

MQ Management und Qualität

36. Jahrgang CHF 12.50

Ausgabe 12/2006

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

Edition
avec pages
SAQ en français

Chancen bewusst wahrnehmen

Sozialmanagement



**Gute Arbeit
im Büro?!**

Wie Beschäftigte
ihre Arbeit wahrnehmen **Seite 11**

**Benchmarking-
Prozess**

In fünf Schritten
zum Erfolg **Seite 14**

**Alle können
gewinnen**

Familienfreundliche
Personalpolitik **Seite 18**

**Die 7 W's
zur Excellence**

Fragen leiten uns
den Weg zum Erfolg **Seite 21**

MQ Messtechnik – Ingenieurgeodäsie nutzen

Chancen bewusst wahrnehmen

Sozialmanagement

Von Peter Teuscher und Herbert Winistörför

Eine bewusste Gestaltung des betrieblichen sozialen Umfelds bietet grosse Chancen. Doch noch werden sie häufig verkannt. Oft fehlen eine strukturierte Herangehensweise und konkrete Instrumente. Neue Impulse aus Forschung und Praxis helfen, bestehende Potenziale systematisch zu erfassen und nutzbar zu machen.

Anspruchsgruppen fordern zunehmend, dass Unternehmen neben wirtschaftlichen und ökologischen auch soziale Gesichtspunkte bei der Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen berücksichtigen:

- Gesetzgeber in Deutschland, Frankreich und Grossbritannien verpflichten grössere Unternehmen dazu, über soziale Aspekte regelmässig öffentlich Bericht zu erstatten.
- Internationale Trägerorganisationen formulieren Anforderungen an den Umgang mit der sozialen Leistung, Beispiele UN Global Compact, SA8000, Global Reporting Initiative (GRI), AA1000, ISO 26000 (ab 2008).

■ Peter Teuscher, dipl. Ing. ETH, Wirtschaftsingenieur. Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens BSD GmbH und Co-Projektleiter der ZHW-Forschungsarbeiten zu Social Management. BSD GmbH – business meets social development, Hufgasse 17, Postfach 826, CH-8024 Zürich, www.bsd-net.com, p.teuscher@bsd-net.com
Herbert Winistörför, dipl. phil. II, Projektleiter am Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule Winterthur, www.ine.zhwin.ch. Initiator des Geschäftsfelds Nachhaltige Unternehmensentwicklung, www.socialmanagement.ch, win@zhwin.ch

Erwartungen werden laufend höher

- ein hoher Anteil der Konsumenten ist bereit, für sozial verträglich produzierte Lebensmittel einen höheren Preis zu bezahlen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen Familienfreundlichkeit in die Wahl des Arbeitgebers mit ein.
- Finanzanalysten erkundigen sich zunehmend nach Informationen zur sozialen Leistung von Unternehmen.
- Unternehmen mit globalem Beschaffungsnetz fordern von ihren Lieferanten die Einhaltung von Kernarbeitsnormen.
- Aufsichtsräte wünschen, dass die Belegschaften motivierter und seltener krank sind.

Noch kein durchgängiges Konzept

Viele Unternehmen nehmen solche Erwartungen wahr, sind aber unsicher, wie sie darauf reagieren sollen. Im sozialen Bereich agieren sie oft noch punktuell, ohne die Gesamtheit der Wirkungen zu überblicken. Soziale Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten werden in den traditionellen Kosten- und Ertragsstrukturen meist nur schlecht abgebildet. Nur wenige Unternehmen erfassen soziale Wirkungen über die gesamte Wertschöpfungskette. Die Verantwortlichkeiten sind oft breit verteilt (beim Human Resources Management, beim Supply Chain Management, bei Corporate Governance usw.).

Erste Erfahrungen zeigen, dass es für Unternehmen lohnenswert sein kann, sich auch mit der sozialen Dimension systematisch auseinan-

der zu setzen. Im Verlaufe der 2002 aufgenommenen Forschungsarbeiten am Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule Winterthur (INE-ZHW) zu Sozialmanagement wurden zehn Nutzenfelder identifiziert. Dazu zählen zum Beispiel Differenzierung, Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit, Marktchancen, Innovation, Kostensenkungen, Mitarbeitermotivation und Risikomanagement.

Ökologie macht es vor

Wie die Erfahrungen aus dem Umweltmanagement zeigen, bringt ein systematisches Vorgehen Nutzen auf breiter Ebene: Kosten können reduziert werden durch wirksame und aufeinander abgestimmte Massnahmen. Die Ziele, Massnahmen und Ergebnisse können nach innen und aussen besser kommuniziert werden. Die betriebliche Leistung lässt sich sicherer kontrollieren und lenken.

Zur Realisierung der Nutzenpotenziale verhilft Sozialmanagement. Sozialmanagement bedeutet, soziale Themen sowie deren Chancen und Risiken unter Einbezug der Stakeholder wahrzunehmen, richtig einzuschätzen und mit gezielten Massnahmen und in Übereinstimmung mit der Strategie bewusst darauf zu reagieren. Das erfordert ein strukturiertes Verfahren und passende Instrumente.

