

Guidelines für sozial nachhaltige Unternehmensführung

U. Seebacher et al.

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

30/2006

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>
oder bei:

Projektfabrik Waldhör
Währingerstraße 121/3
1180 Wien

Guidelines für sozial nachhaltige Unternehmensführung

Dr. U. Seebacher, Mag. J. Suschek-Berger
Interuniversitäres Forschungszentrum

Mag. G. Liebmann, Dr. B. Burger
Mag. W. Raffler, Mag.(FH) V. Zotter
Alpha Nova Betriebsgesellschaft mbH

Dr. U. Gelbmann, Mag. M. Friesenbichler
Institut für Innovations- und Umweltmanagement
Universität Graz

Graz, Oktober 2005

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

Vorwort

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Projekts aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT. Sie wurde im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Dank des überdurchschnittlichen Engagements und der großen Kooperationsbereitschaft der beteiligten Forschungseinrichtungen und Betriebe konnten bereits richtungsweisende und auch international anerkannte Ergebnisse erzielt werden. Die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse liegt über den hohen Erwartungen und ist eine gute Grundlage für erfolgreiche Umsetzungsstrategien. Anfragen bezüglich internationaler Kooperationen bestätigen die in FABRIK DER ZUKUNFT verfolgte Strategie.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse – seien es Grundlagenarbeiten, Konzepte oder Technologieentwicklungen – erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Dies soll nach Möglichkeit durch konkrete Demonstrationsprojekte unterstützt werden. Deshalb ist es auch ein spezielles Anliegen die aktuellen Ergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, was durch die Homepage www.FABRIKderZukunft.at und die Schriftenreihe gewährleistet wird.

Dipl. Ing. Michael Paula

Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Kurzfassung 1 Seite (Deutsch)	3
Kurzfassung 1 Seite (Englisch)	4
Kurzfassung 5 Seiten (Deutsch)	5
Kurzfassung 5 Seiten (Englisch)	10
1 Einleitung	15
2 Ziele des Projektes	18
3 Grundlagen des Projektes	19
3.1 Verwendete Methoden und Daten	19
3.1.1 Projektmanagement	19
3.1.2 Modell-Weiterentwicklung	20
3.1.3 Durchführung der Unternehmensanalyse.....	20
3.1.4 Entwicklung von unternehmensspezifischen Guidelines.....	21
3.2 Stand der Technik.....	22
3.3 Neuerungen sowie Vorteile gegenüber dem Ist-Stand.....	24
4 Projekthalte und -ergebnisse	25
4.1 Relevante Konzepte und Begriffe	25
4.1.1 Corporate sustainability	27
4.1.2 Stakeholdertheorie	27
4.1.3 Corporate Accountability	27
4.1.4 Corporate Citizenship.....	28
4.1.5 Corporate Responsibility	28
4.1.6 Corporate Social Responsibility.....	29
4.2 CSR-Instrumente	30
4.2.1 Managementstandards.....	31
4.2.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung	33
4.3 Leitfäden und Werkzeuge	34
4.3.1 Soziales Audit.....	35
4.3.2 SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises	35
4.3.3 Der Dänische Sozial-Index.....	36
4.3.4 Der Schweizer „kmusocialkit“	36
4.3.5 IMPULS	37
4.4 Modell-Weiterentwicklung	38
4.4.1 Statistische Datenerhebung	40
4.4.2 Gesprächsleitfaden	41

4.4.3	Workshops	42
4.4.4	MitarbeiterInnen-Fragebogen.....	42
4.4.5	Außensicht-Materialien.....	44
4.5	Unternehmens-Analyse	44
4.5.1	Kurzportrait der Unternehmensgruppe.....	45
4.5.2	Durchführung der BLISS-Analyse in der Unternehmensgruppe.....	46
4.5.3	Ergebnis der BLISS-Analyse in der Unternehmensgruppe	48
4.5.4	Erhebung und Analyse der BLISS-Außensicht.....	51
4.5.5	Präsentation der Ergebnisse in der Unternehmensgruppe	53
4.6	Anleitung zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung	54
4.6.1	BLISS-Leitfaden	54
4.6.2	Das Indikatorenkonzept.....	55
4.6.3	Integration in bestehende Managementmodelle	57
4.6.4	Schnittstellen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung	57
5	Detailangaben zu den Zielen der „FabrikderZukunft“	59
5.1	Beitrag zu Gesamtziel und Leitprinzipien.....	59
5.2	Einbeziehung der Zielgruppen	60
5.3	Potenziale für das Projekt.....	61
6	Verwertung der Ergebnisse	62
7	Schlussfolgerungen	64
8	Ausblick/Empfehlungen	67
9	Literatur-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnis	69
9.1	Literaturverzeichnis.....	69
9.2	Abbildungsverzeichnis.....	71
9.3	Tabellenverzeichnis.....	71

Kurzfassung 1 Seite (Deutsch)

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird seit mehreren Jahren intensiv diskutiert und hat mittlerweile auch in Unternehmen Einzug gehalten. Dabei bezieht sich der Begriff auf wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche/ soziale Bereiche. Sah man zunächst die Umweltfragen im Zentrum der Bemühungen um Nachhaltigkeit, so trat im Laufe der Zeit die soziale Nachhaltigkeit mehr und mehr in den Vordergrund. Seit einiger Zeit wird vor allem in Bezug auf Unternehmen oftmals der Begriff „CSR“ (Corporate Social Responsibility) anstelle des Begriffes „soziale Nachhaltigkeit“ verwendet. Die Idee von CSR besteht darin, Unternehmen zu motivieren, auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Dabei bedeutet soziale Verantwortung, dass nicht nur gesetzliche Regelungen erfüllt werden, sondern dass darüber hinausgehend freiwillig in MitarbeiterInnen, die Umwelt und die Beziehungen zum Unternehmensumfeld investiert wird.

Bisherige Programme und Initiativen zu „Corporate Social Responsibility“ (CSR) leisten einen wichtigen Beitrag zu Bewusstseinsbildung und Thematisierung von „sozialer Verantwortung“, bedürfen aber einer Ergänzung durch zusätzliche Instrumente. Diese sollen es Unternehmen ermöglichen, ausgehend von ihren tatsächlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen, eine genauere Vorstellung über die Wirksamkeit ihrer bisherigen Vorgangsweise zu erlangen, etwaigen Verbesserungsbedarf zu erkennen und Erfolgspotenziale von Maßnahmen einschätzen zu können.

Zentrales Ziel des Projektes BLISS ist es, beispielhaft für ein österreichisches Unternehmen eine praxistaugliche Anleitung („Business GuideLines Inducing Social Sustainability – BLISS“) zur Integration der sozialen Nachhaltigkeitsdimension in sein strategisches sowie operatives Management zur Verfügung zu stellen.

Als Pilot-Unternehmen nahm die in der Oststeiermark ansässige Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ am Projekt teil. Nach Vorgesprächen mit der Geschäftsleitung und der Aufbereitung von statistischen Daten wurde der aktuelle Ist-Zustand zu spezifischen Themen sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen erhoben. Die im Analyse-Modell vorgesehene Vorgangsweise beruht dabei auf einem kombinierten top-down und bottom-up-Ansatz: Erste Anhaltspunkte bieten – neben den statistischen Daten – Interviews mit Führungskräften, Personalverantwortlichen und Betriebsräten. Workshops mit MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchie-Ebenen nutzen die Erfahrungen und das Lösungspotenzial der MitarbeiterInnen selbst, um für identifizierte Problem- bzw. Schwachfelder praxismgerechte Lösungen zu erarbeiten. Eine anschließende schriftliche Befragung erweitert den Kreis der eingebundenen Personen nochmals und bietet die Möglichkeit, ergänzend zu den allgemein für soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen relevanten Fragestellungen Einschätzungen und Vorschläge einer für das Gesamt-Unternehmen repräsentativen Gruppe einzuholen.

Das Pilot-Unternehmen erhielt nach Durchführung dieser Analyse, in einem Analyse-Bericht zusammengefasst, einen detaillierten Überblick über seinen derzeitigen sozialen Ist-Zustand. Auf Grundlage der Analyse und unter Berücksichtigung von Schnittstellen zu Managementmodellen (wie zB EFQM) und Nachhaltigkeitsberichterstattung (Richtlinien der GRI) wurden unternehmensspezifische Guidelines erarbeitet, welche dieses Unternehmen in die Lage versetzen, zielführende Schritte zur Implementierung sozialer Nachhaltigkeit zu setzen. Die Fokussierung auf ein Unternehmen und die damit verbundene unternehmensspezifische Ausrichtung der erarbeiteten Materialien stellen sicher, dass die erarbeiteten Guidelines sowohl „maßgeschneidert“ als auch umsetzungsrelevant sind.

Kurzfassung 1 Seite (Englisch)

For some years the topic of sustainability has become intensely discussed in the scientific community as well as in business and society. The term 'sustainability' is used in many, often varying contexts and synonymously with similar terms like "sustainable development" and, as to business, 'corporate sustainability'. 'Corporate responsibility is a pact for the mutual benefit between society and business that needs business for economic and social development, and business that needs a supportive business environment" (Davies 2003, 304). According to the definition of the European Commission (CEC, 2001), CSR is a concept that serves as a basis for enterprises to voluntarily integrate social issues and environmental responsibilities into their company activities and in the interaction with their stakeholders (e.g. owners and shareholders, employees, customers and consumers, suppliers, NGOs, local communities, nature, society).

Previous programs and initiatives for 'Corporate Social Responsibility' (CSR) make an important contribution by raising awareness and discussing 'social responsibility'. However, they need to be supplemented by additional instruments. These shall base on the actual conditions and needs of the company, help to attain an overview over the effectiveness of their past procedures, reveal needs for improvement and support by estimating success potentials of measures.

The aim of the project 'Business GuideLines Inducing Social Sustainability – BLISS' is to exemplarily provide one Austrian enterprise with a guidance of practical relevance on how to integrate the social dimension of sustainability into its strategic as well as operational management.

As a pilot the entrepreneurial group 'Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen', located in the eastern part of Styria (Province of Austria), participated in the project. After preliminary talks with the management and the collecting of statistic data the actual state of social sustainability was investigated in the enterprise.

The model approach is based on a combined top-down and a bottom-up approach: In addition to the statistical data interviews with managers provide first clues about the status quo. Workshops with employees of different divisions and hierarchical levels use the experiences of the employees in order to elaborate relevant solutions for identified problems and/or weaknesses. A subsequent investigation via questionnaire extends the number of the persons involved and offers the possibility to obtain appraisals and propositions of all member of the enterprise, which adds to the general overview of social sustainability in the enterprise.

The pilot enterprise got a detailed overview of its present state concerning social sustainability by summarising the results of the different steps in an analysis report. On the basis of the analysis firm specific guidelines were compiled enabling this enterprise to systematically implement social sustainability into its activities.

These guidelines provide the pilot company with guidance on how to implement a CSR monitoring system without the need of expensive external consulting. The main issue is to produce a device that can easily be adjusted to a company's needs, is easy to handle and does not only comprehend checklists of criteria, but also serves as a guidance to find out 'how to do CSR in the company'. The guidelines also refer to interfaces to management models (like the EFQM system) and sustainability reporting (according to the GRI reporting guidelines). The focusing on a single enterprise and the firm specific adjustment of materials make sure that the compiled guidelines are 'custom-made' and relevant both.

Kurzfassung 5 Seiten (Deutsch)

Einleitung

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ meint die Erfüllung unserer heutigen Bedürfnisse bei gleichzeitiger Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse zukünftiger Generationen. Er bezieht sich auf wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche/soziale Bereiche. Eine nachhaltige Entwicklung macht wirtschaftlichen Erfolg diesen zum gleichberechtigten Bestandteil einer Entwicklung, die auch auf die natürliche Umwelt und auf soziale Aspekte Rücksicht nimmt.

Nach der ursprünglichen Dominanz von Umweltfragen trat im Laufe der Zeit die soziale Nachhaltigkeit verstärkt in den Vordergrund, die seit einiger Zeit in Bezug auf Unternehmen oftmals unter dem Begriff „CSR“ (Corporate Social Responsibility) diskutiert wird. Die Idee von CSR besteht darin, Unternehmen zu motivieren, auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Dabei werden nicht nur gesetzliche Regelungen erfüllt, sondern darüber hinaus wird freiwillig in MitarbeiterInnen, die Umwelt und die Beziehungen zum Unternehmensumfeld investiert. Letztlich führt die freiwillige Übernahme von Verantwortung für MitarbeiterInnen und gesellschaftliches Umfeld eine win-win-Situation herbei.

Dem Projekt BLISS liegen folgende Hypothesen zu Grunde:

- Auf dem Weg in eine High-Tech- und Wissensgesellschaft ist die Humanressource ein wichtiges Kapital.
- Wahrnehmen sozialer Verantwortung in Form von sozial nachhaltiger Unternehmensführung, Stärken von sozialer Kompetenz und Qualifizierung der MitarbeiterInnen in Unternehmen sind Voraussetzung für die Sicherung des Forschungs- und damit High-Tech-Standortes Österreich; nur dadurch kann im Wettbewerb um hoch qualifizierte MitarbeiterInnen gepunktet werden. Durch (sozial) nachhaltig wirtschaftende Unternehmen wird der Wirtschaftsstandort Österreich abgesichert, die Attraktivität des Standortes gesteigert und neue Zukunftspotenziale erschlossen.
- Ein Unternehmen darf neben der Stärkung seiner internen Sozialkompetenz („Sozioeffizienz“) seinen Beitrag zu regionaler und gesellschaftlicher Entwicklung wie zB Chancengleichheit, internationale Verteilungsgerechtigkeit („Sozioeffektivität“) nicht außer Acht lassen. Dh Unternehmen sind nur dann als sozial nachhaltig zu bezeichnen, wenn nicht nur ihr internes soziales Gefüge auf die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen ausgerichtet ist, sondern darüber hinaus alle Geschäftsaktivitäten und Produkte bzw Dienstleistungen geeignet sind, Aspekte wie Arbeits- und Lebensqualität, soziale Stabilität und Entwicklungschancen auf zukunftsichernde Weise zu unterstützen.

Bisherige Programme und Initiativen zu „Corporate Social Responsibility“ (CSR) bedürfen einer Ergänzung durch einen „bottom up“-Ansatz, der Unternehmen ermöglicht, auf der Basis ihrer Gegebenheiten und Bedürfnisse eine Vorstellung über die Wirksamkeit ihrer bisherigen sozialbezogenen Vorgangsweise zu erlangen, Verbesserungsbedarf zu erkennen und Erfolgspotenziale von Maßnahmen einschätzen zu können.

Ziel des Projektes

Zentrales Ziel des Projektes BLISS ist es, beispielhaft für ein österreichisches Unternehmen eine praxistaugliche Anleitung („Business GuideLines Inducing Social Sustainability – BLISS“) zur Integration der sozialen Nachhaltigkeitsdimension in sein strategisches sowie operatives Management zur Verfügung zu stellen.

Das Pilot-Unternehmen

Als Pilot-Unternehmen nahm die in der Oststeiermark ansässige Baufirma Strobl am Projekt teil. Neben der in Preding beheimateten Baufirma zählen zur Unternehmensgruppe die Zimmerei Strobl Holzbau und „DieNeuen“, eine seit 1989 gemeinsam mit der Firma Reisinger betriebene Firma, die Privaten und Gewerbetreibenden FullService und Gesamtlösungen für

den Baubereich bietet. Alle drei Unternehmensgruppen haben sich an der BLISS-Untersuchung beteiligt.

Die Unternehmensgruppe („Strobl Bau Weiz,“ „Strobl Holzbau“ und „DieNeuen“) beschäftigte im Jahr 2004 ca. 320 MitarbeiterInnen.

Grundlagen des Projektes

BLISS unternimmt die Entwicklung einer Anleitung für die Einführung sozialer Nachhaltigkeit im Partnerunternehmen. Ausgangspunkt stellt dabei das vom Projektpartner alpha nova entwickelte Modell der sozialen Unternehmensanalyse dar. Das Modell wurde weiter entwickelt und optimiert sowie im Partnerunternehmen getestet. Auf dieser Grundlage wurden dann die Guidelines sowie die zur Messung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung geeigneten Indikatoren erstellt.

Der Projektablauf von BLISS umfasste die folgenden inhaltlichen Arbeitspakete (AP):

- AP 2: Modell-Weiterentwicklung
- AP 3: Durchführung der Unternehmensanalyse
- AP 4: Entwicklung von Guidelines und Indikatoren

Modell-Weiterentwicklung

Das ursprüngliche Modell von alpha nova wurde von den beiden anderen Projektpartnern einer wissenschaftlichen Evaluierung unterzogen und um fehlende Teile ergänzt. Damit ist gewährleistet, dass die Berücksichtigung von (innerbetrieblichen) sozialen, regionalen und gesamtgesellschaftlichen Aspekten möglichst umfassend erfolgt. Das weiterentwickelte Modell wurde anschließend beispielhaft in einem Unternehmen eingeführt. Die erhaltenen Ergebnisse stellten die Grundlage für die Entwicklung von unternehmensspezifischen Guidelines dar. Die mit der Modellentwicklung verbundene Analyse von Literatur hatte einen dreifachen Fokus:

1. Welche Konzepte und Begriffe spielen im Zusammenhang mit sozial nachhaltiger Unternehmensführung eine Rolle?

Im Zusammenhang mit sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen sind folgende Begriffe und Konzepte relevant, die auf ihre Bedeutung für BLISS untersucht wurden: Corporate sustainability, Stakeholdertheorie, Corporate Accountability, Corporate Citizenship, Corporate Responsibility, Corporate Social Responsibility. Im Team wurde entschieden, innerhalb des Projektes BLISS die beiden Begriffe „soziale Nachhaltigkeit“ und „Corporate Social Responsibility“ synonym zu verwenden.

2. Welche Instrumente existieren bereits und was davon lässt sich für eine Modell-Erweiterung nutzen?

Eine Fülle von CSR-relevanten Materialien wurde gesichtet. Die folgenden Instrumente und Anleistungen lieferten für BLISS gute Ansatzpunkte: Soziales Audit, SAFE (Sustainability Assessment for Enterprises), Dänischer Sozial-Index, Schweizer „kmusocialkit“, IMPULS.

3. Welche Schnittstellen zu gängigen Managementmodellen und Nachhaltigkeitsberichterstattung sind zu beachten?

Bereits eingesetzte Instrumente lassen sich in Managementstandards und Instrumente für Nachhaltigkeitsberichterstattung untergliedern. BLISS hat die Managementsysteme EFQM der European Foundation for Quality Management) und BSC (Balanced Scorecard) sowie die Richtlinien der GRI (Global Reporting Initiative) für Berichterstattung näher betrachtet.

Die Ergebnisse der Recherche flossen in die Überarbeitung des alpha nova Modells ein. Das Modell der mehrstufigen Erhebung wurde beibehalten und um die Erhebung der Außensicht ergänzt. Dieses Modell geht davon aus, dass, aufbauend auf den Ergebnissen der vorhergehenden Phase, die relevanten bzw. noch zu beantwortenden Fragestellungen immer weiter eingegrenzt und fokussiert werden können. Gleichzeitig werden im Zeitverlauf immer größe-

re Personenkreise, auf der letzten Stufe möglichst alle MitarbeiterInnen, eingebunden, um deren Potenzial bestmöglich zu nutzen und das Unternehmen in Richtung soziale Nachhaltigkeit weiter zu entwickeln. Regelmäßige Informationen über Projektverlauf und erhaltene Zwischenergebnisse sind wichtige Rahmenbedingungen dieser Analyse. Diese Analyse erhebt nicht nur den Status-Quo im Unternehmen, sondern ist bereits eine erste Maßnahme der Weiterentwicklung des Unternehmens im Bereich sozialer Nachhaltigkeit.

Das Ausgangsmodell wurde in Bezug auf inner- und vor allem auch außerbetriebliche Ansatzpunkte sozialer Nachhaltigkeit ergänzt und an das teilnehmende Pilot-Unternehmen, die Unternehmensgruppe Strobl, angepasst. Mögliche Schnittstellen zu Management-modellen sowie zu Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden von Anfang an berücksichtigt.

Folgende Werkzeuge wurden überarbeitet und erweitert:

- Statistische Datenerhebung
- Gesprächsleitfaden für die Befragung von Management und Führungskräften
- Fragebogen für die Befragung von MitarbeiterInnen.

Darüber hinaus wurden folgende Materialien neu entwickelt:

- Fragebogen für die Befragung von LieferantInnen
- Fragebogen für die Befragung von KundInnen
- Interviewleitfäden für die Befragung von regionalen Meinungsbildnern.

Durchführung der Unternehmensanalyse

Das entwickelte Analyse-Instrumentarium wurde im teilnehmenden Pilot-Unternehmen eingesetzt, um den Ist-Stand des Unternehmens in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit zu erheben und gleichzeitig die Effektivität des Instrumentariums zu überprüfen.

Die Unternehmensanalyse fand im Zeitraum von September 2004 bis Februar 2005 statt. Die mehrstufige Vorgangsweise umfasste die Erhebung von statistischen Daten, 16 Interviews, 3 Workshops und eine schriftliche Befragung aller MitarbeiterInnen.

Die statistischen Daten zu den Themen Beschäftigung, Gesundheit & Sicherheit, Training & Weiterbildung, Vielfalt & Chancen wurden durch die Personalabteilung erhoben, wobei die saisonale Beschäftigungsschwankung durch die Heranziehung von drei Stichtagen berücksichtigt wurde.

Im Zuge der persönlichen Interviews wurden Mitglieder der Geschäftsführung, AbteilungsleiterInnen und Meister, ein Betriebsrat und ein externer Berater befragt. Die Gespräche zeichneten sich durch eine große Offenheit aus. Sie gaben einen guten Einblick in Unternehmens-Philosophie und Kultur, Strukturen und Abläufe und umfassten Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit in den Bereichen Arbeitspraxis und Arbeitsqualität, Beziehungen zu KundInnen, MitbewerberInnen, LieferantInnen, Region und Gesellschaft.

Eine erste Analyse der Interviews ergab einige für die Unternehmensgruppe relevante Themenstellungen sozialer Nachhaltigkeit, die in Form von drei Workshops à 4 Stunden mit in Summe 40 MitarbeiterInnen aus allen Hierarchieebenen weiter bearbeitet wurden. Diese Workshops verfolgten mehrere Ziele, und zwar:

- Aktivierung und Einbindung von MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchie-Ebenen,
- Ergänzung bzw. Modifikation des, durch Interviews und statistische Daten-Erhebung erhaltenen, Befundes durch andere Sichtweisen,
- Schwerpunktsetzung (was ist wichtig, was weniger wesentlich),
- Erarbeiten von Lösungsansätzen für die als wesentlich identifizierten Handlungsfelder.

Die Fragebogen-Erhebung fand im Jänner 2005 statt und erreichte 319 MitarbeiterInnen. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die Motivation der MitarbeiterInnen, im Unternehmen „gestalterisch mitzuwirken“, war in dieser Phase der Erhebung auf allen Hierarchieebenen

außerordentlich hoch. Dies zeigt sich neben der hohen Rücklaufquote (70%) in der großen Anzahl an ergänzenden Kommentaren und Änderungsvorschlägen.

Im Mai 2005 wurden 19 KundInnen und 13 LieferantInnen der Unternehmensgruppe mittels Fragebogens kontaktiert, davon kamen 7 KundInnen- und 3 LieferantInnen-Fragebögen ausgefüllt zurück. Zusätzlich wurden zwei Interviews mit BürgermeisterInnen der Region mit Hilfe eines strukturierten Interview-Leitfadens geführt.

Die durch die unterschiedlichen Erhebungsinstrumente erhaltenen Informationen wurden in einem Analysebericht zusammengefasst. Dieser 44seitige Bericht orientiert sich an dem EFQM-Modell und wurde in einem eigenen Bericht um die Außensicht auf die Unternehmensgruppe ergänzt.

Entwicklung von Guidelines

Dem Hauptziel des Projektvorhabens BLISS entsprechend wurde, basierend auf den zuvor durchgeführten Erhebungen im Pilotunternehmen, eine praxismgerechte Anleitung zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung entwickelt.

Die Guidelines wurden entwickelt, damit die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) die begonnene Miteinbeziehung sozialer Verantwortung/ Nachhaltigkeit selbstständig und in Eigenregie weiterführen kann. Auf 84 Seiten wird das Unternehmen in die Lage versetzt, zielführende Schritte zur Steigerung seiner sozialen Nachhaltigkeit zu ergreifen.

Der Beginn enthält eine Einführung in das Thema Nachhaltigkeit und deren Nutzen. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Darstellung der Prinzipien sowie der Vorteile durch die Übernahme sozialer Verantwortung für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen). Schließlich werden Ansatzpunkte für die Übernahme sozialer Verantwortung in der Unternehmensgruppe aufgezeigt.

Danach folgt eine grundlegende Einführung in die Vorgehensweise und die Besonderheiten des Konzeptes BLISS. Das anschließende Kapitel stellt den inhaltlichen Ablauf und die zeitliche Abfolge der BLISS-Untersuchung dar.

Im nächsten Abschnitt werden Ziele und Indikatoren definiert, die bei der Messung der Zielerreichung helfen und somit beitragen, die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) auf die Erreichung von sozial relevanten Zielen auszurichten. Indikatoren sind Kenngrößen, anhand derer die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) beurteilen kann, wie sehr soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung bereits umgesetzt werden konnte. Sollte bei dem einen oder anderen Indikator ein bestimmtes, selbst festgesetztes Niveau nicht erreicht werden, so können geeignete Maßnahmen zur Steigerung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung ergriffen werden. Die erhobenen Größen (Indikatoren) sind so gestaltet, dass ohne größere Mühe eine Integration in ein Managementmodell wie etwa das der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder Balanced Scorecard (BSC) möglich ist. Da sich die erhobenen Daten auch an bereits vorhandenen Instrumenten für die Nachhaltigkeitsberichterstattung orientieren, kann problemlos zumindest der, die soziale Nachhaltigkeit betreffende, Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung erstellt werden.

Da sich die Bedeutung einzelner sozialer Ziele für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) im Zeitablauf ändern kann, kann eine Anpassung der Indikatoren an veränderte unternehmensinterne bzw. -externe gesellschaftliche Rahmenbedingungen erforderlich machen. Das bedeutet aber auch, dass die bereits durchgeführte Analyse nach gewisser Zeit (zumindest in Teilen) wiederholt werden muss. Dazu stehen die bereits entwickelten Werkzeuge (Fragebögen, Gesprächsleitfäden) zur Verfügung.

Verwertung der Ergebnisse

Die Verwertung der Ergebnisse erfolgt durch die Weiterverwendung des entwickelten Leitfadens im Partner-Unternehmen. Die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ hat durch die Ernennung eines Zuständigen (in der Person des Qualitätsmanagers) und der Einrichtung eines Arbeitskreises bereits erste Schritte in die Wege geleitet.

Der Projektpartner alpha nova setzt die Ergebnisse als Weiterentwicklung seines Modells der sozialen Unternehmensanalyse auch in seinen derzeitigen Beratungstätigkeiten ein und ist in diesem Zusammenhang vom Zukunftsfonds des Landes Steiermark beauftragt, das Programm „SOZIALPROFIT“ zu entwickeln. Dieses Projektvorhaben wird vom IFZ wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Im Anschluss an eine Presse-Aussendung wurden einige Interviews bzw. Artikel zum Projekt BLISS veröffentlicht, eine englischsprachige Publikation ist bereits in Druck.

Schlussfolgerungen, Ausblick und Empfehlungen

Die Fokussierung auf ein Unternehmen und die damit verbundene unternehmensspezifische Ausrichtung der erarbeiteten Materialien stellen sicher, dass die erarbeiteten Guidelines sowohl „maßgeschneidert“ als auch umsetzungsrelevant sind. Die Kooperation mit einem Pilot-Unternehmen entspricht dabei dem von der Programmlinie „FabrikderZukunft“ verfolgten Leuchtturm-Charakter in dem Bereich sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Der darauf folgende wünschenswerte Schritt (zB im Rahmen von „Fabrik der Zukunft“) ist die Anwendung von BLISS in einigen (5 - 15) Pilot-Unternehmen, mit dem Ziel, durch die Erfahrungen in diesen (noch begleiteten) Vorreiter-Unternehmen und ihrer Vorbildwirkung möglichst viele Unternehmen dazu zu ermutigen, das Wahrnehmen sozialer Verantwortung systematisch in ihren Geschäftspraktiken zu verankern. Vergleichende Analysen ermöglichen in weiterer Folge das Ableiten von allgemein gültigen Guidelines, welche den Prozess der Implementierung von „Corporate Social Responsibility“ auf systematische Art und Weise fördern.

Gemeinsam mit bestehenden Initiativen können Unternehmensnetzwerke dazu angeregt werden, sich der Anwendung von BLISS zu „verschreiben“. In gleichem Maße ist die Verwendung von BLISS in all den Unternehmen, die durch ihre Beiträge zu der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ als Leuchttürme fungieren, erstrebenswert. Weitere Entwicklungsmöglichkeiten bestehen in der Erweiterung um das Ziel, soziale Verantwortung gemeinsam entlang der Produktkette oder für eine Region wahrzunehmen.

Einen zusätzlichen Ansatzpunkt bildet die Ausarbeitung von branchenspezifischen Leitfäden, etwa für öffentliche Einrichtungen (wie bereits im ursprünglichen Antrag vorgesehen), welche idR zwar in anderen Strukturen agieren als Unternehmen, haben durch ihren öffentlichen/gesellschaftlichen Auftrag im Prinzip aber in vielen CSR-Bereichen sowohl große Handlungsmöglichkeiten (zB Beschaffung von nachhaltigen Produkten), und können dadurch auch Vorbildwirkung entfalten.

Eine wünschenswerte Weiterentwicklung von BLISS, welche aber nur bei ausreichender Beteiligung von weiteren Pilot-Unternehmen Sinn macht, besteht in der Erarbeitung einer unterstützenden EDV- bzw Internetlösung. Diese würde zum Einen die Ergebnisaufbereitung durch die Bereitstellung von Auswertungsroutinen erleichtern, und hat zum Anderen den Ausbau in Richtung Benchmarkingtool im Blick, welches den Vergleich des eigenen Unternehmens über mehrere Jahre bzw. den Vergleich mit anderen Unternehmen (ev. der gleichen Branche) ermöglicht.

Kurzfassung 5 Seiten (Englisch)

Introduction

The term ‚sustainability‘ means the fulfilment of our current needs by simultaneously considering the needs of future generations. It refers to economic, ecological and social topics. A sustainable development gives economic success, environmental concerns and social aspects the equal weight.

Whereas environmental questions dominated in the past the social aspect of sustainability gained ground in the run the time, with regard to enterprises being often discussed for some time under the term ‚CSR‘ (Corporate Social Responsibility). CSR aims at motivating enterprises to integrate social and ecological interests into its enterprise activity on a voluntary basis. Social responsibility does not only mean that legal regulations are fulfilled, but is going beyond it by voluntarily investing into employees, environment and the relationships with different stakeholders. In the long run the voluntary taking of responsibility for employees and the social environment will lead to a win-win situation.

The following hypotheses are guiding the project BLISS:

- On the way towards a High Tech and knowledge company human resources are an important capital.
- Noticing social responsibility by of socially sustainable management, strengthening of social competences and qualification of the employees are preconditions to safeguard the research and thus High Tech location Austria; thereby scoring in the competition for highly qualified employees. Enterprises acting (socially) sustainable secure the economic situation Austria, increase its attractiveness and create new potentials for the future.
- An enterprise has to stabilise its internal social competences („Socio-efficiency“), but at the same time must not ignore its contribution to development to region and society, taking into regard e.g. equal chances, or international distribution justice („Socio-effectivity“). That means enterprises are socially sustainable, if not only their internal social structure is aligned to the needs of their employees, but beyond that all business activities and products and/or services are suitable to support aspects such as quality of life and work, social stability and development chances in future-securing way.

Past programs and initiatives for ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR) make an important contribution by raising awareness and discussing ‚social responsibility‘, but they need to be supplemented by additional instruments. These shall base on the actual conditions and needs of an enterprise, help to attain an overview over the effectiveness of their past procedures, reveal needs for improvement and support by estimating success potentials of measures.

Aim of the project

The main goal of the project BLISS is to exemplarily provide an Austrian enterprise with a practice-suited guidance (‘Business GuideLines Inducing Social Sustainability – BLISS’) for integrating the social dimension of sustainability into its strategic as well as operational management.

The pilot company

As a pilot the construction company Strobl, located in the eastern part of Styria (Province of Austria). Apart from the construction company ‚Strobl Bau Weiz‘, two other entrepreneurial groups participated in the project: the carpentry ‚Strobl Holzbau‘, founded 1989 together with the company Reisinger, and ‚DieNeuen‘, a craftsmen firm, which offers full service and integrated solutions for private and commercial clients.

In the year 2004 the entrepreneurial group ‚Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen‘ had approximately 320 employees.

The Background of the project

Main aim of BLISS is to provide a guidance on how to introduce social sustainability in the partner enterprise. Starting point thereby is the analysis model developed by the project partner alpha nova. This model was optimised as well as tested in the partner enterprise. On this basis guidelines as well as indicators suitable for the measurement of social sustainability/responsibility were then provided.

The scientific work of BLISS covered the following work packages:

- Revision of the alpha nova model
- Analysis in the pilot company
- Development of guidelines and indicators

Revision of the alpha nova model

The original model of alpha nova was scientifically evaluated by the two other project partners and supplemented with missing parts. This ensures that the consideration of (in-plant) social, as well as regional and societal aspects takes place as comprehensively as possible. Afterwards the revised model was introduced exemplarily to the pilot enterprise. The results received were taken as the basis for the development of firm specific guidelines.

The analysis of literature, as a preliminary work for the model revision, had a three-way focus:

1. Which concepts and terms are important with respect to socially sustainable management in enterprises?

The following terms and concepts were found to be relevant for the aim of BLISS and thus looked at more closely: Corporate sustainability, Stakeholder theory, Corporate Accountability, Corporate Citizenship, Corporate Responsibility, Corporate Social Responsibility. The team decided to use the two terms ‚social sustainability‘ and ‚Corporate Social Responsibility‘ synonymously within the project BLISS.

2. Which instruments do exist and which of them are useful for revising the model?

Many existing CSR materials were screened. The following instruments and guidances were found to be particularly useful with respect to BLISS: the Austrian ‚Social Audit‘, the German ‚SAFE (Sustainability Assessment for Enterprises)‘, the Danish ‚Social Index‘, the Swiss ‚kmusocialkit‘, and the Austrian ‚IMPULS‘.

3. Which interfaces to common management models and sustainability reporting are to be considered?

Instruments already in use can be subdivided into management standards and instruments for sustainability reporting. BLISS especially considered the management systems EFQM (of the European Foundation for Quality Management) and BSC (Balanced Scorecard) as well as the reporting guidelines of the GRI (Global Reporting Initiative).

The results of the screening were taken into account when revising the alpha nova model. The model of a stepwise analysis was maintained and supplemented by integrating the external view. This model is based on the assumption, that, relying on the results of the preceding phase, relevant questions, and questions still to be answered respectively, can be limited and focused. At the same time more and more groups of persons are involved, covering in the last stage all employees, thus using the potential of all stakeholders efficiently in order to support the joint development of the company towards social sustainability. Regular information about the project and intermediate results is important and basic condition. The analysis does not only raise the status quo in the enterprise, but is already a first CSR measure within the company.

The initial model was supplemented with other aspects of social sustainability and adapted to the participating pilot enterprise, the entrepreneurial group Strobl. Possible interfaces to management models as well as to sustainability reporting were considered from the outset.

The following tools were revised and extended:

- Statistical data acquisition
- interview guides for the survey of management and high-level personnel
- questionnaire for the survey of employees.

Beyond that the following materials were newly developed:

- questionnaire for the survey of suppliers
- questionnaire for the survey of customers
- interview guides for the survey of regional opinion makers.

Carrying out the company analysis

After developing the set of methods for analysing the company they were applied in the pilot company, in order to investigate the companies state as to social sustainability, and to prove the effectiveness of the methods, at the same time.

Analysing the company took place from September 2004 to February 2005. Our approach comprised several steps, including the investigation of statistical data, 16 personal interviews, 3 workshops and a written inquiry of all employees.

The staff department provided statistical data concerning employment, health and safety, (advanced) training, diversity and chances. The seasonal fluctuation within the company was met by taking into account three different reporting dates.

Members of the company management, officers of the company, foremen, a member of the work council and an external consultant took part in personal oral interviews. The interviewees showed a great interest and spoke quite frankly, so that the BLISS team gained a good insight into the company's philosophy and culture, structures and procedures. The interviews focused on different fields of socially sustainable action like procedures and quality of work, relations to customers, suppliers, competitors and to regional and societal stakeholders.

A first analysis of the interviews resulted in a first focusing on several topics concerning social sustainability within the pilot company. These were investigated more closely by organising 3 workshops (lasting 4 hours each), involving a total of 40 employees from all hierarchical levels. The workshops aimed to

- activate and integrate employees from different departments of the company and different hierarchical levels,
- to supplement and modify the results of the statistical evaluation and the interviews by gaining various insights
- to place the main focus on the fields of action we found to be crucial
- to work out measures for the identified fields of action.

The investigation via questionnaire took place in January 2005 and reached 319 employees. In this phase, we found members of all hierarchic levels very willing to cooperate and extraordinarily motivated to contribute to change within the company in a creative way. This is reflected in a very high rate of return (70%) as well as in the great number of additional comments and modification proposals given in the questionnaire.

In May 2005 we contacted 19 customers and 13 suppliers of the 'Strobl' group of companies via another questionnaire. 5 customers and 3 suppliers returned the questionnaires. In addition to that we interviewed two regional mayors with the help of a structured interview-guideline.

The results provided by the various methods of inquiry were summarised in an “analysis report“, which covers 44 pages. The structure of the report is being geared to the EFQM-model. The external view on the company is portrayed in a separate paper.

Development of Guidelines

According to the main goal of the BLISS project and based on the inquiries carried out beforehand the BLISS team developed a guidance to socially sustainable management which meets the requirements of the “Strobl” group of companies.

Developing the guidelines aimed at enabling the “Strobl”-group of companies to continue on their way to integrating social sustainability into company policy, acting on their own and without external help. 84 pages give advice on how to upgrade social sustainability throughout the company.

The guidelines embark upon explaining the topic of social sustainability and demonstrate its use for the company. The main focus thereby lies on portraying the principles and the advantages that social sustainability will bring about to ‘Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen’. Eventually the guidelines show the starting points where the company can assume social responsibility.

The guidelines continue by introducing the special approach of the BLISS concept. The following chapter focuses on the content and the process of the BLISS inquiry, followed by the definition of indicators, which are meant to help in measuring whether the defined objectives have been achieved. By the help of indicators the company can concentrate on reaching socially relevant objectives and evaluate to which extent social sustainability/responsibility has already been implemented. If the company should fail to reach a certain, self-determined level as to some of the indicators they can take steps for increasing the level of social sustainability.

Without having to try hard, the indicators can be integrated into management models like that of the European Foundation for Quality Management (EFQM) or into a Balanced Scorecard (BSC). As the retrieved data refer to common instruments of sustainability reporting (GRI guidelines), at least the parts of sustainability reports concerning social sustainability can easily be issued.

As the significance of different social objectives may vary over time, it may be necessary to adjust the indicators to altered set-ups. This may imply a re-evaluation of the company’s state as to social sustainability. To allow that, the guidelines contain all the materials developed, including questionnaires, guidelines for interviews etc.

Dissemination of Results

The results of the BLISS approach and the guidelines will be applied in the pilot company. ‘Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen’ have already appointed a responsible person (the quality manager) and established a working committee.

Project partners from alpha nova plan to use the results of the BLISS project in their further consulting activities. In this context the Styrian ‘Zukunftsfonds’ assigned the development of ‘SOZIALPROFIT’-programme to alpha nova and the IFZ, which will give scientific advice to the programme and evaluate pilot phase and outcomes.

Subsequent to a press release several articles and interviews have been published, an article in English is in print. Further publications on the BLISS project and additional contacts with the media are aimed at.

Conclusions, Outlook and Recommendations

Focusing on a single company and therefore tailoring the guidelines to the requirements of the “Strobl” group of companies ensure that the output of the BLISS project can be applied within the pilot company. Cooperating with a pilot company is in full accordance with the approach of the ‘factory of tomorrow’ aiming at constructing ‘lighthouses’ with respect to social sustainability.

A next desirable step would be to apply the BLISS concept to several (5 to 15) enterprises, still giving appropriate coaching. Their experience would be meant to encourage as many enterprises as possible to integrate social responsibility.

Further analyses allow elaborating general recommendations in form of guidelines fostering the systematic implementation of social sustainability.

Together with initiatives already existing, networks of enterprise can be motivated to commit themselves to the BLISS approach. Eventually networks can take on social responsibility for a region or along the value chain. In addition to that, the application of the BLISS concept would be worthwhile in enterprises acting as ‘lighthouses’ of the ‘factory of tomorrow’.

Elaborating specific guidelines for different branches or, e.g. the public sector (as already planned in the initial project proposal), would be another challenging activity. Public organisations usually work in different settings than private ones do, but as to CSR they both have a wide range of opportunities to act (like purchasing sustainable products) AND can serve as role models for the private sector.

Finally, given the interest of many enterprises, the BLISS model could be transformed into an IT-/internet-based solution. This would facilitate the processing and the evaluation of the data and also allow for benchmarking the results within the organisation over time and with results of other companies (of e.g. the same business branch).

1 Einleitung

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird seit mehreren Jahren intensiv diskutiert und hat mittlerweile auch in Unternehmen Einzug gehalten. Nachhaltigkeit meint die Erfüllung unserer heutigen Bedürfnisse bei gleichzeitiger Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse zukünftiger Generationen. Dabei bezieht sich der Begriff auf wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche/soziale Bereiche. Eine nachhaltige Entwicklung verlangt nicht den Verzicht auf wirtschaftlichen Erfolg, sondern macht diesen zum gleichberechtigten Bestandteil einer Entwicklung, die auch auf die natürliche Umwelt und auf soziale Aspekte Rücksicht nimmt.

Eine 1983 von den Vereinten Nationen als unabhängige Sachverständigenrunde gegründete Weltkommission für Umwelt und Entwicklung unter dem Vorsitz der damaligen Ministerpräsidentin von Norwegen, Gro Harlem Brundtland, veröffentlichte 1987 ihren Zukunftsbericht „Our common future“. Die zentrale Strategieformel des so genannten Brundtland-Berichts lautete „sustainable development“. „Sustain“ bedeutet so viel wie „standhalten, aushalten, aufrechterhalten, wahren, beibehalten“. „Sustainable“ kann mit „dauerhaft“ oder „dauerhaft aufrecht erhaltbar“ übersetzt werden, dennoch wurde in der deutschen Übersetzung der Begriff „nachhaltig“ gewählt. Es geht um ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen den menschlichen Bedürfnissen einerseits und den begrenzten Raum-, Ressourcen- und Regenerationskapazitäten der Erde andererseits. Ziel ist es, einen fairen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen jetzt und zukünftig lebender Generationen herzustellen.

Sah man zunächst die Umweltfragen im Zentrum der Bemühungen um Nachhaltigkeit, so trat im Laufe der Zeit die soziale Nachhaltigkeit mehr und mehr in den Vordergrund. Seit einiger Zeit wird vor allem in Bezug auf Unternehmen oftmals der Begriff „CSR“ (Corporate Social Responsibility) anstelle des Begriffes „soziale Nachhaltigkeit“ verwendet.

Hierbei stehen ebenfalls die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit im Vordergrund, doch werden auch Umweltaspekte mit einbezogen. Die Idee von CSR besteht darin, Unternehmen zu motivieren, auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Dabei bedeutet soziale Verantwortung, dass nicht nur gesetzliche Regelungen erfüllt werden, sondern dass darüber hinausgehend freiwillig in MitarbeiterInnen, die Umwelt und die Beziehungen zum Unternehmensumfeld investiert wird. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die freiwillige Übernahme von Verantwortung für MitarbeiterInnen und gesellschaftliches Umfeld eine win-win-Situation herbeiführt oder wie Viscount Etienne Davignon (Vorsitzender der Société Générale de Belgique und des CSR Europe Advisory Board) meint, was auch immer soziale/gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen genau ist, es geht nicht um „Charity“ (Nächstenliebe), noch ist es eine PR-Übung für Unternehmen. Es geht um intelligente Eigeninteressen, die auch für die Gesellschaft nutzbringend sind.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird auch auf politisch-administrativer Ebene vermehrt thematisiert. Kinderarbeit, unmenschliche Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern oder Finanzskandale sind immer wieder Themen öffentlicher Diskurse.

Gleichzeitig, mit Festlegung der strategischen Ziele der Europäischen Union beim Lissabon-Gipfel im Jahr 2000 (Beschäftigung, ökonomische Verbesserungen und sozialer Zusammenhalt) appellierte der Europäische Rat auch an die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR – Corporate Social Responsibility) und ersuchte um Beiträge von Unternehmen, zur Erreichung dieser Ziele. Ergänzend wurde vom Europäischen Rat in Goetheburg 2001 beschlossen, dass die Strategie zu Nachhaltiger Entwicklung der EU auch die Umweltdimension mit einschließt. Der Lissabon-Gipfel war auch der Ausgangspunkt für die gegenwärtige EU-Debatte, dem das Grünbuch (CEC 2001), die Mitteilung der Kommission zu CSR (CEC 2002) und der europäische Stakeholder-Dialog (EMSF 2004) folgten.

Dem Projekt BLISS liegen folgende Hypothesen zu Grunde:

- Auf dem Weg in eine High-Tech- und Wissensgesellschaft ist die Humanressource ein wichtiges Kapital.
- Wahrnehmen sozialer Verantwortung in Form von sozial nachhaltiger Unternehmensführung, Stärken von sozialer Kompetenz und Qualifizierung der MitarbeiterInnen in Unternehmen sind Voraussetzung für die Sicherung des Forschungs- und damit High-Tech-Standortes Österreich; nur dadurch kann im Wettbewerb um hoch qualifizierte MitarbeiterInnen gepunktet werden. Durch (sozial) nachhaltig wirtschaftende Unternehmen werden der Wirtschaftsstandort Österreich abgesichert, die Attraktivität des Standortes gesteigert und neue Zukunftspotenziale erschlossen.
- Ein Unternehmen darf neben der Stärkung seiner internen Sozialkompetenz („Sozioeffizienz“) seinen Beitrag zu regionaler und gesellschaftlicher Entwicklung wie zB Chancengleichheit, internationale Verteilungsgerechtigkeit („Sozioeffektivität“) nicht außer Acht lassen. Dh Unternehmen sind nur dann als sozial nachhaltig zu bezeichnen, wenn nicht nur ihr internes soziales Gefüge auf die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen ausgerichtet ist, sondern darüber hinaus alle Geschäftsaktivitäten und Produkte bzw Dienstleistungen geeignet sind, Aspekte wie Arbeits- und Lebensqualität, soziale Stabilität und Entwicklungschancen auf zukunftsichernde Weise zu unterstützen.

Bisherige Programme und Initiativen zu „Corporate Social Responsibility“ (CSR) leisten einen wichtigen Beitrag zu Bewusstseinsbildung und Thematisierung von „sozialer Verantwortung“, bedürfen aber einer Ergänzung durch zusätzliche Instrumente. Diese müssen auf der Grundlage eines „bottom up“-Ansatzes Unternehmen ermöglichen, ausgehend von ihren tatsächlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen eine genauere Vorstellung über die Wirksamkeit ihrer bisherigen sozialbezogenen Vorgangsweise zu erlangen, etwaigen Verbesserungsbedarf zu erkennen und Erfolgspotenziale von Maßnahmen einschätzen zu können. Betriebe werden vor allem dann Elemente der nachhaltigen Entwicklung in ihre Tätigkeiten aufnehmen, wenn:

- eine klare Zielformulierung vorliegt
- sie einen deutlich erkennbaren Vorteil für sich ableiten können
- eine Implementierung möglichst hindernisfrei umgesetzt werden kann und
- bereits bestehende Maßnahmen in das Konzept integriert werden können.

Zentrales Ziel des Projektes BLISS ist es, beispielhaft für ein österreichisches Unternehmen eine praxistaugliche Anleitung („Business GuideLines Inducing Social Sustainability – BLISS“) zur Integration der sozialen Nachhaltigkeitsdimension in sein strategisches sowie operatives Management zur Verfügung zu stellen.

