

UMWELTFREUNDLICHE BESCHAFFUNG

Schulungsskript 6
Hemmnisanalyse für eine
umweltfreundliche Beschaffung
mittels Selbstevaluations-Tool

Öko-Institut e.V.
Büro Darmstadt
Rheinstraße 95
64295 Darmstadt, Deutschland

Tel. +49 (0) 6151 - 81 91-0
Fax +49 (0) 6151 - 81 91-33

Homepage: www.oeko.de

Technische Universität Dresden
Helmholtzstr. 10
01069 Dresden, Deutschland

Tel. +49 (0) 351 463-37044
Fax + 49 (0) 463-37284

Homepage: www.tu-dresden.de

Impressum

Herausgeber: Umweltbundesamt
Postfach 1406
06813 Dessau-Roßlau
E-Mail: info@umweltbundesamt.de
www.umweltbundesamt.de

Erstellt von: Prof. Dr. Edeltraud Günther, Technische Universität Dresden
Kristin Stechemesser, Technische Universität Dresden

Redaktion: Dagmar Kase, Rüdiger Weidlich, Fachgebiet III 1.3

Titelbild: Fotolia: noting details © pressmaster #3049987

Gestaltung: Bernd Kreuscher, UBA

Stand: Mai 2010

Im Rahmen des UFO-Plan Vorhabens FKZ 3707 95 303

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, z.B. „Bürgerinnen und Bürger“ verzichtet. Solche Begriffe gelten im Sinne der Gleichberechtigung grundsätzlich für beide Geschlechter.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Ziele der Hemmnisanalyse	2
2	Methodik der Hemmnisanalyse	3
	2.1 Öffentliche Beschaffung – eine entscheidungsorientierte Sicht	3
	2.2 Öffentliche Beschaffung als spezieller Entscheidungsprozess	4
	2.3 Akteure der Umsetzung der Entscheidung	6
3	Hemmnisse in der öffentlichen Beschaffung	7
	3.1 Ursachen für die Entstehung der Hemmnisse	7
	3.2 Statements und Hemmnisse in der öffentlichen Beschaffung	8
4	Das Selbstevaluations-Tool	8
	4.1 Das Selbstevaluations-Tool im Überblick	8
	4.2 Die Befragung	9
	4.2.1 Die Befragung – Kontaktaufnahme	10
	4.2.2 Die Befragung – Vorbereitung der Datenaufnahme	11
	4.2.3 Die Befragung – Datenaufnahme	11
	4.3 Die Auswertung – Datenverarbeitung	13
	4.4 Die Interpretation	13
	4.4.1 Die Interpretation – Statistische Kenngrößen	14
	4.4.2 Die Interpretation – Ziele der Bewertung der Hemmnisse	15
	4.4.3 Die Interpretation – das Hemmnisprofil	16
	4.4.4 Die Interpretation – das Hemmnisportfolio	17
	a) Best Practice Sharing	19
	b) Entscheidungsanalyse	19
	c) Problemanalyse	20
	d) Selektion	20
	4.4.5 Die Interpretation an einem Beispiel	21
5	Zusammenfassung	25
	Anhang	27
	Quellenverzeichnis	35

1 ZIELE DER HEMMNISANALYSE

Unter Hemmnissen werden Störfaktoren verstanden, die einen Entscheidungsprozess verlangsamen, behindern oder gänzlich blockieren können, jedoch überwindbar sind. Daraus resultiert, dass Ziele und Maßnahmen auf allen Stufen der Wertschöpfung nicht oder nur teilweise erfolgreich umgesetzt werden können.¹

Im Rahmen der Forschungsprojekte „Environmental relief potential of urban action on avoidance and detoxification of waste streams through green public procurement (RELIEF)“ sowie „Potentiale Nachhaltiger Beschaffung und Instrumente zur Umsetzung (NaBesI)“² wurden Hemmnisse in der öffentlichen Beschaffung identifiziert, die eine umweltfreundliche Beschaffung behindern. Basierend auf deren Analyse wurden Strategien generiert, wodurch bestehende Hemmnisse überwunden werden können. Daraus wurde die Methode der Hemmnisanalyse unter Verwendung einer entscheidungsorientierten Sicht entwickelt.

Die Ziele bestehen einerseits in der Identifizierung und Lokalisierung von Hemmnissen und andererseits in der Bewertung dieser Hemmnisse nach ihrer Relevanz. Davon ausgehend werden Strategien bestimmt, die deren Überwindung dienen.

Das im Forschungsprojekt NaBesI entwickelte Selbstevaluations-Tool, das Hauptgegenstand dieses Moduls ist, soll öffentliche Einrichtungen bei der Identifikation, der Bewertung und dem Umgang mit in ihrer Einrichtung bestehenden Hemmnissen unterstützen, so dass sie eine Hemmnisanalyse selbstständig durchführen können.

Im Abschnitt 2 wird die Methodik der Hemmnisanalyse erläutert, die die Grundlage für die weiteren Abschnitte bildet. Anschließend wird in Abschnitt 3 spezifisch auf die Hemmnisse in der öffentlichen Beschaffung eingegangen. Den Hauptteil bildet das Selbstevaluations-Tool im Abschnitt 4, mit Hilfe dessen die Hemmnisanalyse durchgeführt wird. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

1 Hauschildt, J.; Gemünden, H. G. (1999), S.13.

2 Barth, R.; Erdmenger, C.; Günther, E. (Hrsg.) (2005): Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. Innovationspotentiale, Hemmnisse, Strategien.

2 METHODIK DER HEMMNISANALYSE

2.1 Öffentliche Beschaffung – eine entscheidungsorientierte Sicht

Ein Entscheidungsprozess umfasst auf allen Stufen der Wertschöpfung die Zielvorgabe/ Zielbildung, die Planung, die Entscheidung, die Durchführung und die Kontrolle³. In Abbildung 1 sind die Phasen eines Entscheidungsprozesses im Überblick dargestellt.

Zielvorgabe/ Zielbildung: Ausgangspunkt jeder Entscheidung ist eine Lücke zwischen bestehender und gewünschter oder angestrebter Situation, aus der die zu erreichenden Ziele abgeleitet werden. Neben den von der Organisation angestrebten Zielen, sogenannten organisationalen Zielen, haben die der Organisation angehörigen Personen (Akteure) individuelle Ziele, wie zum Beispiel Karriere oder Selbstverwirklichung. Individuelle und organisationale Ziele müssen ausbalanciert werden, damit der Entscheidungsträger sich mit den Zielen der Organisation identifiziert.

Planung: In diesem Schritt sind Handlungsalternativen zu bestimmen, mit denen die festgelegten Ziele erreicht werden können. Basis der Alternativensuche bildet eine umfassende Ist-Analyse.

Entscheidung: Die im Rahmen der Planung ermittelten Handlungsalternativen gilt es mittels vorher definierten Entscheidungskriterien zu bewerten. Grundlage der im Voraus definierten Entscheidungskriterien sind Szenarien und Prognosen zukünftiger Entwicklungen. Dabei fließen in den Entscheidungsprozess individuelle Informationen und Erfahrungen der am Prozess beteiligten Entscheidungsträger ein. Aus den Alternativen wird diejenige gewählt, die die meisten Kriterien erfüllt.

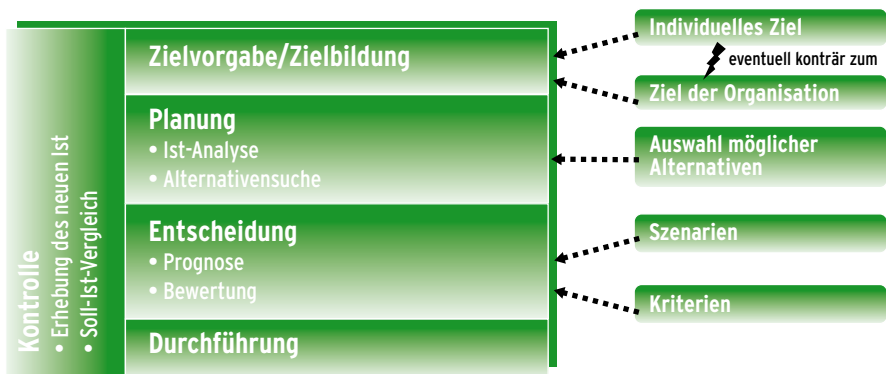


Abbildung 1: Entscheidungsprozess
(in Anlehnung an Rau, T. (1994), S. 3; Perridon, L.; Steiner, M. (1999), S. 31.)

³ Bamberg, G.; Coenenberg, A. G.; Krapp, M. (2008), S. 11.

Durchführung: In der Phase der Durchführung wird die gewählte Alternative umgesetzt. Wesentlich ist, dass ein Umsetzungsplan mit Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, finanziellen Ressourcen und Fristen festgesetzt wird. Weiterhin ist von Bedeutung, dass die in die Umsetzung involvierten Personen aktiv informiert, integriert und motiviert werden.

Kontrolle: Am Ende des Entscheidungsprozesses steht eine kontinuierliche Kontrolle, im Rahmen derer die effektive und effiziente Umsetzung der Entscheidung sowie deren Erfolg überprüft wird. Das Ergebnis der Kontrolle sollte allen beteiligten Akteuren zukommen.

2.2 Öffentliche Beschaffung als spezieller Entscheidungsprozess

Der Beschaffungsprozess, der sich in die vier Phasen Bedarfsmanagement, Beschaffungsmarktforschung, Beschaffungsvergabe/ Zuschlag und Beschaffungsabwicklung gliedert, ist eine spezielle Ausprägung eines Entscheidungsprozesses. Das besondere an der öffentlichen Beschaffung ist, dass diese neben wirtschaftlichen Anforderungen weiteren Anforderungen, wie etwa denen des Vergaberechts, gerecht werden muss. Einen Überblick über die Phasen des öffentlichen Beschaffungsprozesses bietet Abbildung 2.



Abbildung 2: Der öffentliche Beschaffungsprozess
(Quelle: BME (2000), S. 14.)

Bedarfsmanagement: Der Schritt Bedarfsmanagement korrespondiert mit dem Schritt der Zielvorgabe/ Zielbildung des allgemeinen Entscheidungsprozesses. Auf dieser Stufe ist der Bedarf der späteren Nutzer (Bedarfsträger) mit den Beschaffungsverantwortlichen abzustimmen. Erschwerend ist hierbei, dass Nutzer und Beschaffungsverantwortliche verschiedene Zielsetzungen verfolgen: Während der Nutzer vor allem daran interessiert ist, dass die Produkte ihren Zweck erfüllen, verfolgen die Beschaffungsverantwortlichen dagegen konkrete Beschaffungsziele, die zum Beispiel auf finanziellen Zielen, rechtlichen Vorgaben oder Umweltzielen beruhen. Ferner sind individuelle und organisationale Ziele miteinander abzustimmen. Von einem positiven Effekt der Beschaffung eines umweltfreundlichen Produktes muss jedes Individuum überzeugt sein, um der Entstehung dieses Hemmnisses vorzubeugen.

