

Der umfassende Standard für CSR

ISO 26000

Von Clemens Lang und Alex Kunze

Anfang November 2010 wurde mit der ISO 26000 die erste übergreifende Richtlinie für gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen veröffentlicht. Zwei Monate zuvor war der letzte Entwurf von den beteiligten Länderorganisationen mit einer Mehrheit von über 90 Prozent angenommen worden.

Damit findet ein bemerkenswerter weltweiter Entwicklungs- und Diskussionsprozess seinen vorläufigen Abschluss. Fünf Jahre lang hatten Experten verschiedenster Stakeholdergruppen und Organisationen aus allen Kontinenten im Rahmen eines für die ISO neuartigen Vorgehens zusammengewirkt.

Internationaler Konsens

«Verantwortungsvolles gesellschaftliches Handeln ist nicht mehr bloss eine Option, es ist im Begriff, zu einer weltweiten Anforderung für Unternehmen zu werden», meint Rob Steele, Gene-

ralsekretär der ISO. «Das Besondere an der Norm ISO 26000 – im Vergleich zu den vielen bereits bestehenden Initiativen zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung – besteht darin, dass die Norm einen internationalen Konsens abbildet, wie gesellschaftliche Verantwortung definiert wird und welche Kernthemen relevant sind, um gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. Darüber hinaus basiert die Initiative auf der umfassenden Einbindung aller beteiligten Akteure, zu denen Entwicklungsländer ebenso zählen wie Unternehmen, die öffentliche Hand, Verbraucher, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen und zahlreiche weitere Institutionen und Gremien», führt er weiter aus. In der Richtlinie, die nicht für Zertifizierungen vorgesehen ist, wird insbesondere explizit auf internationale politische Vereinbarungen und Instrumente, wie Menschenrechte, internationales Arbeitsrecht (ILO-Konventionen), Umweltkonventionen usw. verwiesen.

Dr. Clemens Lang, Organisationsentwickler/Coach (BSO) und Umweltphysiker, ist internationaler CSR-Berater bei Neosys, Bern. Er hat den Vorsitz des CH-Spiegelkomitees der ISO 26000 inne und ist Mitglied der German Task Force, clemens.lang@neosys.ch
Alex B. Kunze, Mediator SDM und Umweltingenieur, ist internationaler CSR-Experte und Koordinator des CSR-Bereiches der Neosys AG, alex.kunze@neosys.ch
 Neosys AG Büro Bern, Museumstrasse 10, CH-3000 Bern 6, Tel. +41 (0)31 351 98 66, www.neosys.ch

wie im Wirkungsbereich der Organisation durch entsprechende Richtlinien und Praktiken

- Identifizierung und Einbindung der Anspruchsgruppen
- Kommunikation von Verpflichtungen, Leistungen und weiteren relevanten Informationen

Durch die Normeninstitute Deutschlands, Österreichs und der Schweiz wird im Augenblick eine deutschsprachige Version erarbeitet, welche voraussichtlich im Frühjahr 2011 erhältlich ist.

Von der guten Absicht zur guten Praxis

Die von der Norm dargestellten inhaltlichen Handlungsfelder decken im Gegensatz zu anderen Richtlinien das komplette Spektrum der gegenwärtig mit Corporate Social Responsibility (CSR) in Verbindung gebrachten Aspek-

Kompletter Ansatz

Die ISO 26000 gibt jeder Organisation, unabhängig von ihrer Grösse und ihrem Standort, den Orientierungsrahmen in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung, hinsichtlich:

- Konzepte, Begriffe und Definitionen
- Hintergründe, Trends und charakteristische Merkmale
- Prinzipien und Praktiken
- Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung
- Integration, Umsetzung und Förderung in der Organisation so-