Im ökologischen Handlungsfeld sind solche Instrumente bereits breiter etabliert (Ökobilanzierung, Umweltkostenrechnung, ISO 14001 usw.). Im sozialen Bereich fehlten diese bis vor nicht allzu langer Zeit noch weitgehend.

Interessanterweise sind in diesem Jahr mehrere Instrumente parallel auf den Markt gelangt, welche den/die Praktiker/in beim systematischen Erfassen und Steuern der sozialen Leistungen unterstützen.

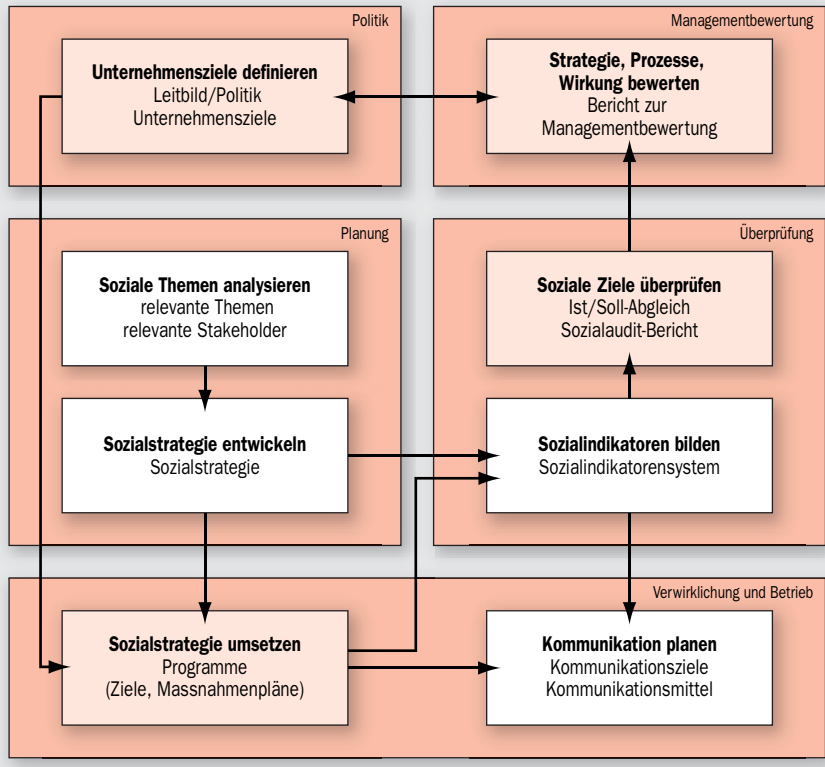
Elemente eines Sozialmanagements

Wer die in der Praxis verbreiteten Managementstandards für Qualität,

Elemente eines Sozialmanagementsystems

Grafik 1

mit Ergebnissen und Wechselwirkungen



Umwelt oder Arbeitssicherheit (zum Beispiel ISO 14001, ISO 9001 oder OHSAS 18001) vergleicht, stellt fest, dass sie alle dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung folgen. Das drückt sich darin aus, dass überall Elemente der grundsätzlichen Ausrichtung, der Planung, der Umsetzung und der Überprüfung und Korrektur zu finden sind. Zudem sind die beschriebenen Standards so angelegt, dass sie den Einbezug einer Vielzahl von Stakeholdern zulassen (wie alle Standards, die auf ISO 9004 Bezug nehmen).

Das INE-ZHW identifizierte acht Elemente eines Sozialmanagements. Grafik 1 zeigt die Elemente mit ihren wichtigsten Ergebnissen und Wechselwirkungen, eingeordnet in die bekannte Struktur von ISO 14001. Vier der acht Elemente verlangen aus sozialer Perspektive besondere Beachtung (weiss gekennzeichnet). Sie behandeln folgende Fragen:

- Welches sind die relevanten sozialen Themen für das Unternehmen (Element Themenanalyse)?

- Welche strategische Position nimmt das Unternehmen zu sozialen Themen ein (Element Strategieentwicklung)?
- Wie kann die soziale Leistung durch Indikatoren kontinuierlich gemessen und überprüft werden (Element Indikatorenbildung)?
- Wie kann das Unternehmen über soziale Aspekte kommunizieren

Leitfaden

Der Leitfaden «Sozialmanagement im Unternehmen – ausgewählte Instrumente für die Praxis» zeigt auf, wie Unternehmen vorgehen können, um die relevanten sozialen Themen zu identifizieren, ihre Erfolgsrelevanz zu beurteilen und die sozialen Wirkungen zu verstehen, zu steuern, zu überprüfen und zu kommunizieren. Der Leitfaden bietet Unterstützung auf mehreren Ebenen: Grundlagen und Ansätze zum Vorgehen, Hinweise auf gebräuchliche Werkzeuge wie Indikatorenlisten und Standards sowie Anwendungsbeispiele. Der Leitfaden ist das Ergebnis einer mehrjährigen Forschungsarbeit des INE-ZHW unter Mitwirkung der Unternehmen ABB Schweiz, Novartis, Coop und Spital Zofingen. **Infos:** Preis: CHF 38.–. Bestellen unter www.socialmanagement.ch

