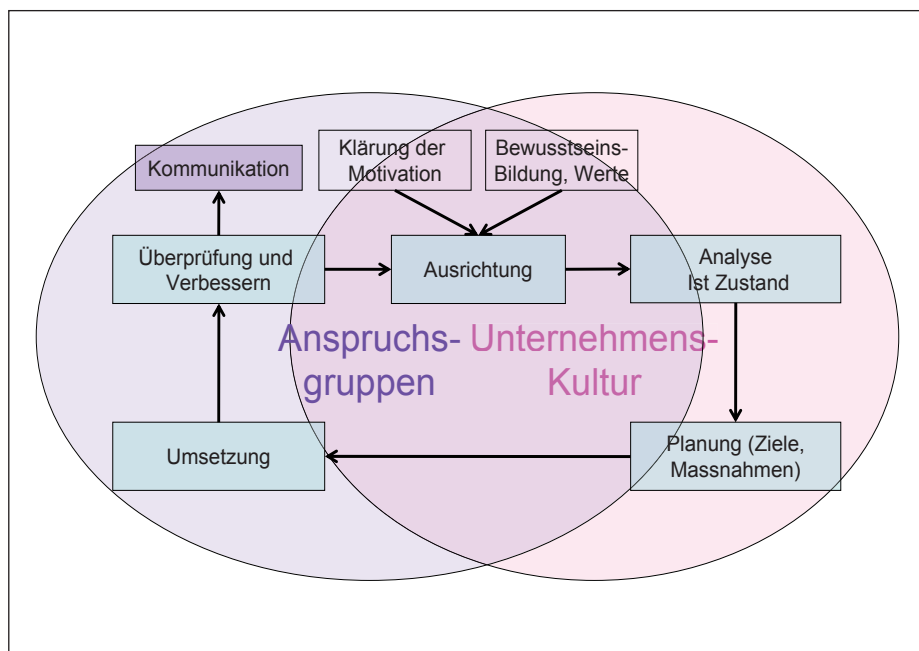


Welche Nachhaltigkeitsstrategie?

Spätestens seit der Finanzkrise ist der Ruf nach mehr Ethik und sozialer Verantwortung in Unternehmen wieder in aller Munde. «Abzocker-Initiative», Einführung von Bonus-Malus-Systemen für Banker oder Klimaneutralität sind nur einige Begriffe, welche zurzeit breitgeschlagen werden. Auch die Politik reagiert. Welche Rolle kann der Staat, welche die Privatwirtschaft übernehmen, um eine soziale Verantwortung vermehrt zu fördern?



Elemente für die Einführung der sozialen Verantwortung unter Berücksichtigung von Anspruchsgruppen und Unternehmenskultur.

VON ALEX KUNZE UND CLEMENS LANG

Es ist davon auszugehen, dass auch in der Schweiz im Sog der aktuellen Ereignisse, aber auch im Rahmen des internationalen Umfeldes von staatlicher Seite die Schraube bezüglich Nachhaltigkeitsvorgaben angezogen wird. So hat zum Beispiel die dänische Regierung im Mai 2008

Alex Kunze

Umweltingenieur, Coach für Corporate Social Responsibility und Mediator SDM, Mitglied der Geschäftsleitung von Neosys AG, Bern.

Clemens Lang

Dr. phil. nat., Physiker, Unternehmensberater für Corporate Social Responsibility und Organisationsentwicklung BSO, Vorsitz SNV Spiegelkomitee ISO 26000.

einen Aktionsplan für unternehmerische soziale Verantwortung publiziert, welcher auf vier Schlüsselbereichen (Förderung von Unternehmensinitiativen, Förderung von sozialer Verantwortung durch Regierungsaktivitäten, Klimaverantwortung von Unternehmen, Marketing von Dänemark für verantwortliches Wachstum) aufbaut. Auch auf höchster UN-Ebene arbeitet eine Gruppe unter dem Sonderbeauftragten John Ruggie an Richtlinien, welche unter anderem staatliche Regulierung der unternehmerischen sozialen Verantwortung beinhalten. Es ist vorzusehen, dass auch in der Schweiz dem ursprünglich von der EU als freiwillig definierten Konzept der unternehmerischen sozialen Verantwortung gewisse Vorgaben und Leitplanken von behördlicher Seite gesetzt werden.

