

# Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

Effiziente CSR fördert Nachhaltigkeit



**Unser Autor:** Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Geschäftsführer Prof. Binner Akademie Management Qualifikation, Schützenallee 1, 30519 Hannover, Telefon: (0511) 84 86 48 – 120, E-Mail: binner@pbaka.de, Internet: pbaka.de

Im Jahr 2010 wurde die „ISO 26000 – Guidance on social responsibility“ als internationale Norm veröffentlicht. Diese Norm will Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung der Handlungsfelder der Corporate Social Responsibility unterstützen.

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt allgemein die Verantwortung eines Unternehmens für nachhaltiges Management in ökonomischer, ökologischer, sozialer und gesellschaftlicher Hinsicht. Die Vielfalt an Unternehmen und Märkten führt zu unterschiedlichen Auslegungen des Begriffs. Als Orientierung definiert die Europäische Kommission CSR folgendermaßen:

„Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility/CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehung zu den Stakeholdern zu integrieren.“

Die ISO 26000 ist keine zertifizierbare Managementsystem-Norm wie ISO 9001 oder ISO 14001. Sie beruht auf Freiwilligkeit und kann nicht zur Prüfung der Leistungen von Corporate Social Responsibility herangezogen werden.

Die Professor Binner Akademie in Hannover hat ein integriertes Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungswerkzeug entwickelt, das in Form einer Initial- und Detailnachhaltigkeitsberatung die Anwen-

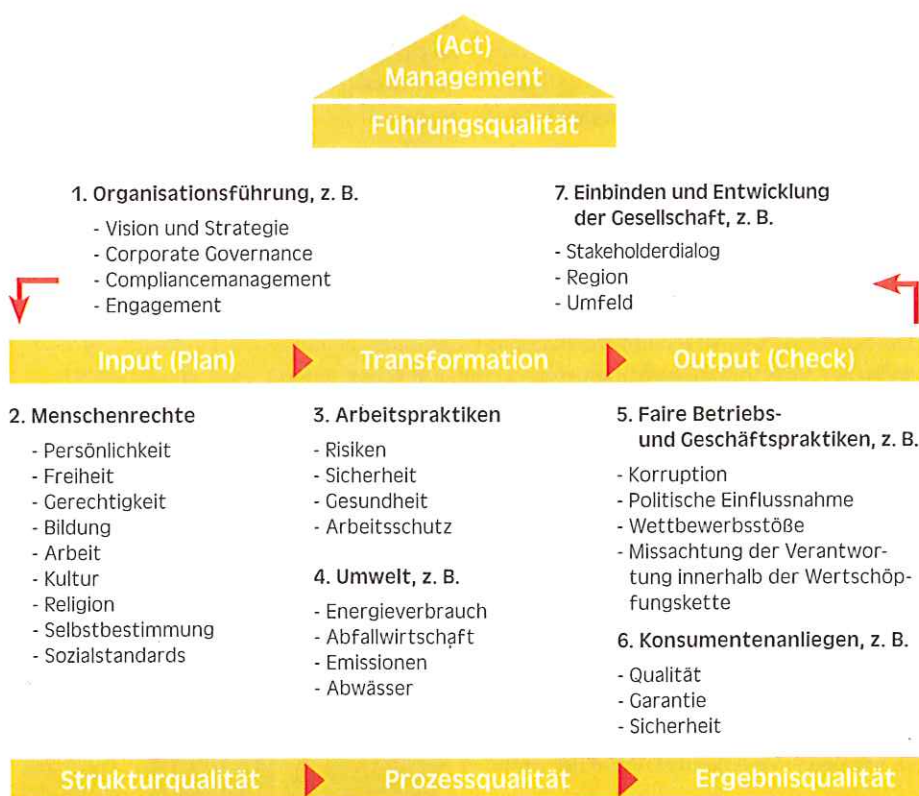


Abbildung 1: Kernthemen eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems nach ISO 26000

der wesentlich dabei unterstützt, gleich beide Fragestellungen optimal zu lösen. Zum einen also ein effektives Nachhaltigkeitsmanagementsystem nach der ISO 26000 einzuführen, zum zweiten über die CSR-Handlungsfeldanalysen die Nachhaltigkeitsindikatoren zu verbessern und für den Nachhaltigkeitsbericht die Nachweise zu dokumentieren.

