

Die Integration der sozialen Dimension in eine nachhaltige Unternehmenspolitik

Dipl. oec. Claudia Empacher
Dr. phil. Thomas Kluge
Wissenschaftliche Mitarbeiter im
Institut für Sozial-Ökologische Forschung, Frankfurt/M.

Zusammenfassung

Vorliegender Artikel hat zum Ziel, die in der Diskussion um nachhaltige Unternehmenspolitik bisher stark vernachlässigte soziale Dimension betrieblichen Handelns ins Blickfeld zu rücken und diese als Erfolgsfaktor herauszustellen. Erste Ansätze und Voraussetzungen für eine Integration der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Dimensionen zu einer nachhaltigen Unternehmenspolitik im Sinne des Drei-Säulen-Konzeptes werden erläutert.

Die soziale Dimension als strategischer Erfolgsfaktor

Nimmt man Nachhaltigkeit als ein Konzept ernst, das sowohl die ökologische als auch die ökonomische und soziale Dimension beinhaltet (sogenanntes Drei-Säulen-Konzept) (1), so zeichnet sich die Diskussion um nachhaltige Unternehmenspolitik bisher durch eine deutliche Vernachlässigung der sozialen Dimension unternehmerischen Handelns aus.

Unternehmerisches Handeln ist jedoch zugleich auch immer soziales Handeln, denn Produktionsprozesse werden von Akteuren organisiert und gesteuert. In einem Betrieb entsteht ein kompliziertes Geflecht sozialer Interaktionen und Bindungen, ohne welche seine Funktionsfähigkeit überhaupt nicht aufrechtzuerhalten wäre. Ein Unternehmen muß somit sowohl im wirtschaftlichen und ökologischen als auch im sozialen Bereich gewisse Mindestanforderungen erfüllen, um, zumindest kurzfristig, überleben zu können (vgl. das Überlebensdreieck des Unternehmens in Abb. 1).

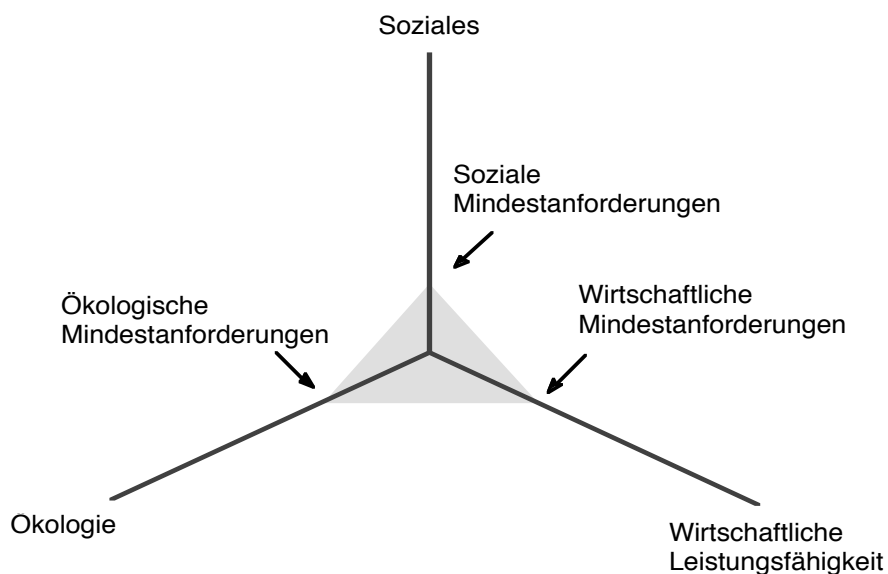


Abb. 1: Überlebensdreieck eines Unternehmens (2)

Die Erfüllung dieser Grundbedingungen stellt jedoch für den Betrieb kein Garant für ein langfristiges Überleben dar, sondern bezeichnet lediglich die Grunderfordernisse für eine kurzfristige Funktionsfähigkeit des Unternehmens. Will das Unternehmen längerfristig bestehen, müssen Vorteile gegenüber ähnlichen Unternehmen am Markt erreicht werden, mithin die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden. Dies kann der Betrieb versuchen, indem er eigene Vorteile im ökonomischen Bereich (z.B. Kosten- und Differenzierungsvorteile), im ökologischen (z.B. Ressourceneinsparungen), oder auch im sozialen Bereich (z.B. Erhöhung der Mitarbeitermotivation) entwickelt.

