

öBU | TSF | zsa-ZHW (hrsg.)

Das Unternehmen in der Gesellschaft

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit in Theorie und Praxis -
Was leisten Schweizer Unternehmen?

öBU

Schweizerische Vereinigung
für ökologisch bewusste
Unternehmensführung

Obstgartenstrasse 28
8035 Zürich
044.364.37.38
www.oebu.ch

TSF

The Sustainability
Forum Zürich

Lagerstrasse 33
Postfach
8021 Zürich
044.299.95.99
www.sustainability-zurich.org

zsa-ZHW

Zentrum Sustainability
Technopark/
Jägerstrasse 2
Postfach 805

8401 Winterthur
052.267.71.71
www.zsa.zhwh.ch



Herbert Winistörfer, Kuno Spirig, Peter Teuscher,
Frank Dubielzig, Bettina Furrer

Methodenentwicklung zu Social Management

Ein Forschungsprogramm der ZHW

Wenn für die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft das Konzept der nachhaltigen Entwicklung angewendet wird, dann kann man feststellen, dass die drei klassischen Dimensionen in Unternehmen sehr unterschiedlich weit entwickelt sind. Während für die wirtschaftliche und ökologische Dimension bereits Vorstellungen und Instrumente für den Unternehmensalltag vorliegen, besteht in dieser Hinsicht für die soziale Dimension noch grosser Handlungsbedarf. Wohl sind in den vergangenen Jahren auf internationaler Ebene Standards und Verhaltensregeln mit entsprechenden Anforderungen an Unternehmen formuliert worden (z.B. SA8000, UN Global Compact, Global Reporting Initiative, AA1000). Bei der Frage, wie Unternehmen solche Anforderungen sinnvoll umsetzen und soziale Aspekte Nutzen stiftend in die Entscheidungsprozesse integrieren können, setzt das Forschungsprogramm der ZHW an. Ziel des Programms ist es, Unternehmen Metho-

den und Vorgehensweisen zur Verfügung zu stellen, um mit den verschiedenen Erwartungen von Anspruchsgruppen an die soziale Leistung erfolgreich umzugehen. Wesentliche Elemente dabei sind

- > die Analyse sozial relevanter Themen (Modul Analyse),
- > die Identifikation von Wirkungszusammenhängen und die Bildung von Indikatoren (Modul Informationsmanagement),
- > die Integration der sozialen Dimension in die Unternehmensstrategie (Modul Strategie und Umsetzung) und
- > die Kommunikation und Berichterstattung über soziale Themen (Modul Reporting).

Diese Elemente sind je miteinander vernetzt, können aber im Unternehmen auch einzeln abgearbeitet werden. Die folgenden Kapitel geben eine zusammenfassende Übersicht. Die Ausgestaltung der Elemente im Detail ist ab Ende 2005 in Form von vier Diskussionspapieren der ZHW verfügbar (vgl. Literaturhinweise).

Soziale Themen analysieren (Modul Analyse)

Im Modul Analyse werden Methoden entwickelt, welche Unternehmen darin unterstützen, potenziell konfliktreiche Sachverhalte zu identifizieren. Ziel ist die Früherkennung möglicher Gefahren und Chancen und die Beurteilung der Relevanz von sozialen Themen für eine einzelne Unternehmung. Die Methoden zur Themenanalyse, welche

sach- und akteurspezifische Aspekte von Themen abdecken, werden im Sozial-Analysemodell verknüpft. Das Modell beschreibt, wie die Stakeholder als Quelle von Informationen und als Partner für die Beurteilung der Relevanz von Themen mit einbezogen werden können. Die in der Abbildung dargestellten fünf Elemente des Modells können parallel oder zeit-

lich versetzt und in wiederkehrend zu durchlaufenden Schlaufen bearbeitet werden.

