionelle nachhaltige Beschaffung ermöglichen und erleichtern. Dies können zum Beispiel Beschaffungsrichtlinien, Kriterienlisten für standardisierte Produkte oder eine klare Definition des Beschaffungsprozesses sein. Alle diese Instrumente greifen nur, wenn sie für die Mitarbeitenden einen echten Wert haben. Das heisst konkret: Die Mitarbeitenden müssen diese einfach und schnell anwenden können.

Die Gemeinde Arlesheim zeigt dies exemplarisch. Die Laube & Klein AG hat in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden der Verwaltung und Gemeinderäten Richtlinien und Arbeitsinstrumente ausgearbeitet und eingeführt. Die Beteiligung am Prozess sensibilisierte die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, Handlungsmöglichkeiten wurden sichtbar und Abläufe trainiert. Der Begriff «nachhaltige Beschaffung» füllte sich dabei mit konkreten Inhalten und Erarbeitetes wurde praktisch umgesetzt, reflektiert und weiterentwickelt.

Wichtig war in Arlesheim auch die Erkenntnis, dass nachhaltige Beschaffung klar eine Führungsaufgabe ist. Zwar müssen keine Anweisungen von «oben» kommen, wie nachhaltig beschafft werden soll. Wichtig ist vielmehr eine klare Leadership, welche der Thematik an sich Gewicht verleiht, damit nachhaltige Beschaffung nicht zum reinen Lippenbekenntnis wird. Die Führung soll auch Orientierung geben, im stetigen Austausch mit den Mitarbeitenden. Entscheide sind dadurch breit abgestützt und die Verantwortung wird geteilt. Die Mitarbeitenden können so darauf vertrauen, dass sich alle der Thematik annehmen, sich

Bausteine zur Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffungspraxis



Das Brückenmodell nach Scheidegger (2007) zeigt die Bausteine, die nötig sind, damit man vom Wissen zum Handeln kommt und die nachhaltige Beschaffung zur Gewohnheit wird.

Das Engagement für eine nachhaltige Beschaffung hat Verwaltung und Behörden der Gemeinde Arlesheim sensibilisiert und wird auch von der Bevölkerung positiv wahrgenommen.

persönlich weiterentwickeln und Erkenntnisse und Anregungen laufend integrieren.

Verankerung in der Praxis

Der Weg vom theoretischen Wissen bis zur Verankerung im alltäglichen Handeln verläuft über verschiedene Bausteine. Diese zeigen die Elemente auf, die es braucht, damit die nachhaltige Beschaffung zur Gewohnheit wird (siehe Abbildung).

► **Subjektive Realität:** Aufbauend auf den vorhandenen Fühl-, Denk-, Handlungs- und Wahrnehmungsmustern gilt es, die persönlichen Kompetenzen der Beteiligten im Bereich der nachhaltigen Beschaffung zu erarbeiten. Zu diesen Kompetenzen gehört das Fachwissen über die rechtlichen Grundlagen, Kenntnisse über die relevanten Kriterien aus den drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales sowie ein fundiertes Marktwissen.

► **Einstellungen, Ethik und Handlungsschemata:** Die Beteiligten reflektieren und entwickeln diese für sich und im Austausch. Spannend ist hier die Erarbeitung einer persönlichen Definition von Nachhaltigkeit oder die Definition von Nachhaltigkeit für eine Organisation oder Gemeinde.

► **Training:** Damit etwas zur Gewohnheit wird, braucht es Raum zum Üben und Trainieren. Wirksame Übungsfelder unter Anleitung sind wertvoll.

► **Anreize:** Damit Menschen alte Gewohnheiten ablegen und sich Neues zur Gewohnheit machen, braucht es Anreize. Solche könnten sein: Imageförderung, Integration der nachhaltigen Beschaffung in die Beurteilung von Mitarbeitern, Monitoring und viele mehr.

► **Effizienz:** Nachhaltige Beschaffung muss einfacher sein als konventionelle. Um dies zu erreichen, braucht es Instrumente wie Checklisten für standardisierte Güter, einen definierten Beschaffungsprozess oder eine zentrale Beschaffung.

► **Handlungsmöglichkeiten:** Handlungen im Bereich der nachhaltigen Beschaffung müssen möglich sein und von oben gefördert werden.

► **Objektive Realität:** Ein Leitbild oder Richtlinien definieren den Rahmen, in welchem nachhaltige Beschaffung stattfindet.



Keystone

Laufende Auseinandersetzung ist zentral

Gleichartige Produkte lassen sich mit verschiedenen Kriterien vergleichen, damit Beschaffende das jeweils nachhaltigere Produkt wählen können. Allerdings ist die Gewichtung der einzelnen Kriterien in Bezug auf die Nachhaltigkeit oft schwierig. Das Produkt mit dem kleinsten Fussabdruck, dem geringsten CO₂-Ausstoss oder der besten Ökobilanz wäre das ökologischste. Das Produkt, welches die wirtschaftliche Existenz der Anbieter sichert und unter sozial akzeptablen Bedingungen hergestellt wurde, wäre das sozial korrekteste. Das wirtschaftlich günstigste Produkt hätte den besten Preis, gemessen über den gesamten Lebenszyklus.

Doch wie ist welches Kriterium zu gewichten? Welche Gewichtung lässt das nachhaltigste Produkt erkennen? Sind Kriterien

kumulierbar? Die Antworten auf diese Fragen werden je nach Situation anders aussehen. Dies bietet eine spannende Basis für den Erfahrungsaustausch unter Beschaffern. Ausserdem wird deutlich, dass die Zusammenhänge sehr komplex sind. Damit Beschaffende den Anforderungen einer nachhaltigen Beschaffung gerecht werden können, sind breite Kompetenzen und eine laufende Auseinandersetzung mit der Thematik unerlässlich.

Links und weitere Infos:
www.pusch.ch/dossier



Esther Boder, Projektleiterin,
Laube & Klein AG, 4460 Gelterkinden,
061 985 44 88, www.laubeklein.ch,
esther.boder@laubeklein.ch