Beschaffungsmarktforschung: Dieser Schritt entspricht der Planungsphase im allgemeinen Entscheidungsprozess. Mittels einer Marktanalyse wird der bestehende Markt an umweltfreundlichen Produkten beleuchtet. Hierbei ist zu ermitteln, wer das nachzufragende Produkt in welchem Umfang anbietet. Über Marktbeobachtungen sind Entwicklungstrends prognostizierbar, die ebenfalls Gegenstand der Beschaffungsmarktforschung sein sollten. Ferner sollte jede öffentliche Einrichtung bei entsprechendem Nachfragevolumen ihre Verhandlungsmacht zur Förderung umweltfreundlicher Waren und Dienstleistungen nutzen. Soweit rechtlich möglich können Einkaufsgemeinschaften gebildet werden, wie zum Beispiel das auf Initiative der Bundesregierung gegründete Kaufhaus des Bundes⁴.

Beschaffungsvergabe: Im allgemeinen Entscheidungsprozess ist die Entscheidung das Pendant zu diesem Schritt. Nach Festlegung des Vergabeverfahrens sind die Leistungsbeschreibung zu formulieren, die Vergabeunterlagen zu erstellen und die Beschaffung bekannt zu geben oder die Leistung auszuschreiben. Anschließend sind die Anbieter und deren Angebote zu bewerten und schließlich erfolgt eine Entscheidung zugunsten einer Alternative.

Beschaffungsabwicklung: Dieser Schritt gleicht der vierten Phase „Durchführung“ im allgemeinen Entscheidungsprozess. Dabei ist die im Rahmen der Beschaffungsvergabe gewählte Alternative umzusetzen: Dazu zählen die Realisierung der im Vertrag enthaltenen Festlegungen, die Organisation der Logistik, die Güter- und Rechnungsprüfung sowie die Rechnungsabwicklung.

In Abbildung 3 sind der Entscheidungs- und der Beschaffungsprozess in einer Abbildung dargestellt, um zu verdeutlichen, dass die Schritte des klassischen Entscheidungsprozesses analog zu dem vierstufigen Beschaffungsprozess umgesetzt werden.

4 Bundesministerium des Innern (2008), S. 69.



Abbildung 3: Entscheidungsprozess allgemein - Beschaffungsprozess
(In Anlehnung an BUNDESVERBAND FÜR MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF FÜR LOGISTIK E.V. in Zusammenarbeit mit BOOZ ALLEN HAMILTON 2000, S. 14.)

2.3 Akteure der Umsetzung der Entscheidung

Entscheidungen werden von den internen Akteuren und von externen Anspruchsgruppen beeinflusst⁵. Jeder Akteur kann dabei Ursache eines Hemmnisses sein – er kann einen Umsetzungsprozess verlangsamen, behindern oder sogar gänzlich blockieren. Innerhalb der öffentlichen Beschaffung sind der Beschaffungsbereich bzw. der Bereich, der für dezentrale Beschaffung verantwortlich ist, der Finanzbereich, der Umweltbereich sowie die Nutzer innerhalb der öffentlichen Einrichtung die bedeutendsten Akteure der umweltfreundlichen Beschaffung. Alle vier Bereiche bestehen aus einer operativen Ebene (den Spezialisten) und einer strategischen Ebene (den Bereichsleitern und Politikern⁶). Wesentliche externe Akteure sind der Staat, der die Gesetze erlässt, der Markt, der verschiedene Produkte anbietet, und die Bürger, die über die Wahl der Politiker bestimmen. Abbildung 4 zeigt die wesentlichen Akteure umweltfreundlicher Beschaffung.

⁵ Bamberg, G.; Coenenberg, A. G.; Krapp, M. (2008), S. 15; Freeman, R. E. (1984), S. 31 ff.

⁶ Hauschildt, J.; Gemünden, H. G. (1999), S. 17 f.

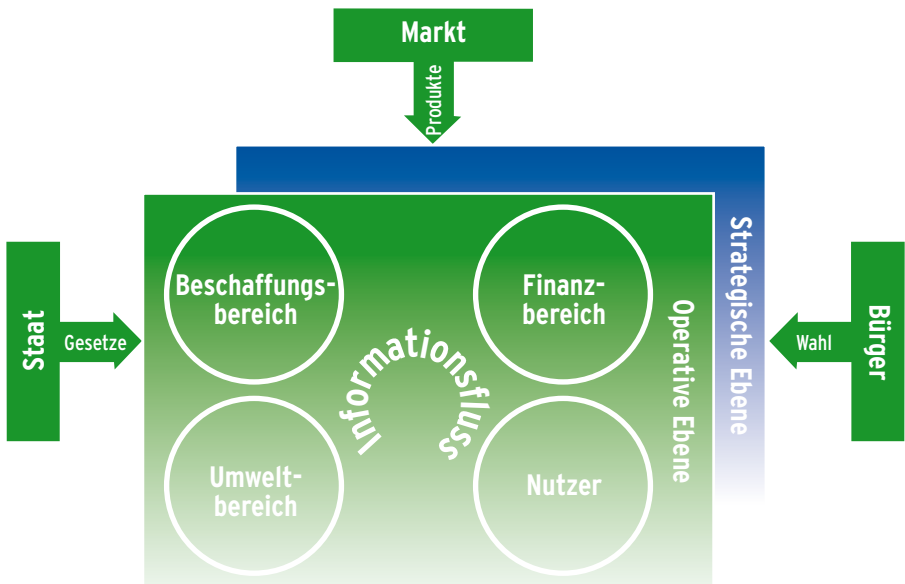


Abbildung 4: Akteure umweltfreundlicher Beschaffung

3 HEMMNISSE IN DER ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNG

3.1 Ursachen für die Entstehung der Hemmnisse

Nicht jede der in Abschnitt 2 genannten Akteursgruppen wird für jede Organisation in gleichem Maße relevant sein, vielmehr gibt es Unterschiede hinsichtlich der Größe der öffentlichen Einrichtung und deren Organisationsstruktur. Hemmnisse können dabei durch die Anzahl der beteiligten Akteure und durch jeden Akteur selbst entstehen. Ursachen für die Entwicklung von Hemmnissen in öffentlichen Einrichtungen können daher sein:

Komplexität: Anzahl der Ziele und deren Hierarchie, Zielkonflikte sowie Ort der Entscheidung.

Aufgabenkonzentration/ -dezentralisation: Anzahl eingebundener Akteure.

Zuständigkeiten: Verhältnis von Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen (Wer ist für die Beschaffung verantwortlich? Wer setzt diese um? Wer kennt sich mit dem Produkt aus?).

Machtstrukturen: Personen der operativen Ebene (Spezialisten mit Fachwissen) versus Personen der strategischen Ebene (Bereichsleiter/ Politiker) in hierarchisch höherstehender Position.

Routinen: Organisationale Abläufe (aufgrund organisationaler oder rechtlicher Vorgaben) versus individuelle Abläufe.

Persönliches Engagement: Entscheidungsbeeinflussung durch jeden Mitarbeiter über Wissen, Fertigkeiten, Bereitschaft und Motivation sowie Befugnisse. Die strategische Ebene hat hierbei eine Vorbildfunktion in Bezug auf die Bereitschaft, persönlich ein Ziel voranzutreiben.

Beeinflussen Komplexität und Aufgabenzentralisierung die Anzahl der beteiligten Akteure, so beziehen sich Zuständigkeiten und Machtstrukturen auf die Interaktionen zwischen den Akteuren. Routine und persönliches Engagement sind hingegen einzelnen Akteuren zuzuordnen. Im weiteren Verlauf sind alle Schlüsselakteure zu bestimmen, die in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess eingebunden sind.

3.2 Statements und Hemmnisse in der öffentlichen Beschaffung

In den Forschungsprojekten RELIEF und NaBesI wurden 24 Hemmnisse identifiziert, die bei der Beschaffung von umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen in öffentlichen Einrichtungen auftreten können. Dem Anhang A sind die Statements (lange Form für die Befragung) und die Hemmnisse (kurze Form für Auswertungszwecke) zu entnehmen.

4 DAS SELBSTEVALUATIONS-TOOL

4.1 Das Selbstevaluations-Tool im Überblick

Das Selbstevaluations-Tool basiert auf der Methode der Hemmnisanalyse. Es stellt einen ersten Ansatz dar, der öffentlichen Beschaffern zur Identifikation wahrgenommener Hemmnisse, dazugehöriger Schlüsselpersonen und Entscheidungselemente sowie zur Festlegung von Verantwortlichkeiten und zur Ableitung erster Strategien dienen soll.

Das Selbstevaluations-Tool soll möglichst vielen öffentlichen Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden, um ihnen damit die Chance zu geben, eine Hemmnisanalyse selbst durchzuführen. Hierfür wurde ein internet-basierter Fragebogen entwickelt, der die Möglichkeit eines gleichzeitigen Zugriffs sowie einer einfacheren und sicheren Datensammlung und -aufbereitung bietet.

Das Selbstevaluations-Tool gliedert sich, wie in Abbildung 5 dargestellt, in drei Schritte – die Befragung, die Auswertung und die Interpretation.

Die Befragung besteht dabei aus der Kontaktaufnahme, der Vorbereitung der Datenaufnahme und der Datenaufnahme selbst. In dieser gesamten Phase sind sowohl die öffentliche Einrichtung als auch die TU Dresden involviert. Die Kontaktaufnahme findet über das Internet statt. Die Vorbereitung der Datenaufnahme erfolgt per E-Mail, die Datenaufnahme selbst mittels eines Online-Fragebogens sowie einer Datenbank. Innerhalb des zweiten Schrittes – der Auswertung – werden die Daten mit Hilfe des Computerprogramms Excel verarbeitet. Nach Beendigung der Befragung werden die zwei Auswertungsmethoden „Hemmnisprofil“ und „Hemmnisportfolio“ an die öffentliche Einrichtung versandt.

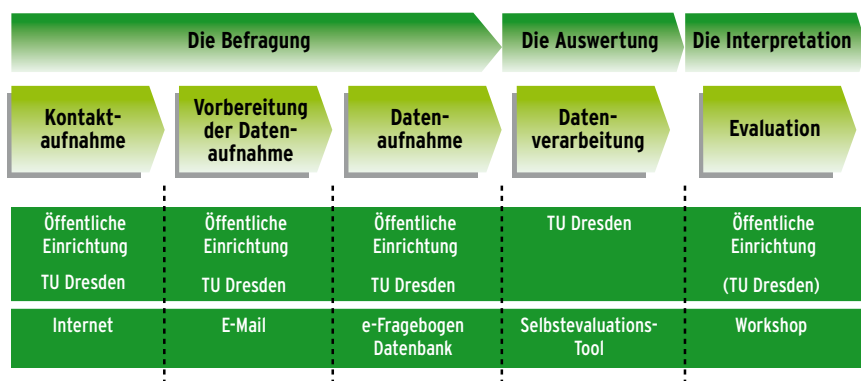


Abbildung 5: Ablauf der Selbstevaluation unter Nutzung des Online-Fragebogens

Die in diesem Schulungsskript vorliegenden Erläuterungen ermöglichen es dabei öffentlichen Einrichtungen, die verarbeiteten Daten selbst zu interpretieren und schließlich daraus Strategien zur Überwindung ihrer Hemmnisse abzuleiten. Dazu empfiehlt sich die Durchführung eines Workshops mit den Schlüsselpersonen der Befragung. Darüber hinaus bietet die TU Dresden die Durchführung gemeinsamer Workshops mit der öffentlichen Einrichtung an, im Rahmen derer noch weitere Ergebnisse der Befragung beleuchtet werden.

Nachstehend werden die einzelnen Schritte des Selbstevaluations-Tools erläutert, um einen reibungslosen Ablauf der Hemmnisanalyse mit dem Selbstevaluations-Tool sicherzustellen.

