

Wirtschaft und Nachhaltigkeit

# Sozialmanagement als Erfolgsfaktor

**Herbert Winistörfer**, dipl. phil. II, Projektleiter an der Zürcher Hochschule Winterthur

**Wofür sollte ein Unternehmen Verantwortung übernehmen? Über diese Frage lässt sich ausgedehnt debattieren. Und das wird, vor allem von Wirtschaftsethikern, auch oft und gerne getan. Begriffe wie «Social Responsibility» oder «Corporate Citizenship» haben Konjunktur. Manager können sich aus diesen Diskussionen leicht heraushalten: Man sollte ja noch so vieles im Leben, aber eben, leider: In der harten Realität zählt nur die Bottomline. Und: Die anderen tun es ja auch nicht, warum sollte ich?**

Wird die Eingangsfrage leicht anders gestellt, ändert sich die Sachlage: Wofür wird ein Unternehmen verantwortlich gemacht? Hinter dieser Frage stehen Anspruchsgruppen, die Erwartungen an Unternehmen formulieren. Kunden erwarten, dass Produkte und Dienstleistungen den versprochenen Nutzen erbringen. Wenn nicht, wechseln sie den Anbieter. Behörden erwarten, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Wenn nicht, drohen Gerichtsverfahren und Sanktionen. Manche Kunden erwarten zudem, dass ihre Geräte energieeffizient sind, dass für ihre Möbel keine Urwälder abgeholzt oder dass ihre Teppiche nicht von Kindern geknüpft und für ihren Kaffee Existenz sichernde Preise an die Produzenten bezahlt werden. Mitarbeitende erwarten, dass ihre Arbeitsstelle sie Beruf und Familie vereinbaren lässt. NGO erwarten, dass lebenswichtige Medikamente für Patienten in allen Weltregionen erschwinglich sind. Analysten erwarten Nachhaltigkeitsberichte. Die Liste liesse sich beliebig erweitern. Alle diese Erwartungen sind für die betroffenen Unter-

nehmen mit Chancen und Risiken verbunden. Diese wirken sich mehr oder weniger direkt auf die Bottomline aus, und damit sind sie für Manager relevant: Kunden gehen verloren, und der Umsatz sinkt; qualifizierte Kader wählen einen anderen Arbeitgeber, und die Rekrutierungskosten steigen; NGO und Medien lancieren Kampagnen, die Reputation leidet, und der Markenwert nimmt ab. Auf der anderen Seite erschliessen Fairtrade- und Bioprodukte neue Marktsegmente, sind wertgeschätzte Mitarbeitende leistungsbereiter und fördern Kooperationen mit NGO das Vertrauen der Kunden.

## Umweltschutz als integraler Gegenstand

Den Umgang mit den ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeiten und mit entsprechenden Erwartungen sind sich die meisten Unternehmen inzwischen gewohnt: Viele Bereiche wie etwa die Emissionskontrolle sind gesetzlich geregelt und behördlich überwacht. Energie- und Abfallmanagement sind umgesetzt sowie Um-

weltbeauftragte ernannt. Häufig sind auch Managementsysteme installiert, die eigenverantwortlich einen kontinuierlichen Zyklus der Verbesserung der ökologischen Leistung antreiben. Umweltschutz wird als integraler Gegenstand des Managements gesehen, Querverbindungen zwischen einzelnen Funktionen und Produktlebensphasen werden erkannt und genutzt. So ist zum Beispiel klar geworden, dass Abfallmanagement nicht primär eine Frage der richtigen Entsorgung ist, sondern vor allem der Produktentwicklung (wo die Materialien und Produktionsprozesse definiert werden). Punktuell, wenn auch



Herbert Winistörfer

noch zu selten, fliessen Umweltaspekte auch in strategische Überlegungen ein.