In der Abbildung 2 wird der erlangte Wettbewerbsvorteil repräsentiert durch eine Vergrößerung des Überlebens-Dreiecks, dessen Fläche das Ausmaß der Wettbewerbsfähigkeit des betroffenen Unternehmens darstellt (vgl. Abb. 2).

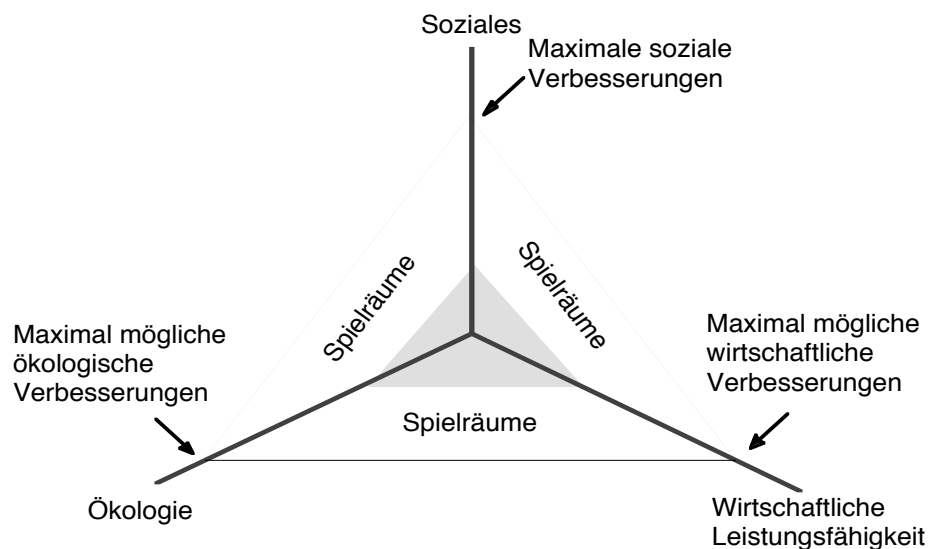


Abb. 2: Spielräume des Unternehmens zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (3)

Durch diese Abbildung werden weiterhin zwei wichtige Aspekte verdeutlicht: Zum einen sollte eine Ausweitung des betrieblichen Engagements in einer der drei Dimensionen nicht zu einem Rückzug auf einer der beiden anderen Dimensionen führen, denn dadurch wird insgesamt keine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit erreicht, die Fläche des Dreiecks bleibt gleich groß. Zum anderen sollte das Unternehmen möglichst versuchen, sich in allen drei Dimensionen zu engagieren, da dadurch dessen Fläche mehr zunimmt als bei der Entwicklung nur einer oder nur zwei der Dimensionen.

Allerdings ist die Entwicklung mehrerer Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen nicht immer einfach zu erkennen und umzusetzen. Die Einbeziehung ökologischer Aspekte seitens eines Unternehmens kann z.B. zu Kosteneinsparungen führen, so daß ein Fortschritt auf der ökologischen Dimension mit einem auf der wirtschaftlichen einhergehen kann. Diese doppelte Zielerreichung durch eine gleichzeitige Ausweitung der wirtschaftlichen Dimension zeigt sich bisher beim sozialen Engagement des Unternehmens weniger deutlich.

Aktuell sehen sich Unternehmen sogar eher einer Situation gegenüber, bei der sie durch Rücknahme sozialer Leistungen (z.B. durch Personalabbau) kurzfristig eine Erhöhung wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit erfahren.