Ausgangspunkt stellt dabei das vom Projektpartner alpha nova entwickelte Modell der sozialen Unternehmensanalyse dar. Da dieses Modell bereits in der Praxis eingesetzt wurde, bildet es eine gute Grundlage für die weiteren Schritte hin zu einer praxisgerechten Anleitung. Das Modell wurde von den beiden anderen Projektpartnern nochmals einer wissenschaftlichen Evaluierung unterzogen und um fehlende Teile ergänzt. Damit ist gewährleistet, dass die Berücksichtigung von (innerbetrieblichen) sozialen, regionalen und gesamtgesellschaftlichen Aspekten möglichst umfassend erfolgt. Das weiterentwickelte Modell wurde anschließend beispielhaft in einem Unternehmen eingeführt. Die erhaltenen Ergebnisse stellten die Grundlage für die Entwicklung von unternehmensspezifischen Guidelines dar.

Als Pilot-Unternehmen nahm die in der Oststeiermark ansässige Baufirma Strobl am Projekt teil. Die durch den, dem Antrag beigelegten, „letter of interest“ zugesagte Teilnahme der Baufirma Strobl konnte um weitere Bereiche der Unternehmensgruppe erweitert werden, und zwar um die Bereiche „Holzbau Strobl“ und „DieNeuen“.

Der vorliegende Endbericht widmet sich zunächst einer genaueren Beschreibung der verfolgten Ziele (in Kapitel 2) und beschreibt die Grundlagen des Projektes (Verwendete Methoden und Daten (Kapitel 3.1), Stand der Technik (Kapitel 3.2), Neuerungen sowie Vorteile gegenüber dem Ist-Stand (Kapitel 3.3)).

Die anschließende Vorstellung der Projekt-Inhalte und Ergebnisse in Kapitel 4 orientiert sich an den Phasen bzw. inhaltlichen Arbeitspaketen der Projekt-Durchführung:

- AP 2: Modell-Weiterentwicklung
- AP 3: Durchführung der Unternehmensanalyse
- AP 4: Entwicklung von Guidelines

In AP 2 wurde als Grundlage für die Modell-Weiterentwicklung eine umfangreiche Recherche durchgeführt. Kapitel 4.1 stellt die für BLISS relevanten Begriffe und Konzepte vor, Kapitel 4.2 gibt einen Überblick über Management-Systeme und Instrumente der Berichterstattung, und Kapitel 4.3 konzentriert sich auf ausgewählte Initiativen, die nach Ansicht des BLISS-Teams gute Ansatzpunkte bieten.

Eine Beschreibung der auf Grundlage der Recherche überarbeiteten Analyseinstrumente findet sich in Kapitel 4.4.

Die weiterentwickelten Analyse-Instrumente wurden im teilnehmenden Pilot-Unternehmen eingesetzt, um den Ist-Stand des Unternehmens in Bezug auf Fragestellungen sozialer Nachhaltigkeit zu erheben. Die Durchführung dieser Unternehmensanalyse wird in Kapitel 4.5 beschrieben.

Im Anschluss an die Unternehmens-Analyse wurde für die Unternehmensgruppe eine Anleitung („Guidelines“) zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung entwickelt. Kapitel 4.6 umfasst eine Beschreibung des für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ erstellten BLISS-Leitfadens, gibt Einblick in das zu Grunde gelegte Indikatoren-Konzept und verweist auf die nutzbaren Schnittstellen zu bestehenden Managementmodellen und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Die Kapitel 5 und 6 widmen sich dem Beitrag des Projektes zu den Zielen der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ und stellen die Aktivitäten in Bezug auf Ergebnisverwertung dar.

Das Kapitel 7 fasst Schlussfolgerungen fachlicher Natur zusammen und skizziert, in welcher Weise das Projektteam mit den erarbeiteten Ergebnissen weiter arbeitet und für welche weiteren Zielgruppen die gewonnenen Erkenntnisse nutzbar sind. Der anschließende Ausblick (Kapitel 8) hat Chancen und Risiken bei der Umsetzung in Richtung Demonstrationsprojekt im Blick und gibt Empfehlungen für den weiterführenden Forschungsbedarf.

Das Literatur-, Abbildungs-, und Tabellenverzeichnis (Kapitel 9) ist am Schluss des Berichtes zu finden, Kurzfassungen in Deutsch und Englisch sind dem Bericht vorangestellt.

In einem eigenen Anhang zum Endbericht sind zur Dokumentation und Illustration der Projektdurchführung die verwendeten Erhebungsinstrumente, der BLISS-Leitfaden sowie eine zugehörige Indikatoren-Liste auszugsweise zusammengestellt, soweit sie nicht vertrauliche Informationen enthalten. Presseinformation und verwendeter Presseverteiler sind ebenfalls Teil des Anhangs.

2 Ziele des Projektes

Hauptziel des Projektvorhabens BLISS war es, für das Pilotunternehmen eine praxisgerechte Anleitung („Guidelines“) zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung zu entwerfen.

Dabei wurde ein bereits bestehendes und erfolgreich eingesetztes Modell der „sozialen Unternehmensanalyse“ wissenschaftlich überprüft und erweitert. Die Erweiterung erfolgte vor allem dahin gehend, dass der Schritt von der bloßen Analyse der innerbetrieblichen Sozialsituation zu einer sozial nachhaltigen Unternehmensführung vollzogen wurde. Der anschließende Einsatz im ausgewählten Pilotunternehmen diente der Entwicklung einer für das teilnehmende Unternehmen praktikablen Anleitung, wie dieses Unternehmen den Prozess zur Verankerung unternehmensinterner sozialer, regionaler und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung in die Wege leiten kann.

Um die Integration des entwickelten Modells in das Unternehmen zu gewährleisten, setzte die Entwicklung bei bereits erprobten Managementinstrumenten und Instrumenten zur (Nachhaltigkeits-)Berichterstattung an.

Die Konzentration auf nur ein Unternehmen und die Entwicklung von unternehmensspezifischen Guidelines, die auf die Bedürfnisse des Partner-Unternehmens zugeschnitten sind, stellten sicher, dass die Einführung eines dauerhaften Prozesses zur Implementierung sozialer Nachhaltigkeit innerhalb der Projektlaufzeit von 10 Monaten auch erreicht werden konnte.

Pilotpartner des Projektes war ein ausgewähltes österreichisches Unternehmen, die Baufirma Strobl. Die Baufirma Strobl belegte die für die Projektteilnahme erforderlichen Eigenleistungen (in Form von Zeit, Personal, Infrastruktur und Sachkosten) in einer dem „letter of interest“ beigelegten Aufstellung. Die Baufirma Strobl betonte dabei, dass die umfangreichen ins Projekt einzubringenden Leistungen eine hohe Motivation darstellten, die erhaltenen Ergebnisse in weiterer Folge auch tatsächlich umzusetzen.

Zu Beginn wurden vom BLISS-Team gemeinsam mit der Unternehmensleitung die zu untersuchenden Unternehmensbereiche festgelegt. Dabei fand eine Erweiterung der einzubindenden Bereiche statt: Die durch den dem Antrag beigelegten „letter of interest“ zugesagte Teilnahme der Baufirma Strobl konnte um weitere Bereiche der Unternehmensgruppe erweitert werden, und zwar um die Bereiche „Holzbau Strobl“ und „DieNeuen“.

Alle Projekt-Teilziele (Modell-Weiterentwicklung, Durchführung der Unternehmensanalyse, Entwicklung von Guidelines) wurden innerhalb der Projektlaufzeit vollständig erreicht. Die unternehmensspezifischen Guidelines und Indikatoren wurden Mitte August 2005 an die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ übermittelt.

3 Grundlagen des Projektes

3.1 Verwendete Methoden und Daten

Diesem Projekt lagen folgende methodische Überlegungen zu Grunde:

- Ausgangspunkt für die Entwicklung der Guidelines zur sozial nachhaltigen Unternehmensführung war das Modell „Soziale Unternehmensanalyse“, welches von Projektpartner alpha nova/sozialprofit entwickelt und bereits mit einem steirischen Großunternehmen getestet wurde.
- Grundsätzlicher Projektzugang war die praktische Arbeit mit und in Unternehmen. Die Entwicklung von Vorgaben zur sozial nachhaltigen Unternehmensführung kann nicht allein „top-down“ durch theoriegeleitete Entwicklung von Handlungsempfehlungen erfolgen, sondern muss an den Bedürfnissen und den tatsächlichen Gegebenheiten von Unternehmen orientiert sein. Dieser „bottom-up“-Approach garantiert die bestmögliche Umsetzbarkeit der Ergebnisse in der unternehmerischen Praxis.
- Wahrnehmen sozialer Verantwortung muss von der Unternehmensführung gewollt sein und aktiv und unter Beteiligung aller MitarbeiterInnen gemanagt werden. Checklisten und Analysen alleine genügen aber nicht, vielmehr bedarf es einer Anleitung („Guidelines“), um zu entscheiden, welche Aspekte unternehmensinterner sozialer, regionaler und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung durch geeignete Maßnahmen zu verbessern sind und ua Eingang in das strategische Management finden sollen.
- Die Kooperation zwischen wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen und einem gemeinnützigen in praktischer Umsetzung erfahrenen Dienstleistungsunternehmen ermöglichte einen interdisziplinären Zugang. Auch die Erfahrungen der wissenschaftlichen Projektpartner mit ökologischer Nachhaltigkeit und Innovationsmanagement in Unternehmen konnten für das Projektvorhaben nutzbar gemacht werden.
- Im Projekt wurden va sozialwissenschaftliche Methoden (qualitative Interviews und quantitative Befragungen) im teilnehmenden Unternehmen eingesetzt. Darüber hinaus wurden Workshops als Mittel der aktivierenden Bildungsarbeit in den Firmen durchgeführt, um eine hohe Identifikation mit dem Projekt zu erreichen.

Inhaltlich gliederte sich das Projekt in 4 Arbeitspakete:

AP 1: Projektmanagement

AP 2: Modell-Weiterentwicklung

AP 3: Durchführung von sozialen Unternehmensanalysen

AP 4: Entwicklung von Guidelines

Die methodische Vorgangsweise in diesen einzelnen Arbeitspaketen wird im Folgenden kurz beschrieben.

3.1.1 Projektmanagement

Wesentlicher Bestandteil des Projektmanagements, war (zusätzlich zu Kontakten zum Programmmanagement „Fabrik der Zukunft“, Teilnahme an den „Fabrik der Zukunft“-Veranstaltungen, Projektkoordination, Einhaltung bzw. gegebenenfalls Anpassung des Zeitplans sowie Qualitätskontrolle im Projekt und Erstellung des Endberichts) ein regelmäßiger

„Jour fixe“, der alle 6 bis 8 Wochen abgehalten wurde, um alle Projektschritte in einem intensiven Diskussionsprozess und unter bestmöglicher Nutzung der im Projektteam vorhandenen unterschiedlichen Kompetenzen abzuwickeln. Für alle jours fixes wurden Protokolle erstellt und möglichst zeitnah ans BLISS-Team via email versandt.

Darüber hinaus fanden nach Bedarf Arbeitstreffen von einzelnen Teammitgliedern statt, wobei sich die örtliche Nähe aller drei Projektpartner als großer Vorteil erwies.

Die Hauptverantwortung für dieses Arbeitspaket lag beim Projektpartner IFZ.

3.1.2 Modell-Weiterentwicklung

Um das bestehende Modell des Projektpartners alpha nova einer wissenschaftlichen Überprüfung zu unterziehen, führten die beiden wissenschaftlichen Partner (d.h. IFZ und Inno) zunächst eine umfangreiche Recherche durch. Die damit verbundene Analyse hatte einen dreifachen Fokus: Welche Konzepte und Begriffe spielen im Zusammenhang mit sozial nachhaltiger Unternehmensführung eine Rolle? Welche Instrumente existieren bereits und was davon lässt sich für eine Modell-Erweiterung nutzen? Welche Schnittstellen zu gängigen Managementmodellen und Nachhaltigkeitsberichterstattung sind zu beachten?

Die Ergebnisse der Recherche flossen in die Überarbeitung des alpha nova Modells ein. Dabei lag der Schwerpunkt zum einen auf der Ergänzung der bereits enthaltenen innerbetrieblichen Themen sozialer Nachhaltigkeit um weitere CSR-relevante Fragestellungen (gesellschaftlicher und regionaler Natur) und zum anderen auf der Anpassung der Werkzeuge an das teilnehmende Pilot-Unternehmen. Des Weiteren wurde darauf geachtet, mögliche Schnittstellen zu Managementmodellen sowie zu Nachhaltigkeitsberichterstattung von Anfang an zu berücksichtigen.

Folgende Werkzeuge wurden überarbeitet:

- Statistische Datenerhebung
- Gesprächsleitfaden für die Befragung von Management und Führungskräften
- Fragebogen für die Befragung von MitarbeiterInnen.

Darüber hinaus wurden folgende Materialien neu entwickelt:

- Fragebogen für die Befragung von LieferantInnen
- Fragebogen für die Befragung von KundInnen
- Interviewleitfäden für die Befragung von regionalen Meinungsbildnern.

Die Hauptverantwortung für dieses Arbeitspaket lag beim Projektpartner IFZ. Die Überarbeitung und Neuerstellung der Analyse-Werkzeuge erfolgte gemeinsam mit dem Projektpartner Inno und in Abstimmung mit allen BLISS-Partnern.

3.1.3 Durchführung der Unternehmensanalyse

Die spezifische Vorgangsweise wurde mit dem teilnehmenden Unternehmen abgestimmt und ein individueller Ablaufplan entwickelt.

Die Unternehmensanalyse folgt einer fünfstufigen Vorgangsweise:

- Statistische Datenerhebung

- Interviews mit Führungskräften und Betriebsräten
- Workshops mit MitarbeiterInnen
- Schriftliche Befragung von MitarbeiterInnen
- Erhebung der Außensicht (KundInnen, LieferantInnen, regionale Meinungsbildner)

Die statistische Datenerhebung erfolgt mit Hilfe eines Excel-Sheets in Zusammenarbeit mit dem Personalbüro.

Leitfadengestützte Interviews mit Geschäftsführung, Personal- und Sozialverantwortlichen in den Unternehmen (Betriebsrat, AbteilungsleiterInnen, uä) ermöglichen eine umfassende innerbetriebliche Sicht auf Themen sozialer Nachhaltigkeit und geben erste Einblicke in mögliche Problemfelder. Eine Ausweitung des zu befragenden Personen-Kreises auf mehrere Verantwortungsträger in unterschiedlichen Funktionen verringert den „single informant bias“.

Die identifizierten möglichen Problemfelder werden in Workshops bearbeitet. Diese Workshops haben die Aktivierung und die Einbindung von MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen zum Ziel und nutzen das vorhandene Lösungspotenzial zum Erarbeiten von ersten (meist kurz- bis mittelfristigen) Maßnahmen.

Eine schriftliche anonyme Befragung der MitarbeiterInnen erweitert den Kreis der eingebundenen Personen nochmals und fokussiert dabei Fragestellungen auf die in den vorhergehenden Analyseschritten als für das teilnehmende Unternehmen besonders relevant erachteten. Dabei wird nicht nur der Status-Quo von möglichst vielen Personen beurteilt, sondern auch zum Einbringen von Vorschlägen eingeladen.

Diese umfassende innerbetriebliche Sicht wird ergänzt um die Sicht von KundInnen, LieferantInnen und regionalen Meinungsbildnern – und zwar mittels Fragebogens und leitfadengestützten Interviews.

Die Ergebnisse der Analyse werden in einem Analysebericht (mit Anhängen, welche die statistisch relevanten ausgewerteten Daten beinhalten) zusammengefasst.

Einbindung und Aktivierung möglichst aller MitarbeiterInnen ist wesentlicher Bestandteil des Modells - Informationen über Projektziele und Verlauf daher erfolgen regelmäßig, etwa über die Firmenzeitung.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung der Analyse ist daher die Bereitschaft der Unternehmensführung, sich auf einen Veränderungsprozess gemeinsam mit den MitarbeiterInnen einzulassen.

Die Hauptverantwortung für dieses Arbeitspaket lag beim Projektpartner alpha nova, welcher das ursprüngliche Modell entwickelt hat und überdies umfangreiche Erfahrung in der Arbeit mit Unternehmen aufweist. Bei den Zwischenbesprechungen, Präsentationen und den Workshops beteiligten sich alle Mitglieder des BLISS-Teams.

3.1.4 Entwicklung von unternehmensspezifischen Guidelines

Der für das teilnehmende Unternehmen erstellte Analyse-Bericht bildet die Basis für die Entwicklung von unternehmensspezifischen Guidelines.

Die bereits in der Analysephase von MitarbeiterInnen eingebrachten konkreten Vorschläge und Entwicklungsmaßnahmen fließen in die Erstellung von Guidelines spezifisch für das Pilot-Unternehmen ein.

Dieses Arbeitspaket verfolgt das Ziel, für das Partner-Unternehmen unternehmensspezifische Guidelines zu erarbeiten, welche dieses in die Lage versetzen, zielführende Schritte zur Steigerung ihrer sozialen Nachhaltigkeit zu ergreifen.

Die unternehmensspezifischen Guidelines orientieren sich an folgenden Leitgedanken:

Die Guidelines haben Handbuchcharakter: Zunächst enthalten sie ein prozessorientiertes Vorgehensmodell (eine Art „Phasenschema“) zur Erfassung der momentanen Situation in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit bzw zur Setzung von nachhaltigkeitssteigernden Maßnahmen. Dieses Phasenschema ist eng an das Vorgehen der vom Projektpartner alpha nova entwickelten „sozialen Unternehmensanalyse“ angelehnt.

Jeder der identifizierten Phasen werden Methoden bzw. Werkzeuge beigelegt, die in der jeweiligen Phase Anwendung finden können, und zwar in Abhängigkeit von situativen Gegebenheiten des Unternehmens.

Das Konzept der sozialen Nachhaltigkeit setzt nicht gleich verteilt in allen Bereichen des Unternehmens an, vielmehr gilt es, Bereiche zu identifizieren, innerhalb derer soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen festgemacht werden kann. Zu denken ist hier etwa an MitarbeiterInnenzufriedenheit, Frauenförderung, Partizipation, Fortbildung, Rekrutierungspolitik und ähnliches. Diese Einflussbereiche oder „Erfolgspotenziale“ der sozialen Nachhaltigkeit im Unternehmen müssen einen wesentlichen Bestandteil der Guidelines ausmachen.

Gemessen werden diese Erfolgspotenziale anhand von sie charakterisierenden Indikatoren. So kann Nachhaltigkeit im Bereich Frauenförderung z.B. am Anteil von Frauen an den MitarbeiterInnen insgesamt oder in führenden Positionen gemessen werden.

Die Entwicklung solch eindeutiger Indikatoren stellt im Bereich insbesondere der sozialen Nachhaltigkeitsforschung eine große Herausforderung dar, da Ursache-Wirkungszusammenhänge in diesem Bereich nicht immer eindeutig sind (z.B. kann die Schaffung von persönlichen Freiräumen sowohl zur Steigerung als auch zum Absinken der Produktivität führen). Allein die Schaffung eines einigermaßen konsistenten und eindeutigen Systems von Indikatoren muss daher oftmals auf situative Gegebenheiten zurückgreifen. Aufgabe der Guidelines kann es dann nur sein, mögliche Zusammenhänge und Wechselwirkungen aufzuzeigen.

Dabei werden bereits vorhandene Indikatoren und Untersuchungen zu sozialer Nachhaltigkeit und Schnittstellen, die als relevant für die Entwicklung von Guidelines erscheinen, berücksichtigt.

Die Hauptverantwortung für dieses Arbeitspaket lag beim Projektpartner Inno, die genaue Definition von Zielen und Inhalten erfolgte im BLISS-Team und in Abstimmung auf die Bedürfnisse und Anforderungen des teilnehmenden Pilot-Unternehmens.

3.2 Stand der Technik

Das Projekt baut vor allem auf dem vom Projektpartner entwickelten **Modell der „sozialen Unternehmensanalyse“** auf. Dieses wurde bereits bei einem Großunternehmen in der Steiermark erfolgreich durchgeführt und erprobt und wird nachfolgend genauer dargestellt:

Diesem Modell liegt folgendes Leitmotiv zu Grunde:

Jedes Unternehmen ist ein soziales System mit sozialen Beziehungen und auch Problemen. Eine Stärkung des Gesamtsystems durch Erhöhung der sozialen Kompetenz der MitarbeiterInnen steigert die Effizienz des Unternehmens insgesamt und gibt auch benachteiligten Gruppen (wie Menschen mit Behinderungen) eine Chance auf Integration.

Ziel der Durchführung einer sozialen Unternehmensanalyse ist es einerseits den Ist-Zustand des sozialen Gefüges eines Unternehmens darzustellen sowie Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und andererseits für die Integration von Randgruppen zu sensibilisieren. Indirekt steigen dadurch die soziale Kompetenz im Unternehmen sowie die Chancen von Menschen mit Behinderungen bzw. Benachteiligungen am Arbeitsmarkt.

Inhaltlich umfasst eine soziale Unternehmensanalyse dabei eine allgemeine Darstellung des betreffenden Unternehmens, die Eckdaten der bestehenden Arbeitssituation (z.B. Arbeitsabläufe, Informationsfluss, MitarbeiterInnenstruktur, Arbeitsbedingungen), die informellen Faktoren der Arbeitssituation (z.B. Arbeitsklima, Transparenz, Chancengleichheit für Frauen und Männer, mögliche Problemfelder), die Arbeitszufriedenheit und die Situation der Menschen mit Benachteiligungen im Unternehmen (z.B. Möglichkeiten der Integration von Randgruppen, Einstellungen und Erfahrungen, Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen).

Die **Durchführung** der Analyse erfolgt anhand eines eigens entwickelten Erhebungsleitfadens und gliedert sich neben der Information der MitarbeiterInnen in die Phasen der Datenerhebung, der Datenauswertung und Ergebnisdarstellung sowie der Präsentation der Ergebnisse anhand des Abschlussberichtes. Insgesamt soll die Gesamtprojektdauer in den einzelnen Unternehmen nicht länger als 3 Monate dauern. Die BLISS-Analyse in der Partner-Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ nahm vor allem deshalb mehr Zeit in Anspruch, weil die dafür benötigten Instrumente im Rahmen des Forschungsprojektes Zug um Zug erst er- bzw. überarbeitet werden mussten.

Die **Datenerhebung** erfolgt mittels strukturierter Interviews, schriftlicher Befragungen, Betriebsbesichtigungen und workshops. Interviews werden dabei mit Firmeninhabern, Personalverantwortlichen und Betriebsräten geführt (dadurch vermindert sich auch u.a. der „single informant bias“). Zusätzlich werden statistische Daten aus dem Personalbüro erhoben. In den Workshops werden mit Führungskräften, MitarbeiterInnen und „sozial Verantwortlichen“ Schwerpunktthemen wie z.B. die Umsetzung sozialer Maßnahmen, die MitarbeiterInnenzufriedenheit, das Arbeitsklima, Motivation, Konfliktmanagement, Kommunikation usw. behandelt. Die schriftliche Befragung wendet sich an einen statistisch relevanten und repräsentativen Teil der MitarbeiterInnen und ist anonym.

Der **Analysebericht** gibt einen Überblick über den sozialen Ist-Zustand des Unternehmens.

Das Modell der „sozialen Unternehmensanalyse“ bot einen hervorragenden Ausgangspunkt für dieses Forschungsvorhaben, weil es einerseits in der praktischen Erprobung bereits erfolgreich angewendet werden konnte und andererseits umfassend den Ist-Zustand unternehmensinterner Maßnahmen im sozialen Bereich darstellt. Im interaktiven Prozess der Durchführung (Interviews, Workshops und Befragungen) werden Entwicklungsmöglichkeiten und konkrete Maßnahmen auch von MitarbeiterInnen selbst aufgezeigt und angeregt.

3.3 Neuerungen sowie Vorteile gegenüber dem Ist-Stand

Zu wissen, dass man etwas tun sollte, genügt nicht. Man muss auch wissen, wie man es anpacken kann. In der Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen mangelt es bislang am „Wie“. Die entwickelten Ansätze sind oft noch sehr theorieverhaftet, praktische Anleitungen fehlen. Dem will das vorliegende Projekt Abhilfe schaffen. Dabei steht die Arbeit mit und in Unternehmen im Vordergrund. Im Gegensatz zum bislang geübten Hochfahren einer sozialen Nachhaltigkeit durch Verordnung von Maßnahmen von oben (top-down-approach), werden hier Ziele und Maßnahmen in direkter Zusammenarbeit mit den Betroffenen an der Unternehmensbasis erarbeitet und nach oben transferiert (bottom-up-approach).

Das von Projektpartner alpha nova entwickelte Modell der sozialen Unternehmensanalyse wird zur Verfügung gestellt und einer wissenschaftlichen Evaluierung und Erweiterung unterzogen. Das erweiterte Modell wird beispielhaft in einem Unternehmen eingeführt und bietet dem Unternehmen in einem mehrstufigen Prozess eine Vorgangsweise an, wie auf der Basis des Ist-Standes (der in einem Analysebericht dargestellt wird) Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

In einem weiteren Projektschritt wird für das teilnehmende Unternehmen ein spezifischer Leitfaden entwickelt, welcher in einer Art „Cafeteria-System“, also zum Selbst-Zusammenstellen folgende Instrumente bzw. Hilfestellungen bietet: Checklisten zur Selbstevaluierung, Maßnahmenkataloge zur Einführung sozial nachhaltigen Managements, Anleitungen zum Entwickeln von Indikatoren und Integrationsansätze in bisherige Managementsysteme sowie zum Nutzen von Schnittstellen zu Nachhaltigkeitsberichterstattung.

4 Projektinhalte und -ergebnisse

Der Projektablauf von BLISS umfasste die folgenden inhaltlichen Arbeitspakete (AP):

- AP 2: Modell-Weiterentwicklung
- AP 3: Durchführung der Unternehmensanalyse
- AP 4: Entwicklung von Guidelines

Modell-Weiterentwicklung

Um das bestehende Modell des Projektpartners alpha nova einer wissenschaftlichen Überprüfung zu unterziehen, führten die beiden wissenschaftlichen Partnern (d.h. IFZ und Inno) zunächst umfangreiche (Literatur-)Recherchen durch.

Die damit verbundene Analyse hatte einen dreifachen Fokus:

1. Welche Konzepte und Begriffe spielen im Zusammenhang mit sozial nachhaltiger Unternehmensführung eine Rolle?
2. Welche Instrumente existieren bereits und was davon lässt sich für eine Modell-Erweiterung nutzen?
3. Welche Schnittstellen zu gängigen Managementmodellen und Nachhaltigkeitsberichterstattung sind zu beachten?

Die Kapitel 4.1, 4.2 und 4.3 geben einen Überblick über die Recherche-Ergebnisse in Bezug auf:

- Relevante Begriffe und Konzepte
- CSR-Instrumente
- CSR-Leitfäden und Werkzeuge

Die Ergebnisse der Recherche flossen in die Überarbeitung des alpha nova Modells ein. Eine Beschreibung der überarbeiteten Analyse-Instrumente findet sich in Kapitel 4.4.

Durchführung der Unternehmensanalyse

Die weiterentwickelten Analyse-Instrumente wurden im teilnehmenden Pilot-Unternehmen eingesetzt, um den Ist-Stand des Unternehmens in Bezug auf Fragestellungen sozialer Nachhaltigkeit zu erheben. Die Durchführung dieser Unternehmensanalyse wird in Kapitel 4.5 beschrieben.

Entwicklung von Guidelines

Hauptziel des Projektvorhabens BLISS ist es – basierend auf dem Analyse-Modell von alpha nova, dessen Weiterentwicklung und Anwendung in einem Pilot-Unternehmen – für dieses Unternehmen eine praxisgerechte Anleitung zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung zu entwerfen. Daher wurde im Anschluss an die Unternehmens-Analyse im Rahmen des Arbeitspaketes „Entwicklung von Guidelines“ eine Anleitung zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung entwickelt. Die Ergebnisse werden in Kapitel 4.6 dargestellt. Sie umfassen eine Beschreibung des für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – Die-Neuen“ erstellten BLISS-Leitfadens, geben Einblick in das zu Grunde gelegte Indikatoren-Konzept und verweisen auf die nutzbaren Schnittstellen zu bestehenden Managementmodellen und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

4.1 Relevante Konzepte und Begriffe

Seit einigen Jahren ist das Konzept der Nachhaltigkeit zunehmend Thema in wissenschaftlichen Diskursen, Unternehmen und Gesellschaft. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ (engl. sustaina-

bility) wird in vielen, häufig sehr unterschiedlichen Kontexten und synonym mit ähnlichen Bezeichnungen wie nachhaltige Entwicklung und, bezogen auf Unternehmen, betriebliche Nachhaltigkeit (corporate sustainability) verwendet. Wenngleich das Konzept von „Corporate Social Responsibility“ (CSR, soziale/gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen), schon viel länger als das Konzept der Nachhaltigkeit existiert (Bowen 1953), taucht es in der internationalen und nationalen Diskussion erst seit kurzem wieder auf – entweder ergänzend oder konkurrierend zu dem Begriff der Nachhaltigkeit. „Corporate Social Responsibility“ verstanden als Übernahme sozialer/gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, ist ein möglicher Weg, das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene umzusetzen. CSR zielt darauf ab, an Werten orientierte Führungstechniken hervorzubringen, um den Umgang von Unternehmen mit ökologischen und sozialen/gesellschaftlichen Herausforderungen zu verbessern (Wieland 2003, 7).

Unternehmen müssen dabei unterschiedliche und z. T. auch gegensätzliche Interessen ihrer Stakeholder berücksichtigen. CSR betont damit die Verantwortung von Unternehmen, angefangen von den Kernbereichen und Geschäftstätigkeiten hin zu den zu z.B. MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen sowie zu gesellschaftlichen/regionalen Anspruchsgruppen.

Ähnliche Begriffe wie „Corporate Sustainability“, „Corporate Citizenship“, „Corporate Accountability“, Stakeholder Theory etc., die in Zusammenhang mit der Diskussion um CSR und Nachhaltigkeit auftauchen, werden häufig zur Beschreibung desselben Sachverhalts verwendet. In der Literatur findet man unterschiedliche Ansichten darüber, welches der Konzepte das überlegene ist.

Bei näherer Betrachtung enthält CSR ähnliche, in einigen Teilen spezifischer ausgerichtete Elemente der oben angeführten Konzepte. Insbesondere CSR und Social Sustainability stehen in enger Verbindung zueinander. Zusammenhänge und Einflüsse der oben angeführten Konzepte auf CSR sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

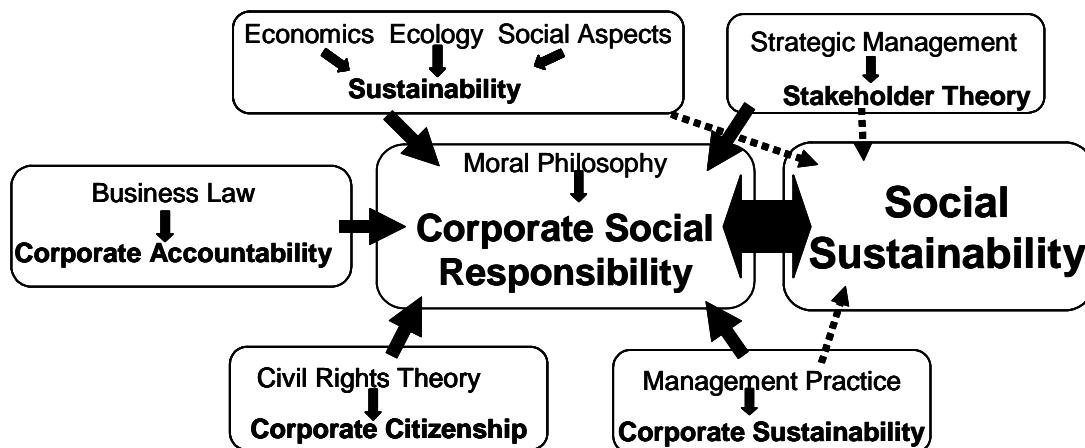


Abbildung 1: Querverbindungen CSR-verwandter Konzepte

4.1.1 Corporate sustainability

Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit) zielt auf eine dauerhafte Sicherung der Grundlagen unternehmerischen Erfolgs ab, wobei das unternehmerische Kapital zu erhalten ist. Der Begriff Kapitalerhaltung bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht nur auf das ökonomische Kapital. Es ist darunter auch die Anwendung dieses Prinzips auf das ökologische Kapital (zB Erdöl, Wasser, Klima) und das soziale Kapital (z B Unterstützung und Vertrauen, Reputation) zu verstehen (Dyllick 2002, S.9). Unternehmerische Nachhaltigkeit verlangt somit, die Kapitalbasis des Unternehmens. in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht zu sichern. Dies impliziert aber ein dreidimensionales Konzept im Sinne einer dreidimensionalen Wertschöpfung („triple bottom line“). Demnach bedeutet nachhaltiges Wirtschaften in allen drei Dimensionen – ökonomisch, ökologisch und sozial - Wert zu erhalten, vor allem aber auch Wert zu schöpfen.

Während das breitere Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability) auf eine dauerhafte Sicherung der Kapitalbasis ausgerichtet ist, stehen beim Konzept CSR spezifisch die Beziehungen zur Gesellschaft und deren Anliegen im Vordergrund.

4.1.2 Stakeholdertheorie

Die Bezeichnung „Stakeholder“ hat in den letzten 10 Jahren stark an Popularität gewonnen. Der Begriff leitet sich von „Stake“ (Anspruch Forderung, Recht) und Stockholder (Aktionär) ab (Freeman 1984). Unter dem Begriff Stakeholder sind alle Personen bzw. Personengruppen zu verstehen, die Einfluss auf das Unternehmen haben bzw. von Tätigkeiten des Unternehmens beeinflusst werden (Wilson 2003, 4). Ein Stakeholder ist demnach jede Person oder Institution, die einen Anspruch an ein Unternehmen hat, da sie selbst durch das Handeln dieses Unternehmens direkt oder indirekt betroffen ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Ansprüche an das Unternehmen tatsächlich gestellt werden (aktiver Anspruch) oder gestellt werden könnten (passiver Anspruch).(Thommen 2003, 22) Im Rahmen des Stakeholderkonzeptes geht es für das Unternehmen darum, die relevanten Stakeholder zu erkennen und deren Ansprüche und Forderungen in das unternehmerische Handeln miteinzubeziehen.

Die Grundidee des Konzeptes basiert auf Schaffung eines guten Verhältnisses zu internen (Angestellte, Management) wie auch zu externen Anspruchsgruppen (KundInnen, LieferantInnen, Aktionäre, der Gesellschaft als Ganzes). Eine auf Vertrauen, Respekt und Zusammenarbeit basierende Beziehung des Unternehmens zu ihren Stakeholdern hat wesentlichen Einfluss auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (Verbesserung des Image, Steigerung der Kundenloyalität, höhere Mitarbeitermotivation).

Anders als das breitere und eher politische Programm der nachhaltigen Entwicklung war die Stakeholderperspektive immer schon ein Thema im Management und hat hohe Akzeptanz im unternehmerischen Handeln gefunden. Der Stakeholderfokus beeinflusste das CSR Konzept, da er aufzeigt, dass die Miteinbeziehung der Anspruchsgruppen in die Unternehmenspolitik sinnvoll und nützlich ist.

4.1.3 Corporate Accountability

Corporate Accountability (CA) bezieht sich auf die wachsende Forderung der Öffentlichkeit, dass Unternehmen für die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten zu haften haben (Crane/Matten 2004). Accountability (Rechenschaft, Verantwortlichkeit) geht demnach über das reine Bekenntnis eines Unternehmens zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung hinaus. CA ist in diesem Sinne als Rechenschaftslegung über die sozialen und ökologischen Auswirkungen

gen der konkreten Unternehmenstätigkeit gegenüber der Gesellschaft sowie als Festlegung eines gewissen Haftungsumfangs für negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit zu verstehen. Dazu ist insbesondere das Implementieren von Managementsystemen zur Messung und Überprüfung von Unternehmensaktivitäten nötig, um diese für alle Stakeholder offen zu legen (BSR 2003). CA zielt demnach darauf ab, die Unternehmensleistung hinsichtlich ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen der Öffentlichkeit transparent und leicht zugänglich zu machen.

CA kann im Vergleich zu CSR als das verbindlichere Konzept verstanden werden. CSR betont die Freiwilligkeit des Handelns, während CA für eine weitreichende Verpflichtung des Unternehmens zur Offenlegung und Verifizierung seiner Handlungen zu Grunde gelegt werden kann.

4.1.4 Corporate Citizenship

Der Begriff „Corporate Citizenship“ bezieht sich auf Anforderungen, die an Unternehmen als „gute Staatsbürger“ zu stellen sind. Das Grünbuch der EU-Kommission (CEC 2001) versteht darunter die Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und internationalem Umfeld. Hierbei geht es also um die Mitverantwortung für das Wohlergehen des sozialen Umfeldes, in dem sich das Unternehmen befindet.

Bei Corporate Citizenship wird die Idee des Gesellschaftsvertrags übertragen auf das einzelne Unternehmen, das analog zum Bürger in der Gesellschaft als unternehmerischer Bürger ebenfalls über Rechte und Pflichten verfügt. Dabei geht es um die Rechte (zu Investitionen und auf Gewinnorientierung) und Pflichten (zur Regelbefolgung) von Unternehmen und weniger um eine normativ bestimmte soziale Verantwortung der Unternehmen (Seitz 2002). Die Verfolgung der Rechte und Pflichten erfolgt dabei 'without undermining sound business practices (...) thereby engaging the private sector in a more proactive way to actively search out and pursue ways to promote social development' (UN Economic and Social Council 2003, section 68).

Teilweise wird davon ausgegangen, dass CC nur jenen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen umfasst, der über die unmittelbare Geschäftstätigkeit hinaus geht (CSR Austria 2004). CC beschränkt sich so gesehen etwa auf Aktivitäten im Bereich des Gemeinwohls (Spenden, Sponsoring, Freistellung von MitarbeiterInnen für die Arbeit in gemeinnützigen Einrichtungen etc.) und kann in seiner Handlungsbreite als dem Konzept von CSR untergeordnet beschrieben werden.

4.1.5 Corporate Responsibility

Vor allem in der englischsprachigen Literatur wird der Begriff der Corporate Social Responsibility vielfach durch die Bezeichnung Corporate Responsibility ersetzt. Damit soll wohl eine Beschränkung von Verantwortung auf unterschiedliche Bereiche (Gesellschaft, Ökologie) vermieden werden.

Carroll beschreibt vier Aspekte der sozialen Verantwortlichkeit, die ihrerseits das gesamte Spektrum des Begriffes aufspannen (Carroll 1991, 34):

- Ökonomische Verantwortung
- Rechtliche Verantwortung
- Ethische Verantwortung
- Philantropisch motivierte Ermessensverantwortung.

Für Unternehmen gibt es mehrere Gründe, die unternehmerische Verantwortung ernst zu nehmen:

- Da unternehmerischer Erfolg wissensgetrieben ist, stellen hoch motivierte und flexible MitarbeiterInnen einen wichtigen Teil des Unternehmenskapitals dar. (Leadbetter 2000).
- Das Vertrauen der Öffentlichkeit hilft bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen, da KundInnen Produkte von Unternehmen bevorzugen, die sie kennen und denen sie vertrauen. KundInnenloyalität ist aus diesem Grund ein wichtiges Konzept für unternehmerischen Erfolg.
- Unternehmensgruppen und Konzerne müssen sich schon aus ethischen Überlegungen mit sozialer Verantwortlichkeit auseinandersetzen, da sie großen Einfluss auf die staatliche (Wirtschafts-)Politik haben.
- Die KundInnen werden sich zunehmend der durch Kinderarbeit und Ausbeutung in den Entwicklungsländern erzielten Kostenvorteile bewusst. Dies kann sich gravierend auf die Unternehmensreputation auswirken. Aus der anderen Seite führt die nach außen kommunizierte Wahrnehmung sozialer Verantwortung langfristig zum Ansteigen der KundInnenloyalität und folglich auch der Shareholder Values.

Corporate Responsibility liefert die ethischen Argumente für die Integration nachhaltiger Entwicklung in die Unternehmenspolitik. Insofern trägt sie dazu bei, soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verbessern und zu implementieren.

4.1.6 Corporate Social Responsibility

Die EU-Kommission definiert CSR z.B. als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (EC 2001). Es geht also darum, durch freiwillige Leistungen im Umwelt- und Sozialbereich Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität zu leisten und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.

Corporate Social Responsibility (CSR, soziale/gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens) betrifft die Frage nach der grundlegenden Aufgabe und dem Zweck des Unternehmens. Die Leitidee von CSR geht davon aus, dass Unternehmen nicht ausschließlich wirtschaftliche Aufgaben (Erbringen wirtschaftlicher Leistungen, Steigerung des Unternehmenswerts für die Eigentümer), sondern darüber hinausgehende Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrzunehmen haben (Dyllick 2002).

Die Stakeholder-Konzeption unternehmerischer Verantwortung rückt an Stelle der einseitigen Shareholder-Ausrichtung in den Vordergrund unternehmerischer Handlungsweisen. „Das Unternehmen muss materielle, aber auch soziale Leistungen erbringen, abgestützt auf Transparenz und Integrität. Es ist Teil unserer Zivilgesellschaft und muss sich den wachsenden und sich wandelnden Erwartungen seiner Stakeholders anpassen“ (Schwab 2002).

Aufgabe von Unternehmen ist demnach, nicht nur den KundInnen, MitarbeiterInnen und GeldgeberInnen, sondern auch der Gesellschaft zu dienen und zukünftigen Generationen ein lebenswertes soziales Umfeld zu sichern.

Die zunehmende Bedeutung von CSR lässt sich zurückführen auf

- verstärkten externen Druck zur Rechenschaftlegung aufgrund institutioneller und gesetzlicher Regelungen. Viele ursprünglich freiwillige Regelungen (z.B. in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit) sind mittlerweile verpflichtend.
- die Arbeit auf Märkten, auf denen KundInnen, MitarbeiterInnen oder auch KapitalgeberInnen ihre Präferenzen oder ihren Einfluss geltend machen.
- den verstärkten Nachfragesog, der Unternehmen zu sozial verantwortlichem Handeln bewegt, um ihre Reputation zu stärken und/oder zu bewahren
- ethische Gründe, die entweder auf institutionalisierten Werten von Unternehmensgründern oder auf Managementpersönlichkeiten, Praxiscodes oder individuelle Bewertungen basieren.
- den Einfluss von Schock und Krise, die von Skandal, Enthüllungen oder lautem und peinlichem Protest verursacht werden.

CSR ist zunächst nur ein Rahmenkonzept, das darauf ausgerichtet ist, Standards für einen positiven und produktiven Einfluss der Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft zu entwickeln. Der Handlungsspielraum der Unternehmen reicht dabei von der Gestaltung des Arbeitsumfeldes (Arbeitsbedingungen, Abfallemissionen), dem Auftritt auf dem Markt (z.B. in Distribution, Marketing Standards oder KundInnenbeziehungen), der lokalen oder regionalen Umgebung (die ja von Produktion und Distribution betroffen ist) und auch der öffentlichen Politik (etwas durch das Engagement im Sponsoring).

Daraus geht hervor, dass CSR zwei Hauptbereiche betrifft:

- Die interne Dimension bezieht sich hauptsächlich auf die MitarbeiterInnen (Management des Humankapitals, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, wie sie auch der österreichische Sozialaudit verlangt (GPA, 2002)).
- Die externe Dimension bezieht sich auf das Zusammenwirken von Unternehmen mit ihrer lokalen Umwelt, ihren LieferantInnen und KundInnen, auf Geschäftskontakte Menschenrechte und globalen Umweltschutz.

Aus unserer Sicht ist CSR das zentrale Konzept für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenspolitik. Das Hauptaugenmerk liegt in der vorliegenden Studie auf der Berücksichtigung interner Faktoren, wobei externe Faktoren mit bedacht werden.

4.2 CSR-Instrumente

Die zunehmende Bedeutung von Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Gesellschaft hat zur Entwicklung von Instrumenten geführt, die in der Lage sind, diese Auswirkungen erfassbar, messbar und steuerbar zu machen. Darüber hinaus können diese Instrumente auch zur externen Berichterstattung verwendet werden. Im Allgemeinen kommen dazu CSR Instrumente wie Richtlinien, Kodizes, Nachhaltigkeitsberichte und Managementsysteme etc. zur Anwendung.

Diese Instrumente unterscheiden sich prinzipiell in ihren Zielsetzungen, ihrem Anwendungsfokus und ihrem Umfang. Die Unterschiede hängen insbesondere von den Themenbereichen ab, die durch das jeweilige Instrument abgedeckt werden, aber auch von den Organisationen (zB Verbände, zwischenstaatliche Abkommen, internationale Organisationen), die das Instrument entwickelt haben.

In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze zur Kategorisierung von CSR Instrumenten. Eine Studie (CEC 2003) der EU führt folgende an:

1. 'end of pipe' - mit Ausrichtung auf externe Berichterstattung (zB GRI)
2. 'twins' - mit denen eine Verbesserung der Sozialleistung mit einer Gewinnsteigerung einhergeht
3. 'enablers' - zur Verbesserung unternehmensinterner, mit CSR in Beziehung stehender Prozesse
4. 'visibility signals' - Zertifizierungsinstrumente zur Vermittlung von Glaubwürdigkeit gegenüber KundInnen und anderen Stakeholders.

Die Palette CSR-bezogener Instrumente ist umfangreich: Sie reicht von freiwilligen Selbstverpflichtungen und Vereinbarungen über die Einhaltung von Standards und Verhaltenskodizes bis hin zu konkreten Anleitungen zum Nachweis sozialer Verantwortung.

Die meisten dieser Konzepte und Instrumente berücksichtigen jedoch nur eine der drei Säulen nachhaltiger Entwicklung, wobei eine nicht unbeträchtliche Anzahl wiederum nur spezifische Themengebiete innerhalb der einzelnen Bereiche (Ökologie, Ökonomie oder Soziales) abdeckt. Als Beispiel kann hier etwa der SA8000 (the Workplace Standard of Social Accountability International (SAI)) angeführt werden, der ganz spezifisch auf Verbesserungen am Arbeitsplatz und Bekämpfung von unzureichenden Arbeitsbedingungen ausgerichtet ist.

Eine Ausnahme hierbei bildet die Global Reporting Initiative (GRI), die alle drei Säulen nachhaltiger Entwicklung berücksichtigt. Immerhin gibt es aber Instrumente (zB the UN Global Compact und AA1000S), die zumindest einige Kenngrößen aller drei Säulen nachhaltiger Entwicklung mit einbeziehen.

Mit Verhaltenskodizes, Management Standards und Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung stehen Instrumente zur Verfügung, die es dem Unternehmen ermöglichen CSR Aspekte in ihre Strategie und ihre operativen Tätigkeiten zu integrieren. Diese Instrumente stehen jedoch nicht in Konkurrenz zueinander. Vielmehr ist es sinnvoll, sie auch gemeinsam einzusetzen. Die Umsetzung eines Verhaltenskodex in der Praxis etwa erfordert den Einsatz von Management Systemen, mit deren Hilfe Ziele, Prozesse und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Management Systeme beinhalten darüber hinaus vielfach Mess- und Berichterstattungselemente, mit denen Fortschritte gemessen und Verbesserungspotenziale ermittelt werden können.

Ausgewählte CSR-Instrumente, Leitfäden und Werkzeuge werden im Folgenden dargestellt. Die Auswahl erfolgte insbesondere hinsichtlich der Tauglichkeit für österreichische Unternehmen. Im Rahmen von BLISS wurden alle dargestellten Instrumente, Leitfäden und Werkzeuge untersucht und viele Elemente wurden integriert.

4.2.1 Managementstandards

Management Standards, Systeme oder Rahmenkonzepte sind unternehmensinterne Instrumente, die dem Unternehmen helfen, ihre persönlichen Werte in ihr tägliches Arbeitsprogramm zu integrieren. Sie beziehen sich auf Abläufe, Prozessschritte und Spezifikationen, die vom Unternehmen üblicherweise zur Systematisierung und Steuerung seiner Prozesse und Aktivitäten verwendet werden. Man unterscheidet prozessbezogene Standards, die sich auf unterschiedliche Arten von Prozessen und deren Implementierung beziehen, und erfolgsbezogene Standards, die die Bewertung und Berichterstattung über Erfolg und Fortschritt des Unternehmens zum Inhalt haben.

