



LEITFADEN

SOZIALMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN

LEITFADEN

SOZIALMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN

AUSGEWÄHLTE INSTRUMENTE FÜR DIE PRAXIS

Herbert Winistörfer, dipl. phil. II,
ist Projektleiter am Institut für Nachhaltige Entwicklung an
der Zürcher Hochschule Winterthur.

Peter Teuscher, dipl. Ing. Agr. ETHZ, Wirtschaftsingenieur,
ist Gründer und Inhaber des Beratungsunternehmens BSD
GmbH – business meets social development, Zürich.

Frank Dubielzig, dipl. Umweltwiss.,
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am
Centre for Sustainability Management an der Universität
Lüneburg.

ISBN
3-905745-05-4
978-3-905745-05-4

© 2006 ZHW
Institut für Nachhaltige Entwicklung
Zürcher Hochschule Winterthur
(Hrsg.)

Kontakt:
Tel 052 267 76 75
win@zhwin.ch

INHALT

1 Einleitung

- 1.1 Soziale Leistung und Unternehmenserfolg
- 1.2 Das Soziale als Gegenstand des Managements
- 1.3 Sozialmanagement als Querschnittsfunktion
- 1.4 Die Elemente des Sozialmanagements und ihr Zusammenspiel

2 Themenanalyse

- 2.1 Ziel
- 2.2 Überblick
- 2.3 Grundlagen
- 2.4 Vorgehen
 - Schritt 1 Stakeholder erfassen
 - Schritt 2 Themen identifizieren
 - Schritt 3 Relevanz der Themen beurteilen

3 Strategieentwicklung

- 3.1 Ziele
- 3.2 Überblick
- 3.3 Grundlagen
 - 3.3.1 Strategien in Unternehmen
 - 3.3.2 Von der Strategie zur Wirkung
 - 3.3.3 Inhalte einer Sozialstrategie
- 3.4 Vorgehen
 - Schritt 1 Strategie verstehen – Strategieanalyse mit Hilfe der Dimensionen
 - Schritt 2 Strategie bewerten – Erfolgsfaktoren und Unternehmensziele
 - Schritt 3 Strategie anpassen – Änderung der Strategie und strategische Positionierung

INHALT

4 **Indikatorenbildung**

4.1 Ziele

4.2 Überblick

4.3 Grundlagen

4.4 Vorgehen

Schritt 1 Themen auswählen

Schritt 2 Indikator-Ebene auswählen

Schritt 3 Erste Indikatorenliste erstellen

Schritt 4 Ergänzende Indikatoren evaluieren

Schritt 5 Indikatoren auswählen

Schritt 6 Indikatorensystem aufbauen

Schritt 7 Daten erheben und verarbeiten

5 **Kommunikationsplanung**

5.1 Ziele

5.2 Überblick

5.3 Grundlagen

5.4 Vorgehen

Schritt 1 Informationsbedürfnisse von Stakeholdern identifizieren

Schritt 2 Kommunikationsziele definieren

Schritt 3 Zielgruppen und Einzelzielen festlegen

Schritt 4 Kommunikationsinhalte definieren

Schritt 5 Kommunikationsmassnahmen definieren

FORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

Der Leitfaden ist Ergebnis einer Forschungsarbeit unter der Leitung des Instituts für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule Winterthur.

Die von 2004 bis 2006 durchgeführte Arbeit entstand unter Mitwirkung der Unternehmen ABB Schweiz, Novartis, Coop und Spital Zofingen und wurde massgeblich mitfinanziert von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes.

DIE LESERSCHAFT

Der Leitfaden richtet sich an das Management,
besonders an Verantwortliche für ...

- Human Resources Management,
- Supply Chain Management
- Umwelt und Nachhaltigkeit
- Arbeitssicherheit und Gesundheit
- Managementsysteme
- Kommunikation

und grundsätzlich an alle, die an der bewussten Gestaltung
sozialer Themen in Unternehmen interessiert sind.

DAS ZIEL: SOZIALMANAGEMENT UMSETZEN

Der Leitfaden beschreibt, wie Unternehmen vorgehen können, um ...