ISO 26000 wird Schub auslösen

Auf privatwirtschaftlicher Ebene wird voraussichtlich vor Ende 2009 ein «Draft International Standard» (DIS) der sich in Entwicklung befindenden Norm ISO 26000 über soziale Verantwortung von Organisationen vorliegen. Es ist anzunehmen, dass dies, analog zur Entwicklung von ISO 14000 im Jahre 1996, einen weiteren Schub in der Unternehmerwelt auslösen wird und Unternehmen beginnen werden, mit der Norm zu arbeiten.

Die Gründe sich mit sozialer Verantwortung auseinanderzusetzen werden also zunehmend vielschichtiger. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich Unternehmen, welche bereits heute Prinzipien der sozialen Verantwortung bei ihrer unternehmerischen Tätigkeit berücksichtigen, langfristige komparative Marktvorteile haben werden. Die berechtigte Frage seitens der Unternehmer «Wie können wir in Zeiten einer bevorstehenden Rezession die Integration von sozialer Verantwortung finanzieren?» muss ernst genommen werden. Weiter sehen sich Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, im Dschungel der Initiativen, Ansätze, Labels, Standards usw. den auf ihr Unternehmen zugeschnittenen Ansatz zu wählen. Obschon es keine Musterlösung gibt, versucht dieser Artikel wichtige Elemente des Vorgehens zu skizzieren.

Keine Musterlösungen

In einem ersten Schritt muss sich das Unternehmen über seine eigenen Motivationen und Beweggründe klar werden. Diese können sehr vielschichtig sein, wie in der nachfolgenden Übersicht dargestellt ist: Kann das Unternehmen durch die Integration von Prinzipien von sozialer Verantwortung

- ☞ die Werte der Firma besser verankern und leben?
- ☞ Reputationsrisiken vermindern?
- ☞ Kosten einsparen?
- ☞ die Attraktivität als Arbeitgeber steigern?
- ☞ neue Märkte mit Zielgruppen, welche nachhaltig hergestellte Produkte favorisieren, erschliessen?
- ☞ die Motivation und Produktivität von Mitarbeitern erhöhen?
- ☞ die Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen wie Behörden, NGOs, Gemeinde usw. verbessern?
- ☞ die Attraktivität gegenüber Geldgebern erhöhen?
- ☞ den voraussichtlich zukünftigen Vorgaben von behördlicher Seite vorzupassen?

Ist die Hauptmotivation (z.B. die Attraktivität der Unternehmung als Arbeitgeber zu steigern) wichtiger als das Reputationsmanagement (z.B. in der Beschaffungskette), müssen die Schwerpunkte selbstverständlich anders gesetzt werden. In der Praxis kann meistens von einer Mischung der Motivationen ausgegangen werden. Parallel dazu muss sich ein Unternehmen seiner Werte bewusst sein. «Was verstehen wir unter sozialer Verantwortung?», «Soll unser Unternehmen als langfristiger Partner in der Lokalwirtschaft verankert sein?» oder «Möchte das Unternehmen gute und faire Arbeitsbedingungen bieten und partizipative Prozesse fördern?» oder «Möchte sich das Unternehmen zu einer nachhaltigen Ressourcennutzung verpflichten?».

Neben diesen eher grundsätzlichen strategischen Überlegungen ist es wichtig, den Ist-Zustand des Unternehmens in Bezug auf die verschiedenen Themen der sozialen Verantwortung zu analysieren. Als Referenz bietet sich die in Entwicklung begriffene Richtlinie ISO 26000 an, welche sieben Themenfelder definiert, die die Hauptaspekte der sozialen Verantwortung abdecken: Unternehmensführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbezug und Entwicklung der (lokalen) Gesellschaft. Im Rahmen einer Relevanzmatrix können die einzelnen unternehmerischen Prozesse diesen Themengebieten gegenübergestellt werden.

Gemäss dem üblichen Vorgehen eines Management- oder Regelkreises folgen die Phasen der Umsetzung der geplanten Massnahmen, die Überprüfung und die Verbesserung.

