

Sozialmanagement erfolgreich umsetzen

Erst wenige Unternehmen verstehen die Gesamtheit der sozialen Leistung als Gegenstand des Managements. Was im Umweltbereich gang und gäbe ist, steckt im Sozialbereich noch in den Kinderschuhen: Der Managementsystem-Ansatz mit strategischer Verankerung. Ein Forschungsprojekt liefert Konzepte und Instrumente.

VON HERBERT WINISTÖRFER

Vor 20 Jahren noch war Umweltschutz im Betrieb fast ausschliesslich operativ ausgerichtet und auf Einzeldisziplinen wie Emissionsbegrenzung oder Abfallentsorgung verteilt. Seither hat man gelernt, Umweltauswirkungen in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Umweltschutz wurde zur Managementaufgabe und ISO 14001 zum weltweit akzeptierten Rahmen dafür. Die rein betriebsbezogene Betrachtung wurde abgelöst durch das Denken in Produktlebenszyklen. Es geht nicht länger nur um Compliance, sondern immer mehr auch um die strategische Bedeutung von Umweltthemen im Zusammenhang mit Marketing, Risikomanagement, Reputationsmanagement.

Ansprüche an die soziale Leistung

Im Zuge der zunehmend globalisierten Wirtschaft und der Debatte um nachhaltige Entwicklung werden die sozialen Auswirkungen von Unternehmen immer stärker diskutiert. Kinderarbeit, Massentlassungen, Korruption, exorbitante Lohnzahlungen an Manager, Diskriminierung und Stress am Arbeitsplatz sind Beispiele für Themen. Darauf beginnen die Gesetzgeber zu reagieren. In Deutschland, Frankreich und Grossbritannien zum Beispiel wurden grössere Unternehmen verpflichtet, über soziale Aspekte regelmässig öffentlich Bericht zu erstatten. Auch eine Anzahl freiwilliger, internationaler Standards formuliert Anforderungen an den Umgang mit der sozialen Leistung: UN Global Compact, SA 8000, Global Reporting Initiative (GRI), AA1000, ISO 26000 (ab 2008).

Herbert Winistörfer

Dipl. phil. II, Projektleiter am Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule Winterthur.

Neue Herausforderung

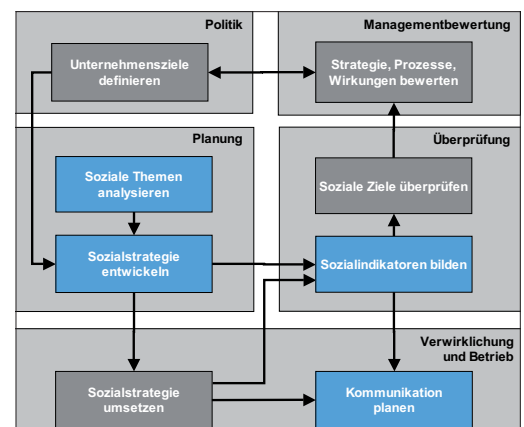
Auf Seiten der Unternehmen hingegen herrscht noch Unsicherheit im Umgang mit sozialen Auswirkungen. Nur wenige Unternehmen erfassen soziale Wirkungen systematisch und über die gesamte Wertschöpfungskette; die Verantwortlichkeiten sind breit verteilt (beim Human Resources Management, beim Supply Chain Management, bei Corporate Governance usw.), oft ohne dass Querverbindungen hergestellt werden. Nur selten werden soziale Themen strategisch angegangen. Erste Erfahrungen zeigen, dass das Management der sozialen Wirkungen nicht grundsätzlich andere Konzepte und Instrumente erfordert als dasjenige der ökologischen Wirkungen.

Dennoch gibt es wichtige Unterschiede: Soziale Wirkungen betreffen naturgemäss mehr verschiedene Anspruchsgruppen als ökologische. Deshalb kommt dem Stakeholdermanagement besondere Bedeutung zu. Ausserdem sind soziale Wirkungen oft viel schwieriger zu messen, zu monetarisieren und zu kommunizieren.

Elemente und Instrumente für die Umsetzung

Im Rahmen einer Forschungsarbeit an der Zürcher Hochschule Winterthur unter Mitwirkung von Unternehmen wurden acht Elemente eines Sozialmanagements identifiziert. Die Abbildung zeigt die Elemente, eingeordnet in die bekannte Struktur von ISO 14001, und die Wechselwirkungen zwischen den Elementen. Vier der acht Elemente verlangen aus sozialer Perspektive besondere Beachtung (blau in der Abbildung). 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 Strategieent-



Sozialmanagement-Elemente eingeordnet in die Struktur von ISO 14001.