## Soziale Wirkung schlecht oder nicht messbar

Etwas anders verhält es sich mit sozialen Auswirkungen. Bisher nehmen erst wenige Unternehmen soziale Aspekte als Gegenstand des Managements wahr. Nicht selten dominiert die Haltung, für «das Soziale», sprich: für die Unterstützung der sozial Benachteiligten, für die «Sozialfälle» sei der Staat zuständig. «Soziale Leistung» von Unternehmen wird oft gleichgesetzt mit

### Aktuelle Entwicklungen zum Sozialmanagement

- Auf internationaler Ebene hat die Internationale Standardisierungsorganisation (ISO) die Arbeit an einem weltweit geltenden Guideline-Dokument aufgenommen, das 2008 unter der Bezeichnung «ISO 26000 Social Responsibility Guidance Standard» publiziert werden soll ([www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)).
- Das Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) hat einen Forschungsschwerpunkt Social Management aufgebaut und zusammen mit Unternehmen wie Novartis, Coop, ABB Schweiz und Spital Zofingen Instrumente zum Sozialmanagement entwickelt. Daraus ist ein Praxisleitfaden für Unternehmen entstanden ([www.socialmanagement.ch](http://www.socialmanagement.ch)). Ergänzend dazu wird ab Ende August 2007 an der ZHW neu ein Lehrgang «Social Management» angeboten ([www.ine.zhwin.ch/weiterbildung](http://www.ine.zhwin.ch/weiterbildung)).

# STUDIO!SUS

Das Magazin zum Thema Nachhaltigkeit

[www.studiosus.project21.ch](http://www.studiosus.project21.ch)

Unterstützen kann man den Studio!Sus mit Abos oder Sponsoring.

Der Studio!Sus wird von project 21, der studentischen Organisation für nachhaltige Entwicklung der Uni und ETH Zürich, herausgegeben. Alle arbeiten ehrenamtlich.

Lohnniveau und betrieblichen Versicherungsleistungen. Erst wenige Unternehmen beschäftigen sich gezielt mit Chancen und Risiken, die soziale Themen bergen. Wohl halten in fortschrittlichen Personalabteilungen unter den Stichworten «Familienfreundlichkeit» oder «Work-life-balance» zum Beispiel flexible Arbeitszeitregelungen Einzug in die HR-Konzepte. Eine ganzheitliche Betrachtung, welche die sozialen Aspekte der Beschaffungskette und der Nutzungsphase von Produkten oder Dienstleistungen einbezieht, findet jedoch kaum statt. Gleichzeitig fehlen auch noch weitgehend Konzepte und Instrumente, die Unternehmen bei dieser Herausforderung unterstützen. Das mag einerseits daran liegen, dass viele soziale Aspekte des wirtschaftlichen Geschehens erst mit der zunehmenden Globalisierung der Produktions- und Handelsketten und ihrer Folgen (wie Arbeitsplatzverlagerungen) ins öffentliche Bewusstsein gelangt sind. Ein anderer Grund liegt vermutlich in ein paar Besonderheiten sozialer Themen, die deren Management erschweren: Soziale Wirkungen sind oft schlecht oder gar nicht messbar und monetarisierbar (man denke nur an Konzepte wie «Lebensqualität» oder «psychische Gesundheit»). Das erschwert den Einbezug in die monetär

geprägten Informationsstrukturen von Unternehmen.

### Zunehmende Aktualität und Dynamik

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. Häufig sind dabei subjektive Einstellungen oder Werthaltungen für die Beurteilung wichtig. Zudem sind soziale Themen oft komplex, emotional aufgeladen, politisch brisant, oder sie betreffen Tabuzonen wie etwa die Themen Einkommen/Armut oder sexuelle Gewalt/Missbrauch. Das alles erschwert die Kommunikation über soziale Fragen im Unternehmen. In den vergangenen Monaten hat Sozialmanagement als die bewusste, systematische Gestaltung der sozialen Leistung von Unternehmen jedoch an Aktualität und Dynamik dazu gewonnen. Schweizweit und international sind verschiedene wegweisende Projekte angestossen worden (vgl. Kasten). Setzt sich diese Entwicklung fort, wird Sozialmanagement in nicht allzu ferner Zukunft für Unternehmen so verbreitet sein wie Umweltmanagement. ■



## Verleugnete Themen als Wahlkampf-Munition

Karl Lüönd, Publizist und Buchautor, [www.lueoend.ch](http://www.lueoend.ch)

Eine schönere Pirouette hat im anschwellenden Wahlkampf niemand getanzt als die SP-Ständeratskandidatin Chantal Galladé, als sie zusammen mit dem allzeit bereiten Allertweltsexperten Daniel Jositsch forderte, gewalttätige Jugendliche bereits mit dem erfüllten 14. Altersjahr ins Gefängnis zu stecken.