Weiterbildungsangebot

Der Zertifikatslehrgang «Social Management» an der Zürcher Hochschule Winterthur befähigt Fach- und Führungspersonen, Sozialmanagement als integrierten Ansatz einzuführen und umzusetzen. Angesprochen sind Verantwortliche für Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Human Resources Management, Kommunikation und Qualitätsmanagement, aber auch Auditorinnen und Auditoren, Fachpersonen aus Verwaltung, NGO, Finanzanalyse, Sozialarbeit und Unternehmensberatung.

Infos: Beginn: Februar 2007, jeweils freitags. Anmeldung unter www.socialmanagement.ch

Systematische Auseinandersetzung lohnt sich

(Element Kommunikationsplanung)?

Zu jedem der vier zentralen Elemente wurde ein schrittweises Vorgehen für die Umsetzung in die Praxis entwickelt. Die Elemente sind so angelegt, dass sie sich in jedes integrierte Managementsystem einbauen lassen. Seit November 2006 sind die Forschungsergebnisse des INE-ZHW in Form eines Leitfadens (Kasten «Leitfaden») und eines Weiterbildungsangebots verfügbar (Kasten «Weiterbildungsangebot»).

Sozialaudit als Startpunkt

Auf dem Weg zu einem systematischen Sozialmanagement kann ein Sozialaudit ein geeigneter Ausgangspunkt sein. Dazu hat die Stiftung für sozialverantwortliche Wirtschaft SSW im Frühjahr 2006 ein Verfahren lanciert. Das SSW-Sozialaudit ist eine von einem akkreditierten Sozialauditor durchgeführte Erhebung des aktuellen Zustandes im Unternehmen, vergleichbar mit einem Kreditrating im Finanzbereich. Dabei werden 26 Teilbereiche beleuchtet (zum Beispiel Verankerung sozialer Kriterien in Strategie und Jahreszielen, Teilzeitarbeit, Entlohnung, Gesundheitsschutz, Gleichstellung, Integration). Die zugrunde liegenden Kriterien beziehen sowohl interne wie auch externe Anspruchsgruppen mit ein. Sie korrespondieren mit international akzeptierten Standards wie SA8000 und Global Reporting Initiative (GRI)

Eingebaut in die Struktur von ISO 14001

und sind auf die schweizerische Gesetzgebung und Best Practice ausgelegt (EKAS, Corporate Governance Swiss Code of Best Practice).

Das SSW-Sozialaudit bietet eine optimale Vorbereitung für die Bewerbung für das SSW-Soziallabel, das im Mai 2006 am Swiss Economic Forum in Thun lanciert wurde und Unternehmungen mit hoher sozialer Leistungsfähigkeit auszeichnet (Kasten «Label für ...»).

Die aus einem Audit gewonnenen Erkenntnisse bieten eine vielfältig nutzbare Basis für Massnahmen aller Art. Die identifizierten sozialen Stärken und Schwächen eines Unternehmens können beispielsweise in der strategischen Planung berücksichtigt werden. Soziale Ziele können angepasst und die relevanten Handlungsfelder einfacher identifiziert werden.

Label für sozial verantwortliche Unternehmungen

Im Frühjahr 2006 lancierte die Stiftung sozialverantwortliche Wirtschaft SSW das «SSW-Soziallabel». Das Label können Unternehmen aller Art erwerben, deren betriebliche Sozialverantwortung in einem externen Prüfverfahren einen bestimmten Standard erreicht. Die Kriterien umfassen die Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Geldgebern und dem Gemeinwesen. Das SSW-Soziallabel wird von einer unabhängigen Jury vergeben, der ausgewiesene Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft angehören.

___Infos: www.sswi.ch

Ein Audit bildet weiter eine hervorragende Basis für die Erstellung von gezielten Kommunikationsmassnahmen wie etwa eines Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichts. Gerade in Bezug auf das Reporting stehen Unternehmen häufig vor der Schwierigkeit, dass soziale Aspekte nicht so einfach quantifiziert werden können oder Kennzahlen selten systematisch erfasst sind. Wer zum Beispiel einen Bericht nach den internationalen

Richtlinien der Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org) verfassen will, dem bieten die Ergebnisse des Audits eine gute Grundlage. Da die Informationen nach einem systematischen und breit abgestützten Vorgehen erhoben werden, sind die Glaubwürdigkeit und Relevanz der Kommunikation höher als bei herkömmlichen Formen.

Fazit

Die aufgeführten Instrumente unterstützen beim Aufbau eines umfassenden Sozialmanagements als Teil eines integrierten Managementsystems. Sozialmanagement ist, will man die vielfältigen Nutzenpotenziale durch soziale Leistung effektiv und effizient angehen, zunehmend unabdingbar und dank neuen Instrumenten immer besser umsetzbar. ■