

Leitfaden zur Förderung von CSR im Baugewerbe



gefördert von der Europäischen Kommission
GD Unternehmen und Industrie

Finanzhilfsvereinbarung Nr. SI2.ACGRACE020970800

Juli 2010



gefördert von der Europäischen Kommission
GD Unternehmen und Industrie
Finanzhilfvereinbarung Nr. SI2.ACGRACE020970800

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
1. Einleitung	6
2. Das Modell der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.....	8
3. CSR in der Praxis	
3.1 Gesundheit und Sicherheit.....	11
3.2 Umweltverträglichkeit.....	22
3.3 Verantwortung in der Lieferkette	33
3.4 Chancengleichheit.....	41
4. Die Rolle von Ämtern und Behörden	50
5. Die Rolle von Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden	51
6. Managementsystemstandards	52

Zusammenfassung

Soziale und ökologische Verantwortung waren lange Zeit beschränkt auf vereinzelte Initiativen weniger Unternehmen. In den letzten Jahren jedoch hat die unternehmerische Verantwortung oder Corporate Social Responsibility (CSR) ihren Weg in den Wirtschaftsalltag gefunden. Eine steigende Zahl von Unternehmen befasst sich heutzutage mit der Integration von CSR in ihr Kerngeschäft: Das von der Europäischen Kommission mitfinanzierte Projekt „BRC – Building Responsible Competitiveness“ soll die gesellschaftliche Verantwortung im Baugewerbe fördern.

Neue Studien, wie der Bericht der Stiglitz-Sen-Fitoussi Kommission¹, und die neuesten Mitteilungen der Europäischen Kommission konzentrieren sich auf die Notwendigkeit, ein Wirtschaftsmodell hinter sich zu lassen, das lediglich auf Wirtschaftswachstum basiert. Das Bewusstsein für die Zusammenhänge zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und langfristiger Wertschöpfung soll damit geschärft werden. Ein Bekenntnis zu CSR-Prinzipien kann als ein grundlegender Faktor für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und zukünftiges Wachstum betrachtet werden.

Dieses 18-monatige Projektband in einem Multistakeholder-Verfahren² verschiedene Bauunternehmen (sowohl Generalunternehmen als auch Klein- und Mittelbetriebe, die Teil der Lieferkette sind), relevante externe Stakeholder (Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Universitäten) sowie Partnerorganisationen aus fünf europäischen Ländern (Italien, Spanien, Österreich, Ungarn und Portugal) mit ein.

Das in diesem Projekt ausgearbeitete Infopaket, darunter der Unternehmensleitfaden, hat das Ziel zu zeigen, dass umfassendes gesellschaftlich verantwortungsvolles Verhalten die Wettbewerbsfähigkeit im Baugewerbe und der Region fördert.

Die Datenbasis dieses Projektes bildet eine eingehende Analyse von 44 Unternehmensbeispielen nach dem Modell der „Sozialen Wertschöpfungskette“ (Porter) in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit, Umweltverträglichkeit, Verantwortung in der Lieferkette und Chancengleichheit. Die Analyse basiert auf der Annahme eines konstanten Austausches zwischen einem Unternehmen und seinem externen Umfeld. Auf dieses Wechselspiel wird im Leitfaden bei der Analyse der Vorzeigebispiele Bezug genommen. Der Leitfaden hebt Kosten und Nutzen der Maßnahmen und Faktoren, die die Einführung von sozialverantwortlichen Maßnahmen erleichtern beziehungsweise erschweren, sowie die Vorteile für die Gesellschaft hervor. Dieses Modell ermöglicht es, über eine Vorstellung hinwegzukommen, laut derer CSR und Wirtschaftlichkeit zwei voneinander getrennte Dimensionen sind und trägt zum logischen und operativen Zusammenschluss dieser zwei Bereiche bei. Der Leitfaden wurde in Zusammenarbeit mit Unternehmen aus dem Baugewerbe und deren Stakeholdern entwickelt.

¹ Bericht der internationalen Kommission zur Messung von Wirtschaftsleistung und sozialem Fortschritt, auf Initiative der französischen Regierung und zur Erforschung einer metrischen Alternative zum BIP: www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf

² Stakeholder werden definiert als „jede Gruppe oder jede Einzelperson, die das Erreichen der Ziele eines Unternehmens beeinflusst oder davon beeinflusst wird“, Freeman, R.E., „Strategic Management: a stakeholder approach“, Pitman, Boston, 1984

Gesundheit und Sicherheit

Aufgrund der besonderen Umfeldfaktoren und Arbeitsabläufe im Baugewerbe (intensive Beanspruchung der Arbeitskraft, Unfallrisiko, usw.), spielen Gesundheits- und Sicherheitsfragen eine entscheidende Rolle für die betriebliche Leistung von Unternehmen.

Gesundheits- und Sicherheitsfragen verzeichnen einen hohen Grad an politischer Aufmerksamkeit und unterliegen strengen Regulierungen. Sind Unternehmen in der Lage, zukünftige Rechtsentwicklungen vorauszusehen und frühzeitig zu reagieren, können sie einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen generieren. Bei rasch zu vollziehenden Gesetzesänderungen können die Produktivität aufrecht erhalten und Kosten im Zuge kurzfristiger Adaptionen der Bestimmungen vermieden werden.

Außerdem erhöht die Anwendung nachhaltiger Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen die Effizienz und das Mitarbeiterwohlbefinden und damit wiederum die Produktivität des gesamten Unternehmens. Zudem hat die Reduktion von Verletzungen und deren Folgekosten (Strafen, Sozialversicherung, Abwesenheit, Ausfall) direkten Einfluss auf die betriebliche Leistung.

Zielgerichtete Lösungsansätze zur Bewältigung von Gesundheits- und Sicherheitsproblemen können sein:

- Mitarbeiterschulungen, um das Bewusstsein für Gesundheits- und Sicherheitsfragen zu steigern, speziell für anderssprachige MitarbeiterInnen (siehe S. 13);
- Kontrollsysteme zur Gewährleistung der Sicherheitsstandards, sowohl im Unternehmen als auch entlang der Lieferkette (siehe S. 16);
- Nutzung von den Sicherheitsstandards entsprechender, moderner Ausrüstung (siehe S. 16);
- erhöhte Transparenz und Kontrolle der Lieferkette (siehe S. 16);
- Verbesserung der Mitarbeitergesundheit durch Bewegungsprogramme (siehe S. 17);
- Partnerschaften mit externen BeraterInnen und ExpertInnen zur Bewertung und Optimierung von Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen (siehe S. 18);
- Verwendung von nicht-gesundheitsschädlichen Baumaterialien (siehe S. 18).

Umweltverträglichkeit

Der Begriff Umweltverträglichkeit umfasst mehrere Themen: von der CO₂-Reduktion oder Wiederverwertung von Abfall über Lärmbelästigung bis hin zur ästhetischen Anpassung von Bauwerken an deren Umgebung.

Laut der Europäischen Kommission sind Bauten für mehr als 40% des Gesamtenergieverbrauchs der Europäischen Union verantwortlich und machen das Baugewerbe damit zu einem wichtigen strategischen Sektor für erfolgreiche Umweltpolitik.

Speziell angesichts nationaler Regierungsziele bezüglich der Reduktion von CO₂-Emissionen und steigender öffentlicher Forderung nach ökologischer Nachhaltigkeit (z.B. Energieeffizienz) beinhaltet der Bereich Umweltverträglichkeit bedeutende Herausforderungen und Chancen für Bauunternehmen. Zusätzlich eröffnen umweltverträgliche Produktinnovationen neue Märkte und ermöglichen die Erschließung neuer Kundengruppen.

Möglichkeiten, sich mit diesen Themen zu befassen:

- Entwicklung umweltverträglicher Bauwerke (green buildings) (siehe S. 24);
- nachhaltiges Management von Bauprozessen und Materiallebenszyklen, um Ressourceneffizienz, Abfallmanagement, Transport, etc. zu optimieren (siehe S. 25);
- Einführung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette (siehe S. 27);
- Einbeziehung der Stakeholder, um die Anwendung nachhaltiger Maßnahmen während des genannten Arbeitsprozesses sicherzustellen, etwa durch Verwendung moderner Ausrüstung (siehe S. 28);
- Investitionen in Forschung und Entwicklung (siehe S. 29).

Verantwortung in der Lieferkette

Eine Besonderheit des Baugewerbes ist, dass zahlreiche unterschiedliche Akteure zum Produktionsprozess beitragen. Die komplexe Zusammensetzung der Lieferkette, die aus einzelnen Bauunternehmen besteht, sowie der hohe Zuliefereranteil unterstreichen die Bedeutung von verantwortungsvollem Management der Lieferkette in diesem Gewerbe. Verantwortungsvolles Zuliefermanagement wird durch die Einhaltung von Gesellschafts-, Umwelt- und Qualitätsstandards während des Produktionsprozesses sichergestellt und steigert somit die Wettbewerbsfähigkeit.

