

# Sozialaudit: Nutzung der Ergebnisse

**Sind die Stärken und Schwächen im sozialen Bereich eines Unternehmens einmal erhoben, beispielsweise durch ein Sozialaudit, geht es in der Folge darum, die Erkenntnisse optimal zur Nutzung des Wettbewerbspotenzials zu verwenden.**

VON PETER TEUSCHER UND PIERA WAIBEL

Um einen attraktiven Arbeitsplatz anbieten zu können, um den sozialen Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder zu begegnen und um insgesamt die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, entwickeln immer mehr Unternehmen gezielte Massnahmen in ihrem sozialen Umfeld. In zunehmendem Masse werden auch Schweizer Unternehmen aktiv.

Kurt Bosshard, Geschäftsführer der auf die Herstellung von Dichtungen spezialisiert Kubo-Tech AG, formuliert die Ausgangslage für ein typisches Schweizer Unternehmen wie folgt: «Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser wichtigstes Kapital sind, war uns – wie sicherlich auch sonst weiten Kreisen der Arbeiterschaft – bewusst. Nun ging es uns darum festzustellen, ob wir dieses Wissen auch durch entsprechende Massnahmen in unserem Betrieb sichtbar und wirksam machen.»

Eine umfassende Evaluation der sozialen Leistungen eines Unternehmens von unabhängiger Seite (vgl. «Umwelt Perspektiven» 5/2006, S. 18/19) liefert die Möglichkeit, die betriebliche soziale Leistung systematisch und objektiv zu erfassen. Ein Sozialaudit nach den Vorgaben der Stiftung sozialverantwortliche Wirtschaft (SSW) ist die Basis für die Beantragung des Sozietabels (siehe Kasten «Soziallabel»). Fällt das Urteil der unabhängigen Jury positiv aus, so kann die Auszeichnung als Kommunikationsinstrument genutzt werden und damit die Reputation des Unternehmens fördern. Doch ein Sozialaudit bringt noch viel mehr: Es ent-

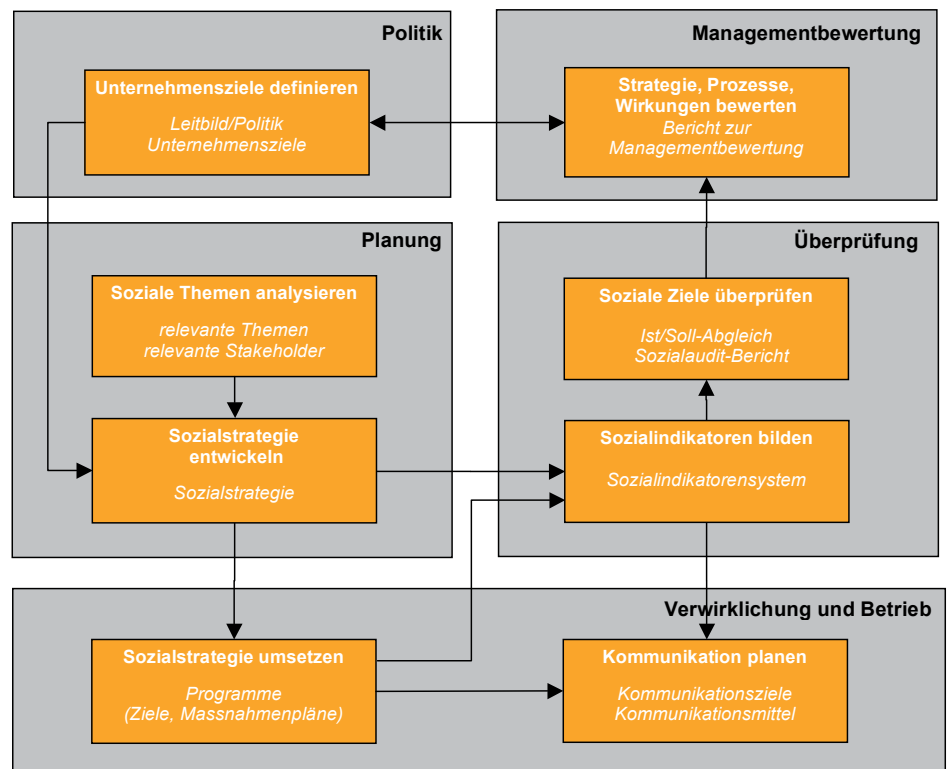


Abbildung 1: Elemente des Sozialmanagements (Quelle: Winistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006).

faltet seinen optimalen Nutzen, wenn die Ergebnisse in die strategische Planung mit einbezogen werden.

