

Winistörfer, Perrin,  
Teuscher, Forel

# **Management der sozialen Verantwortung in Unternehmen**

Leitfaden zur Umsetzung

**HANSER**

# Inhalt

1	Einleitung.....	1
	Zur Verwendung des Leitfadens.....	3
2	Ein Bezugsrahmen für das Management sozialer Themen.....	5
3	Orientierung an Stakeholdern.....	17
	TEIL A-Einstieg.....	25
4	Ausgangslage klären.....	27
	4.1 Überblick.....	27
	<b>4.2 Schritt 1: Standort bestimmen</b> .....	29
	4.2.1 Bestandsaufnahme der sozialen Leistung im Unternehmen.....	30
	4.2.2 Bestandsaufnahme der sozialen Leistung bei Mitbewerbern.....	35
	4.2.3 Analyse weiterer Stakeholder.....	37
	<b>4.3 Schritt 2: Nutzen identifizieren</b> .....	38
	<b>4.4 Schritt 3: Vorgehen festlegen</b> .....	45
	TEIL B - Soziale Themen im Führungszyklus.....	49
5	Stakeholder und soziale Themen identifizieren.....	51
	<b>5.1 Überblick</b> .....	51
	<b>5.2 Grundlagen</b> .....	54
	<b>5.3 Schritt 1: Stakeholder identifizieren, ordnen und charakterisieren</b> .....	59
	5.3.1 Stakeholder identifizieren.....	59
	5.3.2 Stakeholder ordnen.....	62
	5.3.3 Stakeholder charakterisieren.....	65
	<b>5.4 Schritt 2: Relevante Themen identifizieren</b> .....	67
	5.4.1 Stakeholdererwartungen als Zugang zu sozialen Themen.....	68
	5.4.2 Analyse von Mitbewerbern als Zugang zu sozialen Themen.....	75
	5.4.3 Analyse der Medienlandschaft als Zugang zu sozialen Themen.....	75
	5.4.4 Analyse der Wertschöpfungskette als Zugang zu sozialen Themen.....	77
	5.4.6 Analyse freiwilliger Normen als Zugang zu sozialen Themen.....	78
	5.4.7 Analyse des Unternehmens auf Verstöße gegen formelle und informelle Normen als Zugang zu sozialen Themen.....	80
	5.4.8 Analyse von Zukunftsstudien und langfristigen Trends als Zugang zu sozialen Themen ...	80

5.5	<b>Schritt 3: Themen charakterisieren und priorisieren</b> .....	83
5.5.1	Relevante Themen charakterisieren.....	83
5.5.2	Themen priorisieren.....	86
6	<b>Prinzipien entwickeln</b> .....	91
6.1	<b>Überblick</b> .....	91
6.2	<b>Grundlagen</b> .....	93
6.3	<b>Entwicklung des Leitbilds</b> .....	99
6.4	<b>Schritt 1: Prinzipien im Unternehmen analysieren</b> .....	100
6.5	<b>Schritt 2: Grundlagen erarbeiten</b> .....	102
6.6	<b>Schritt 3: Leitbild formulieren</b> .....	105
7	<b>Strategien zu sozialen Themen entwickeln</b> .....	113
7.1	<b>Überblick</b> .....	113
7.2	<b>Grundlagen</b> .....	115
7.3	<b>Schritt 1: Bestehende Strategie analysieren</b> .....	118
7.3.1	Analyse der geübten Strategien auf der Basis von Prinzipien, Prozessen und Wirkungen	119
7.3.2	Position im Branchenvergleich als Kurzfassung der Strategieanalyse.....	135
7.3.3	SWOT-Analyse zu einem sozialen Thema.....	136
7.4	<b>Schritt 2: Strategieoptionen entwickeln und bewerten</b> .....	140
7.4.1	Strategieoptionen entwickeln.....	141
7.4.2	Strategieoptionen bewerten.....	142
7.5	<b>Schritt 3: Strategie ausarbeiten</b> .....	144
8	<b>Strategieumsetzung zu sozialen Themen planen</b> .....	151
8.1	<b>Überblick</b> .....	151
8.2	<b>Grundlagen</b> .....	153
8.3	<b>Schritt 1: Operative Ziele zu sozialen Themen festlegen</b> .....	157
8.4	<b>Schritt 2: Indikatoren definieren</b> .....	161
8.5	<b>Schritt 3: Maßnahmen entwickeln</b> .....	168
9	<b>Struktur und Kultur entwickeln</b> .....	173
9.1	<b>Überblick</b> .....	173
9.2	<b>Grundlagen</b> .....	175
9.3	<b>Schritt 1: Strukturen anpassen</b> .....	177
9.3.1	Verantwortung auf der Leitungsebene festlegen.....	177
9.3.2	Die Zuständigkeit für die Aufgaben regeln.....	180
9.4	<b>Schritt 2: Kultur entwickeln</b> .....	188
9.4.1	Bestehende Kultur beurteilen und Barrieren identifizieren.....	189
9.4.2	Problembewusstsein entwickeln und Kompetenzen aufbauen.....	195
10	<b>Mit Stakeholdern interagieren</b> .....	201
10.1	<b>Überblick</b> .....	201
10.2	<b>Grundlagen</b> .....	203
10.3	<b>Schritt 1: Stakeholder priorisieren</b> .....	203
10.4	<b>Schritt 2: Ziele und Umfang der Stakeholderinteraktion definieren</b> .....	207
10.5	<b>Schritt 3: Stakeholderinteraktion planen und umsetzen</b> .....	210