- ☛ Wie kann die soziale Leistung durch Indikatoren kontinuierlich gemessen und überprüft werden? (Element Indikatorenbildung)
- ☛ Wie kann das Unternehmen über soziale Aspekte kommunizieren? (Element Kommunikationsplanung)

Zu jedem der vier zentralen Elemente wurde ein schrittweises Vorgehen für die Umsetzung in der Praxis entwickelt. Die Elemente lassen sich in jedes integrierte Managementsystem einbauen. Ab November 2006 sind die Forschungsergebnisse in Form eines Leitfadens (vgl. Kasten S. 19) und eines Weiterbildungsangebots verfügbar (siehe unten).

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. Informationen und Anmeldung unter: www.socialmanagement.ch

Was bringt die Norm?

International ist eine stetige Verbreitung von Umweltmanagementsystemen (UMS) zu beobachten. So waren Anfang 2006 weltweit bereits mehr als 100 000 Organisationen nach ISO 14001 zertifiziert, davon über 1500 Organisationen in der Schweiz. Wie wirksam sind UMS aus ökonomischer und ökologischer Perspektive? Zum 10-Jahr-Jubiläum der 1996 veröffentlichten Norm ISO 14001 zeichnet eine neue Studie eine aktuelle Bestandsaufnahme der Situation in der Schweiz.

VON THOMAS ZÄHNER UND
JOST HAMSCHMIDT

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer schriftlichen Befragung von ISO-14001-zertifizierten Organisationen. In analoger Form fand bereits 1999 vom Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ-HSG) eine Erhebung bei den damals erst knapp 350 zertifizierten Unternehmen statt. In der neuen Studie werden die Antworten von 122 in den Jahren 2003 und 2004 ISO-14001-zertifizierten Organisationen mit denen der IWÖ-Erhebung verglichen. Die Ergebnisse bestätigen und akzentuieren viele Erkenntnisse der Untersuchung von 1999 (vgl. «Umwelt Focus» 3, 4/2000) und werfen wesentliche Fragen für die Beurteilung der ISO 14001 aus umweltpolitischer Perspektive auf. Der vorliegende Artikel gibt eine Zusammenschau ausgewählter Ergebnisse zu Erwartungen an zertifizierte UMS, zum Integrationsgrad von UMS sowie zu Kosten und Nutzen von UMS.

Erwartungen an UMS

1999 wie auch heute werden viele UMS zur Erlangung des angestrebten Zertifikats eingeführt – 33 Prozent beurteilen das Zertifikat als eher wichtigen Einführungsentscheid, und für 55 Prozent der Befragten ist es wichtig. Auch Gründe der Imagebildung (42% eher wichtig, 34% wichtig) sind bedeutsam. Die Bedeutung des ISO-14001-Zertifikates ist gegenüber der

Thomas Zähler

Absolvent des NDS Wirtschaftsingenieur
FH/Fachrichtung Umweltmanagement,
Fernfachhochschule Schweiz, Brig, ist Mit-
arbeiter der Züllig AG.

Dr. Jost Hamschmidt

Senior Researcher am Lehrstuhl für Nachhaltig-
keit und Technologie der ETH Zürich
und Geschäftsführer der oikos Stiftung
für Ökonomie und Ökologie an der Uni-
versität St. Gallen.



Immer mehr Unternehmen setzen nebst Qualitätsmanagement auch auf Umweltmanagement.

Referenzuntersuchung noch einmal gestiegen. Man verspricht sich somit für seine Leistungen vor allem Anerkennung von aussen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zertifizierung in verschiedenen Branchen zunehmend an Bedeutung beim Aufbau von «Business to Business»-Geschäftsbeziehungen gewinnt. Nach wie vor gehört die Erlangung von Rechtssicherheit zu einem der bedeutendsten Einführungsgründe von UMS. Interne Wirkungen, z.B. die Systematisierung bestehender Massnahmen, die Risikovorsorge und Haftungsvermeidung sowie Marktwirkungen in Form einer verbesserten Marktposition oder Stärkung der Innovationsfähigkeit bleiben weiterhin wichtige Gründe, verlieren aber leicht an Bedeutung gegenüber 1999. Insgesamt macht die hohe Bewertung dieser ganz unterschiedlichen Gründe deutlich, dass UMS für sehr verschiedenartige Zwecke eingesetzt werden. Sie werden nicht als Spezialinstrumente für einen eng definierten Zweck wahrgenommen, sondern als Breitbandinstrumente mit Infrastruktur-Charakter.