- soziale Themen in ihrer Gesamtheit zu erfassen,
- ihre Erfolgsrelevanz zu beurteilen, und
- die sozialen Wirkungen zu verstehen, zu steuern, zu kontrollieren und zu kommunizieren.

Dazu bietet der Leitfaden Vorgehensweisen, Werkzeuge und Praxisbeispiele.

DIE HILFE: UNTERSTÜTZUNG AUF MEHREREN EBENEN

Der Leitfaden ist modular aufgebaut.

Nach einem einleitenden Kapitel sind vier zentrale Elemente eines Sozialmanagements beschrieben, die in einem schrittweisen Vorgehen abgearbeitet werden.

Alle Elemente sind in einer standardisierten Form beschrieben: Ziele, Überblick, Grundlagen, Vorgehen; Werkzeuge («Tools») und Praxisbeispiele ergänzen die Beschreibungen.

DIE ANWENDUNG

Unternehmen, die bereits ein Managementsystem zu Themen wie Qualität, Umweltschutz oder Arbeitssicherheit einsetzen, können dieses ohne Schwierigkeiten ergänzen, indem sie den Leitfaden schrittweise abarbeiten. Der Leitfaden kann aber auch als Sammlung von Ideen und Quelle der Inspiration verwendet werden. Viele der dargestellten Ansätze, Tools und Praxisbeispiele lassen sich losgelöst vom Gesamtzusammenhang umsetzen.

DER TREIBER: ERFOLGSPOTENTIALE AUSSCHÖPFEN

1

Die Befunde erhärten sich, wonach sich ein gezieltes Management des Sozialen wirtschaftlich auszahlt. Beispiele dafür sind:

- Konsument/innen sind bereit, für fair produzierte Lebensmittel einen höheren Preis zu bezahlen.
- Eltern wollen sicher sein, dass Kinderspielwaren nicht unter Einsatz ausbeuterischer Kinderarbeit hergestellt werden.
- Mitarbeitende beziehen Familienfreundlichkeit (z. B. flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung) in die Wahl des Arbeitgebers mit ein.

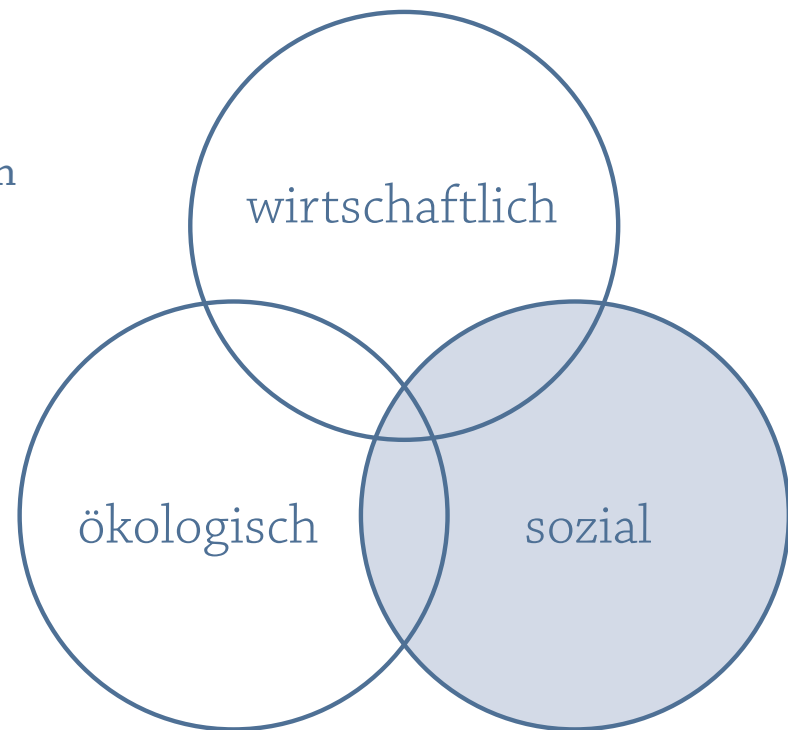
DER TREIBER: ERFOLGSPOTENTIALE AUSSCHÖPFEN

2

- Persönlichkeitsfördernde Arbeitsbedingungen tragen dazu bei, dass Mitarbeitende zufriedener, motivierter und seltener krank sind.
- Die Reputation als wichtiger Vermögensgegenstand ist wesentlich dadurch beeinflusst, ob ein Unternehmen als sozial verantwortlich wahrgenommen wird.
- Die Analyse der Wertschöpfungskette nach sozialen Risiken – Chancen wie auch Gefahren – wird als Quelle für Innovation genutzt.