## Teil des Sozialmanagementprozesses

Dass sozialverantwortliches Handeln nicht im Gegensatz zu einer markt- und gewinnorientierten Unternehmensführung steht, muss heute nicht mehr betont werden. Umso wichtiger ist es, die Wirkungszusammenhänge genau zu evaluieren. Es geht darum, gezielt diejenigen Massnahmen zu identifizieren, welche den optimalen Nutzen generieren.

Erste Erfahrungen zeigen, dass das Management der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit und der Wechselwirkungen mit den Stakeholdern nicht grundsätzlich andere Konzepte und Instrumente erfordert als dasje-

nige der ökologischen Dimension. Im Bereich des Sozialen sind jedoch mehr Stakeholder und andere Ansprüche zu berücksichtigen. Daher verlangt das Sozialmanagement nach einer neuen Gewichtung der eingesetzten Managementelemente sowie eine Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Das Institut für Nachhaltigkeit der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW-INE) schlägt ein Sozialmanagementsystem vor, das sich an die bekannte Norm des Umweltmanagements von ISO 14001 anlehnt (siehe Abbildung 1). Das Sozialaudit kann in einer solchen Darstellung als das zentrale Tool zur Erfassung der sozialen Themen in der Planungsphase bezeichnet werden.

Ein strukturiertes Sozialaudit nach den Vorgaben von SSW schafft eine systematische Sicht über die betriebliche

### Peter Teuscher

Dipl. Ing. ETH, Wirtschaftsingenieur STV, Geschäftsführer BSD GmbH, Schweiz.

### Piera Waibel

Lic. oec. publ., Projektleiterin BSD GmbH, Schweiz.

## Soziallabel

Im Frühjahr 2006 lancierte die Stiftung sozialverantwortliche Wirtschaft SSW das «SSW- Soziallabel». Das Label können Organisationen aller Art erwerben, deren betriebliche Sozialverantwortung in einem externen Prüfverfahren einen bestimmten Standard erreicht. Die Kriterien umfassen die Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Geldgebern und dem Gemeinwesen. Das SSW-Soziallabel wird von einer unabhängigen Jury vergeben, der ausgewiesene Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft angehören. Informationen und Anmeldung unter: [www.sswi.ch](http://www.sswi.ch)

soziale Leistung in zwanzig Leistungsbereichen gegenüber den internen Anspruchsgruppen und in sechs Leistungsbereichen gegenüber externen Anspruchsgruppen (vgl. Abbildung 2 oder ausführlicher in «Umwelt Perspektiven», 5/2006, S. 18/19).

Die Spital Zofingen AG führte ein Audit nach den Vorgaben der Stiftung SSW durch und kam zu folgendem Schluss: «Zentral für unser Unternehmen ist es, erstklassige Dienstleistungen langfristig zu erbringen und unsere hoch qualifizierten Mitarbeitenden zu erhalten. Ein positiver Impuls ergab sich bereits, als wir mit Mitgliedern

der Geschäftsleitung über das Thema Sozialaudit diskutierten. Die Beschäftigung mit den sozialen Interaktionen unseres Unternehmens bei der Beantwortung der Fragen führte zu zahlreichen neuen Erkenntnissen. Es war sehr aufschlussreich, die soziale Dimension einmal in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Den grössten Nutzen lieferte uns die Schlussbesprechung mit der Stärken-Schwächen-Analyse. Das Feedback über die sozialen Leistungen unseres Unternehmens bestätigte unsere bereits getroffene Entscheidung, unser Lohnsystem völlig neu zu überarbeiten. Wir haben uns zudem bereits während der Schlussbesprechung entschieden, als Ergänzung zum Jahresbericht einen Sozialbericht zu erstellen.»

### **Nutzung der Ergebnisse für Strategieentwicklung**

Die mittels eines Audits identifizierten Stärken und Schwächen können mit dem gezielten Erfassen von Stakeholderansprüchen, von Risiken in der Wertschöpfungskette sowie von sozialen Themen im weiteren Unternehmensumfeld vervollständigt werden. Damit wird die «Longlist» von sozialen Themen erstellt. Es empfiehlt sich dann, die so zusammengetragenen sozialen Themen auf ihre Relevanz für

das Unternehmen zu untersuchen. Da die Ressourcen im Unternehmen immer begrenzt sind, ist es weder möglich noch sinnvoll, allen Ansprüchen gerecht zu werden und alle möglichen sozialen Themen zu bearbeiten. Es geht deshalb darum, die Komplexität zu reduzieren und diejenigen Themen herauszuarbeiten, die von zentraler Bedeutung für das Unternehmen sind. Der im Oktober dieses Jahres erschienene Leitfaden «Sozialmanagement im Unternehmen» liefert eine hilfreiche Übersicht über das diesbezügliche Vorgehen sowie Hinweise auf nützliche Tools (siehe Kasten «Leitfaden»).