Ein Grund für die zunehmende Bedeutung zertifizierter Managementsysteme liegt in der wachsen-

den internationalen Orientierung der Unternehmen mit ISO 14001. Im Vergleich zu 1999 ist die Exportorientierung signifikant gestiegen – mehr als ein Viertel der befragten zertifizierten Unternehmen generieren über die Hälfte ihres Umsatzes im Export. Dieser Befund spiegelt auch die allgemeine zunehmende internationale Vernetzung der Schweizer Wirtschaft wider.

Integrationsgrad

Die Ergebnisse belegen weiter, dass sich der Trend zur Integration von UMS und anderen Teil-Managementsystemen wie dem Qualitätsmanagement und der Arbeitssicherheit fortsetzt. Nur noch jeder 20 Befragte bezeichnet sich selbst als ausschliesslich UMS-Verantwortlicher. Funktionsbeschreibungen wie Systemleiter, Bereichsleiter und UMS/QMS/Sicherheitsbeauftragter gewinnen stark an Bedeutung. Weniger als jedes zehnte (7%) bestehende UMS ist nicht mit dem Qualitätsmanagementsystem integriert. Im Bereich Arbeitssicherheit hat die EKAS-Richtlinie dazu beigetragen, dass die Integration mit Arbeitssicherheitssystemen ähnlich stark vorangeschritten ist. Ein über

Auswertung

Der Artikel basiert auf dem Projekt «Wirkungspotenzial ISO-14001-zertifizierter Organisationen – Eine Untersuchung Schweizer Organisationen im Kontext der Zeit», das als Diplomarbeit an der Fernfachhochschule Schweiz (Brig) von Thomas Zähler durchgeführt wurde. Dabei wurde mit dem Fragebogen der 1999 durchgeführten IWÖ-HSG-Studie «Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen» gearbeitet, um Unterschiede und Trends bei der Umsetzung der ISO 14001 in zertifizierten Unternehmen herauszuarbeiten. Die Auswertung vergleicht die Antworten von 122 Befragten mit denen von 158 Befragten der Untersuchung von 1999. Für weitere Auskünfte: Thomas Zähler, ums-studie-2006@gmx.ch

raschender und besorgniserregender Befund ist der mit 39 Prozent tiefe Integrationsgrad des UMS in das allgemeine Managementsystem. Dieser Wert liegt noch einmal 5 Prozent unter dem Referenzwert von 1999. Die mangelnde Verbindung «integrierter UMS» mit strategischen Entscheiden weist auf die operative Ausrichtung vieler Umweltmanagementsysteme hin. Strategische Entscheide, wie z.B. substanzielle Verbesserungen im Bereich Produktökologie, werden meist ausserhalb des UMS geplant, entschieden und umgesetzt. UMS dienen hierbei als unterstützende Infrastruktur.

Ökologische Wirkungen

Von den Befragten werden die ökologischen Wirkungen des UMS weitgehend als positiv beurteilt. Zwei Drittel sehen positive Wirkungen und ein gutes Viertel (26%) nehmen sogar sehr positive Ergebnisse für die Umwelt wahr. Bei spezifischeren Fragen nach den relativen und absoluten Verbesserungen in den Bereichen Materialeinsatz, Energieeinsatz, Abfallaufkommen und Gefahrstoffe relativieren sich diese Einschätzungen und sind im Vergleich zur Untersuchung von 1999 zurückhaltender. Ebenfalls sind grosse branchenspezifische Unterschiede festzustellen. Aber warum wird insgesamt die ökologische Wirksamkeit etwas geringer eingeschätzt als in der Referenzuntersuchung von 1999? Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt es nahe, den Grund nicht nur in einer effektiv verminderten UMS-Leistung zu suchen. Vielmehr werden heute vermehrt umfassende Materialbewirtschaftungssysteme eingesetzt – Materialien, resultierende Abfälle sowie eingebundene Produktionsstufen werden zunehmend über diese Systeme optimiert, was dem UMS Potenzial abräubt.