DAS KONZEPT: NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Die soziale als eine von drei Dimensionen
der nachhaltigen Entwicklung



BESONDERHEITEN SOZIALER THEMEN

1

ERKLÄRUNGSBEDARF

Als Unternehmen über soziale Themen zu kommunizieren ist (noch) nicht selbstverständlich. Wer es trotzdem tut, muss sich erklären.

UNKLARE ZIELRICHTUNG

Im Bereich des Sozialen ist (anders als beispielsweise bei Umweltthemen) die Zielrichtung häufig unklar. So wird etwa kontrovers diskutiert, ob und unter welchen Umständen Kinderarbeit vertretbar oder gar notwendig sei. Oft sind subjektive Einstellungen oder Wertehaltungen für die Beurteilung wichtig.

KULTURABHÄNGIGKEIT

Einstellungen zu sozialen Themen variieren nicht nur im Laufe der Zeit, sondern auch zwischen verschiedenen Kulturräumen. Ob und wie über soziale Themen kommuniziert werden kann, ist stark abhängig vom kulturellen Umfeld.

KOMPLEXITÄT

Soziale Probleme sind oft komplex, vernetzt und in den wenigsten Fällen auf einfache Ursache-Wirkung-Beziehungen zurückzuführen (wie im Umweltbereich etwa CO₂-Emissionen und Treibhauseffekt). Dies macht es besonders schwierig, über soziale Themen verständlich und doch angemessen kurz zu kommunizieren.

BESONDERHEITEN SOZIALER THEMEN

2

TABUBEREICHE

In vielen Fällen berühren soziale Aspekte Tabuthemen, welche die Kommunikation besonders schwierig und auch risikoreich machen. Beispiele dafür sind etwa die Themen Einkommen und Armut, Krankheit/Gesundheit (etwa im Bereich von Infektionskrankheiten wie AIDS) oder Gewalt (z. B. sexuelle Belästigung, sexuelle Gewalt, Missbrauch).

BEGRENZTE MESSBARKEIT

Beim Sozialen hat man es oft mit so genannten weichen Faktoren zu tun. Die Effekte sind oft beschränkt messbar oder nur über Umwege möglich. Beispiel dafür sind Faktoren wie «psychische Gesundheit» oder «Lebensqualität». Das erschwert die Bildung aussagekräftiger Indikatoren zur sozialen Leistung.

BEGRENZTE MONETARISIERBARKEIT

Soziale Nutzen oder Schäden sind nicht nur schwierig messbar sondern lassen sich auch nur selten in Geldwerten ausdrücken (monetarisieren). Im wirtschaftlich geprägten Unternehmensumfeld erschwert das die Argumentation.

BESONDERHEITEN SOZIALER THEMEN

3

FEHLENDE KONZEPTE UND BEGRIFFE

Im Gegensatz zu anderen Managementbereichen, etwa Finanz-, Qualitäts-, oder Risikomanagement, verfügt das Soziale bislang über keine etablierte Konzeption und keine international anerkannten Standards. Damit fehlt auch eine etablierte Sprache, die verwendeten Begriffe sind unklar, die Kommunikation ist erschwert.

POLITISCHE BRISANZ

Soziale Themen sind häufig politisch brisant. Eine Kommunikation darüber wird fast unweigerlich zur politischen Stellungnahme.