11	Leistung zu sozialen Themen überprüfen.....	221
11.1	Überblick.....	221
11.2	Grundlagen.....	222
11.3	Schritt 1: Soll-Ist-Vergleich durchführen und Abweichungen identifizieren.....	223
11.4	Schritt 2: Abweichungen analysieren und erläutern.....	225
11.5	Schritt 3: Korrigierende und vorbeugende Maßnahmen vorschlagen.....	228
12	<b>Leistung bewerten</b> .....	231
12.1	Überblick.....	231
12.2	Grundlagen.....	232
12.3	Schritt 1: Relevante Informationen aufbereiten.....	233
12.4	Schritt 2: Bewertung durchführen.....	236
12.5	Schritt 3: Änderungen veranlassen.....	237
TEIL C-Soziale Themen in ausgewählten Funktionen.....		241
13	<b>Beschaffung</b> .....	243
13.1	Überblick.....	244
13.2	Grundlagen.....	246
13.3	Schritt 1: Beschaffung analysieren.....	248
13.4	Schritt 2: Politik und Richtlinien formulieren.....	255
13.5	Schritt 3: Soziale Themen in den eigenen Beschaffungsabläufen implementieren. ...	258
13.5.1	Interne Verankerung und Schulungen.....	258
13.5.2	Lieferantenbeurteilung.....	260
13.5.3	Produktbeurteilung.....	260
13.5.4	Risikobasierte Maßnahmendefinition.....	262
13.6	Schritt 4: Lieferantenmonitoring und Qualifikation realisieren.....	264
13.7	Schritt 5: Überprüfung und Berichterstattung entwickeln.....	269
14	<b>Personalmanagement</b> .....	273
14.1	Überblick.....	274
14.2	Grundlagen.....	276
14.3	Schritt 1: Soziale Themen im Personalmanagement analysieren.....	283
14.4	Schritt 2: Soziale Themen in die Personalstrategie integrieren.....	286
14.5	Schritt 3: Soziale Themen in die Teilfunktionen des Personalmanagements integrieren.....	290
14.6	Schritt 4: Soziale Themen im Personalcontrolling abbilden.....	294
15	<b>Forschung und Entwicklung</b> .....	297
15.1	Überblick.....	<b>-298</b>
15.2	Grundlagen.....	300
15.3	Schritt 1: Innovationspotenzial bestimmen.....	306
15.4	Schritt 2: Ideen gewinnen.....	<b>309</b>
15.5	Schritt 3: Ideen auswählen.....	312
15.6	Schritt 4: Innovationen umsetzen.....	315

16	Kommunikation.....	317
16.1	Überblick.....	318
16.2	Grundlagen.....	320
16.3	Schritt 1: Kommunikation zu sozialen Themen analysieren.....	329
16.4	Schritt 2: Kommunikation zu sozialen Themen planen und umsetzen.....	332
16.5	Schritt 3: Kommunikation zu sozialen Themen überprüfen.....	335
	ANHANG.....	339
A1	Der Leitfaden als Ergebnis eines Forschungsprojekts.....	339
A2	Die am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmen.....	341
A2.1	Ernst Schweizer AG.....	341
A2.2	Microsoft Schweiz GmbH.....	342
A2.3	Sulzer AG.....	343
A2.4	Spital Zofingen AG.....	344
A3	Autoren.....	347
A4	Auswahl von freiwilligen Standards.....	349
A5	Interaktionsformen für den Austausch mit Stakeholdern.....	353
A6	Verzeichnis der Arbeitshilfen.....	358
A7	Quellenverzeichnis.....	360
A8	Informationen zur CD.....	369
A9	Register.....	371