4.2 Die Befragung

Die Befragung gliedert sich, wie bereits aus Abbildung 5 ersichtlich, in Kontaktaufnahme, Vorbereitung der Datenaufnahme und Datenaufnahme selbst.

4.2.1 Die Befragung – Kontaktaufnahme

Der erste Schritt zur Selbstevaluation der Hemmnisse besteht in der Entscheidung der öffentlichen Einrichtung, eine Hemmnisanalyse durchführen zu wollen. Dafür stellt die TU Dresden einen Zugang zum internetbasierten Tool über die Seiten des Lehrstuhls für Betriebliche Umweltökonomie (<http://www.tu-dresden.de/wwwblbu>). Unter dem Punkt „Forschung“ ist das Projekt Hemmnisanalyse aufzurufen. Anschließend ist die Projektbeschreibung des Selbstevaluations-Tools ersichtlich. Wenn die Entscheidung für die Hemmnisanalyse gefallen ist, ist die Registrierung notwendig. Nach der Registrierung öffnet sich ein Kontaktformular – auf dieses Kontaktformular besteht über die Internetadresse (<http://fak.wwilq.wiwi.tu-dresden.de/hurdles/>) auch ein Direktzugriff. In der Abbildung 6 ist der Schritt der Kontaktaufnahme im Überblick abgebildet.

In dieses Kontaktformular sind der Name und die Art der Organisation einzutragen. Ferner ist der Name des Ansprechpartners bzw. des Verantwortlichen anzugeben. Außerdem ist die genaue E-Mail-Adresse erforderlich, da an diese Adresse im Laufe der Analyse verschiedene Informationen versendet werden. Nachdem das Kontaktformular bestätigt wurde (durch die Betätigung des Buttons „registrieren“), erhält der Ansprechpartner der Organisation eine Bestätigungs-Mail. Diese E-Mail enthält eine pdf-Datei mit Informationen sowohl über die Hemmnisanalyse als auch über das Selbstevaluations-Tool. Diese Datei kann an die künftigen Teilnehmer der Hemmnisanalyse zur Information und zur Vorbereitung auf die Befragung weitergegeben werden. Weiterhin sind in der E-Mail Aspekte enthalten, die in Vorbereitung auf die tatsächliche Anmeldung zu erfragen sind, wie zum Beispiel Beginn und Ende der Befragung oder die Anzahl der Teilnehmer. Über den in der E-Mail enthaltenen Link gelangt man zur Anmeldung des Selbstevaluations-Tools.

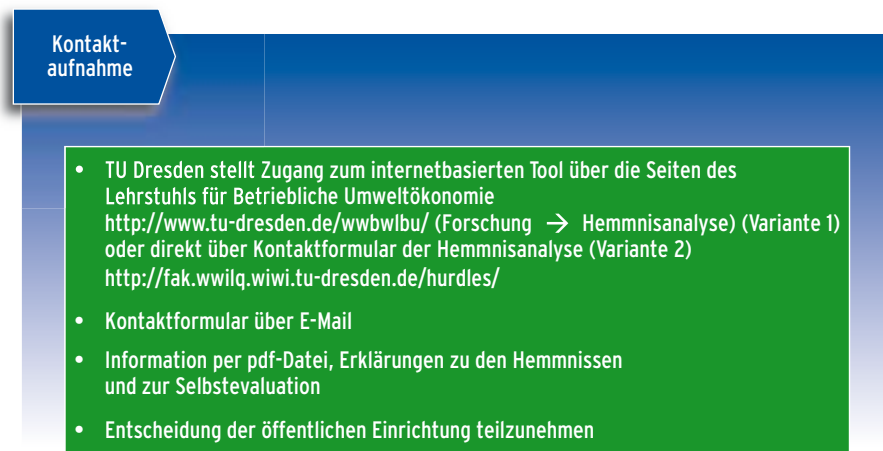


Abbildung 6: Übersicht Kontaktaufnahme

4.2.2 Die Befragung – Vorbereitung der Datenaufnahme

Nach Betätigung des Links für die Anmeldung zur Teilnahme an der Selbstevaluation der Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung sind die als erforderlich gekennzeichneten Felder auszufüllen. Von Bedeutung sind die Wahl des Start- und des Enddatums der Befragung. Der Befragungszeitraum sollte möglichst nicht in Ferien- und Urlaubszeiten liegen. Ferner ist die maximale Anzahl der Teilnehmer im Voraus zu bestimmen. Die Anzahl der teilnehmenden Personen ist von der Zielstellung der Selbstevaluation abhängig – so können beispielsweise nur Personen der operativen Ebene befragt werden oder aber alle Organisationsmitglieder. Mehr als die angegebene Zahl können nicht teilnehmen. Es können im Rahmen der Anmeldung auch spezifische Merkmale der öffentlichen Einrichtung in Hinblick auf umweltfreundliche Beschaffung angegeben werden.

Nachdem das Anmeldeformular versendet wurde, erhält der Ansprechpartner eine E-Mail, die über den Zeitraum der Befragung und über das Login informiert. Außerhalb des angegebenen Zeitraumes ist ein Zugriff auf die Befragung nicht möglich. Wichtige Inhalte der Vorbereitung der Datenaufnahme enthält Abbildung 7.

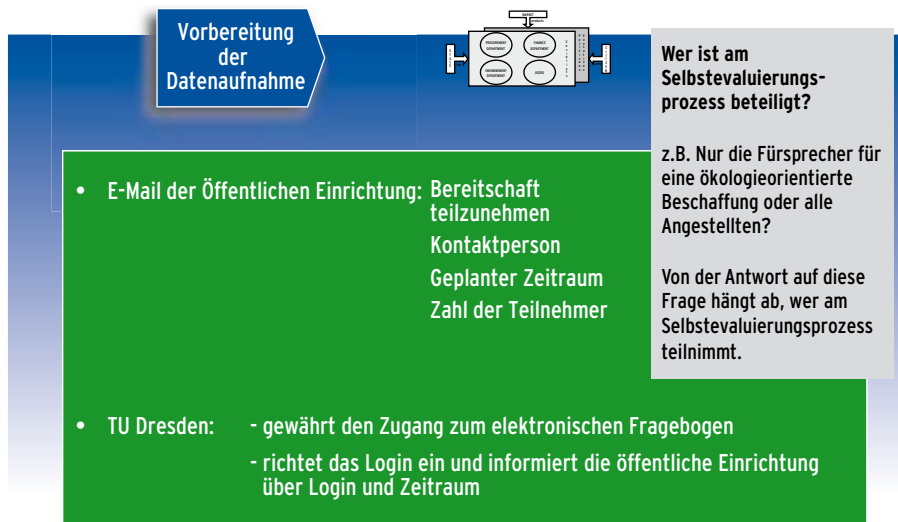


Abbildung 7: Übersicht Vorbereitung der Datenaufnahme

4.2.3 Die Befragung – Datenaufnahme

Die Teilnehmer der Selbstevaluation der Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung füllen im angegebenen Zeitraum den aus sechs Fragen bestehenden Fragebogen aus, der im Anhang B vorliegt. In Frage 1 wird der

Teilnehmer gefragt, welcher Ebene er in Hinblick auf die Beschaffungsentscheidungen in der Organisation angehört – Politiker, Beschaffung, Nutzer (intern), Finanzen oder Umwelt. Sofern eine Zuordnung zu einem der aufgeführten Bereiche aus der Sicht des Teilnehmers nicht möglich ist, so ist „andere“ auszuwählen. Die 2. Frage erfasst die Meinung des Teilnehmers hinsichtlich der Frage, auf welcher Ebene die *Entscheidungen* hinsichtlich der Beschaffung getroffen werden. Zur Unterstützung wird an dieser Stelle eine Definition des Begriffes umweltfreundliche Beschaffung⁷ aufgeführt. Der Teilnehmer kann die EU-Ebene, die Bundesebene, die Landesebene, die Ebene der Lokalpolitik, den Markt, die Beschaffung, der oder die Nutzer (intern), die Finanzen, die Umwelt und „andere“ wählen. Die einzelnen Ebenen werden im Fragebogen selbst näher erläutert, um Missverständnissen vorzubeugen. In der 3. Frage ist dazu Stellung zu nehmen, welche Ebenen aus Sicht des Teilnehmers *Einfluss* auf die Beschaffungsentscheidungen der Organisation nehmen können. Zur Auswahl stehen die in Frage 2 genannten Ebenen. In der 4. Frage wird der Teilnehmer gefragt, welche der in Frage 2 und 3 aufgezählten Ebenen sich *bemühen*, die umweltfreundliche Beschaffung einzubeziehen. Welchen Einfluss der Teilnehmer selbst auf die Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung hat, ist Gegenstand der 5. Frage. Frage 6 beinhaltet 24 Statements⁸ zur Thematik umweltfreundliche Beschaffung, die der Teilnehmer bewerten soll. Dafür steht ihm eine vierstufige Skala von „stimme nicht zu“, über „stimme eher nicht zu“ und „stimme eher zu“ bis zu „stimme zu“ zur Verfügung. Der vollständige Fragebogen ist dem Anhang B zu entnehmen.

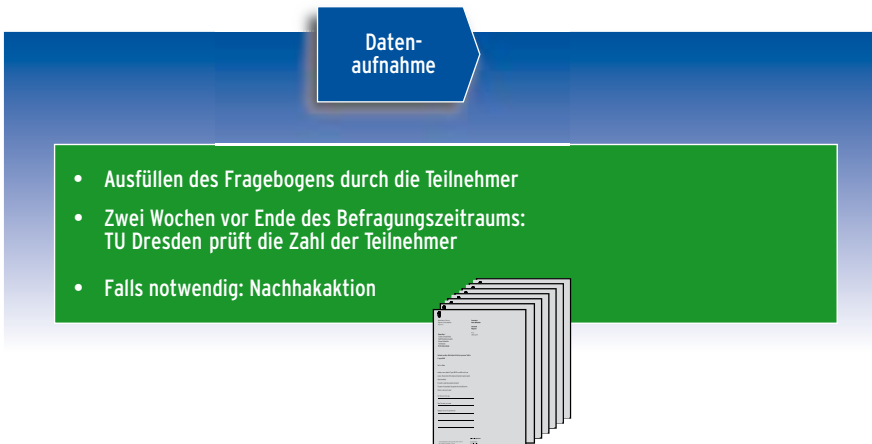


Abbildung 8: Übersicht Datenaufnahme

- 7 Der an dieser Stelle angegebene Wortlaut ist: Umweltfreundliche Beschaffung soll im Folgenden als das Einbeziehen von Umweltaspekten in Beschaffungsentscheidungen verstanden werden.
- 8 Diese 24 Statements und die für die Auswertung verkürzten Hemmnisse sind im Anhang A aufgeführt und ebenfalls dem Fragebogen (Anhang B) zu entnehmen.

Zwei Wochen vor Ablauf des von der Organisation festgelegten Zeitraumes zum Ausfüllen der Fragebögen wird von Seiten der TU Dresden geprüft, welcher Anteil der geplanten Beteiligung bereits erreicht wurde. Bei geringer Beteiligungsquote wird der Ansprechpartner kontaktiert, um eventuell eine Erinnerungsmail an die Befragungsteilnehmer zu versenden und eine Nachhakaktion zu initiieren. Die wesentlichen Inhalte der Datenaufnahme zeigt Abbildung 8.