Aus einer anderen Perspektive betrachtet, führt jedoch z.B. in der Konsumgüterindustrie die aktuell stagnierende Binnennachfrage zu einer härteren Konkurrenz um Kunden. Eine wachsende Anzahl von Kunden zeigt sich auch wegen drohender Arbeitslosigkeit und der Angst vor abnehmender sozialer Sicherung in zunehmendem Maße sensibilisiert bezüglich der sozialen Leistungen eines Unternehmens. Verbraucherumfragen belegen, daß z.B. die Sicherung von Arbeitsplätzen in den letzten Jahren ein immer wichtiger Imagenträger von Unternehmen wird (4), daß soziale Kriterien allgemein für die Kaufentscheidung der Verbraucher wichtiger werden und sie sich mehr Informationen darüber wünschen (5). Auch das soziale Engagement eines Unternehmens wird folglich zunehmend zum Erfolgsfaktor und kann zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

Einbeziehung sozialer Aspekte in die Unternehmenspolitik

Bisher wurden in der Diskussion um nachhaltiges Wirtschaften vorrangig Instrumente entwickelt, um neben der wirtschaftlichen die ökologische Dimension in betriebliche Entscheidungen einzubeziehen, wie zum Beispiel Ökobilanzen, Umweltinformationssysteme oder das Öko-Audit. Instrumente zur Einbeziehung sozialer Aspekte entstammen größtenteils noch der Mitbestimmungsdebatte und der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt in den siebziger und achtziger Jahren, wie z.B. die Sozialbilanz und die Humanvermögensrechnung oder auch die Einrichtung von Gesundheitszirkeln (6). Diese beziehen sich vorrangig auf die Verbesserung der Situation der Mitarbeiter sowie den Beitrag des Unternehmens zum Bruttosozialprodukt (7). Eine solche Auffassung sozialen Handelns des Unternehmens wird jedoch heute immer weniger geteilt, was sich nicht zuletzt in der sehr stark abnehmenden Popularität von Sozialberichten und Sozialbilanzen seit Mitte der achtziger Jahre zeigt.

Es macht sich mehr und mehr die Überzeugung breit, daß zur sozialen Dimension unternehmerischen Handelns nicht nur die Mitarbeiter, sondern darüber hinaus auch alle Anspruchsgruppen des Unternehmens gehören. Diese Sichtweise beruht auf der Stakeholder-Unternehmenstheorie. Stakeholder sind nach Freeman alle Gruppen oder Individuen, die das Unternehmen beeinflussen können oder von diesem durch das Erreichen des Unternehmenszieles beeinflußt werden, z.B. Management, Anteilseigner, Mitarbeiter, Gewerkschaften, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Banken und Versicherungen, der Staat, Nachbarn, Medien, aber auch einzelne Interessengruppen wie Umweltschutzgruppen, etc. (8). Die Theorie versteht die Unternehmung als eine Art Ergebnis der Interaktion und Kooperation der Stakeholder. Die Aufgabe des Managements besteht nach dieser Auffassung im Ausgleich der Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen (9).

Für das Unternehmen, das sich diese Auffassung zu eigen gemacht hat, stellt sich die Frage, wie es die vielfältigen Interessen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen systematisch in betriebliche Entscheidungen einbeziehen kann. Da in der Diskussion der siebziger und achtziger Jahre bereits die Einbeziehung der Mitarbeiterinteressen große methodische Schwierigkeiten bereitete, erscheint dieses Ziel kaum mit vertretbarem Aufwand umsetzbar. Das Problem der damals diskutierten Instrumente, z.B. von Sozialbilanzen, lag allerdings im Versuch der

Quantifizierung und Standardisierung sozialer Aspekte. Die Arbeitssituation für die Mitarbeiter stellt sich jedoch in jedem Betrieb anders dar, ein starres Bilanzierungssystem mit vorgegebenen Indikatoren ist nicht in der Lage, auf diese spezielle Situation einzugehen und sie adäquat zu beschreiben. Überdies werden die wesentlichen Probleme häufig nicht getroffen, da keine Problemursachen identifizierbar sind, um darauf aufbauend Maßnahmen zur Verbesserung vorzusehen.

Neben zahlreichen weiteren möglichen betrieblichen Ansätzen zur Einbeziehung von Stakeholder-Interessen (10) soll deshalb im weiteren exemplarisch auf Auditierungsverfahren als freiwillige Ansätze eingegangen werden, da diese den Vorteil bieten, auf dynamische Entwicklungen eingehen zu können und den jeweiligen betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden.