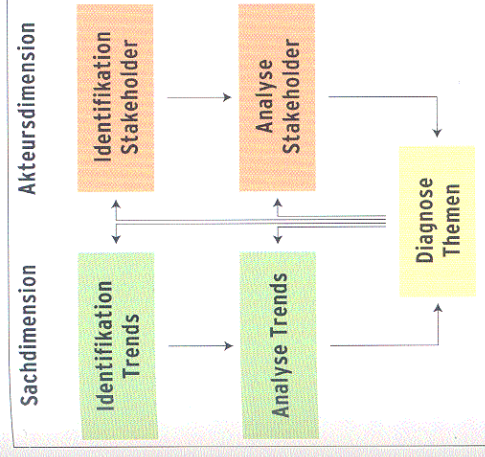


Abbildung 1: Sozial-Analysemodell

Mit der Anwendung des Sozial-Analysemodells wird eine Unternehmung befähigt, die Informationsvielfalt in der Organisation selbst und in ihrem Umfeld effizient zu verarbeiten, die relevanten Stakeholder zu bestimmen, die potenziell relevanten Themen zu identifizieren und die Bewertung der Themen durchzuführen.

Für die Analysearbeiten ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit von unternehmensinternen ExpertInnen erforderlich. Typischerweise bearbeiten VertreterInnen der folgenden Unternehmensbereiche die Identifikation der relevanten sozialen Themen: (1) Strategische Planung, (2) Marketing und Public Relations, (3) Forschung und Entwicklung. Die erfolgreiche Analyse der Themen erfordert demnach eine Unternehmenskultur, welche die breitreichstübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht sowie die Mitarbeitenden einbezieht und befähigt.

Soziale Informationen effizient managen (Modul Informationsmanagement)

Grundsätzlicher Zweck eines Informationsmanagements ist die Schaffung von zweckorientiertem Wissen, um messbare Ziele zu erreichen und zur Wertsteigerung des Unternehmens beizutragen. Wissen zu schaffen bedeutet dabei vor allem die Sammlung, Analyse und Kommunikation von Informationen zu spezifischen Zielen². Aufgabe eines sozial orientierten Informationsmanagements ist es folglich, soziale Informationen entsprechend der Bedürfnisse der InformationsnachfragerInnen systematisch zu sammeln, aufzubereiten und zu kommunizieren.

Der wichtigste Informationsnachfrager im Unternehmen ist die Unternehmensführung. Diese möchte vor allem über die Wirkungen sozialer Themen auf den Unternehmenserfolg und über den Ist-Zustand des Unternehmens informiert sein. Aufbauend auf diesen Informationen können dann soziale Aspekte entsprechend ihrer Relevanz bei betrieblichen

Entscheidungen berücksichtigt und soziale Ziele und Strategien entwickelt werden. Das Modul Informationsmanagement liefert hierfür die Grundlage, indem es eine Methodik zur Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf den Unternehmenserfolg vorstellt. Soziale Themen, die zuvor im Unternehmen oder im Umfeld identifiziert wurden, werden unternehmerischen Erfolgsfaktoren systematisch gegenüber gestellt. Für die Bestimmung dieser Faktoren wurde der Ansatz der sozioökonomischen Rationalität ausgewählt und weiterentwickelt.

Soziale Themen werden entsprechend dem Ansatz der Corporate Social Performance in die Dimensionen Prinzipien, Prozesse und Wirkungen untergliedert. Mittels einer Matrix kann nun untersucht werden, inwieweit Prin-

² Vgl. Schaltegger, S. & Burritt, R. (2000): Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice. Sheffield: Greenleaf.

zipien, Prozesse oder Wirkungen eines sozialen Themas die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens beeinflussen können. In Anlehnung an den Prozess der Sustainability Balanced Scorecard werden die drei Dimensionen eines sozialen Themas den Erfolgskriterien der Märkte (Finanzmarkt, Absatzmarkt, Lieferantemarkt, Arbeitsmarkt, Meinungsmarkt) des wirtschaftlichen Unternehmensumfeldes und der nichtmarktlichen Umfelder (juristisches, politisches, technisch-wissenschaftliches und soziokulturelles Umfeld) gegenübergestellt. Als Ergebnis dieser Vorgehensweise erhält das Informationsmanagement detaillierte Informationen über die Relevanz von sozialen Themen für den Unternehmenserfolg. Um diese sozialen Themen überwachen und steuern sowie die Sozialstrategie ausrichten zu können,