4.3 Die Auswertung – Datenverarbeitung

Im Schritt Datenverarbeitung werden die in einer Datenbank gespeicherten Daten der Befragung zusammengefasst und für die anschließende Analyse vorbereitet. Danach erfolgt die Auswertung, im Rahmen derer Durchschnitts- und Spannweitenanalysen durchgeführt werden. Deren Ergebnis zeigt sich in einem Hemmnisprofil⁹. Die Zuordnung der Strategien zu den Hemmnissen erfolgt über das Hemmnisportfolio¹⁰. Sowohl Hemmnisprofil als auch Hemmnisportfolio werden der öffentlichen Einrichtung zur selbstständigen Interpretation zur Verfügung gestellt. Weitere Ergebnisse sind optional gemeinsam mit der TU Dresden auswertbar und bei Bedarf interpretierbar. Abbildung 9 zeigt eine Übersicht über den Teilschritt der Datenverarbeitung.

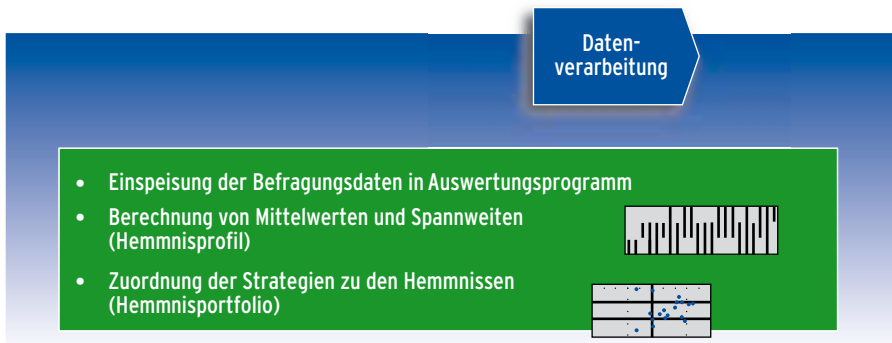


Abbildung 9: Übersicht Datenverarbeitung

4.4 Die Interpretation

Die Interpretation ist der dritte Schritt des Selbstevaluations-Tools. Zu Beginn dieses Abschnitts werden zunächst statistische Kenngrößen definiert, die für die Interpretation der Befragungsergebnisse relevant sind.

- 9 Im Abschnitt 4.4.3 ist ein Hemmnisprofil abgebildet und wird an dieser Stelle ausführlich erläutert.
- 10 In Abschnitt 4.4.4 ist ein Hemmnisportfolio abgebildet und wird an dieser Stelle ausführlich erläutert.

Anschließend werden die Ziele der Bewertung verdeutlicht und Fragen vorgestellt, die für die Interpretation der Ergebnisse hilfreich sind.

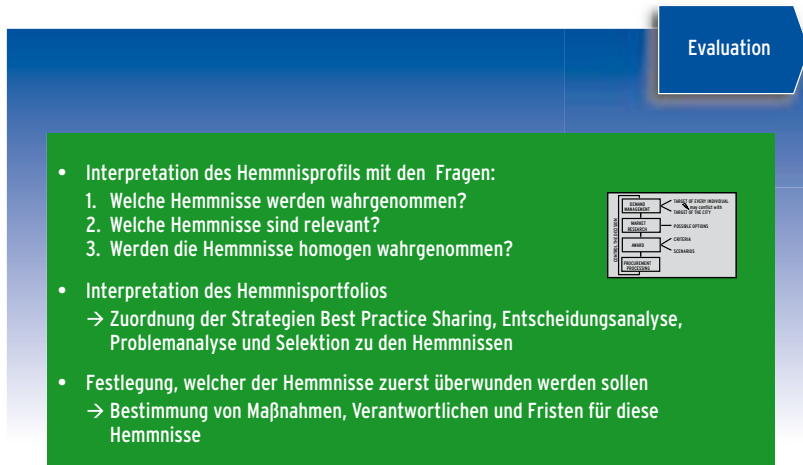


Abbildung 10: Übersicht Evaluierung

Danach werden ausführlich die Bewertungsmethoden Hemmnisprofil und Hemmnisportfolio erläutert. Abschließend werden die Ergebnisse einer Befragung beispielhaft interpretiert (Vergleiche Abbildung 10).

4.4.1 Die Interpretation – Statistische Kenngrößen

Für die Auswertung der Ergebnisse dieser Befragung sind die statistischen Kenngrößen Mittelwert, Spannweite und Standardabweichung von Bedeutung.

Der **Mittelwert** ($\bar{x}$), genauer das arithmetische Mittel, ist das bekannteste

Lagemaß und wird im allgemeinen Sprachgebrauch häufig als Durchschnitt bezeichnet. Das arithmetische Mittel für Einzelwerte wird bestimmt, indem alle Einzelwerte addiert werden und die somit ermittelte Summe durch die Anzahl der Merkmalswerte dividiert wird.¹¹

$\bar{x}$ - Mittelwert

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad x_i - \text{Merkmalswert}$$

n - Anzahl Merkmalswerte

¹¹ Woll, A. (2008), S. 48.

Die **Spannweite** ist ein einfacher Streuungsparameter und gibt die Differenz zwischen dem größten Beobachtungswert (maximalen Wert) und dem kleinsten Beobachtungswert (minimalen Wert) wieder.¹²

$$\text{Spannweite} = \max x_i - \min x_i$$

Die **Standardabweichung (s)** ist ein statistisches Streuungsmaß und ist die positive Quadratwurzel aus der Varianz. Die **Varianz (s²)** ist das gebräuchlichste Streuungsmaß. Für die Ermittlung der Varianz wird zuerst die Summe der quadratischen Abweichung der Merkmalswerte vom arithmetischen Mittel gebildet. Anschließend wird diese Summe durch die Anzahl der Merkmalswerte dividiert.¹³

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(x_i - \bar{x} \right)^2$$

$\bar{x}$ - Mittelwert
 n - Anzahl Merkmalswerte
 x_i - Merkmalswert

s^2 - Varianz
 s - Standardabweichung

4.4.2 Die Interpretation - Ziele der Bewertung der Hemmnisse

Die Ziele der Bewertung der Hemmnisse bestehen zum einen darin, die wahrgenommenen und nicht wahrgenommenen Hemmnisse zu identifizieren. Zum anderen werden die wahrgenommenen Hemmnisse anhand ihrer Relevanz bewertet. Ein wahrgenommenes Hemmnis ist umso relevanter, desto höher dessen Mittelwert ist und umgekehrt. Ein drittes Ziel ist die Ermittlung von Spannweiten und Abweichungen von der mittleren Relevanz für jedes Hemmnis. Die Unterschiede in der Wahrnehmung eines Hemmnisses sind umso größer, je höher die Spannweite ist. Ob eine unterschiedliche Wahrnehmung eines Hemmnisses jedoch bei allen Personen vorliegt oder lediglich die Wahrnehmung einer einzelnen Person vom Durchschnitt abweicht, ist über die Standardabweichung ermittelbar. Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, ob ein innerhalb der öffentlichen Einrichtung allgemein wahrgenommenes Hemmnis vorliegt oder nur ein individuell wahrgenommenes Hemmnis.

¹² Woll, A. (2008), S. 701.

¹³ Woll, A. (2008), S. 713 und 779.

Weiterhin sind die nachstehenden drei Fragen zur Interpretation der aufgenommenen Daten hilfreich und dienen im weiteren Verlauf als Leitfaden:

1. Welche Hemmnisse werden wahrgenommen?
2. Welche Hemmnisse sind relevant?
3. Werden die Hemmnisse homogen wahrgenommen?

4.4.3 Die Interpretation - das Hemmnisprofil

Mittels des Hemmnisprofils werden

- ▶ erste Tendenzen hinsichtlich wahrgenommener Hemmnisse aufgezeigt
- ▶ die wahrgenommenen Hemmnisse hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet (mit Hilfe des Mittelwerts) und
- ▶ die Hemmnisse hinsichtlich ihrer Wahrnehmung (liegen homogene oder heterogene Wahrnehmungen vor?) über die Spannweite eingeordnet.

Das Hemmnisprofil, dargestellt in Abbildung 11 verwendet die statistischen Kenngrößen Mittelwert und Spannweite. Die vertikale Achse des Hemmnisprofils ist mit dem Durchschnitt (schwarzes Quadrat) mit den aus Frage 6 skalierten Antwortmöglichkeiten („stimme nicht zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme eher zu“ und „stimme zu“) belegt (Vergleiche Anhang B). Gleichzeitig wird auf dieser Achse die Spannweite abgebildet (schwarze senkrechte Gerade). Die horizontale Achse zeigt die 24 Hemmnisse, die nach der Höhe des Durchschnitts sortiert sind.

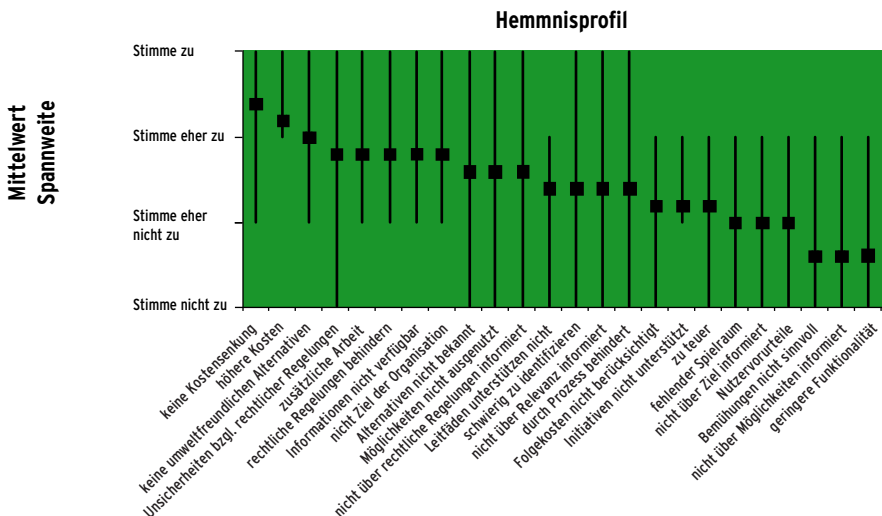


Abbildung 11: Hemmnisprofil

Diejenige Aussage mit dem höchsten Durchschnitt ist links in der Graphik zu finden, Aussagen mit einem geringen Durchschnitt sind rechts in der Graphik zu finden. Der Mittelwert eines Hemmnisses bestimmt dessen Relevanz – je höher der Mittelwert, desto relevanter ist das Hemmnis. Sofern der Durchschnitt eines Statements auf der Ebene der Bewertung „stimme nicht zu“ liegt, so ist daraus zu schließen, dass ein Hemmnis dieser Art nicht existiert oder bereits überwunden wurde.

Bei den Spannweiten sind drei Varianten möglich:

- a) Alle Teilnehmer haben die gleiche Antwortmöglichkeit gewählt, zum Beispiel „stimme zu“. Es liegt ein *vollständig homogen* wahrgenommenes Hemmnis vor.
- b) Die Spannweite in den Antwortmöglichkeiten variiert über zwei bis drei Antwortmöglichkeiten, zum Beispiel von „stimme eher nicht zu“ bis „ich stimme zu“. In diesem Fall liegt ein *teilweise inhomogen* wahrgenommenes Hemmnis vor.
- c) Die Spannweite in den Antwortmöglichkeiten reicht über alle vier Antwortmöglichkeiten. Liegt dieses Ergebnis vor, wird das Hemmnis *vollständig inhomogen* wahrgenommen.