Nicht nur im eigenen Saft schwören

Neben den Themen beschreibt aber

ISO 26000 weitere prozessbezogene Aspekte. Besondere Betonung findet der Einbezug der relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder). Wichtig ist zunächst einmal herauszufinden, welches die bedeutsamen Anspruchsgruppen sind: Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Nachbarn und Gruppierungen in der Standortgemeinde usw.? Es sollten Wege und Plattformen gefunden werden, um deren Erwartungen gegenüber dem Unternehmen zu ermitteln, aber auch, um in einen gewissen Dialog treten zu können. Beispiele sind Tage der offenen Tür, runde Tische, Befragungen, Konsultationen, Einrichtung einer Stakeholder-Kommission, Beschwerdeprozeduren usw. Dies kann sowohl in der Analysephase, aber auch in der Umsetzungs- oder Überprüfungsphase von Bedeutung sein. Hier gilt es jedoch Augenmass zu bewahren. Es ist durchaus legitim, diese Kommunikation gezielt zu entwickeln und schrittweise auszubauen respektive anzupassen.

Ziele und Massnahmen werden formuliert, priorisiert und in der Geschäftsleitung abgesegnet. Patentrezepte gibt es selbstverständlich keine, aber es empfiehlt sich, eine gute Mischung von langfristigen Projekten und einfach umsetzbaren Massnahmen zu erarbeiten, welche schnell Resultate aufzeigen (Quickwins).

Letztere tragen zu einer erhöhten Motivation der Mitarbeitenden bei, welche schliesslich für den Erfolg der Projekte verantwortlich sind.

Eine Frage der Unternehmenskultur

Damit wäre man bei einem weiteren wichtigen Punkt. Für eine nachhaltige und wirkungsvolle Umsetzung der sozialen Verantwortung spielt eine Anspruchsgruppe eine ganz entscheidende Rolle: die Mitarbeitenden. Neben dem glaubwürdigen Commitment der Unternehmensleitung für eine ernstgemeinte Ausrichtung des Unternehmens auf soziale Verantwortung ist es wichtig, dass auch Mitarbeitende ein Verständnis für soziale Verantwortung entwickeln. Sie müssen wissen, was das Konzept für sie und ihr Unternehmen bedeutet, dann können sie mit ihren Ideen und Engagement zur Umsetzung beitragen. Somit kann aus einem Konzept eine lebendige, begeisternde Firmenkultur entstehen. Schon der Einbezug der Mitarbeitenden durch Interviews oder andere Formen der Befragung in der Analysephasen tragen zu einer ersten Bewusstseinsbildung bei. Besonders wichtig sind dabei Vorbildcharakter und Symbolhandlungen beziehungsweise wiederkehrende Ri-



Dialog ist eine der Voraussetzungen für das Gelingen der Integration von sozialer Verantwortung.

tuale, welche die Werte und den Sinngehalt immer wieder ins Bewusstsein rufen und «sinnenhaft» erlebbar, nicht nur verstehbar machen. Diese können sein: Aufnahme- respektive Verabschiedungsrituale für neue oder gehende Mitarbeitende, Innovationswettbewerbe, Feiern von Erfolgen, Mitwirkung bei der Erarbeitung der Unternehmenswerte, feierliche Verkündigung von Werten und Leitbild, Ideenwettbewerb zur Umsetzung. Überzeugte Mitarbeitende sind die besten Botschafter einer Organisation.

...dann soll man es auch erzählen...

Kommunikation als Teil des Dialoges mit Anspruchsgruppen darf und soll mit dem Marketing, welches ohne Frage eine legitime Tätigkeit eines jeden Unternehmens ist, verbunden werden. Eine Ausrichtung auf soziale Verantwortung beinhaltet aber die Einhaltung gewisser Prinzipien im Marketing: Ist die Information verständlich, wahrheitsgetreu und ausgewogen? Entspricht sie gewissen ethischen Standards und sorgt sie für Transparenz? Gibt es eine Möglichkeit zu einem Feedback? Andererseits bietet sich für eine Firma mit einer bewussten Ausrichtung auf soziale Verantwortung die Chance, Repräsentanten gewisser Anspruchsgruppen (Mitarbeitende, Kunden, Nachbarn usw.) ins Marketing mit einzubeziehen, ohne diese oder die Adressaten der Kommunikation zu manipulieren.

Die scheinbare Komplexität des Konzeptes schreckt heute noch viele Unternehmen ab, sich systematisch mit der Integration von sozialer Verantwortung zu beschäftigen. Gleichzeitig kann aber in der Schweizer Unternehmerwelt immer wieder beobachtet werden, dass viele Firmen sich bereits nach den Prinzipien der sozialen Verantwortung verhalten, dies aber nicht so nennen. Es fehlen oft nur kleine Bausteine für eine systematische und strategische Umsetzung. Der Weg ist das Ziel soll auch hier gelten! ●