sind Indikatoren notwendig. Diese dokumentieren den Stand des Unternehmens gegenüber den sozialen Themen und zeigen Handlungsmöglichkeiten auf. Der entwickelte Ansatz des sozial orientierten Informationsmanagements stellt daher in einem weiteren Schritt vielfältige Möglichkeiten zur Bildung sozialer Indikatoren vor. Die Indikatoren bilden gleichermaßen auch die Grundlage für die Berichterstattung. Darüber hinaus werden die vorgestellten Schritte der Ermittlung der Erfolgsrelevanz und der Indikatorenbereitstellung in einen kreislaufartigen Gesamtprozess des Informationsmanagements eingebunden. So wird Informationsmanagement zu einem wichtigen Bestandteil eines betrieblichen Sozialmanagements.

Die soziale Dimension in die Unternehmensstrategie integrieren (Modul Strategie und Umsetzung)

Damit ein Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleibt, muss es auch soziale Ziele – die Ziele seiner Anspruchsgruppen – verfolgen und sie in die Unternehmensstrategie aufnehmen. Es können natürlich nicht die Ziele aller Stakeholder gleichermaßen erfüllt werden. Deshalb müssen Prioritäten gesetzt werden. Die Schwierigkeit besteht darin, diese systematisch zu identifizieren und dann konsequent umzusetzen. Darum ist ein Bezug zur Unternehmensstrategie wichtig.

Noch wissen Unternehmen oft nicht, wie sie ihre soziale Verantwortung effizient und effektiv wahrnehmen sollen. Deshalb sind sozialorientierte Massnahmen bislang meist unsystematisch und zufällig ausgefallen, wenn überhaupt. Oft führen Unternehmen soziale Massnahmen erst auf Druck kritischer Gruppen wie Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen oder der Medien ein, oder wenn die Politik danach verlangt. Noch fehlt ein eigenes sozialorientiertes Handeln auf Basis von durchdachten Sozialstrategien. Viele Un-

ternehmensziele gegenseitig beeinflussen.

- Ein Sozialstrategie-Radar, ein differenziertes und dennoch praxisorientiertes Diagnose- und Prognoseinstrumentarium, mit dem ein Unternehmen sein aktuelles Verhalten zur sozialen Verantwortung identifizieren, reflektieren und neue Strategien entwickeln kann. Es umfasst zehn Sozialstrategie-Dimensionen, elf Wettbewerbsfaktoren und fünf Unternehmensziele.

- Ein Einführungszyklus, der aufzeigt, wie eine systematische Sozialstrategie eingeführt werden kann.
- Ein Optümierungszyklus, mit dem vorhandene Sozialstrategien kontinuierlich verbessert werden können.

Das Sozialstrategie-Modell basiert auf dem Strategieverständnis von Mintzberg. Das lang-

fristige Verhalten eines Unternehmens ist die als Handlungsmuster herausgebildete Strategische. Strategieentwicklung bedeutet demnach, das aktuelle Verhalten eines Unternehmens bezüglich der sozialen Verantwortung zu verstehen, Verbesserungsbedarf ausfindig zu machen und gegebenenfalls neues Verhalten aufzubauen.

Unternehmen können mit dem Modell also die eigene – meist noch unbewusste – Sozialstrategie identifizieren, kritisch analysieren, überarbeiten und laufend optimieren. Das Modell ist für Unternehmen jeder Grösse, Branche, Marktsituation und geographischen Lage anwendbar. Unternehmen können mit ihm ihre eigene Sozialstrategie identifizieren und begrifflich benennen.

Über soziale Themen kommunizieren und Bericht erstatten (Modul Reporting)

Nachdem bereits in den 70er-Jahren zahlreiche Unternehmen sogenannte Sozialbilanzen veröffentlicht hatten, wird heute im Zuge von Konzepten wie Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship wieder vermehrt über soziale Leistung von Unternehmen Bericht erstattet. Anhand einer Literaturanalyse und Experten-Interviews konnte in diesem Zusammenhang eine Reihe von Problemfeldern identifiziert werden. Häufig wird Bericht erstattet, ohne dass die strategische Bedeutung der sozialen Dimension geklärt ist. Dadurch fehlt der Bezug zum Kerngeschäft. Oft sind zudem Zielgruppen und Zielsetzungen unklar oder extrem breit definiert. Der Bericht soll z.B. Finanzanalysten, KundInnen und Mitarbeitende gleichermaßen erreichen. Das Resultat ist häufig ein Kompromiss, der niemanden wirklich zufrieden stellt. Sozialberichterstattung findet meistens organisatorisch losgelöst von der Unternehmenskommunikation statt. Damit fehlt eine inhaltliche, formale und zeitliche Integration