Beispiel: Social Audit

Einen gangbaren Weg zur Einbeziehung der Stakeholder-Interessen stellt das durch Traidcraft plc und der New Economic Foundation in Großbritannien entworfene Sozial-Audit dar (11). "Social Audit is a means of measuring an organisation's social impact and ethical behaviour in relation to its aims and those of its stakeholders." (12).

Die Stakeholder werden hieran aktiv beteiligt. Zu Beginn gilt es zunächst, allgemeine Ziele und den Fokus des Auditierungsverfahrens festzulegen und die relevanten Stakeholder des Unternehmens zu identifizieren. Anschließend werden mit Vertretern der einzelnen Gruppen Gruppendiskussionen oder Workshops durchgeführt. Hier können die Stakeholder selbst definieren, welche Ansprüche und Erwartungen sie an das soziale Handeln von Unternehmen haben und welche Aspekte für die Gruppe selbst von Relevanz sind. Diese Ansprüche werden nachfolgend in geeigneter Form in einem Fragebogen operationalisiert, durch den dann möglichst viele Vertreter aller Stakeholder-Gruppen befragt werden (13). Aufbauend auf den Ergebnissen der Befragungen können die wichtigsten Probleme und Ansprüche identifiziert und Maßnahmen zur Verbesserung beschlossen werden. In einem Sozialbericht werden die Ergebnisse und Maßnahmen veröffentlicht und allen Stakeholdern zugänglich gemacht. Nach der Umsetzung der Maßnahmen schließt sich durch die Überprüfung und Anpassung allgemeiner Ziele ein neuer Zyklus an (vgl. Abb. 3).

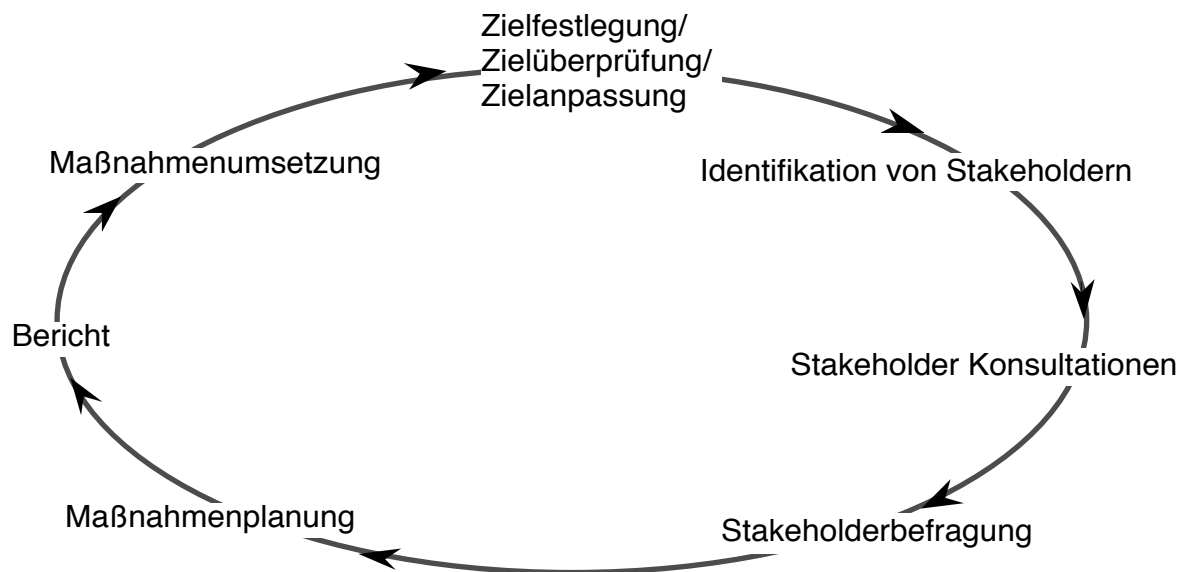


Abb. 3: Sozial-Audit-Zyklus (14)