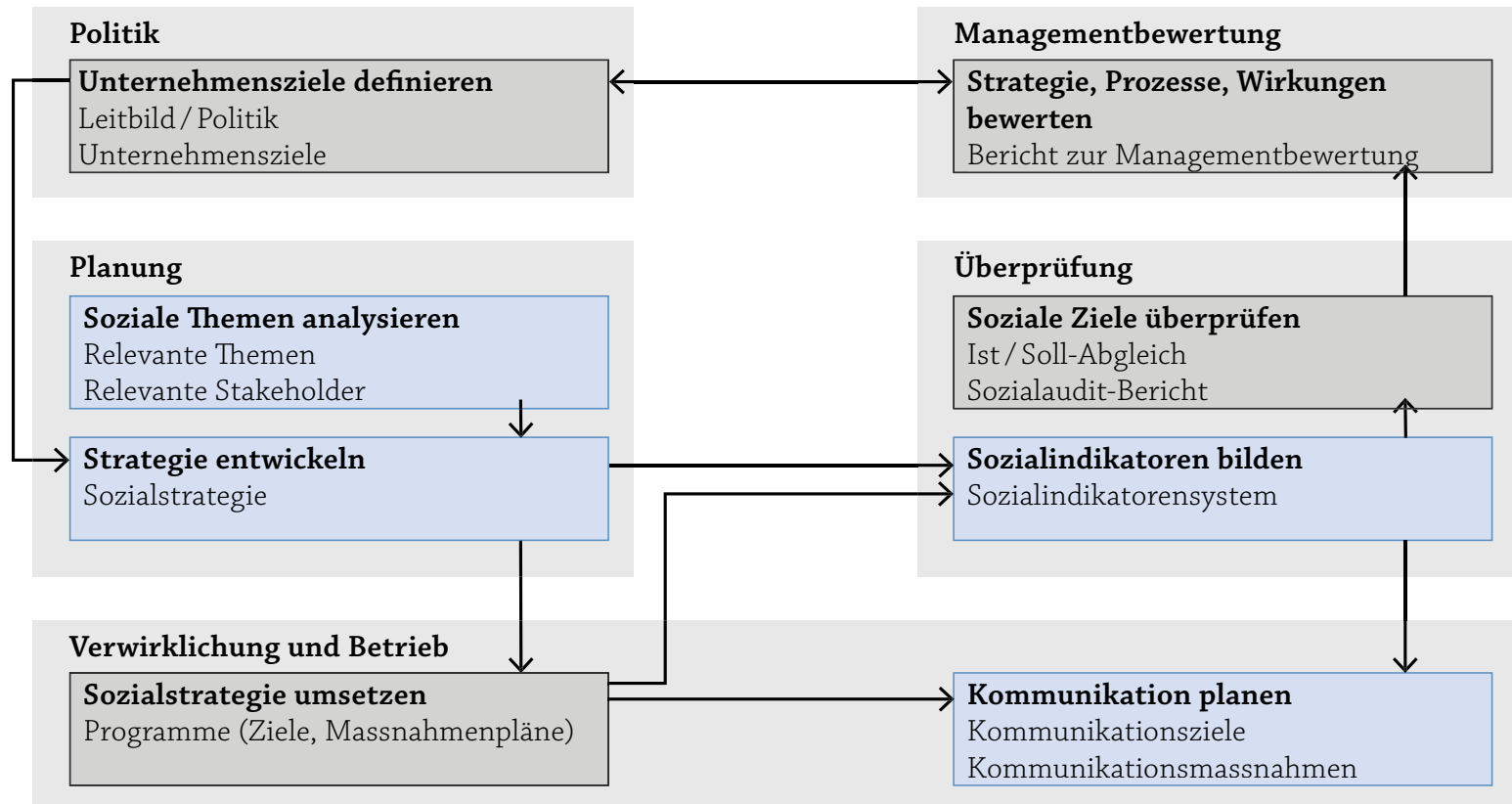
EMOTIONALITÄT

Soziale Themen sind häufig emotional aufgeladen. Dies erschwert einerseits die sachliche Information und Auseinandersetzung, ermöglicht andererseits Zielgruppen auf der emotionalen Ebene anzusprechen.