Die Spannweite lässt jedoch keine Aussage zu, ob ein vollständig inhomogen wahrgenommenes Hemmnis durch einzelne Personen verursacht wurde oder ob viele Befragte ein mögliches Hemmnis unterschiedlich wahrnehmen. Deswegen wird im Rahmen des Hemmnisportfolios zusätzlich die Standardabweichung betrachtet.

4.4.4 Die Interpretation – das Hemmnisportfolio

Mit Hilfe des Hemmnisportfolios werden

- Hemmnisse klassifiziert und
- Strategien abgeleitet.

Bei dem Hemmnisportfolio, vergleiche Abbildung 12, finden die statistischen Kenngrößen Mittelwert und Standardabweichung Anwendung. Auf der vertikalen Achse ist wie bei dem Hemmnisprofil der Mittelwert wiederzufinden. Das Hemmnis mit dem höchsten Mittelwert ist das am meisten wahrgenommene und wird daher in der Graphik tendenziell im oberen Drittel liegen. Das Hemmnis mit dem geringsten Mittelwert – aufgrund einer geringen Zustimmung seitens der Teilnehmer – belegt tendenziell das untere Drittel der Graphik. Die horizontale Achse gibt die Standardabweichung wieder. Einer geringen Standardabweichung ist zu entnehmen, dass die Mehrheit der Teilnehmer sich für eine Antwortmöglichkeit entschieden hat, wie zum Beispiel „stimme eher zu“ und nur einzelne Teilnehmer, sogenannte „Ausreißer“, eine andere Antwortalternative wählten. Sofern alle Befragungsteilnehmer die gleiche Antwortmöglichkeit geben, resultiert daraus eine Standardabweichung von Null. Bei dieser Situation ist von einem in der öffentlichen Einrichtung wahrgenommenen Hemm-

nis zu sprechen. Aus einer hohen Standardabweichung resultiert, dass die Antworten der Teilnehmer auf die vier Antwortmöglichkeiten eher gleich verteilt sind, das heißt das Hemmnis wird von den Befragten individuell unterschiedlich wahrgenommen.

In Abhängigkeit von Durchschnitt und Standardabweichung ergeben sich für die einzelnen Hemmnisse verschiedene Strategien. Dem Hemmnisportfolio können vier Strategien entnommen werden:

Best Practice Sharing

a) Entscheidungsanalyse

b) Problemanalyse

c) Selektion

Den drei Strategien Best Practice Sharing, Entscheidungsanalyse und Problemanalyse können spezielle Maßnahmen zugeordnet werden, um die verschiedenen Hemmnisse zu beheben. Bei der Strategie Selektion ist eine Zuordnung von allgemeinen Maßnahmen schwieriger, da aus dem Ergebnis auf keine allgemeine Ursache geschlossen werden kann. Daher steht in diesem Fall zunächst die Ursache für die Entstehung des Ergebnisses stärker im Mittelpunkt.

Nachdem die einzelnen Strategien mit ihren Maßnahmen vorgestellt wurden, wird an einem Beispiel verdeutlicht, wie die Umsetzung jeder Strategie aussehen könnte.

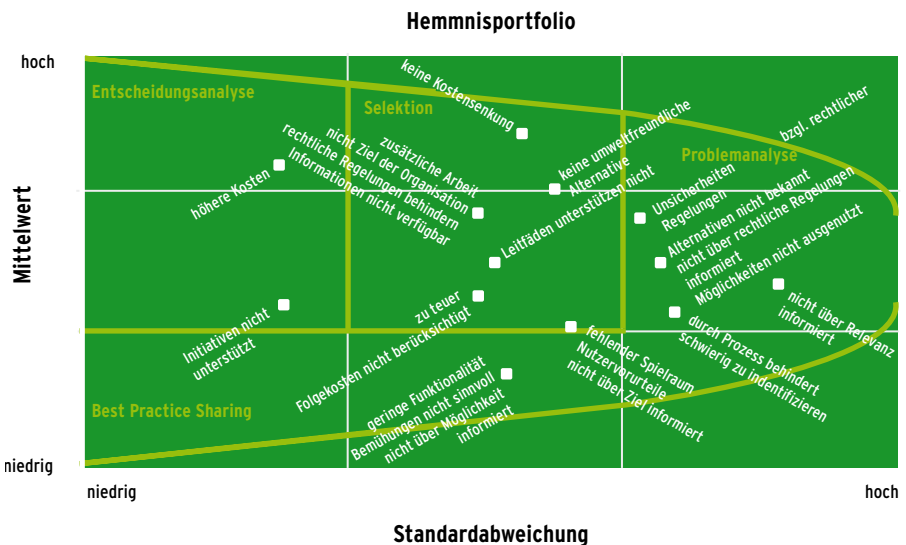


Abbildung 12: Hemmnisportfolio

a) Best Practice Sharing

Best Practice bzw. Erfolgsrezept bedeutet, dass die öffentliche Einrichtung gute Ergebnisse hinsichtlich der hier eingeordneten Hemmnisse aufweist und daher eine Art Vorbildcharakter für andere Organisationen inne hat.

Die im Feld Best Practice Sharing liegenden Hemmnisse zeichnen sich durch einen eher niedrigen Durchschnitt und eine geringe bis mittlere Abweichung aus. Der geringe Mittelwert lässt auf eine geringe Relevanz des Hemmnisses schließen. Sofern sich der Mittelwert eines Hemmnisses im Koordinatenursprung befindet, ist daraus zu schlussfolgern, dass alle Personen ein mögliches Hemmnis als nicht existent oder als bereits überwunden betrachten.

Die durch die Organisation angewandten Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels sind aufzuschlüsseln, um zu erkennen, wie dieses positive Ergebnis erreicht werden konnte und in Zukunft auch gehalten werden kann. Von Bedeutung ist, dass die verwendeten Maßnahmen und Methoden weiterhin von der Organisation verfolgt und überprüft werden, damit nicht existierende bzw. gering ausgeprägte Hemmnisse nicht zu einem Hemmnis in der Organisation werden. Daher sind auch für diese Maßnahmen Verantwortliche zu bestimmen und Zeitpunkte festzulegen, wann die Erfolgskontrolle erfolgt.

Sofern nach einer zweiten bzw. weiteren Hemmnisanalyse der Anteil der Hemmnisse im Bereich Best Practice Sharing zunimmt, sind einige bzw. alle Maßnahmen zur Verstärkung der umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung in dieser Organisation in der Vergangenheit umgesetzt worden. Wenn alle Hemmnisse diesem Bereich zugeordnet werden, kann geschlossen werden, dass die umweltfreundliche Beschaffung in dieser Organisation umgesetzt wurde und auch gelebt wird.

Außerdem können die Maßnahmen an andere Organisationen weitergegeben werden, so dass diese aus den Erfahrungen lernen können.

b) Entscheidungsanalyse

Die Strategie Entscheidungsanalyse findet bei denjenigen Hemmnissen Anwendung, die durch einen mittleren bis hohen Mittelwert und durch eine niedrige Standardabweichung gekennzeichnet sind. Ein mittlerer bis hoher Mittelwert lässt auf eine mittlere bis hohe Relevanz des Hemmnisses schließen. Eine niedrige Standardabweichung legt dar, dass nur wenige Teilnehmer eine andere Antwortalternative im Vergleich zum Durchschnitt wählten, das heißt es liegt ein homogen wahrgenommenes oder teilweise homogen wahrgenommenes Hemmnis vor.

Das Bestehen dieser Hemmnisse ist auf fehlende Maßnahmen zur Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung zurückzuführen. In diesem Fall bietet es sich an, gemeinsam mit den Mitarbeitern mögliche Maßnahmen zur Behebung der Hemmnisse zu erörtern und danach zu entscheiden, welche Maßnahmen konkret umgesetzt werden. Ferner ist zu bestimm-

men, durch wen und bis wann und mit welchen finanziellen Ressourcen die Maßnahmen umzusetzen sind. Die erfolgreiche Implementierung der Maßnahmen ist zu einem festgelegten Zeitpunkt zu überprüfen.

c) Problemanalyse

Ein Hemmnis im Feld Problemanalyse ist durch einen geringen bis hohen Mittelwert gekennzeichnet, womit eine niedrige bis hohe Relevanz verbunden ist. Diese Hemmnisse zeichnen sich zudem durch eine hohe Standardabweichung aus. Dies bedeutet, dass die Befragungsteilnehmer alle Antwortmöglichkeiten in etwa gleichmäßig ausgeschöpft haben. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass von einigen Personen ein Statement als Hemmnis wahrgenommen wird und von anderen nicht – die Hemmnisse werden demzufolge individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen.

Die Strategie Problemanalyse findet Anwendung, wenn nur ein Teil der Mitarbeiter einen Faktor als Hemmnis wahrnimmt. Methoden und Maßnahmen zur Vermeidung dieses Hemmnisses bestehen, doch erreichen diese die Belegschaft scheinbar nur teilweise. Daher ist aufzuklären, wo das Problem bzw. die Ursache liegt. Häufig bestehen in solchen Fällen in der öffentlichen Einrichtung bereits Maßnahmen, doch wurden diese nicht konsequent bzw. durchgängig umgesetzt oder wurden über die Zeit aus den Augen verloren. Daher ist zu analysieren, wo die Schwachstellen liegen – sind dies zum Beispiel unklare Formulierungen im Leitbild der Organisation oder liegt die Ursache in der Kommunikation an die Beschäftigten. Die bestehenden Maßnahmen sind zu konkretisieren bzw. zu verbessern, wobei dies in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern erfolgen kann, zum Beispiel in Form von Workshops oder in Einzel- und Gruppengesprächen. Zur Behebung dieses Problems ist wiederum eine verantwortliche Person zu benennen, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt das Problem behebt. Ferner ist ein Zeitpunkt der Erfolgskontrolle festzulegen.

d) Selektion

Das vierte Feld ist durch einen mittleren bis hohen Mittelwert und eine mittlere Standardabweichung charakterisiert und erfordert vor der Strategiewahl einen Zwischenschritt. Der mittlere bis hohe Mittelwert weist auf eine mittlere bis hohe Relevanz hin. Die mittlere Standardabweichung verdeutlicht, dass bereits mehrere befragte Personen eine Antwortalternative auswählten, die nicht dem Durchschnitt nahe ist. Aus diesem Ergebnis lässt sich schlussfolgern, dass das Hemmnis von den Personen individuell verschieden wahrgenommen wird.

Deshalb ist diesem Strategietyp kein konkretes Maßnahmenpaket zuzuordnen. Zunächst ist das Hemmnis näher zu analysieren, wozu ein Workshop sehr hilfreich ist. Im Rahmen des Workshops ist festzustellen, ob zum Beispiel Maßnahmen bereits existieren und die Umsetzung mangelhaft ist und warum, oder ob keine Maßnahmen existieren und daher ein Hemmnis besteht. Im Allgemeinen kann die genaue Lage im Bereich Selektion

bereits einen Aufschluss geben, das heißt es ist zu prüfen, ob das Hemmnis eher der Strategie Problemanalyse oder eher der Strategie Entscheidungsanalyse nahesteht. Je nach Tendenz sind die Hinweise der jeweiligen Strategie zu verfolgen.