Maßnahmen für eine höhere Transparenz und Kontrolle der Lieferkette:

- verantwortungsbewusste Auswahl der Zulieferer mittels diverser CSR-Kriterien und entsprechenden Implementierungsmechanismen (siehe S. 35);
- Kontroll- und Auswertungssysteme für Zulieferer (siehe S. 36);
- Bewusstseinssteigerung und aktive Bindung der Zulieferer an verantwortungsvolles Verhalten (siehe S. 37);
- Beschränkung der Anzahl von Zulieferern (siehe S. 37).

Chancengleichheit

Chancengleichheit beschäftigt sich mit der Wertschätzung von Menschen, unabhängig von Geschlecht, Herkunft, ethnischer Zugehörigkeit, Alter oder anderen Kriterien. Insofern stellen gesellschaftliche Trends, wie der demografische Wandel, das höhere Bildungsniveau von Frauen oder die Migrationsentwicklung Herausforderungen für Personalrecruiting- und Personalverwaltungsverfahren dar. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die Strategien zum Umgang mit Diversität nutzen, erkannt haben, dass die Vielfalt im Unternehmen Innovation und Kreativität fördert, was für die betriebliche Leistung und Entwicklung notwendig ist ³.

Folgende Lösungsansätze sollen bei der Umsetzung von Chancengleichheit unterstützen:

- Integration von Gleichberechtigungsmaßnahmen in die organisatorischen Grundsätze und in die interne Betriebsführung des Unternehmens (siehe S. 43);
- Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Schaffung entsprechender Strukturen und Förderungen, etwa flexible Arbeitszeiten, Schulungen zur Reintegration nach der Karenz oder finanzielle Zuwendungen (siehe S. 45).

Das folgende Kapitel des Leitfadens bietet eine eingehende Analyse von Kosten und Nutzen der Einführung obiger CSR-Strategien und präsentiert zahlreiche Umsetzungsbeispiele von Bauunternehmen aus ganz Europa.

³ Zum Beispiel, unter www.csreurope.org/pages/en/mainstreamingdiversity.html

1. Einleitung

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des europäischen Projektes „Building Responsible Competitiveness“ (BRC) erstellt¹. In die theoretische Forschung und praktische Analyse wurden Stakeholder folgender fünf Länder miteingebunden: Italien, Spanien, Österreich, Ungarn und Portugal. Der Forschungsbereich wurde auf die vier CSR-Bereiche eingeschränkt: Gesundheit und Sicherheit, Verantwortung in der Lieferkette, Umweltverträglichkeit und Chancengleichheit.

Wie ist der Leitfaden zu verwenden?

Der Leitfaden ist für Unternehmen im Baugewerbe bestimmt und hat zum Ziel, den Einsatz von CSR voranzutreiben und wirtschaftliches Handeln in Einklang mit den Grundsätzen der Nachhaltigkeit zu bringen.

In diesem Zusammenhang wurde der folgende Leitfaden als Unterstützung für Unternehmen im Baugewerbe entwickelt und zeigt jene Faktoren, die zur Schaffung und Erhaltung von wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Wert beitragen. Bauunternehmen werden ermutigt, diesen Leitfaden als ein Werkzeug zur praktischen Umsetzung verantwortungsvollen wirtschaftlichen Handelns zu nutzen.

Der Leitfaden wurde unter Berücksichtigung der Erfahrungen von großen und kleinen Unternehmen entwickelt (ausgenommen sehr kleine mit weniger als 10 MitarbeiterInnen). Die konkreten Erfahrungen sowie die wirkungsvollsten Maßnahmen der Unternehmen wurden analysiert und als Best-Practice in den Guide eingebaut.

Für jeden der vier CSR-Bereiche bietet der Leitfaden zuerst einen kurzen theoretischen Überblick, basierend auf dem Dokument „CSR in the construction sector: state of the art and regulatory framework in the EU“². Danach wird das externe Umfeld von Unternehmen analysiert, um zu zeigen, mit welchen Maßnahmen dieses auf kritische Situationen im Unternehmensumfeld reagiert. Es wird auch das interne Umfeld eines Unternehmens analysiert. Dabei liegt der Schwerpunkt auf erleichternden und erschwerenden Aspekten, Nutzen und Kosten, die ein Unternehmen beeinflussen können. Der Leitfaden stellt mögliche Lösungsansätze für jeden der vier Bereiche dar. Zudem enthält er eine kurze Untersuchung der Rolle von Behörden, Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden, ebenso wie eine Darstellung der wichtigsten Managementnormen aus dem CSR-Bereich.

¹ BRC-Projekt – Building Responsible Competitiveness – Finanzhilfvereinbarung Nr. SI2.ACGRACE020970800. Das Projekt (welches 2008 startete und 2010 beendet wird) hatte als Ziel die Untersuchung der Beziehung zwischen dem Wert (ökonomisch und sozial), der vom Unternehmensumfeld erzielt wird und dem Gegenwert, der vom Sektor bis zum Ende des Produktionsprozesses an alle Stakeholder zurückgegeben wird

² Das Dokument ist die Kurzbeschreibung einer Untersuchung, die im ersten Teil des BRC Projektes (2009) ausgeführt wurde. Das Dokument ist zum Download verfügbar unter www.respect.at/brc

Methodik

Der Leitfaden ist das Resultat einer qualitativen Untersuchung, die im Rahmen des BRC-Projektes durchgeführt wurde. Die Partner des Projektes analysierten die 114 Praxisbeispiele innerhalb der vier Hauptbereiche. Die Best-Practices wurden dabei durch Online-Recherche, Konsultation von nationalen und internationalen CSR-Datenbanken, Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen und in manchen Fällen durch Interviews mit den Unternehmen erstellt.

Der Leitfaden basiert auf eingehender Analyse der 44 Best-Practices, anhand Porters theoretischem Modell der „Sozialen Wertschöpfungskette“ (kurz vorgestellt im nächsten Kapitel). Für die Auswahl der Best-Practices wurden folgende Kriterien herangezogen: Vollständigkeit der Fallstudie, Innovationspotential, Übertragbarkeit, Repräsentanz der vier analysierten CSR-Bereiche, aus einem der fünf beteiligten Länder sowie die Dominanz der Generalunternehmen über die Zulieferer, um sich auf den wichtigsten Teil des Produktions-prozesses zu konzentrieren und das Forschungsgebiet zu reduzieren.

Die Untersuchung wurde nach einem Multistakeholder-Verfahren durchgeführt, wobei verschiedene Stakeholder, wie Unternehmen, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Behörden, Generalunternehmen, Forschungsinstitute und Akademien, befragt wurden.

Zudem wurden die Inhalte des Leitfadens in Workshops mit relevanten Stakeholdern in allen fünf beteiligten Ländern weiter verbessert.

Terminologie

Für die Kategorisierung der Unternehmen wurde die Definition der Europäischen Kommission für Klein- und Mittelbetriebe genutzt: „Die Größenklasse der Mikrounternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen und/oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“³ Die zwei kritischen Parameter sind demnach die Anzahl der MitarbeiterInnen und der Jahresumsatz.

Diese Definition unterscheidet ein KMU von einem Großunternehmen (GU). Im vorliegenden Leitfaden wird die Definition Großunternehmen für Betriebe genutzt, die fast ausschließlich im eigenen Land tätig sind, während sich der Begriff multinationale Unternehmen (MNU) auf Betriebe und deren Abteilungen bezieht, die in verschiedenen Ländern tätig sind.

³ Empfehlung 2003/361/EG verabschiedet am 6. Mai 2003 von der Europäischen Kommission betreffend die Definition der KMU, welche die Empfehlung 96/280/EG vom 1. Jänner 2005 ersetzt hat.