NEUE INHALTE, BEKANNTE STRUKTUR

Die Elemente eines Sozialmanagementsystems mit ihren wichtigsten Ergebnissen und Wechselwirkungen, dargestellt in der Struktur von ISO 14001

Die im Leitfaden besprochenen Elemente sind blau dargestellt, ergänzende Elemente grau.

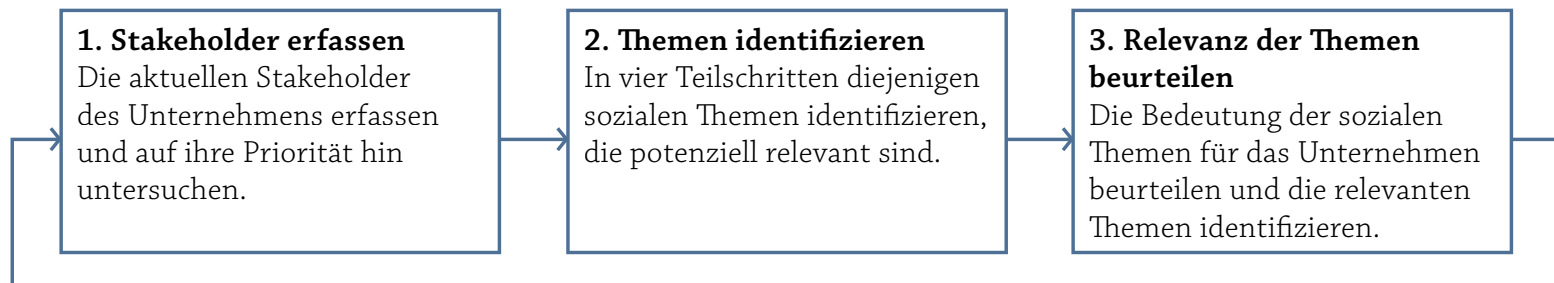


THEMENANALYSE

1

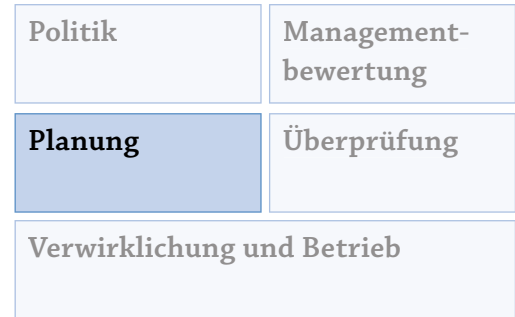
Politik	Management- bewertung
Planung	Überprüfung
Verwirklichung und Betrieb	

Schritte der Themenidentifikation



THEMENANALYSE

2



Kernziel Relevante soziale Themen identifizieren

Inputs Umfeldinformationen

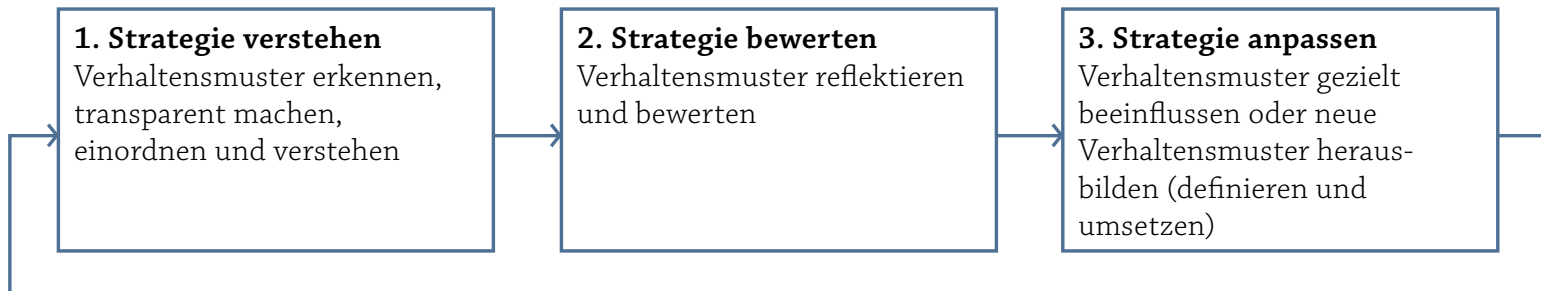
Schritt	Teilschritt	Tools	Ergebnisse
1. Stakeholder erfassen		Medienanalyse	Prioritäre Stakeholder
2. Themen identifizieren	Erfassen von Stakeholderansprüchen	Medienanalyse	Potenziell relevante soziale Themen
	Erfassen von betrieblichen sozialen Schwächen	Selbstbewertung Sozialaudit	
	Erfassen sozialer Risiken in der Wertschöpfungskette	Wertschöpfungskettenmatrix	
	Erfassen von sozialen Themen im weiteren Unternehmensumfeld	Referenzmatrix Medienanalyse	
3. Relevanz der Themen beurteilen		Materialitätscheck Dynamikcheck	Relevante soziale Themen