Management-Systeme unterstützen bei der Verbesserung des strategischen CSR-Managements und tragen zum Erfolg und zur Glaubwürdigkeit unternehmerischer Aktivitäten im CSR-Bereich bei. Sie helfen bei der Identifikation und Bewältigung sozialer und ökologischer Gefahrenpotenziale und beziehen die Stakeholder aktiv mit ein. Indem sie die Informa-

tionserfassung und –analyse ebenso wie die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen verbessern, vergrößern sie die unternehmerische Effektivität. Standards, innerhalb derer auch eine Zertifizierung möglich ist, dienen auch als nützliche Benchmarks und als Kommunikationsinstrumente nach außen.

Wesentlich ist, dass Management-Standards freiwillig befolgt werden. Aus diesem Grund garantiert die Befolgung der Standards nicht automatisch den Unternehmenserfolg und enthebt das Unternehmen nicht seiner Verpflichtung, rechtliche Normen einzuhalten. Allerdings können sie bei der Umsetzung ebendieser Normen ein sinnvolles Hilfsmittel sein.

Im Folgenden werden die im Rahmen von BLISS weiter verwendeten Instrumente der European Foundation for Quality Management (EFQM) und die Balanced Scorecard (BSC) näher erläutert, da sie aus unserer Sicht gute Ansatzpunkte für die Integration von CSR in die unternehmerische Praxis bieten.

4.2.1.1 EFQM-Modell

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell für Business Excellence) stammt aus dem Bereich des Qualitätsmanagements. Dieses Modell geht von einem Qualitätsbegriff aus, dessen Leitidee die Ausrichtung von Unternehmenszielen auf die Erfüllung der Bedürfnisse aller relevanten Anspruchsgruppen ist. Es strebt die Verbesserung der Unternehmensergebnisse unter Berücksichtigung von KundInnen-, MitarbeiterInnen- und gesellschaftlichen Ansprüchen an.

Umfassender als andere Qualitätsmanagementsysteme zielt es anhand von neun Kriterien auf eine ganzheitliche Selbstbewertung und kontinuierliche Verbesserung durch Stärken- und Verbesserungspotenzialanalyse. Das Grundschema des EFQM Modells basiert auf gleichzeitiger Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen.

Hier besteht wiederum ein Ansatzpunkt für die Integration sozialer Nachhaltigkeit. Besonders interessant ist im Zusammenhang mit dem EFQM-Modell die Definition von fünf Befähiger- und vier Ergebnis-Kriterien. Erstere umfassen alle Prozesse, Vorgehensweisen und Vorgänge, mit denen man die Potenziale einer Organisation entsprechend nutzt, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Ergebnis-Kriterien messen die Zielerreichung des Unternehmens und sind nur über die Befähiger zu beeinflussen.

Ausgangspunkt für sozial nachhaltige Aktivitäten gemäß dem EFQM-Modell ist, dass das Management („Führung“) von der Wichtigkeit der Übernahme sozialer Verantwortung/Nachhaltigkeit überzeugt ist. In weiterer Folge haben eine an sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung orientierte Politik und Strategie, die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen sowie der umfassende Stakeholderbezug entscheidenden Einfluss auf die Ergebnisse eines Unternehmens. Das Modell zeigt deutlich, dass langfristiger Geschäftserfolg entscheidend von der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und KundInnen sowie von der Anerkennung der Gesellschaft um die Bemühungen der Übernahme sozialer Verantwortung/Nachhaltigkeit abhängt.

4.2.1.2 Balanced Scorecard (BSC)

Die Balanced Scorecard (BSC) übersetzt Unternehmensvision und -strategie in Ziele und Kennzahlen. Sie versteht sich als Bindeglied zwischen Zielen und Kennzahlen vergangener Leistungen, ergänzt um nichtfinanzielle Kennzahlen sowie zukünftige Leistungspotenziale. Beurteilt werden die Leistungen aus der Sicht der Anspruchsgruppen, wobei vier Perspektiven („Finanzen“, „Kunde“, „interne Prozesse“ sowie „Lernen und Entwicklung“) zugrunde gelegt werden.

Alle Perspektiven der Balanced Scorecard enthalten soziale Aspekte und somit die Möglichkeit zur Berücksichtigung sozialer Nachhaltigkeit/ Verantwortung. Bei Einsatz der Balanced Scorecard müssen für schwer quantifizierbare bzw. qualitative Ziele Indikatoren (Kenngrößen) entwickelt werden, mit deren Hilfe die „Messung“ dieser Ziele erfolgen kann. Zuerst müssen jedoch, wie oben erwähnt, eine genau definierte Vision und Strategie entwickelt werden und das Unternehmen selbst, aber auch sein Umfeld einer genauen Analyse unterzogen werden.

Die Modelle von BSC und EFQM stehen miteinander in enger Verbindung: Die Ergebniskriterien können in verdichteter Form direkt in die Perspektiven der BSC übernommen werden, insbesondere, wenn man in der BSC eine fünfte, „gesellschaftliche“ Perspektive ergänzt (wie die in ähnlicher Form schon von Hahn/Wagner 2001 in Form einer „Nicht-Markt“-Perspektive vorgeschlagen wurde).

Ein formales Gerüst zur Verankerung der drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung liefert die so genannte Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) Matrix. Anhand dieser Matrix können die (vier) BSC-Perspektiven mit den (drei) Nachhaltigkeits-Dimensionen kombiniert werden. Daraus ergeben sich 12 Felder für eine nachhaltige Unternehmensführung. Um zu ermitteln, ob die tatsächliche Entwicklung sich einem Nachhaltigkeitsziel annähert oder sich von ihm entfernt, werden verschiedene Indikatoren betrachtet. Diese haben bei der BSC mehrere Funktionen. Einerseits übernehmen sie eine Planungs- und Kontrollfunktion (Inwieweit sind Nachhaltigkeitsziele erreicht worden? Haben Maßnahmen gewirkt?). Andererseits erfüllen sie auch eine Kommunikationsfunktion.

Zu jeder Dimension nachhaltiger Entwicklung und für jede BSC-Perspektive muss zumindest ein strategisch bedeutsamer Indikator identifiziert werden. Für eine SBSC ergeben sich demnach mindestens 12 Indikatoren – wenn für jedes Feld der SBSC-Matrix nur ein Indikator verwendet wird. In der Regel wird dies jedoch nicht ausreichen, da jedes Feld komplexe Teilaspekte enthält. Dies gilt nicht nur für (relativ einfache) Indikatoren ökologischer Nachhaltigkeit, sondern auch für ökonomische Nachhaltigkeit und vor allem für soziale Nachhaltigkeit.

4.2.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine Form der externen Kommunikation, mit der wichtige Ergebnisse hinsichtlich sozialer/gesellschaftlicher, ökologischer und ökonomischer Verantwortung/Nachhaltigkeit dargestellt und verbreitet werden. In dieser Art der Berichterstattung finden demnach alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Berücksichtigung. In einen Nachhaltigkeitsbericht können daher auch jene Themen integriert werden, die in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung für ein Unternehmen die größte Bedeutung haben. Dabei handelt es sich um jene ausgewählten Themenfelder, die für die Übernahme sozialer/gesellschaftlicher Nachhaltigkeit/Verantwortung als besonders wichtig erachtet werden. Der Nachhaltigkeitsbericht beinhaltet darüber hinaus ein Indikatorensystem, anhand dessen der Fortschritt in einzelnen relevanten Bereichen messbar wird. Des Weiteren kann auch angegeben werden, welche Schritte/Vorgehensweisen das Unternehmen plant, um auch in Zukunft sozial verantwortlich zu agieren.

Im Folgenden werden die Prinzipien der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage der Global Reporting Initiative (GRI) dargestellt.

Die GRI wurde 1997 von der Non-Profit-Organisation CERES und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet. Ziel der GRI ist es, weltweite Rahmenbedingungen für eine freiwillige Berichterstattung von Unternehmen zu schaffen, die über soziale, ökologische und ökonomische Folgen der Tätigkeit in Unternehmen Auskunft gibt. Der von der GRI

herausgegebene Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verbindet genau diese drei Aspekte der Nachhaltigkeit miteinander.

Inhaltlich gliedert sich der GRI-Leitfaden in fünf Abschnitte und drei Arten von Leistungsindikatoren (entsprechend den drei Nachhaltigkeitsdimensionen).

Ökonomische Leistungsindikatoren

Der Umfang und Zweck ökonomischer Leistungsindikatoren geht weit über den traditioneller Finanzkennzahlen hinaus. Sie konzentrieren sich mehr auf die Art der Wirkung, die ein Unternehmen auf internen und externen Anspruchsgruppen hat. Beispiele dazu sind: Aufschlüsselung der Lieferanten nach Organisation, Prozentanteil der Verträge, die zu vereinbarten Bedingungen bezahlt/ abgewickelt wurden, erhaltene Subventionen, Geld- und Sachspenden nach EmpfängerInnengruppen.

Ökologische Leistungsindikatoren

Die ökologischen Leistungsindikatoren betreffen die von einem Unternehmen ausgehende Belastung für Ökosysteme. Beispiele dazu sind: der direkte und indirekte Energieverbrauch, die Aufgliederung des gesamten Material- und Wasserverbrauchs, die Emissionen von Gasen, Abwassereinleitung in Gewässer, und ähnliche.

Gesellschaftliche Leistungsindikatoren

Mit der sozialen/gesellschaftlichen Dimension der Nachhaltigkeit können die Auswirkungen eines Unternehmens auf die Gesellschaft dargestellt werden. Diese Indikatoren decken die Aspekte Arbeitspraxis, Menschenrechte, KonsumentInnen, AnrainerInnen und andere gesellschaftliche Anspruchsgruppen ab und basieren u.a. auf international anerkannten Standards wie den „Conventions of the International Labour Organisation (ILO)“ und den „United Nations Universal Declaration of Human Rights“.

Beispiele für gesellschaftliche Leistungsindikatoren sind: Fluktuationsrate, Belegschaftsstruktur, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Weiterbildungsprogramme für ArbeitnehmerInnen, Gleichstellungsgrundsätze (Anteil von Frauen im Management), Verantwortung für erstellte Produkte.

4.3 Leitfäden und Werkzeuge

Wie in den Abschnitten Managementstandards und Nachhaltigkeitsberichterstattung dargestellt, gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte, die es einem Unternehmen ermöglichen, soziale Aspekte sowie Stakeholderinteressen in ihre unternehmerischen Tätigkeiten zu integrieren. Konkret handelt es sich dabei um Qualitäts-, Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards. Während diese Standards sich international zu einem bedeutenden Teilbereich des zu beachtenden Unternehmensumfeldes entwickeln, ist der Anteil vor allem europäischer Unternehmen, die eines der vielen anerkannten CSR-Werkzeuge nutzen, relativ gering. Der Grund dafür mag in einem Informationsmangel und der Unwissenheit über den Nutzen von CSR liegen.

Besonderes Augenmerk muss dabei auf Unternehmen gelegt werden, die gerade beginnen sich mit CSR-Themenstellungen auseinanderzusetzen. Der folgende Abschnitt stellt daher ausgewählte CSR-Werkzeuge und Richtlinien vor, die für die Implementierung von sozialer Verantwortung auch in österreichischen Unternehmen geeignet erscheinen.

Unternehmen benötigen zur Umsetzung sozialer Verantwortung ihren besonderen Erfordernissen und Bedürfnissen angepasste Instrumente. Die folgende Auswahl von Richtlinien und Werkzeugen sind Beispiele, wie diesen Notwendigkeiten unter Miteinbeziehung von CSR-

Aspekten entsprochen werden kann. Alle diese Konzepte wurden im Rahmen der Weiterentwicklung des BLISS-Konzeptes überprüft und teilweise inhaltlich integriert. Identifizierte Defizite wurden dabei behoben.

4.3.1 Soziales Audit

Das „Soziale Audit“ der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA, 2002) ist ein Instrument, das ArbeitnehmerInnen die Mitbestimmung und Beteiligung bei der Gestaltung interner Prozesse ermöglicht, indem ihre Interessen systematisch berücksichtigt werden (zB ältere ArbeitnehmerInnen, Frauen, atypische Beschäftigte etc.).

Mit dem Sozial Audit wird eine Win-win-Situation für alle Beteiligten (ArbeitnehmerInnen und Management) angestrebt. Damit soll einerseits die Absicherung sozialer Standards und die laufende Anpassung an sich ändernde Bedingungen, andererseits auch die rechtzeitige Erkennung von Fehlentwicklungen ermöglicht werden.

Allerdings wird mit dem Sozial Audit nicht die gesamte soziale Verantwortlichkeit des Unternehmens evaluiert. Vielmehr stellt es Instrumente zur spezifischen Überprüfung von Maßnahmen des Human Resource Management (Zielvereinbarung, Personalentwicklung, variable Entgeltfindung) bereit (www.gpa.at/arbwelt/publikationen/download/soz_audit.pdf).

4.3.2 SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises

Das vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie gemeinsam mit KMUs entwickelte Instrument SAFE (Sustainability Assessment for Enterprises' (Baedeker et al, 2002; Rohn et al, 2001; website: www.wupperinst.org/safe) bietet Unternehmen eine praxisorientierte Unterstützung im Rahmen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. SAFE ist ein Instrument zur Selbstanalyse des Unternehmens, bei dem die aktive Miteinbeziehung der Beschäftigten einen zentralen Stellenwert einnimmt. Insgesamt wird damit die Entwicklung von zukunftsfähigen Strategien in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht gefördert, wobei der Schwerpunkt eindeutig auf der ökologischen Ausrichtung liegt.

SAFE setzt sich aus drei zentralen Elementen zusammen:

1. Fragebogenerhebung zur Status-quo-Analyse. Mit Hilfe dieses Fragebogens werden Analysebereiche einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens (Ökonomie, Ökologie, Soziales, Kommunikation) abgefragt.
2. Erstellung eines Stärken-Schwächenprofils: Mit den im Zuge der Fragebogenerhebung ermittelten Ergebnissen erfolgt eine Einschätzung des Unternehmens anhand eines Unternehmensprofils.
3. Festlegung eines Maßnahmenplans: Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche werden von allen Beteiligten diskutiert. Im Zuge eines Workshops erfolgt eine Auswahl favorisierter Handlungsfelder und Verbesserungsmaßnahmen.

SAFE unterscheidet 4 Analysebereiche mit insgesamt 12 Indikatoren. Der Bereich Soziales wird durch die drei Indikatoren Qualifizierung, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Beschäftigung und Arbeitsorganisation abgedeckt. Jedem Indikator ist eine Reihe von Fragen zugeordnet, aus deren Beantwortung der Durchschnittswert für den Indikator ermittelt wird. Damit besteht jedoch die Gefahr, dass einzelne Unterthemen des Indikators, bei denen dringend Handlungsbedarf bestünde, aufgrund eines guten Durchschnittswertes vernachlässigt werden. Anspruchsgruppen wie KundInnen, LieferantInnen und andere externe Stakeholders finden im SAFE kaum Berücksichtigung.

4.3.3 Der Dänische Sozial-Index

Der dänische Sozial-Index (Danish Ministry of Social Affairs (2000)) ist vom dänischen Ministerium für soziale Angelegenheiten gemeinsam mit einem Beratungsunternehmen, einer Forschungsanstalt und Führungskräften aus der Wirtschaft entwickelt worden.

Er dient der Messung des Ausmaßes der sozialen Verantwortung eines Unternehmens und stellt ein Selbstevaluierungsinstrument dar, das das Unternehmen zu einer Reflexion über seine sozialen Handlungen zwingt. Somit trägt er zur Diskussion über die aktuelle Position des Unternehmens und über Verbesserungspotenziale bei.

Der dänische Sozial-Index ist sowohl für private wie auch für öffentliche Organisationen gedacht und ermöglicht eine umfassende Bewertung der Organisation hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung.

Der Sozialindex kann verwendet werden als:

1. Management-Instrument, bzw. als Ausgangspunkt für die Formulierung sozialer Ziele, Maßnahmen und deren Steuerung.
2. Mittel der Kommunikation mit den Beschäftigten und dem Unternehmensumfeld (z. B. Behörden, KundInnen, LieferantInnen, Investoren, potenzielle MitarbeiterInnen).
3. Mittel der Förderung von Weiterbildung in der Organisation, da schon durch die Informationserhebung für den Index ein höheres Sozialbewusstsein im Unternehmen entstehen und die Bereitschaft für Weiterbildung verstärkt werden kann.
4. Benchmarking-Instrument: mit dem Bemühungen und Ergebnisse vorangegangener Jahre als Vergleichsmaßstab für die Zukunft herangezogen werden. Ebenso bietet sich eine Vergleichsmöglichkeit mit Ergebnissen der Mitbewerber (http://europa.eu.int/comm/dgs/employment_social/lisbonconf2000/berrit.pdf).

Der dänische Sozialindex umfasst drei Themenbereiche und die Anleitung zur Ermittlung des Index. Die Themenbereiche umfassen:

1. die Bereitschaft und das Engagement des Unternehmens soziale Verantwortung zu übernehmen
2. die konkreten Anstrengungen, mit denen das Unternehmen soziale Verantwortung erhöht/übernimmt
3. die Ergebnisse hinsichtlich sozialer Verantwortung, die das Unternehmen durch seine Bemühungen erreicht.

Die einzelnen Bereiche setzen sich aus einer unterschiedlichen Anzahl von Aussagen zum jeweiligen Themengebiet zusammen. Diesen Aussagen untergeordnet sind wiederum Statements, aus denen der Durchschnittswert des übergeordneten Statements ermittelt wird. Diese Durchschnittswerte werden gewichtet und daraus in weiterer Folge der Index berechnet.

Die Problematik liegt wiederum bei den Durchschnittswerten, auch scheinen deren Ermittlung sowie der darauf aufbauende Index etwas verworren. Der Leitfaden ist zudem nur in Englisch verfügbar.

4.3.4 Der Schweizer „kmusocialkit“

Kmusocialkit (www.kmusocialkit.ch) ist ein für KMUs konzipierter Leitfaden, der von einer Gruppe Schweizer Firmen unter der Führung der Schweizerischen Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung (ÖBU) entwickelt wurde. Er bietet Unternehmen Unterstützung bei der Erfassung sozialer Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit. Unternehmen können damit ihre Aktivitäten im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit messen, Stärken und Schwächen analysieren, mit anderen Firmen vergleichen und darüber berichten.

Der Leitfaden enthält nötige gesetzliche Normen, hilft bei der systematischen Erfassung aller Stakeholder und ermöglicht ein Benchmarking des Unternehmens durch eine Liste quantitativer und qualitativer Indikatoren.

Inhaltlich gliedert sich der Leitfaden in vier Teile:

1. **Selbstevaluation:** Damit wird versucht, Unternehmen für die Problematik sozialer Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und zu einer Selbsteinschätzung zu gelangen. Hier ist lediglich ein Katalog von 33 Fragen zu Bereichen wie Gesundheit, Zufriedenheit, Chancengleichheit etc. zu beantworten. Der Fragebogen kann auch online ausgefüllt werden. Dadurch ist ein Vergleich mit dem Durchschnittswert aller anderen Unternehmen, die die Selbstevaluation online durchgeführt haben, möglich.
2. **Bezugsrahmen:** Hier werden Bezüge zu drei internationalen Rechtsnormen über Sozialstandards hergestellt: der Agenda 21, der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und dem Übereinkommen der internationalen Arbeitsorganisation (ILO).
3. **Analyseraster der Anspruchsgruppen:** Im Wesentlichen geht es beim Analyseraster darum, die Anspruchsgruppen («Stakeholder») zu identifizieren und Einfluss und Auswirkungen des Unternehmens auf diese qualitativ und quantitativ zu erfassen. Der Analyseraster ist der weitere Ausgangspunkt zur Erarbeitung unternehmensspezifischer Indikatoren.
4. **Benchmarking- Instrument:** Auch hier ist eine Liste quantitativer und qualitativer Fragen zu beantworten, allerdings geht diese mehr ins Detail als jene der Selbstevaluation. Mit den so erhaltenen Benchmarks können Unternehmen beispielsweise verschiedene Abteilungen bzw. Filialen miteinander vergleichen, Vergleiche mit Konkurrenzunternehmen ziehen oder die Ergebnisse des Unternehmens über mehrere Jahre hinweg beurteilen.

Der kmusocialkit eignet sich gut als Einstiegsinstrument für Unternehmen, die soziale Verantwortung wahrnehmen wollen. Er ist einfach und ohne Spezialkenntnisse nutzbar. Eine tiefgehende Betrachtung der einzelnen Faktoren erfolgt jedoch nicht. Der kmusocialkit dient daher eher der Sensibilisierung für die Thematik.

4.3.5 IMPULS

IMPULS ist ein einfach handhabbares Hilfsmittel (bestehend aus einem Test und einer Broschüre), das Unterstützung bei der betrieblichen Analyse der Arbeitsbedingungen gibt und gemeinsam von der Wirtschaftskammer Österreich, der Bundesarbeitskammer und dem Österreichischen Gewerkschaftsbund herausgegeben wurde. (Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund (2005)). Der IMPULS-Test und die IMPULS-Broschüre ermöglichen das Erkennen von Stressfaktoren und das Optimieren von Ressourcen im Betrieb. Mit dem IMPULS-Test ist es möglich, Arbeitsbedingungen einzuschätzen und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Dazu sind insgesamt 26 Fragen und Aussagen zu den persönlichen Arbeitsbedingungen zu den folgenden Themenbereichen angeführt:

- A) Handlungsspielraum
- B) Vielseitiges Arbeiten
- C) Ganzheitliches Arbeiten
- D) Soziale Rückendeckung
- E) Zusammenarbeit
- F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen
- G) Passende mengenmäßige Arbeit
- H) Passende Arbeitsabläufe
- I) Passende Arbeitsumgebung
- J) Information und Mitsprache
- K) Entwicklungsmöglichkeiten

Bei jeder Frage/Aussage ist aus den fünf Antwortmöglichkeiten diejenige auszuwählen, welche die persönliche Situation am besten beschreibt. Die IMPULS-Zahlen liegen immer zwischen 1 und 5. Diese können in einen IMPULS-Stern übertragen werden, welcher eine Grobübersicht über die positiven und negativen Einflüsse von Arbeitsbedingungen (Stressfaktoren und Ressourcen) verschafft. Je größer der IMPULS-Stern ist, desto eher liegen befriedigende und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen vor.

Zu bestimmen ist der individuell ideale Zustand (und dieser muss nicht notwendigerweise in allen 11 Bereichen einen Höchstwert von 5 erreichen). Daher werden auch WUNSCH-Zahlen in den IMPULS-Stern eingetragen. Dort wo Wunsch und „Wirklichkeit“ auseinander klaffen, besteht Handlungsbedarf bzw gibt es Entwicklungsspielraum.

4.4 Modell-Weiterentwicklung

Das vom Projektpartner alpha nova bereits im Vorfeld entwickelte Modell der sozialen Unternehmensanalyse diente als Ausgangspunkt für die (Weiter-)Entwicklung des BLISS-Modells. Als Referenz wurden andere bereits entwickelte und teils erprobte Konzepte der sozialen Nachhaltigkeit herangezogen (vgl. 4.1, 4.2 und 4.3).

Das Modell der mehrstufigen Erhebung wurde beibehalten und um die Erhebung der Außen-sicht ergänzt. Dieses Modell geht davon aus, dass aufbauend auf den Ergebnissen der vorhergehenden Phase die relevanten bzw. noch zu beantwortenden Fragestellung immer weiter eingegrenzt und fokussiert werden können. Gleichzeitig werden im Zeitverlauf immer größere Personenkreise eingebunden, damit möglichst alle MitarbeiterInnen eingebunden und deren Potenzial bestmöglich genutzt werden kann, um gemeinsam das Unternehmen in Richtung soziale Nachhaltigkeit weiter zu entwickeln. Regelmäßige Informationen über Projektverlauf und erhaltene Zwischenergebnisse sind wichtige Rahmenbedingungen dieser Analyse. Diese Analyse erhebt daher nicht nur den Status-Quo im Unternehmen, sondern ist bereits die erste Maßnahme nicht nur im Prozess der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung eines Unternehmens, sondern der Implementierung sozialer Nachhaltigkeit selbst. Abbildung 2 veranschaulicht die dem Modell zu Grunde liegende Vorgangsweise.

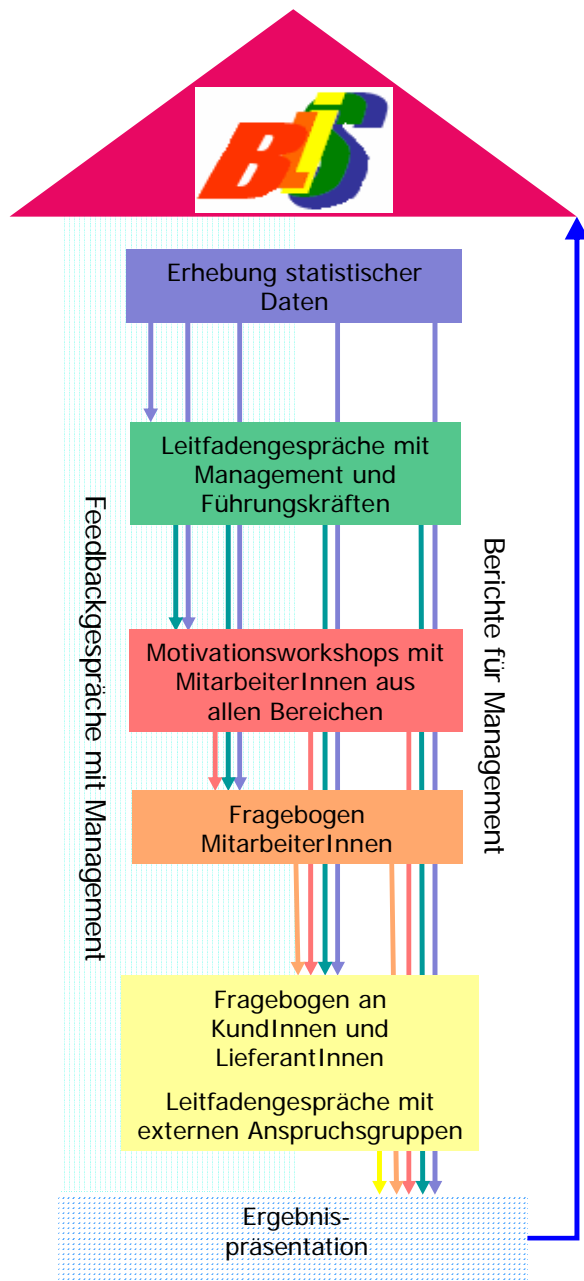


Abbildung 2: Das BLISS-Analyse-Modell

Die Ergebnisse der Recherche fließen in die Ausweitung des alpha nova Modells ein. Dabei lag der Schwerpunkt zum einen auf der Ergänzung der bereits enthaltenen innerbetrieblichen Themen sozialer Nachhaltigkeit um weitere CSR-relevante Fragestellungen (gesellschaftlicher und regionaler Natur) und zum anderen auf der Anpassung der Werkzeuge an das teilnehmende Pilot-Unternehmen, die Unternehmensgruppe Strobl. Des Weiteren wurde darauf geachtet, mögliche Schnittstellen zu Managementmodellen sowie zu Nachhaltigkeitsberichterstattung von Anfang an zu berücksichtigen.

Folgende Werkzeuge wurden überarbeitet:

- Statistische Datenerhebung
- Gesprächsleitfaden für die Befragung von Management und Führungskräften
- Fragebogen für die Befragung von MitarbeiterInnen.

Darüber hinaus wurden folgende Materialien neu entwickelt:

- Fragebogen für die Befragung von LieferantInnen
- Fragebogen für die Befragung von KundInnen
- Interviewleitfäden für die Befragung von regionalen MeinungsbildnerInnen.

Im Folgenden wird überblicksartig beschrieben, in welcher Weise das Ausgangsmodell inhaltlich modifiziert und weiterentwickelt wurde. Diejenigen Erhebungsinstrumente, welche zu Beginn der Analyse zum Einsatz kommen, dh statistische Datenerhebung, Interview-Leitfäden und Worskhop-Design, sind noch nicht zugeschnitten auf die spezifischen Gegebenheiten des teilnehmenden Pilot-Unternehmens (unterliegen dadurch nicht der Verpflichtung zu Vertraulichkeit) und sind daher auch im Anhang enthalten. Die anschließend zum Einsatz kommenden Erhebungsinstrumente, dh der Fragebogen an MitarbeiterInnen sowie die Erhebung der Außensicht, orientieren sich in der Ausrichtung der thematischen Blöcke an der für die gesamte BLISS-Analyse gewählte Struktur, haben aber inhaltliche Schwerpunkte, die teilweise zugeschnitten auf das teilnehmende Pilot-Unternehmen sind, und daher nur auszugsweise veranschaulicht werden können.

4.4.1 Statistische Datenerhebung

Bei der Überarbeitung der statistischen Erhebung wurden die für den Bereich der sozialen Nachhaltigkeit vorgesehenen quantitativen Indikatoren der GRI (Global Reporting Initiative, siehe auch Kap. 4.2.2) als Grundlage herangezogen. Dabei fanden nicht nur die Kern-, sondern auch die Zusatz-Indikatoren Beachtung, für einige Bereiche wurde eine größere Detailtiefe, als von den Richtlinien der GRI gefordert, vorgegeben (zB für Männer und Frauen extra, aufgeschlüsselt nach Altersgruppen).

Die statistischen Daten zu "**Arbeitspraxis und Arbeitsqualität**" werden über den Betrachtungszeitraum von einem Jahr erhoben, für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesondert ausgewiesen und umfassen dabei:

- Anzahl der Beschäftigten (aufgeschlüsselt nach den einzelnen Unternehmensbereichen sowie für Geschäftsführung und mittleres Management)
- Beschäftigungsausmaß (Vollzeit, Teilzeit, geringfügig angestellt)
- Art der Beschäftigungsverhältnisse (unbefristete und befristete Arbeitsverhältnisse, über Zeitarbeitsfirmen beschäftigt (LeiharbeiterInnen), Lehrlinge)
- Altersstruktur
- Bildungsabschlüsse
- Neu-/ Wiedereinstellungen sowie aufgetretene Fluktuationen
- Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Die statistischen Daten zu "**Gesundheit und Sicherheit**" werden ebenfalls über den Betrachtungszeitraum von einem Jahr erhoben und sowohl für ArbeiterInnen und Angestellte getrennt als auch für die einzelnen Altersgruppen getrennt ausgewiesen.

- Anzahl der Krankenstandstage
- Anzahl meldepflichtiger Arbeitsunfälle
- Anzahl verlorener Arbeitstage durch Arbeitsunfälle
- Anzahl der Verlust/Abwesenheitstage außer Krankenstand und Erholungsurlaub (zB Sonderurlaube für Hochzeit, Begräbnis, uä).

Die statistischen Daten zu „**Training und Weiterbildung**“ werden aufgeschlüsselt nach den einzelnen Unternehmensbereichen sowie für Geschäftsführung und mittleres Management erhoben.

Unter „**Vielfalt und Chancen**“ werden Anzahl und Verteilung auf die Hierarchieebenen „Geschäftsführung“, „Mittleres Management“ und „MitarbeiterInnen“ für folgende Personengruppen erhoben:

- Menschen mit Behinderung (mit Anerkennung nach dem BEinstG)
- Arbeitskräfte mit AMS-Förderung
- EU-AusländerInnen
- Nicht-EU-AusländerInnen.

Zusatzinformationen zu „Arbeitspraxis und Arbeitsqualität“ betreffen Angaben zu:

- Betriebsrätin/rat
- Behindertenvertrauensperson
- Betriebsärztin/arzt
- BetriebspsychologIn
- Jugendvertrauensperson
- Lehrlingsbeauftragte/n
- Umsatz
- Lohnsummensteueraufkommen
- Spendenaufkommen
- Art der Kollektivverträge als Grundlage der Arbeitsverträge.

Die für die statistische BLISS-Erhebung entwickelten Exel-Blätter befinden sich im Anhang. Die GRI-Indikatoren sind bei den einzelnen Fragestellungen, auf die sie sich beziehen, angeführt.

4.4.2 Gesprächsleitfaden

Für die Befragung von Führungskräften und BetriebsrätInnen wurde der Gesprächsleitfaden weiterentwickelt. Dabei fanden die qualitativen Indikatoren der GRI Berücksichtigung. Die inhaltliche Struktur orientiert sich am Stakeholder-Konzept (sa Kap. 4.1.2). Es wurde darauf geachtet, alle Themenbereiche, die im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit innerbetrieblich, regional oder gesamt-gesellschaftlich eine Rolle spielen können, zu integrieren. Als zumutbarer Zeitrahmen für ein Einzel-Interview wurde die maximale Dauer von zwei Stunden erachtet. Einige (wenige) Fragestellungen können nur an Führungskräfte mit bestimmten Funktionen im Unternehmen gestellt werden, die meisten Fragen sollten von mehreren Personen beantwortet werden.

Nach den Angaben zur Interviewperson (Funktion im Unternehmen, Aufgabenbereich und Tätigkeiten) gliedert sich der Leitfaden thematisch in Fragen zu Unternehmens-Profil, Arbeitspraxis und Arbeitsqualität, Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen.

Die Fragen zu „**Teil I: Unternehmens-Profil**“ umfassen:

- Produkte und Dienstleistungen
- Strukturen
- Abläufe im Unternehmen
- Unternehmenskultur.

„**Teil II: Arbeitspraxis und Arbeitsqualität**“ fragt detailliert nach:

- Arbeitsklima
- Arbeitsbedingungen und persönliche Einbindung
- Karriereförderung.

Die Einschätzung der Beziehungen mit dem Unternehmensumfeld steht im Mittelpunkt von „**Teil III: Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen**“, und zwar als:

- Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe KundInnen
- Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe MitbewerberInnen
- Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe LieferantInnen
- Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe Region und Gesellschaft.

Der abschließende „**Teil IV: Anregungen**“ bietet die Möglichkeit, für die im Lauf des Gesprächs identifizierten Probleme sowie möglichen Handlungsfelder erste konkrete Maßnahmen-Vorschläge einzubringen.

Der BLISS-Gesprächsleitfaden befindet sich im Anhang. Die GRI-Indikatoren sind bei den einzelnen Fragestellungen, auf die sie sich beziehen, angeführt. Darüber hinaus verweist ein den einzelnen Fragen vorangestelltes Kürzelsystem auf die Personengruppe(n), von welcher die jeweilige Fragestellung zu beantworten ist.

4.4.3 Workshops

Aus der Auswertung von statistischen Daten und Interviews ergeben sich Themenfelder, für die entweder Handlungs- oder zumindest Klärungsbedarf fest zu stellen ist. Für eine Eingrenzung bzw. Schärfung auf für das Unternehmen in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit relevante Themen- und Problemfelder und die Erarbeitung erster Lösungsmodelle ist der einzubindende Personenkreis von Personen des Managements und Führungskräften zu erweitern um Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchie-Ebenen. Eine geeignete Form der Einbindung und Aktivierung von MitarbeiterInnen stellt die Durchführung von halbtägigen Workshops dar.

Nach dem **Einstieg**, der der Begrüßung, Einführung, dem Kennenlernen, und dem Offenlegen der Erwartungen dient, kann sich eine erste Gruppenphase der **Beschreibung** des Problems oder der Thematik widmen. In einem zweiten Schritt erfolgt die **Suche nach möglichen Lösungen**, den **Abschluss** bildet eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Ausblick auf die weiteren Schritte.

Im Anhang findet sich eine Vorlage zur Planung von BLISS-Workshops. Die Themen-Auswahl selbst erfolgt an Hand der bereits vorliegenden Befunde der voran gegangenen Analysephasen.

4.4.4 MitarbeiterInnen-Fragebogen

Die in den vorhergehenden Phasen der BLISS-Analyse (durch Statistische Datenerhebung, Interviews mit Führungskräften, Workshops) identifizierten Frage- bzw. Problemstellungen finden Eingang in das Design des MitarbeiterInnen-Fragebogens. Diese Vorgangsweise erlaubt eine Ergänzung um unternehmensspezifische Schwerpunkte (und zum Teil eine Einschränkung) von allgemein relevanten Aspekten gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen.

Der MitarbeiterInnen-Fragebogen enthält darüber hinaus Fragestellungen, die auch im IMPULS-Test (Kap. 4.3.5) eine Rolle spielen. Inhalte vom Sozialen Audit (Kap. 4.3.1) und dem Dänischen Sozial-Index (Kap. 4.3.3) wurden ebenfalls berücksichtigt.

Nach den Angaben zur Person werden MitarbeiterInnen im Fragebogen aufgefordert, aus einer Liste von 14 Statements diejenigen fünf anzukreuzen, die sie für ihre persönliche **Ar-**

beitszufriedenheit als die wichtigsten erachten. Diese Arbeitszufriedenheitsfaktoren lassen sich den folgenden Bereichen zuteilen:

- Miteinander – Motivation – Kommunikation
- Leistungen im Unternehmen
- Belastungen am Arbeitsplatz
- Gesundheit und Sicherheit
- Regionale und gesellschaftliche Verantwortung.

Die Einschätzung der tatsächlichen Situation wird durch 10 bis 13 Statements zu diesen fünf Bereichen erfasst.

Der Bereich „**A) Miteinander – Motivation – Kommunikation**“ umfasst dabei Fragestellungen zu Arbeitsklima, Arbeitsaufteilung, Führungsstil und Informationsoffenheit, und zwar bezogen sowohl auf das direkte Arbeitsumfeld als auch auf das gesamte Unternehmen, wie zB:

3. Das Arbeitsklima in meinem Arbeitsumfeld ist sehr gut.
<input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/> trifft oft zu <input type="checkbox"/> trifft selten zu <input type="checkbox"/> trifft gar nicht zu

4. Die Unternehmensleitung geht mit mir und meinen Kollegen und Kolleginnen sehr gut um.
<input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/> trifft oft zu <input type="checkbox"/> trifft selten zu <input type="checkbox"/> trifft gar nicht zu

Der Block „**B) Leistungen im Unternehmen**“ fragt nach Fortbildungs- und Karrieremöglichkeiten, Arbeitszeitregelungen, Gehalt und freiwilligen sozialen Leistungen wie zB:

7. Ich fühle mich gerecht entlohnt.
<input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/> trifft oft zu <input type="checkbox"/> trifft selten zu <input type="checkbox"/> trifft gar nicht zu

8. Das Unternehmen nimmt ausreichend Rücksicht darauf, dass ich Beruf und Privatleben unter einen Hut kriegen kann.
<input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/> trifft oft zu <input type="checkbox"/> trifft selten zu <input type="checkbox"/> trifft gar nicht zu

Unter „**C) Belastungen am Arbeitsplatz**“ sind Fragen nach Arbeits- und Zeitdruck sowie Art der Arbeit und deren Organisation subsumiert, wie zB:

6. Ich stehe häufig unter Zeitdruck.
<input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/> trifft oft zu <input type="checkbox"/> trifft selten zu <input type="checkbox"/> trifft gar nicht zu

13. Ich kann meine Arbeiten ohne Störungen erledigen.
<input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/> trifft oft zu <input type="checkbox"/> trifft selten zu <input type="checkbox"/> trifft gar nicht zu

Fragen in „**D) Gesundheit und Sicherheit**“ beziehen sich, auf die persönliche Ebene der Befragten, auf deren unmittelbares Arbeitsumfeld sowie auf den Stellenwert von und den Umgang mit Gesundheit und Sicherheit im Gesamtunternehmen, wie zB bei:

6. Bei Unfällen werden die Ursachen umgehend ermittelt und beseitigt.
<input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/> trifft oft zu <input type="checkbox"/> trifft selten zu <input type="checkbox"/> trifft gar nicht zu

9. Gesundheitsvorsorge hat im Unternehmen einen großen Stellenwert (z.B. richtiges Heben).

trifft völlig zu

trifft oft zu

trifft selten zu

trifft gar nicht zu

Der abschließende Fragenblock „**E) Regionale und gesellschaftliche Verantwortung**“ geht über die innerbetriebliche Sicht hinaus und fragt nach der Einschätzung von MitarbeiterInnen in Bezug auf den betrieblichen Status Quo von Image und Engagement in der Region, bei Umweltschutz, Chancengleichheit für Benachteiligte und Beziehungen mit Kundinnen, LieferantInnen, Behörden und regionalen VertreterInnen, wie zB:

12. Das Unternehmen unterstützt soziale Projekte in der Region.

trifft völlig zu

trifft oft zu

trifft selten zu

trifft gar nicht zu

13. Das Unternehmen unterstützt Kultur- und Sport-Aktivitäten in der Region.

trifft völlig zu

trifft oft zu

trifft selten zu

trifft gar nicht zu

Im Anschluss an die geschlossenen formulierten Behauptungen werden die befragten Personen gebeten: „Nutzen Sie bitte den Platz auf der linken Seite, wenn Ihnen noch etwas am Herzen liegt! Beispiele, Kritik und Vorschläge sind sehr willkommen!“ Dies eröffnet zusätzlich zu dem statistisch erhaltenen Meinungsbild die Möglichkeit zum Einbringen und Aufgreifen von Vorschlägen von allen MitarbeiterInnen.

4.4.5 Außensicht-Materialien

Im Lauf der Unternehmensanalyse offenbarte sich die Notwendigkeit, die innerbetriebliche Sicht auf bestimmte Fragestellungen mit der Sicht von Außenstehenden zu kontrastieren. Für das teilnehmende Pilot-Unternehmen sind als Anspruchsgruppen („Stakeholder“) vor allem KundInnen, LieferantInnen und regionale Meinungsbildner von Bedeutung. Daher wurden basierend auf den Ergebnissen von Interviews, MitarbeiterInnen-Befragung und Workshops folgende Materialien neu entwickelt:

- Fragebogen für die Befragung von KundInnen
- Fragebogen für die Befragung von LieferantInnen
- Interviewleitfäden für die Befragung von regionalen MeinungsbildnerInnen.

Die Struktur dieser Materialien orientiert sich an dem Fragebogen für die Befragung von MitarbeiterInnen bzw dem Interviewleitfaden für Management und Führungskräfte. Die Fragen selbst berücksichtigen bereits die Ergebnisse der BLISS-Analyse in der Unternehmensgruppe Strobl und fokussieren dabei auf die Fragestellungen, deren Beurteilung durch ihre wesentlichen Bezugsgruppen für das Unternehmen besonders bedeutend ist.

4.5 Unternehmens-Analyse

Die im vorher gehenden Kapitel beschriebenen Instrumente wurden im teilnehmenden Pilot-Unternehmen eingesetzt, um eine ausführliche Analyse des Ist-Zustandes zu den für das Unternehmen relevanten Aspekten von CSR (gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen) durchzuführen.

Zu Beginn wurden vom BLISS-Team gemeinsam mit der Unternehmensleitung die zu untersuchenden Unternehmensbereiche festgelegt. Dabei fand eine Erweiterung der einzubindenden Bereiche statt: Die durch den dem Antrag beigelegten „letter of interest“ zugesagte Teilnahme der Baufirma Strobl konnte um weitere Bereiche der Unternehmensgruppe erweitert werden, und zwar um die Bereiche „Holzbau Strobl“ und „DieNeuen“.

4.5.1 Kurzportrait der Unternehmensgruppe

Die Baufirma Strobl (**Strobl Bau Weiz**) wurde am 14. Februar 1964 vom Baumeister Johann Strobl gegründet. Beginnend auf einer Baustelle der Elin Weiz und mit einer Belegschaft von 10 Mitarbeitern erfolgten eine kontinuierliche Aufwärtsentwicklung des Unternehmens und im Jänner 2002 schließlich die Übersiedelung des Betrieb in das neue Bürogebäude nach Preding.

Die Mitte der 70er Jahre in Passail gegründete Zimmerei (**Strobl Holzbau**) wird im Oktober 2001 in Preding bei Weiz neu etabliert. Der natürliche Werkstoff Holz wird von der Holzbau Strobl Ges.m.b.H verarbeitet. Dafür sorgen moderne Technologien und die Erfahrung ausgebildeter Holzbau-Fachleute.

DieNeuen ist eine 1999 gemeinsam mit der Firma Reisinger, Passail, gegründete Firma und bietet ein Fullservice für private Bauherrn und für Gewerbetreibende an. Die Gesamtlösungen im Rohbaubereich, im Dachgeschossausbau oder bei Wohnungssanierungen werden durch hauseigene Spezialisten durchgeführt. Für den Bauherrn ist ein Ansprechpartner zuständig, der für ihn alle Gewerbebereiche koordiniert.

Die Firma Strobl beschäftigte 2004 ca. 320 MitarbeiterInnen (Strobl Bau Weiz“ ca. 170, „Strobl Holzbau“ ca. 70 und „DieNeuen“ ca. 80 MitarbeiterInnen).

Die **Firmenphilosophie** enthält die folgenden Punkte:

1. Wir sind ein steirisches mittelständisches Privatunternehmen.
2. Wir sind in den Bereichen Hochbau, Holzbau und Baunebengewerbe tätig, produzieren Fertigteilhäuser und wickeln Baustellen als Generalunternehmer ab.
3. Die Kundenzufriedenheit ist für uns höchst bedeutsam. Wir beraten bestens, führen sorgfältig und pünktlich - gewährleistet durch unser Qualitätsmanagement - aus.
4. Wirtschaftliches Denken und sorgfältiger Umgang mit Betriebsmittel sichern den betriebswirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens und die Arbeitsplätze
5. Wir planen und fördern die Entwicklung unserer Mitarbeiter.
6. Wir arbeiten kontinuierlich an der Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Wir reagieren auf marktwirtschaftliche Veränderungen und nutzen die sich daraus ergebenden Chancen.
7. Wir kommunizieren offen miteinander. Wir klären herausfordernde Situationen durch Feedback, Dialog und Vereinbarungen.
8. Wir arbeiten mit Freude und Humor.

Die **Teilnahme an BLISS** begründete das Unternehmen folgendermaßen:

„Wir sind ein steirisches, mittelständisches Familienunternehmen, welches bereits seit 40 Jahren regional, aber auch überregional tätig ist. Es war für uns schon immer wichtig, den Mitarbeiter als das „wichtigste“ Kapital anzusehen und so haben immer versucht, für unsere Mitarbeiter bestmögliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dies beweist auch die hohe Anzahl an langjährigen Mitarbeitern.“

Jedoch wurde es in den letzten Jahren immer schwieriger, trotz wachsendem wirtschaftlichem Druck, unsere Philosophie fortzusetzen, da Mitarbeiterzufriedenheit auch monetäre

Auswirkungen hat. Uns ist zwar die Umwegrentabilität einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit bewusst, jedoch ist diese oft schwer nachzuvollziehen bzw. messbar. Darum sehe ich in diesem Projekt eine Möglichkeit, wie Mitarbeiterzufriedenheit bzw. dessen Steigerung (!) messbar gemacht werden kann.

Auch sind wir uns unserer regionalen Bedeutung bewusst, da wir für viele Familien die Existenzgrundlage bedeuten, aber auch, dass wir für viele Jugendliche (im Jahr bilden wir ungefähr 50 Lehrlinge aus) eine Ausbildungsstätte sind.

Aus diesen Gründen sind wir als Unternehmen daran interessiert, am Projekt BLISS teilzunehmen.

Unser Beitrag (neben dem Bereitstellen der Ressourcen für Durchführen von Interviews, 3 Workshops mit MitarbeiterInnen, Durchführung einer anonymen (schriftlichen) Befragung aller MitarbeiterInnen, Arbeitszeit der Ansprechpartnerin und Bereitstellung von Infrastruktur wie Seminarräume, Büro, Kopien) ist es, wissenschaftlich basiertes Wissen mit praktischen Erfahrungen zu ergänzen, und die Ergebnisse in unsere Firmenstrategie einzuarbeiten und umzusetzen.“

4.5.2 Durchführung der BLISS-Analyse in der Unternehmensgruppe

Die Unternehmensanalyse fand im Zeitraum von September 2004 bis Februar 2005 statt. Ansprechperson für das BLISS-Team war Frau Strobl, die im Unternehmen für Marketing und Personalwesen zuständig ist. Die mehrstufige Vorgangsweise umfasste:

- die Erhebung von statistischen Daten
- 16 Interviews
- 3 Workshops à 4 Stunden mit in Summe 40 MitarbeiterInnen aus allen Hierarchieebenen
- ein zusätzlicher Arbeitskreis
- Fragebogenerhebung bei allen MitarbeiterInnen.