2. Das Modell der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

Porter⁴ sagt: „Um CSR zu fördern, muss man den Zusammenhang zwischen Unternehmen und Gesellschaft umfassend verstehen und CSR in den Strategien und Tätigkeiten eines Unternehmens verankern.“ Die gegenseitige Abhängigkeit von Unternehmen und Gesellschaft setzt voraus, dass „sowohl betriebliche Entscheidungen als auch Sozialpolitik dem Prinzip des gemeinsamen Nutzens folgen“. Sprich, Entscheidungen müssen beiden Seiten nützen. „Um diese umfassenden Prinzipien praktisch anzuwenden, muss ein Unternehmen die soziale Perspektive in sein bestehendes Managementsystem integrieren.“

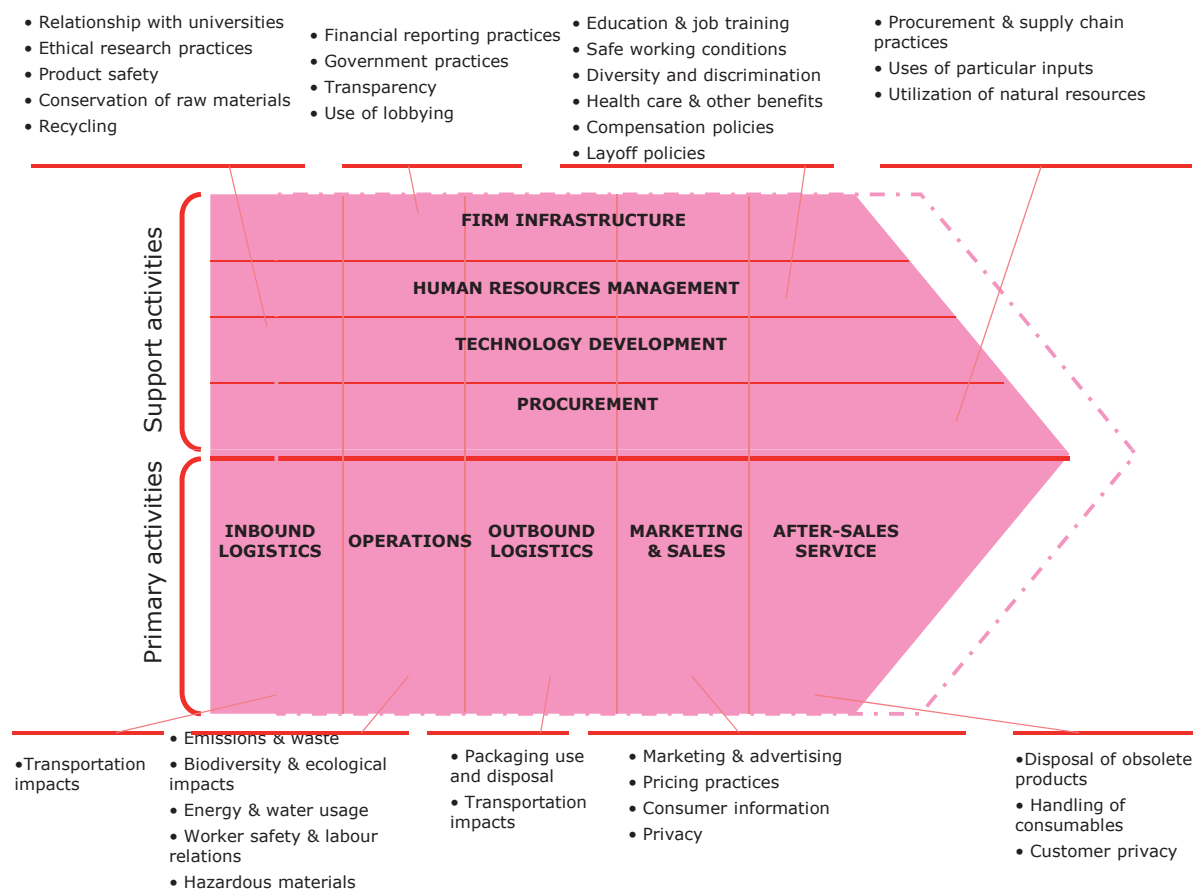


Abb.1: Porters Soziale Wertschöpfungskette

Quelle: M. E. Porter, M. R. Kaplan, „Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“, Harvard Business Review, Dezember 2006

4 M. E. Porter, M. R. Kaplan, „Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“, Harvard Business Review, Dezember 2006

Laut Porter nimmt die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmen und der Gesellschaft folgende zwei Formen an:

1. Ein Unternehmen beeinflusst die Gesellschaft durch seine täglichen Geschäftstätigkeiten: diese sind „Verknüpfungen von innen nach außen“. Praktisch jede Aktivität innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hat Einfluss auf die Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist und trägt im positiven oder negativen Sinne zur Entwicklung der Gesellschaft bei. Die traditionelle Wertschöpfungskette kann neu interpretiert werden, um die Prozesse und strategischen Herangehensweisen eines Unternehmens besser analysieren zu können.

2. Nicht nur, dass betriebliche Aktivitäten Einfluss auf die Gesellschaft haben, umgekehrt beeinflussen externe soziale Bedingungen auch die Unternehmen. Sie werden von Porter „Verknüpfungen von außen nach innen“ genannt. Jedes Unternehmen handelt im Wettbewerb, wodurch vor allem langfristig die Möglichkeiten der Strategiesetzung beeinflusst werden.

Abbildung 2 zeigt die Verbindung zwischen einem Unternehmen und seinem externen Umfeld, die sich in den „Verknüpfungen von innen nach außen“ (Zeitpunkt 1) und den „Verknüpfungen von außen nach innen“ (Zeitpunkt 2) zeigt.

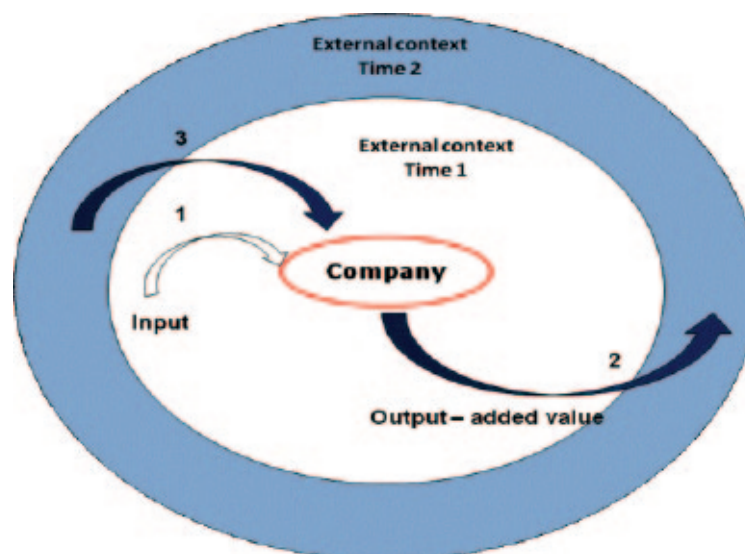


Abb. 2: Die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinem externen Umfeld
Quelle: BRC-Projekt

CMB Carpi (Italien - GU) war unter den ersten Unternehmen im Baugewerbe, die Porters Modell der "Sozialen Wertschöpfungskette" eingeführt haben, um auf eine logische Art und Weise die organisatorischen und betrieblichen Prozesse des Unternehmens zu analysieren. Das von CMB vorgeschlagene Modell ermöglicht eine effizientere Kontrolle der sozialen Basis, die Integration von Umweltschutz in den Produktionsbereich und die Leistungserbringung sowie ein verstärktes Bewusstsein der MitarbeiterInnen.

Das von CMB Carpi implementierte Projekt beschreibt den Wert, der durch die Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette erzeugt wird. Dadurch können die folgenden drei Fragen beantwortet werden: Läuft mein Unternehmen gut? Wie wird die Entwicklung des CSR-Programms vom Unternehmen angenommen? Welchen Einfluss hat das Unternehmen auf das soziale, ökonomische und ökologische Umfeld?