Ziel des Auditierungsverfahrens ist eine kontinuierliche Verbesserung der Situation der Stakeholder und damit auch deren Zufriedenheit mit dem Unternehmen. Die Umsetzung des Sozial-Audits sollte zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit und der öffentlichen Akzeptanz von einem externen Gutachter verifiziert werden. Das Unternehmen kann darüber hinaus den initiierten Konsultationsprozeß der Stakeholder intensivieren, indem es sie stärker in die Maßnahmenplanung einbezieht und schließlich eine Art Dialogprozeß entsteht (15).

Vorteil dieses Verfahrens ist nicht nur seine relative Flexibilität, da es sich durch die Partizipation der Stakeholder auf die speziellen Anforderungen jeder einzelnen Unternehmung zuschneiden läßt, sondern auch die zunehmende Bindung der Stakeholder an das Unternehmen. Der Prozeß und die gesammelte Datenfülle ist zwar insgesamt eher aufwendig und der Nutzen für das Unternehmen wird nicht unmittelbar monetär zu beziffern sein, jedoch erlaubt der Stakeholder-Dialog dem Unternehmen eine ständige Beobachtung seiner sozialen Umwelt (16). Es ist somit in der Lage, Veränderungen rechtzeitig zu bemerken und flexibel und schnell zu reagieren. Die Gefahr der Abschottung des Unternehmens nach innen, die vor allem bei Unternehmen auftritt, die lange Zeit erfolgreich waren, ist hierdurch abgeschwächt (17).

Integration sozialer und ökologischer Aspekte in die Unternehmenspolitik

Für eine nachhaltige Unternehmenspolitik ist es jedoch entscheidend, alle drei Dimensionen gemeinsam zu betrachten, ohne eine einzelne zu vernachlässigen. Eine solche integrierende Betrachtung ist jedoch bisher nur in Teilbereichen

umgesetzt worden. Im Rahmen des Sozial-Audits ist z.B. die Einbeziehung ökologischer Aspekte in den Stakeholder-Dialog, also die Aufnahme auch der ökologischen Ansprüche der Stakeholder, wie sie auch von seiten des ökologieorientierten Managements immer häufiger gefordert wird (18), möglich. Der Body Shop International z.B., englischer Produzent von natürlichen, ohne Tierversuche hergestellten Kosmetikprodukten, hat eine solche Integration in seinem sogenannten "Ethischen Audit" ansatzweise vorgenommen. Der Anspruch des Body Shops durch das Ethische Audit ist es, sowohl soziale und ökologische Aspekte als auch Aspekte des Tierschutzes in die Unternehmenspolitik zu integrieren und damit einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten. Dieser Ansatz darf mit Recht als wegweisend betrachtet werden, da er in vielerlei Hinsicht über das hinausgeht, was bisher auf sozialem und ökologischem Gebiet von Unternehmen geleistet wurde.

Im Rahmen eines wie oben beschriebenen Sozial-Audits werden die Stakeholder des Body Shops nach ihren Ansprüchen im sozialen und teilweise im ökologischen und Tierschutzbereich befragt, zusätzlich wird für ökologische Aspekte ein Öko-Audit sowie ein Audit nach ISO 9002 für die Tierschutzaspekte durchgeführt. Der abschließende Bericht stellt die Ergebnisse aller drei Auditzyklen dar sowie die beschlossenen Maßnahmen in allen Bereichen, jeweils in bezug auf bestimmte Stakeholdergruppen. Die Ergebnisse vorheriger Auditprozesse werden ebenfalls mit aufgenommen, so daß ein unmittelbarer Vergleich der Zielerreichung möglich und der Grad der Umsetzung beschlossener Maßnahmen ersichtlich ist (19).