Zu Beginn der Analyse im Unternehmen wurde das BLISS-Vorhaben gemeinsam mit der Geschäftsführung im Abteilungsleiter-Kreis präsentiert. Zwischen den einzelnen Erhebungsschritten wurden Teilergebnisse der Unternehmensführung vorgestellt und die weitere Vorgangsweise besprochen und anschließend in einem Protokoll fest gehalten. Diese Gespräche waren für beide Seiten sehr fruchtbar: Das BLISS-Team konnte seine weitere Vorgangsweise besser auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten der Unternehmensgruppe abstimmen, die Unternehmensleitung und die eingebundenen Führungskräfte fungierten als Impulsgeber und MultiplikatorInnen, die sicher stellten, dass die Einbindung von allen MitarbeiterInnen gut funktionierte.

Als weiteres Plus erwies sich die interne vierteljährlich erscheinende Firmen-Zeitung, welche gut dazu genutzt werden konnte, alle MitarbeiterInnen regelmäßig und von Beginn an über die Ziele von BLISS, die geplante Vorgangsweise und die Ergebnisse zu informieren.

Statistische Datenerhebung

Die statistischen Daten zu den Themen Beschäftigung, Gesundheit & Sicherheit, Training & Weiterbildung, Vielfalt & Chancen wurden durch die Personalabteilung erhoben. Auf Grund der in der Baubranche üblichen saisonal stark schwankenden Anzahl an Arbeitskräften wurden die Daten für das Vorjahr zu drei verschiedenen Stichtagen erhoben. Einige der Daten konnten direkt aus den firmeninternen Aufzeichnungen übernommen werden, für andere gestaltete sich die Ermittlung schwieriger. Da das Unternehmen aber ohnedies gerade eine Umstellung seiner Datenerfassung plante, konnte darauf geachtet werden, die für BLISS benötigten Daten in das neue System zu integrieren, um bei einer Wiederholung der gesamten BLISS-Analyse, oder auch Teilen davon, die Daten schneller zur Verfügung zu haben.

Interviews mit Management und Führungskräften

Es war ein besonderes Anliegen der Unternehmensgruppe, von Beginn an möglichst viele Personen und Meinungen zu berücksichtigen. Daher wurde der ursprünglich (dh im Antrag) vorgesehene Umfang (Interviews mit Geschäftsführung und/oder Personalverantwortlichen sowie Betriebsräten) auf insgesamt 16 Interviewpartner erweitert. Diese Interviews (in Summe 35 Stunden) fanden im Oktober 2005 statt und wurden mit Mitgliedern der Geschäftsführung, AbteilungsleiterInnen und Meistern, einem Betriebsrat und einem externen Berater durchgeführt. Die Gespräche zeichneten sich durch eine große Offenheit aus und gaben einen guten Einblick in Unternehmens-Philosophie, -Kultur, Strukturen und Abläufe. Sie umfassten Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit in den Bereichen Arbeitspraxis und Arbeitsqualität, Beziehungen zu KundInnen, MitbewerberInnen, LieferantInnen, Region und Gesellschaft (siehe auch Anhang).

Workshops mit MitarbeiterInnen aller Hierarchie-Ebenen

Eine erste Analyse der Interviews ergab einige für die Unternehmensgruppe relevante Themenstellungen sozialer Nachhaltigkeit, welche sich für eine Weiterbearbeitung in Form eines Workshops eigneten. Es wurden drei Workshops à 4 Stunden mit in Summe 40 MitarbeiterInnen (ds ca 10% aller MitarbeiterInnen) aus allen Hierarchieebenen durchgeführt, wobei zwei Workshops parallel durchgeführt wurden und ein Workshop eine Woche später stattfand (am 5.11.2004 und am 10.11.2004). Die Workshops verfolgten mehrere Ziele, und zwar:

- Aktivierung und Einbindung von MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchie-Ebenen,
- Ergänzung bzw. Modifikation des durch Interviews und statistische Daten-Erhebung erhaltenen Befundes durch andere Sichtweisen,
- Schwerpunktsetzung (was ist wichtig, was weniger wesentlich),
- Erarbeiten von Lösungsansätzen für die als wesentlich identifizierten Handlungsfelder.

In Zusammenarbeit mit AbteilungsleiterInnen wurden MitarbeiterInnen ausgewählt und zum Workshop eingeladen, die zu gleichen Teilen aus den drei verschiedenen Unternehmensbereichen kommen, sich in der Dauer der Betriebszugehörigkeit unterscheiden, unterschiedliche Funktionen inne haben und in der Vergangenheit bereits Interesse an Mitgestaltung gezeigt bzw (konstruktive) Kritik geübt haben.

Die eine der zwei parallelen Workshopgruppen setzte sich aus Arbeitern aus unterschiedlichen Arbeits- und Unternehmensbereichen zusammen, die andere bestand aus Mitgliedern des mittleren Managements. Die dritte Workshop-Gruppe war „bunt gemischt“: quer durch alle Bereiche und Hierarchie-Ebenen. Manche Themen konnten in der vorgesehenen Zeit nicht bis zu der Ableitung von konkreten Maßnahmen bearbeitet werden. Daher setzten am 14.12.2004 drei Abteilungsleiter gemeinsam mit dem Qualitäts- und Controlling-Verantwortlichen die Arbeit in einem 4-stündigen, vom BLISS-Team moderierten, Arbeitskreis fort.

Fragebogen-Erhebung

Die Fragebogen-Erhebung fand im Jänner 2005 statt und erreichte 319 MitarbeiterInnen. Von diesen schickten 224 Personen den ausgefüllten Fragebogen an das BLISS-Team zurück.

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die Motivation der MitarbeiterInnen im Unternehmen „gestalterisch mitzuwirken“ war in der Phase der Erhebung außerordentlich hoch und zwar auf allen Hierarchieebenen. Dies zeigt sich vor allem in der hohen Rücklaufquote (70%) des schriftlichen Erhebungsbogens, aber auch in der großen Anzahl an ergänzenden Kommentaren und Änderungsvorschlägen.

4.5.3 Ergebnis der BLISS-Analyse in der Unternehmensgruppe

Die durch die unterschiedlichen Erhebungsinstrumente erhaltenen Informationen wurden in einem Analysebericht zusammengefasst. Der 44seitige Analysebericht orientiert sich an dem EFQM-Modell (siehe auch Kapitel 4.2.1.1) und gliedert sich in die Teile:

1 Einleitung

- Sozial nachhaltige Unternehmensführung
- Datenerhebung & Analysemethoden
- Gliederung des Berichtes

2 Unternehmenspolitik & Strategie

- 2.1. Mission, Vision & Werte
- 2.2. Unternehmensstrategie
- 2.3. Prozessmanagement
- 2.4. Produkte & Dienstleistungen

3 Führung

4 MitarbeiterInnen

- 4.1. MitarbeiterInnenstruktur
- 4.2. Arbeitsbedingungen
- 4.3. MitarbeiterInnenzufriedenheit
- 4.4. Gesundheitliche Probleme & Stress

5 Externe Anspruchsgruppen

- 5.1. KundInnen
- 5.2. MitbewerberInnen
- 5.3. LieferantInnen
- 5.4. Region & Gesellschaft
- 5.5. Natürliche Umwelt (Umweltschutz)

6 Maßnahmenkatalog

Jedes Kapitel beginnt mit Impulsfragen und gliedert sich danach in die Abschnitte Darstellung und Interpretation. Darüber hinaus werden jeweils am Ende der einzelnen Kapitel mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation genannt. Diese Maßnahmen beruhen großteils auf Vorschlägen und Ideen von MitarbeiterInnen und sollen kurz bis mittelfristig umgesetzt werden. Zusätzlich werden diese Maßnahmen nochmals im Kapitel „6 Maßnahmenkatalog“ zusammengefasst.

Im Bericht wurde der Schwerpunkt darauf gelegt, möglichst viele Handlungsfelder aufzuzeigen – im Sinne von Anregungen bzw Impulsen. Die Unternehmensleitung ist an Hand dieses Berichtes aufgefordert, für den Pool an möglichen Maßnahmen Prioritäten zu vergeben und diese gemäß ihrer Dringlichkeit umzusetzen.

Der Analysebericht beschränkt sich auf die BLISS-Analyse, die innerhalb der Unternehmensgruppe durchgeführt worden ist. Die ergänzende Erhebung der Außensicht wurde gesondert zusammen gefasst (siehe auch 4.5.4).

Um einen genaueren Eindruck davon zu geben, welche Fragestellungen im Detail für die soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen von Bedeutung waren, werden in Tabelle 1 - Tabelle 4 an Hand der Gliederung des für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holz-

bau – DieNeuen“ erstellten Analyseberichtes die jeweiligen Impulsfragen, dh die die Analyse leitenden Fragestellungen, vorgestellt.

Tabelle 1: Fragestellungen zu „Unternehmenspolitik & Strategie“

2 Unternehmenspolitik & Strategie	
2.1. Mission, Vision & Werte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Spiegelt sich eine sozial verantwortliche Kultur in Leitbild und Philosophie wider?</i> ▪ <i>Wie werden MitarbeiterInnen zu einem Bekenntnis zur Unternehmensphilosophie motiviert?</i>
2.2. Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Inwieweit werden in unternehmenspolitischen und strategischen Überlegungen soziale und ökologische Aspekte berücksichtigt? (CSR-relevante Themen: Fairness im Wettbewerb, MitarbeiterInnen als Partner, gesellschaftliche Integration, VerbraucherInneninteressen berücksichtigen, gefasste Grundsätze ernst nehmen,..) Anmerkung: nach innen und nach außen! (=Anspruchsgruppen: KundInnen, LieferantInnen).</i>
2.3. Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wie werden Anweisungen gegeben?</i> ▪ <i>Wie werden Zusammenarbeit und Abläufe im Unternehmen organisiert und wie werden sie beurteilt?</i> ▪ <i>In welcher Form werden MitarbeiterInnen über Unternehmensangelegenheiten informiert?</i>

Tabelle 2: Fragestellungen zu „Führung“

3 Führung	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Sind die Führungsaufgaben definiert?</i> ▪ <i>Wie nehmen die Führungskräfte ihre Aufgaben wahr? (Stil, Ideologie, ...)</i> ▪ <i>Wie wird mit Fehlern umgegangen?</i> ▪ <i>Verfügen Führungskräfte über ausreichend soziale Kompetenzen?</i> ▪ <i>Was passiert, wenn eine Führungskraft ihre Aufgaben nicht wahrnimmt?</i> ▪ <i>Sind Entscheidungskompetenzen definiert?</i> ▪ <i>Gibt es ein Vorschlags- bzw Beschwerdewesen?</i> ▪ <i>Nach welchen Kriterien erfolgt die Personalauswahl?</i>

Tabelle 3: Fragestellungen zu „MitarbeiterInnen“

4 MitarbeiterInnen	
4.1. MitarbeiterInnenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wie ist die Situation der Gesamtbeschäftigtenanzahl zu den 3 Stichtagen?</i> ▪ <i>Wie schaut die Struktur des Beschäftigungsausmaßes aus?</i> ▪ <i>Welche Arten des Beschäftigungsvertrages gibt es?</i> ▪ <i>Wie ist die Altersstruktur der MitarbeiterInnen?</i> ▪ <i>Welchen Bildungsabschluss haben die Beschäftigten?</i> ▪ <i>Wie hoch ist die Fluktuationsrate?</i> ▪ <i>Wie lange ist die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit?</i> ▪ <i>Wie stellt sich die Situation zum Thema Gesundheit und Sicherheit dar?</i> ▪ <i>Wie hoch ist das Fortbildungsbudget?</i> ▪ <i>Welche besonderen Aufgaben im Unternehmen sind vergeben?</i> ▪ <i>Welche Bedeutung kommen verschiedenen MitarbeiterInnengruppen zu?</i> ▪ <i>Wie stellt sich die Situation zum Thema MitarbeiterInnen mit Behinderung dar?</i>
4.2. Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Welche allgemeinen Arbeitsbedingungen bietet die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ ihren MitarbeiterInnen?</i> ▪ <i>Welche schriftlichen Vereinbarungen gibt es?</i> ▪ <i>Wie sind Gehalt und Prämien geregelt?</i> ▪ <i>Wie erfolgt die Arbeitszeiterfassung?</i> ▪ <i>Welche Arbeitszeitmodelle sind bekannt?</i> ▪ <i>Welche freiwilligen Sozialleistungen bietet das Unternehmen?</i> ▪ <i>Welche Maßnahmen im Bereich Gesundheit und Sicherheit setzt das Unternehmen?</i> ▪ <i>Welche Bedingungen im Bereich Aus- und Weiterbildung sind gegeben?</i> ▪ <i>Wie wird mit dem Thema Barrierefreiheit umgegangen?</i>
4.3. MitarbeiterInnenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Welche Faktoren der Arbeitszufriedenheit erachten die MitarbeiterInnen als wichtig?</i> ▪ <i>Wie werden die wichtigsten Faktoren von den MitarbeiterInnen im Unternehmen beurteilt?</i> ▪ <i>Wie wird das Arbeitsklima im unmittelbaren Arbeitsumfeld beurteilt?</i> ▪ <i>Gibt es spezielle Problemfelder, bei denen ein unmittelbarer Handlungsbedarf besteht?</i> ▪ <i>Was könnte das Unternehmen beitragen, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen?</i> ▪ <i>Worin bestehen die größten Belastungen am Arbeitsplatz?</i>

Tabelle 4: Fragestellungen zu „Externe Anspruchsgruppen“

5 Externe Anspruchsgruppen	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wie wird durch strategische Maßnahmen die Kommunikation mit den wichtigen Anspruchsgruppen gewährleistet?</i>

Der Maßnahmenkatalog am Ende des Analyseberichtes stellt die in den einzelnen Kapiteln angeführten Maßnahmen nochmals in einer Übersicht zusammen. In Form eines Rasters sieht der Maßnahmen-Katalog vor, eine Prioritäten-Setzung vorzunehmen, die Realisierbarkeit einzuschätzen, Zuständigkeiten festzuschreiben und Erledigungszeiträume zu definieren (siehe auch Tabelle 5). Soweit es dem BLISS-Team bekannt war, wurden die Details des Rasters aufgefüllt. Darüber hinaus wurde auch Platz gelassen für weitere Maßnahmen, da die Analyse nicht als Abschluss, sondern als fortlaufender Prozess der Weiterentwicklung des Unternehmens zu verstehen ist.

Tabelle 5: Maßnahmenkatalog-Raster

Maßnahme Kurzbezeichnung	Priorität	realisierbar	zuständig	Zeitraum
	Hoch/ Niedrig	schwer/ mittel/leicht		

Der Bericht „Sozial nachhaltige Unternehmensführung. Analysebericht für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ wurde im März 2005 fertiggestellt und ist vertraulich zu behandeln.

4.5.4 Erhebung und Analyse der BLISS-Außensicht

Im Mai 2005 wurden 19 KundInnen und 13 LieferantInnen der Unternehmensgruppe mittels Fragebogen kontaktiert, davon kamen 7 KundInnen- und 3 LieferantInnen-Fragebögen ausgefüllt zurück. Die Auswahl der KundInnen und LieferantInnen traf das Unternehmen. Wesentliche Kriterien dabei waren, dass Kontakte zu allen drei Unternehmensbereichen in der Auswahl vertreten sind, dass kleine und größere Betriebe angesprochen werden und dass auch Betriebe und Privatpersonen befragt werden, mit denen es in der Vergangenheit Probleme gab.

Zusätzlich wurden zwei Interviews mit BürgermeisterIn der Region mit Hilfe eines strukturier-ten Interview-Leitfadens geführt.

Ein Bericht zur „BLISS-Außensicht“ ergänzt den Bericht „Sozial nachhaltige Unternehmensführung. Analysebericht für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz –Strobl Holzbau – DieNeuen“ (März 2005) um die Außensicht auf die Unternehmensgruppe aus der Sicht von ausgewählten KundInnen, LieferantInnen und Bürgermeistern der Region.

Jedes Unterkapitel beginnt – gleich wie der Analysebericht mit Impulsfragen und gliedert sich danach in die Abschnitte Darstellung und Interpretation. Darüber hinaus werden mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation genannt. Die in den einzelnen Abschnitten genannten Maßnahmen werden nochmals in dem Schlusskapitel „Maßnahmenka-

talog“ zusammengefasst und verstehen sich als Anregungen, die unternehmensintern diskutiert und weiter entwickelt werden sollen.

Der 19seitige Analysebericht gliedert sich in:

1 Einleitung

- 1.1 Einbindung in das Projekt BLISS
- 1.2 Datenerhebung und Analysemethoden
- 1.3 Gliederung des Berichtes

2 KundInnen-Sicht

- 2.1 Zufriedenheitsfaktoren für KundInnen
- 2.2 Informationen über die Unternehmensgruppe
- 2.3 Die Beziehung zur Unternehmensgruppe

3 LieferantInnen-Sicht

- 3.1 Zufriedenheitsfaktoren für LieferantInnen
- 3.2 Informationen über die Unternehmensgruppe
- 3.3 Die Beziehung zur Unternehmensgruppe

4 Regionale Sicht

5 Regionale und gesellschaftliche Aspekte aus externer Sicht

6 Maßnahmen-Katalog

Die folgenden Tabellen (Tabelle 6 - Tabelle 8) geben an Hand der Gliederung des für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ erstellten Analyseberichtes Einblick in die jeweiligen Impulsfragen.

Tabelle 6: Fragestellungen zu „KundInnen“ bzw. „LieferantInnen“

KundInnen-Sicht/ LieferantInnen-Sicht	
1 Zufriedenheitsfaktoren für KundInnen/LieferantInnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Was sind die wichtigsten fünf Punkte, die KundInnen/LieferantInnen zusätzlich wichtig sind bei Auftragsvergabe an ein Unternehmen – unabhängig von der jetzigen Situation?</i>
2 Informationen über die Unternehmensgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wie sehr wissen KundInnen/LieferantInnen über die Firmenphilosophie Bescheid?</i> ▪ <i>Wie zufrieden sind sie mit dem Einblick in das Unternehmen (z.B. über Homepage, Führungen)?</i>
3 Die Leistungen der Unternehmensgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wie sehr sind die KundInnen/LieferantInnen mit den bestehenden Leistungen zufrieden?</i> ▪ <i>Was wünschen sie sich zusätzlich?</i>
4 Die Beziehung zur Unternehmensgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wie sehr sind die KundInnen/LieferantInnen mit den bestehenden Maßnahmen zur Beziehungspflege zufrieden?</i> ▪ <i>Was wünschen sie sich zusätzlich?</i>

Tabelle 7: Fragestellungen zu „Regionale Sicht“

4 Regionale Sicht	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wie ist die Sicht von BürgermeisterIn der Region auf das Unternehmen?</i>

Tabelle 8: Fragestellungen zu „Regionale und gesellschaftliche Aspekte aus externer Sicht“

5 Regionale und gesellschaftliche Aspekte aus externer Sicht	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wie schätzen KundInnen und LieferantInnen die Übernahme regionaler und gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmensgruppe ein?</i> ▪ <i>Wo gibt es deutliche Unterschiede in der Einschätzung dieser Fragestellungen von MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen und regionalen Bürgermeistern?</i>

4.5.5 Präsentation der Ergebnisse in der Unternehmensgruppe

Wie bereits in den vorhergehenden Abschnitten skizziert, wurden Teil-Ergebnisse und weitere Vorgangsweise regelmäßig mit der Geschäftsführung und dem Abteilungsleiter-Kreis besprochen. Informationen an alle MitarbeiterInnen wurden über die Firmen-Zeitung weiter gegeben.

Nach Vorliegen aller Analyse-Ergebnisse wurde der Analysebericht zunächst der Unternehmensleitung und den AbteilungsleiterInnen vorgestellt. Im Juni 2005 lud die Geschäftsführung alle MitarbeiterInnen zu einer BLISS-Ergebnis-Präsentation ein. Die Veranstaltung fand im Unternehmen statt und konnte ca. 70 TeilnehmerInnen verzeichnen. Das BLISS-Team präsentierte mit Hilfe von Folien die wesentlichen Ergebnisse der Analyse und bat Workshop-TeilnehmerInnen um kurze Statements, um zu beschreiben, wie sie die Workshops empfunden haben und was aus ihrer Sicht wesentliche Ergebnisse waren. Herr Strobl dankte allen MitarbeiterInnen für ihr offenes und zahlreiches Feed-Back und stellte die weitere Vorgangsweise vor. Da die BLISS-Analyse eine Reihe von Handlungsfeldern und Maßnahmen aufgezeigt hat, gelte es nun, eine Prioritäten-Setzung vorzunehmen und einzelne Maßnahmen vorzubereiten und Schritt für Schritt umzusetzen. Dies soll gemeinsam mit den MitarbeiterInnen geschehen. Daher lud Herr Strobl ein, sich an einem BLISS-Arbeitskreis zu beteiligen, der sich alle 6 bis 8 Wochen trifft und von zwei Personen koordiniert wird (dem Qualitäts- und Controlling-Verantwortlichen und dem für Finanzen Zuständigen).

Der offizielle Teil der Veranstaltung endete mit einem Dank an das gesamte BLISS-Team und anschließender Einladung aller MitarbeiterInnen zum Buffet. Die Gelegenheit zum gemütlichen Beisammensein wurde von vielen MitarbeiterInnen genutzt und die Veranstaltung klang in einer guten Atmosphäre aus.

4.6 Anleitung zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung

Hauptziel des Projektvorhabens BLISS, ist es - basierend auf dem Analyse-Modell von alpha nova, dessen Weiterentwicklung und Anwendung in einem Pilot-Unternehmen, für dieses Unternehmen eine praxisgerechte Anleitung zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung zu entwerfen.

Daher wurde im Anschluss an die (im vorherigen Kapitel beschriebene) Unternehmens-Analyse im Rahmen des Arbeitspaketes "Entwicklung von Guidelines" eine Anleitung zu sozial nachhaltiger Unternehmensführung gegeben. Die folgenden Abschnitte beschreiben den für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ erstellten BLISS-Leitfaden, geben Einblick in das Indikatoren-Konzept, das sich für ein Monitoring der Unternehmensentwicklung in Richtung soziale Nachhaltigkeit eignet und zeigen die nutzbaren Schnittstellen zu bestehenden Managementmodellen und Nachhaltigkeitsberichterstattung auf.

Einblick in Details geben der im Anhang veröffentlichte allgemeine Teil des BLISS-Leitfadens und der Überblick über die den Indikatoren zu Grunde liegenden Fragestellungen in den Bereichen „Führung“, „Politik und Strategie“, „MitarbeiterInnen“, „Partnerschaften und Ressourcen“, „Prozesse“, „KundInnen-Ergebnisse“, „MitarbeiterInnen-Ergebnisse“ und „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“.

4.6.1 BLISS-Leitfaden

Im Rahmen der Entwicklung der Guidelines wurde das Ziel verfolgt, für das Partner-Unternehmen spezifische Guidelines zu erarbeiten. Auf 84 Seiten wird das Unternehmen in die Lage versetzt, zielführende Schritte zur Steigerung seiner sozialen Nachhaltigkeit zu ergreifen.

Die Guidelines wurden entwickelt, damit die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) die begonnene Miteinbeziehung sozialer Verantwortung/ Nachhaltigkeit selbständig und in Eigenregie weiterführen kann.

In den im Rahmen von BLISS entwickelten Leitfaden flossen die Erkenntnisse der gesamten Projektlaufzeit ein, wobei alle im Projektverlauf angewandten Erhebungsinstrumente und Analyseergebnisse mit einbezogen wurden. Der Leitfaden zeichnet sich dadurch aus, dass er die im Projektverlauf erarbeiteten Methoden in übersichtlicher und einfacher Weise darstellt.

Er bietet der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) eine Hilfestellung bei der Fortführung des begonnenen Projektes zur sozialen Nachhaltigkeit.

Der Beginn (Kapitel 3) enthält eine Einführung in das Thema Nachhaltigkeit und deren Nutzen. Insbesondere wird der Zusammenhang zwischen sozialer Nachhaltigkeit und verwandten Konzepten wie dem fast inhaltsgleichen Begriff „CSR“ (Corporate Social Responsibility, Soziale/Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen) erläutert. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Darstellung der Prinzipien sowie der Vorteile durch die Übernahme sozialer Verantwortung für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen). Schließlich werden Ansatzpunkte für die Übernahme sozialer Verantwortung in der Unternehmensgruppe aufgezeigt.

In Kapitel 4 folgt eine grundlegende Einführung in die Vorgehensweise und die Besonderheiten des Konzeptes BLISS. Das anschließende 5. Kapitel stellt den inhaltlichen Ablauf und die zeitliche Abfolge der BLISS-Untersuchung dar: BLISS bedient sich zur Analyse eines mehr-

stufigen methodischen Konzeptes, in dem alle für CSR relevanten Unternehmensbereiche erfasst werden.

Im nächsten Abschnitt (Kapitel 6) werden Ziele und Indikatoren definiert, die bei der Messung der Zielerreichung helfen und somit beitragen, die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) auf die Erreichung von sozial relevanten Zielen auszurichten. Indikatoren sind Kenngrößen, anhand derer die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) beurteilen kann, wie sehr soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung bereits umgesetzt werden konnte. Sollte bei dem einen oder anderen Indikator ein bestimmtes, selbst festgesetztes Niveau nicht erreicht werden, so können geeignete Maßnahmen zur Steigerung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung ergriffen werden. Die erhobenen Größen (Indikatoren) sind so gestaltet, dass ohne größere Mühe eine Integration in ein Managementmodell wie etwa das der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder Balanced Scorecard (BSC) möglich ist. Da sich die erhobenen Daten auch an bereits vorhandenen Instrumenten für die Nachhaltigkeitsberichterstattung orientieren, kann problemlos zumindest der die soziale Nachhaltigkeit betreffende Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung erstellt werden. Eine kurze Darstellung dieser angeführten Managementmodelle folgt in Kapitel 7.

Da sich die Bedeutung einzelner sozialer Ziele für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) im Zeitablauf ändern kann, kann eine Anpassung der Indikatoren an veränderte unternehmensinterne bzw. -externe gesellschaftliche Rahmenbedingungen erforderlich machen. Das bedeutet aber auch, dass die bereits durchgeführte Analyse nach gewisser Zeit (zumindest in Teilen) wiederholt werden muss. Dazu stehen die bereits entwickelten Werkzeuge (Fragebögen, Gesprächsleitfäden) zur Verfügung (siehe Anhang). Da möglicherweise aber auch andere als die erhobenen Themenbereiche für die Unternehmensgruppe interessant werden könnten, kann es sein, dass die bereits vorhandenen Instrumente neu angepasst werden müssen. Daher werden in einem eigenen Kapitel (Kapitel 8) Hinweise zum Umgang mit den verwendeten Methoden gegeben.

4.6.2 Das Indikatorenkonzept

Zu klären war für BLISS im Weiteren, in welcher Weise die Übernahme sozialer Verantwortung von Unternehmen sichtbar gemacht werden kann. Dazu wurde ein geeignetes Set von Indikatoren entwickelt, in das die Analyseergebnisse aus der Vorstufe direkt einfließen. Basis für die Entwicklung von Indikatoren muss allerdings ein geeignetes Ober- und Unterzielsystem sein, das auf die Integration sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung Bezug nimmt.

Die im Unternehmensleitbild verankerten Unternehmensgrundsätze geben den Handlungsrahmen für die Formulierung konkreter und umsetzbarer Ziele in Bezug auf die Übernahme sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung wieder. Für die Umsetzung der angeführten Handlungsempfehlungen ist die Festlegung konkreter Ziele von entscheidender Bedeutung. Die Bestimmung dieser Ziele in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung erfolgt durch das Management (top-down Planungsprozess). Zugleich werden vor allem auch die MitarbeiterInnen und möglicherweise auch andere (externe) Anspruchsgruppen mit in die Planung von Zielen einbezogen (bottom-up). Doch nur, wenn die Ziele in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung bekannt sind, kann ein Soll-Konzept von den im Unternehmen erwünschten Zuständen entwickelt und die zur Umsetzung dieses Soll-Konzeptes nötigen Maßnahmen gesetzt werden. Wird die momentane Situation im Unternehmen als nicht befriedigend angesehen, so können Maßnahmen gesetzt werden, die geeignet erscheinen, die aktuelle Situation zu verbessern.

Um die Zielerreichung messbar zu machen und damit zu überprüfbareren und nachvollziehbaren Ergebnissen kommen zu können, wurde im Rahmen von BLISS ein System solcher Indikatoren entwickelt. Indikatoren bzw. Kenngrößen dienen dazu, an Hand weniger Grö-

ßen einen bestimmten Bereich abzubilden, in den nicht direkt Einblick genommen werden kann. Indikatoren fassen Informationen über einen bestimmten Bereich gezielt zusammen und geben quantitative oder qualitative Aussagen über einen Zustand an. Die Indikatoren zeigen an, wo das Unternehmen in Bezug auf die gesteckten Zielsetzungen steht. Über einen längeren Zeitraum verfolgt, geben sie Aufschluss über Entwicklungen und zeigen Trends an. Zeigt daher ein Indikator einen schlechten Wert an, so ist von zu geringer Zielerfüllung in Bezug auf das ihm zugrunde liegende Ziel auszugehen. Damit ergibt sich hier eine Lücke zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand, der durch geeignete Maßnahmen geschlossen werden kann, wenn es für wichtig erachtet wird.

Geachtet muss darauf werden, dass die Indikatoren bestimmten Anforderungen entsprechen. Unter Anderem müssen sie

- verständlich sein,
- auf Daten aufbauen, die mit vertretbarem Aufwand ermittelbar sind,
- so dargestellt werden, dass sie Vergleichbarkeit ermöglichen.

Für Entscheidungen aussagekräftig werden Indikatoren erst, wenn

- die Kenngrößen einem Zeitvergleich unterzogen (d.h. wie ändert sich der Indikator im Unternehmen)
- ein Schwellenwert festgelegt (und bei Über- bzw. Unterschreitung reagieren), oder
- die Indikatoren des Unternehmens mit denen anderer Unternehmen oder dem Branchendurchschnitt verglichen werden (benchmarking).

Die entwickelten Indikatoren erfassen und strukturieren zunächst die in der BLISS-Erhebung gewonnenen Ergebnisse. Diese können anhand der entwickelten Hilfen (excel-Datei, s.a. Anhang) direkt aus den Analyseergebnissen übernommen werden. Sie ermöglichen so eine einfachere Beurteilung davon, in welchen Handlungsfeldern welche Maßnahmen ergriffen werden sollen/können.

Die Indikatoren in BLISS sind meist als Frage formuliert, da sich Fragen leichter beantworten lassen als schwierige Größen zu ermitteln. Doch hinter jeder Frage steht eine Kenngröße: So steckt z.B. hinter der Frage „Verfügt das Unternehmen über Mitgliedschaften, Kodizes etc.)?“ der Indikator „Anzahl der Mitgliedschaften“, der einen Hinweis auf freiwillige Selbstverpflichtungen des Unternehmens gibt.

In BLISS wurden sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren verwendet. In der Regel müssen ganze Gruppen von Indikatoren ausgewertet werden, um ein Bild von einer Entwicklung zu erhalten.

Quantitative Indikatoren zeigen das Erreichen oder Verlassen bestimmter Zustände an und messen meist Kosten, Leistungen oder Wirkungen. Oft bestehen Indikatoren aus dem Verhältnis zweier Größen (zum Beispiel Kosten pro Einheit, Ereignisse pro Zeiteinheit). Quantitativ fassbare Größen können im BLISS-Indikatorensystem direkt eingetragen werden (z.B. die Anzahl der Krankenstandstage, die Fluktuationsrate bei MitarbeiterInnen bestimmter Bereiche, die Anzahl der Weiterbildungstage). Den Zusammenhang mit den Ergebnissen z.B. der Befragung mittels Fragebogen ist hier ganz einfach herzustellen: Bei den Befragungsergebnissen sind die Prozentwerte von „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“ (oder ähnlich formulierten Antworten) zusammen zu zählen und unter „(eher) ja“ einzutragen. Die Prozentwerte von „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ sind ebenfalls zusammen zu zählen und unter „(eher) nicht“ einzuordnen.

Indikatoren können auch qualitativ sein und als z.B. Vorhandensein oder eben Nicht-Vorhandensein bestimmter Merkmale angegeben werden. Qualitative Größen werden in BLISS anhand eines ganz einfachen Schemas beurteilt, das prüft, ob der den Indikator zugeordnete Frage zugestimmt wird oder nicht. Teilweise können auch einfach bereits gesetzte Maßnahmen eingetragen werden.

Für die Nutzung der qualitativen Indikatoren empfiehlt BLISS eine handlungsorientierte Vorgehensweise: Wird eine Indikatorfrage mit „(eher) nein“ beantwortet, wird geprüft, ob die jeweilige Größe für das Unternehmen derzeit überhaupt wichtig ist (z.B. ob das Erlangen von Auszeichnungen oder Preisen im Bereich von CSR überhaupt angestrebt werden soll). Falls ja, sind Maßnahmen zur Korrektur zu setzen. Falls nein, besteht kein Handlungsbedarf; dennoch muss der Indikator weiterhin kontrolliert werden, da das betreffende Handlungsfeld ja vielleicht in einiger Zeit relevant wird.

Quantitative Indikatoren können am ehesten mit Daten aus dem Branchendurchschnitt verglichen werden (z.B. von der WKO) und sind danach zu beurteilen, ob sie unter- oder überdurchschnittliche Werte aufweisen. Daraus kann dann der Handlungsbedarf abgeleitet werden. Ersatzweise kann das Management festlegen, ab wann eine „befriedigende“ Schwelle erreicht ist (z.B. 2 Weiterbildungstage pro MitarbeiterIn und Jahr, weniger als 5 Krankenstandstage, uä). Die Schwellenwerte sind im Unternehmen zu diskutieren und möglichst gut begründet festzulegen.

Für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) wurde eine Indikatoren-Tabelle entwickelt, in der die einzelnen Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung angeführt sind. Diesen Handlungsfeldern sind die entsprechenden Ziele zugeordnet, die durch die verschiedenen qualitativen und/oder quantitativen Indikatoren gemessen werden. Für den Fall ungenügender Zielerreichung werden zahlreiche Handlungsempfehlungen gegeben. Auf diese Weise kann die Übernahme sozialer Verantwortung/Nachhaltigkeit praktisch umgesetzt werden und gleichzeitig wird die Möglichkeit geschaffen, die Ergebnisse auch zur externen Berichterstattung zu verwenden („twin-Ansatz“, vgl. 4.2.)

4.6.3 Integration in bestehende Managementmodelle

Eine wesentliche Anforderung an BLISS war es, das Ausgangsmodell dahingehend zu modifizieren, dass eine einfache Integration in gängige Managementinstrumente möglich ist. Aus diesem Grund ist die Struktur des Analyseberichtes sowie des vorliegenden Leitfadens an das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) angelehnt. Vor allem aber entspricht die Struktur des entwickelten Indikatorensystems direkt der von EFQM vorgegebenen Struktur.

EFQM seinerseits bereitet seine Kennzahlen wiederum in einer Weise auf, dass sie einfach in andere Managementsysteme wie etwa den Balanced Scorecard (BSC)-Ansatz integriert werden können. So können die Ergebniskriterien des EFQM-Modells in verdichteter Form direkt in die Perspektiven der Balanced Scorecard übernommen werden, insbesondere, wenn die Balanced Scorecard mit den drei Nachhaltigkeitsdimensionen (Wirtschaft, Umwelt, Soziales) ergänzt wird.

4.6.4 Schnittstellen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Schließlich musste das BLISS-Team sicherstellen, dass die im Rahmen einer BLISS-Untersuchung erarbeiteten Daten auch einfach in bereits existierende Modelle der Nachhaltigkeitsberichterstattung übernommen werden können, um auf diese Weise die Ergebnisse auch für die Kommunikation mit Stakeholdern (Aktionäre, KundInnen, LieferantInnen, Anrainern, NGOs, ...) nutzbar zu machen.

Dieser Anforderung wird dadurch entsprochen, dass die in BLISS erarbeiteten Daten in bereits vorhandene Modelle der Nachhaltigkeitsberichterstattung eingebracht werden können. Insbesondere die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes gemäß GRI ist einfach möglich:

Der Großteil in den von BLISS entwickelten Erhebungsinstrumenten der erarbeiteten Fragen nimmt direkt auf die entsprechenden Stellen im GRI-Index Bezug. Die Auswertung der entsprechenden Fragen liefert daher direkt die im GRI-Report benötigten Antworten.

5 Detailangaben zu den Zielen der „FabrikderZukunft“

5.1 Beitrag zu Gesamtziel und Leitprinzipien

Ähnlich wie in der Produktentwicklung wird auch die Technologieentwicklung in Zukunft die Erfüllung von Bedürfnissen in den Mittelpunkt der Analyse rücken müssen. Bedürfnisse in diesem Sinn umfassen dann neben anderen vor allem auch die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und der Gesellschaft als Ganzes. In diesem Sinne schlägt die Entwicklung nachhaltiger Unternehmensführungskonzepte direkt durch auf die Entwicklung nachhaltiger Technologien, zumal wenn man bedenkt, dass gut ausgebildete und motivierte, zufriedene MitarbeiterInnen und gute Beziehungen zum direkten Unternehmensumfeld (Behörden, Nachbarn, Gemeinde, Region) wesentliche Einflussbereiche für erfolgreiche Technologieentwicklung sind.

Dazu tritt als zusätzlicher Faktor, dass der Staat sich aus seiner Verantwortung für das soziale Wohlergehen der BürgerInnen immer weiter zurückzieht und den Unternehmen mehr soziale Aufgaben zukommen, eben um die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu erfüllen. Die Position Österreichs als High-Tech-Standort kann nur dann langfristig gesichert werden, wenn es gelingt, auch in Unternehmen sozial nachhaltig zu agieren. Das Projekt BLISS leistet zur Schaffung dieser Nachhaltigkeit durch die Möglichkeit zur Veränderung der Rahmenbedingungen einen wesentlichen Beitrag.

„Eine Fabrik der Zukunft wird ... darauf ausgerichtet sein, Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung weitestgehend zu reduzieren, dabei jedoch einen möglichst hohen Nutzen zu erzeugen“. Dieses Ziel kann nur gemeinsam mit allen MitarbeiterInnen erreicht werden – um deren „Effizienz“, Motivation und Innovationsbereitschaft zu erhöhen, sind funktionierende Modelle zur Wahrnehmung sozialer, regionaler und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung von Nöten.

Der Schwerpunkt von BLISS lag auf den sozialen/gesellschaftlichen Aspekten der Nachhaltigkeit. An Hand des eingesetzten Stakeholderkonzeptes wurde aber auch die „natürliche Umwelt“ als eine Anspruchsgruppe sichtbar gemacht.

Sozial nachhaltig kann eine Unternehmensführung nur sein, wenn sie davon ausgeht, dass „Human Resources“ eben dann nachhaltig genutzt werden, wenn sie nicht als beliebig austauschbar bzw. erneuerbar betrachtet werden. Dies gilt deshalb, weil die Ressource „Wissen“ nicht beliebig von einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin zum/zur nächsten transferierbar ist. Vielmehr muss von den MitarbeiterInnen erworbenes Wissen erhalten werden, indem man versucht dieses (in den MitarbeiterInnen quasi „gespeicherte“, nicht von ihnen trennbare) (Erfahrungs-)Wissen ans Unternehmen zu binden und so weiter zu vergrößern und in letzter Konsequenz daraus für das Unternehmen Nutzen zu ziehen.

Der BLISS-Leitfaden befähigt das Pilot-Unternehmen dazu, soziale Verantwortung nicht als statische (interne oder externe) Überprüfung, sondern als Prozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung (verbunden mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen) zu verankern. Einpassung, Flexibilität, Adaptionsfähigkeit und lebenslanges Lernen werden damit in hohem Maße gefördert.

Die für eine FabrikderZukunft wesentlichen Prinzipien von Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge sind wichtige Aspekte unternehmerischer Verantwortung gegenüber MitarbeiterInnen, ebenso wie Fehlertoleranz und Risikovorsorge.

Durch die Erhaltung und Schaffung sinnvoller Arbeit einerseits sowie einer lebenswerten Umwelt andererseits soll eine Erhöhung der Lebensqualität erreicht werden. Die Arbeitsqua-

lität ist ein wesentlicher Bestandteil der Lebensqualität und wird von den Faktoren der Arbeitszufriedenheit stark geprägt, daher wird es für Unternehmen in Zukunft an Relevanz gewinnen, vermehrt auf die speziellen Zufriedenheitsfaktoren der MitarbeiterInnen einzugehen und gezielte Maßnahmen zur Sicherung und Erhöhung der jeweils spezifischen Zufriedenheitssituation der human resources zu setzen.

Die im Rahmen des Projektvorhabens entwickelten BLISS-Guidelines (Business GuideLines Inducing Social Sustainability) zielen darauf ab, die teilnehmende Unternehmensgruppe bei einer systematischen Stärkung ihrer sozialen Kompetenzen und der Wahrnehmung ihrer regionalen und gesamtgesellschaftlichen Verantwortungen zu unterstützen. Dem „Warum“ und dem unternehmerischen Nutzen durch die Wahrnehmung sozialer Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) wird das „Gewusst Wie“ in Form eines Leitfadens und eines Indikatorensystems beigestellt.

BLISS entwickelte ein bestehendes Modell der „sozialen Unternehmensanalyse“ weiter, setzte dieses in einem ausgewählten Unternehmen ein und leitete daraus „Business GuideLines Inducing Social Sustainability“ ab. Diese Vorgangsweise entspricht den Intentionen des Punktes 5.4.3 der 3. Ausschreibung der „Fabrik der Zukunft“ (Weiterentwicklung und Einsatz von Modellen zur Bewertung von sozialen, gesellschaftlichen, regionalen Aktivitäten eines Unternehmens nach den Kriterien der Nachhaltigkeit (z.B. Mitbestimmungsrecht und Beteiligungsmodelle für Mitarbeitern; Wertigkeit eines Arbeitsplatzes, regionale Verankerung, gesellschaftliche Verantwortung u.a.).

Schnittstellen zu den Ausschreibungspunkten 5.4.1 und 5.4.2 der gleichen Ausschreibung („Entwicklung und Erprobung neuer ganzheitlicher Managementkonzepte in Unternehmen zur Umsetzung umfassender betrieblicher Nachhaltigkeitsstrategien ...“ bzw. „Weiterentwicklung und Einsatz vorhandener und bekannter betriebswirtschaftlicher Managementmethoden zur Unterstützung nachhaltiger Entscheidungen in Unternehmen (z.B. Führungssysteme wie Balanced Score Card, u.a.)“) finden darüber hinaus Berücksichtigung, da BLISS zum einen auch die strategische Ausrichtung von Unternehmen im Blick hat, und zum anderen Schnittstellen zu Führungssystemen wie Balanced Score Card oder EFQM explizit integriert.

5.2 Einbeziehung der Zielgruppen

Zielgruppe für die im Rahmen dieses Projektes entwickelten Guidelines (BLISS = Business Guidelines Inducing Social Sustainability) ist die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“.

Die von BLISS gewählte Vorgangsweise trägt durch spezielle Maßnahmen in verschiedenen Bereichen (vertrauensfördernde Maßnahmen, Fortbildung von MitarbeiterInnen, neue Formen der Teamarbeit etc.) dazu bei, die wissensbedingten Ressourcen der MitarbeiterInnen zu stärken und durch Erhöhung von Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen dieses Wissen für das Unternehmen besser nutzbar zu machen. Diese Vorgangsweise erachten die VerfasserInnen aus sozialer Sicht als nachhaltig für alle beteiligten Parteien.

Sowohl ArbeitgeberInnen als auch ArbeitnehmerInnen waren direkt in die Unternehmensanalyse eingebunden. Dabei wurden – allein durch neue Formen der Einbindung und des Miteinanders – sozial nachhaltige Maßnahmen im Bereich der MitarbeiterInnen gesetzt. Unternehmensleitung und mittleres Management sind dem Thema „sozial nachhaltige Unternehmensführung“ gegenüber sehr aufgeschlossen und engagiert, um für das Unternehmen gangbare Wege für die Umsetzung von Maßnahmen zu finden.

Die Unternehmensgruppe hat (wie auch in Kapitel 4.5.5 beschrieben) bereits erste Schritte gesetzt, um die Ergebnisse von BLISS umzusetzen und mit Hilfe des Leitfadens in Richtung sozial nachhaltige Unternehmensführung weiter zu arbeiten.

Der „bottom-up“-Ansatz bei der Entwicklung der Guidelines sowie die Berücksichtigung von Schnittstellen zu neueren Führungsmodellen und Nachhaltigkeitsberichterstattung gewährleisten eine praxisgerechte Anleitung, wie dieses Pilot-Unternehmen soziale Nachhaltigkeit effizient in seine Geschäftstätigkeiten implementieren kann.

5.3 Potenziale für das Projekt

Die im vorliegenden Projekt entwickelten BLISS-Guidelines zielen auf eine Stärkung der sozialen Nachhaltigkeit von Unternehmen ab und wirken damit nur mittelbar auf die Stärkung des Potenzials österreichischer Unternehmen, marktfähige Technologien zu entwickeln. Gleichwohl steht mittlerweile außer Streit, dass sozial und gesamtgesellschaftlich engagierte Unternehmen innovationsfreudiger sind. Unternehmen „mit Verantwortung“ können ua auch das kreative Potenzial ihrer MitarbeiterInnen besser nutzen und werden darüber hinaus eher mehrere Aspekte der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) bei der Entwicklung von innovativen Technologien in ihre Betrachtungen mit einbeziehen.

Darüber hinaus wird die soziale Dimension in Betrieben in Zukunft stärker gefordert werden, da die öffentliche Hand sich aus den gesellschaftlichen Versorgungsaufgaben immer mehr zurückzieht. Diese Ausgangssituation induziert den Schluss, dass sich Unternehmen auch von sich aus immer engagierter der sozialen Thematik annehmen werden wollen und sich dafür auch um Unterstützung bemühen werden, die ihnen BLISS – für eine erfolgreiche Wandlung des Unternehmens zu einem sozial nachhaltig agierenden Unternehmen – bieten kann.

Auf Grund des immer noch bestehenden Mangels an verfügbaren Instrumenten ist für die BLISS-Guidelines ein großes Marktpotenzial anzunehmen, da sie als praktische Anleitung zur Implementierung der sozialen Nachhaltigkeitsdimension für Unternehmen die verlässliche Grundlage darstellen. Ebenso werden sich Wirtschaftsbetriebe lieber anhand von bereits in der betrieblichen Praxis erprobten Instrumenten einem derart umfassenden Gebiet nähern, da dessen vielfältigen Aspekte auch persönliche Betroffenheit hervorrufen und damit Ängste auslösen, die durch eine Anleitung und dem Vorbild von innovativen Vorreitern entkräftet werden können.

Da die im Rahmen von BLISS entwickelten „Produkte“ BLISS-Leitfaden und Indikatorensystem spezifisch für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ entwickelt, können diese Ergebnisse nicht direkt für andere Unternehmen nutzbar gemacht werden, sondern bedürfen ergänzender Aktivitäten (wie auch im Kapitel 8 ausgeführt).

6 Verwertung der Ergebnisse

Das erste (und Haupt-)Ergebnis des Projektes ist ein spezifisch für das teilnehmende Unternehmen zugeschnittener praxistauglicher Leitfaden (Guidelines), der es ihm ermöglicht, die soziale Dimension der Nachhaltigkeit in sein strategisches sowie operatives Management zu implementieren, bzw. das bisherige soziale Engagement des Unternehmens hinsichtlich seiner nachhaltigen Wirkungen zu überprüfen.

Die Verwertung der Ergebnisse erfolgt durch die Weiterverwendung des entwickelten Leitfadens im Partner-Unternehmen. Die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“ hat durch die Ernennung eines Zuständigen (in der Person des Qualitätsmanagers) und der Einrichtung eines Arbeitskreises bereits erste Schritte in die Wege geleitet.

Der Projektpartner alpha nova setzt die Ergebnisse als Weiterentwicklung seines Modells der sozialen Unternehmensanalyse auch in seinen derzeitigen Beratungstätigkeiten ein und ist in diesem Zusammenhang vom Zukunftsfonds des Landes Steiermark beauftragt, das Programm „SOZIALPROFIT“ zu entwickeln. Dieses Projektvorhaben wird vom IFZ wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Die unternehmensinterne Vermittlung der Projektergebnisse erfolgte (wie bereits in diesem Kapitel mehrmals angeführt) über Besprechungen mit Geschäftsführung und AbteilungsleiterInnen, Informationen über die firmeninterne Mitarbeiter-Zeitung und eine Präsentations-Veranstaltung.