STRATEGIE- ENTWICKLUNG

1

Politik	Management- bewertung
Planung	Überprüfung
Verwirklichung und Betrieb	

Schritte der Strategieentwicklung



STRATEGIE- ENTWICKLUNG

2

Politik	Management- bewertung
Planung	Überprüfung
Verwirklichung und Betrieb	

Kernziel Sozialstrategie sichtbar machen und allenfalls korrigieren

Inputs Relevante Themen
Strategische Unternehmensziele, Unternehmensleitbild,
Erfolgsfaktoren als Bewertungskriterien

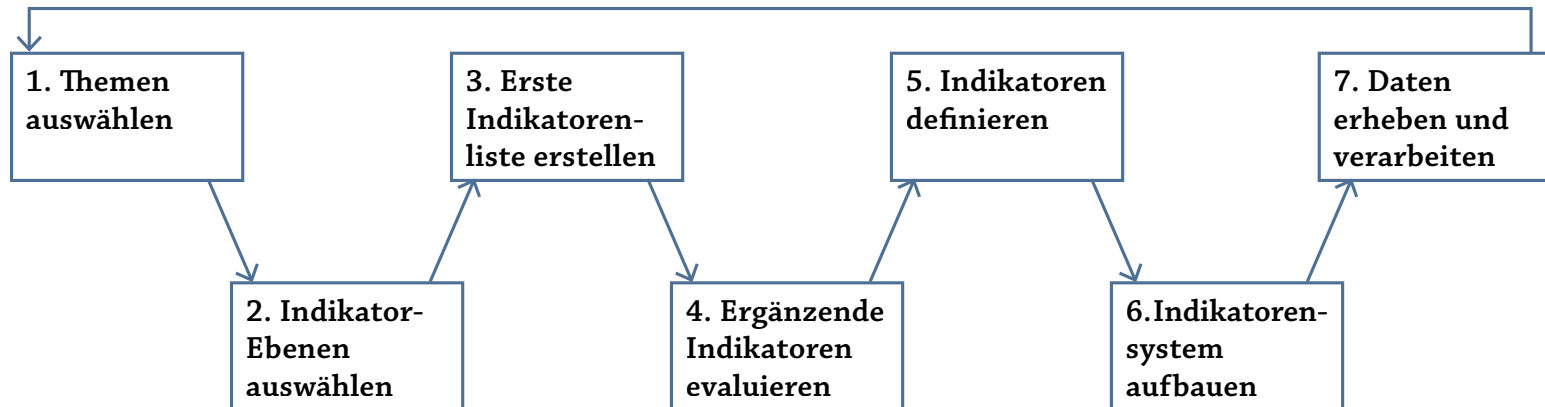
Schritt	Tools	Ergebnisse
1. Strategie verstehen	Neun Dimensionen einer Sozialstrategie	Erfassungsmatrix Sozialstrategie
2. Strategie bewerten	Neun Dimensionen einer Sozialstrategie Erfolgskriterien der «sozioökonomischen Rationalität»	Bewertungsmatrix Sozialstrategie Übersichtsmatrix über die Zusammenhänge von sozialen Themen und Erfolgsfaktoren
3. Strategie anpassen	Neun Dimensionen einer Sozialstrategie	Änderungsmatrix Sozialstrategie