in die übrigen Kommunikationsaktivitäten und es besteht die Gefahr, dass widersprüchliche Botschaften die Glaubwürdigkeit beeinträchtigen. Zudem muss zumindest die Frage gestellt werden, ob die traditionellen Formen der Berichterstattung den sozialen Themen und ihren Besonderheiten angemessen sind. Davon gibt es nämlich eine ganze Menge: (1) Soziales Engagement von Unternehmen ist erklärungsbedürftig; (2) die Zielrichtung ist oft unklar, Zielkonflikte sind häufig; (3) soziale Themen sind kulturabhängig, komplex, politisch brisant, betreffen zum Teil Tabubereiche und haben kurze Lebenszyklen («Modethemen»); (4) soziale Wirkungen sind oft schwierig quantifizierbar und monetarisierbar; (5) dem sozialen Bereich fehlen bisher akzeptierte Konzepte und Begriffe.

Die Analyse der Problemfelder hat gezeigt, dass die Sozialberichterstattung nicht isoliert, sondern im Rahmen der gesamten Unternehmenskommunikation angesehen werden muss. Deshalb wurde ein Modell entworfen,

das Unternehmen bei der Integration des Sozialen in den Kommunikationsprozess unterstützt. In einem ersten Schritt gilt es, die verschiedenen Informationsbedürfnisse zu erfassen. Wie findet ein Unternehmen heraus, was seine relevanten Anspruchsgruppen zur sozialen Dimension wissen wollen? Voraussetzung dafür ist eine Analyse von Themen und Anspruchsgruppen. Im zweiten Schritt geht es um die Frage: Welche übergeordneten Ziele soll die Kommunikation zur sozialen Dimension erreichen? Will das Unternehmen als Sozial-Pionier wahrgenommen werden? Oder will es mit guten Argumenten möglichst viele Ansprüche abwehren? Voraussetzung dafür ist ein fundierter Strategie-Prozess. Schritt drei fragt: Welche Zielgruppen sollen angesprochen und welche konkreten Ziele sollen bei ihnen erreicht werden: soll der Kenntnisstand erhöht, Interesse geweckt, Einstellungen oder das Verhalten geändert werden? In Schritt vier geht es um die Frage, mit welchen Inhalten ein Unternehmen seine Ziele erreichen kann: Soll über Werthaltungen und Einstellungen berichtet werden oder über Gründe und Motivationen, über Ziele, über Strukturen und Prozesse

oder über die konkrete Leistung? Dieser Entscheid beeinflusst u.a. die Auswahl der Indikatoren. Erst jetzt im fünften Schritt, steht die Frage nach den geeigneten Kommunikationsmassnahmen an: Ist ein gedruckter Bericht geeignet, eine interaktive Website, strebt das Unternehmen ein Soziallabel für seine Produkte an oder setzt es Sozial-Sponsoring ein? Dieser Entscheid bestimmt dann die Schritte sechs und sieben, die Planung, Realisation und Evaluation der Massnahmen. <

Literaturhinweise

- Teuscher, Peter, Stäheli Martin, Furrer Bettina (2005): Soziale Themen und Stakeholder – Identifikation und Analyse. Zürcher Hochschule Winterthur, Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 1/2005, Winterthur.
- Dubielzig Frank (2005): Sozial orientiertes Informationsmanagement. Zürcher Hochschule Winterthur, Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 2/2005, Winterthur.
- Spirig Kuno (2005): Sozioökonomisches Sozialsstrategie-Modell. Zürcher Hochschule Winterthur, Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 3/2005, Winterthur.
- Winistörfer Herbert, Stiller Sebastian, Hohl Urs (2005): Sozial-Berichterstattung als Teil der Unternehmenskommunikation. Zürcher Hochschule Winterthur, Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 4/2005, Winterthur.