Im Anschluss an eine Presse-Aussendung (Presseinformation am 02.05.2005, Text und Presseverteiler siehe Anhang) wurden folgende Interviews bzw. Artikel zum Projekt BLISS veröffentlicht, weitere Veröffentlichungen sind in Planung.

Medium	Datum	Bericht
Korso	Juni 2005	Soziale Nachhaltigkeit – Ein Segen für Unternehmen
Unisono	02/2005	Ein Segen für Unternehmen Projekt BLISS zeigt, wie Soziale Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann
Radio Helsinki	17.06.2005	Sendung Sozial-Referat, Interview über BLISS mit Dr. Ulrike Seebacher (IFZ), und Mag. Martina Friesenbichler (Inno)
Grazer Woche	19.05.2005	Trend zur Nachhaltigkeit Ein Projekt an der Uni Graz beschäftigt sich mit der sozialen Analyse von Klein- und Mittelbetrieben
Soziale Technik	02/2005	Ein Segen für Unternehmen Projekt BLISS zeigt, wie Soziale Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann

Der Buchband „Oehme, Ines; Seebacher, Ulrike (Hrsg.): Corporate Sustainability: Theoretical Perspectives and Practical Approaches, München, Wien: Profil, 2005. (Reihe Technik- und Wissenschaftsforschung ; Bd. 51) ISBN 3-89019-587-3“ (mit Erscheinungsdatum Ende 2005) enthält den Beitrag „Making Corporate Social Responsibility Operational“. Dieser wur-

de von den wissenschaftlichen Projektpartnern von BLISS (Ulrike Seebacher, Martina Friesenbichler, Ulrike Gelbmann, Jürgen Suschek-Berger) gemeinsam verfasst und beschreibt dabei unter anderem Ziele, Vorgangsweise und Erkenntnisse von BLISS.

7 Schlussfolgerungen

Die Projektdurchführung gliederte sich in die Phasen „Recherche und Modell-Weiterentwicklung“, „Durchführung der Unternehmensanalyse“ und „Entwicklung von unternehmensspezifischen Guidelines“. Diese drei Phasen unterscheiden sich sehr in Bezug auf die dabei eingesetzten Methoden sowie die im Zuge der Bearbeitung gewonnenen Erkenntnisse. Diese Erkenntnisse werden daher für diese drei Phasen getrennt dargestellt.

Schlussfolgerungen aus Recherche und Modell-Weiterentwicklung

Ein CSR-System für Unternehmen hat auf der einen Seite umfangreiche Aspekte von „unternehmerischer Verantwortung“ zu berücksichtigen und muss andererseits für verschiedene Typen von Unternehmen bzw Organisationen handhabbar bleiben. Bemühungen, solch ein System zu entwickeln, haben zur Entwicklung einer Vielzahl von Instrumenten und Methoden geführt, die auf den ersten Blick zwar Ähnlichkeiten aufweisen, bei genauerer Betrachtung inhaltlich jedoch unterschiedlich ausgestaltet sind. Die Geltungsbereiche unterscheiden sich oft wesentlich. Instrumente, die versuchen alle Aspekte nachhaltiger Entwicklung zu erfassen, gehen oft über eine grobe Betrachtungsweise nicht hinaus oder sind schwer operationalisierbar. Dem gegenüber sind spezifische Instrumente oft zu sehr detailliert und/oder vernachlässigen eine ganzheitliche Betrachtung. Die Messung von sozialer Verantwortung erfolgt oft anhand einiger weniger Kriterien (zB Spenden, Sponsoring). Darüber hinaus ist die Mehrzahl der CSR-Instrumente auf größere Unternehmen zugeschnitten.

Im Zuge von BLISS wurden viele dieser Instrumente auf ihren Umfang und ihre Praktikabilität hin untersucht. Ein großer Nutzen des BLISS-Ansatzes besteht darin, dass viele verschiedene Aspekte integriert sind, wie zB MitarbeiterInnenzufriedenheit, Prozesse und Strukturen und Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen. All diese Faktoren sind für das langfristige Bestehen eines Unternehmens wichtig.

Ein großer Vorteil des BLISS-Analyse-Modells besteht darin, dass unterschiedliche Methoden (wie statistische Erhebungen, Interviews, Workshops und standardisierte Fragebögen) miteinander kombiniert werden, um den Ist-Zustand eines Unternehmens in Bezug auf Themen sozialer Nachhaltigkeit zu erheben. Diese Instrumente sind angepasst an Wissen und Bewusstseinsstand der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, die in die Analyse eingebunden sind, wie zB MitarbeiterInnen, LieferantInnen, KundInnen und regionale Meinungsbildner. Die Einbeziehung von MitarbeiterInnen aller Hierarchieebenen und aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen in Analyse, aber auch Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen sind ein besonderes Merkmal dieses Modells, welches somit den partnerschaftlichen Umgang im Unternehmen, das Commitment der MitarbeiterInnen und das Nutzen des Lösungspotenzials aller Stakeholder unterstützt.

Schlussfolgerungen aus der Unternehmensanalyse

Offenheit für Feedback und Kritikfähigkeit, mitarbeiterInnen-orientiertes Führungsverhalten und die Bereitschaft die Ansprüche aller betroffenen Stakeholder ernsthaft mit einzubeziehen, sind unabdingbare Voraussetzungen, für die praktische Umsetzung von CSR. Demzufolge sollten top-down Vorgaben ergänzt werden durch bottom-up Vorschläge. MitarbeiterInnen sind BeraterInnen erster Wahl und gleichzeitig ExpertInnen im Aufzeigen von Schwachstellen und beim Verbessern von Prozessen. Darüber hinaus ist die Umsetzung von CSR in die Praxis ohne die Beteiligung von MitarbeiterInnen nicht möglich. Zufriedene und engagierte MitarbeiterInnen sind das wertvollste Potenzial eines Unternehmens und tragen ebenso wie gute Beziehungen mit externen Anspruchsgruppen zu einer erfolgreichen – und nicht nur sozial – nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens bei.

Die Durchführung der Unternehmensanalyse im Pilot-Unternehmen hat gezeigt, dass die Beteiligung möglichst vieler MitarbeiterInnen sehr positiv aufgenommen und die Gelegenheit, sich einzubringen, gerne genutzt wird. Der Kontakt und Austausch von MitarbeiterInnen

aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen erwies sich als besonders belebend und fruchtbar. Die Reflexion der Beziehungen mit externen Anspruchsgruppen sowie die Erhebung der Außensicht aufs Unternehmen stellen einen weiteren Mehrwert dar. Die Analyse ist auf Grund ihres Designs (Einbindung immer größerer Personenkreise und gleichzeitige Fokussierung auf konkrete und unternehmensspezifische Handlungsfelder) nicht nur Erhebung des Status-Quo, sondern bereits selbst eine (erste) CSR-Maßnahme.

Die Begleitung durch externe ExpertInnen, vor allem bei der erstmaligen Durchführung einer Analyse, stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar: Zum Einen gewährleisten Externe, dass alle wesentlichen Themenbereiche umfassend behandelt, unterschiedliche und auch sich widersprechende Meinungen erfasst und alle Beiträge unparteilich und vertraulich behandelt werden. Zum Anderen ist für den Einsatz der verschiedenen Erhebungsinstrumente methodisches Know-How erforderlich, welches in der Regel nicht (zur Gänze) im Unternehmen vorhanden ist. Eine Wiederholung (von Teilbereichen) der Analyse kann mit Hilfe der (unternehmensspezifischen) Guidelines und der Wiederverwendung bzw Anpassung der beim ersten Mal verwendeten Erhebungsinstrumente vom Unternehmen selbstständig durchgeführt werden.

Ein besonders wichtiges Erfolgskriterium ist die regelmäßige und zeitnahe Kommunikation: Der Unternehmensleitung sind Teilergebnisse rückzumelden, und die weitere Vorgangsweise ist gemeinsam mit Führungskräften abzustimmen (organisatorische Details, Auswahl und Einladung von MitarbeiterInnen, uä). Alle MitarbeiterInnen sollen von Beginn an über Ziel und Ablauf der Analyse informiert, die direkt beteiligten Personen Kurzprotokolle erhalten. Um die Erhebung der Außensicht auch gleichzeitig zur Beziehungspflege nutzen zu können, sind alle kontaktierten KundInnen, LieferantInnen und regionalen Stakeholder über das Ergebnis und die abgeleiteten Maßnahmen zu informieren.

Schlussfolgerungen aus der Entwicklung von unternehmensspezifischen Guidelines

BLISS dokumentiert/verdichtet die gewonnenen Informationen nicht nur in einem Bericht, sondern lehnt sich dabei an etablierte CSR-Instrumente wie das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder die Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) an. Dadurch wird die direkte Integration der Ergebnisse in das Management des Unternehmens möglich. Als Hauptergebnis hat BLISS einen für das Pilot-Unternehmen spezifischen Leitfaden (Guidelines) und ein zugeschnittenes Indikatoren-System entwickelt, um eine Anleitung zu bieten, an Hand derer das Pilot-Unternehmen gemäß seiner CSR-Strategie Indikatoren definieren und in Zukunft (Teil-)Analysen eigenständig durchführen kann, ohne kostspielige Beratungstätigkeiten in Anspruch nehmen zu müssen.

Dieser Leitfaden bildet die für das Pilot-Unternehmen relevanten CSR-Handlungsbereiche umfassend ab, das zugehörige Indikatorensystem gibt eine Anleitung, wie mit Hilfe von qualitativen und quantitativen Kenngrößen ein Fortschritt messbar gemacht werden kann. Die Fülle von Handlungsfeldern hat den Anspruch einer umfassenden Betrachtungsweise und versteht sich als Anregung für eine CSR-Ausrichtung des Unternehmens.

Da die Umsetzung des Leitfadens nicht Bestandteil des Projektes BLISS ist, bleibt offen, wie die zukünftige CSR-Strategie des Pilot-Unternehmens aussieht. Es liegt nun am Pilot-Unternehmen selbst, gestützt auf Analysebericht und mit Hilfe der Guidelines, Prioritäten zu setzen, Ziele und Teilziele einer CSR-Strategie zu definieren, die Umsetzung von Maßnahmen sowie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in die Wege zu leiten, zugehörige Indikatoren zu identifizieren und in Folge den Fortschritt zu messen.

In möglichen weiteren Schritten kann das Unternehmen ein Management-Modell (wie zB nach EFQM oder BSC) einführen und/oder einen Nachhaltigkeitsbericht verfassen. Hinweise, welche Schnittstellen bereits bestehen und wie diese genutzt werden können, finden sich ebenfalls in den Guidelines.

Die Guidelines verstehen sich demzufolge als eine Unterstützung und Orientierungshilfe für die nächsten 5 – 10 Jahre und wenden sich daher ans Top-Management sowie die Verantwortlichen für Personal, Qualitätsmanagement und Controlling. Sie sind so aufgebaut und formuliert, dass sie länger gültig und auch für Personengruppen nutzbar sind, die (noch) nicht an der Erst-Analyse beteiligt waren.

Alle Mitglieder des Projektteams profitierten von der inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit: das wissenschaftliche Team kann die Erfahrungen aus der Praxis nutzen, um zielgruppengerechte Instrumente und Tools zu entwickeln. Einfache verständliche Sprache und persönliche Ansprache sind wesentliche Erfolgsfaktoren, damit CSR-Instrumente und Leitfäden auch angenommen und eingesetzt werden.

Eine wesentliche (Meta-)Erkenntnis vor allem für die wissenschaftlichen Partner besteht in der Entwicklung einer anspruchsgruppengerechten Sprache für Guidelines und Indikatoren: Die permanente Rückkoppelung mit dem Partnerunternehmen hat dazu geführt, dass der Leitfaden und die übrigen Materialien in Ausdruck und Formulierung tatsächlich so gestaltet werden konnten, dass sie im Unternehmen auch angewendet werden können. Diese Erfahrung wird bei der Gestaltung zukünftiger Leitfäden eine wertvolle Hilfe sein.

Für die Umsetzungspartner stellt die wissenschaftliche Einbindung und Rückkoppelung sicher, dass wesentliche Aspekte sozialer Nachhaltigkeit Berücksichtigung finden und alle wesentlichen Stakeholder systematisch eingebunden werden.

Alle drei Partner-Institutionen werden in ihrer wissenschaftlichen (Publikations-)Tätigkeit bzw. Beratung und Begleitung von Unternehmen und Organisationen die Arbeit von BLISS nutzen und weiterentwickeln.

In dem Projekt SOZIALPROFIT wird untersucht, wie die Vorgangsweise von BLISS für Klein- und Mittel-Unternehmen angepasst und in Folge in ein Programm weiter entwickelt werden kann. Dieses Projekt mit einer Laufzeit bis März 2006 wird finanziert vom Zukunftsfonds des Landes Steiermark (unter finanzieller Beteiligung von Landesressorts für Soziales, Wissenschaft, Wirtschaft und Umwelt), von alpha nova hauptverantwortlich durchgeführt und vom IFZ wissenschaftlich begleitet und evaluiert. BLISS und darauf basierende etwaige Folgeprojekte haben vor allem mittlere und große Unternehmen als Zielgruppe, welche in der Regel bereits Kenntnisse im Umgang mit Instrumenten des strategischen und operativen Managements haben und daher auch – nach einer Begleitphase – mit Hilfe von Leitfäden Erarbeitetes selbstständig weiter entwickeln können. SOZIALPROFIT versteht sich als Ergänzung dazu als Angebot vor allem für Klein- und Mittel-Unternehmen. Die Entwicklung eines Programmes als ständiges Angebot an Unternehmen ist vorrangiges Projektziel. Wie dieses Programm beschaffen sein kann, um den Bedürfnissen von KMUs zu entsprechen, ist Teil der Entwicklungsarbeit, auch die künftige Programm-Trägerschaft ist noch offen.

Zielgruppen von BLISS waren Unternehmensführung und MitarbeiterInnen der Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen“. Demzufolge sind die im Rahmen von BLISS entwickelten Guidelines auch nur für diese Unternehmensgruppe nutzbar. Das BLISS-Team erachtet es aber als wünschenswert, (wie im ursprünglichen Antrag geplant) auch in weiteren Groß- und Mittel-Unternehmen in Österreich eine Analyse durchzuführen, um Gemeinsamkeiten, aber auch Besonderheiten heraus arbeiten zu können und in Zukunft einen allgemein gültigen und anwendbaren Leitfaden denjenigen Unternehmen in Österreich zur Verfügung stellen zu können, welche eine CSR-Ausrichtung ihrer Strategie und eine Umsetzung gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen anstreben.

8 Ausblick/Empfehlungen

Das Pilot-Unternehmen hat einen umfassenden Bericht über seinen derzeitigen Status-Quo erhalten, in dem eine Reihe von Verbesserungsmaßnahmen, die MitarbeiterInnen selbst vorgeschlagen haben, enthalten sind. Die Erwartungen, dass diese umgesetzt werden, sind dementsprechend hoch. Falls diese Erwartungen nicht erfüllt werden, verliert die Unternehmensleitung an Glaubwürdigkeit und eine negative Folge wären enttäuschte MitarbeiterInnen. Der begonnene Kommunikationsprozess muss daher jedenfalls weiter geführt werden. In den Informationen an alle MitarbeiterInnen sind auch die Gründe zu nennen, warum bestimmte Maßnahmen nicht bzw. noch nicht umgesetzt werden können.

Das Pilot-Unternehmen hat einen Leitfaden (Guidelines) erhalten. Dieser Leitfaden bietet eine Hilfestellung bei der Entscheidung, wie und welche CSR-Ziele in das strategische Management übernommen werden. Das begleitende Indikatorensystem orientiert sich an der durchgeführten Unternehmensanalyse und stellt qualitative und quantitative Kenngrößen zur Messung der Zielerreichung zur Verfügung. Es liegt nun am Unternehmen selbst, mit Hilfe von Analyse-Ergebnissen und Guidelines diejenigen CSR-Handlungsfelder zu bestimmen, die für die mittel- bis langfristige Zukunft des Unternehmens eine Rolle spielen – und im Anschluss daran – die passenden Indikatoren sowie Routinen für deren Monitoring festzulegen.

Eine Gefahr bei der Umsetzung in Richtung Demonstrationsprojekt besteht nun darin, dass es dem Unternehmen an Beständigkeit mangelt und die Unternehmensgruppe sozusagen auf halbem Wege stehen bleibt. Die Unternehmensführung bräuchte eventuell noch Begleitung und Anstöße von außen, bekommt diese aber nicht und gibt auf.

Wünschenswert wäre es daher, das Pilot-Unternehmen beim Einsatz des Leitfadens und der Umsetzung von Maßnahmen zu begleiten. Dem BLISS-Team böte dies die Gelegenheit, den von ihm entwickelten Leitfaden bzw. das Indikatoren-System zu evaluieren und nötigenfalls Anpassungen vorzunehmen. Die Unternehmensgruppe hat bereits das Interesse an einer weiter führenden Begleitung bekundet. Das Ausmaß und die genauen Formen dieser Kooperation sind allerdings noch unklar.

Die ausdrückliche und gleichrangige Betrachtung von sozialen/gesellschaftlichen und ökologischen Aspekten im strategischen Management wäre ebenso ein logischer Schritt in Richtung einer nachhaltig wirtschaftenden „Fabrik der Zukunft“, die sozial- und umweltverträgliche Produkte und Dienstleistungen anbietet.

Empfehlungen für den weiterführenden Forschungsbedarf

Eine Weiterbegleitung des Pilot-Unternehmens bei den Schritten wie zB Umsetzung von Maßnahmen, Anwendung der Guidelines, Einführung eines Managementsystems, Nachhaltigkeitsberichterstattung würde dem begleitenden Forschungsteam Möglichkeiten eröffnen, Optimierungspotenzial zu erkennen, Hemmnisse und Hürden zu analysieren und Strategien zu deren Überwindung auszuarbeiten und auszuprobieren. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse ließen sich nutzbringend in die Weiterentwicklung von CSR-Instrumenten und Leitfäden auch für andere Unternehmen und Organisationen einbringen.

Die BLISS-Guidelines basieren auf der im ausgewählten Unternehmen durchgeführten detaillierten Unternehmensanalyse. Der darauf folgende wünschenswerte Schritt (zB im Rahmen von „Fabrik der Zukunft“) ist die Anwendung von BLISS in weiteren (5 - 15) Pilot-Unternehmen in unterschiedlichen Regionen und aus unterschiedlichen Branchen, mit dem Ziel, durch die Erfahrungen in diesen (noch begleiteten) Vorreiter-Unternehmen und ihrer Vorbildwirkung möglichst viele Unternehmen dazu zu ermutigen, das Wahrnehmen sozialer

Verantwortung systematisch in ihren Geschäftspraktiken zu verankern. Der Kommunikation der dabei aufgetretenen positiven Effekte (die sich nicht notgedrungen nur auf soziale Agenten beschränken müssen), aber auch von Hürden (und wie diese überwunden wurden), kommt in dieser Phase eine besondere Bedeutung zu.

Vergleichende Analysen ermöglichen in weiterer Folge das Ableiten von allgemein gültigen Guidelines, welche den Prozess der Implementierung von „Corporate Social Responsibility“ auf systematische Art und Weise fördern.

Gemeinsam mit bestehenden Initiativen können Unternehmensnetzwerke dazu angeregt werden, sich der Anwendung von BLISS zu „verschreiben“. In gleichem Maße ist die Verwendung von BLISS in all den Unternehmen, die durch ihre Beiträge zu der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ als Leuchttürme fungieren, erstrebenswert. Weitere Entwicklungsmöglichkeiten bestehen in der Erweiterung auf die über- und zwischenbetriebliche Ebene, mit dem Ziel, soziale Verantwortung gemeinsam entlang der Produktkette oder für eine Region wahrzunehmen.

Einen zusätzlichen Ansatzpunkt bildet die Ausarbeitung von branchenspezifischen Leitfäden, die speziell auf die Charakteristika von Unternehmen innerhalb eines bestimmten Tätigkeitsfeldes Bezug nehmen. Lohnswerter Ansatzpunkt wäre ein Fokus auf öffentliche Einrichtungen (wie bereits im ursprünglichen Antrag vorgesehen), welche idR zwar in anderen Strukturen agieren als Unternehmen, durch ihren öffentlichen/gesellschaftlichen Auftrag im Prinzip aber in vielen CSR-Bereichen sowohl große Handlungsmöglichkeiten haben (zB Beschaffung von nachhaltigen Produkten) als auch Vorbildwirkung entfalten können.

Ebenso wie bestehende ökologische und ökonomische Instrumente zunehmend um Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit erweitert werden, ist für eine Weiterentwicklung von BLISS auch der umgekehrte Weg denkbar.

Eine wünschenswerte Weiterentwicklung von BLISS, welche aber nur bei ausreichender Beteiligung von weiteren Pilot-Unternehmen Sinn macht, besteht in der Erarbeitung einer unterstützenden EDV- bzw Internetlösung, welche zum Einen die Ergebnisaufbereitung durch die Bereitstellung von Auswertungsroutinen erleichtert und zum Anderen den Ausbau in Richtung Benchmarkingtool im Blick hat, welches den Vergleich des eigenen Unternehmens über mehrere Jahre bzw. den Vergleich mit anderen Unternehmen (ev. der gleichen Branche) ermöglicht.

9 Literatur-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnis

9.1 Literaturverzeichnis

Baedeker, C., P. Heuer, H. Klemisch and H. Rohn (2002): Handbuch zur Anwendung von SAFE—Sustainability Assessment for Enterprises. Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wuppertal Spezial 25, Wuppertal.

Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper.

Business for Social Responsibility (BSR) (2003): *Overview of Business and Corporate Accountability*. (www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48907)

Carroll, A.B. (1991), 'The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders—balancing economic, legal, and social responsibilities', *Business Horizons*, July/August: 39–48.

CEC—Commission of the European Communities (2001), Green Paper 'Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility', 18.7.2001, COM(2001) 366 final.

CEC—Commission of the European Communities (2002), 'Communication on Corporate Social Responsibility—A business contribution to Sustainable Development'.

CEC—Commission of the European Communities, Directorate-General for Employment and Social Affairs (2003), 'Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility', Manuscript completed in April 2003.

Crane, A. und Matten, D. (2004): *Business Ethics – A European Perspective*, Oxford, 2004. S.55

CSR Austria (Hrsg.) (2004): *Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen*, Wien, 2004.

Danish Ministry of Social Affairs (2000), *Social Index—Measuring a Company's Social Responsibility*, ISBN 87-89888-59-6, available at www.vsa.sm.dk.

Dresewski, F. (2002), 'Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten. Ausgewählte Informationsquellen zu Richtlinien, Standards, Bewertungsinstrumenten, Berichterstattung und ethischem Investment', in B. Braun and P. Kromminga (Eds.), *Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen, Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility*, Hamburg: UPJ-Bundesinitiative Unternehmen Partner der Jugend, 61–82.

Dyllick, T.: in Bieker, Thomas/ Bilharz, Michael/ Gminder, Carl Ulrich (Hrsg.): *Diskussionsbeitrag Nr. 102: Die soziale Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit. Dokumentation der Tagungsbeiträge des St.Galler Forums für Nachhaltigkeitsmanagement 2002*; S.5

EFQM (Ed.) (2003), *EFQM. The Fundamental Concepts of Excellence*, Brussels.
EMSF—European Multistakeholder Forum on CSR (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR, Final report*, 29 June 2004.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman Books.

GPA—Gewerkschaft der Privatangestellten (2002), *Soziales Audit. Zur Gestaltung betrieblicher Veränderungen*, Wien.

GRI—Global Reporting Initiative (2002): *Sustainability Reporting Guidelines 2002*, www.globalreporting.org.

Kaplan R.S., and D. Norton (1996), *The BSC. Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.

Leadbeater, C. (2000), 'Why it pays to be good—eventually—corporate social responsibility', *New Statesman*, March 6.

Rohn, H., C. Baedeker and C. Liedtke (2001), *Zukunftsfähige Unternehmen (7). SAFE—Sustainability Assessment for Enterprises—die Methodik*, Wuppertal Paper No. 112, www.wupperinst.org/safe or www.kni.de/SAFE.

Schwab, Klaus: *Die neue Epoche für Manager. Leitartikel in „Finanz und Wirtschaft“*, 75. Jg., Nr. 33, 27. April 2002, S. 1

Seebacher, Ulrike, Friesenbichler, M., Gelbmann U., Suschek-Berger, J. (2005), 'Making Corporate Social Responsibility Operational' in: Oehme, Ines; Seebacher, Ulrike (Hrsg.): *Corporate Sustainability: Theoretical Perspectives and Practical Approaches*, München, Wien: Profil, 2005. (Reihe Technik- und Wissenschaftsforschung ; Bd. 51) ISBN 3-89019-587-3

Seitz, B. (2002): *Corporate Citizenship. Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität*, Wiesbaden.

Spicher, P., D. Fiorucci, G. Hildesheimer and C. Schulz-Dübi (2004), *Die soziale Verantwortung wahrnehmen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen*, sanu, Biel/ÖBU, Zürich, www.kmusocialkit.ch.

Thommen. J.-P. (2003), *Glaubwürdigkeit und Corporate Governance*. Zürich: Versus Verlag

UN Social and Economic Council (Ed.) (2003), *National and International Cooperation for Social development. Report of the Secretary-General*, E/CN.5/2003/5.

WCED (1987), *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.

Wieland, J. (2003), 'Values Management System: 'A new Standard for Values Driven Management'', in J. Wieland (Ed.), *Standards and Audits for Ethics Management Systems*, Berlin/Heidelberg: Springer. 3–24.

Wilson, M. (2003), 'Corporate sustainability: What is it and where does it come from?', *Ivey Business Journal* March/April: 1–5

Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund (2005), 'IMPULS. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb', 8. Auflage, 2005

9.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Querverbindungen CSR-verwandter Konzepte	26
Abbildung 2: Das BLISS-Analyse-Modell	39

9.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragestellungen zu „Unternehmenspolitik & Strategie“	49
Tabelle 2: Fragestellungen zu „Führung“	49
Tabelle 3: Fragestellungen zu „MitarbeiterInnen“	50
Tabelle 4: Fragestellungen zu „Externe Anspruchsgruppen“	51
Tabelle 5: Maßnahmenkatalog-Raster	51
Tabelle 6: Fragestellungen zu „KundInnen“ bzw. „LieferantInnen“	52
Tabelle 7: Fragestellungen zu „Regionale Sicht“	53
Tabelle 8: Fragestellungen zu „Regionale und gesellschaftliche Aspekte aus externer Sicht“	53

10 ANHANG I: Erhebungsinstrumente



Statistische Daten zu "Arbeitspraxis und Arbeitsqualität"

Beschäftigung

1. Bitte geben Sie die Anzahl der Beschäftigten an!

		1. Stichtag:			2. Stichtag:			3. Stichtag:	
		gesamt	weiblich	männlich	gesamt	weiblich	männlich	gesamt	weiblich
Anzahl der MitarbeiterInnen	GRI-Indikator LA 1								
Geschäftsführung									
Mittleres Management									
Verwaltung (ohne Geschäftsführung und Management)									
Baufirma (ohne Geschäftsführung und Management)									
Holzbau (ohne Geschäftsführung und Management)									
Die Neuen (ohne Geschäftsführung und Management)									
<i>Summe</i>									
Beschäftigungsausmaß	GRI-Indikator LA 1								
Vollzeit (100%)	von Statistik Austria so definiert								
Teilzeit (wöchentliche Arbeitszeit < 35 Stunden)									
geringfügig beschäftigt									
<i>Summe</i>									
Beschäftigungsverhältnisse	zusätzlich: GRI-Indikator LA 1								
unbefristete Arbeitsverhältnisse									
befristete Arbeitsverhältnisse									
über Zeitarbeitsfirmen beschäftigt (LeiharbeiterInnen)									
freie MitarbeiterInnen									
Lehrlinge									
<i>Summe</i>									
Im Alter von	Einteilung wie bei Statistik Austria								
15 bis < 19 Jahren									
19 bis < 25 Jahren									
25 bis < 50 Jahren									
mehr als 50 Jahre									
<i>Summe</i>									
Mit folgendem höchstem Bildungsabschluss									
Pflichtschulabschluss									
Abgeschlossene Lehre									
Meisterprüfung									
AHS/BHS									
Uni/FH									
<i>Summe</i>									

2. Bitte geben Sie Neu- / Wiedereinstellungen sowie aufgetretene Fluktuationen an!

Betrachtungszeitraum:

Gründe	GRI-Indikator LA 2	Anzahl Personen
Neueinstellungen		
Wiedereinstellung (z.B. nach der Nebensaison)		
Kündigung durch Arbeitnehmer		
Kündigung durch Arbeitgeber		
Vorzeitiger Austritt		
Entlassung		
Einvernehmliche Auflösung, ausgelaufene Zeitverträge		
Berufs-/Erwerbsunfähigkeit		
Vorruhestand		
Gesetzliche Altersgrenze		
Tod		

Stichtag:

Dauer der Betriebszugehörigkeit	Anzahl Personen
< 1 Jahr	
1 < 3 Jahre	
3 < 5 Jahre	
5 < 10 Jahre	
mehr als 10 Jahre	
Summe	

Gesundheit und Sicherheit

3. Bitte geben Sie für jede MitarbeiterInnen-gruppe die jeweilige Anzahl an!

Betrachtungszeitraum:

3.a) MitarbeiterInnen der jeweiligen Personengruppe weisen insgesamt auf	Summe	Angestellte	Arbeiter
Anzahl der Krankenstandstage			
Anzahl meldepflichtiger Arbeitsunfälle			
Anzahl verlorener Arbeitstage durch Arbeitsunfälle			
Anzahl der Verlust/Abwesenheitstage außer Krankenstand und Erholungsurlaub (zB Sonderurlaube für Hochzeit, Begräbnis, uä)			

Betrachtungszeitraum:

3.b) MitarbeiterInnen der jeweiligen Altersgruppe weisen insgesamt auf	Summe	5 < 19 Jahr	19 < 25 Jahr	25 < 50 Jahr	> 50 Jahre
Anzahl der Krankenstandstage					
Anzahl meldepflichtiger Arbeitsunfälle					
Anzahl verlorener Arbeitstage durch Arbeitsunfälle					
Anzahl der Verlust/Abwesenheitstage außer Krankenstand und Erholungsurlaub (zB Sonderurlaube für Hochzeit, Begräbnis, uä)					

Training und Weiterbildung

GRI-Indikator LA 9

4. Bitte geben Sie für die angeführten MitarbeiterInnen-Kategorien die Anzahl an Trainings- und Weiterbildungsstunden im Betrachtungszeitraum an!

Betrachtungszeitraum:

MitarbeiterInnen-Kategorie	Anzahl Weiterbildungsstunden
Geschäftsführung	
Mittleres Management	
MitarbeiterInnen Verwaltung (ohne Geschäftsführung und Management)	
MitarbeiterInnen Baufirma (ohne Geschäftsführung und Management)	
MitarbeiterInnen Holzbau (ohne Geschäftsführung und Management)	
MitarbeiterInnen Die Neuen (ohne Geschäftsführung und Management)	
<i>Summe</i>	0

Vielfalt und Chancen

GRI-Indikator LA 11

5. Bitte geben Sie die Anzahl jeweils Beschäftigter zum Stichtag an!

Stichtag:

MitarbeiterInnen in den Hierarchieebenen	Summe	Geschäftsführung	Mittleres Management	MitarbeiterInnen
davon Angestellte				
davon ArbeiterInnen				
davon Anzahl Menschen mit Behinderung (mit Anerkennung nach dem BEinstG)				
davon Arbeitskräfte mit AMS-Förderung				
davon EU-AusländerInnen				
davon Nicht-EU-AusländerInnen				



usatzinformationen zu "Arbeitspraxis und Arbeitsqualität"

6. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine/n...

Bitte ankreuzen und falls "ja" Namen und Tel.-Nr eintragen	ja	nein	Name	Tel.-Nr.
Betriebsrätin/rat:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Behindertenvertrauensperson:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Betriebsärztin/arzt:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
BetriebspsychologIn:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Jugendvertrauensperson:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Sicherheitsvertrauensperson:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Frauenbeauftragte:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Lehrlingsbeauftragte/n:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
weitere FunktionsträgerInnen:				

7. Welchen Umsatz erreichte Ihr Unternehmen im Jahr?

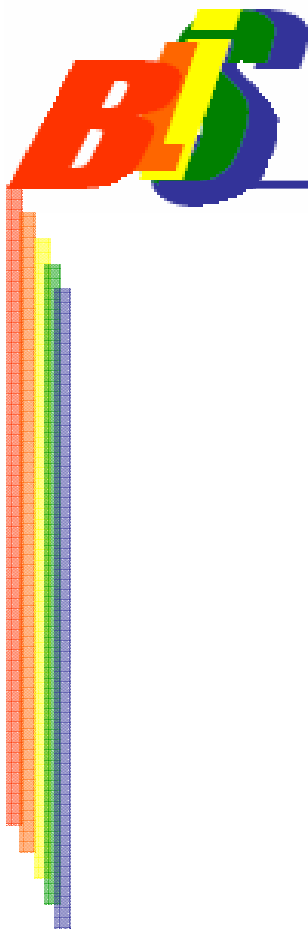
8. Wie hoch war das Lohnsummensteueraufkommen?

GRI-Indikator HR 14

9. Wie hoch war das Spendenaufkommen im Jahr?

GRI-Indikator HR 14

10. Welche Kollektivverträge sind Grundlage der Arbeitsverträge in Ihrem Unternehmen (Bitte eintragen!)?



Gesprächsleitfaden

für
Management und Führungskräfte



Inhalt

Angaben zur Interviewperson

Teil I: Unternehmens-Profil

- A Produkte und Dienstleistungen
- B Strukturen
- C Abläufe im Unternehmen
- D Unternehmenskultur

Teil II: Arbeitspraxis und Arbeitsqualität

- A Arbeitsklima
- B Arbeitsbedingungen und persönliche Einbindung
- C Karriereförderung

Teil III: Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen

- A Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe KundInnen
- B Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe MitbewerberInnen
- C Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe LieferantInnen
- D Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe Region und Gesellschaft

Teil IV: Anregungen

- A Mögliche Handlungsfelder



Erläuterung zum Tabellenformat:

| F | B | M |

| GRI |



- F: Führungskraft
- B: Betriebsrat
- M: MitarbeiterIn
- GRI: Kürzel des entsprechenden Indikators der GRI (Global Reporting Initiative)

Angaben zur Interviewperson

Funktion im Unternehmen: _____

Aufgabenbereich und Tätigkeiten: _____

Ort / Datum / InterviewerInnen: _____

Teil I: Unternehmens-Profil

A Produkte und Dienstleistungen

F B M Welche Produkte und Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen/ Ihre Abteilung an? Welche weiteren sind in Planung?

F Über welche Mitgliedschaften, Selbstverpflichtungen, Kodices, Managementsysteme verfügt Ihr Unternehmen?
(zB Qualitätsmanagementsystem wie ISO 9001, Umweltmanagementsystem wie ISO 14001, EMAS, ökoprofit, Gesundheit & Sicherheit, Balance Score Card, EFQM-Modell der European Foundation of Quality Management)

F Welche Auszeichnungen hat Ihr Unternehmen für sozial, ethisch und ökologisch relevante Leistungen erhalten?
(zB Umweltzeichen, frauen- oder familienfreundlicher Betrieb) SO 4

B Strukturen

F Geben Sie uns bitte kurz eine Darstellung der Bereiche/Abteilungen in Ihrem Unternehmen (wenn möglich anhand des Organigramms).

F Für welche Stellen existieren in Ihrem Unternehmen Stellenbeschreibungen? In welcher Form sind diese vorhanden?

F B Welche Entscheidungen werden in Ihrem Unternehmen von welchen Personen auf welchen Hierarchieebenen getroffen? Denken Sie dabei bitte an:

- Einstellungen
- Kündigungen
- Arbeitszeitregelungen
- Gehalt
- Beförderungen
- etc

F B M Bitte beschreiben Sie, wie in Ihrem Unternehmen Anweisungen weitergegeben werden (wer empfängt Anweisungen von wem, etc)?

F B M Welche zeitlich befristeten Strukturen in Bezug auf die Zusammenarbeit (*Projektgruppen, Arbeitsteams*) gibt es in Ihrem Unternehmen? Wann, wie und warum werden Strukturen aufgebrochen oder verändert?

C Abläufe im Unternehmen

F B M Bitte beschreiben Sie die verschiedenen Abläufe von Einzelaufgaben in Ihrem Unternehmen/in Ihrem Bereich. Wie hängen diese miteinander zusammen?

F B M Wie ist die Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen organisiert? (durch feste Regeln, durch Zielvorgaben, oder gibt es Handlungsspielräume für Gruppen bzw Teams)

F B M Beschreiben Sie bitte, wie groß und wie häufig in Ihrem Unternehmen/in Ihrem Bereich Abweichungen von Routinetätigkeiten sind. Wie vorhersehbar sind diese?

F B M Beschreiben Sie bitte den Handlungsspielraum in Ihrer Arbeitsgruppe/in Ihrem Bereich bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten.
Ab wann muss die Zustimmung eines Vorgesetzten eingeholt werden?

F B M Bitte beurteilen Sie aus Ihrer eigenen Sicht die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen bzw Abteilungen.

F B M Wie geht Ihr Unternehmen mit Konflikten bei der Durchführung der Aufgaben (*zB falsch eingebautes Fenster*) um? Welches konkrete Beispiel können Sie uns nennen?

F B M Mit welchen Aufgaben beauftragen Sie in Ihrem Unternehmen Fremdfirmen?

D Unternehmenskultur

F B M Beschreiben Sie bitte Ihre Grundsätze im Umgang mit:

- Ihren MitarbeiterInnen/Ihren KollegInnen
- sowie Ihrem Unternehmensumfeld:
- Ihren KundInnen
- Ihren LieferantInnen
- mit dem Wettbewerb
- sonstigen Anspruchsgruppen wie zB Gemeinde, Behörden, AnrainerInnen
- Natürliche Umwelt (*Umweltschutz; Einsparungen bei Energie, Wasser, Rohstoff; Verwendung von umweltfreundlichen Materialien; ökologisches Produktdesign; Entsorgung*)

F Sind diese Grundsätze in einem Leitbild festgehalten?

F B M Wie werden Führungsaufgaben in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

F B M In welchen Bereichen sehen Sie die Schwerpunkte Ihrer Unternehmensphilosophie?

F Welche Maßnahmen werden getroffen, um Ihre Unternehmensgrundsätze umzusetzen?

F Wie, glauben Sie, wird Ihr Unternehmen derzeit von Ihrem Umfeld wahrgenommen? Möchten Sie daran etwas ändern?

F B M Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit unterschiedlichen Meinungen bei anstehenden Entscheidungen um?

F Enthält Ihre Unternehmensphilosophie Hinweise zum Umgang mit Konflikten? Wenn ja, bitte beschreiben Sie diese.

Teil II: Arbeitspraxis und Arbeitsqualität

A Arbeitsklima

F B M Nennen Sie die drei wichtigsten Gründe, warum Ihr Unternehmen als Arbeitgeber gewählt wird.

F B M Beschreiben Sie bitte aus Ihrer persönlichen Sicht das Arbeitsklima in Ihrem Unternehmen.

F B M Bitte beschreiben Sie, wie in Ihrem Unternehmen mit persönlichen Konflikten umgegangen wird. Denken Sie dabei sowohl an Konflikte auf gleicher Hierarchiestufe als auch an Konflikte zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen. Bitte nennen Sie ein konkretes Beispiel.

F B M Bitte beschreiben Sie die Bedeutung, welche die folgenden Problemfelder für Ihr Unternehmen haben:

- Mobbing
- sexuelle Belästigung
- Alkoholismus
- andere Suchtprobleme
- Analphabetismus
- Sprachvermögen
- Schwarzarbeit / Pfusch
- andere Problemfelder
(Wenn ein Problemfeld als bedeutend genannt wird, bitte nachfragen wie damit umgegangen wird).

F B Werden Ihren MitarbeiterInnen Maßnahmen wie Supervision oder Coaching angeboten? Wenn ja, bei welchen Gelegenheiten?

F B M Bitte beschreiben Sie die Bedeutung von und den Umgang mit folgenden MitarbeiterInnengruppen in Ihrem Unternehmen:

- Ältere ArbeitnehmerInnen
- Frauen bzw Männer
- Lehrlinge
- MitarbeiterInnen mit ausländischer Staatsangehörigkeit
- MitarbeiterInnen mit Behinderungen.

F B M Welche konkreten Maßnahmen zur Unterstützung von benachteiligten ArbeitnehmerInnen gibt es in Ihrem Unternehmen in Bezug auf:

- ältere ArbeitnehmerInnen
- WiedereinsteigerInnen
- Langzeitarbeitslose
- andere Gruppen von Menschen mit Benachteiligung am Arbeitsmarkt.

F B M Was unternimmt Ihr Unternehmen, um der Gleichbehandlung von diesen Gruppen Rechnung zu tragen? LA10

F B M Haben Sie mit einer dieser Gruppen bereits besonders positive oder negative Erfahrungen gemacht? Falls ja, schildern Sie diese bitte!

F Ist Ihr Unternehmen barrierefrei ausgestattet? (*Denken Sie dabei bitte an geeignete Türen, Behindertenparkplätze, Aufzüge in geeigneter Größe, Behindertenrampen, behindertengerechte Sanitäranlagen sowie an Hinweisschilder und Bildinformationen*).

B Arbeitsbedingungen und persönliche Einbindung

F B M Gibt es in Ihrem Unternehmen Betriebsvereinbarungen oder andere schriftliche Regelungen für die Arbeitsbedingungen? Wenn ja, zu welchen Themen?

F B Beschreiben Sie bitte kurz die Gehaltspolitik Ihres Unternehmens (*zB überkollektivvertragliche Entlohnung, Prämien, Zulagen, Akkordarbeit, Entlohnung für Frauen bzw Männer*).

F B Wie erfolgt im Konkreten in Ihrem Unternehmen die Arbeitszeiterfassung?

F B Bitte beschreiben Sie die einzelnen Arbeitszeitmodelle, die in Ihrem Unternehmen zur Anwendung kommen. Geben Sie für diese bitte auch die tägliche und wöchentliche Normalarbeitszeit in Stunden an.

F B M Welche Modelle der zeitweiligen Freistellung von MitarbeiterInnen gibt es in Ihrem Unternehmen (*Bildungskarenz, Freistellung gegen Entfall des Arbeitsentgeltes, Sabbatical, Altersteilzeit, etc*)?
Falls Modelle existieren: Werden diese Möglichkeiten in Anspruch genommen?

F B M Welche Modelle gibt es in Ihrem Unternehmen, um Betreuungspflichten (zB *Pflege von Angehörigen*) und Arbeitsverpflichtungen zu vereinen?
 Falls Modelle existieren: Werden diese Möglichkeiten in Anspruch genommen?

F B M Welche Unterstützung gibt es in Ihrem Unternehmen um freiwillige soziale Aktivitäten außerhalb des Unternehmens und Arbeitsverpflichtungen zu vereinen?
 (*freiwillige Feuerwehr, Rettung, social volunteering*)

F B M Welche Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Motivation bzw der Bindung an das Unternehmen werden gesetzt?

F B M Welche Möglichkeiten gibt es für Sie/MitarbeiterInnen Ihres Unternehmens, Vorschläge einzubringen?
 (*Nachfragen nach Qualitätszirkel, Verbesserungsrunden, KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess etc.*)

F B M Welche Möglichkeiten haben Sie/die MitarbeiterInnen Beschwerden einzubringen? Wie wird die Vertraulichkeit gewährleistet?

F B M Welche freiwilligen Sozialleistungen werden Ihnen/Ihren MitarbeiterInnen geboten?
 (*zB Werkskantine, Essensbons, gesundheitsfördernde Leistungen, Betriebskindergarten, Betriebsausflug, sonstige MitarbeiterInnenboni wie Beiträge an Krankenversicherung, Invalidität, Mutterschaft, Weiterbildung und Altersrenten*)?

F B M Welche Möglichkeiten haben Sie/Ihre MitarbeiterInnen innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit, sich informell auszutauschen (zB *Tratsch, persönlicher Austausch*)? Wie reagieren Sie/die Vorgesetzten darauf?

F B M Welche strukturellen Maßnahmen haben Sie/wurden zur Förderung sozialer Kontakte gesetzt (zB Errichtung von Pausenzonen, Fitnessraum, Sportverein, Betriebsausflug, Firmenfest, Weihnachtsfeiern)?

B | Wie viel Prozent der MitarbeiterInnen Ihres Unternehmens sind Mitglied einer Interessensvertretung? (zB *Gewerkschaft*) | LA 3

B | Wie viel Prozent der Arbeitsverhältnisse in Ihrem Unternehmen beruhen auf einem Kollektivvertrag? | LA 3

F B | Wie werden Arbeitsunfälle und Krankheiten erfasst? (*wie genau*) | LA5

F Bitte beschreiben Sie, wie Sie bei Erbringung der Dienstleistung (Herstellung des Produktes) auf Gesundheits- und Sicherheitsaspekte Rücksicht nehmen. (zB *schädliche Inhaltsstoffe von Bestandteilen, Arbeitssicherheit, Einhaltung der Sicherheitsvorschriften*)

F B In welcher Form werden die MitarbeiterInnen über Veränderungen (zB *Restrukturierungsmaßnahmen*) informiert und wie werden sie in Beratungen und Verhandlungen einbezogen? LA4

F B Bitte beschreiben Sie in welcher Form Gesundheits- und Sicherheitsaspekte behandelt werden. Welche Personen werden mit eingebunden und welcher Anteil der Belegschaft wird von welchen Gruppen abgedeckt? (ev *Unterschiede ArbeiterInnen und Angestellte*) LA 6

C **Karriereförderung**

F Beschreiben Sie bitte kurz den in Ihrem Unternehmen üblichen Personal- auswahlprozess für alle MitarbeiterInnen.

F B Nach welchen Kriterien werden in Ihrem Unternehmen die Führungskräfte ausgewählt?

F B M Gibt es in Ihrem Unternehmen das Instrument des regelmäßigen strukturier- ten MitarbeiterInnengesprächs/Karriereregesprächs/ Qualitätsfeedbackgesprächs oä? Falls ja, beschreiben Sie bitte die Vorgehensweise. Wie wichtig ist Ihnen persönlich dieses Gespräch?

F B M Beschreiben Sie bitte, welche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen Ihren MitarbeiterInnen/Ihnen zur Verfügung gestellt und (teil)finanziert werden.

F B M Nach welchen Kriterien erfolgt für diese Maßnahmen die Auswahl der Teil- nehmerInnen?

F B Bitte beschreiben Sie, welche speziellen Angebote Ihren Führungskräften zur Steigerung der Führungskompetenz zur Verfügung stehen.

F B Welche Maßnahmen zur Förderung unternehmensinterner Karrieren in Ihrem Unternehmen gibt es?

F B Beschreiben Sie bitte, welche Unterstützungsprogramme es zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Angestellten und zur Beendigung der Karriere gibt. LA16

F Beschreiben Sie bitte, welche spezifischen Grundsätze und Programme für das Management von Fähigkeiten und für lebenslanges Lernen existieren. LA17

Teil III: Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen

A Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe KundInnen

F Beschreiben Sie bitte die KundInnenstruktur Ihres Unternehmens (*Anteile öffentlich/privat etc*).

F B M Nennen Sie die drei wichtigsten Gründe, warum Ihre KundInnen Sie als Unternehmen wählen.

F Beschreiben Sie bitte die durchschnittliche Dauer Ihrer Kundenbeziehungen.

F Welche Maßnahmen setzen Sie ein, um die Beziehungen zu Ihren KundInnen zu pflegen? (Eventuell gezielt nachfragen nach regelmäßigen Events, Mailings, informellen Kontakten zu Stammkunden etwa durch Einladungen zum Essen etc).

F In welcher Weise können KundInnen Einblick in innere Strukturen und Abläufe Ihres Unternehmens gewinnen? (Eventuell Alternativen anbieten wie Homepage, Führungen etc).

F Bitte beschreiben Sie, wie Sie für die Zeit der Nutzung Ihrer Produkte durch die KundInnen auf Gesundheits- und Sicherheitsaspekte Rücksicht nehmen. (zB: *schädliche Inhaltsstoffe von Bestandteilen, Innenraumluftqualität durch Vermeidung von schädlichen Inhaltsstoffen, Einhaltung der Sicherheitsvorschriften*)

F Bitte beschreiben Sie, wie Sie die Bedürfnisse von besonderen KundInnengruppen bei Ihren Produkten berücksichtigen. (zB: *Menschen mit Behinderung, höheres Lebensalter, Kinder, Frauen, Singles, KundInnen ausländischer Herkunft*)

F Wie hoch ist die Reklamationshäufigkeit bei Ihren Aufträgen?