Grundkriterien

Grafik 1

| Kernthemen | Wichtige Handlungsfelder |
|--|---|
| Organisationsführung | Gestaltung von Entscheidungsprozessen und -strukturen, Transparenz der Einflussnahme, Förderung der Mitarbeiterpartizipation, Förderung von Frauen und Minoritäten in Kaderpositionen |
| Menschenrechte | Identifikation von Risikosituationen bzgl. Menschenrechte, Vermeidung von Mittäterschaft, Ermöglichung und Behandlung von Beschwerden, Vermeidung von Diskriminierung und Schutz verletzbarer Gruppen, Gewährleistung bürgerlicher/politischer, kultureller/religiöser Rechte |
| Arbeitsbedingungen | Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen, sozialer Schutz, fairer Lohn, Personalmanagement, Anstellungsbedingungen, Arbeitssicherheit, sozialer Dialog und Gewerkschaftsfreiheit, Personalentwicklung |
| Umwelt | Verhütung der Umweltbelastung, nachhaltige Ressourcennutzung, Klimaschutz und Anpassungsmassnahmen, Schutz und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume |
| Anständige Handlungsweisen von Organisationen | Verhinderung und Bekämpfung von Korruption, verantwortungsbewusstes Lobbying, fairer Wettbewerb, Förderung gesellschaftlicher Verantwortung im Einflussbereich, Achtung von Eigentumsrechten |
| Konsumentenfragen | Gestaltung von Vermarktung, Information und Verträgen, Produktsicherheit, nachhaltiger Konsum, Kundendienst und Konfliktlösung, Datenschutz, Gewährleistung der Grundversorgung, Bewusstseinsbildung |
| Regionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds | Kontakt zu lokalen Gemeinden und Partnerschaften, Bildung und Kultur, Schaffung von Arbeitsplätzen und Qualifizierung, Zugang zu Technologien, Schaffung von Wohlstand, Gesundheit, soziale Investitionen |

te ab. Es sind sowohl organisationsinterne als auch externe Aspekte berücksichtigt, einerseits relevante Aspekte der Wertschöpfungskette (Lieferanten bis Kunden), andererseits ökologische und soziale Themen.

Instinktiv gute Praxis

Doch wie weit kann die neue Richtlinie für Schweizer Unternehmen hilfreich sein? Traditionellerweise spielt der Bereich gesellschaftliche Verantwortung bei Schweizer Unternehmen schon lange eine bedeutende Rolle. Gerade KMU und Familienunternehmen kennen zum Beispiel die Bedeutung einer guten Behandlung und Führung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau. Die Geschäftsleitungen fühlen sich ihrem lokalen Umfeld verbunden und engagieren sich selber, ob als Gemeinderäte oder in Kommissionen, und unterstützen lokale Institutionen. Fairness im Umgang mit Kunden steht hoch im Kurs.

Oft werden diese Aktivitäten aber nicht mit CSR in Verbindung gebracht und ausserdem fehlt es meist an einer entsprechenden Systematik. Wichtige Bereiche sind nicht abgedeckt und könnten unversehens zum Risiko werden. Oder man verwechselt CSR mit reiner Compliance und dies kann bedeuten, dass entscheidende Potenziale für Innovation, Profilierung und Kooperation mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) aufgrund der Ausrichtung auf das Tagesgeschäft übersehen werden und nicht in die Firmen- oder Organisationsstrategie einfließen.

Quickscan zur Umsetzung

So wurden bisher meist eher Einzelaspekte der Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung betrachtet und im Unternehmen umgesetzt. Insofern kann sich die ISO 26000 als eine hilfreiche

Zusammenfassung Ergebnisse

Grafik 2

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--------------------------------|--|------------------------------|---|
| Bewusstsein für Bedeutung des Themas vorhanden | Kaum vorhanden | Teilweise vorhanden | Überwiegend vorhanden | Ausgeprägt vorhanden | Sehr ausgeprägt und vollständig vorhanden |
| Umsetzung | Kaum/ untergeordnete Aktivitäten | Einzelne Aktivitäten | Gute Einzelinitiativen, aber nicht vollständig | Gute, vorbildliche Umsetzung | Sehr gute, vorbildliche, vollständige und systematische Umsetzung |
| Vergleich zu anderen Unternehmen | Eher unterdurchschnittlich, evtl. Probleme mit Gesetzes-Einhaltung | Durchschnittliches Unternehmen | Gute Ansätze | Vorbildlich | Leader bzgl. CSR |

Grundlage erweisen, um zu erkennen, was CSR eigentlich alles umfasst, und um als Ausgangspunkt für die Entwicklung und Systematisierung einer auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung ausgerichteten Strategie zu dienen.

Dabei braucht es konkrete und geeignete Instrumente für die Umsetzung. Da die Neosys sich in den vergangenen Jahren durch die Führung des Vorsitzes des Schweizerischen Spiegelkomitees massgeblich an Entwicklung und Übersetzung der

Richtlinie beteiligte, war es naheliegend, dass wir einen auf ISO 26000 basierenden CSR Quickscan entwickelten. Dieses Analyseinstrument wurde, nach einem Vorprojekt mit Möbel Pfister, erstmals im Rahmen eines Mandates für das Handelsunternehmen Spar Schweiz erfolgreich angewendet.