In einem nächsten Schritt geht es darum, die identifizierten Themen in Verbindung mit der Unternehmensstrategie zu bringen. Soziale Aspekte finden in ihrer Gesamtheit bis heute noch kaum Eingang ins strategische Management. Dies ist insofern bedauerlich, als nur eine umfassende strategische Sicht auf die umfangreichen Wechselwirkungen mit dem Unternehmensumfeld es ermöglicht, die Chancen und Risiken, welche dem sozialen Umfeld erwachsen, proaktiv anzugehen.

Strategieentwicklung ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, ob diese nun für das ganze Unternehmen, einzelne Geschäftseinheiten oder Funktionen definiert wird. Von

einer Sozialstrategie wird dann gesprochen, wenn die Handlungsmuster des Unternehmens gegenüber der sozialen Dimension gemeint sind. Die Sozialstrategie übt eine Querschnittsfunktion aus, an der unterschiedliche Unternehmensfunktionen beteiligt sind (Human Resources Management, Kommunikation, Forschung und Entwicklung, Qualitätsentwicklung usw.). Die Handlungsmuster widerspiegeln auf der operativen Ebene die Unternehmensprozesse, welche wiederum konkrete soziale Wirkungen erzielen. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die übergeordnete Unternehmensstrategie, welche die Positionen des Unternehmens gegenüber den sozialen Themen in verschiedenen Dimensionen vorgeben sollte. Die

## Leitfaden

Die Durchführung eines Sozialaudits liefert den Ausgangspunkt für ein gezieltes Sozialmanagement. Der kürzlich erschienene Leitfaden «Sozialmanagement im Unternehmen – ausgewählte Instrumente für die Praxis» unterstützt Unternehmen bei diesem Prozess. Er zeigt auf, wie Unternehmen vorgehen können, um die relevanten sozialen Themen zu identifizieren, ihre Erfolgsrelevanz zu beurteilen und die sozialen Wirkungen zu verstehen, zu steuern, zu überprüfen und zu kommunizieren. Der Leitfaden bietet Unterstützung auf mehreren Ebenen: Grundlagen und Ansätze zum Vorgehen, Hinweise auf gebräuchliche Werkzeuge wie z.B. Indikatorenlisten und Standards sowie Anwendungsbeispiele. Der Leitfaden ist das Ergebnis einer Forschungsarbeit am Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHAW) unter Mitwirkung von drei verschiedenen Unternehmen. Zum Preis von 38 Franken zu beziehen bei: ZHAW, Institut für Nachhaltige Entwicklung, Postfach 805, 8401 Winterthur, Tel. 052 267 76 75, oder über [www.socialmanagement.ch](http://www.socialmanagement.ch)

## Weiterbildung

Der Zertifikatslehrgang «Social Management» an der Zürcher Hochschule Winterthur befähigt Fach- und Führungspersonen, Sozialmanagement als integrierten Ansatz einzuführen und umzusetzen. Angesprochen sind Verantwortliche für Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Human Resources Management, Kommunikation und Qualitätsmanagement, aber auch Auditorinnen und Auditoren, Fachpersonen aus Verwaltung, NGO, Finanzanalyse, Sozialarbeit und Unternehmensberatung. Beginn: Februar 2007, jeweils Freitags Informationen und Anmeldung unter: [www.socialmanagement.ch](http://www.socialmanagement.ch)