F | | Bitte beschreiben Sie, wie in Ihrem Unternehmen mit KundInnenkonflikten
(*resultierend zB aus Reklamationen, Terminverzug*) umgegangen wird. | |

F | | Bitte beschreiben Sie die Grundsätze, nach denen in Ihrem Unternehmen
Preise für Leistungen kalkuliert werden. | |

F | | Werden regelmäßig Pönale für Überschreitung der Lieferzeiten vereinbart?
Zu welchem Prozentsatz können Sie vereinbarte Liefer-
/Fertigstellungstermine einhalten?
Nur wenn %-Satz unter 90%:
Welche Maßnahmen ergreifen Sie zur Erhöhung der Termintreue? | |

F | | Welche Leistungen bietet Ihr Unternehmen zusätzlich zu den Kernleistungen
an? (Denken Sie dabei an Leistungen wie Nachbetreuung von Bauvorha-
ben, Betreuung bei zeitlicher Verzögerung, Generalunternehmer). | |

F | | Wie werden sich Ihrer Einschätzung nach in Zukunft die Ansprüche der Kun-
dInnen an Ihr Unternehmen verändern? | |

F | | Wie sehen Ihrer Meinung nach Ihre KundInnen Ihr Unternehmen?
Wenn die KundInnenzufriedenheit gering eingeschätzt wird:
Welche Maßnahmen ergreifen Sie zur Erhöhung der KundInnenzufrieden-
heit? | |

B Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchs- gruppe MitbewerberInnen

F | | Wer sind Ihre wichtigsten MitbewerberInnen? | |

F | | Welche Besonderheiten bilden den wesentlichen Unterschied zwischen Ih-
nen und Ihren MitbewerberInnen? | |

F | | In welcher Form kooperieren Sie mit MitbewerberInnen? | |

F M B | | Wie sehen Ihrer Meinung nach Ihre MitbewerberInnen Ihr Unternehmen? | |

C Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe LieferantInnen

- F Wie viele LieferantInnen umfasst in etwa Ihre LieferantInnenliste?
- F Von wie vielen davon beziehen Sie regelmäßig Materialien und Dienstleistungen?
- F | | Wenn Sie an Ihre drei wichtigsten LieferantInnen denken, wie lange dauern die Geschäftsbeziehungen mit diesen schon an? Können Sie uns diese LieferantInnen nennen? | |
- F Inwieweit sind Sie über die Produktionsbedingungen bei Ihren LieferantInnen informiert?
(*Einhaltung der Umweltstandards, Menschenrechte, Gesundheitssicherung, Arbeitsrecht*)
- F Holen Sie explizit Informationen über die Produktionsbedingungen bei Ihren LieferantInnen ein?
Falls ja, in welcher Weise? Falls nein, wieso nicht?
- F B M Wie sehen Ihrer Meinung nach Ihre LieferantInnen Ihr Unternehmen?

E Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppe Region und Gesellschaft

- F | | Welche Sponsoringaktivitäten und Spenden leistet Ihr Unternehmen? In welcher Form und in welchem Ausmaß? An wen? (*Namen*) | |
- F Wie gestalten Sie den Kontakt mit diesen Spenden- und SponsoringempfängerInnen? (*Kontaktaufnahme, Kontaktpflege*)
- F | | Wie sehen Ihrer Meinung nach die Spenden- und SponsoringempfängerInnen Ihr Unternehmen? | |
- F Mit welchen lokalen/regionalen Behörden/Institutionen haben Sie Kontakt? (*Namen*)
Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit diesen? (*Bitte einzeln beschreiben*)

F | B | M | Wie sehen Ihrer Meinung nach die lokalen Behörden/Institutionen Ihr Unternehmen?

F | Wie gestaltet sich der Kontakt zu BürgerInnen der Gemeinde und näheren Umgebung sowie zu unmittelbaren AnrainerInnen?
(Tag der offenen Tür, Flugblatt, Gemeindezeitungen)

F | B | M | Wie sehen Ihrer Meinung nach die BürgerInnen der Region und AnrainerInnen Ihr Unternehmen?

F | Sehen Sie mit irgendeiner der eben genannten Gruppen (Spenden- und SponsoringempfängerInnen, lokale /regionale Behörden /Institutionen, AnrainerInnen und BürgerInnen) ein bestehendes oder zukünftiges Konfliktpotenzial? Gab es in der Vergangenheit bereits Konflikte?
Wenn ja, bitte beschreiben Sie diese! Wie gehen bzw gingen Sie damit um?
(ev Namen der Konfliktpartei nennen)

Teil IV: Anregungen

A Mögliche Handlungsfelder

F | B | M | In welchen der folgenden Bereiche sehen Sie Handlungsbedarf?
Unternehmensprofil: Struktur, Abläufe und Kultur
Arbeitspraxis und Arbeitsqualität, Beziehungen zu anderen Anspruchsgruppen: KundInnen, MitbewerberInnen, LieferantInnen, Behörden und Region.
Wie dringend sind Ihrer Einschätzung nach Maßnahmen zu ergreifen?

F | B | M | Sehen Sie darüber hinaus noch weitere Verbesserungsmöglichkeiten? Haben Sie konkrete Verbesserungsvorschläge?

F | B | M | Was möchten Sie uns darüber hinaus noch mitteilen?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Workshop-Vorbereitung

Voraussetzungen

Datum	
von – bis	
Ort	
ModeratorInnen	
ProtokollantIn	
TeilnehmerInnen	
Besonderheiten	<i>zB Auswahl der TeilnehmerInnen, Einladung, Jause</i>
Benötigte Materialien	<i>zB Pinwände, Kärtchen, Stifte, Klebepunkte, Tixo, Schere, Flipcharts</i>

Ziele des Workshops

Allgemeine Ziele des Workshops

zB Erarbeitung von Lösungen in Bezug auf Arbeitspraxis und Arbeitsqualität

-
-
-

Themenschwerpunkte

Aus Interviews, schriftlichen Befragungen oder Maßnahmenkatalog, zB Führungsverhalten, Stress, interne Kommunikation, Prozessmanagement

-
-
-

Workshop-Ablauf

Für einen halbtägigen Workshop (à 3,5 Stunden) zB wie folgt:

Einstieg			
Wie lange?	Was?	Was und wie genau?	Wer?
15 Min.	Begrüßung, Einführung	Ziel des Workshops, Motivation, zeitlicher Ablauf, Grobthemen (Plakat)	
10 Min.	Kennenlernen	Impulsfrage: Erzählen Sie kurz, wer Sie sind, aus welchem Bereich Sie im Unternehmen stammen. (Auswahl mittels Ballspiel)	
10 Min.	Erwartungen	Impulsfrage: Was erwarten Sie von diesem Workshop? (Brainstorming, auf Flipchart)	

Gruppenphase			
Wie lange?	Was?	Was und wie genau?	Wer?
5 Min.	Gruppenteilung	Aufteilung je nach Aufgabenstellung per Zufallsprinzip oder vorbestimmt, Gruppen zu 3 bis max. 10 Personen, mit gleichen oder unterschiedlichen Aufgabenstellungen	
15 Min.	Bearbeitung	Genauere Beschreibung des Problems oder der Thematik zB mittels Kärtchentechnik	
30 Min.	Aufbereitung	zB Gruppe schreibt/zeichnet auf Flipchart.	

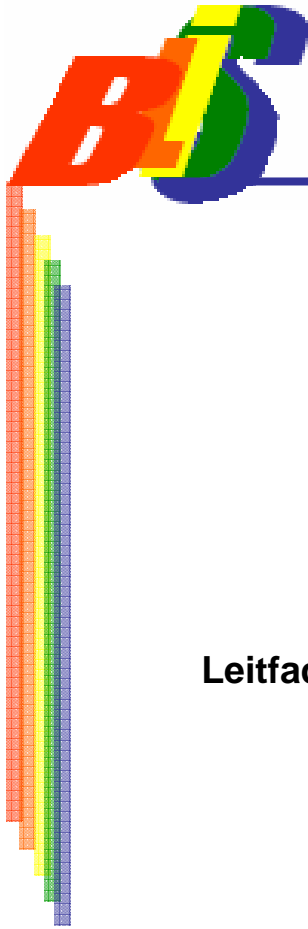
Vorstellung der Gruppenergebnisse			
Wie lange?	Was?	Was und wie genau?	Wer?
10 Min.	Präsentation	Jede Gruppe stellt ihre Ergebnisse vor.	
10 Min.	Diskussion	Verständnisfragen werden gestellt, Gruppen-Ergebnisse diskutiert.	

Pause (20 Min.)

Lösungssuche			
Wie lange?	Was?	Was und wie genau?	Wer?
15 Min.	Eingrenzung	ZB: Welches sind die brennendsten Probleme? (pro Person eine bestimmte Anzahl von Punkten zur Vergabe)	
30 Min.	Lösungen	Welche Lösungsansätze fallen Ihnen ein? (Brainstorming in Gruppen oder gesamt)	
15 Min.	Vereinbarungen	Was könnte wie, von wem bis wann erledigt (weiter bearbeitet) werden?	

Abschluss			
Wie lange?	Was?	Was und wie genau?	Wer?
10 Min.	Zusammenfassung	Was wurde heute besprochen und erarbeitet?	
5 Min.	Ausblick	Wie geht es weiter?	
10 Min.	Feed Back	Wie hat den TeilnehmerInnen der Workshop gefallen? (zB „Blitzlicht“)	

11 ANHANG II: Leitfaden



Sozial nachhaltige Unternehmensführung

Leitfaden für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz –
Strobl Holzbau – DieNeuen“

Juli 2005

Dr. Ulrike Seebacher (*Projektleitung*), **Mag. Jürgen Suschek-Berger**
Interuniversitäres Forschungszentrum für Technik, Arbeit und Kultur
Schlögelgasse 2, A-8010 Graz
Tel.: 0316/813909-25; seebacher@ifz.tugraz.at

Dr. Bärbl Burger, Mag. Gerhard Liebmann, Mag. Wilma Raffler
(*Hauptverantwortlich für Erhebung des Ist-Zustandes*)
alpha nova sozialprofit
Dorfstraße 3, A-8302 Nestelbach
Tel.: 03133/2943-13; gerhard.liebmann@alphanova.at

Dr. Ulrike Gelbmann, Mag. Martina Friesenbichler
(*Hauptverantwortlich für den Leitfaden*)
Institut für Innovations- und Umweltmanagement,
Karl-Franzens-Universität Graz
Universitätsplatz 3, A-8010 Graz
Tel.: 0316/380-7333; ulrike.gelbmann@uni-graz.at

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	98
2	Einleitung	99
3	Einführung in CSR	100
3.1	Allgemeines	100
3.2	Interessen von Anspruchsgruppen	100
3.3	Vorteile von CSR für Unternehmen.....	101
3.4	Prinzipien sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung	102
3.5	Ansatzpunkte für die Umsetzung	103
3.6	Zusammenhang mit ähnlichen Konzepten.....	104
4	Grundlagen des BLISS-Konzeptes.....	105
4.1	Allgemeines über BLISS	105
4.2	Aufbau von BLISS.....	105
4.3	Besonderheiten von BLISS.....	105
5	Ermittlung des Ist-Zustandes.....	107
5.1	Allgemeines	107
5.1.1	Untersuchte Ansatzpunkte.....	107
5.1.2	Art der erhobenen Informationen	107
5.1.3	Zuständigkeit in der Unternehmensgruppe.....	107
5.2	Methoden zur Analyse des Ist-Zustandes.....	108
5.2.1	Art der verwendeten Methoden.....	108
5.2.2	Struktur der verwendeten Methoden.....	108
5.2.3	Aktualisierung der Ergebnisse	109
5.2.4	Zeitdauer und Aufwand für die Ist-Erhebung	110
5.2.5	Zeitbedarf einzelner Methoden	111
5.2.6	Überblick über die Methoden	112
6	Definition und Messung von CSR-Zielen.....	115
6.1	Ziele sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung	115
6.2	Indikatoren zur Messung der Zielerreichung.....	115
6.2.1	Grundlegendes zu den Indikatoren.....	115
6.2.2	Arten von Indikatoren	115
6.2.3	Ermittlung der Indikatoren.....	116
6.2.4	Nutzung der Indikatoren.....	117
7	Anbindung von BLISS an gängige Managementmodelle.....	118
7.1	Anbindung an das EFQM-Modell.....	118
7.2	Balanced Scorecard.....	119
7.3	Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	121

8	Methodenübersicht	123
8.1	Erhebung statistischer Daten.....	123
8.2	Fragebogen-Erhebung.....	124
8.3	Leitfadengespräche	130
8.4	Motivations- und Feedback-Workshops.....	132
9	Indikatorenliste (<i>in diesem Auszug nicht enthalten, siehe auch ANHANG III</i>) 138	

1 Vorwort

Das Projekt BLISS wurde von der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ – eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) – gefördert. Es wurde vom Interuniversitären Forschungsinstitut (IFZ), der alpha nova BetriebsgesmbH und dem Institut für Innovations- und Umweltmanagement der Karl-Franzens-Universität Graz in Kooperation mit der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) in Weiz von September 2004 bis Juni 2005 durchgeführt.

Idee und Ziel von BLISS ist es, in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) den aktuellen Zustand in Bezug auf die Einführung sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung zu erheben. In weiterer Folge wurden geeignete Maßnahmen zur Steigerung bzw. nachhaltigen Verankerung des Konzeptes in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) angedacht und diskutiert.

Der vorliegende Leitfaden wurde entwickelt, damit Sie in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) die begonnene Miteinbeziehung sozialer Verantwortung/Nachhaltigkeit selbstständig und in Eigenregie weiterführen können. Auf diese Weise können Sie gegebenenfalls Maßnahmen zur Anpassung ergreifen und so den Grad der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung innerhalb der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) kontinuierlich steigern.

In den vorliegenden Leitfaden fließen die Erkenntnisse der gesamten Projektlaufzeit ein, wobei wir alle im Projektverlauf angewandten Erhebungsinstrumente und Analyseergebnisse mit einbezogen haben. Damit die entwickelten Instrumente und Methoden in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) auch weiterhin problemlos angewendet werden können, haben wir im Vergleich zur bisherigen Vorgehensweise einige kleinere Veränderungen und Anpassungen vorgenommen. Der Leitfaden zeichnet sich dadurch aus, dass er die im Projektverlauf erarbeiteten Methoden in übersichtlicher und einfacher Weise darstellt.

Der Leitfaden richtet sich zunächst an die Geschäftsführung der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen), der ein Überblick über die Anforderungen sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung gegeben wird. Für die Umsetzung der vorgeschlagenen Aktivitäten und Maßnahmen und die Fortführung des Programms bedarf es allerdings eines/einer dafür Verantwortlichen, das kann z.B. die für Controlling zuständige Person sein. Sowohl die Inhalte als auch die Ergebnisse von BLISS führen tief in die Bereiche Personalführung/-entwicklung und auch Marketing hinein. Aus diesem Grund bietet der vorliegende Leitfaden auch den dafür Verantwortlichen einen Überblick über Aktivitäten, die im Rahmen der Einführung sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung gesetzt werden müssen.

Wir wünschen Ihnen bei der weiteren Umsetzung von BLISS alles Gute und dass Sie der angestrebten „Glückseligkeit“ in Ihrem beruflichen Miteinander nahe kommen mögen!

Ihr BLISS-Team

2 Einleitung

Zu Beginn (**Kapitel 0**) führen wir Sie in das Thema Nachhaltigkeit und deren Nutzen ein. Insbesondere erläutern wir den Zusammenhang zwischen sozialer Nachhaltigkeit und verwandten Konzepten wie dem fast inhaltsgleichen Begriff „CSR“ (Corporate Social Responsibility, Soziale/Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen). Einen Schwerpunkt legen wir auf die Darstellung der Prinzipien sowie der Vorteile durch die Übernahme sozialer Verantwortung für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen). Schließlich zeigen wir Ansatzpunkte für die Übernahme sozialer Verantwortung in der Unternehmensgruppe auf.

In **Kapitel 0** folgt eine grundlegende Einführung in BLISS. Zunächst erläutern wir die Vorgehensweise und die Besonderheiten des Konzeptes. Im Anschluss (**Kapitel 4**) stellen wir den inhaltlichen Ablauf und die zeitliche Abfolge der BLISS-Untersuchung dar: BLISS bedient sich zur Analyse eines mehrstufigen methodischen Konzeptes, in dem alle für CSR relevanten Unternehmensbereiche erfasst werden.

Im nächsten Abschnitt (**Kapitel 6**) definieren wir Ziele und Indikatoren, die bei der Messung der Zielerreichung helfen und somit beitragen, die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) auf die Erreichung von sozial relevanten Zielen auszurichten. Indikatoren sind Kenngrößen, anhand derer Sie beurteilen können, wie sehr in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung bereits umgesetzt werden konnte. Sollte bei dem einen oder anderen Indikator ein bestimmtes, von Ihnen selbst festgesetztes Niveau nicht erreicht werden, so können geeignete Maßnahmen zur Steigerung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung ergriffen werden. Die erhobenen Größen (Indikatoren) sind so gestaltet, dass Sie diese ohne größere Mühe in ein Managementmodell wie etwa das der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder Balanced Scorecard (BSC) integrieren können. Da sich die erhobenen Daten auch an bereits vorhandenen Instrumenten für die Nachhaltigkeitsberichterstattung orientieren, kann auch problemlos zumindest der die soziale Nachhaltigkeit betreffende Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung erstellt werden. Eine kurze Darstellung dieser angeführten Managementmodelle finden Sie in **Kapitel 7**.

Die Bedeutung einzelner sozialer Ziele für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) kann sich im Zeitablauf ändern, was eine Anpassung der Indikatoren an veränderte unternehmensinterne bzw. -externe gesellschaftliche Rahmenbedingungen erfordert. Das bedeutet aber auch, dass die bereits durchgeführte Analyse nach gewisser Zeit (zumindest in Teilen) von Ihnen wiederholt werden muss. Dazu stehen Ihnen die von uns bereits entwickelten Werkzeuge (Fragebögen, Gesprächsleitfäden) zur Verfügung (siehe Anhang). Da möglicherweise für Sie aber auch andere als die bislang erhobenen Themenbereiche interessant werden, kann es sein, dass Sie die bereits vorhandenen Instrumente neu anpassen müssen. Daher geben wir Ihnen in einem eigenen Kapitel (**Kapitel 8**) Hinweise zum Umgang mit den verwendeten Methoden.

3 Einführung in CSR

3.1 Allgemeines

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird seit mehreren Jahren intensiv diskutiert und hat mittlerweile auch in Unternehmen Einzug gehalten. Nachhaltigkeit meint die Erfüllung unserer heutigen Bedürfnisse bei gleichzeitiger Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse zukünftiger Generationen. Dabei bezieht sich der Begriff auf wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche/soziale Bereiche. Eine nachhaltige Entwicklung verlangt nicht den Verzicht auf wirtschaftlichen Erfolg, sondern macht diesen zum gleichberechtigten Bestandteil einer Entwicklung, die auch auf die natürliche Umwelt und auf soziale Aspekte Rücksicht nimmt.

Eine 1983 von den Vereinten Nationen als unabhängige Sachverständigenrunde gegründete Weltkommission für Umwelt und Entwicklung unter dem Vorsitz der damaligen Ministerpräsidentin von Norwegen, Gro Harlem Brundtland, veröffentlichte 1987 ihren Zukunftsbericht „Our common future“. Die zentrale Strategieförmel des so genannten Brundtland-Berichts lautete „sustainable development“. „Sustain“ bedeutet so viel wie „standhalten, aushalten, aufrechterhalten, wahren, beibehalten“. „Sustainable“ kann mit „dauerhaft“ oder „dauerhaft aufrecht erhaltbar“ übersetzt werden, dennoch wurde in der deutschen Übersetzung der Begriff „nachhaltig“ gewählt.

Es geht um ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen den menschlichen Bedürfnissen einerseits und den begrenzten Raum-, Ressourcen- und Regenerationskapazitäten der Erde andererseits. Ziel ist es, einen fairen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen jetzt und zukünftig lebender Generationen herzustellen.

Sah man zunächst die Umweltfragen im Zentrum der Bemühungen um Nachhaltigkeit, so trat im Laufe der Zeit die soziale Nachhaltigkeit mehr und mehr in den Vordergrund. Seit einiger Zeit wird vor allem in Bezug auf Unternehmen oftmals der Begriff „CSR“ (Corporate Social Responsibility) anstelle des Begriffes „soziale Nachhaltigkeit“ verwendet. Hierbei stehen ebenfalls die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit im Vordergrund, doch werden auch Umweltaspekte mit einbezogen.

Die Idee von CSR besteht darin, Unternehmen zu motivieren, auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Dabei bedeutet soziale Verantwortung, dass nicht nur gesetzliche Regelungen erfüllt werden, sondern dass darüber hinausgehend freiwillig in MitarbeiterInnen, die Umwelt und die Beziehungen zum Unternehmensumfeld investiert wird.

In diesem Leitfaden werden die Begriffe „soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung“ bzw. CSR gleichbedeutend verwendet.

3.2 Interessen von Anspruchsgruppen

Im Zentrum der Bemühungen des CSR-Gedankens stehen die so genannten Stakeholder oder Anspruchsgruppen. Darunter verstehen wir all jene Personen und Gruppen, die Eigentum, Rechte oder Interessen an der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) und ihren vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Aktivitäten haben bzw. Rechte oder Interessen an der Unternehmensgruppe für sich in Anspruch nehmen.

Jedenfalls zu den Anspruchsgruppen gehören nach allgemeinem Verständnis die Kapitalgeber der Unternehmensgruppe (Eigentümer), die MitarbeiterInnen, die KundInnen und die LieferantInnen, teilweise werden auch die KonkurrentInnen dazugerechnet. Im äußeren Unternehmensumfeld können dazugehören die lokale/regionale Gemeinschaft (AnrainerInnen, Gemeindebevölkerung, Region), wirtschaftliche, politische und rechtliche Personen und Organisationen (Bürgermeister und Gemeinderäte, Interessenvertretungen wie Wirtschaftskammer, Arbeitsinspektorate, Finanzbehörde etc.). Überregional könnte Verantwortung etwa für die Situation in Zulieferländern (z.B. Ausbeutung, Vernichtung des Regenwaldes durch Schlägerung tropischer Hölzer) übernommen werden. Auch der natürlichen Umwelt kann lokal, regional oder eben global Stakeholdercharakter zugeschrieben werden.

Es gibt keine fixe Übereinkunft darüber, wer oder was Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind. Vielmehr muss die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) ihre Anspruchsgruppen konkret festlegen. In BLISS wurden als Anspruchsgruppen die EigentümerInnen, das Management, die MitarbeiterInnen, die KundInnen, die LieferantInnen, MitbewerberInnen, AnrainerInnen, politische Instanzen in den Gemeinden (Bürgermeister), Arbeitsinspektoren und die Wirtschaftskammer definiert. Allerdings wurden nicht bei allen Anspruchsgruppen auch Erhebungen durchgeführt.

Denn das BLISS-Konzept konzentriert sich auf die gesellschaftlich/soziale Ebene von CSR. Es versucht, auf der Basis der genauen Analyse der Situation innerhalb des Unternehmens und des Umfeldes Bewusstsein für Möglichkeiten zu schaffen, wie soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung übernommen werden kann.

3.3 Vorteile von CSR für Unternehmen

Zwischen sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen sowie dem Schutz ihrer langfristigen Interessen bestehen sehr positive Beziehungen. Zudem ist die Situation in Bezug auf die Übernahme sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung ähnlich wie bei der Integration von ökologischen Erfordernissen vor einigen Jahren: Wer heute schon gesellschaftliche Belange integriert, greift möglicherweise gesetzlichen Erfordernissen von morgen vor.

Jedenfalls aber macht soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung nicht nur sozial-ethisch, sondern auch ökonomisch Sinn:

- Besseres Unternehmensimage und bessere Unternehmensreputation wirken sich gleich auf mehrere Bereiche positiv aus: Die Möglichkeiten für **Kapitalgewinnung** werden ebenso verbessert wie die für das **Gewinnen von NeukundInnen**. Sie führen zum **Aufbau positiver Beziehungen zu politischen oder anderen wirtschaftlichen Entscheidungsträgern**.
- Loyalität gegenüber der Gemeinschaft und Engagement im sozialen Bereich bewirken eine **höhere KundInnenbindung**.
- Die Pflege guter Beziehungen zu den LieferantInnen führt oft zu einer **Steigerung der Qualität und damit der Produktivität** sowie zu einer Reduktion der Kosten.
- Gute Kontakte mit dem nahen Unternehmensumfeld (KundInnen, LieferantInnen, MitbewerberInnen und regionale Gemeinschaft) helfen, **Risiken** (etwa bei der Finanzierung oder im Kundenverhalten oder bezüglich politischer Entscheidungen) **besser vorzusehen oder zu mindern**.
- MitarbeiterInnenförderung und dadurch erhöhte MitarbeiterInnenzufriedenheit führen zu erhöhter MitarbeiterInnenmotivation. Diese hilft dem Unternehmen, ArbeitnehmerInnen zu gewinnen und zu halten, was zu einer **Verminderung der Fluktuation** und zu einer **Senkung der Anwerbungs- und Trainingskosten** führt.

- Ein besseres Arbeitsklima steigert die Motivation der MitarbeiterInnen und somit die **Produktivität des Unternehmens**.
- Langfristig hilft die Integration von sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung in die Unternehmenspolitik, **die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern** und ist somit ein Mittel, **den unternehmerischen Erfolg anzukurbeln**.

3.4 Prinzipien sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung

Bei der Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung spielen zunächst natürlich ethisch-soziale Überlegungen eine Rolle, die jede/n verantwortungsvolle/n Unternehmerin/Unternehmer auszeichnen. Prinzipiell setzt soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung überall dort an, wo sich die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) als sozial verantwortliche Einrichtung präsentieren kann. Längerfristig kann sich die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) so als wertvoller und sozial-verantwortlicher „Mitbürger“ darstellen bzw. profilieren.

Zu den Prinzipien der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung gehören in erster Linie (vgl. dazu Abbildung 3: Leitbild von CSR Austria):

- ein zuverlässiges und vertrauenswürdiges Auftreten bzw. Vorgehen des Managements
- die Verfolgung von langfristigen und an ethisch-sozialen Überlegungen orientierten Unternehmenszielen
- ein faires und offenes Auftreten im Wettbewerb
- die Übernahme einer Vorreiterrolle in Bezug auf das Setzen sozial verantwortlicher Aktionen

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet:

... erfolgreich wirtschaften

- verlässlich und vertrauenswürdig sein
- langfristig und wertorientiert entscheiden
- Vorbildwirkung entfalten

... andere mit einbeziehen

- die MitarbeiterInnen als Partner sehen
- die gesellschaftliche Integration fördern
- die Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen
- die Situation in anderen Ländern verbessern helfen

... an Umwelt und Zukunft denken

- das Vorsorgeprinzip beachten
- ökologische Herausforderungen ökonomisch lösen
- die Interessen der Verbraucher berücksichtigen
- die nachhaltige Entwicklung global und regional fördern

... engagiert umsetzen

- gefasste Grundsätze ernst nehmen
- durch Informationspolitik für Transparenz sorgen
- in Partnerschaftsmodellen zusammenarbeiten
- zielführende Maßnahmen weiter entwickeln

Abbildung 3: Leitbild von CSR Austria (http://www.csr-austria.at/website/pictures/CSR_leitbild.pdf)

3.5 Ansatzpunkte für die Umsetzung

Die Umsetzung von Anliegen der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung bezieht sich auf mehrere Bereiche, unternehmensintern wie -extern. Unternehmensintern sind die MitarbeiterInnen wesentlich, wobei sich hier mehrere Möglichkeiten auftun. Auch extern bestehen mehrere Ansatzpunkte für verschiedene Anspruchsgruppen. Im Folgenden werden mögliche Ansatzpunkte kurz vorgestellt.

→ MitarbeiterInnen fördern und unterstützen

Dieses Feld ist das wohl weiteste Betätigungsfeld im Rahmen der CSR-Bemühungen. Es bezieht sich auf die unternehmensinterne Förderung durch Aus- und Weiterbildung, durch Schaffung eines motivierenden Betriebsklimas, durch Maßnahmen zu Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, durch Bereitstellung von an die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen angepassten Arbeitszeitmodellen, Bereitstellung von Verpflegung bzw. Verpflegungsmöglichkeiten (Mikrowelle) oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Das kann aber auch die externe Unterstützung von MitarbeiterInnen betreffen, etwa bei Veranstaltungen von MitarbeiterInnen, Familientagen oder Förderung von durch MitarbeiterInnen besuchte Sport- und Kultur-einrichtungen.

→ Chancengleichheit herstellen

Das Feld ist weiter, als es zunächst den Anschein hat. Es betrifft zunächst die Frage der Integration von Menschen mit Behinderung in das Unternehmen, wo immer dies möglich ist. Ebenso dazu gehören die Integration von MitarbeiterInnen ausländischer Herkunft sowie Maßnahmen, welche die Gleichbehandlung von bzw. die Schaffung gleicher Chancen für Frauen und Männer betreffen. Der/Die verantwortungsvolle Unternehmer/-in ist sich bewusst, dass sich durch die Schaffung gleicher Chancen gleichzeitig die Vielfalt an vorhandenen Arbeitskräften und deren Potenzialen erhöht, was nicht zuletzt für alle die eigenen Chancen verbessert.

→ Anliegen von außerbetrieblichen Anspruchsgruppen integrieren

Die Integration außerbetrieblicher Anspruchsgruppen ist ebenfalls ein weites Betätigungsfeld, das in erster Linie vom Aktionsradius des Unternehmens bestimmt wird. Große Unternehmen können sich glaubwürdig um globale Anliegen wie etwa die Verringerung der Kinderarbeit bemühen. Kleinere und mittlere Unternehmen, zumal, wenn sie sich vorwiegend in der eigenen Region betätigen, sollten ihre Aktivitäten in Bezug auf externe CSR auch aus Gründen der Glaubwürdigkeit auf diesen Raum beschränken.

→ Ökologische Herausforderungen integrieren

Umweltschutz ist schon viel länger ein Thema als die bewusste Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Im Umwelt-Bereich ist auch bekannt, dass Maßnahmen nicht unbedingt nur Kosten verursachen, sondern durchaus imstande sind, Kosten zu sparen (wie etwa durch optimierten Einsatz von Stoffen, Energiesparmaßnahmen). Ebenso erleichtert die Vorwegnahme gesetzlicher Vorschriften den Unternehmen, bei einer Verschärfung von Gesetzen rasch und flexibel zu reagieren. BLISS betrachtet Umweltschutzaktivitäten nur am Rande.

→ Interessen der KundInnen und der Zulieferer beachten

Die Betrachtung von Verbraucherinteressen scheint für jedes Unternehmen von vorrangiger Bedeutung für geschäftlichen Erfolg zu sein. Auch die Vorteile von längerfristigen Lieferbeziehungen sind offenbar: geringere Anbahnungskosten, Versorgungssicherheit etc. Die im Rahmen von CSR-Bemühungen gesetzten Aktivitäten gehen jedoch über die normalerweise zur Anwerbung und Bindung von KundInnen bzw. zur LieferantInnen-Pflege gesetzten Aktivitäten hinaus und betreffen die Wahrnehmung einer gesteigerten Verantwortung für das Wohl der KundInnen bzw. LieferantInnen. Die Möglichkeiten sind vielfältig und reichen von Veranstaltungen wie „Tagen der offenen Tür“ über regelmäßige Aussendung von Newsletters oder

Veranstaltung von Themenabenden (z.B. „Der Weg zum Eigenheim“) bis hin zur Organisation von kleinen und größeren Kongressen (etwa über Themen wie Baubiologie oder Feng Shui).

3.6 Zusammenhang mit ähnlichen Konzepten

Soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung steht in engem Zusammenhang mit anderen, ähnlich angelegten Konzepten. Um Ihnen einen kleinen Einblick zu geben und die Verwirrung ein wenig zu mindern, werden diese nachfolgend in ihren Grundzügen beschrieben. Allerdings ist eine genaue Abgrenzung der Konzepte weder möglich noch sinnvoll und aus praktischen Gründen auch nicht nötig.

Nachhaltige Entwicklung basiert auf der Forderung nach umweltverträglicher bzw. umweltschonender Entwicklung. Im Brundtlandreport wurde sie definiert als „Erfüllung der Bedürfnisse der heutigen Generation ohne Beeinträchtigung der Erfüllung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen“, in der Agenda 21 (einem der Enddokumente der Umweltkonferenz in Rio de Janeiro 1992) konkretisiert als Rücksichtnahme auf soziale, ökologische und ökonomische Belange. Sie bildet eine der Grundlagen von CSR.

Corporate Sustainability bezeichnet die Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in das Unternehmen und ist daher fast ein Synonym für CSR.

Corporate Governance betrifft die Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, eventuell dem Aufsichtsrat und den Aktionären sowie anderen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder). Corporate Governance bildet die Grundlage für die Festlegung der Unternehmensziele und der Maßnahmen zur Zielerreichung.

Corporate Accountability bezieht sich auf die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen, Rechenschaft über seine Strategien und Vorgehensweisen abzulegen, indem diese erklärt, gerechtfertigt oder zumindest dargestellt werden. Die Pflicht zur Berichterstattung ist in manchen Bereichen gesetzlich festgelegt (z.B. Bilanz), entspringt teilweise aber auch einer ethisch-moralischen Verpflichtung (z.B. Nachhaltigkeitsberichterstattung).

Corporate Citizenship steht für eine neue Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft, den gesellschaftlichen Wandel zu mehr Eigeninitiative und Mitverantwortung mit zu tragen. Sie leisten so einen Beitrag zu sozialem Zusammenhalt und Demokratie, besseren Lebensbedingungen und dem Erhalt eines hohen Lebensstandards.

Weiterführende Literatur zur CSR allgemein:

Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften: Europäische KMU und soziale und Umwelt bezogene Verantwortung. Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Nr. 4, Luxemburg 2002.

CSR Austria (Hrsg.): CSR Austria Leitbild. Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Wien 2003.

4 Grundlagen des BLISS-Konzeptes

4.1 Allgemeines über BLISS

Der Begriff BLISS ist eine Abkürzung für Business GuideLines Inducing Social Sustainability. Zugleich bedeutet das englische Wort „bliss“ im Deutschen „Glückseligkeit“. Wenn nun das BLISS-Konzept auch nicht im Unternehmen Glückseligkeit bewirken kann, so will es doch den Zusammenhalt und die Zufriedenheit der Unternehmensmitglieder (MitarbeiterInnen, Management, Eigentümer) und der übrigen Gruppen, die am Unternehmen Interesse haben (z.B. KundInnen oder AnrainerInnen), verbessern. Ziel und Anspruch von BLISS ist es, der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) als mittlerem Unternehmen eine Anleitung zu bieten, wie der aktuelle Zustand in Bezug auf die Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung aussieht. In weiterer Folge wollen wir erste Anregungen für das Setzen von CSR-relevanten Zielen und Maßnahmen geben.

BLISS orientiert sich in seiner Grundausrichtung am CSR-Konzept, wobei die Frage der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Fragen der Umweltorientierung werden bereits von anderen ausgereiften Instrumenten behandelt und aus diesem Grunde hier nur am Rande mit einbezogen. Dennoch lehnt sich das in BLISS entwickelte Vorgehen eng an bereits erprobten Konzepten an, sodass das Ergebnis von BLISS auch direkt zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet werden kann (s.a. Kapitel 0).

4.2 Aufbau von BLISS

BLISS beruht auf einer 5-stufigen Ist-Analyse, die alle für soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung relevanten Bereiche der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) systematisch erfasst und mithilfe eines durchdachten Systems von Indikatoren (Kenngrößen) beurteilt. Auf Grundlage dieses Ergebnisses (Ist-Zustand) kann die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) anzustrebende Ziele und damit den wünschenswerten Zustand (Soll-Zustand) festlegen. Um die Ziele zu erreichen, müssen Sie geeignete Maßnahmen ergreifen. BLISS geht damit einen wesentlichen Schritt über die reine Analyse hinaus und stellt Ihnen erste Ansätze für die Steigerung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung im Unternehmen zur Verfügung.

Die von BLISS zur Verfügung gestellten Materialien umfassen daher:

- Musterfragen und Interviewleitfäden für die Datenerhebung
- Hinweise für die Anpassung dieser Musterfragebögen und Leitfäden
- Hinweise für den Umgang mit den angewendeten Methoden
- Checklisten und Tabellen für die Aufarbeitung und Strukturierung des erhobenen Datenergebnisses („Indikatoren“)
- Grundlegende Maßnahmen(bündel) zur Steigerung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung innerhalb der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen).

4.2 Besonderheiten von BLISS

Von bereits vorhandenen Checklisten und anderen Konzepten zur Messung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung unterscheidet sich BLISS in zweifacher Weise:

- BLISS entspricht dem umfassenden Gedanken von CSR: BLISS bezieht möglichst viele Aspekte sozialer Verantwortung mit ein. Daher reicht das Setzen von sozial verantwortlichen Maßnahmen in einem bestimmten Bereich (z.B. finanzielle Unterstützung eines Sportvereins) NICHT aus, um insgesamt sozial verantwortlich zu handeln. Allerdings kann bei dieser umfassenden Betrachtung nicht jeder Bereich so tiefgehend behandelt werden, wie dies bei spezielleren Konzepten der Fall ist (etwa bei Konzepten, die nur die Gesundheitsvorsorge bei den MitarbeiterInnen oder die Frage des Umgangs mit Stress behandeln).
- BLISS legt großen Wert auf die Miteinbindung und die Motivation der MitarbeiterInnen und anderer Beteiligter: Diese sollen der Untersuchung positiv gegenüberstehen und sie als Chance wahrnehmen, ihre eigene Beziehung mit der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) zu verbessern. Auf diese Weise fließen in die ursprünglich vom Management („top-down“) vorgegebenen Anregungen und Fragestellungen die Ideen und Vorstellungen der MitarbeiterInnen mit ein („bottom-up“). Um dies zu erreichen, verwendet BLISS eine ganze Reihe von Instrumenten, bei denen immer größere Gruppen von MitarbeiterInnen mit einbezogen werden (ähnlich dem Bild vom Stein, der ins Wasser geworfen wird und immer weitere Kreise zieht).

Die in BLISS angewandte Methodik wird in den folgenden Kapiteln beschrieben.

4 Ermittlung des Ist-Zustandes

5.1 Allgemeines

5.1.1 Untersuchte Ansatzpunkte

In der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) muss der gegenwärtige Zustand in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung bekannt sein, damit Sie sinnvoll auf den verschiedenen Handlungsfeldern der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung arbeiten können. BLISS bietet ein umfassendes methodisches Vorgehen für eine Analyse sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen). In diesem sind enthalten:

- Materialien zur Erhebung der Meinung/Bedürfnisse von Eigentümern.
- Materialien zur Erhebung der Meinung/Bedürfnisse von Management und Führungskräften.
- Materialien zur Erhebung der Meinung/Bedürfnisse von MitarbeiterInnen.
- Materialien zur Erhebung der Meinung/Bedürfnisse externer Anspruchsgruppen, wie z.B. KundInnen, LieferantInnen, regionale Anspruchsgruppen.

5.1.2 Art der erhobenen Informationen

Grundsätzlich erhalten Sie mit den in BLISS angewendeten und in diesem Leitfaden vorgestellten Methoden zwei Kategorien von Ergebnissen:

- **Quantitative Informationen** sind Informationen, die auf Zahlenwerten beruhen (z.B. Anzahl der MitarbeiterInnen, Anzahl der Weiterbildungstage). Sie können für sich genommen noch nicht bewertet werden, sondern müssen im Zeitverlauf betrachtet werden, d.h. die Ergebnisse aus mehreren Jahren müssen verglichen werden. Auch Prozentwerte, die sich aus der Beantwortung und Auswertung von Fragen aus den Fragebögen ergeben, sind quantitativ. Sie geben die Ansicht des (statistischen) Durchschnittes der Befragten wieder.
- **Qualitative Informationen** sind die Informationen, die sich nicht statistisch auswerten lassen und die eher über Ursachen und Gründe von Zuständen oder Befindlichkeiten Auskunft geben. Sie sind demnach auch schwerer zu bewerten, bieten aber Hinweise auf Bereiche, in denen soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung bereits gut verankert ist sowie Hinweise auf Bereiche, in denen noch Aufholbedarf besteht.

Insgesamt handelt es sich bei den Ergebnissen der BLISS-Analyse um eine Art von „**Momentaufnahme**“. Einen Überblick über Veränderungen, die sich in diesem Bild ergeben, erhalten Sie, indem Sie eines oder mehrere der eingesetzten Erhebungsinstrumente nach einiger Zeit wiederholen.

5.2.3 Zuständigkeit in der Unternehmensgruppe

Um den Fortbestand des BLISS-Konzeptes in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) zu gewährleisten, sollten Sie eine dafür verantwortliche Person

bestimmen. Aus unserer Sicht am besten für diese verantwortungsvolle Aufgabe geeignet erscheint die für Controlling zuständige Person:

- Sie verfügt schon allein durch ihre sonstigen Aufgaben über viele der nötigen Daten.
- Sie beschäftigt sich mit allen Unternehmensbereichen.
- Sie kann gut mit Kennzahlensystemen umgehen und wird daher auch mit den Indikatoren gut zu Rande kommen.

5.2 Methoden zur Analyse des Ist-Zustandes

5.2.1 Art der verwendeten Methoden

Für die Erhebung des Ist-Zustandes setzen Sie am besten unterschiedliche Instrumente ein, wobei sich für die einzelnen befragten Gruppen jeweils andere Instrumente am besten eignen:

- **Erhebung statistischer Daten:** allgemein, keine spezielle Befragtengruppe
- **schriftliche Befragung mittels Fragebogen:** vor allem zur Befragung (möglichst) aller MitarbeiterInnen, weiters zur KundInnenbefragung und zur LieferantInnenbefragung
- **mündliche Befragung mittels Leitfadengesprächen:** Management, Führungskräfte, Anspruchsgruppen in der Region
- **Motivationsworkshops:** alle Unternehmensmitglieder, für Externe nur bedingt geeignet

5.2.2 Struktur der verwendeten Methoden

Am besten führen Sie eine gesamte BLISS-Erhebung nicht auf einmal, sondern in mehreren aufeinander abgestimmten Schritten durch. Die Ergebnisse der einzelnen Befragungsstufen fließen dabei ineinander ein: Die in der statistischen Erhebung gewonnenen Daten fließen in die Konzeption der Leitfadengespräche mit ein. Beides wiederum wird bei der Gestaltung der Motivationsworkshops mit einbezogen. Die Ergebnisse aller drei Instrumente bilden die Basis des MitarbeiterInnen-Fragebogens. Dessen Ergebnisse schließlich werden gemeinsam mit den bisherigen Ergebnissen verwendet für die Ausarbeitung der Fragebögen für KundInnen und LieferantInnen sowie die Leitfadengespräche mit regionalen Anspruchsgruppen (vgl. Abbildung 4).

Zwischen den einzelnen Erhebungsschritten werden die Ergebnisse

- immer wieder ausgewertet,
- zu Zwischenberichten verdichtet,
- an die Unternehmensführung und engagierte MitarbeiterInnen rückgekoppelt und mit diesen diskutiert („Feedback“-Gespräche).

In den so genannten „Feedback“-Gesprächen mit dem Management sollten Sie die Zwischenergebnisse der Datenerhebung an die Unternehmensführung und teilweise an engagierte MitarbeiterInnen rückkoppeln, um so

- die Analyse zu verbessern und zu schärfen,
- das Engagement der MitarbeiterInnen zu erhalten,
- erste Ansätze für Ziele und Maßnahmen zu deren Erreichung zu gewinnen.

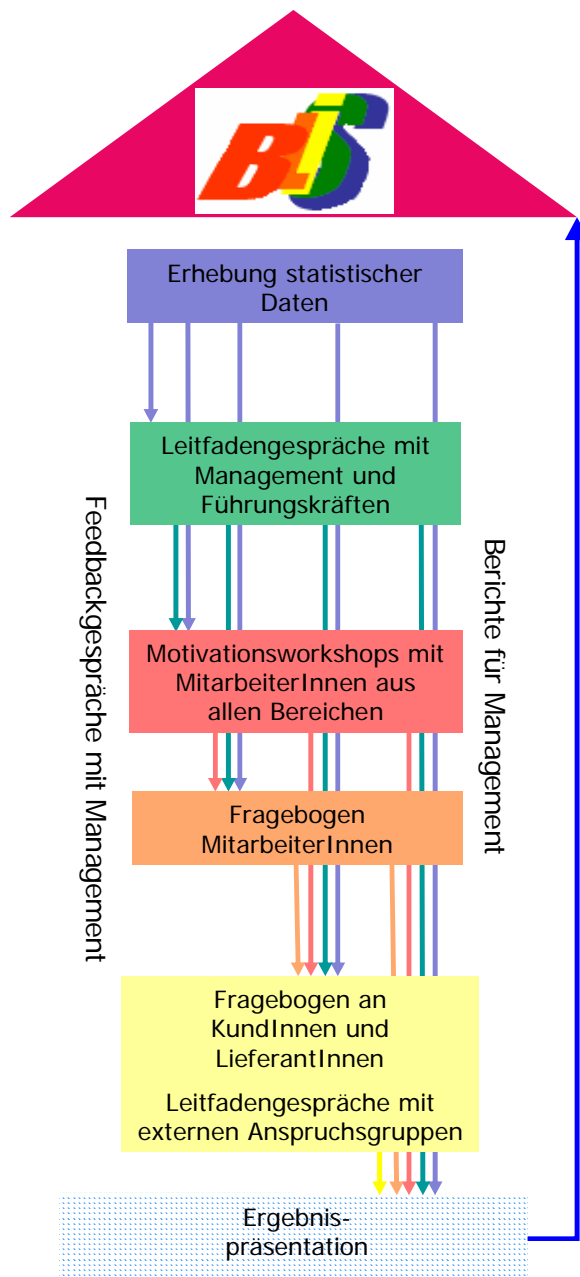


Abbildung 4: Struktur der BLISS-Erhebung: Das „Haus der Glückseligkeit“

Diese Besonderheit weist die BLISS-Methodik selbst als CSR-Aktivität aus: Das aktive Mit-einbeziehen der MitarbeiterInnen ist eine Methode zur Steigerung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung.

5.2.3 Aktualisierung der Ergebnisse

Das durch die Analyse gelieferte Ergebnis ist nur eine Momentaufnahme. Sie müssen die Ergebnisse in regelmäßigen Abständen aktualisieren. Dabei müssen Sie allerdings nicht immer alle Methoden gleichzeitig anwenden, sondern können durchaus (wie beim Zusammenstellen Ihres Menüs in einem Selbstbedienungsrestaurant) einzelne Instrumente gezielt auswählen. Die folgende Übersicht gibt Ihnen eine Vorstellung davon, welche Instrumente wie

oft eingesetzt werden können. Jedenfalls zum Einsatz kommen sollten alle Instrumente im Rahmen einer vollständigen BLISS-Analyse:

Was?	Wie oft?
Vollständige BLISS-Erhebung	etwa alle 5 Jahre
Statistische Daten	jährlich
Leitfadengespräche mit Management und Führungskräften	Laufend einzelne Gespräche mit wechselnden GesprächspartnerInnen, z.B. quartalsweise
Motivations-/Feedback Workshops	Quartalsweise (eventuell auf freiwilliger Basis, z.B. im Rahmen einer „Zukunftswerkstätte“)
Schriftliche Befragung mittels Fragebogen	Alle MitarbeiterInnen: nur im Rahmen der vollständigen BLISS-Erhebung; Zu ausgewählten Themen (z.B. Zufriedenheit, Sicherheit & Gesundheit) oder in ausgewählten Unternehmensbereichen: jährlich; Bei ausgewählten KundInnen und LieferantInnen: jährlich
Leitfadengespräche mit VertreterInnen von regionalen Anspruchsgruppen	jährlich

Sie können die in diesem Leitfaden enthaltenen Fragen/Fragebögen und Erhebungsmaterialien (siehe Anhang) weiter verwenden. Allerdings müssen Sie regelmäßig darauf achten, dass tatsächlich die für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) gerade wesentlichen Teilfragen enthalten sind. Gegebenenfalls müssen Sie die Fragebögen/Leitfäden anpassen, indem Sie Fragen weglassen oder neue Fragen aufnehmen.