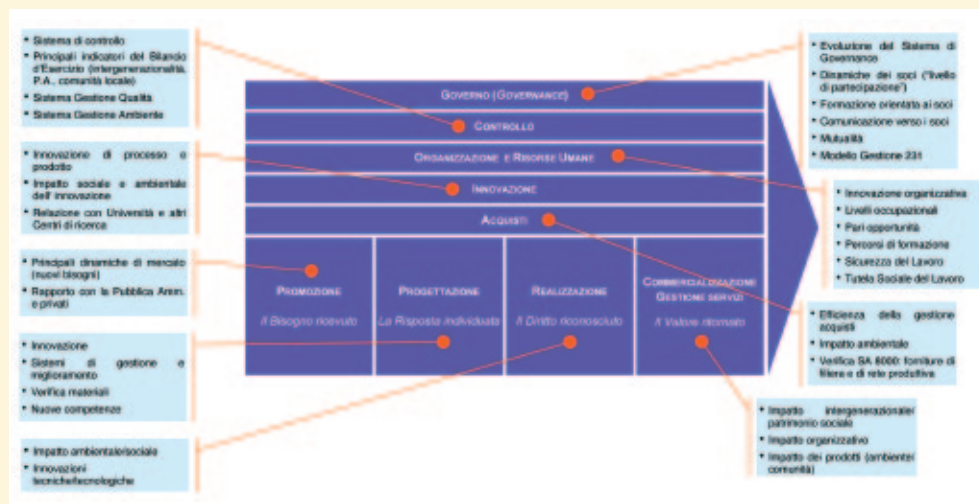


Abb. 3: Soziale Wertschöpfungskette von CMB Carpi
Quelle: Sozialbericht 2006

3. CSR in der Praxis

3.1 Gesundheit und Sicherheit

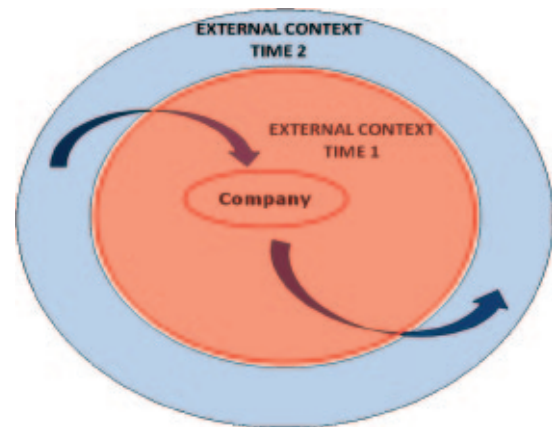
Aufgrund der besonderen Umfeldfaktoren und Arbeitsabläufe, die für das Baugewerbe gelten (intensive Beanspruchung der Arbeitskraft, Unfallrisiko, usw.), spielen Gesundheits- und Sicherheitsfragen eine entscheidende Rolle für die betriebliche Leistung von Unternehmen. Aus diesem Grund sind präventive Maßnahmen und rechtliche Normen, die von nationalen Regierungen eingeführt wurden, zentral für das Baugewerbe. Die Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen kann das Risiko von Unfällen mindern und damit Unterbrechungen im Produktionsprozess verringern. Im Gegenzug dazu kann die Nichteinhaltung zu Sanktionen führen, die finanzielle Auswirkungen auf einzelne Unternehmen haben.

Laut der Analyse können Unternehmen, die Gesundheits- und Sicherheitsprogramme entwickeln, die über grundlegende rechtliche Auflagen hinausgehen, einen Mehrwert für das Unternehmen erzielen. ArbeiterInnen, die auf sicheren Baustellen arbeiten, verletzen sich seltener, wodurch der Personalausfall reduziert wird. Mitarbeitersicherheit hat damit einen direkten positiven Effekt auf die Produktivität und Effizienz eines Unternehmens. Gleichzeitig sind Unternehmen, die sicher stellen, dass ihre MitarbeiterInnen während der Arbeit geschützt und ungefährdet sind, attraktiver für spezialisiertes Fachpersonal.

Investitionen in Gesundheit und Sicherheit können auch zur Transparenz und Stabilität der Lieferkette eines Unternehmens beitragen und damit Gesundheit und Sicherheit auf Baustellen langfristig sichern. Dies ist besonders dann wichtig, wenn es um die Auswahl von verlässlicheren (und somit qualifizierteren) Zulieferern geht.

3.1.1 Analyse des externen Umfelds

Es wird angenommen, dass Entscheidungsfindungen in Unternehmen durch das externe Umfeld beeinflusst werden. So wirken auch auf Gesundheit und Sicherheit als interne Managementlösungen zwei externen Aspekte: die Notwendigkeit, sich an bestehende Rechtsregelungen zu halten und die Erfordernis, Verletzungen am Arbeitsplatz vorzubeugen.



STAKEHOLDER	Chancen und Beschränkungen für Unternehmen
Zentrale/Lokale Verwaltung und Behörden mit Kontrollfunktion	Die Sicherstellung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ist von großer politischer und sozialer Bedeutung. Behörden, auf nationaler und EU-Ebene, haben gewöhnlich strenge Bestimmungen zu diesem Thema. Angesichts dessen können Unternehmen entscheiden, nicht nur bestehendes Recht zu befolgen, sondern auch darüber hinaus zu gehen. Dies erweitert den Spielraum für Unternehmen, die fähig sind, auf kreative und innovative Weise frühzeitig Herausforderungen zu bewältigen und somit nicht erst auf rechtliche Normen reagieren müssen.
MitarbeiterInnen	Ein Unternehmen lebt von seinen MitarbeiterInnen. Maßnahmen zur Absicherung von Gesundheit und Sicherheit von MitarbeiterInnen bringen Vorteile für ein Unternehmen in Bezug auf Produktivität und Mitarbeiterbindung.
Gewerkschaften	Gewerkschaften können auf das Verhalten von Unternehmen einwirken und Gesundheits- sowie Sicherheitsthemen in den Mittelpunkt stellen. Außerdem können sie dazu ermutigen, in Form eines offenen Dialogs und durch Partnerschaften an Projekte heranzugehen.

3.1.2 Mögliche Lösungsansätze

Um den Herausforderungen im Baugewerbe gerecht zu werden, vor allem dem Unfall- und Verletzungsrisiko auf Baustellen, wurden verschiedene Maßnahmen ermittelt. Will man die Arbeitsqualität verbessern und damit die Sicherheit erhöhen, ist eine gute Grundausbildung besonders wichtig. Die Best-Practices konzentrieren sich vor allem auf das Verbinden von Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen mit der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmen.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen können dabei, je nach Prioritäten, Besonderheiten und Umfeld, für manche Unternehmen besser passen als für andere.

Verbesserung der Kenntnisse und Schulungen zum Thema Gesundheit und Sicherheit

Auf Gesundheit und Sicherheit geschulte MitarbeiterInnen sind sich der Risiken besser bewusst und fähig, sich vor diesen zu schützen. Es ist jedoch wichtig, nicht nur isolierte Schulungen anzubieten, sondern auch strukturelle Herangehensweisen für Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen zu schaffen, die über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen.

Es können Initiativen entwickelt werden, die darauf abzielen, MitarbeiterInnen ein Bewusstsein für Gesundheits- und Sicherheitsangelegenheiten zu geben. Persönliche Schutzausrüstung und auch das Wissen, wie auf bestimmte Situationen reagiert werden muss (etwa wie spezielle Maschinen abgedreht werden), gehören ebenso dazu wie Präventionstrainings oder Schulungen, in denen der Umgang mit bestimmten Notfällen geübt oder auch grundlegende Dinge dargelegt und weiterentwickelt werden, die häufig nicht beachtet bzw. unterschätzt werden.

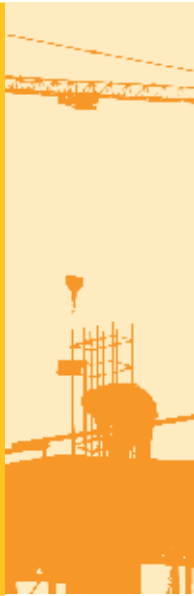
- **Bouygues Enterprises France-Europe (Frankreich – MNU)** bot seinen MitarbeiterInnen Schulungen zum Thema **Gesundheit, Sicherheit und soziale Entwicklung** an. Bouygues organisierte im April 2008 ein Meeting namens „My Commitment to Health and Safety“ (Mein Bekenntnis zu Gesundheit und Sicherheit) als Startveranstaltung einer vorausschauenden Politik die „null Unfälle“ zum Ziel hatte, das Ansehen des Unternehmens erhöhte und die Kosten, die aus Unfällen entstehen, reduzierte.
- **Holcim (Italien – GU)** initiierte das Projekt „OH&S Awareness Campaign“ (Arbeitsschutz-Bewusstseinskampagne), um eine Sicherheitskultur im Unternehmen zu fördern. Diese Initiative enthielt verbindliche Workshops zu Gesundheit und Sicherheit für alle MitarbeiterInnen. Das Unternehmen entwickelte Kommunikationsinstrumente, wie Handbücher, Poster und Videos zu diesem Thema.
- **PORR Gruppe (Österreich – GU):** Aufgrund der allgemein hohen Unfallrate im Baugewerbe entwickelte die PORR Gruppe das Projekt „Mehr Sicherheit am Bau“. Dieses sah verbindliche dreiwöchige Sicherheitsschulungen für Lehrlinge vor.
- **GrupoLena (Portugal – KMU)** entwickelte in Übereinstimmung mit der OHSAS 18001 Norm eine laufende Schulung für ArbeiterInnen, um das Risiko und Auftreten von Unfällen zu senken. Das eingeführte System reagiert auf Entwicklungen der Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsysteme und hilft bei der Einschätzung von Risiken in jedem Tätigkeitsfeld. Unfälle werden intern untersucht und neue Aktionspläne erstellt.