Wie bereits angedeutet, sind zur Verwirklichung dieses Verfahrens gegenwärtig drei voneinander vollkommen unabhängige Auditierungs-Zyklen notwendig, die im Falle des Body Shops von drei unterschiedlichen externen Gutachtern überprüft werden. Dies stellt nicht nur einen erheblichen Aufwand und eine Quelle von Ineffizienzen dar, sondern birgt zusätzlich das weitere Problem, daß Interdependenzen zwischen den einzelnen Audit-Dimensionen nicht ausreichend beachtet werden können, da sich jeder Gutachter nur auf ein Thema beschränkt und auch die Aufmerksamkeit des Unternehmens an die einzelnen Audit-Verfahren gebunden ist.

Die Interdependenzen zwischen den einzelnen Dimensionen sind jedoch ein nicht zu vernachlässigender Faktor, vor allem bei der Entstehung von Zielkonflikten. Zwischen der sozialen und ökologischen Dimension zum Beispiel sind Zielkonflikte in vielen Bereichen möglich. So kann das ökologische Ziel der Einführung des papierlosen Büros erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter und deren Gesundheit haben, da sich die Menge der Bildschirmarbeit wesentlich erhöht und damit mit dem Ziel der Verbesserung der Arbeitssituation konkurriert. Diese Art der Zielkonflikte gilt es in geeigneter Form zu institutionalisieren, um sie lösen zu können.

Nicht zuletzt ist es notwendig, die wirtschaftlich-finanzielle Seite der Unternehmenspolitik, die bei der Vorgehensweise des Body Shops in den Hintergrund gerät, nicht aus den Augen zu verlieren. Denn Maßnahmen zur Verbesserung im ökologischen und sozialen Bereich werden sich auch immer an ihrer wirtschaftlichen Effizienz messen lassen müssen, um für Unternehmen sinnvoll zu sein.

Ausblick

Der vorliegende Text sollte verdeutlichen, inwiefern es für ein Unternehmen im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmenspolitik vorteilhaft sein kann, auch die soziale Dimension betrieblichen Handelns zu betrachten und beispielhaft Möglichkeiten aufzeigen, diese durch ein Sozial-Audit in unternehmerische Entscheidungen einzubeziehen.

Erste Ansätze, zusätzlich zur wirtschaftlichen Dimension auch ökologische und soziale Aspekte zu integrieren, zeigen jedoch deutlich die Defizite, die bisher in diesem Bereich existieren. Zum einen fehlt es an geeigneten Managementinstrumenten, die eine integrierte Bearbeitung aller drei Dimensionen, der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen, ermöglichen, zum anderen werden bei ersten durchgeführten Ansätzen Interdependenzen zwischen den einzelnen Dimensionen nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt und keine Möglichkeiten identifiziert, Zielkonflikte in geeigneter Form zu bearbeiten. Diese Probleme gilt es anzugehen, um eine Umsetzung nachhaltiger Unternehmenspolitik, die dem Drei-Säulen-Konzept verpflichtet ist, zu ermöglichen.

Endnoten

- (1) Neben dem 3-Säulen-Konzept wird Nachhaltigkeit auch als Pfadmodell diskutiert (vgl. z.B. Becker et al. 1997), diese Betrachtungsweise wird hier jedoch vernachlässigt.
- (2) Eigene Darstellung, in Anlehnung an Cooper 1994, S. 11
- (3) Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schneidewind et al. 1997, S. 28
- (4) Vgl. Desiato/Scheidt 1997, S. 36f.
- (5) Vgl. Devries 1997
- (6) Vgl. Ferber/Ferber 1991
- (7) Vgl. hierzu allgemein Teichert 1995
- (8) Vgl. Freeman 1984, S. 46; dies entspricht dem weitestgehenden Verständnis von Stakeholdern; andere Modelle definieren als Stakeholder nur solche Akteure, ohne deren Unterstützung die Organisation nicht mehr bestehen könnte (vgl. Freeman 1984, S. 31) oder nur solche Gruppen, die in einem expliziten oder impliziten Vertragsverhältnis mit dem Unternehmen stehen (vgl. Hummel/Schmidt 1997, S. 13)
- (9) Vgl. Hummel/Schmidt 1997, S. 13
- (10) Vorstellbar wären hier neben Auditierungsverfahren als betriebsübergreifendem Konzept z.B. die Beteiligung von Stakeholdern an der betrieblichen Forschung und Entwicklung oder auf Produktebene an einer sozial-ökologische Folgenabschätzungen etc.
- (11) Vgl. Zadek et al. 1997, S. 84ff
- (12) SustainAbility Ltd. 1996, o. S.
- (13) Bei besonders großen Stakeholder-Gruppen wie z.B. bei den Kunden, oder bei großen Unternehmen die Mitarbeiter, wird man sich auf Stichproben beschränken müssen.
- (14) Eigene Darstellung, in Anlehnung an The Body Shop International 1997, S. 8
- (15) Vgl. hierzu auch Zadek et al. 1997, S. 42ff, der Qualitätsanforderungen an soziale und ethische Auditierungs- und Berichtsverfahren aufstellt