Im Rahmen einer gemeinsamen Analyse sind Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zeithorizonte zu benennen.

Einen Überblick über die Umsetzung der ersten drei beschriebenen Strategien gibt Anhang C. Weiterhin werden im Anhang C beispielhaft an dem Hemmnis „rechtliche Regelungen behindern“ die drei Strategietypen Best Practice Sharing, Entscheidungsanalyse und Problemanalyse konkret angewendet. Dabei wird ein Status quo angenommen, auf dessen Basis Maßnahmen zur Behebung des Hemmnisses abgeleitet werden.

Nachdem die einzelnen Hemmnisse einer Strategie zugeordnet wurden, stellt sich die Frage, welches Hemmnis als erstes zu beheben ist. Dafür gibt es keine allgemeingültige Regel. Folgende drei Möglichkeiten sind denkbar:

- das im Entscheidungsprozess zuerst anliegende Hemmnis, wie etwa die Festlegung des Ziels der umweltfreundlichen Beschaffung in den Leitlinien der öffentlichen Einrichtung,
- das relevanteste Hemmnis, das heißt das Hemmnis mit dem höchsten Mittelwert, oder
- das am einfachsten oder am schnellsten zu behebende Hemmnis.

Für die zuerst anzugehenden Hemmnisse müssen die konkreten Maßnahmen festgeschrieben werden. Zusätzlich ist zu bestimmen, wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist und bis zu welchem Zeitpunkt die Realisierung erfolgen soll. Außerdem ist eine Kontrolle notwendig. Es wird empfohlen, zunächst drei bis vier Hemmnisse auszuwählen, die zum Beispiel im Laufe eines Jahres zu beheben sind. Mittels einer erneuten Hemmnisanalyse ist zu überprüfen, ob diese drei bis vier Hemmnisse behoben wurden.

4.4.5 Die Interpretation an einem Beispiel

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse einer beispielhaften Befragung interpretiert. Wie bereits oben erwähnt, werden dem jeweiligen Ansprechpartner in der beteiligten Organisation ein Hemmnisprofil und ein Hemmnisportfolio übermittelt. Als Beispiel werden die oben dargestellten Abbildung 11 und Abbildung 12 herangezogen.

Die Interpretation beginnt mit der Auswertung des Hemmnisprofils. Es fällt auf, dass alle möglichen Hemmnisse seitens der Befragten auch als solche wahrgenommen werden, da kein mögliches Hemmnis von allen

Teilnehmern der Befragung mit „stimme nicht zu“ bewertet wurde. Weiterhin ist erkennbar, dass die Hemmnisse „keine Kostensenkungen“ und „höhere Kosten“ bei den meisten befragten Personen auf Zustimmung treffen. Diese beiden Hemmnisse sind aufgrund des hohen Durchschnitts (zahlreiche Angabe „stimme zu“) im Vergleich zu den übrigen möglichen Hemmnissen als die relevantesten einzustufen. Hingegen liegen die Hemmnisse „Bemühungen nicht sinnvoll“, „nicht über Möglichkeiten informiert“ und „geringe Funktionalität“ eher zwischen den Antwortmöglichkeiten „stimme eher nicht zu“ und „stimme nicht zu“. Folglich haben diese Hemmnisse einen eher geringen Durchschnitt und damit eine geringere Relevanz. Viele der Hemmnisse haben einen mittleren Durchschnitt, womit eine hohe Anzahl an Hemmnissen mit mittlerer Relevanz existiert.

Aus dem Hemmnisprofil ist außerdem die Spannweite ablesbar. Wie diese zeigt, besteht kein vollständig homogenes Hemmnis, das heißt bei allen möglichen Hemmnissen bestehen verschiedene Wahrnehmungen bei den Personen. Am häufigsten vertreten sind die teilweise inhomogenen Hemmnisse: zwei Hemmnisse („höhere Kosten“ und „Initiativen nicht unterstützt“) variieren über zwei Antwortmöglichkeiten. Über drei Antwortmöglichkeiten variieren 15 Hemmnisse, wie zum Beispiel „keine Kostensenkungen“ oder „keine umweltfreundlichen Alternativen“. Insgesamt sieben Hemmnisse sind als vollständig inhomogen einzustufen, wie zum Beispiel „Unsicherheiten bezüglich rechtlicher Regelungen“. Aus diesen Ergebnissen ist jedoch nicht ableitbar, ob die teilweise inhomogen wahrgenommenen Hemmnisse und die vollständig inhomogen wahrgenommenen Hemmnisse aufgrund einzelner Personen verursacht wurden oder durch eine Vielzahl von Personen.

Die bisherigen Ergebnisse lassen auf folgende Antworten schließen:

1. Welche Hemmnisse werden wahrgenommen?
 - Alle möglichen Hemmnisse wurden als Hemmnisse benannt.
 - Keines der möglichen Hemmnisse ist bereits überwunden.
2. Welche Hemmnisse sind relevant?
 - Von hoher Relevanz ist das Hemmnis „keine Kostensenkung“.
 - Die meisten Hemmnisse sind von mittlerer Relevanz.
 - Von geringer Relevanz ist das Hemmnis „Bemühungen nicht sinnvoll“.
3. Werden die Hemmnisse homogen wahrgenommen?
 - Es existieren keine homogen wahrgenommenen Hemmnisse.
 - Eher homogen werden die Hemmnisse „höhere Kosten“ und „Initiativen nicht unterstützt“ wahrgenommen.
 - Viele Hemmnisse werden teilweise homogen wahrgenommen.
 - Mehrere Hemmnisse werden vollständig homogen wahrgenommen.

Im Folgenden wird untersucht, welche Strategie zur Überwindung welcher Hemmnisse in Frage kommt. Darüber hinaus ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Strategie zu prüfen, ob Maßnahmen zur Überwindung der Hemmnisse existieren und ob diese erfolgreich waren.

Die Strategie Best Practice Sharing ist für die drei Hemmnisse „Bemühungen nicht sinnvoll“, „nicht über Möglichkeiten informiert“ und „geringe Funktionalität“ geeignet, da einerseits diese Hemmnisse als weniger relevant eingestuft werden und andererseits diese Hemmnisse von mehreren Personen als solche auch wahrgenommen werden. Bei diesen Hemmnissen ist zu hinterfragen, weshalb diese von den Befragten als wenig relevant eingestuft worden sind und welche Maßnahmen in der Vergangenheit durchgeführt wurden, eventuell auch unbewusst. In Frage kommen zum Beispiel Informationsveranstaltungen/ -broschüren über die Vorteile umweltfreundlicher Beschaffung, Hinweise auf die Internetseite www.beschaffung-info.de oder das Kaufhaus des Bundes. Diese in der Vergangenheit erfolversprechenden Maßnahmen sind künftig beizubehalten und teilweise noch konsequenter zu verfolgen, so dass das Hemmnis künftig nicht mehr existent ist. Auch ist zu überlegen, ob an andere Behörden oder Gemeinden Hinweise und Tipps zur Erreichung dieser Wahrnehmung weitergegeben werden können.

Die Strategie Problemanalyse ist für die sieben obengenannten Hemmnisse vorzuschlagen. Alle in diesem Beispiel der Strategie Problemanalyse zugeordneten Hemmnisse haben eine mittlere Relevanz und seitens der befragten Personen wurden sehr verschiedene Bewertungen genannt, wodurch die hohe Standardabweichung zustande kommt. Dazu zählen unter anderem „Unsicherheiten bezüglich rechtlicher Regelungen“ und „schwierig zu identifizieren“. Hier ist zu analysieren, wieso einige Personen das Hemmnis als solches wahrnehmen und andere wiederum nicht. So sind für einige Befragungsteilnehmer die rechtlichen Regelungen zur umweltfreundlichen Beschaffung klar; andere sind in dieser Hinsicht sehr unsicher. Daher ist zu erforschen, welche Maßnahmen in der Vergangenheit durchgeführt wurden, wodurch von einigen Mitarbeitern beispielsweise die rechtlichen Regelungen nicht als Hemmnis wahrgenommen werden. Hemmnisse im Bereich der Problemanalyse sind häufig auf Informationsdefizite zurückzuführen. Als Lösung würden sich in diesem Fall regelmäßige (verpflichtende) Schulungen zu rechtlichen Regelungen anbieten, so dass alle Mitarbeiter über neue rechtliche Regelungen informiert sind. Eventuell sind im Intranet ein Ordner mit allen rechtlichen Regelungen sowie einer Sparte „Aktuelles“ einzurichten. Eine Schulung bezüglich der Identifikation von umweltfreundlichen Waren und Dienstleistungen wäre ebenfalls eine Lösungsmöglichkeit für das zweite betrachtete Hemmnis. Hinweise über relevante Internetseiten wie www.beschaffung-info.de und deren Neuerungen wären ebenso denkbar. Ziel ist, dass alle Mitarbeiter einen gleichen Informations- und Wissensstand haben und eingesetzte Maßnahmen alle Mitarbeiter wahrnehmen. Damit sich die Maßnahmen etablieren, ist in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob die einge-

setzten Maßnahmen bei allen Mitarbeitern Anklang finden, so dass das Hemmnis über alle Mitarbeiter abgebaut werden kann.

Die Hemmnisse „höhere Kosten“ und „Initiativen nicht unterstützt“ sind der Strategie Entscheidungsanalyse zuzuordnen. Hinsichtlich des ersten Hemmnisses besteht bei vielen Mitarbeitern die Meinung, dass eine umweltfreundliche Beschaffung höhere Kosten verursacht. In diesem Zusammenhang wäre eine Schulung zur Lebenszykluskostenrechnung möglich. Dieses Verfahren kann zum Beispiel bei der Ermittlung des wirtschaftlichsten Angebotes gemäß Vergaberecht herangezogen werden. Die Behebung des zweiten Hemmnisses „Initiativen nicht unterstützt“ ist vorrangig durch die Organisationsleitung zu beheben. Diese muss die umweltfreundliche Beschaffung unterstützen indem zum Beispiel das Vorschlagswesen umweltorientierte Vorschläge besonders fördert.

Die übrigen Hemmnisse, die sich durch eine mittlere bis höhere Relevanz und eine mittlere Standardabweichung auszeichnen, sind über die Strategie Selektion näher zu betrachten. So tendieren die Hemmnisse in diesem Beispiel eher zur Strategie Problemanalyse. In Abhängigkeit vom konkreten Ergebnis kann die nahe gelegene Strategie angewendet werden oder wie bereits erwähnt ist mit den Mitarbeitern das Hemmnis im Rahmen eines Workshops zu analysieren.

Das Ziel, alle Hemmnisse innerhalb kurzer Zeit zu beheben, ist unrealistisch. Doch mit welchem Hemmnis sollte angefangen werden? In diesem Beispiel ist zu empfehlen, mit den Hemmnissen anzufangen, die im Entscheidungsprozess am Anfang liegen wie zum Beispiel „nicht über Ziel informiert“. In erster Linie ist zu überprüfen, ob die umweltfreundliche Beschaffung ein Ziel der Organisation ist, das heißt in welcher Form das bisher festgehalten ist. Die Entscheidungsträger der Organisation sollten sich im negativen Fall über die Zielfestlegungen verständigen und dieses implementieren. Sofern die umweltfreundliche Beschaffung ein Ziel der Organisation ist, ist die Kommunikation der Organisationsziele zu überprüfen. Es ist abzustimmen, wie bzw. durch wen das Organisationsziel zu kommunizieren ist und wie überprüft wird, dass sich alle Mitarbeiter dieses Organisationsziels bewusst sind. Im Zuge der Behebung dieses Hemmnisses kann auch das Hemmnis „Initiativen nicht unterstützt“ behoben werden. Durch die Einführung von verpflichtenden Schulungen zur umweltfreundlichen Beschaffung kann die Organisation ihre Position gegenüber der umweltfreundlichen Beschaffung verdeutlichen.