• Entwicklung von Schulungsmaßnahmen für ArbeiterInnen mit Migrationshintergrund

ArbeiterInnen mit Migrationshintergrund stellen, als TeilnehmerInnen am europäischen Arbeitsmarkts, ein hohes Potenzial für Unternehmen dar. Vor allem im Baugewerbe ist ein hoher Anteil an ArbeiterInnen mit Migrationshintergrund zu verzeichnen. Verschiedene kulturelle Hintergründe können die Verhaltensmuster der ArbeiterInnen beeinflussen und einen Unsicherheitsfaktor auf Baustellen darstellen. Daher sind spezifische Kampagnen und verständliche Schulungen zur Bewusstseinsbildung für ArbeiterInnen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen essentiell, zur besseren Einschätzung ihrer Arbeitsumgebung und der damit verbundenen Risiken.

Auf diese Weise kann ihre Integration in das Unternehmen erleichtert sowie ein angemessenes Verhalten in Notfallsituationen vorausgesetzt werden. Dies führt zu einer sicheren und produktiven Belegschaft.

- **Contratas y Obras Empresa Constructora** (Spanien – KMU) stellte fest, dass durch den Bau-Boom in Spanien vermehrt ArbeiterInnen mit Migrationshintergrund bei Zuliefer-Unternehmen arbeiten. Um dieser Situation gerecht zu werden, entwickelte das Unternehmen einen einseitigen Sicherheitsguide in verschiedenen Sprachen für ArbeiterInnen mit Migrationshintergrund. Gleichzeitig wurde diese Initiative mit einem Kontrollsystem für die Liefererkette kombiniert (siehe nächste Box).
- **CMB Carpi** (Italien - GU) organisierte in Partnerschaft mit dem Gesundheitsdienst von Modena Schulungen zu Gesundheit und Sicherheit für ArbeiterInnen mit Migrationshintergrund. Diese stammten vorwiegend aus Rumänien und Moldawien und machten den Großteil der Belegschaft aus. Die Schulungen behandelten Gesundheitsthemen sowie die Risiken in Verbindung mit Alkoholkonsum, im Allgemeinen und während der Arbeitszeit. Es wurde eine anonyme Befragung unter den ArbeiterInnen durchgeführt, um ihre täglichen Gewohnheiten in Bezug auf Rauchen, Alkohol und Ernährung besser einschätzen zu können. Danach wurden Schulungen organisiert, bei denen Unterlagen in der jeweiligen Muttersprache zur Verfügung standen.



Einsatz modernster Ausrüstung

Der Einsatz modernster technologischer Ausrüstung auf den Baustellen (wie sturzsichere Gerüste) ist wichtig, um Unfälle zu vermeiden und die Sicherheit der ArbeiterInnen zu gewährleisten.


Entwicklung von Kontrollsystemen für die Lieferkette, um Stabilität und Transparenz zu erhöhen

Das Baugewerbe zeichnet sich durch eine lange und komplexe Lieferkette aus. Die Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsprinzipien auf Baustellen ist direkt mit der Stabilität und Transparenz der Lieferkette verbunden. Durch ein effektives Überwachen der Baustellen und aller beteiligten AkteurInnen kann die Kommunikation mit den ArbeiterInnen über Risiken und Standards verbessert werden. Außerdem trägt es zur Aufdeckung von unangemessenem Verhalten bei und ermöglicht es, notfalls einzuschreiten (vgl. Kapitel 3.3 Verantwortung in der Lieferkette, S. 33).

Demzufolge können Verbesserungen des Kontrollsystems innerhalb eines Unternehmens und auch der Zulieferer sowie ein über rechtliche Standards hinausgehendes Engagement höhere Sicherheit am Arbeitsplatz gewährleisten.

Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen können Baustelleninspektionen durch qualifizierte Dienstleister (z.B. externe BeraterInnen) sein, bei den eigentlichen Zulieferunternehmen und deren LieferantInnen, oder auch Gesundheits- und Sicherheitsberichte zur Beurteilung der Leistung und zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen.

Es wird empfohlen, Überwachungs- und Kontrollabläufe mit Schulungsprogrammen zu verbinden, um maximale Effizienz bei der Schaffung eines gesunden und sicheren Arbeitsplatzes zu ermöglichen.

- 
- **Skanska Property Hungary Ltd. (Ungarn – MNU)** entwickelte, noch vor Arbeitsbeginn auf der Baustelle, gemeinsam mit ArbeiterInnen und Zulieferern ein Ausbildungsprogramm, das dazu dient, Gesundheit und Sicherheit im Unternehmen durch regelmäßige Baustelleninspektionen zu optimieren. Dabei wird mit externen BeraterInnen zusammengearbeitet, die monatlich die Leistung bewerten und Verbesserungsvorschläge bezüglich Sicherheitsmaßnahmen abgeben.
 - **Contratas y Obras Empresa Constructora (Spanien – KMU)** entwickelte ein Kontrollsystem basierend auf einem persönlichen, nicht übertragbaren Ausweis und einem Zugang per Farbcode an den Sicherheitshelmen. Dies ermöglicht es, jeden/jede ArbeiterIn einem/einer GeschäftspartnerIn zuzuordnen.
 - **CIMPOR (Portugal – KMU)** passte sein Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsystem an die Anforderungen des OHSAS 18001 Standards an, um das Risiko für MitarbeiterInnen und andere beteiligte Parteien zu verringern. Diese Maßnahme ermöglicht die kontinuierliche Verbesserung des Systems.

Verbesserung der Mitarbeitergesundheit

Ein gesünderes Arbeitsumfeld und gesündere MitarbeiterInnen bedeuten einen sichereren Produktionsprozess für das Unternehmen. In den Bauprozess eingebundene körperliche Anstrengungen können die Gesundheit der MitarbeiterInnen beeinflussen. Daher ist es essentiell, Strategien zur Absicherung der Mitarbeitergesundheit und Präventivmaßnahmen für eine gesundheitsfördernde Umgebung zu entwickeln. Eine effiziente Gesundheitsverwaltungsstrategie trainiert die körperliche Kondition von MitarbeiterInnen, um sie auf physisch intensive Arbeit vorzubereiten, und verbessert die Gesundheitsstandards am Arbeitsplatz.


- **Bouygues Entreprises France-Europe (Frankreich - MNU) setzten Aktivitäten wie Aufwärmübungen für ArbeiterInnen zu Arbeitsbeginn ein, um grundlegende Gesundheitsanforderungen zu sichern und die MitarbeiterInnen auf die körperlich anstrengende Arbeit vorzubereiten.**
- **Dipl.-Ing. Franz Robier Baugesellschaft m.b.H. (Österreich – KMU) entwickelte das Programm „BAUfit“. Zweimal pro Woche trainierte ein/eine SportmedizinerIn eine halbe Stunde lang mit MitarbeiterInnen und beobachtete und beurteilte zwei Stunden lang den persönlichen Fortschritt der ArbeiterInnen während der Abwicklung ihres Tagesgeschäfts.**
- **Construcciones Llabres Feliu (Spanien – KMU) boten einen externen Vorbeugungsdienst an, der die Gesundheit der ArbeiterInnen durch regelmäßige Kontrolluntersuchungen fördern sollte. Dieser Dienst kontrolliert die Arbeitseignung und den möglichen Einfluss bestimmter Tätigkeiten auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen. Außerdem entwirft das Unternehmen spezifische Risikobewertungsberichte und Trainingsmaßnahmen zur Vorbeugung von Unfällen am Arbeitsplatz. Regelmäßige Meetings des Gesundheits- und Sicherheitskomitees stellen die Integration von Unfallvorbeugung in die Unternehmenspolitik sicher.**



Entwicklung von Partnerschaften mit anderen AkteurlInnen aus der Region

Das Management von Gesundheit und Sicherheit benötigt bestimmte Kompetenzen, die im Unternehmen eventuell nicht vorhanden sind. Partnerschaften mit spezifischen Organisationen und Behörden könnten die nötigen Kompetenzen einbringen und den Umgang mit solchen Gesundheits- und Sicherheits Herausforderungen leichter und effizienter machen. So wäre es im Baugewerbe hilfreich, etwa mit der lokalen Feuerwehr, der Rettung, lokalen Institutionen oder Universitäten zusammenzuarbeiten.

Die Einführung solcher Gesundheits- und Sicherheitsstrategien wird erleichtert, während der Ressourceneinsatz verringert und die Entwicklung von Fähigkeiten und Personen der lokalen Gemeinschaft unterstützt wird. Langfristige Partnerschaften mit lokalen AkteurlInnen können den maximalen Vorteil für die Gesellschaft, die ArbeiterInnen und das Unternehmen bedeuten.