## Inhalt und Struktur der ISO 26000

Die ISO 26000 informiert über die Grundsätze der gesellschaftlichen Verantwortung und über Möglichkeiten, gesellschaftlich verantwortliches Verhalten in Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsbelange in bestehende Organisationsstrategien, -Sys-

teme, -Praktiken und -prozesse einfließen zu lassen. Die bisherigen Entwicklungslinien der ISO 26000 identifizieren sieben Kernthemen der sozialen Verantwortung von Organisationen und beschreiben dazu leitende Prinzipien sowie spezifische Handlungsfelder und Aktivitäten in diesen Bereichen.

Die sieben Kernthemen eines übergeordneten Nachhaltigkeitsmanagementsystems nach der ISO 26000 sind in Abbildung 1 innerhalb des MITO-Modells dargestellt. Dieses MITO-Modell bildet den in vielen Normen und Regelwerken vorgeschriebenen prozessorientierten Ansatz im Sinne eines kybernetischen Regelkreismodells über die 4 Segmente „Management, Input, Transformation, Output“ ab.

Zu jedem der einzelnen Kernthemen (s. Abb. 1) gibt es detaillierte MITO-Audit-Checklisten, mit der die Anwender viele Anforderungen der Norm compliance gerecht abarbeiten können. Aus der Beantwortung der Fragestellungen und der grafischen Darstellung der Ergebnisse durch das MITO-Methoden-Tool über ein Portfoliodiagramm wird der Handlungsbedarf in Bezug auf Ziele-, Maßnahmen- und Kennzahlvorgaben deutlich.

Beim MITO-Methoden-Tool handelt es sich um eine MS-Office oder SharePoint-Anwendung, in der eine ganze Anzahl von – in der Literatur als japanische Managementmethoden bezeichneten – Problemlösungswerkzeugen miteinander über den MITO-Modell-Ordnungs- und Anwendungsrahmen in einem übergeordneten Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungszyklus verknüpft sind.

Gleichzeitig wird dabei der PDCA-Verbesserungskreislauf abgebildet. Enthalten in der Toolfunktionalität sind verschiedenartige Portfolio-, Affinitäts-, Matrix-, Sensitivitäts-, Korrelations- und Relationsdiagramme und -bäume, erweiterte Nutzwert- und Wirkungsanalysen, FMEA- und PDCA sowie Reifegradbewertungsmodelle. Im Mittelpunkt stehen zielführende Problemlösungsvorgaben und die Wissensvermittlung bei Anwendung dieser verschiedenen Managementmethoden auf der Grundlage von Referenzchecklisten, -Portfolios und -Prozessen. Weiter bildet das MITO-Methoden-Tool auch unterschiedlichste bereits vorhandene oder auch noch selbst zu entwickelnde Evaluierungs-, Assessments- und Reifegradmodelle ab, die ebenfalls über den PDCA-Zyklus umgesetzt werden. Inte-