Angekommen ist beim kritischen Bürger ein Politiker-Bild mit der folgenden Botschaft: Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern? Was schert mich der während Jahren durchbuchstabierte sozialarbeiterische Zungenschlag der alles verstehenden Toleranz. Sie ist in SP-Kreisen ein unverhandelbares Dogma gewesen – so lange jedenfalls, bis die Partei in den Kantonsratswahlen vom Volk brutal gemassregelt worden ist. Karrieregeile Wendehälse wie Galladé und Jositsch lernen schnell und sagen: Wir können auch anders. Vertraut uns – wir wollen nur euer Bestes, nämlich eure Stimme!


Diese wetterwendische Gefügigkeit, diese Beliebigkeit bis zur charakterlichen Unkenntlichkeit ist freilich nicht nur auf der Linken zuhause. Es verstärkt sich der Eindruck, dass unter Mediendruck und Beliebigkeitszwang überall Politik gemacht wird wie Haute Couture: Wir legen in schneller Folge immer neue Kollektionen auf. Wie bitte? Rot gefällt Ihnen nicht – wir haben selbstverständlich auch andere Farben, und den Schnitt rafften wir völlig neu. Im Herbst trägt zum Beispiel der moderne Zürcher Sozialdemokrat Vernunft mit einer Prise Repression.

Die neu gemischte Zürcher Regierung trägt jetzt doch lieber wieder Ostanflug, weil, wer weiss, der Widerstand aus dem bürgerlichen Süden doch zu stark wäre. Zum Lieblingssport der Saison wird das fröhliche Kantonalbankprügeln erwählt. Ein Opportunist bettet dem anderen nach, dass eine nochmals verschärfte politische Aufsicht zwangsläufig lauterere Geschäfte hervorbringen müsse – politisch korrekter Stuss, der von den PR-Abteilungen der Grossbanken erfunden sein könnte.

Hors-sol-Themen mit wahlpolitischem Potenzial werden auch von bürgerlichen «Kulturfolgern» bedenkenlos in die Agenda übernommen: Die Polemik gegen die Aufbewahrung der Armeewaffen (auch wieder mit Frau Galladé an vorderster Front!) machte eine eindruckliche Karriere. Was ursprünglich der Marketing-Gag des staatspolitischen Fachblatts «Annabelle» und seiner deutschen Chefredaktorin war, wurde zum Hebel der Anti-Armee-Polemik und ist inzwischen im Repertoire des sommerlichen Strassentheaters. Der Verdammungskreuzzug gegen die praktischen und sicheren Fahrzeuge der Gattung SUV war ein thematischer Knallfrosch der Jungsozialisten; inzwischen drehen auch bürgerliche Umweltpolitiker das Thema beflissen weiter.

Schon James Schwarzenbach (wer erinnert sich noch an ihn?) hat als Politiker glänzend davon gelebt, dass die damalige bürgerliche Mehrheit zu dumm oder zu feige war, die Überfremdung rechtzeitig als Problem anzuerkennen. Jugendkriminalität, Fluglärm, Kantonalbank... Immer wieder erleben wir es, dass verschlafene oder verleugnete Themen zur Munition für politische Karrieristen werden, weil diese Themen nicht früh genug erkannt und nicht ernsthaft genug bearbeitet worden sind.

[karl.luond@tolhusen.ch](mailto:karl.luond@tolhusen.ch)



KDV\_0359

**Ueli Schlumpf** Inhaber Zimmerei Diethelm Meilen  
Präsident Gewerbeverband Bezirk Meilen

Theres Weber

Ich wähle **Theres Weber**  
in den Nationalrat: **Liste 1**

«Die Power-Frau für das Gewerbe!»

GANSOW reinigt zuverlässig sauber



KGV\_0106

**GANSOW JET 520 Kehr- und Nasssaugmaschine**

Flächenleistung 2500 m<sup>2</sup>/h  
Benzinmotor HONDA oder Batterie 12 V  
Arbeitsbreite 70 cm  
Schmutzbehälter 50 l  
Elektrischer Filterrüttler

Promotion Fr. 4 500.–

Besuchen Sie unsere grosse Ganzjahresausstellung,  
viele weitere Modelle für Nass- und Trockenreinigung.

SILENT AG

8112 Otelfingen Mattenstrasse 2 Tel. 044 847 27 27