- 
- **CMB Carpi (Italien – GU) sah sich auf einer Baustelle mit einer besonders schwierigen Situation konfrontiert. Um Unfälle zu verhindern, setzten sie eine gemeinsame Analyse und Notfall-simulation zur Unterstützung verletzter ArbeiterInnen in Kooperation mit der lokalen Feuerwehr und Rettung. So entwickelten sie eine systematische und organisierte Herangehensweise, um mit Unfällen entsprechend umgehen zu können.**

Koordination der Anwesenheit verschiedener Unternehmen auf der Baustelle

Da auf Baustellen üblicherweise mehrere Unternehmen am Werk sind, können sie Gesundheits- und Sicherheitsstrategien zu einem gemeinsamen Anliegen machen. So ist es möglich, die Ressourcen einzelner Unternehmen zu kürzen, die notwendig sind, um Risiken zu vermindern, die durch MitarbeiterInnen verschiedener Arbeitgeber auf Baustellen entstehen.

Verwendung von gesunden Baumaterialien

Um die Gesundheit der MitarbeiterInnen besser schützen zu können, ist es wichtig, Baumaterialien auszuwählen, die so gesundheitsverträglich wie möglich sind. Dies geschieht durch Beachtung der Materialzusammensetzung und die Bevorzugung von natürlichen, gesunden und ökologischen Materialien. Zudem kann verstärkte Einbeziehung der Themen während der Entwurf- und Planungsphase eine höhere Sicherheit im internen Umfeld gewährleisten, zu Gunsten und zum Schutz der Endverbraucher.

3.1.3 Analyse der Auswirkungen

Das interne Umfeld

Die Einführung der erwähnten Maßnahmen erzeugt Kosten und Nutzen für ein Unternehmen. Im Folgenden werden erleichternde und erschwerende Aspekte präsentiert, die aus dem internen Unternehmensumfeld kommen und die Betriebsleistung beeinflussen können.

NUTZEN durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln

- Wesentliche Reduktion der Verletzungen und Folgeschäden für ArbeiterInnen
- Entwicklung einer systematischen Herangehensweise bei Notfällen infolge von Unfällen
- Geringere verletzungsbedingte Kosten (Sozialversicherung und Ersatz fehlender Arbeitskraft)
- Reduzierte Kosten für Aufschübe im Produktionsprozess
- Geringeres Risiko für Strafen, Betriebssperren, etc.
- Risikovorbeugung für die Entstehung von sozialen Spannungen in Bezug auf Unfälle am Arbeitsplatz
- Gesteigerte Mitarbeiterbindung und -loyalität sowie Attraktivität des Unternehmens für Fachkräfte
- Verbesserung des institutionellen Ansehens innerhalb des Unternehmens (MitarbeiterInnen) und außerhalb (Behörden, Banken, Zulieferer, Bevölkerung)

KOSTEN durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln

- *Indirekte Kosten entstehen, wenn MitarbeiterInnen ihrer normalen Tätigkeiten während der Schulungen nicht nachgehen können,*
- *Indirekte Kosten in Bezug auf organisatorische Veränderungen und internen Widerstand durch Veränderungen in Unternehmensprozessen*

ERLEICHTERENDE FAKTOREN für die Umsetzung gesellschaftlich verantwortlichen Handelns

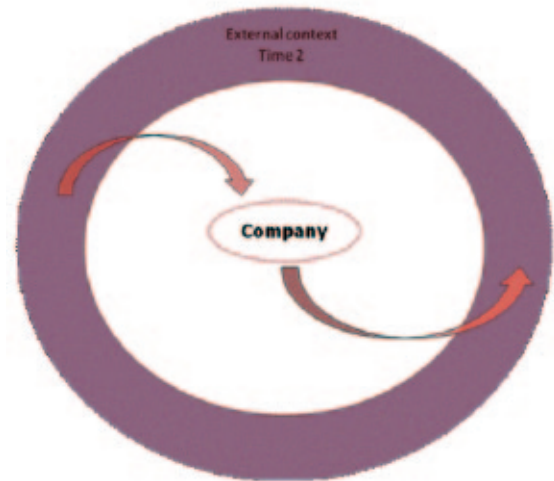
- *Bewusstseinsbildung und Commitment der Unternehmensführung für die Bedeutung einer richtigen Herangehensweise zu Notfall- und Präventivmaßnahmen im Baugewerbe*
- *Gute interne Zusammenarbeit und interne Bereitschaft zur Veränderung*
- *Unternehmenskultur, in der Sicherheitsthemen und die Einhaltung von Gesetzen im regionalen Umfeld von Bedeutung sind*
- *Ausreichende Verfügbarkeit von Zeit und Geld für die Realisierung von bestimmten Übungsaktivitäten*
- *Fähigkeit des Unternehmens zur Zusammenarbeit und Schaffung von Partnerschaften mit anderen Stakeholdern, um bestimmte Ziele zu erreichen*
- *Höhere Betonung von Gesundheits- und Sicherheitsthemen in der öffentlichen Beschaffung und von anderen Initiativen, die von öffentlichen Behörden ausgehen*

ERSCHWERENDE FAKTOREN für die Umsetzung gesellschaftlich verantwortlichen Handelns

- *Fehlende Innovation in der Unternehmenskultur, Ablehnung von Veränderungen, starre Prozesse*
- *Fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung des Schutzes von Gesundheit und Sicherheit von Seiten der Unternehmensführung und der MitarbeiterInnen*
- *Toleranz von Gesetzesbrüchen im regionalen Umfeld*
- *Limitierte Finanz-, Zeit- und Personalressourcen*
- *Wenig relationales Kapital (soziale Kompetenz) im Unternehmen und daher Probleme beim Entwickeln von Synergien*
- *Große Anzahl an Zulieferern, unbeständige Zusammenarbeit*

Das externe Umfeld

Die Aneignung von gesellschaftlich verantwortlichem Verhalten hat Einfluss auf das externe Umfeld eines Unternehmens und verändert es.



NUTZEN FÜR DIE GESELLSCHAFT durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln

- *Gesteigertes Vertrauen in das Baugewerbe*
- *Neu entstandene Kooperationen und Partnerschaften zwischen verschiedenen lokalen AkteurlInnen können in zukünftigen Projekten genutzt werden und wichtige Vorteile für das regionale Umfeld bringen*
- *Geringere Ausgaben für Gesundheitsförderung bzw. eine gesündere Bevölkerung*
- *Positive soziale Auswirkungen auf das Leben der MitarbeiterInnen und ihrer Familien*
- *Verminderung sozialer Unsicherheit*

3.2 Umweltverträglichkeit

Der Begriff Umweltverträglichkeit betrifft mehrere Themen: von der CO₂-Reduktion, der Wiederverwertung von Abfall über Lärmbelästigung bis hin zu ästhetischer und praktischer Anpassung von Bauwerken an deren Umgebung.

Speziell angesichts nationaler Regierungsziele für das Energiesparen und Reduzieren von CO₂-Emissionen, sowie steigende öffentliche Forderung nach ökologischer Nachhaltigkeit (z.B. Energieeffizienz) beinhaltet der Bereich Umweltverträglichkeit bedeutende Herausforderungen und Chancen für Bauunternehmen. Infolgedessen hat die Europäische Kommission herausgefunden, dass Bauwerke für mehr als 40 % des Gesamtenergieverbrauchs in der Europäischen Union verantwortlich sind und damit das Baugewerbe ein strategischer Erfolgsfaktor für Umweltpolitik ist. Andererseits hat das steigende öffentliche Bewusstsein für nachhaltige Umweltinitiativen zu neuen Anforderungen im Bauprozess und für das Endprodukt geführt, z.B. beschränkte Umweltbelastung oder niedriger Energieverbrauch.

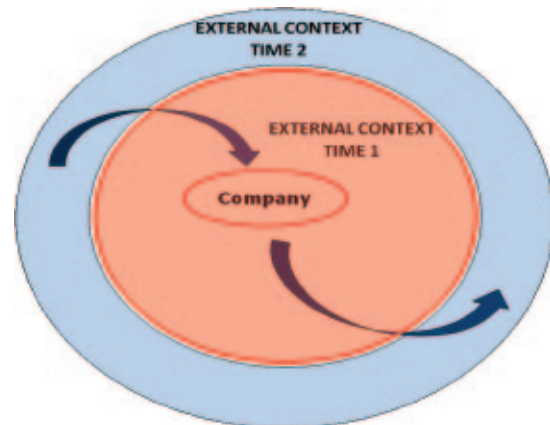
Demzufolge steuert die Verpflichtung zu Umweltverträglichkeitsmaßnahmen zur Verbesserung des Unternehmensimage bei und animiert zur Entwicklung von innovativen Maßnahmen. Insbesondere eröffnen umweltverträgliche Produktinnovation und die Anwendung von „grünen Kriterien“ neue Märkte und ermöglichen die Erschließung neuer Kundengruppen.

Um auf diese Herausforderungen zu reagieren und von möglichen Wettbewerbsvorteilen profitieren zu können, müssen Management- und Steuerungssysteme auf umweltfreundlichen Prinzipien basieren, die für einzelne Prozesse und die Lieferkette heruntergebrochen werden.