Der Quickscan basiert auf den sieben Kernthemen der ISO 26000. Für jedes Kernthema wurden entsprechend ISO 26000 sechs bis elf (potenzielle) Handlungsfelder oder Unterthemen

definiert. Es wurden die in Grafik 1 dargestellten Grundkriterien definiert, welche dann je nach Handlungsfeld konkretisiert wurden.

Die Handlungsfelder wurden entsprechend der Erfüllung der Kriterien einzeln mit Noten von 5 bis 1 bewertet und ergeben pro Kernthema einen Durchschnittswert (Grafik 2). In Form eines Spinnendiagramms können so auf einen Blick vorhandene Stärken und Entwicklungspotenziale erkannt werden (Grafik 3). Der CSR Quickscan setzt im Sinne einer Bewusstseinsbildung und Schulung auf eine relativ intensive Beteiligung der jeweiligen Firma und bezieht das interne Projektteam im Sinne von «Botschaftern» für CSR mit ein.

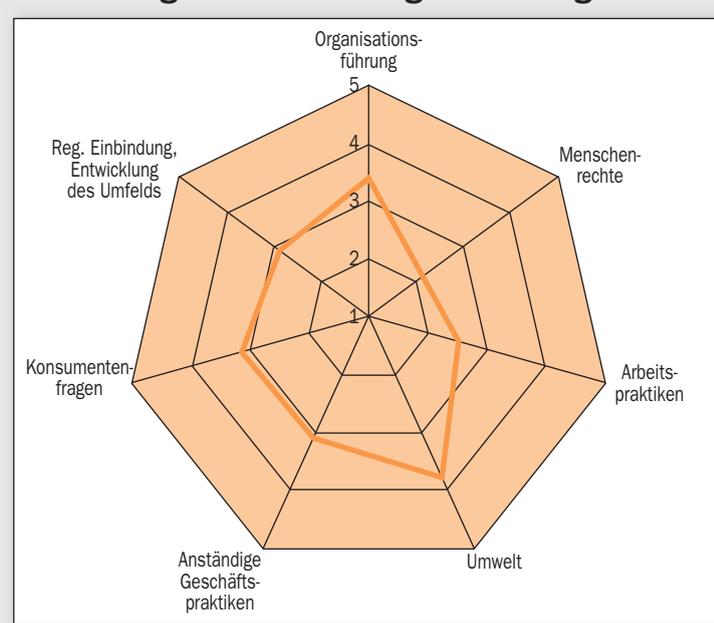
Wie es praktisch abläuft

In der Regel läuft der CSR Quickscan nach folgendem Vorgehen ab (Grafik 4). Auf einen Kick-off und Einführungsworkshop mit

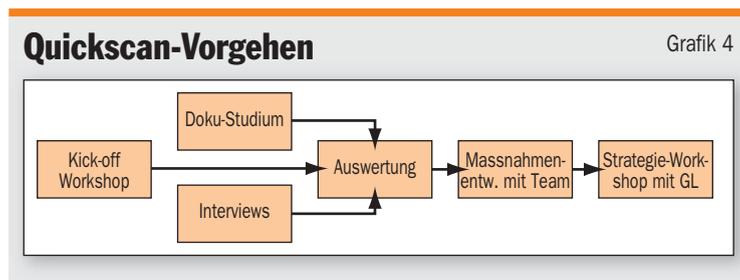
Angepasst an die jeweilige Firma

Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie

Grafik 3



Geschäftsleitung und Projektteam folgt eine Phase mit Interviews mit Schlüsselpersonen und Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen. Diese wird ergänzt durch die Analyse bestehender Dokumente und Prozesse. Anschliessend erfolgt die Auswertung, verbunden mit der gemeinsamen Entwicklung von Massnahmenvorschlägen. Diese werden zusammen mit den Analyse-Resultaten der Geschäftsleitung präsentiert, welche auf dieser Basis und mit externer Begleitung eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, was auch Möglichkeiten einer Differenzierung nach besonderen Leistungsmerkmalen (USP) einschliesst.