Ökonomische Wirkungen

Im Rahmen der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von UMS wurden die Befragten um monetäre Bewertungen der entstandenen UMS-Nutzen und UMS-Kosten gebeten. Einige wenige Resultate illustrieren die erhobenen Daten. Insgesamt werden die Kosten für den UMS-Aufbau, die Zertifizierung und den Betrieb im Vergleich zur Untersuchung von 1999 signifikant tiefer eingeschätzt. Die Gesamtkosten schwanken von durchschnittlich KCHF 36 für Kleinunternehmen bis zu KCHF 311 für Grossunternehmen. Den im Vergleich geringeren Kosten stehen ebenfalls geringere Nutzen gegenüber. Der Gesamtnutzen von UMS wird trotz einer gewichteten Einbusse von 6 Prozent gegenüber der IWÖ-HSG-Studie von rund 75 Prozent der Befragten als «eher positiv» (69%) oder «sehr positiv» (6%) angesehen. Jeder fünfte Befragte sieht keinen Einfluss des UMS auf die Wirtschaftlichkeit, während 6 Prozent einen eher negativen Einfluss wahrnehmen. Diese Befunde bestätigen die Aussagen der Referenzstudie von 1999, nach der UMS als überraschend rentable Investitionen wahrgenommen werden. Bei Betrachtung der Einzelnutzen sehen zwei Drittel die «Systematisierung von Umweltmassnahmen» als grössten Nutzen, gefolgt von der Sicherung der Rechtskonformität (63%) und dem öffentlichen Imagegewinn (48%).

Inhaltsoffene Systeme

Umweltmanagementsysteme sind inhaltsfreie Managementsysteme, die weitgehend frei von den anwendenden Organisationen ausgestaltet werden können. Jenseits der «harten», aber an sich selbstverständlichen Forderung nach Einhaltung der Umweltschutzvorschriften sowie der Etablierung der formalen Systemstrukturen steht es den Anwendern frei, im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) eigene Schwerpunkte und Prioritäten zu inhaltlichen Zielen und Massnahmen zu setzen. Diese Freiheiten können das UMS stützen – sie können es aber auch lähmen. Die Daten der Studie zeigen, dass Zusammenhänge zwischen der UMS-Leistungsfähigkeit und der organisatorisch funktionalen UMS-Einbettung bestehen.

Fazit

Insgesamt belegt die neue Studie die zunehmende Integration von Managementsystemen und weist eine hohe Zufriedenheit der Anwender mit den Systemen nach. Gleichzeitig bestätigt die Untersuchung beunruhigende

Befunde der Referenzuntersuchung von 1999: So wird die Integration dieser Teilsysteme meist Systemmanagern überlassen, was oft mit einer mangelnden Einbindung in strategische Führungsprozesse einhergeht. Der von der ISO 14001 angestrebte stetige Verbesserungsprozess wird zwar angeregt – oftmals verharren die ökologischen Verbesserungen aber auf bescheidenem Niveau und werden durch das Wachstum der Organisationen überkompensiert. In aller Regel sind UMS ökonomisch rentabel, da die Zertifizierung inkrementelle Umwelt- und Prozessoptimierungen fördert, die Rechtskonformität unterstützt und vielfach ein wesentlicher Baustein für die Absicherung von Reputation und Lieferfähigkeit von Unternehmen ist. Einsatz und Nutzen variieren dabei von Organisation zu Organisation. Die ökologische Verbesserung der Umwelleistung ist nach den Angaben der befragten Anwender über alle Unternehmen betrachtet aber eher enttäuschend und fällt sogar noch etwas schwächer als in der Referenzstudie des IWÖ-HSG von 1999 aus. Eine Öko-Effizienz-Revolution lässt also auch mit ISO 14001 auf sich warten. Dennoch belegen die Vielfalt in der Umsetzung und bemerkenswerte UMS-Beispiele mit Vorbildcharakter das Wirkungspotenzial, das im Managementsystemansatz steckt (vgl. Gastl 2005). Damit die ökonomischen und ökologischen Potenziale besser ausgeschöpft werden, braucht es aber das Zusammenspiel von verschiedensten Faktoren. Neben klaren Zielen und Strategien sind eine bessere Ausbildung von Auditoren und Umweltverantwortlichen in Unternehmen sowie verlässliche Rahmenbedingungen für umweltverträgliches Wirtschaften zielführend. Darüber hinaus ist ein Verstehen der Zusammenhänge notwendig, wie Umwelleistung, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit für das eigene Unternehmen zusammenwirken – das ISO-Zertifikat allein reicht hierfür nicht aus. ●

Literatur

- ▶ Thomas Dyllick / Jost Hamschmidt (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, Zürich
- ▶ René Gastl (2005): Kontinuierliche Verbesserung im Umweltmanagement, Zürich
- ▶ Jost Hamschmidt (2003): Prozessorientiertes Umweltsystemmanagement
- ▶ Leitfaden zur Selbstbeurteilung, St. Gallen
- ▶ Thomas Zähler: Wirkungspotenzial ISO-14001-zertifizierter Organisationen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Brig 2006