Mit Schulungsprogrammen werden ArbeiterInnen in diesem Bereich ausgebildet, entwickeln ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Umweltrichtlinien auf allen Unternehmensebenen und bewerben die mögliche Vereinbarkeit von umweltverträglichem Verhalten und Unternehmenszielen.

3.2.1 Analyse des externen Umfelds

Das Baugewerbe ändert sich schnell. Das hängt einerseits zusammen mit der Entwicklung von Gesetzen, die immer mehr Einschränkungen zu Gunsten des Umweltschutzes aufweisen, und andererseits mit den Kundenanforderungen, die von einem zunehmenden Fokus auf Nachhaltigkeit gekennzeichnet sind.



STAKEHOLDER	Chancen und Beschränkungen für Unternehmen
KundInnen/ KonsumentInnen	Die Kundenwünsche von privaten und öffentlichen KundInnen ändern sich. Kriterien der Nachhaltigkeit (vor allem in Bezug auf Energieeffizienz) erfreuen sich erhöhter Aufmerksamkeit.
Lokale/Zentrale Verwaltung	<p>Der Einfluss von lokalen und zentralen Verwaltungsorganen auf das Baugewerbe ist stark verbunden mit</p> <ul style="list-style-type: none"> - der fortlaufenden Entwicklung von Gesetzen zur Ökoeffizienz und Ökokompatibilität und der Tendenz von Unternehmen, diesen Veränderungen vorzugreifen und - der Verfügbarkeit von Anreizen und Unterstützung (finanziell oder nicht finanziell).

3.2.2 Mögliche Lösungsansätze

Ökokompatibilität kann sich auf zahlreiche Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit beziehen, die wiederum verschiedene Ebenen der betrieblichen Struktur betreffen können, z.B. unternehmensintern, auf Baustellen und/oder in der Lieferkette.

Die Annäherung eines Unternehmens an Umweltverträglichkeit muss ganzheitlich sein, um alle betrieblichen Aktivitäten einzuschließen, die Einfluss auf die Umwelt haben könnten, wie etwa Müllentsorgung, Energieverbrauch oder Transport.

Entwicklung von umweltverträglichen Bauwerken

Bezüglich Umweltverträglichkeit könnte ein Ansatz für Unternehmen sein, umweltfreundliche Bauwerke zu entwickeln, die auf umweltbewussten und ressourceneffizienten Prozessen, Strukturen und Mitteln basieren. Insbesondere decken die Kriterien für „green building“, definiert vom „World Green Building Council“¹, folgendes ab: Reduktion von Energie-, Rohstoff- und Wasserverbrauch sowie von CO₂-Emissionen und Nutzung von Materialien, die Gesundheits- und Umweltverträglichkeitskriterien entsprechen.

Die nachhaltige Planung des Lebenszyklus eines Bauwerkes ist wichtig für die Optimierung der Ökokompatibilität; von der Standortwahl bis zur Errichtung, vom Bauentwurf bis zur Instandhaltung und Renovierung. Laufende Absprachen zwischen allen an der Planung Beteiligten sind sicherzustellen (ArchitektInnen, IngenieurInnen, InstallateurInnen, etc.), um mehr Effizienz und eine optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten.

1 <http://www.worldgbc.org/>

- **Pirelli & C. Real Estate** (Italien – MNU) reagierte auf die Entwicklung im Baugewerbe mit der Einführung eines „Eco-Building“-Programms. Dabei geht es darum, die Umwelt respektvoll zu behandeln und Produkte anzubieten, die hohen Nachhaltigkeitsstandards entsprechen. Das Programm besteht aus vier Bereichen: Energieeffizienz, umweltverträgliche Materialien, erneuerbare Ressourcen und Wohnkomfort.
- **Mischek Bauträger Service GmbH** (Österreich – KMU) entwickelte in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Institut für Baubiologie und Bauökologie (IBO) und BauexpertInnen das „Ökopass“-Projekt. Das Projekt sieht eine Reihe von rechtlichen, biologischen und ökologischen Standards vor, die auf Wohnkomfort, Gesundheit, Energieeffizienz und Ökologie basieren. Manche Beurteilungskriterien fokussieren auf Lärmschutz, Luftqualität innerhalb der Bauwerke, Wasserverbrauch und ökologische Materialien. Das Institut (IBO) vergibt nach ausführlicher Überprüfung der Gebäude den Ökopass.
- **Contratas y obras** (Spanien – KMU) fasste das LEED-Zertifikat (LEED – Leadership in Energy and Environmental Design) ins Auge, um Tätigkeiten und Projekte zur Steigerung von Nachhaltigkeit voranzutreiben. Aus diesem Grund gründete das Unternehmen eine neue Abteilung für die Entwicklung nachhaltiger Projekte. Das Unternehmen schulte und erhöhte damit auch das Bewusstsein der MitarbeiterInnen und der Personalabteilung für Themen in Bezug auf Nachhaltigkeit. Außerdem vereinbarte das Unternehmen eine Kooperation mit der Universität, um eine Untersuchung zu innovativer Nachhaltigkeit zu entwickeln. Schlussendlich banden sie ihre Zulieferer vertraglich an die Verwendung von Ressourcen und Materialien mit reduzierten CO2-Emissionen.
- **Geda Construction** (Großbritannien – KMU) baute das Ökodorf (bewohnte Region) „Coill Darach“ auf der Basis hoher Nachhaltigkeits- und Energieeffizienzstandards. Die Gebäude des Dorfes hatten Solarkollektoren für die Wassererwärmung und Wasseraufbereitungsanlagen für Regenwasser.

Nachhaltiges Management von Bauprozessen und Materiallebenszyklen

Die Verminderung der Umwelteinflüsse jeder einzelnen Tätigkeit im Bauprozess (von der Müllbeseitigung zur Wiederverwertung von Materialien bis hin zu Transport und Ausrüstung) kann die Nutzung von verfügbaren Ressourcen optimieren. Der Startpunkt für solche Bemühungen ist die Analyse des internen Managements, wo Umwelteinflüsse eingeschätzt und Instrumente für ihre Reduktion entwickelt werden. Hierbei müssen Baufirmen den gesamten Lebenszyklus von Materialien, die für das Endergebnis benutzt werden, berücksichtigen. Letztendlich müssen Entscheidungen, die im Managementbereich gefällt werden, effizient auf den Baustellen umgesetzt werden, da diese das Tätigkeitszentrum darstellen und damit das größte Potential für nachhaltige Betriebsleistung haben.

• Entwicklung von Tools für eine effiziente Nutzung von Ressourcen

Einer der wichtigsten Aspekte für die Reduktion von Umwelteinflüssen ist mit effizienter Ressourcennutzung verbunden. Auf Baustellen und im internen Management kann ein Unternehmen seine Umwelteinflüsse reduzieren, indem es bestimmte Nachhaltigkeitsstandards und Modelle zur Optimierung der Ressourcenverwendung in Bezug auf die Unternehmens-tätigkeit verfolgt (wie die Reduktion von Wasserverbrauch, Verwendung von erneuerbaren Energien und ökologischen Transportmitteln für MitarbeiterInnen). Das kann verbunden werden mit der Reduktion von CO₂-Emissionen durch strategische Entscheidung in den zwei Bereichen des Betriebsprozesses (auf Zulieferer- und Kundenseite) und die Einbeziehung lokaler AkteureInnen, zur Verminderung zurückzulegender Distanzen.

- **Skanska Property Hungary Ltd (Ungarn – MNU)** Um auf die steigende Nachfrage für „green construction“ in Ungarn zu reagieren, entwickelte das Unternehmen ein Eco-Design-Instrument, um sicherzustellen, dass seine Baustellen energieeffizient sind und die Produkte eine lange Lebensdauer haben. Gleichzeitig werden neue MitarbeiterInnen und Zulieferer noch vor Arbeitsbeginn zu Umwelt und Umweltschutz geschult.
- **Herbsthofer (Österreich – KMU)** reduzierte in Zusammenhang mit einem „greening“-Programm seine Emissionen um 50%. Unter anderem betreut der Betrieb nur noch KundInnen und Zulieferer, die geografisch nah sind. 2008 waren 80 % der KundInnen und Zulieferer höchstens 50 km vom Unternehmen entfernt.
- **Strabag SE (Österreich – MNU)** entwickelte Richtlinien für umweltfreundliche Planung und Abwicklung von Baustellen, um Lärm, Abfall und Emissionen zu reduzieren.
- **GRUPO LENA (Portugal – KMU)** führte - in Übereinstimmung mit ISO 14001 - ein Umweltmanagementsystem zur Entwicklung einer nachhaltigen Bauweise, also mittels umweltschonender Maßnahmen, ein. Das Unternehmen führt sowohl Abwicklungskontrollen während des Prozesses als auch Zielkontrollen am Ende durch.