INDIKATOREN- BILDUNG

1

Politik	Management- bewertung
Planung	Überprüfung
Verwirklichung und Betrieb	

Schritte der Indikatorenbildung und
Einordnung in ein Indikatorensystem



INDIKATOREN- BILDUNG

2

Politik	Management- bewertung
Planung	Überprüfung
Verwirklichung und Betrieb	

Kernziel

Abbildung sozialer Themen mit Hilfe von Indikatoren mit dem Ziel der Überwachung und Kommunikation der sozialen Leistung

Inputs

Relevante Themen, Kriterien für die Auswahl von Indikatoren

Schritt

Tools	Ergebnisse
Gütekriterien für Indikatoren	Liste potenziell geeigneter Indikatoren
Indikatorenkatalog Bench Marks Indikatorenkatalog SSW Sozialaudit Indikatorenkatalog BITC Indikatorenkatalog GRI	
	Liste ausgewählter Indikatoren
	Sozialindikatorensystem

1. Themen auswählen

2. Indikator-Ebenen auswählen

3. Erste Indikatoren-liste erstellen

4. Ergänzende Indikatoren evaluieren

5. Indikatoren definieren

6. Indikatorensystem aufbauen

7. Daten erheben und verarbeiten

KOMMUNIKATIONS- PLANUNG

1

Politik

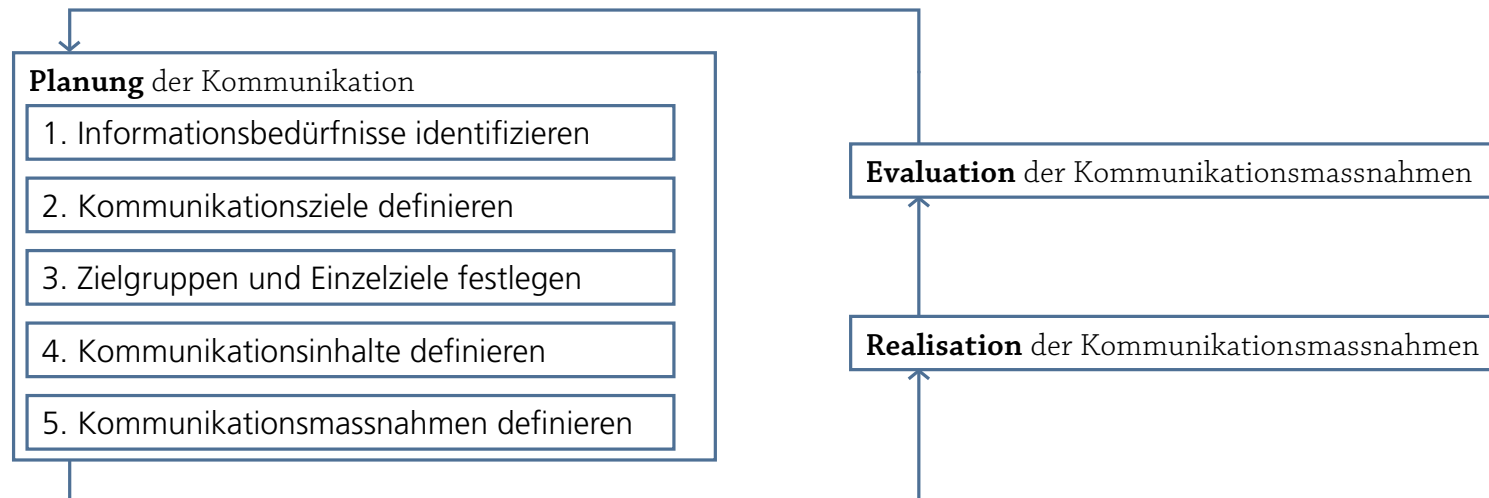
Management-
bewertung

Planung

Überprüfung

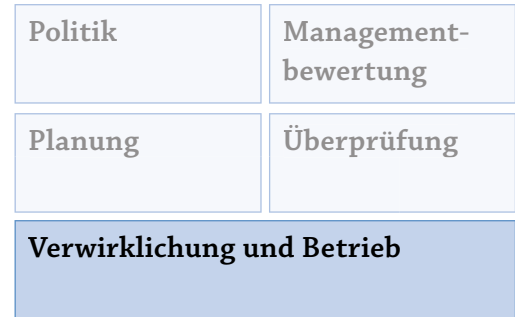
Verwirklichung und Betrieb

Fünf Schritte der Kommunikationsplanung im Rahmen
des Kommunikationsprozesses



KOMMUNIKATIONS- PLANUNG

2



Kernziel

Zielgeleitete Kommunikation zur sozialen Leistung im Kontext der Unternehmenskommunikation

Inputs

Relevante Themen, Relevante Stakeholder, Sozialstrategie

Schritt

Tools

Ergebnisse

1. Informationsbedürfnisse von Stakeholdern identifizieren

Liste der Informationsbedürfnisse von Stakeholdern

2. Kommunikationsziele definieren

Besonderheiten bei der Kommunikation zur sozialen Dimension

Liste von übergeordneten Kommunikationszielen

3. Zielgruppen und Einzelziele festlegen

Matrix von Zielgruppen und zugeordneten Kommunikationszielen

4. Kommunikationsinhalte definieren

5. Kommunikationsmassnahmen definieren

Eigenschaften und Kurzbeschreibung ausgewählter Kommunikationsmassnahmen
Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung
ÖIN und IÖW / imug