(16) Vgl. Zadek et al. 1997, S. 19f.

(17) Als Beispiel für solche Abschottungen kann die Chemieindustrie gelten, die zunächst gesellschaftliche Entwicklungen und auch Bedürfnisse gewerblich-industrieller Abnehmer vollkommen ignorierte. Erst in jüngster Zeit geht man wegen erheblicher Imageprobleme und wirtschaftlicher Schwierigkeiten dazu über, insbesondere auch Stakeholder-Interessen in die Unternehmenspolitik einzubeziehen (vgl. Heine/Mautz 1996)

(18) Vgl. z.B. Gellrich et al. 1997; Gröner/Zapf 1998

(19) Vgl. The Body Shop International plc 1997

Literatur

Becker, E./Th. Jahn/I. Stiess/P. Wehling (1997): Sustainability: A Cross-Disciplinary Concept for Social Transformations. MOST Policy Papers 6, Paris

Cooper, R. (1994): Cost Management in Confrontation Strategy: Lessons from Japan. Case, Harvard Business School. Boston

Desiato, S./L.-G. Scheidt (1997): Shareholder Value und Ökologie aus der Sicht eines Unternehmens am Beispiel der SONY Corporation. In: Hummel, J./J. Schmidt (Hg.): Shareholder Value und Ökologie. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 44, St. Gallen, S. 31-42

Devries, J. (1997): Verbraucher und Verantwortung. Ergebnisse der imug-Emnid-Studie "Verbraucher und Verantwortung 1996", Hannover, imug Arbeitspapier 1/97

Ferber, C.v./L.v. Ferber (1991): Gesundheitszirkel - eine Strategie zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. In: Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V. (Hg.): Sozialer Fortschritt, H. 12, Jg. 40, S. 293-297

Freeman, R. (1984): Strategic Management - A Stakeholder Approach, Marshfield

Gellrich, C./A. Luig/R. Pfriem (1997): Ökologische Unternehmenspolitik: von der Implementation zur Fähigkeitsentwicklung. In: Birke, M./C. Burschel/M. Schwarz, S. (Hg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung - Organisationswandel - Mikropolitik. München u.a., S. 523-562

Gröner, S./Zapf, M. (1998): Unternehmen, Stakeholder und Umweltschutz. In: UmweltWirtschaftsForum, 6. Jg., H. 1. März 1998, S. 52-57

Heine, H./R. Mautz (1995): Öffnung der Wagenburg?: Antworten von Chemiemanagern auf ökologische Kritik. Berlin

Hummel, J./J. Schmidt (Hg.) (1997): Shareholder Value und Ökologie. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 44, St. Gallen

Schneidewind, U./J. Hummel/F. Belz (1997): Wettbewerbsgerechtes und nachhaltiges Umweltmanagement: Von der Vision zur Transformation - Initiierung ökologischer Wandlungsprozesse durch COSY-Workshops. IWÖ-Diskussionspapier Nr. 43, St. Gallen

SustainAbility Ltd. (1996): From EMAS to SMAS.

<http://www.epe.be/epe/html/main/fworkbooks.html>

Teichert, V. (1995): Perspektiven sozial-ökologischer Bilanzierung. Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

The Body Shop International plc (1997): Values Report 1997, Mansfield

Zadek, S./P. Pruzan/R. Evans (1997): Building Corporate AccountAbility. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting. London