Ferner empfiehlt es sich, das relevanteste Hemmnis „keine Kostensenkung“ zu beheben. Das Hemmnis mit der zweithöchsten Relevanz „höherer Kosten“ lässt sich mit dem erstgenannten gemeinsam beseitigen. Wie bereits oben erwähnt, sind Schulungen zur Lebenszykluskostenanalyse eine mögliche Variante. Die Einbettung in rechtliche Schulungen hilft ferner, die Hemmnisse „Unsicherheiten bezüglich rechtlicher Regelungen“ und „nicht über rechtliche Regelungen informiert“ zu verringern oder zu vermeiden.

Wie das Beispiel zeigt, ergeben sich zahlreiche Synergien. Sofern die Umsetzung der Maßnahmen bzw. eines Maßnahmenbündels konsequent erfolgt und dadurch die Hemmnisse gegenüber der umweltfreundlichen Beschaffung abgebaut werden, wird sich bei einer erneuten Hemmnisanalyse ein positiv verändertes Hemmnisprofil und Hemmnisportfolio zeigen.

5 ZUSAMMENFASSUNG

Inhalt des Schulungsskripts 6 ist die Hemmnisanalyse für eine umweltfreundliche Beschaffung mittels eines Selbstevaluations-Tools. Dazu wurden eingangs das Ziel und die Methodik der Hemmnisanalyse erläutert. Anschließend wurden mögliche Hemmnisse in der öffentlichen Beschaffung vorgestellt sowie deren Ursachen benannt. Der vierte Abschnitt befasste sich mit dem Selbstevaluations-Tool selbst, das sich in die drei Teilschritte Befragung, Auswertung und Interpretation gliederte. Die Befragung zu Hemmnissen in der öffentlichen Einrichtung erfolgt über ein Online-Tool. Wie die öffentliche Einrichtung mit der TU Dresden in Kontakt tritt, die Datenaufnahme vorbereitet wird und die Befragungsteilnehmer die Befragung durchführen, wurde ebenfalls im Skript erläutert. Der Online-Fragebogen besteht aus sechs Fragen. Zuerst wird der Befragungsteilnehmer gefragt, welcher Ebene im Hinblick auf die Beschaffungsentscheidungen, wie zum Beispiel Nutzer oder Finanzen, er angehört. Anschließend ist von der Person einzuschätzen, auf welchen Ebenen, zum Beispiel der EU-Ebene, hauptsächlich Entscheidungen hinsichtlich der Beschaffung für seine Organisation getroffen werden. Im Rahmen der dritten Frage ist einzuschätzen, welche Ebene die Beschaffungsentscheidungen seiner Organisation beeinflusst. Weiterhin wird gefragt, welche Ebene sich um die Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung bemüht (Frage 4) und welchen Einfluss die befragte Person selbst hat hinsichtlich der Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung (Frage 5). Die 6. Frage beinhaltet 24 Statements zur umweltfreundlichen Beschaffung, die der Befragungsteilnehmer mit „stimme nicht zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme eher zu“ oder „stimme zu“ beantworten kann.

Als Ergebnisse der Datenverarbeitung wurden einerseits das Hemmnisprofil und andererseits das Hemmnisportfolio vorgestellt, die die öffentliche Einrichtung erhält. Weiterhin wurde erläutert, wie die graphischen Darstellungen zu interpretieren sind. Mit Hilfe des Hemmnisprofils wurden die wahrgenommenen Hemmnisse identifiziert und diese hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet. Außerdem wurde analysiert, ob die Befragungsteilnehmer die Hemmnisse gleich (homogen) oder ähnlich (heterogen) wahrnehmen. Durch das Hemmnisportfolio wurden die Hemmnisse klassifiziert und Strategien abgeleitet. Dabei wurden vier Strategien unterschieden: Best Practice Sharing, Entscheidungsanalyse, Problemanalyse und Selektion. Die Strategie Best Practice Sharing ist anzuwenden, wenn

die in der Vergangenheit eingesetzten Maßnahmen erfolgreich gewesen waren. Hier ist zu analysieren, wie die Maßnahmen konkret umgesetzt wurden, damit der Erfolg in Zukunft anhält. Die Strategie Problemanalyse ließ den Schluss zu, dass bereits Maßnahmen bestehen, doch diese nicht Ziel führend umgesetzt worden sind bzw. die Maßnahmen einige Mitarbeiter nicht erreicht haben. Daraus folgte, dass die Maßnahmen zu überarbeiten sind, so dass diese allen Mitarbeitern zukommen. Wurde aus einem Hemmnis die Strategie Entscheidungsanalyse abgeleitet, so lagen noch keine Maßnahmen vor. Zur Behebung dieser Hemmnisse sind Maßnahmen zu erarbeiten. Die vierte Strategie Selektion ließ keinen endgültigen Schluss zu. Hier ist zu empfehlen, dass je nach Tendenz, entweder die Problemanalyse oder die Entscheidungsanalyse angewendet wird. Allen Strategien ist gemein, dass neben der Überarbeitung bzw. der Neueinführung von Maßnahmen, jeweils entsprechend Verantwortliche und der Zeitpunkt der Erfolgskontrolle festzulegen sind.

Weiterhin wurde verdeutlicht, dass nicht alle Hemmnisse in kurzer Zeit abbaubar sind, so dass jeder öffentlichen Einrichtung zu empfehlen ist, einige wenige Hemmnisse auszuwählen, wie zum Beispiel das Hemmnis, das im Entscheidungsprozess zuerst anliegt, am relevantesten oder am schnellsten bzw. am einfachsten zu beheben ist.

Das Ziel einer zweiten Hemmnisanalyse ist die Verminderung bzw. der Abbau der Hemmnisse gegenüber der umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung. Zeigt das Ergebnis einer zweiten Hemmnisanalyse weniger Hemmnisse, ließe dies den Schluss zu, dass die öffentliche Einrichtung die umweltfreundliche Beschaffung stärker implementiert hätte und somit die Bemühungen der öffentlichen Einrichtung erfolgreich waren.

ANHANG

Anhang A: Statements und Hemmnisse

	Statement	Hemmnis
1	Alternativen, umweltfreundliche Materialien, Produkte und Dienstleistungen für Ihre Organisation sind Ihnen bekannt.	Alternativen nicht bekannt
2	Am Markt sind für Ihre Bedarfe ausreichend umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen verfügbar.	Keine umweltfreundlichen Alternativen
3	Bemühungen, umweltfreundlich zu beschaffen, sind aus Ihrer Sicht sinnvoll.	Bemühungen nicht sinnvoll
4	Beschaffungsleitfäden Ihrer Organisation unterstützen umweltfreundliche Beschaffung.	Leitfäden unterstützen nicht
5	Bestehende Möglichkeiten, umweltfreundliche Kriterien in die Beschaffung einzubeziehen, werden genutzt.	Möglichkeiten nicht ausgenutzt
6	Bezüglich der rechtlichen Regelungen umweltfreundlicher Beschaffung existieren Unsicherheiten (z. B. aus Komplexitätsgründen).	Unsicherheiten bezüglich rechtlicher Regelungen
7	Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte eröffnet Möglichkeiten zur Kostensenkung.	Keine Kostensenkung
8	Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen verursacht zusätzliche Arbeit.	Zusätzliche Arbeit
9	Es ist möglich, in einem intern festgelegten Kostenrahmen alternative, auch umweltfreundliche, Produkte und Dienstleistungen zu beschaffen.	Fehlender Spielraum
10	Es ist schwierig, umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen am Markt zu identifizieren.	Schwierig zu identifizieren
11	Existierende rechtliche Regelungen unterstützen umweltfreundliche Beschaffung in Ihrer Organisation.	Rechtliche Regelungen behindern
12	Folgekosten können bisher nicht in Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt werden.	Folgekosten nicht berücksichtigt
13	Informationen (Kriterien, Preise, Leistungen) zu umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen sind verfügbar.	Informationen nicht verfügbar
14	Sie sind hinreichend über das Organisationsziel Umweltfreundliche Beschaffung informiert.	Nicht über Ziel informiert
15	Sie sind über Möglichkeiten, umweltfreundlich zu beschaffen, informiert.	Nicht über Möglichkeit informiert
16	Sie sind über die relevanten rechtlichen Regelungen umweltfreundlicher Beschaffung informiert.	Nicht über rechtliche Regelungen informiert
17	Informationen (Kriterien, Preise, Leistungen) zu umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen sind verfügbar.	Informationen nicht verfügbar

	Hemmnisstatement	Hemmnis
18	Umweltfreundliche Beschaffung ist ein Ziel Ihrer Organisation.	Nicht Ziel der Organisation
19	Umweltfreundliche Beschaffung wird durch Vorgaben des Verwaltungsprozesses behindert (z. B. durch dezentrale Zuständigkeiten).	Durch Prozess behindert
20	Umweltfreundliche Beschaffungsinitiativen der Mitarbeiter werden unterstützt und gefördert.	Initiativen nicht unterstützt
21	Umweltfreundliche Beschaffung verursacht höhere Kosten.	Höhere Kosten
22	Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen haben eine geringere Funktionalität.	Geringere Funktionalität
23	Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen sind zu teuer.	Zu teuer
24	Viele Nutzer haben Vorurteile gegenüber umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen.	Nutzervorurteile

Anhang B: Fragebogen

SELBSTEVALUATION VON HEMMNISSEN UMWELTFREUNDLICHER BESCHAFFUNG

1. Welcher der nachstehenden Ebenen Ihrer Organisation gehören Sie im Hinblick auf Beschaffungsentscheidungen an?

Zur Definition der einzelnen Funktionen siehe Frage 2.

☐	Politiker
☐	Beschaffung
☐	Nutzer (intern)
☐	Finanzen
☐	Umwelt
☐	andere

2. Auf welchen Ebenen werden Ihrer Meinung nach hauptsächlich Entscheidungen hinsichtlich der Beschaffung z. B. umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen für Ihre Organisation getroffen? (Mehrfachnennungen möglich)

(Umweltfreundliche Beschaffung soll im Folgenden als das Einbeziehen von Umweltaspekten in Beschaffungsentscheidungen verstanden werden.)

☐	EU-Ebenen	(= durch rechtlich verbindliche Regelungen, wie Gesetze, Richtlinien, etc.)
☐	Bundesebene	(= durch rechtlich verbindliche Regelungen durch den Bund)
☐	Landesebene	(= durch rechtlich verbindliche Regelungen durch Ihr Land)
☐	Ebene der Lokalpolitik	(= durch Beschlüsse des Stadtrates, der Stadtverordnetenversammlung, der Bürgerschaft, etc.)
☐	Marktebene	(= durch Bereitstellung umweltfreundlicher Produkte, Dienstleistungen)
☐	Beschaffung	(= durch die Beschaffungsabwicklung und -management)
☐	Nutzer (intern)	(= durch Ansprüche an beschaffte Produkte und Dienstleistungen)
☐	Finanzen	(= durch Budgetrestriktionen)
☐	Umwelt	(= durch Vorgabe von Kriterienkatalogen etc.)
☐	andere	(= ebenfalls durch Vorgabe von Kriterien, die beschaffte Produkte und Dienstleistungen erfüllen müssen.)