Leitlinien zum Nachhaltigkeitsreporting der GRI

Auswahl an Kommunikationsmassnahmen

STIMMEN

«Das Wahrnehmen und Übernehmen von sozialer Verantwortung hat bei vielen Unternehmen massgeblich zu ihrem Erfolg beigetragen. Deshalb sollten alle Firmen an Sozialmanagement interessiert sein.»

Jean Daniel Gerber,
Staatssekretariat für Wirtschaft

«Die systematische Integration der sozialen Dimension in die Managementprozesse ist auch für führende Firmen eine Herausforderung. Die vorliegende Publikation ist eine willkommene Unterstützung für die Umsetzung.»

Dr. Martin Tanner, Novartis

«Globaler Handel verlangt nach globalen Werten – ein Sozialmanagement hilft uns, diese in der Beschaffung wie auch im eigenen Unternehmen umzusetzen.»

Dr. Sibyl Anwander Phan-huy, Coop

«Was soziale Verantwortung bedeutet, muss jedes Unternehmen für sich selbst definieren. Dann gilt es, die soziale Dimension ins Managementsystem zu integrieren. Der Leitfaden gibt für beide Schritte wichtige Impulse.»

Remo Küry, ABB Schweiz

«Mit einem strukturierten Sozialmanagement kann ein Unternehmen seine sozialen Leistungen gezielt und wirkungsvoll kommunizieren.»

Paul Geiser, Spital Zofingen AG

UNTERSTÜTZUNG

Ein Leitfaden in der vorliegenden Form kann nie alle Fragen beantworten.

Unser Team hat vielfältige Erfahrungen bei der Umsetzung von Sozialmanagement in Unternehmen sammeln können. Gerne stehen wir Ihnen mit Rat und Tat zur Seite und unterstützen Sie dabei, die für Sie optimalen Lösungen zu finden.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

Herbert Winistörfer, dipl. phil. II

ZHW, Institut für Nachhaltige Entwicklung

Postfach 805, CH-8401 Winterthur

Tel. +41 (0)52 267 76 75; E-mail: win@zhwin.ch



Sozialmanagement im Unternehmen Ausgewählte Instrumente für die Praxis

96 Seiten, A4, zweifarbig, ISBN 3-905745-05-4 / 978-3-905745-05-4
Publikationspreis: CHF 38.– zzgl. Versandkosten

zu beziehen bei:

Zürcher Hochschule Winterthur
Institut für Nachhaltige Entwicklung,
Postfach 805, 8401 Winterthur
www.socialmanagement.ch

oder über den Buchhandel