Daraus werden Massnahmen ausgewählt und priorisiert, wie zum Beispiel

- Festlegung von Key Performance
- Indikatoren für Nachhaltigkeit
- Definieren einer internen oder externen Beschwerdestelle
- Definition eines Codes of Conduct oder Anwendung eines Verhaltenskodex bei Lieferanten nach BSCI (Business Social Compliance Initiative)

- Durchführen einer Umweltanalyse
- Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI (Global Reporting Initiative)
- Durchführung einer Kulturanalyse oder Mitgliedschaft bei einer Initiative, wie Global Compact usw.

Je nach Funktionsweise und Bedarf kann der CSR Quicksan auf die jeweilige Firma angepasst

werden. Insofern bildet dieses Instrument eine ausgezeichnete Grundlage, um die gesellschaftliche Verantwortung systematisch in den Planungs- und Strategieprozess eines Unternehmens (oder etwas abgewandelt einer Gemeinde beziehungsweise NGO) zu integrieren.

ISO nimmt die Fäden auf

Die neue Richtlinie ISO 26000 ist zwar neuartig, greift aber eine Reihe Vorgehensweisen und Themen auf, die durch bestehende Verfahren, Modelle und Instrumente konkretisiert und für einzelne Aspekte der Richtlinie kompatibel umgesetzt werden.

So bietet etwa der Nachhaltigkeitsstandard AA1000 eine kompatible Umsetzung von Identifikation und Einbezug von Stakeholdern. Oder ein Nachhaltigkeitsbericht gemäss der GRI-Vorgaben erfüllt die Vorgaben von ISO 26000 bezüglich Berichterstattung. Wenn man das Kapitel 7 «Handlungsempfehlungen zur organisationsweiten Integration gesellschaftlicher Verantwortung» genauer anschaut, erkennt man, dass die beschriebenen Elemente für Umsetzung und Integration in die Organisation auf den wesentlichen Schritten moderner Managementsysteme, wie ISO 9001 oder ISO 14001, aufbauen: Leitbild/Politik, Schulung/Bewusstseinsbildung, Planung/Analyse, Organisation/Strukturierung, Überprüfung, Verbesserung sowie Kommunikation.

Sie werden lediglich durch weitergehende verfahrensbezogene Aspekte wie zum Beispiel Kommunikation oder Stakeholdereinbezug ergänzt. Somit bieten die Managementzyklus-basierten Standards eine gute Basis und Grundstruktur, um die CSR-spezifischen Inhalte der ISO 26000 in einem Unternehmen zu etablieren.

Infos

- Bestellung der ISO 26000
 Schweiz: Schweizerischen Normen-Vereinigung (SNV) unter shop@snv.ch
 Deutschland: www.beuth.de/sc/iso26000
- SNV-Seminar «Soziale Verantwortung» am 10. Februar 2011, 13.00 bis 16.30 Uhr unter www.snv.ch/seminare/
 - CSR-E-Learning-Kurs der Neosys unter Berücksichtigung von ISO 26000, www.neosys.ch/csr-e-learning.htm
 - Video zur ISO 26000 mit dem Titel «Heute träume ich» bei www.youtube.com

Kompatibel zu EFQM

Auch zu den Modellen der Business Excellence besteht eine enge Beziehung. ISO 26000 kann insofern eine gute Ergänzung darstellen. Thematisch werden zum Beispiel durch das EFQM-Modell weite Felder der gesellschaftlichen Verantwortung nach ISO 26000 abgedeckt. Aspekte, die noch wenig korrelieren, sind «Anständige Geschäftspraktiken», «Menschenrechte» und teilweise «Umwelt». Insofern bringt ISO 26000 thematische Ergänzungen, die sich aber relativ problemlos in das Raster des EFQM-Modells integrieren lassen. Ausserdem kann ISO 26000 mit seinen Empfehlungen für spezifische Aktivitäten zusätzliche Inputs für die Umsetzung von Aspekten von Business Excellence liefern. Andererseits bietet das EFQM-Modell mit seinem Bewertungsschema eine wertvolle Unterstützung für die Analyse und Benchmark auch in Bezug auf CSR. Diese Beispiele zeigen, dass sich ISO 26000 gut in die bisherige Landschaft von Managementinstrumenten einfügen lässt. Viele konkrete Hilfsmittel bestehen bereits. Es kommt nun darauf an, die Richtlinie einem Praxistest zu unterziehen und die Erfahrungen in eine eventuell spätere Überarbeitung der Norm einfließen zu lassen. ■