Die Darstellung der Methoden in Kapitel 8 leistet Ihnen Hilfestellung bei der Anpassung der bereits vorhandenen Materialien.

5.2.4 Zeitdauer und Aufwand für die Ist-Erhebung

Wie bereits dargestellt, erfordert das BLISS-Konzept doch einen erheblichen Aufwand an Personenstunden, der dadurch abgegolten wird, dass BLISS der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) bzw. Ihnen als Management-Verantwortlichen einen umfassenden, tiefgehenden und von den Beteiligten mitgetragenen Einblick in die momentane Situation sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung im Unternehmen ermöglicht.

Die folgende Übersicht (Abbildung 5) erleichtert Ihnen die Planung des zeitlichen Rahmens für die Analyse des Ist-Zustandes. Wir raten Ihnen zu einem relativ straffen zeitlichen Vorgehen, damit Sie die Zustandserhebung innerhalb angemessener Zeit abschließen können. Dabei können und sollen Sie durchaus einzelne Tätigkeiten parallel ausführen. Wie lange die Ist-Erhebung letztlich

tatsächlich dauert, hängt davon ab, wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit die erhebende/n Person/en tatsächlich für BLISS verwenden kann/können.

Zeitdauer für die Ist-Analyse (Planung/Vorbereitung, Durchführung, Auswertung)																				
Wochen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Statistische Datenerhebung																				
Aktualisierung																				
Leitfadengespräche mit Management und Führungskräften																				
Planung, Vorbereitung																				
Durchführung																				
Auswertung																				
Motivationsworkshops mit MitarbeiterInnen aus allen Unternehmensbereichen																				
Planung, Vorbereitung																				
Durchführung																				
Auswertung																				
Feedbackworkshops mit Management																				
Vorbereitung																				
Durchführung																				
Auswertung																				
Schriftliche Befragung der MitarbeiterInnen																				
Planung, Vorbereitung																				
Durchführung																				
Auswertung																				
Schriftliche Befragung der KundInnen und LieferantInnen																				
Planung, Vorbereitung																				
Durchführung																				
Auswertung																				
Leitfadengespräche mit externen Anspruchsgruppen aus der Region																				
Planung, Vorbereitung																				
Durchführung																				
Auswertung																				

Abbildung 5: Zeitlicher Rahmen zur Erhebung des Ist-Zustandes

5.2.5 Zeitbedarf einzelner Methoden

Der Zeitbedarf für die Vorbereitung und (Um-)Gestaltung der Fragebögen und Leitfadengespräche sowie zur Vorbereitung der Workshops ist unabhängig von der Anzahl der befragten bzw. teilnehmenden Personen. Bei der Durchführung und Auswertung hängt der Zeitbedarf vom verwendeten Erhebungsinstrument und der Auswertungsmethode ab. Aus diesen Gründen wird in

Abbildung 6 dargestellte Zeitbedarf in der Planungs- und Vorbereitungsphase als absolute Zahl in Stunden, ansonsten in Stunden je befragter Person angegeben.

Von Bedeutung für den zeitlich zu veranschlagenden Aufwand bei schriftlichen Befragungen in der Auswertungsphase ist auch die Auswahl der Auswertungsmethode. Durch geeignete Softwareprogramme kann die Auswertungsdauer nicht unwesentlich verkürzt werden.

Auch ist für die Ermittlung statistischer Daten (in Summe gesehen) ein weitaus geringerer Zeitaufwand zu kalkulieren als etwa für unterschiedliche Arten von Befragungen. Der Zeitbedarf hängt hier vor allem von der schnellen Verfügbarkeit bzw. vom schon vorhandenen Aufbereitungsgrad der erhobenen Daten ab.

5.2.6 Überblick über die Methoden

Die nachfolgende Übersicht (Abbildung 6) gibt Ihnen einen Überblick über die in der BLISS-Erhebung verwendeten Instrumente. Sie finden darin:

- den geschätzten Zeitbedarf für Vorbereitung und (Um-)Gestaltung, Durchführung und Auswertung der eingesetzten Erhebungsinstrumente,
- Besonderheiten der unterschiedlichen Methoden,
- wann die Methode auch einzeln, also nicht im Zusammenhang der BLISS-Methodik, verwendet werden kann.

Einen genauen Überblick über die einzelnen Methoden und ihre Anwendung finden Sie im Bedarfsfall in unserem Methodenüberblick in Kapitel 8.

	Erhebung statistischer Daten	Leitfadengespräche mit Management und Führungskräften	Motivations- und Feedbackworkshops	Fragebogen MitarbeiterInnen	Fragebogen KundInnen/LieferantInnen	Leitfadengespräche mit regionalen Anspruchsgruppen
Zeitbedarf für Vorbereitung	Zu vernachlässigen	abhängig von Überarbeitungswünschen: 0 - 20 Stunden	8 Stunden (ca. doppelte Zeit der Durchführung)	abhängig von Überarbeitungswünschen: 0 - 20 Stunden	abhängig von Überarbeitungswünschen: 0 - 10 Stunden	abhängig von Überarbeitungswünschen: 0 - 5 Stunden
Zeitbedarf für Durchführung	Abhängig von Verfügbarkeit der Daten	Abhängig von Anzahl der befragten Personen (pro Interview ca. 1,5 Stunden)	ca. 4 Stunden	Ausfüllen pro Person ca. ½ Stunde	ca. 20 Stunden (Austeilen, Einsammeln, Nachfragen) Ausfüllen pro Person: 15 - 20 min.	Abhängig von Anzahl der befragten Personen (pro Gespräch ca. 1 h)
Zeitbedarf für Auswertung	Abhängig vom Aufbereitungsgrad	Pro Person ca. 2 Stunden	Abhängig von der Dauer des Workshops und den angewandten Methoden: 2 - 10 Stunden	60 - 80 Stunden, abhängig von der Auswertungsmethode	30 - 40 Stunden, abhängig von der Auswertungsmethode	Pro Person ca. 1 Stunde
sonstige Erfordernisse			ModeratorIn, bei großer Anzahl von Beteiligten mehrere Räume	Auswertungsprogramm (Excel)	Auswertungsprogramm (Excel)	
Besonderes Plus	Leicht zu ermittelnde Informationen, einfach und schnell anwendbar	Sehr hohe Qualität der Informationen, geringe Vorbereitungsarbeiten, Wertschätzung des/der Befragte/n, Möglichkeit des Nachfragens	Sehr hohe Qualität der Informationen. Integrationsfunktion, Möglichkeit zur Erarbeitung von Lösungsansätzen; Wertschätzung der TeilnehmerInnen	Überblick über durchschnittliche Meinung, leichte Erreichbarkeit, persönliche Ansprache ALLER MitarbeiterInnen möglich	Überblick über durchschnittliche Meinung, leichte Erreichbarkeit, persönliche Ansprache ALLER KundInnen/LieferantInnen möglich	geringe Vorbereitungsarbeiten, Wertschätzung der Befragten, Möglichkeit des Nachfragens
Zu beachten	Ermittelte Daten eher allgemeiner Natur, keine qualitativen Informationen	Liefert zunächst nur Einzelmeinungen, Durchführung und Auswertung zeitaufwändig	Liefert zunächst nur Einzelmeinungen, aufwändige Vorbereitungsarbeiten, Ergebnissicherung schwierig	Definition der Problembereiche im Vorfeld nötig, spezielles Methodenwissen von Vorteil	Definition der Problembereiche im Vorfeld nötig, spezielles Methodenwissen von Vorteil	Liefert zunächst nur Einzelmeinungen, Durchführung und Auswertung zeitaufwändig
Einsatzbereich	Datenerhebung, laufende Aktualisierung quantitativer Indikatoren	Basis für Entwicklung von Fragebogen, Radar für Befindlichkeit von Führungskräften	Basis für Entwicklung von Fragebogen, Radar für Befindlichkeit von Führungskräften und MitarbeiterInnen	Basis für Entwicklung/Anpassung von Zielen; regelmäßige Wiederholung (alle 2-3 Jahre)	Basis für Entwicklung/Anpassung von Zielen; regelmäßige Wiederholung (alle 2-3 Jahre)	Radar für Befindlichkeit der Befragten

Abbildung 6: Zeitlicher bzw. sonstiger Aufwand der einzelnen Erhebungsmethoden

6 Definition und Messung von CSR-Zielen

6.1 Ziele sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung

Das Bekenntnis zu sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung ist im Unternehmensleitbild verankert. Hier schreiben Sie Grundsätze des Verhältnisses der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) zu ihren Anspruchsgruppen (KundInnen, LieferantInnen, MitarbeiterInnen, KooperationspartnerInnen und sonstigen Anspruchsgruppen) fest.

In dieser Form geben die im Leitbild verankerten Unternehmensgrundsätze Ihren Handlungsrahmen für die Formulierung konkreter und umsetzbarer Ziele in Bezug auf die Übernahme sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung wieder. Für die Umsetzung der angeführten Handlungsempfehlungen ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie konkrete Ziele festlegen. Die Bestimmung dieser Ziele in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung erfolgt durch das Management (top-down Planungsprozess). Zugleich werden vor allem Ihre MitarbeiterInnen und möglicherweise auch andere (externe) Anspruchsgruppen mit in die Planung von Zielen einbezogen (bottom-up).

Doch nur, wenn Sie Ihre Ziele in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung kennen, können Sie ein Soll-Konzept von den in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) erwünschten Zuständen entwickeln und die zur Umsetzung dieses Soll-Konzeptes nötigen Maßnahmen setzen. Sehen Sie die momentane Situation in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) als nicht befriedigend an, so können Sie Maßnahmen setzen, die Sie für geeignet erachten, die aktuelle Situation zu verbessern.

6.2 Indikatoren zur Messung der Zielerreichung

6.2.1 Grundlegendes zu den Indikatoren

Um die **Zielerreichung messbar** zu machen und damit zu überprüf- und nachvollziehbaren Ergebnissen zu kommen, haben wir für Sie ein System so genannter Indikatoren entwickelt.

Indikatoren bzw. Kenngrößen dienen dazu, an Hand weniger Größen einen bestimmten Bereich abzubilden, in den Sie nicht direkt Einblick nehmen können. Indikatoren fassen Informationen über einen bestimmten Bereich gezielt zusammen und geben quantitative oder qualitative Aussagen über einen Zustand an. Die Indikatoren zeigen Ihnen an, wo die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) in Bezug auf die **Ziele, die Sie sich gesteckt haben**, steht. Über einen längeren Zeitraum verfolgt, geben sie Aufschluss über Entwicklungen und zeigen Trends an. Zeigt daher ein Indikator einen schlechten Wert an, so ist von zu geringer Zielerfüllung in Bezug auf das ihm zugrunde liegende Ziel auszugehen. Damit ergibt sich hier eine Lücke zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand, die Sie durch geeignete Maßnahmen schließen können, wenn Ihnen das wichtig erscheint.

6.2.2 Arten von Indikatoren

Quantitative Indikatoren zeigen das Erreichen oder Verlassen bestimmter Zustände an und messen meist Kosten, Leistungen oder Wirkungen. Oft bestehen Indikatoren aus dem Ver-

hältnis zweier Größen (zum Beispiel Kosten pro Einheit, Ereignisse pro Zeiteinheit). Indikatoren können auch qualitativ sein und als z.B. Vorhandensein oder eben Nicht-Vorhandensein bestimmter Merkmale angegeben werden. In der Regel müssen Sie ganze Gruppen von Indikatoren auswerten, um ein Bild von einer Entwicklung zu erhalten.

Achten müssen Sie darauf, dass die Indikatoren bestimmten Anforderungen entsprechen. Unter Anderem müssen sie

- verständlich sein,
- auf Daten aufbauen, die mit vertretbarem Aufwand ermittelbar sind,
- so dargestellt werden, dass sie Vergleichbarkeit ermöglichen.

Für Entscheidungen aussagekräftig werden Indikatoren erst, wenn Sie

- die Kenngrößen einem Zeitvergleich unterziehen (d.h. wie ändert sich der Indikator in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) im Zeitverlauf?),
- einen Schwellenwert festlegen (und bei Über- bzw. Unterschreitung reagieren), oder
- die Indikatoren der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) mit denen anderer Unternehmen oder dem Branchendurchschnitt vergleichen (benchmarking).

Die entwickelten Indikatoren erfassen und strukturieren zunächst die in der BLISS-Erhebung gewonnenen Ergebnisse. Sie ermöglichen Ihnen so eine einfachere Beurteilung davon, in welchen Handlungsfeldern Sie welche Maßnahmen ergreifen sollen/können.

6.2.3 Ermittlung der Indikatoren

Die Indikatoren in BLISS sind meist als Frage formuliert, da sich Fragen leichter beantworten lassen als schwierige Größen zu ermitteln. Doch hinter jeder Frage steht eine Kenngröße: So steckt z.B. hinter der Frage „Verfügt das Unternehmen über Mitgliedschaften, Kodizes etc.“ der Indikator „Anzahl der Mitgliedschaften.“, der einen Hinweis auf freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) gibt.

Die folgende Übersicht erleichtert Ihnen den Umgang mit den Indikatoren:

- **Quantitativ fassbare Größen** tragen Sie direkt ein (z.B. die Anzahl der Krankenstandstage, die Fluktuationsrate bei MitarbeiterInnen bestimmter Bereiche, die Anzahl der Weiterbildungstage). Den Zusammenhang mit den Ergebnissen z.B. der Befragung mittels Fragebogen können Sie hier ganz einfach herstellen: Bei den Befragungsergebnissen zählen Sie die Prozentwerte von „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“ (oder ähnlich formulierten Antworten) zusammen und ordnen Sie unter „(eher) ja“ ein. Die Prozentwerte von „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ zählen Sie ebenfalls zusammen und ordnen sie unter „(eher) nicht“ ein.
- **Qualitative**, d.h. in Zahlen nicht messbare, **Größen** beurteilen Sie anhand eines ganz einfachen Schemas, das prüft, ob Sie der den Indikator zugeordneten Frage zustimmen oder nicht. Teilweise können Sie auch einfach bereits gesetzte Maßnahmen eintragen.

6.2.4 Nutzung der Indikatoren

Für die Nutzung der qualitativen Indikatoren empfehlen wir eine handlungsorientierte Vorgehensweise: Wird eine Indikatorfrage mit „(eher) nein“ beantwortet, prüfen Sie, ob die jeweilige Größe für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) derzeit überhaupt wichtig ist (z.B. ob das Erlangen von Auszeichnungen oder Preisen im Bereich von CSR überhaupt angestrebt werden soll). Falls ja, sind von Ihnen Maßnahmen zur Korrektur zu setzen. Falls nein, besteht kein Handlungsbedarf; dennoch muss der Indikator weiterhin kontrolliert werden, da das betreffende Handlungsfeld ja vielleicht in einiger Zeit relevant wird.

Quantitative Indikatoren können Sie am ehesten mit Daten aus dem Branchendurchschnitt vergleichen (z.B. von der WKO) und danach beurteilen, ob sie unter- oder überdurchschnittliche Werte aufweisen. Daraus können Sie dann den Handlungsbedarf ableiten. Ersatzweise kann das Management festlegen, ab wann eine „befriedigende“ Schwelle erreicht ist (z.B. 2 Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr, weniger als 5 Krankenstandstage, uä). Die Schwellenwerte sind in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) zu diskutieren und möglichst gut begründet festzulegen.

Wir haben für Sie eine Indikatoren-Tabelle entwickelt, in der die einzelnen Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung angeführt sind. Diesen Handlungsfeldern sind die entsprechenden Ziele zugeordnet, die durch die verschiedenen qualitativen und/oder quantitativen Indikatoren gemessen werden. Für den Fall ungenügender Zielerreichung haben wir zahlreiche Handlungsempfehlungen gegeben. Sie finden diese Tabelle in Kap. 9.

Auf diese Weise können Sie die Übernahme sozialer Verantwortung/Nachhaltigkeit praktisch umsetzen und gleichzeitig die Möglichkeit schaffen, die Ergebnisse auch zur externen Berichterstattung zu verwenden.

7 Anbindung von BLISS an gängige Managementmodelle

Eine wesentliche Anforderung an BLISS war es, Ihnen ein Instrument zu bieten, das einfach in gängige Managementinstrumente integriert werden kann. Aus diesem Grund haben wir uns bei der Struktur des Analyseberichtes sowie des vorliegenden Leitfadens an das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) angelehnt. Dieses wiederum bereitet seine Kennzahlen in einer Weise auf, dass sie einfach in andere Managementsysteme wie etwa den Balanced Scorecard (BSC)-Ansatz integriert werden können. So können die Ergebniskriterien des EFQM-Modells in verdichteter Form direkt in die Perspektiven der Balanced Scorecard übernommen werden, insbesondere, wenn die Balanced Scorecard mit den drei Nachhaltigkeitsdimensionen (Wirtschaft, Umwelt, Soziales) ergänzt wird.

Ebenso können Sie die in BLISS erarbeiteten Daten in bereits vorhandene Modelle der Nachhaltigkeitsberichterstattung einbringen. Um Ihnen Anschlüsse zu diesen Instrumenten zu ermöglichen, haben wir im Folgenden eine Übersicht über das EFQM-Modell, die Balanced Scorecard (BSC) und die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den Richtlinien der so genannten Global Reporting Initiative (GRI) erstellt.

7.1 Anbindung an das EFQM-Modell

Das EFQM-Modell (Abbildung 7) stammt ursprünglich aus dem Bereich des Qualitätsmanagements. Anhand von neun Kriterien, die ihrerseits in zahlreiche Unterkriterien gegliedert sind, ist es möglich, eine ganzheitliche Selbstbewertung und kontinuierliche Verbesserung durch Stärken- und Schwächenanalyse durchzuführen. Das Grundschema des EFQM-Modells basiert auf gleichzeitiger Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang die Definition von fünf Befähiger- und vier Ergebnis-Kriterien. Befähiger-Kriterien umfassen alle Prozesse, Vorgehensweisen und Vorgänge, mit denen Potenziale genutzt werden, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Mit den Ergebnis-Kriterien wird die Zielerreichung gemessen und diese wiederum sind nur über die Befähiger-Kriterien zu beeinflussen (Abbildung 7).

Es sind Ansatzpunkte für soziale Verantwortung vorhanden: EFQM ermöglicht die Integration von sozialer Verantwortung/Nachhaltigkeit in alle Kriterien (sowohl in die Befähiger- wie auch in die Ergebniskriterien).

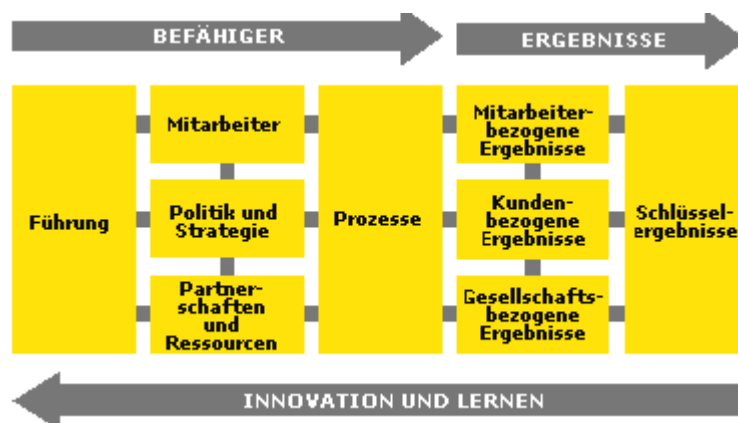


Abbildung 7: EFQM- Modell: EFQM- Modell (<http://www.afqm.at/index.php?id=290>)

Ausgangspunkt für sozial nachhaltige Aktivitäten gemäß dem EFQM-Modell ist, dass das Management („Führung“) von der Wichtigkeit der Übernahme sozialer Verantwortung/Nachhaltigkeit überzeugt ist. In weiterer Folge haben eine an sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung orientierte Politik und Strategie, die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen sowie der umfassende Stakeholderbezug entscheidenden Einfluss auf die Ergebnisse eines Unternehmens. Das Modell zeigt deutlich, dass langfristiger Geschäftserfolg entscheidend von der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und KundInnen sowie von der Anerkennung der Gesellschaft um die Bemühungen der Übernahme sozialer Verantwortung/Nachhaltigkeit abhängt.

Wenn Sie dieses Managementmodell in der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) einführen möchten, müssen Sie zunächst von den Ergebnissen, die Sie mit der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) erreicht haben, ausgehen. Welche Ergebnisse das sind, geben die 4 Ergebnis-Kriterien vor. Diese zeigen Ihnen, wie wichtige Stakeholder (MitarbeiterInnen, KundInnen und die „Öffentlichkeit“ im weitesten Sinne) mit Ihrer Unternehmensleistung zufrieden sind und welche Ergebnisse (vor allem finanzielle) Sie erzielt haben. Mit den Erkenntnissen dieser Betrachtung wechseln Sie auf „die Seite“ der Befähiger-Kriterien und suchen nach Ansätzen (Maßnahmen), die Ihnen geeignet erscheinen, die gerade betrachteten Ergebnisse zu verbessern. Möchten Sie nun z.B. die Zufriedenheit Ihrer MitarbeiterInnen erhöhen, kann es sein, dass Sie Verbesserungsansätze in Kriterium 3 (MitarbeiterInnen) ausfindig machen, von denen Sie glauben, dass sie die MitarbeiterInnenzufriedenheit erhöhen werden (etwa die Schaffung transparenterer Kommunikationswege). Diese Ansätze müssen Sie dann in die Strukturen der Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) überführen und umsetzen. Abschließend überprüfen und bewerten Sie die Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen. Diesen Zyklus wiederholen Sie in regelmäßigen Abständen, um so kontinuierlich Ihre Ergebnisse verbessern zu können.

Weiterführende Literatur:

Die beste Literatur zum Thema EFQM findet sich online. Ein möglicher Einstieg ist die Seite http://www.deming.de/efqm/efqm_auswahl.html, und hier der Link „Modell Grundlagen“, der zu Seite <http://www.deming.de/efqm/modellgrund-1.html> führt.

7.2 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) übersetzt Unternehmensvision und -strategie in Ziele und Kennzahlen (Abbildung 8). Sie versteht sich als Bindeglied zwischen Zielen und Kennzahlen vergangener Leistungen, ergänzt um nichtfinanzielle Kennzahlen sowie zukünftige Leistungspotenziale. Beurteilt werden die Leistungen aus der Sicht der Anspruchsgruppen, wobei vier Perspektiven („Finanzen“, „Kunde“, „interne Prozesse“ sowie „Lernen und Entwicklung“) zugrunde gelegt werden. Alle Perspektiven der Balanced Scorecard enthalten soziale Aspekte und somit die Möglichkeit zur Berücksichtigung sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung.

Wenn Sie die Balanced Scorecard einsetzen möchten, müssen Sie für schwer quantifizierbare bzw. qualitative Ziele Indikatoren (Kenngrößen) entwickeln, mit deren Hilfe die „Messung“ dieser Ziele erfolgen kann. Genau dazu eignen sich die von BLISS entwickelten Indikatoren. Zuerst müssen Sie jedoch, wie oben erwähnt, eine genau definierte Vision und Strategie entwickeln und die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) selbst, aber auch ihr Umfeld einer genauen Analyse unterziehen, wie dies zu einem großen Teil bereits bei der Erhebung des Ist-Zustandes erfolgt ist.

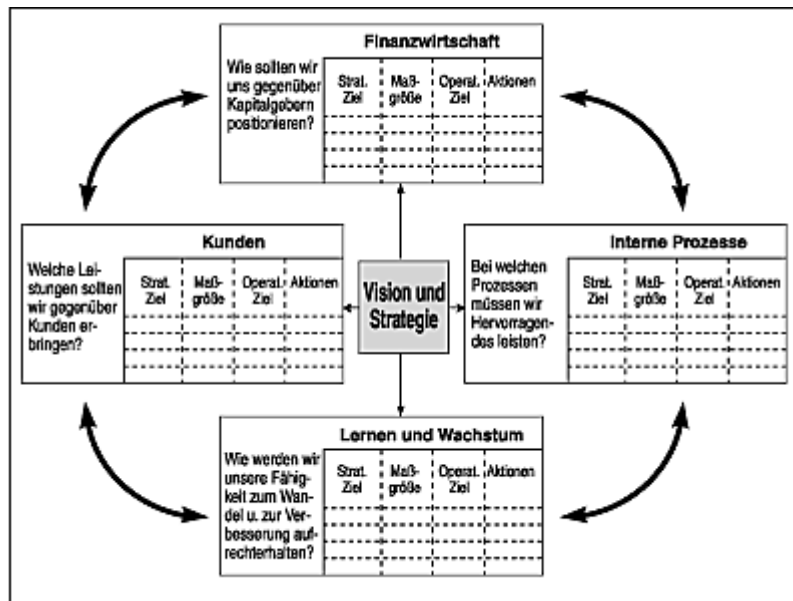


Abbildung 8: Balanced Scorecard (http://www.symposion.de/wm-hb/wm_10.htm)

Ein formales Gerüst zur Verankerung der drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung liefert die so genannte Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) Matrix (Abbildung 9).

Anhand dieser Matrix können Sie die (vier) BSC Perspektiven mit den (drei) Nachhaltigkeitsdimensionen kombinieren. Daraus ergeben sich 12 Felder für eine nachhaltige Unternehmensführung. Um zu ermitteln, ob die tatsächliche Entwicklung sich einem Nachhaltigkeitsziel annähert oder sich von ihm entfernt, können Sie wieder die BLISS-Indikatoren einsetzen. Diese haben bei der BSC mehrere Funktionen. Einerseits eine Planungs- und Kontrollfunktion (Inwieweit sind Nachhaltigkeitsziele erreicht worden? Haben Maßnahmen gewirkt?), andererseits erfüllen sie auch eine Kommunikationsfunktion.

Zu jeder Dimension nachhaltiger Entwicklung und für jede BSC-Perspektive müssen Sie zumindest einen strategisch bedeutsamen Indikator identifizieren. Für eine SBSC ergeben sich demnach mindestens 12 Indikatoren – wenn Sie für jedes Feld der SBSC-Matrix nur einen Indikator verwenden. In der Regel werden Sie damit nicht auskommen, da jedes Feld komplexe Teilaspekte enthält. Dies gilt nicht nur für (einfache) Indikatoren ökologischer Nachhaltigkeit, sondern auch für ökonomische Nachhaltigkeit und vor allem für soziale Nachhaltigkeit.

BSC-Perspektive	Erfolgs-/Finanz-Perspektive	Kunden-Perspektive	Prozess-Perspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
Nachhaltigkeitsdimension				
Soziale Nachhaltigkeit	1.1	2.1	3.1	4.1
Ökologische Nachhaltigkeit	1.2	2.2	3.2	4.2
Ökonomische Nachhaltigkeit	1.3	2.3	3.3	4.3

Abbildung 9: Sustainable Balanced Scorecard Matrix (in Anlehnung an Arnold/Freimann, siehe Literatur)

Weiterführende Literatur:

Zu BSC selbst: Friedag, H.R./Schmidt, W.: Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem. Verlag Haufe Freiburg 1999.

Zur Verbindung von EFQM und BSC online: <http://www.deming.de/efqm/balanscore-1.html>.

Zu Sustainable BSC: Hahn, T./Wagner, M.: "Sustainability Balanced Scorecard", in: Lutz, U./Döttinger, K./Roth, K. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement: Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele. Verlag Symposium Publishing Düsseldorf 2002, Seite 1-26 (eher anspruchsvoll!).

Arnold, W./Freimann, J./Kurz, R.: Vorüberlegungen zur Entwicklung einer Sustainable Balanced Scorecard für KMU. In: uwf Umwelt Wirtschafts Forum Heft 4 2001 Seite 74-79.

7.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine Form der externen Kommunikation, mit der Sie wichtige Ergebnisse hinsichtlich sozialer/gesellschaftlicher, ökologischer und ökonomischer Verantwortung/Nachhaltigkeit darstellen und verbreiten können. In dieser Art der Berichterstattung finden demnach alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Berücksichtigung.

In einen Nachhaltigkeitsbericht können Sie daher auch jene Themen integrieren, die in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) die größte Bedeutung haben. Dies sind jene ausgewählten Themenfelder, die von Ihnen für die Übernahme sozialer/gesellschaftlicher Nachhaltigkeit/Verantwortung als besonders wichtig erachtet werden. Der Nachhaltigkeitsbericht beinhaltet darüber hinaus das von BLISS entwickelte Indikatorensystem, mit dem Sie den Fortschritt bei den einzelnen relevanten Themen messen können. Des Weiteren können Sie auch angeben, welche Schritte/Vorgehensweisen Sie für die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) planen, um auch in Zukunft sozial verantwortlich zu agieren.

Im Folgenden machen wir Sie mit den Prinzipien der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage der Global Reporting Initiative (GRI) vertraut. Aus Platzgründen müssen wir auf eine detaillierte Darstellung dieser fünf Abschnitte verzichten. Umfangreiche Informationen zur GRI-Nachhaltigkeitsberichterstattung finden Sie unter <http://www.globalreporting.org> und <http://www.ceres.org>.

Die GRI wurde 1997 von der Non-Profit-Organisation CERES und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet. Ziel der GRI ist es, weltweite Rahmenbedingungen für eine freiwillige Berichterstattung von Unternehmen zu schaffen, die über soziale, ökologische und ökonomische Folgen der Tätigkeit in Unternehmen Auskunft gibt. Von der GRI wurde ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung herausgegeben, der genau diese drei Aspekte der Nachhaltigkeit miteinander verbindet.

Inhaltlich gliedert sich der GRI-Leitfaden in fünf Abschnitte, wobei wir Ihnen hier nur einen Überblick über die im GRI-Leitfaden enthaltenen Leistungsindikatoren geben möchten. Die GRI kennt entsprechend den drei Nachhaltigkeitsdimensionen die unten angeführten drei Arten von Leistungsindikatoren.

- **Ökonomische Leistungsindikatoren**

Der Umfang und Zweck ökonomischer Leistungsindikatoren geht weit über den von traditionellen Finanzkennzahlen hinaus. Sie konzentrieren sich im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung mehr auf die Art der Wirkung, die ein Unternehmen auf ihre internen und externen Anspruchsgruppen hat, mit denen es in direktem oder indirektem wirtschaftlichen Austausch steht. Beispiele dazu sind: Aufschlüsselung der Lieferanten nach Organisation, Prozentanteil der Verträge, die zu vereinbarten Bedingungen bezahlt/abgewickelt wurden, erhaltene Subventionen, Geld- und Sachspenden nach EmpfängerInnengruppen.

- **Ökologische Leistungsindikatoren**

Die ökologischen Leistungsindikatoren betreffen die von einem Unternehmen ausgehende Belastung für Ökosysteme. Beispiele dazu sind: der direkte und indirekte Energieverbrauch, die Aufgliederung des gesamten Material- und Wasserverbrauchs, die Emissionen von Gasen, Abwassereinleitung in Gewässer, und ähnliche.

- **Gesellschaftliche Leistungsindikatoren**

Mit der sozialen/gesellschaftlichen Dimension der Nachhaltigkeit können die Auswirkungen eines Unternehmens auf die Gesellschaft dargestellt werden. Diese Indikatoren decken die Aspekte Arbeitspraxis, Menschenrechte, KonsumentInnen, AnrainerInnen und andere gesellschaftliche Anspruchsgruppen ab, und basieren u.a. auf international anerkannten Standards wie den „Conventions of the International Labour Organisation (ILO)“ und den „United Nations Universal Declaration of Human Rights“. Beispiele für gesellschaftliche Leistungsindikatoren sind: Fluktuationsrate, Belegschaftsstruktur, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Weiterbildungsprogramme für ArbeitnehmerInnen, Gleichstellungsgrundsätze (Anteil von Frauen im Management), Verantwortung für erstellte Produkte.

Anhand dieser Leistungsindikatoren können Sie sehen, dass die im Zuge von BLISS entwickelten Indikatoren für soziale Verantwortung/Nachhaltigkeit direkt in die GRI-Berichterstattung übernommen werden können.

Weiterführende Literatur:

Global Reporting Initiative: SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES 2002. Deutsche Übersetzung 2002; www.globalreporting.org.

Dietmar Kanatschnig, Karl Resel, Alfred Strigl: Reporting about Sustainability. In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Wien, November 2003.

8 Methodenübersicht

In der folgenden Methodenübersicht finden Sie eine grobe Einführung in die von uns bei der BLISS-Erhebung des Ist-Zustandes verwendeten Methoden. Diese hilft Ihnen bei der Anpassung der im Anhang enthaltenen Materialien (Statistische Grunddaten, Fragebögen, Gesprächsleitfäden, Workshopvorbereitungen).

Innerhalb der Methoden finden Sie zunächst eine allgemeine Übersicht über die Methode, eine Einschätzung der Anwendbarkeit, eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise und schließlich Hinweise zur Auswertung. Da wir Ihnen hier nur eine Einführung bieten können, finden Sie am Schluss der einzelnen Kapitel Hinweise zu weiterführender Literatur, die wir als (einigermaßen) gut lesbar und praxistauglich kennen gelernt haben.

8.1 Erhebung statistischer Daten

Allgemeines zur Methode

Die Erhebung statistischer Daten dient der Beschaffung von Informationen, die für die Übernahme bzw. Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung des Unternehmens von Bedeutung sind.

Im Besonderen können Sie damit Informationen über Beschäftigtenzahl, MitarbeiterInnenstruktur und Regelungen der Arbeitsbedingungen, getrennt nach Unternehmensbereichen, ermitteln. Diese Informationen können Sie wiederum nach Geschlecht, Alter, Qualifikation, Betriebszugehörigkeit etc. aufschlüsseln und darstellen. So aufbereitet fließen sie in die Konzeption der schriftlichen und mündlichen Befragungen ein. Sie können diese Daten auch als Indikatoren zur Überprüfung von Zielen verwenden. Über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet, liefern sie wichtige Hinweise über Entwicklungen und Trends und werden als Vergleichmaßstab (so genannte „interne benchmarks“) eingesetzt.

Einschätzung

Ansatzpunkt:	Erhebung allgemeiner unternehmensinterner Daten
Einsatzbereich:	Zur Vorerhebung von Daten für weitergehende Analysen mit anderen Methoden, zur laufenden Aktualisierung von quantitativen Indikatoren
Besonderes Plus:	Die Methode ist rasch und einfach einsetzbar, es sind wenig bis keine besonderen Vorkenntnisse nötig.
Zu beachten ist:	Die Methode liefert eher allgemeine Daten, die für die Benutzung als Indikatoren sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung erst aufbereitet werden müssen. Qualitative Informationen können auf diese Weise kaum gewonnen werden.

Übersicht 1: Einschätzung der Methode „Erhebung statistischer Daten“

Vorgehen

Zunächst müssen Sie prüfen, welche internen Unterlagen für die Beurteilung der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung von Interesse sein könnten. Im Wesentlichen sind alle diese Daten im betrieblichen Rechnungswesen (Buchhaltung, Kostenrechnung) enthalten. Sie brauchen sie dort nur mehr zu entnehmen und nach den Sie interessierenden Merkmalen aufschlüsseln, sofern die Daten dies noch nicht sind. Wenn nicht ohnehin der Controller mit der Aufgabe der Ermittlung der statistischen Daten befasst ist, sollten Sie mit diesem eine enge Zusammenarbeit anstreben.

Auswertung

Bei der Auswertung der statistischen Daten können Sie sich an der Vorgehensweise orientieren, die im anschließenden Kapitel über die Fragebogentechnik vorgestellt wird. Die Auswertung mittels MS Excel und die grafische Aufbereitung der Daten ermöglichen Ihnen eine sinnvolle Nutzung dieser für sich selbst genommen noch nicht besonders aussagekräftigen Daten zur Ermittlung der Situation in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit/Verantwortung.

8.2 Fragebogen-Erhebung

Allgemeines zur Methode

Diese Methode eignet sich, wenn Sie schon genauere Erkenntnisse über die Situation im Unternehmen gewonnen haben. Sie können diese Methode für die Befragung der MitarbeiterInnen oder der LieferantInnen und KundInnen einsetzen.

Der Begriff „standardisiert“ bedeutet, dass Sie allen Befragten dieselben Fragen stellen. Deswegen muss dieser Fragebogen nach bestimmten Vorgaben erstellt werden. Die Fragen können mit Hilfe eines EDV-Programmes ausgewertet werden (am einfachsten MS Excel). So erhalten Sie einen statistischen Überblick über Ansichten der Befragten zum Unternehmen.

Einschätzung

Ansatzpunkt:	Befragung von MitarbeiterInnen Befragung der KundInnen und LieferantInnen
Einsatzbereich:	Als Basis für die Entwicklung/Anpassung von Zielen der sozialen Nachhaltigkeit/Verantwortung. Sollte bei MitarbeiterInnen am besten alle 2 - 3 Jahre wiederholt werden, bei KundInnen/LieferantInnen jährlich.
Besonderes Plus:	Die Methode liefert einen Überblick über die durchschnittliche Meinung der befragten Personengruppe. Alle oder zumindest ein sehr großer Teil der interessierenden Gruppe (MitarbeiterInnen, KundInnen etc.) können relativ leicht erreicht und befragt werden. Die persönliche Ansprache bewirkt ein Gefühl des Ernst-Genommen-Werdens und steigert die Motivation.
Zu beachten ist:	Die Methode fragt ab, was zumindest in Grundzügen schon bekannt ist. D.h. die Inhalte (z.B. mögliche Problembereiche) müssen zuvor mit Hilfe

anderer Methoden ermittelt werden (Workshops, Leitfadengespräche). Die Methode benötigt relativ viele Personenstunden, eine längere Durchführungsdauer und damit verbundene Kosten. Bitte setzen Sie sich vor der Durchführung unbedingt mit der hier beschriebenen Methodik auseinander!

Übersicht 2: Einschätzung der Methode „Standardisierter Fragebogen“

Vorgehen

Zunächst müssen Sie den Fragebogen überarbeiten. Dazu müssen Sie überlegen, was konkret Sie wissen möchten. Diese Inhalte werden in Fragen verpackt. Am einfachsten ist die Verwendung so genannter „geschlossener Fragen“, die alle möglichen Antworten schon vorgeben, sodass die Befragten nur mehr anzukreuzen brauchen. Bitte beachten Sie, dass Sie nicht zwei Fragen in einer „verpacken“ dürfen („ich bin motiviert UND empfinde keinen Stress“).

Fragen können sein:

• Auswahlfragen

z.B.:

4. Ich arbeite im Bereich:

Baufirma Holzbau DieNeuen Verwaltung

Bei diesen müssen Sie beachten, dass alle möglichen Antwortmöglichkeiten angegeben sind, da es sonst bei den Antworten zu Verzerrungen kommt. Außerdem müssen Sie überlegen, ob nur eine Antwort angekreuzt werden darf oder auch mehrere, und wenn ja, wie viele.

• Statements zur Beurteilung

z.B.:

2. Ich kann mir die Arbeit selbst einteilen.

trifft völlig zu trifft oft zu trifft selten zu trifft gar nicht zu

Hierbei geben Sie Antwortkategorien vor, wobei die Wichtigkeit oder Richtigkeit des Statements zu beurteilen ist. Sinnvoll ist die Verwendung von vier Antwortmöglichkeiten wie im Beispiel, die ausgewogen auf Zustimmung oder Ablehnung verteilt sind.

• Ordnungsfragen

z.B.:

Welche Dinge sind Ihnen als Kunde/Kundin grundsätzlich wichtig? Lesen Sie bitte die folgenden Aussagen durch und kreuzen Sie dann die 5 Punkte an, die Ihnen am wichtigsten sind, wenn Sie einem Unternehmen einen Auftrag erteilen!

Es ist mir wichtig, dass ...

das Unternehmen Kultur- und Sport-Aktivitäten in der Region unterstützt.

das Unternehmen Benachteiligten (z.B. Älteren, Menschen mit Behinderung, Personen ausländischer Herkunft) eine Chance gibt.

das Unternehmen einen guten Ruf als Arbeitgeber in der Region hat.

das Unternehmen großen Wert auf Umweltschutz legt.

das Unternehmen auf Gesundheitsvorsorge großen Wert legt.

das Unternehmen auf das Einhalten von Sicherheitsmaßnahmen großen Wert legt.

das Unternehmen meine Anregungen und Wünsche ausreichend berücksichtigt.

ich Einblick in innere Strukturen und Abläufe des Unternehmens erhalte (z.B. über Homepage, Führungen).

ich die Firmenphilosophie kenne.

das Unternehmen gut mit Behörden und Ämtern zusammen arbeitet.

die Zusammenarbeit mit den Lieferanten gut funktioniert.

das Unternehmen soziale Projekte in der Region unterstützt.

die Zusammenarbeit mit den KundInnen gut funktioniert.

das Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg hat.

Bei dieser Art der Frage müssen aus einer Liste von Möglichkeiten die wichtigsten, besten etc. ausgewählt werden. Ergebnis dieser Frage ist eine statistische Rangfolge der angebotenen Möglichkeiten: Je öfter eine Möglichkeit ausgewählt wird, desto wichtiger ist sie den Befragten im Durchschnitt. Die Erfahrung lehrt, dass diese Vorgehensweise brauchbarere Ergebnisse liefert, als zu fragen, ob den Befragten bestimmte Dinge sehr wichtig, wichtig, wenig wichtig etc. sind. Bei dieser Art der Fragestellung überwiegt die Tendenz, alle Möglichkeiten als „sehr wichtig“ einzustufen. Zu beachten ist allerdings, dass die Liste der Möglichkeiten zumindest doppelt so lang sein sollte wie die Anzahl der auszuwählenden (sollen daher drei Möglichkeiten gewählt werden, muss die Liste zumindest 6 - 7 Möglichkeiten umfassen).

• Vergabe von Schulnoten

Die Vergabe von Schulnoten ist besonders gut geeignet, wenn die „Qualität“ einer Sache beurteilt werden soll. Mit Schulnoten können im Allgemeinen alle Befragten etwas anfangen. Dennoch wurde bei der BLISS-Erhebung auf diese Methode verzichtet.

Bei der Gestaltung der Fragebögen müssen Sie auf die Anonymität der Aussagen hinweisen. Bitte gestalten Sie die Bögen so, dass nicht nachvollziehbar ist, wer sie beantwortet hat.

Bei der Befragung von MitarbeiterInnen wird der Fragebogen nach Möglichkeit an alle MitarbeiterInnen ausgegeben, nur in Ausnahmefällen können Sie eine so genannte Stichprobe festlegen. Diese müsste allerdings tatsächlich zufällig ausgewählt werden (z.B. jeder 3. Name in der MitarbeiterInnenkartei). Außerdem muss die Stichprobe groß genug sein, um tatsächlich stellvertretend für das gesamte Unternehmen stehen zu können.

Die Fragebögen lassen Sie den MitarbeiterInnen entweder von ihren Vorgesetzten austeilen oder über Hauspost zustellen oder Sie senden sie ihnen direkt nach Hause. Wenn die Fragebögen persönlich ausgeteilt werden, können Sie die MitarbeiterInnen auch gleich bitten, die Bögen auszufüllen. Ansonsten bitten Sie um Rückgabe der Bögen innerhalb angemessener Frist (ca. 1 - 2 Wochen). Die Rückgabe kann in dafür bereit gestellte Boxen erfolgen

oder auf dem Postweg (dann müssen Sie jedoch das Porto übernehmen und bereits adressierte Rückkuverts der Aussendung beilegen).

Bei der Befragung der KundInnen und LieferantInnen ist eine Anzahl an interessanten VertreterInnen auszuwählen:

- Wer wird interessante Rückmeldungen liefern?
- Welche Firmengröße ist interessant?
- Welche Branchen sind besonders wichtig?

Fragebögen an KundInnen und LieferantInnen schicken Sie am besten nach telefonischer Ankündigung zu. Hier gilt wie oben bereits gesagt, dass Sie ein bereits adressiertes Rückkuvert beilegen und das Porto übernehmen müssen. Prinzipiell ist eine Befragung auch über email möglich, allerdings muss dann sicher gestellt sein, dass die Adressaten auch tatsächlich erreicht werden können.

Wenn die Anzahl der retournierten Fragebögen („Rücklaufquote“) unter 30% der ausgesendeten liegt, gibt es die Möglichkeit, nochmals nachzufassen (etwa über Aufrufe oder nochmaliges Versenden von Fragebögen). Eine Rücklaufquote von 30% und mehr ist durchaus als Erfolg zu werten.

Auswertung

Die Auswertung erledigen Sie am besten über MS Excel mittels einer einfachen Tabelle. In dieser werden senkrecht die einzelnen Fragebögen erfasst, während waagrecht die Fragen aufgelistet werden.

VP-Nr	Nominale Daten			Ordnungsfragen									Ordinale Daten		
	Geschlecht	Alter	Betriebszugehörigkeit	AZ 1: Kultur & Sport	AZ 2: Chance für Benachteiligte	AZ 3: guter Ruf	AZ 4: Umweltschutz	AZ 5: Gesundheitsvorsorge	AZ 6: Sicherheitsmaßnahmen	AZ 7: Zeitdruck	AZ 9: keine Angst um Arbeitsplatz	AZ 9: Beruf & Privatleben	A1: interessante Arbeit	A2: Arbeit selbst einteilen	A3: Arbeitsklima (AZ 13)
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															

Übersicht 3: Excel Auswertungsmaske

Je nach Art der Frage müssen Sie das Ergebnis dann kodieren:

- **Nominale Daten (Antworten auf Auswahlfragen)**

Bei der Auswertung können Sie ein Kürzel vergeben (z.B. „m“ für männlich bzw. „w“ für weiblich) und vom Programm die Häufigkeit der einzelnen Kürzel in der betreffenden Spalte auszählen. Die Auswertung erfolgt mit Hilfe des Befehls „zählen wenn“, wobei der auszuzählende Bereich und das zu zählende Kriterium („m“ bzw. „w“ oder ein Kürzel für den Unternehmensbereich in Anführungszeichen, in mehreren Zeilen untereinander) angegeben werden. Bezogen auf die Anzahl der abgegebenen Fragebögen erhalten Sie einen Prozentwert.

- **Ordnungsfragen**

Hier geht es um die Auswahl der wichtigsten aus einer Liste von Dingen. Bei der Auswertung müssen Sie alle zur Wahl angebotenen Bereiche in eigenen Spalten anführen. Wenn in einem Fragebogen ein Bereich angekreuzt wurde, wird in die entsprechende Zelle der Wert „ja“ eingetragen, ansonsten „nein“. Die Auswertung erledigen Sie mit Hilfe des Befehls „zählen wenn“, wobei Sie den auszuzählenden Bereich und das zu zählende Kriterium („ja“ bzw. „nein“ in Anführungszeichen, in zwei Zeilen untereinander) angeben müssen. Weiterhin können Sie diese Werte auf die Anzahl der Fragebögen beziehen (Prozentwerte). Achtung: Wenn Sie diese über alle bei dieser Frage angebotenen Kategorien aufsummieren, erhalten Sie eine Summe von mehr als 100%!

- **Ordinale Daten**

Hier wird der Grad der Zustimmung, der Grad der Richtigkeit etc. gemessen. Bei der Auswertung können Sie Zahlenwerte vergeben (z.B. „1“ für „trifft völlig zu“ und – etwa bei vier angebotenen Antwortkategorien – „4“ für „trifft gar nicht zu“).

Achten müssen Sie dabei darauf, wie die Fragen formuliert waren: So messen die Aussagen „Im Unternehmen herrscht ein angenehmes Arbeitsklima“ und „Im Unternehmen darf man nicht über Privates sprechen“ mit der Wertung „trifft völlig zu“ in verschiedene Richtungen: einmal bedeutet die Zustimmung für das Unternehmen etwas Positives, einmal etwas Negatives. In solchen Fällen muss der zugewiesene Wert umgekehrt werden und (im negativen Fall) die vollständige Zustimmung mit „4“ und die vollständige Ablehnung mit „1“ beurteilt werden.

Die Auswertung erfolgt über die Addition der Nennungen in den einzelnen Kategorien, die einerseits in absoluten Zahlen, andererseits in Prozentwerten dargestellt werden können.