3. Welche Ebene nimmt aus Ihrer Sicht Einfluss auf Beschaffungsentscheidungen Ihrer Organisation? (Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz)

Ebene	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	kein Einfluss
EU-Ebenen	☐	☐	☐	☐	☐
Bundesebene	☐	☐	☐	☐	☐
Landesebene	☐	☐	☐	☐	☐
Ebene der Lokalpolitik	☐	☐	☐	☐	☐
Markt	☐	☐	☐	☐	☐
Beschaffung	☐	☐	☐	☐	☐
Nutzer (intern)	☐	☐	☐	☐	☐
Finanzen	☐	☐	☐	☐	☐
Umwelt	☐	☐	☐	☐	☐
andere	☐	☐	☐	☐	☐

4. Welche Ebene bemüht sich Ihrer Meinung nach um die Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung? (Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz)

Ebene	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	keine Bemühungen
EU-Ebenen	☐	☐	☐	☐	☐
Bundesebene	☐	☐	☐	☐	☐
Landesebene	☐	☐	☐	☐	☐
Ebene der Lokalpolitik	☐	☐	☐	☐	☐
Markt	☐	☐	☐	☐	☐
Beschaffung	☐	☐	☐	☐	☐
Nutzer (intern)	☐	☐	☐	☐	☐
Finanzen	☐	☐	☐	☐	☐
Umwelt	☐	☐	☐	☐	☐
andere	☐	☐	☐	☐	☐

5. Wie bewerten Sie Ihren persönlichen Einfluss hinsichtlich der Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung?

Ebene	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	kein Einfluss
EU-Ebenen	☐	☐	☐	☐	☐

6. Bitte bewerten Sie aus Ihrer Sicht die folgenden Statements hinsichtlich ihrer Richtigkeit.

(Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz)

Statement	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu
Alternativen , umweltfreundliche Materialien, Produkte und Dienstleistungen für Ihre Organisation sind Ihnen bekannt .	☐	☐	☐	☐
Am Markt sind für Ihre Bedarfe ausreichend umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen verfügbar .	☐	☐	☐	☐
Bemühungen , umweltfreundlich zu beschaffen, sind aus Ihrer Sicht sinnvoll .	☐	☐	☐	☐
Beschaffungsleitfäden Ihrer Organisation unterstützen umweltfreundliche Beschaffung.	☐	☐	☐	☐
Bestehende Möglichkeiten , umweltfreundliche Kriterien in die Beschaffung einzubeziehen, werden genutzt .	☐	☐	☐	☐
Bezüglich der rechtlichen Regelungen umweltfreundlicher Beschaffung existieren Unsicherheiten (z. B. aus Komplexitätsgründen).	☐	☐	☐	☐
Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte eröffnet Möglichkeiten zur Kostensenkung .	☐	☐	☐	☐
Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen verursacht zusätzliche Arbeit .	☐	☐	☐	☐
Es ist möglich , in einem intern festgelegten Kostenrahmen alternative, auch umweltfreundliche, Produkte und Dienstleistungen zu beschaffen .	☐	☐	☐	☐
Es ist schwierig , umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen am Markt zu identifizieren .	☐	☐	☐	☐
Existierende rechtliche Regelungen unterstützen umweltfreundliche Beschaffung in Ihrer Organisation.	☐	☐	☐	☐
Folgekosten können bisher nicht in Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt werden .	☐	☐	☐	☐

Statement	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu
Informationen (Kriterien, Preise, Leistungen) zu umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen sind verfügbar .	☐	☐	☐	☐
Sie sind hinreichend über das Organisationsziel Umweltfreundliche Beschaffung informiert .	☐	☐	☐	☐
Sie sind über Möglichkeiten , umweltfreundlich zu beschaffen, informiert .	☐	☐	☐	☐
Sie sind über die relevanten rechtlichen Regelungen umweltfreundlicher Beschaffung informiert .	☐	☐	☐	☐
Sie sind über die Umweltrelevanz der von Ihrer Organisation beschafften Produkte und Dienstleistungen informiert .	☐	☐	☐	☐
Umweltfreundliche Beschaffung ist ein Ziel Ihrer Organisation .	☐	☐	☐	☐
Umweltfreundliche Beschaffung wird durch Vorgaben des Verwaltungsprozesses behindert (z. B. durch dezentrale Zuständigkeiten).	☐	☐	☐	☐
Umweltfreundliche Beschaffungsinitiativen der Mitarbeiter werden unterstützt und gefördert .	☐	☐	☐	☐
Umweltfreundliche Beschaffung verursacht höhere Kosten .	☐	☐	☐	☐
Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen haben eine geringere Funktionalität .	☐	☐	☐	☐
Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen sind zu teuer .	☐	☐	☐	☐
Viele Nutzer haben Vorurteile gegenüber umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen.	☐	☐	☐	☐
Eine höhere Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen erhöht das umweltfreundliche Angebot im entsprechenden Markt.	☐	☐	☐	☐

Anhang C

Tabelle C 1: Strategie Best Practice Sharing

Strategie	Best Practice Sharing
Maßnahmen	existieren
Bisherige Umsetzung der Maßnahmen	erfolgreich
Umsetzung der Strategie	- Analyse der Maßnahmen - eventuell Benennung der Maßnahmen, falls unbewusst durchgeführt - Beibehaltung der Maßnahmen und Überprüfung in regelmäßigen Abständen (Erfolgskontrolle) - Wann und durch wen wird die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme(n) überprüft? - Maßnahmen an andere Organisationen weitergeben

Tabelle C 2: Strategie Entscheidungsanalyse

Strategie	Entscheidungsanalyse
Maßnahmen	existieren noch nicht
Bisherige Umsetzung der Maßnahmen	-
Umsetzung der Strategie	- Analyse, warum Hemmnis besteht – Ursachen und Gründe ermitteln - Maßnahmen zur Überwindung des Hemmnisses gemeinsam mit Mitarbeitern erörtern - Organisationsleitung und Mitarbeiter müssen entscheiden, welche Maßnahmen ein zuführen sind - Wer setzt die Maßnahmen bis wann um? - Wann und durch wen werden die Maßnahmen überprüft?

Tabelle C 3: Strategie Problemanalyse

Strategie	Problemanalyse
Maßnahmen	existieren/ Fehlwahrnehmung
Bisherige Umsetzung der Maßnahmen	nur teilweise erfolgreich
Umsetzung der Strategie	- Analyse, warum Hemmnis von Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen wird, warum die Maßnahmen nur einige Mitarbeiter erreichen – Problemfeststellung - Analyse der Maßnahmen auf Schwachstellen - Maßnahmen-Verbesserung - Wer setzt die verbesserte Maßnahme bis wann um? - Wann und durch wen wird die (neue) Umsetzung der Maßnahme überprüft?

Tabelle C 4: Vergleich der Strategien am Beispiel „Rechtliche Regelungen behindern“

Strategie	Best Practice Sharing	Entscheidungsanalyse	Problemanalyse
Ergebnis der Hemmnisanalyse	rechtliche Regelungen stellen kein Hemmnis dar → positives Ergebnis	rechtliche Regelungen werden als Hemmnis mit mittlerer oder hoher Relevanz wahrgenommen → negatives Ergebnis	die Wahrnehmung der rechtlichen Regelungen als Hemmnis ist bei den Mitarbeitern sehr verschieden → negatives Ergebnis
Fragestellungen	Durch welche Maßnahmen wurde das positive Ergebnis erreicht? Was ist zu tun, um dieses Ergebnis zu halten?	Wodurch wurde dieses Ergebnis verursacht? Was ist der Grund für die Wahrnehmung als Hemmnis? Wodurch ist das Hemmnis zu beheben? Welche Entscheidungen sind zu treffen?	Wieso werden die rechtlichen Regelungen von einigen Mitarbeitern als Hemmnis aufgefasst, von anderen nicht? Wo liegt das Problem bzw. die Ursache? Welche Maßnahmen werden nur teilweise erfolgreich umgesetzt? Wurden die richtigen Maßnahmen eingesetzt?
Status quo	- im Intranet sind alle rechtlichen Regelungen abrufbar - die Mitarbeiter erhalten eine Einweisung im Umgang mit dem Intranet - monatlicher Newsletter informiert über neue rechtliche Regelungen - jeder Mitarbeiter muss einmal jährlich zur Wiederholungsschulung/ Fort- und Weiterbildung	- über neueste rechtliche Regelungen wird nicht informiert - neue Mitarbeiter müssen Schulung zu rechtlichen Regelungen machen, danach besteht keine Pflicht mehr - Arbeitsumfang zu hoch, um sich selbst zu informieren	- im Intranet sind alle rechtlichen Regelungen abrufbar - einige Mitarbeiter können mit dem Intranet nicht umgehen - monatlicher Newsletter informiert über neue rechtliche Regelungen - es existieren zahlreiche Newsletter
Maßnahmen	- bisherige Maßnahmen sind beizubehalten und auf Erfolg zu überprüfen - Weitergabe der erfolgreich umgesetzten Maßnahmen an andere Organisationen	- eine Maßnahme bzw. ein Maßnahmenpaket (siehe Status quo Best Practice Sharing) auswählen und beschließen, wer die Umsetzung bis wann übernimmt - Zeitpunkt der Überprüfung der einzuführenden Maßnahmen festlegen	- bestehende Maßnahmen überprüfen und bei Bedarf verbessern - eventuell neue Maßnahmen einführen - Verantwortlichen für Maßnahmenumsetzung bestimmen - Zeitpunkt der Überprüfung der überarbeiteten oder einzuführenden Maßnahmen festlegen

QUELLENVERZEICHNIS

- Bamberg, G.; Coenenberg, A. G.; Krapp, M. (2008): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München 2008.
- Barth, R.; Erdmenger, C.; Günther, E. (Hrsg.) (2005): Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. Innovationspotentiale, Hemmnisse, Strategien. Heidelberg 2005.
- Bundesministerium des Innern (BMI) (2008): Umsetzungsplan 2008. Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen. Regierungsprogramm. Online unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/cdn_329/nn_684674/SharedDocs/Publikationen/DE/20080813_umsetzungsplan_2008_zukunftsorientierte_verwaltung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/20080813_umsetzungsplan_2008_zukunftsorientierte_verwaltung.pdf, Stand: 2008; Abruf: 28.04.2009.
- Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) in Zusammenarbeit mit Booz Allen Hamilton (2000): Chancen und Entwicklungen im Public Procurement. 2000.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston 1984.
- Hauschildt, J.; Gemünden, H. G. (Hrsg.) (1999): Promotoren: Champions der Innovation. Wiesbaden 1999.
- Perridon, L.; Steiner, M. (1999): Finanzwirtschaft der Unternehmung. München 1999.
- Rau, T. (1994): Betriebswirtschaftslehre für Städte und Gemeinden, München 1994.
- Woll, A. (2008): Wirtschaftslexikon. 10. Auflage. München, Wien 1996.

Kontakt

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Telefon: (0340) 21 03-0
E-Mail: info@umweltbundesamt.de
www.umweltbundesamt.de