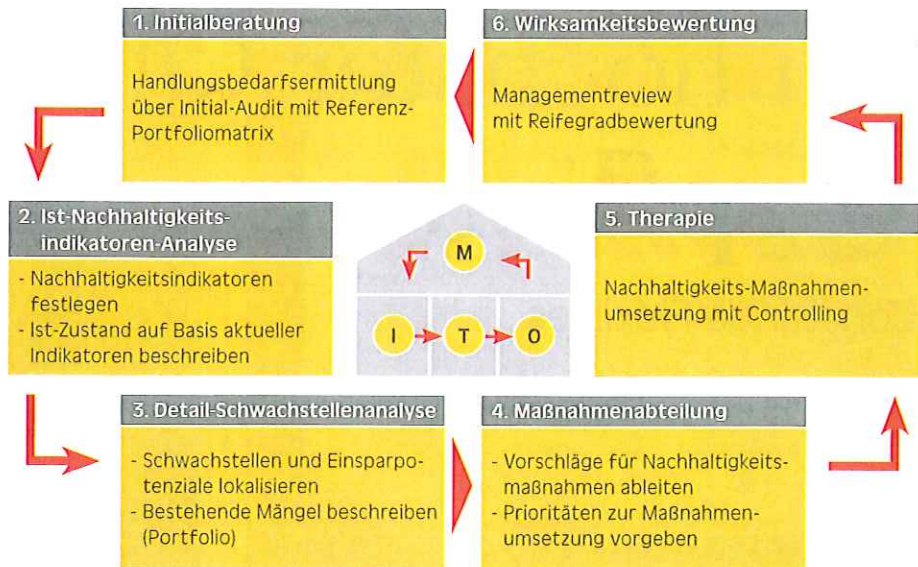


Abbildung 2: Systematische MITO-gestützte Nachhaltigkeitsberatung

griert sind Quick Check-Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben- und Problemstellungen.

### MITO-gestützte Initial- und Detailnachhaltigkeitsberatung

Nach der Einführung bzw. Implementierung dieses Nachhaltigkeitsmanagementsystems nach ISO 26000 können die geschaffenen Managementsystemstrukturen für die Optimierung der Nachhaltigkeit MITO-Tool-gestützt Verwendung finden. Dies erfolgt in Abbildung 2 in der dort gezeigten Vorgehensweise in 6 Schritten.

Auch hierfür existieren wieder Best-Practice Initialaudit-Checklisten. Als erstes werden in Schritt 1 in QM-Form eines Initialaudits die Hauptansatzpunkte zur Nachhaltigkeitseffizienzsteigerung abgeleitet, gleichzeitig muss in Schritt 2 aber auch eine Ist-Nachhaltigkeitsindikatorenanalyse durchgeführt werden, um ein exaktes Mengen- und Kostengerüst der Ist-Nachhaltigkeitsindikatoren zu erhalten.

Anschließend können mit den bereitgestellten Detail-Schwachstelle-Analyseportfolios in Schritt 3 die Nachhaltigkeitspotenziale exakt lokalisiert und bestehende Mängel dokumentiert werden. Danach schließt sich in Schritt 4 die Umsetzung mit Maßnahmenableitungen an. Auch hierfür existieren Best-Practice-Maßnahmenkataloge, die kaskadenförmig den Mängeln, Zielen und Mitarbeitern zugeordnet werden. Im Schritt 5 folgt die

Maßnahmenumsetzung entsprechend der vorgegebenen Relationsdiagramme, die die Kaskadenverknüpfung ab Handlungsableitung abbilden, die abschließende Wirksamkeitsbewertung in Schritt 6 kann über eine ganze Anzahl unterschiedlicher Bewertungsmodelle, die frei konfigurierbar sind, vorgenommen werden. Das MITO-Methoden-Tool bietet auch die Möglichkeit der Ermittlung eines Energieeffizienzreifegrades als Benchmark Instrument für Vergleich mit anderen Unternehmen.

### Zusammenfassung

Mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools lassen sich Nachhaltigkeitsverbesserungspotenziale identifizieren und entsprechend der inhaltlichen Ausprägung geeignete Maßnahmen zur Nachhaltigkeitssteigerung ableiten. Hierbei findet konsequent das Regelkreisprinzip Anwendung.

Die notwendige Nachhaltigkeitsanalyse wird jetzt von den einzelnen Mitarbeitern qualitativ wesentlich hochwertiger ausgeführt, weil die MITO-Methodenvorgabe über Referenzportfolios eine klare Abarbeitung der notwendigen Tätigkeiten gewährleistet.

Ein weiterer Nutzen ist ein gezielter Wissensspeicheraufbau, der das innovationsbezogene Erfahrungs- und Kompetenzwissen von allen Mitarbeitern über unterschiedlichste Projekte und Kundenaufträge in strukturierter Form prozessorientiert dokumentiert. Bei neuen Aufgabenstellungen können die Mitarbeiter auf dieses Erfahrungswissen direkt zugreifen.