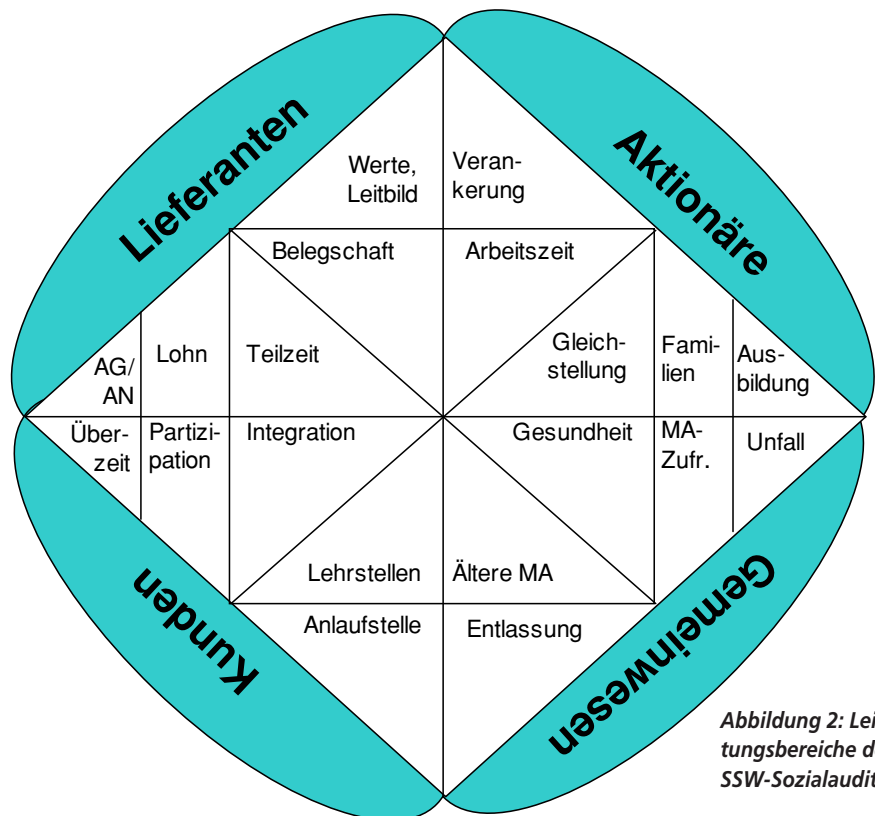


Abbildung 2: Leistungsbereiche des SSW-Sozialaudits.

Dimensionen einer Sozialstrategie beschreiben Winistörfer/Teuscher/Dubielzig (2006):

- ☛ Wirtschaftlichkeitsorientierung
- ☛ Werteorientierung
- ☛ Wertschöpfungskette
- ☛ Stakeholderansprüche
- ☛ Compliance
- ☛ Kommunikation
- ☛ Marktbezug
- ☛ Effizienzbezug
- ☛ Kooperationen

Je nach Thema sehen die Handlungsmuster in den verschiedenen Dimensionen unterschiedlich aus. Diese können mit einem Strategiecheck systematisch erfasst werden. Zugleich ist es sinnvoll, sich zu überlegen, in welchen Prozessen sich die Handlungsmuster manifestieren und welche sozialen Wirkungen damit erzielt werden.

## Wettbewerbsrelevante Massnahmen

Prozesse und Wirkungen sind derart individuell und von Unternehmen zu Unternehmen verschieden, dass keine Handlungsmuster fix zur Auswahl vorgegeben werden können. Von zentraler Bedeutung ist, dass für die Beurteilung der «richtigen» Massnahmen deren Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbskraft des eigenen Unternehmens geprüft wird. Dabei können einzelne Unternehmen viel von den Erfahrungen anderer Unternehmen lernen.

Ein vorbildliches Beispiel, wie die Strategie in die konkrete und auf die

Erhöhung des Wettbewerbspotenzials ausgerichtete Praxis umgesetzt werden kann, liefert die ABB Schweiz im Bereich der Mitarbeitendenbeziehung. Das preisgekrönte HRM-Team von ABB Schweiz hat mit Hilfe der Methode der Future-Search-Conference die Themen evaluiert. Der Leiter Personal Renato Merz beschreibt: «Wir wählten fünf Projekte aus, von denen wir überzeugt sind, dass sie für das Unternehmen Wert schöpfend sind». In den Bereichen «Mitarbeitende über 50», «Gesundheitsmanagement», «Attraktiver Arbeitsplatz», «Flexible Arbeitsmodelle» und «Professionalisierung der HR-Arbeit» startete das Unternehmen im letzten Jahr entsprechende Massnahmen.

Jetzt gilt es, für das eigene Unternehmen den massgeschneiderten eigenen Weg im Umgang mit der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit zu finden. Dazu kann es für eine/einen Projektverantwortliche/r lohnenswert sein, sich Lernkreisen anzuschliessen oder gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen, welche beispielsweise von der Schweizerischen Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung (ÖBU) und von der Zürcher Hochschule Winterthur angeboten werden (siehe Kasten «Weiterbildung»).

Literatur: Winistörfer, H., Teuscher, P., Dubielzig, F. (2006): Leitfaden «Sozialmanagement im Unternehmen – ausgewählte Instrumente für die Praxis», Zürcher Hochschule Winterthur, Institut für nachhaltige Entwicklung. ●