Z.B.:

D 11. Ich habe wegen meiner Arbeit gesundheitliche Probleme.		
Antwortkategorien	Anzahl der Nennungen absolut	Anzahl der Nennungen in %
1 trifft gar nicht zu	46	21%
2 trifft selten zu	101	45%
3 trifft oft zu	41	18%
4 trifft völlig zu	19	8%
(0 Keine Antwort)	(17)	(8%)
Gesamtergebnis	224	100%

Die beiden Antwortkategorien „trifft gar nicht zu“ und „trifft selten zu“ können noch zur Kategorie „trifft (eher) nicht zu“, die beiden Antwortkategorien „trifft oft zu“ und „trifft völlig zu“ zur Kategorie „trifft (eher) zu“ zusammen gefasst werden.

VP-Nr	Nominale Daten			Ordnungsfragen									Ordinale Daten		
	Geschlecht	Alter	Betriebszugehörigkeit	AZ 1: Kultur & Sport	AZ 2: Chance für Benachteiligte	AZ 3: guter Ruf	AZ 4: Umweltschutz	AZ 5: Gesundheitsvorsorge	AZ 6: Sicherheitsmaßnahmen	AZ 7: Zeitdruck	AZ 9: keine Angst um Arbeitsplatz	AZ 9: Beruf & Privatleben	A1: interessante Arbeit	A2: Arbeit selbst einteilen	A3: Arbeitsklima (AZ 13)
1	m		a	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	nein	nein	1	1	1
2	m		b	ja	nein	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein	4	2	1
3	m		a	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein	nein	nein	2	2	2
4	w		a	nein	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	nein	3	1	1
5	w		c	ja	nein	ja	nein	ja	nein	nein	nein	nein	1	2	1
6	m		c	nein	nein	ja	nein	ja	nein	nein	nein	ja	2	2	1
7	m		a	nein	nein	nein	ja	ja	ja	ja	nein	nein	3	1	2
8	m		d	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein	nein	nein	1	2	1
	m 6		a 4	j 2	j 1	j 5	j 1	j 8	j 4	j 2	j 1	j 1	3	3	6
	w 2		b 1	n 6	n 7	n 3	n 7	n 0	n 4	n 6	n 7	n 7	2	5	2
			c 2	4.	5.	2.	5.	1.	3.	4.	5.	5.	2	0	0
			d 1										1	0	0

Übersicht 4: Kodierung und Auswertung der Ergebnisse

Schließlich können Sie in einem weiteren Auswertungsschritt je zwei Merkmale miteinander kombinieren, indem Sie Ergebnisse von zwei Fragen in einer neuen Tabelle miteinander kombinieren. Aus den Werten, die in den jeweiligen Zellen dieser Tabelle stehen, können Sie interessante Informationen erhalten. Im Beispiel dargestellt ist der Zusammenhang zwischen der Art des Beschäftigungsverhältnisses und dem Empfinden der Entlohnung als gerecht. Die Interpretation lautet dort etwa, dass von den in Summe 11,61% Lehrlingen (bezogen auf die Gesamtzahl der Beschäftigten) 9,38% die Entlohnung als gerecht empfinden. Bezogen auf die Lehrlinge entspricht das 81% der Lehrlinge.

Häufigkeiten in % bezogen auf Gesamtstichprobe	beschäftigt als				
	Angestellte	Arbeiter	Lehrling	(Leer)	Gesamtergebnis
AZ 10: gerechte Entlohnung					
ja	16,96%	45,98%	9,38%	4,02%	76,34%
nein	8,48%	11,61%	2,23%	1,34%	23,66%
Gesamtergebnis	25,45%	57,59%	11,61%	5,36%	100,00%

Übersicht 5: Weitere Auswertungsmöglichkeiten

Literatur:

Kirchhoff, S./ Kuhnt, S u.a.: Machen wir doch einen Fragebogen. Verlag Leske+Budrich Opladen 2000.

Konrad, K.: Mündliche und schriftliche Befragung. Verlag Empirische Pädagogik Landau 2005.

Wissenschaftsladen Graz: Wie erstelle ich einen Fragebogen? Ein Leitfaden für die Praxis. Eigenverlag 2. Auflage 2001. (Download unter: <http://www.aschemann.at/Publikationen.htm>).

8.3 Leitfadengespräche

Allgemeines zur Methode

Leitfadengespräche führen Sie durch, wenn nur wenig Informationen zu einem bestimmten Thema oder Problembereich vorliegen oder nur wenige Personen befragt werden sollen. Geeignet ist diese Methode für Befragungen von Angehörigen des Management und von Führungskräften bzw. von Anspruchsgruppen aus der Region (Vertreter regionaler Ämter und Behörden, Schulen, AMS, Arbeitsinspektorate, Interessensvertretungen, AnrainerInnen etc.).

Hierbei stellt der Interviewer/die Interviewerin einem/r Befragten in einem persönlichen Gespräch eine Reihe gezielter Fragen, um Informationen und neue Erkenntnisse über ausgewählte Themenstellungen zu erhalten.

Bitte beachten Sie, dass sich der Zeitbedarf bei Einsatz von Leitfadengesprächen sowohl in der Durchführung wie auch in der Auswertung mit der Anzahl der befragten Personen erhöht. Aufgrund des erheblichen Zeitaufwandes empfehlen wir Ihnen, nur ausgewählte Führungskräfte bzw. externe Anspruchsgruppen zu befragen.

Mithilfe dieser Leitfadengespräche erhalten Sie eine umfangreiche Einschätzung, wie die Unternehmensgruppe (Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – DieNeuen) von unternehmensinternen Personen sowie regionalen Anspruchsgruppen in Bezug auf die Übernahme sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung wahrgenommen wird.

Einschätzung

Ansatzpunkt:	Gespräche mit Mitgliedern der Unternehmensleitung und leitenden Angestellten Gespräche mit regionalen VertreterInnen (z.B. Bürgermeistern)
Einsatzbereich:	Basis für die Entwicklung einer Fragebogenaktion, daher vor deren Start jedenfalls nötig. Als Radar für die Befindlichkeit der Führungskräfte und MitarbeiterInnen können regelmäßige Gespräche (z.B. monatlich oder quartalsweise) mit wenigen (je ein bis zwei) MitarbeiterInnen anhand des Gesprächsleitfadens geführt werden. So können Sie mögliche Probleme frühzeitig erkennen.
Besonderes Plus:	Die Methode erlaubt einen Einblick in die Meinungen und Ansichten einzelner (wichtiger) Personen über das Unternehmen („Radarfunktion“). Durch die Möglichkeit des Nachfragens kann sehr tiefgehend in Problembereiche eingedrungen werden. Die befragte Person erfährt durch das Gespräch enorme Wertschätzung, was sich positiv auf ihre Motivation (bei MitarbeiterInnen) bzw. ihre Einstellung gegenüber dem Unternehmen (bei externen GesprächspartnerInnen) auswirken kann. Die Vorbereitungsarbeiten sind von relativ geringem Umfang.
Zu beachten ist:	Die Methode gibt die Meinung einzelner Personen, nicht des gesamten Unternehmens/aller regionalen VertreterInnen wieder. Wichtig ist, auch nicht zum Gespräch eingeladenen Personen Wert-

schätzung zu erweisen.
Durchführung und Auswertung sind zeitlich eher aufwändig.
Bitte setzen Sie sich vor der Durchführung unbedingt mit der hier beschriebenen Methodik auseinander!!

Übersicht 6: Einschätzung der Methode „Leitfadengespräche“

Vorgehen

Leitfadengespräche unterscheiden sich in der Durchführung und Auswertung wesentlich von einem Fragebogen. Bitte beachten Sie bei der Formulierung der Fragen, dass diese allgemein verständlich sein und dem „Vorwissen“ des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin angepasst sein müssen.

Bei der Erstellung des Gesprächsleitfadens müssen Sie überlegen,

- zu welchen Themenbereichen sozialer Nachhaltigkeit/Verantwortung Sie konkrete Meinungen einholen möchten,
- welche Mitglieder des Managements bzw. welche regionalen VertreterInnen für diese Befragung in Frage kommen.

Die ausgewählten inhaltlichen Themengebiete werden in einzelne Fragen verpackt, die „offen“ formuliert sein müssen, also so, dass die Antwortmöglichkeiten nicht vorgegeben sind (z.B. „*Welche Konflikte gab es in der Vergangenheit mit dem Management?*“).

Bitte beachten Sie, dass bei den Gesprächen lediglich ein Leitfaden verwendet wird, der eine Reihe von Themen und Fragenvorschlägen enthält. Eine fixe Reihenfolge der Fragen ist nicht vorgesehen. Der Interviewer/die Interviewerin kann die Fragenabfolge verändern oder Zusatzfragen stellen (z.B. „*Bitte beschreiben Sie dies! Wie gingen Sie damit um?*“). Es gibt dabei keine Antwortvorgaben.

Die erhobenen Antworten müssen Sie zunächst schriftlich erfassen, damit Sie Ihnen anschließend als Text für die Auswertung zur Verfügung stehen. Sie können daher während des Gesprächs schriftlich mitprotokollieren. Falls vom Gesprächspartner/von der Gesprächspartnerin akzeptiert, können Sie das Gespräch mit einem Tonbandgerät aufzeichnen und später niederschreiben. Der Vorteil dieser Art der Aufzeichnung ist, dass keine Informationen verloren gehen bzw. keine „Vorfilterung“ der gegebenen Antworten durch den Interviewer/die Interviewerin erfolgen kann.

Auf diese Weise ermöglicht das Leitfadengespräch eine gründliche und spezifische Erforschung aller mit einem Thema im Zusammenhang stehenden, wichtigen Aspekte.

Auswertung

Zur Auswertung der erhaltenen Antworten müssen Sie die Antworten nach Themengebieten und den dazu gehörigen Fragenstellungen kategorisieren. Die Grundidee hierbei ist, dass Sie die Fragen so zerlegen, dass Sie die gegebenen Antworten möglichst vollständig zuordnen und vor allem die für Sie wesentlichen Inhalte herausfiltern können.

Wenn Sie die Antworten der unterschiedlichen Gespräche jeweils in inhaltlich geschlossene Teile zerlegen, können Sie Antworten unterschiedlicher Personen zum gleichen Thema zusammenfassen. Dabei können und sollen durchaus auch gegensätzliche Ansichten dargestellt werden. Wichtig ist dabei, dass Sie immer wieder in Rückkoppelungsschleifen die schon bearbeiteten Inhalte durcharbeiten, damit Sie sicherstellen können, dass auch tatsächlich alle wichtigen Inhalte richtig interpretiert und erfasst worden sind.

Die Ergebnisse, also die Antworten auf die unterschiedlichen interessierenden Fragen, sind dann keine Prozentzahlen, sondern Aussagen, Beurteilungen und Einschätzungen verschiedener Personen. Diese fassen Sie am besten in einem schriftlichen Bericht in Form einer erzählenden Darstellung zusammen.

Literatur:

Froschauer, U., Lueger M.: Das qualitative Interview. UTB Verlag 2003.

Konrad, K.: Mündliche und schriftliche Befragung. Verlag Empirische Pädagogik Landau 2005.

Mayring, Ph.: Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5., neu ausgestattete Auflage. Verlag Beltz Stuttgart 2002.

8.4 Motivations- und Feedback-Workshops

Allgemeines zur Methode

Ein Workshop ist ein gemeinsamer Arbeitstermin, der durch einen geleiteten („moderierten“) Dialog und ein strukturiertes Vorgehen einerseits die Motivation bestimmter Gruppen von Personen fördert, andererseits auch als Informations- und Feedbackinstrument eingesetzt wird.

Verwenden Sie Workshops daher, um

- MitarbeiterInnen aus der gleichen Hierarchieebene verschiedener Unternehmensbereiche zusammenzubringen, oder
- MitarbeiterInnen aus verschiedenen Hierarchieebenen des gleichen Unternehmensbereiches zusammenzubringen, oder
- MitarbeiterInnen aus verschiedenen Hierarchieebenen verschiedener Unternehmensbereiche zusammenzubringen, oder
- MitarbeiterInnen und lokale Anspruchsgruppen zusammenzubringen.

Bei einem Workshop setzt sich eine kleine Gruppe intensiv, oft auch praktisch mit einem Thema oder mehreren Themen auseinander. Oft handelt es sich dabei um einen reinen Erfahrungsaustausch zwischen den TeilnehmerInnen, zum Teil gehen sie aber auch darüber hinaus und liefern konkrete Ergebnisse (etwa die Erarbeitung von Maßnahmen zur Erreichung bestimmter Zielsetzungen).

Die Abhaltung eines Workshops bedarf einiger organisatorischer Vorarbeiten und muss moderiert werden. Die Moderation ist eine systematische, strukturierte und offene Vorgehensweise, um Workshops effizient vorzubereiten, zu leiten und nachzubereiten.

Wir empfehlen Ihnen, mit der Moderation einen unabhängigen externen Experten/eine unabhängige externe Expertin zu betrauen. Falls Sie dennoch eine zum Unternehmen gehörende Person moderieren lassen möchten, die wenig Erfahrung über die Gestaltung von Workshops mitbringt, sollten Sie ihr zumindest den Besuch eines Moderationsworkshops ermöglichen.

Für das Gelingen des Workshops ist die Gestaltung durch den Moderator/die Moderatorin von entscheidender Bedeutung. Der Moderator/die Moderatorin ist für die Struktur des Workshops sowie für die Dokumentation der erarbeitenden Inhalte verantwortlich. Die Gruppe hingegen muss die Inhalte einbringen.

Einschätzung

Ansatzpunkt:	Workshops mit MitarbeiterInnen gleicher/unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen Eventuell Workshops mit MitarbeiterInnen und lokalen/regionalen VertreterInnen
Einsatzbereich:	Basis für die Entwicklung einer Fragebogenaktion, daher vor deren Start jedenfalls nötig. Ausgewählte Ergebnisse der statistischen Erhebung und der Leitfadengespräche mit dem Management und Führungskräften werden zur Diskussion gestellt. In weiteren Diskussionsrunden können auch Ergebnisse der schriftlichen Befragungen bzw. der Leitfadengespräche mit externen Anspruchsgruppen mit einbezogen werden.
Besonderes Plus:	Die Methode erlaubt einen Einblick in die Meinungen und Ansichten einiger (wichtiger) Personen über das Unternehmen („Radarfunktion“). Es treffen Personen zusammen, die im normalen Tagesgeschäft kaum zueinander finden würden. Die TeilnehmerInnen können sich durch ihre Beiträge gegenseitig Impulse für weitere Beiträge geben. Durch die Möglichkeit des Nachfragens und Anpassens des Workshop-Programmes kann sehr tiefgehend in mögliche Problembereiche eingedrungen werden. Teilweise können sogar auch erste Lösungsansätze angedacht werden. Die teilnehmenden Personen erfahren enorme Wertschätzung, was sich positiv auf ihre Motivation auswirken kann.
Zu beachten ist:	Die Methode gibt die Meinung einzelner Personen, nicht des gesamten Unternehmens/der gesamten Anspruchsgruppen wieder. Wichtig ist, auch nicht zum Workshop eingeladenen Personen Wertschätzung zu erweisen. Zur Durchführung ist ein/e geschulte/r Moderator/in nötig (am besten extern, was allerdings Kosten verursacht). Eine interne Person sollte zumindest methodisch geschult sein (entsprechende Kurse). Eine genaue Agenda und mehrere Methoden bzw. Materialien (Flipcharts, Stifte, Plakate, Kärtchen etc.) müssen überlegt bzw. besorgt werden. Die Ergebnissicherung ist eher schwierig: Während des Workshops angefertigte Plakate, Flipcharts und Pinnwände erleichtern die Zusammenfassung der Ergebnisse. Ein Mitprotokollieren kann bei den Anwesenden Ängste auslösen. Bitte setzen Sie sich vor der Durchführung unbedingt mit der hier beschriebenen Methodik auseinander!

Übersicht 7: Einschätzung der Methode „Workshops“

Vorgehen

In den Motivationsworkshops können Sie ausgewählte interessante Fragen und Probleme zur Diskussion stellen. In der ersten BLISS-Runde standen an Inputs nur die Ergebnisse der statistischen Erhebung und der Leitfadengespräche mit dem Management und den leitenden

Angestellten zur Verfügung. In weiteren Diskussionsrunden können Sie zusätzlich auch auf Ergebnisse der schriftlichen Befragungen (MitarbeiterInnenbefragung und Befragung der KundInnen, LieferantInnen, KooperationspartnerInnen sowie der MitbewerberInnen) und der Leitfadengespräche (Management/leitende Angestellte und regionale Anspruchsgruppen) zurückgreifen.

Bei großer Anzahl von TeilnehmerInnen empfehlen wir Ihnen die Aufteilung in mehrere Gruppen (mit max. je 10 Personen). Bei mehreren Gruppen muss jeweils ein Raum pro Gruppe zur Verfügung stehen.

Die Vorbereitung des Workshops erfolgt durch den Moderator/die Moderatorin. Bitte unterstützen Sie den Moderator/die Moderatorin im Vorfeld bei der Zusammenstellung der als verbesserungswürdig angesehenen Themen. Konkret umfassen die Aufgaben des Moderators/der Moderatorin die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung des Workshops.

Der Moderator/die Moderatorin muss

- im Vorfeld klären, welche MitarbeiterInnen zum Workshop eingeladen werden,
- den TeilnehmerInnen Informationen über Zweck und Thema der Veranstaltung bekannt geben,
- einen Zeit- und Arbeitsplan für die Durchführung des Workshops entwickeln, sowie
- für Dokumentation und im Anschluss an den Workshop für die Auswertung der erarbeiteten Ergebnisse sorgen.

Ein Arbeitsplan für die Durchführung eines Workshops beinhaltet thematisch die einzelnen Themen („Tagesordnungspunkte“), die behandelt werden sollen, und bringt diese in eine sinnvolle Ablaufreihenfolge. Diese Reihenfolge bildet die Tagesordnung („Agenda“), die der Moderator/die Moderatorin den Workshop-TeilnehmerInnen schon im Vorfeld des Workshops oder spätestens zu Beginn mitteilen muss. Wichtig ist allerdings auch, dass zu jedem Tagesordnungspunkt ganz konkret im Vorfeld schon das Ziel, das erreicht werden soll, die angewendete Methode, benötigte Hilfsmittel und ein Zeitrahmen definiert werden müssen. Diese müssen den TeilnehmerInnen mit Ausnahme des Zeitplanes nicht mitgeteilt werden.

Wir empfehlen Ihnen, nach der Einstiegs- und Kennenlernphase (Vorstellungsrunde) mit einer Kurzpräsentation von ausgewählten Ergebnissen der Fragebogenaktionen bzw. Leitfadengespräche zu beginnen und im Anschluss daran Kleingruppen zu bilden, die jeweils einen Themenschwerpunkt bearbeiten. Zu den erkannten verbesserungswürdigen Punkten kann die Gruppe eine Soll-Situation erstellen und dazu erste Maßnahmen erwägen, die einen Beitrag leisten können, um die gewünschte Situation zu erreichen.

Ziel des „Motivations“-Workshops ist, Erkenntnisse hinsichtlich folgender Fragestellungen zu gewinnen:

- Welche Ergebnisse der schriftlichen Befragungen und Leitfadengespräche werden als verbesserungswürdig angesehen?
- Wie sieht die gewünschte Situation bei den einzelnen verbesserungswürdigen Punkten aus?
- Welche Maßnahmen können zur Erreichung dieser Zielsetzungen getroffen werden?

Für die Motivationsworkshops stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Eine genaue Darstellung der einzelnen Methoden würde den hier vorgegebenen Rahmen sprengen.

Als wesentlichste können wir Ihnen empfehlen:

- **Kärtchentechnik:** Nach einer einleitenden Vorstellung des Problems und der Problemlösungsziele notieren die TeilnehmerInnen ihre Ideen jeweils einzeln auf Kärtchen. Diese werden vom Moderator/von der Moderatorin eingesammelt und auf eine Pinnwand geheftet. In einer anschließenden Diskussion können die TeilnehmerInnen die Kärtchen nach ihrem Inhalt strukturieren und bewerten (z.B. mit Hilfe von Klebepunkten). Lösungsvorschläge können so aufgegriffen und weiterentwickelt werden.
- **Gruppendiskussion:** Hierbei setzt der Moderator/die Moderatorin die Diskussion nach einer genauen Definition der Fragestellung in Gang. Durch die Dynamik des Gesprächs können Hemmungen, Ängste und Widerstände reduziert und somit tiefer liegende Motive und Einstellungen sichtbar gemacht werden. Dabei sind durchaus stark emotionale Beiträge möglich. Der Moderator/die Moderatorin leitet die Diskussion und hält Kernaussagen auf einem Flipchart fest.
- **Brainstorming:** Hierbei wird eine zu lösende Aufgabe gestellt und alle TeilnehmerInnen können dem Moderator/der Moderatorin durch Zuruf ihre Ideen mitteilen. Sie können sich dabei von den Ideen der anderen TeilnehmerInnen inspirieren lassen. Als Regeln für das Brainstorming gelten, dass keine Kritik und keine Kommentare während der aktiven Ideensuche erlaubt sind, dass möglichst viele, nicht nur möglichst gute Ideen produziert werden sollen und dass „Spinnen“ erlaubt ist. Die Sichtung und Strukturierung der Ideen erfolgt im anschließenden Arbeitsgang.
- **Themenspeicher:** Auf einem gesonderten Plakat werden noch zu behandelnde Themen oder Aufgaben, die auf später im Workshop/auf einen anderen Workshop verlegt werden, festgehalten.
- **Rollenspiele:** Hierbei erhalten einzelne/mehrere TeilnehmerInnen eine Rolle/Position zugewiesen, die sie zunächst einzeln oder in kleinen Gruppen ausarbeiten und schließlich in der anschließenden Diskussion vertreten müssen. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass sich die TeilnehmerInnen möglicherweise mit Positionen auseinandersetzen müssen, die nicht die ihren sind. Das erhöht das Verständnis für andere als die eigenen Meinungen.

Der Moderator/die Moderatorin muss für eine abwechslungsreiche (z.B. zwischendurch kleine Spiele) und möglichst auch aufgelockerte (Humor!!!) Gestaltung des Workshops sorgen. Für die Pausen sollten Getränke und eventuell ein kleiner Imbiss zur Verfügung stehen. Am Ende des Workshops dürfen die TeilnehmerInnen Feedback abgeben, entweder in einer letzten Runde, über Ausfüllen eines speziellen Feedbackbogens oder einfach durch Aufkleben eines Punktes (entweder bei einem lachenden oder einem weinenden „Smiley“).

Auswertung

In den Workshops werden die gewonnenen Erkenntnisse, d.h. die erarbeiteten Ergebnisse und die dazu vorgeschlagenen Veränderungsmaßnahmen dokumentiert. An Materialien stehen Ihnen die im Workshop angefertigten Flipchartseiten, Plakate, Kärtchen etc. zu Verfügung.

gung. Deren Auswertung erfolgt im Prinzip ähnlich wie bei den Leitfadengesprächen dargestellt. In einem ersten Schritt müssen aber nochmals die interessierenden Inhalte ganz genau festgelegt werden, damit Sie zu sinnvollen Ergebnissen kommen können. Nach dieser Auswertung sollten die Ergebnisse nicht nur das Management erhalten, sondern auch alle TeilnehmerInnen am Workshop, damit sie gegebenenfalls nochmals Stellung nehmen können.

Literatur:

Edmüller A./Wilhelm, T.: Moderation. 3. Auflage. Verlag Haufe Freiburg 2005.

Hausmann, G., Stürmer, H.: Zielwirksame Moderation. Der gemeinsame Weg zum Ergebnis. 2. überarbeitete Auflage. Expert Verlag Renningen-Malmsheim 1999.

Lipp, U./ Will, H.: Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. 7., neu ausgestattete Auflage. Verlag Beltz Stuttgart 2004.

ANHANG III: Indikatorenliste

13 Indikatorenliste

In der folgenden Übersicht finden Sie die von uns entwickelten Indikatoren. Die hier verwendete Gliederungssystematik orientiert sich an den von EFQM verwendeten Indikatoren, um eine leichte Übertragbarkeit der Ergebnisse in EFQM zu gewährleisten.

Die **Indikatoren** sind zunächst jeweils dem **Unterziel**, das sie messen, untergeordnet. Alle Unterziele sind jeweils wieder systematisch dem/den **(numerierten) Oberziel/en**, dem/denen sie dienen, zugeordnet. Diese sind nicht in der Tabellenform dargestellt, sondern bilden die Struktur oder das Gerüst der Indikatorenliste. Auf diese Weise können Sie leicht eine Beziehung zwischen dem von einem Indikator gemessenen Wert und den dahinter liegenden Zielen herstellen.

Den Indikatoren direkt vorangestellt finden Sie (unterhalb des **Unterzieles**) die **Fragen, die in den von uns entwickelten Fragebögen und Gesprächsleitfäden** Ergebnisse liefern, die Sie für die Erhebung des jeweiligen Indikators brauchen. Dabei haben wir in dieser Liste einige Fragen ergänzt, die in den bisher verwendeten Materialien noch nicht enthalten sind. Sie sind in der Liste *kursiv* dargestellt. Ebenfalls enthalten ist ein Hinweis auf die **Messmethode**.

Schließlich haben wir Ihnen die **Einheit bzw. Skala** angegeben, in der Sie den jeweiligen Indikator messen. Diese besteht manchmal aus einer/mehreren konkreten (Kenn-)Zahlen, einer Auflistung von Maßnahmen oder Möglichkeiten. In sehr vielen Fällen misst die Skala jedoch mit den beiden Antwortkategorien „(eher) ja“ oder „(eher) nein“. Hier können Sie statistische Ergebnisse direkt zuordnen. Wenn bei den Ergebnissen der Fragebögen die Aspekte „trifft völlig zu“ und „trifft oft zu“ überwiegen, werden Sie „(eher) ja“ auswählen, ansonsten „(eher) nein“. Wenn sich keine statistischen Daten direkt zuordnen lassen, bestimmen Sie die passende Antwortkategorie nach dem Schwerpunkt der vorliegenden Ergebnisse.

Wenn der Indikator „eher ja“ als Ergebnis ausweist oder Sie bei quantitativen Indikatoren die von Ihnen selbst gesetzten Werte erreichen, können Sie davon ausgehen, dass bezüglich des dargestellten Zieles kein Handlungsbedarf besteht. Für den Fall, dass der Indikator „(eher) nein“ bzw. ein anderes, nicht befriedigendes Ergebnis liefert, haben wir Ihnen konkrete **Handlungsempfehlungen** angegeben. Wie Sie diese in Ihrem Unternehmen umsetzen, bleibt natürlich Ihnen überlassen. Jedenfalls jedoch sollten Sie einen Termin für die Korrektur des Zieles und eine verantwortliche Person bestimmen. Für die Erfassung der konkreten Maßnahmen, den Termin und die Bestimmung des/der Verantwortlichen haben wir Ihnen in der Indikatorenliste Platz zum Eintragen gelassen.

Am besten ist, Sie überprüfen beim ersten Mal die Indikatorenliste anhand des Ihnen bereits zur Verfügung gestellten BLISS-Analyseberichtes. Dessen Ergebnisse sind nach Möglichkeit bereits in die hier dargestellten Handlungsempfehlungen mit einbezogen worden. Eine einmalige Indikatorenprüfung reicht jedoch nicht aus, Sie sollten die Indikatoren zumindest jährlich neu überprüfen. Für spätere Indikatorenprüfungen müssen Sie die Analyse-Daten aktualisieren, d.h. mithilfe des BLISS-Analyse-Instrumentariums weitere (wenn auch nicht immer vollständige) Erhebungen durchführen.

Die Ergebnisse der Indikatoren können dann auch für jedes Oberziel kurz schriftlich zusammengefasst werden. Außerdem können die Indikatoren direkt Eingang in Managementsysteme wie EFQM bzw. weiterführend die Balanced Scorecard oder die Nachhaltigkeitsberichterstattung finden.

Zur Erläuterung der formalen Gestaltung ist die erste Seite der Indikatorenliste im Volltext wiedergegeben, die übrigen Indikatoren sind nur schematisch dargestellt. Das Unternehmen selbst erhielt auch noch eine MS Excel-Version der Indikatoren.

1 Führung

1.1 Vision, Mission und Werte

Soziale Verantwortung festschreiben

Akzeptanz für Leitbild erhöhen		
Welche Maßnahmen werden getroffen, um Ihre Unternehmensgrundsätze umzusetzen?		
Indikator	Messmethode	Einheit/Skala
Ist ein gelebtes Leitbild vorhanden?	♦Fragebogen MitarbeiterInnen ♦Leitfadengespräche Führung	<input type="checkbox"/> (eher) ja <input type="checkbox"/> (eher) nein
Handlungsempfehlung		
Wenn eher nein, Anpassung des Leitbildes, Maßnahmen zur Steigerung der Akzeptanz/Umsetzung (Gespräche mit den MitarbeiterInnen, Coaching).		
Konkrete Maßnahmen:		
Verantwortlich:		Zu erledigen bis:

CSR-Aspekte integrieren		
Beschreiben Sie bitte Ihre Grundsätze im Umgang mit: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ihren MitarbeiterInnen/Ihren KollegInnen, sowie ▪ Ihrem Unternehmensumfeld (Ihren KundInnen,LieferantInnen, Mitbewerb, sonstigen Anspruchsgruppen wie z.B. Gemeinde, Behörden, AnrainerInnen/Natürliche Umwelt) Sind diese Grundsätze in einem Leitbild festgehalten?		
Indikator	Messmethode	Einheit/Skala
Sind im Leitbild Aspekte von CSR vorhanden ?	♦Statistische Daten ♦Leitfadengespräche Führung	<input type="checkbox"/> (eher) ja <input type="checkbox"/> (eher) nein
Handlungsempfehlung		
Wenn eher nein, Maßnahmen zur Integration von CSR-Aspekten ins Leitbild, eventuell durch Installierung eines Teams/Projekt es zur Leitbildentwicklung.		
Konkrete Maßnahmen		
Verantwortlich:		Zu erledigen bis:

Indikatoren Führung (Fortsetzung)

Indikatoren

- WERDEN DIE BLISS-MAßNAHMEN VORAN GETRIEBEN?
- Arbeitsverhältnisse nach Kollektivvertrag
- Ist die Entlohnung als angemessen zu betrachten (nach Unternehmensbereichen und Art der Tätigkeit)?
- Erfolgt die Entlohnung regelmäßig (nach Unternehmensbereichen)?
- Gibt es Maßnahmen zur Förderung sozialer Kontakte zwischen den MitarbeiterInnen?
- Ist das Arbeitsklima als angenehm zu bezeichnen?
- Ist der Führungsstil in der Unternehmensgruppe als partnerschaftlich zu bezeichnen?
- Sucht die Geschäftsleitung den direkten Kontakt zu den MitarbeiterInnen?
- Ist eine Förderung und Unterstützung seitens des Vorgesetzten gegeben?
- Wird gute Leistung gefördert und unterstützt?
- Werden Fehler für Lernprozesse genutzt?
- Werden Ideen und Vorschläge vom Management aufgegriffen?

2 Politik und Strategie

Indikatoren

- Existiert interne UND externe Berücksichtigung CSR-relevanter Themenstellungen wie Fairness im Wettbewerb, gesellschaftliche Integration, Behandlung der MitarbeiterInnen als PartnerInnen?
- Sind Programme und/oder Maßnahmen zur Karriereförderung in den Unternehmensgrundsätzen festgelegt?
- Hat das Unternehmen in den letzten 3 Jahren Preise und/oder Auszeichnungen für soziale, ethische und/oder ökologische Leistungen erhalten?

3 MitarbeiterInnen

Indikatoren

- Gibt es in ihrem Unternehmen eine Sicherheitsvertrauensperson?
- Werden die Vorschriften zur Arbeitssicherheit eingehalten?
- Werden Unfallursachen umgehend beseitigt?
- Gibt es in ihrem Unternehmen eine/n Betriebsarzt?
- Werden ausreichend Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge gesetzt?
- Verhältnis von Frauen und Männern in leitenden Funktionen.

- Werden im Unternehmen Maßnahmen zur Steigerung der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen gesetzt?
- Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse nach Geschlecht
- Wird Rücksicht auf Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben genommen?
- Anzahl Menschen mit Behinderung
- Altersstruktur der Beschäftigten nach Geschlecht
- Anzahl Arbeitskräfte mit AMS-Förderung
- Anzahl EU-AusländerInnen
- Anzahl Nicht EU-AusländerInnen
- Neueinstellungen nach Unternehmensbereichen
- Gibt es einen Prozess für die Einführung neuer MitarbeiterInnen im Unternehmen?
- Bildungsabschluss nach Geschlecht
- Gibt es ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten (nach Unternehmensbereichen)?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Anzahl der Weiterbildungstage pro MitarbeiterIn?
- Werden Schulungen zur Steigerung der Führungskompetenz ermöglicht?
- Werden ausreichend Schulungen zur Arbeitssicherheit angeboten?
- Werden regelmäßige MitarbeiterInnengespräche durchgeführt?
- Gibt es im Unternehmen ausreichend Aufstiegsmöglichkeiten (nach Unternehmensbereichen)?
- Gibt es Maßnahmen zur Förderung unternehmensinterner Karrieren?
- Gibt es in ihrem Unternehmen eine/n Betriebsrat?
- Wie viele MitarbeiterInnen sind Mitglieder einer Interessensvertretung?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Behindertenvertrauensperson?
- Gibt es in ihrem Unternehmen eine/n Frauenbeauftragte/n?
- Wird das Arbeitstempo freigestellt?
- Werden die Aufgaben abwechslungsreich gestaltet?
- Gibt es Freiräume bei der Arbeitseinteilung?
- Gibt es ausreichend Handlungsspielraum bei Ausführung der Tätigkeiten?
- Enthält die Unternehmensphilosophie Hinweise zum Umgang mit Konflikten?
- Wird mit Konflikten konstruktiv umgegangen?
- Wird über wichtige Angelegenheiten im Unternehmen informiert?
- Werden die MitarbeiterInnen regelmäßig direkt über Neuerungen/Änderungen informiert?
- Wird gute Arbeit anerkannt?

4 Partnerschaften und Ressourcen

Indikatoren

- Durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehung (nicht in Jahren, sondern als Anzahl von Geschäftsabschlüssen)
- Werden LieferantInnen zu Unternehmensveranstaltungen eingeladen?
- Wird den LieferantInnen Einblick in das Unternehmen gewährt?
- Werden Wünsche der LieferantInnen ausreichend berücksichtigt?
- Wird der Umgang mit Konflikten von den LieferantInnen als positiv/konstruktiv empfunden?

5 Prozesse

Indikatoren

- Existiert ein geregelter Ablauf der Arbeitsschritte?
- Erfolgt die Zusammenarbeit im Unternehmen nach festgelegten Regeln?
- Können Abweichungen von geplanten Tätigkeiten vermieden werden?
- Ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen durch nachvollziehbare Regelungen organisiert?
- Gibt es Stellenbeschreibungen?
- Werden Anweisungen in nachvollziehbarer Weise weitergegeben (Arbeitszettel, Auftragscheine etc.)?
- Werden Arbeitsaufträge klar und eindeutig weitergegeben?
- Gibt es Betriebsvereinbarungen?
- Werden bei Konstruktion und Produktion Spezialwünsche der KundInnen ausreichend berücksichtigt?
- Wird bei der Produktkonstruktion auf die Bedürfnisse besonderer KundInnengruppen (z.B. Menschen mit Behinderung) Rücksicht genommen?
- Entsprechen die angebotenen Produkte/Dienstleistungen anerkannten sozialen Standards?
- Wird bei Konstruktion und Produktion Rücksicht auf Gesundheits- und Sicherheitsaspekte genommen (Bauchemikalien, Lacke etc.)?
- Durchschnittliche Dauer der KundInnenbeziehungen (nicht in Jahren, sondern als Anzahl von Geschäftsabschlüssen)
- Welche Aktivitäten gibt es zur Beziehungspflege?
- Wird den KundInnen Einblick in das Unternehmen gewährt?
- Werden Wünsche der KundInnen ausreichend berücksichtigt?
- Wird der Umgang mit Konflikten von den KundInnen als positiv/konstruktiv empfunden?

6 KundInnen Ergebnisse

Indikatoren

- Sind die KundInnen insgesamt zufrieden?
- Welche Leistungen werden zusätzlich zu den Kernleistungen angeboten?
- Welche sind die häufigsten Reklamationsgründe?
- Reklamationshäufigkeit

7 MitarbeiterInnen-Ergebnisse

Indikatoren

- Dauer der Betriebszugehörigkeit nach Unternehmensbereichen
- Fluktuationsrate nach Unternehmensbereichen
- Anzahl von Teilzeitbeschäftigten MitarbeiterInnen nach Geschlecht nach Unternehmensbereichen.
- Durchschnittliches Beschäftigungsausmaß (erfasst nach Unternehmensbereichen)
- Sind die MitarbeiterInnen mit dem Beschäftigungsausmaß zufrieden?
- Anzahl der Berufserkrankungen pro 100 MitarbeiterInnen (gelistet nach der Art der Erkrankung)
- Durchschnittliche Krankenstandstage (nach Hierarchieebenen getrennt)
- Wird Rücksicht auf gesundheitliche Beeinträchtigungen genommen?
- Wird selten unter Zeitdruck gearbeitet?
- Durchschnittliche Überstunden nach Unternehmensbereichen
- Besteht Sorge um den Arbeitsplatz?
- Gibt es Mobbing am Arbeitsplatz?

8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Indikatoren

- Wie hoch belief sich das Lohnsummensteueraufkommen im Jahr 200x?
- Wie hoch beliefen sich die Spenden an regionale Einrichtungen und Vereine im Jahr 200x?
- In welcher Form engagiert sich das Unternehmen noch im Bereich Sponsoring?
- Sind die gesetzten CSR-Aktivitäten in der Öffentlichkeit bekannt?
- Welche Aktionen/Veranstaltungen setzt das Unternehmen in/für die Region (z.B. Tag der offenen Tür, Junkerverkostung)?
- Wie viele TeilnehmerInnen nehmen an Aktionen/Veranstaltungen des Unternehmens teil?
- Hat das Unternehmen einen guten Ruf als Arbeitgeber?
- Besteht guter Kontakt zu lokalen Spenden- und Sponsoringempfängern?
- Besteht guter Kontakt zu Behörden und Ämtern?
- Besteht guter Kontakt zu AnrainerInnen?
- Werden Informationen über die Produktionsbedingungen der LieferantInnen eingeholt?

14 ANHANG IV: Öffentlichkeitsarbeit



Presseinformation vom 02.05.2005

Ein Segen für Unternehmen

Projekt BLISS zeigt wie Soziale Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann

Unternehmen haben die Bedeutung von Sozialer Nachhaltigkeit längst erkannt. Doch die konkrete Umsetzung scheitert oft daran, dass es zuwenig praxistaugliche Modelle gibt. Das Projekt BLISS schafft hier Abhilfe: Im Rahmen eines Pilotprojektes werden für die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – Die Neuen“ praktische Maßnahmen zur Umsetzung von Sozialer Nachhaltigkeit entwickelt und umgesetzt.

„MitarbeiterInnenzufriedenheit ist bei uns nicht nur ein leeres Schlagwort. Der Betriebserfolg hängt schließlich wesentlich vom Einsatz unserer MitarbeiterInnen ab. Umgekehrt tragen wir Verantwortung dafür, dass es unseren MitarbeiterInnen gut geht. Mit der Einführung von Maßnahmen zur Sozialen Nachhaltigkeit hoffen wir, neue Potentiale zu entdecken und sie für eine Weiterentwicklung zu nutzen“, begründet Herr Strobl von der Unternehmensgruppe die Motivation am Projekt teilzunehmen.

„Wie die Unternehmensgruppe „Strobl Bau Weiz – Strobl Holzbau – Die Neuen“ haben auch viele andere Unternehmen erkannt, dass im Zeitalter einer High-tech- und Wissensgesellschaft MitarbeiterInnen ein zunehmend wichtiges Kapital sind. Der Erfolg von Unternehmen wird immer mehr von nachhaltigen Unternehmensstrategien bestimmt, die sowohl ökologische, als auch soziale Aspekte beinhalten. Die Aufmerksamkeit für soziale Aspekte ist bisher allerdings weniger stark ausgeprägt als für umweltrelevante Fragen. Das liegt vor allem daran, dass bei bisherigen Initiativen operationale Instrumente meist unzureichend vorhanden sind. D.h. die Unternehmen möchten zwar Soziale Nachhaltigkeit in ihrem Management einführen, scheitern aber daran, dass es zuwenig umsetzbare Modelle gibt“, erläutert Dr. Ulrike Seebacher vom IFZ die aktuelle Situation.

„Mit dem Projekt BLISS (Business Guidelines Inducing Social Sustainability), das vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie gefördert wird, möchten wir jetzt neue Wege beschreiten“, so Seebacher weiter.

„Wir haben ein Modell zur sozialen Unternehmensanalyse entwickelt“, berichtet Mag. Gerhard Liebmann vom Projektpartner alpha nova/sozialPROFIT. „Das Modell wurde wissenschaftlich überprüft und ergänzt. Danach wurde das Modell gemeinsam mit der Unternehmensgruppe Strobl umgesetzt. Als erstes Ergebnis liegt ein ausführlicher Analysebericht für die Unternehmensgruppe vor. Auf dieser Basis wird ein Leitfaden entwickelt, der unter anderem Maßnahmen zur Steigerung der Sozialen Nachhaltigkeit in den Bereichen Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Stressprophylaxe, Weiterbildung, Chancen für benachteiligte Personengruppen (z.B. Menschen mit Behinderungen, ältere MitarbeiterInnen), Übernahme regionaler und gesellschaftlicher Verantwortung enthalten wird.“

„Die Ergebnisse unserer Untersuchungen bilden die Grundlage für Indikatoren zur Messung Sozialer Nachhaltigkeit und ermöglichen eine Anknüpfung an gängige Managementmodelle. Auf diese Weise können die Ergebnisse dieses Projektes auch auf Managementsysteme anderer Unternehmen übertragen werden“, ist Dr. Ulrike Gelbmann vom Institut für Innovations- und Umweltmanagement der Universität Graz überzeugt.

Unternehmen, die Interesse an einer Beratung zu Themen Sozialer Nachhaltigkeit oder Gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen haben, wenden sich an:

Dr. Ulrike Seebacher
Schlögelgasse 2, 8010 Graz, Österreich
Tel.: 0316/813909-25
Fax: 0316/812661-11
E-Mail: seebacher@ifz.tugraz.at

Info-Box: Nachhaltigkeit & Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Das 3-Säulen Modell der **Nachhaltigkeit** beruht auf der Annahme, dass eine nachhaltige Entwicklung nur stattfinden kann, wenn alle wichtigen Aspekte bei der Formulierung eines Ziels berücksichtigt werden. Das heißt, es müssen ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen betrachtet werden.

Die wichtigsten Komponenten **Sozialer Nachhaltigkeit** sind:

- Integration: Anerkennung kultureller Unterschiede statt Ausgrenzung, Vernetzung
- Dauerhaftigkeit: Sicherung des sozialen Friedens, Bildung, Sicherheit, Risikovermeidung
- Verteilungsgerechtigkeit: zwischen den Generationen (Altersversorgung, Familienunterstützung), innerhalb der Generationen (sowohl national zum Beispiel zwischen reich und arm, als auch international zum Beispiel zwischen den Industrie- und den Entwicklungsländern)
- Partizipation: Mitsprache, Mitentscheidung von Betroffenen

Nachhaltige Unternehmensführung ist eine Unternehmensführung, die darauf ausgerichtet ist, die Beiträge des Unternehmens zu den sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeits Herausforderungen systematisch zu optimieren. Dazu werden erforderliche Maßnahmen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene getroffen.

Corporate Social Responsibility (CSR) (in deutsch: die soziale und gesellschaftliche Verantwortung) ist „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselwirkungen mit den Stakeholdern zu integrieren. „ (EU-Kommission 2001: Grünbuch, S. 5). Weiterhin vertritt die EU in ihrer Mitteilung von 2002 die folgende Position: Gesellschaftlich verantwortlich zu handeln heißt, „nicht nur gesetzliche Bestimmungen einzuhalten, sondern [...] mehr investieren in Humankapital, in die Umwelt, in Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“

CSR-Aktivitäten in Österreich

CSR Austria „Wirtschaftlicher Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung“ – eine Initiative von IV, BMWA, WKO; www.csr-austria.at

TRIGOS-Preis (www.trigos.at) die Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung (Träger: IV, WKO, Rotes Kreuz, SOS Kinderdorf, Caritas, WWF, HUMANS.WORLD; Kategorien: „Gesellschaft“, „Arbeitsplatz“, „Markt“)

Österreichisches Normungsinstitut: Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen (CSR-Leitfaden), Wien 2004

SozialPROFIT - Ein empirisches Forschungsprojekt zur Entwicklung des Programmkonzeptes SOZIALPROFIT. (durchgeführt von alpha nova Betriebsgesellschaft m.b.H/sozialPROFIT und IFZ; Auftraggeber: Zukunftsfonds des Landes Steiermark)

Presse-Verteiler

107,5 - Krone Hitradio	a3 Umwelt-Zeitschriftenverlag GesmbH
Advantage	AK Plus
Aktiv Zeitung	Alpenpost
Antenne Steiermark	APA Steiermark
APA-Wirtschaft	Austria Innovativ- Das Fachmagazin für Forschung und Technologie
Bezirksrevue	BIG - Bürgerinformation Graz
Bildpost	Blick
Das Manager-Magazin f. Ökologie & Wirtschaft	Umweltschutz
Das österreichische Industriemagazin	Der Ennstaler
Der Falter	Der neue Grazer
Der neue Obersteirer	Der Standard
Der Steirer Monat	Der Weststeirer
derStandard.at	Die Gemeinde
Die Presse	Die Steirische
Die Woche/Graz aktiv	Die Zeitung
dieStandard.at	e.l.b.w. - Umwelttechnik
Econova - Das andere Wirtschaftsmagazin	Energie & Management
Energie und Umwelt mit Stadtforum	Ennstaler Woche
FORMAT	Fürstenfelder Grenzlandecho
Gewinn	Grazer Woche
Grenzlandbote	Hand in Hand - Zeitschrift für Familie, Gesundheit und Soziales
Hartberger Bezirkzeitung	Impuls Grün
Journal - Zeitung des Steirischen Wirtschaftsbundes	Journal Graz
Kärntner Tageszeitung	Kärntner Woche
Kleine Zeitung	KLIPP Zeitschriften GesmbH
Kommunal-Das Fachmagazin f. Österreichs Gemeinden	Kompetenz & Wirtschaft
Konstruktiv	Korso, Die Informationsalternative für die Steiermark
Kronehit - der neue Sound	Kurier
Leibnitz aktuell und Partner	Liezener Bezirksnachrichten
Magazin NOVA	Media Consult Austria GmbH&Co KG
Megaphon	MM89,6 - Das Musikradio Mur Mürz
Murtaler Zeitung	Mürz aktiv
Neue Steierkrone	Neues Weizer Bezirksjournal
Niederösterreichische Nachrichten	Nordoststeirischer Heimatblick
Oberösterreichische Nachrichten	Obersteirische Nachrichten
Öffentliche Wirtschaft aktuell	ÖGB
ORF Steiermark	Österreichischer Wirtschaftsverlag
OVZ-Obersteirische Zeitung	Presstext Austria
Radio 97,9 FM - Das Soundportal	Radio Freequeenns
Radio Grün-Weiß	Radio Helsinki 92,6 MHz
Radio West	Report Verlag
Salzburger Nachrichten	Solidarität - Monatszeitschrift des Österreichischen Gewerkschaftsbundes
Sonntagsblatt	Stadtjournal
Stadtmagazin Leoben	Steirer MONAT

Steirische Berichte - Das weiss-grüne Magazin	Steirische Gemeinde Nachrichten
Steirische Wirtschaft	Steirische Wochenpost
Styria Medien AG - Steiermark 1	Süd-Ost-Journal
Südweststeirer Woche	tip-Bezirksrevue
Trend	TV1 - Das Bezirksfernsehen
Umwelt und Bildung	Magazin Umweltjournal
Eurokommunal	Kommunal Aktuell-Das Fachmagazin f. Kommunen, Wirtschaft und Umwelt
Vorarlberger Nachrichten	Weizer Zeitung
Weststeirische Rundschau	Weststeirische Volkszeitung
Wiener Zeitung	win Magazin für Wirtschaft und Erfolg
Wirtschaft Aktiv - Wirtschaftsmagazin für Unternehmer und Führungskräfte	Wirtschaftsblatt
Wirtschaftsmagazin Gewinn-Verlag	Wirtschaftsnachrichten Süd
WKK Lokal-TV	Zukunftswege