• Reduktion von Abfall: Recycling und Wiederverwertung von Materialien

Das effiziente Abfall- und Produktlebenszyklusmanagement eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten. So kann die quantitative Reduktion von verwendeten Materialien und ihre Wiedereinführung in den Produktionsprozess betriebliche Kosten mindern. Dabei kann die Auswertung von Recyclingmethoden und die Wiederverwertung von Materialien interessante Vorteile in Bezug auf die Effizienz darstellen. Dies kann eine einfache Wiederverwendung nach der Reinigung bedeuten oder ihre Wiedereinführung in einer anderen Phase des Produktionsprozesses, wie die Verwendung als Füllmaterial. Zusätzlich dazu bietet die Spezialisierung eines Unternehmens auf Recyclingmanagement die Möglichkeit, Services und Expertenwissen extern anzubieten und einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

- **Green Network Kft. (Ungarn – KMU)** verstärkte sein Bekenntnis zu umweltfreundlicher Bautätigkeit durch zusätzliches Engagement beim Recycling von Baumaterialien und dem Anbieten dieses Services an GeschäftspartnerInnen. Das Unternehmen gründete eine eigene „Umweltschutz“-Abteilung, die sich um das Recycling und die Reduktion von Abfall kümmert.
- **Wates Group (Großbritannien – GU)** entwickelte als Antwort auf neue gesetzliche Bestimmungen den „Target Zero“-Plan, einen Abfallmanagementplan zur Reduktion und Wiederverwertung von Abfall individuell für jede Baustelle. In diesen Prozess wurden die MitarbeiterInnen bewusst miteinbezogen.
- **CIMPOR (Portugal – KMU)** Beim Zementfertigungsprozess entsteht eine hohe Menge an Abwärme. Üblicherweise kann nur ein Teil der heißen Gase vom Vorwärmturm und dem Klinkerkühler wiederverwertet werden. CIMPOR erschuf ein System für die Umwandlung von Produktionsgasen zu Elektrizität. Das Unternehmen erhielt auch eine Betriebserlaubnis für die Energiewiedergewinnung aus Sondermüll. Dies brachte eine Reduktion von nicht-erneuerbaren und importierten Brennstoffen um 0,8% mit sich, wie auch eine Reduktion der CO₂-Emissionen, die beim Zementfertigungsprozess entstehen.



Förderung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette


Das Baugewerbe kennzeichnet sich durch die Vielzahl an AkteurInnen im Produktionsprozess. Eine konsequente Auswahl und Bewertung von Zulieferern und GeschäftspartnerInnen gewährleistet die Einhaltung von Umweltverträglichkeitsstandards in jedem Schritt des Produktionsprozesses.

Zum Beispiel: Je weiter die Zulieferer von der Baustelle geografisch entfernt sind, desto höher der Einfluss auf die Umwelt allein durch den Transport. Wenn das Unternehmen also nahe gelegene Zulieferer wählt, beeinflusst das die Umweltverträglichkeit der Versorgungskette positiv.

Das Hauptaugenmerk muss auf der Planung in der Lieferkette liegen, da dies den Haupt- und den Startpunkt für die folgende Bauphase darstellt und die Eigenschaften des Bauwerkes hier bestimmt werden.

• Einbeziehung der Zulieferer in den Nachhaltigkeitsprozess


Das Tagesgeschäft eines Bauunternehmens ist gekennzeichnet vom Zusammenspiel aller AkteurInnen, die Teil der Lieferkette sind. Die Absicherung von Umweltverträglichkeit sollte daher aus zwei Dingen bestehen: einerseits der nachhaltigen Auswahl von Zulieferern anhand der Umweltverträglichkeitskriterien und andererseits der Miteinbeziehung und Bewusstseins-schaffung der Zulieferer für Nachhaltigkeitsmaßnahmen und deren Bekenntnis zu Ökostandards.

- 
- **Wates Group (Vereinigtes Königreich – GU)** entwickelte einen „Target Zero“-Plan (siehe Box auf Seite zuvor), der auf GeschäftspartnerInnen und Beschaffung angewendet wurde, um auf das unternehmerische Engagement aufmerksam zu machen.
 - **Carillon (England – MNU)** startete ein nachhaltiges Beschaffungsverfahren, um auf lokale Forderungen und internationales Recht zur Reduktion von CO2-Emissionen einzugehen und nutzte dies auch zur Öffentlichkeitsarbeit.

Einbindung der Stakeholder

Die Einbindung der Stakeholder und deren individuelle Perspektiven im Entscheidungsprozess kann das Erkennen der wichtigsten Leistungsindikatoren im Umweltbereich verbessern. Auch Spannungen oder Auseinandersetzungen bei Aufträgen mit großen Umweltauswirkungen können durch eine intakte Stakeholderbeziehung verhindert werden.

Zu den wichtigsten Stakeholdern zählen z.B. MitarbeiterInnen, die in der korrekten Verwendung von Ausrüstung geschult werden, um den Energieverbrauch während der Haupt-produktionsphasen zu verringern.

- 
- **Autostrade per l'Italia S.p.a. (Italien – MNU)** schuf Umweltgremien, um die Effektivität seines Umweltschutzsystems zu prüfen. Die Mitglieder des Gremiums wurden von den lokalen Institutionen (wie Gemeinde- oder Bezirksverwaltung und Bürgergremien) und anderen in das Abkommen involvierten Organisationen gewählt.
 - **Rhomberg Bau GmbH (Österreich – KMU)** entwickelte das „Faktor 2“-Projekt, mit dem Ziel, die Nutzungsdauer der Ausrüstung innerhalb von drei Jahren zu verdoppeln. Diese Initiative sieht einerseits Schulungen und Seminare vor, um das Bewusstsein der ArbeiterInnen für den richtigen Umgang mit Ausrüstung zu steigern, und andererseits den Einkauf von qualitativ hochwertiger und benutzerfreundlicher Bauausrüstung.

Forschung zu umweltverträglichem Bauen

Investitionen in Forschung und Entwicklung fördern Umweltverträglichkeit und unterstützen die Individualisierung von nachhaltigen Lösungen. Dies kann die Entwicklung des Baugewerbes begünstigen, neue Wohnbautypologien hervorbringen und eine wichtige Gelegenheit darstellen, sich den Entwicklungen der immer ökologiebewussteren Kundennachfrage anzunähern.

Die Einbeziehung von privaten/öffentlichen Forschungsinstituten und Universitäten in Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen erhöht Qualität, Glaubwürdigkeit und Effizienz.

- **UNIECO** (Italien – GU) entwickelte das „Astrolabio“-Projekt, welches Schulungsprogramme und praktische Berufserfahrung für aktuelle und zukünftige MitarbeiterInnen vorsieht. Die Initiative zielt auf die Bewusstseins-schaffung für alle Aspekte der Umweltverträglichkeit ab. Gleichzeitig entwickelte das Unternehmen ein Forschungsprogramm zur Einführung neuer Materialien und innovativer Bautechniken. Das Projekt wurde mit Hilfe junger WissenschaftlerInnen realisiert, die in die Forschung miteinbezogen wurden und als Neulinge am Arbeitsmarkt durch ihre Sicht der Dinge Innovationspotential in das Unternehmen brachten.



3.2.3 Analyse der Auswirkungen

Das interne Umfeld

Die Einführung der vorgeschlagenen Maßnahmen erzeugt Kosten und Nutzen für ein Unternehmen. Im Folgenden werden erleichternde und erschwerende Aspekte präsentiert, die aus dem internen Unternehmensumfeld kommen und die Betriebsleistung beeinflussen können.

NUTZEN durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln

- Erhöhtes Innovationspotential und verbesserte Einstellung zu Innovation im Unternehmen
- Möglichkeit zur Erschließung neuer Märkte und KundInnen
- Verbesserung der Produktionsprozesseffizienz, etwa über reduzierten Ressourcenverbrauch
- Fähigkeit, Gesetzesentwicklungen zu prognostizieren und damit der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein
- Verbessertes Ansehen des Unternehmens, intern (MitarbeiterInnen) und extern (öffentliche Behörden, Zulieferer, Bevölkerung, KundInnen)
- Aufwertung der durchgeführten Maßnahmen dank der derzeitigen medialen Aufmerksamkeit für Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen

In Bezug auf die Selbstvermarktung:

- Reduktion der mittel- und langfristigen Instandhaltungskosten der Bauwerke
- Marktvorteil durch die Möglichkeit am Markt höhere Verkaufspreise erzielen zu können als für konventionelle Bauten

KOSTEN durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln

- Direkte Kosten für die Umsetzung bestimmter Schulungen
- Kosten für die Entwicklung von technologischem Wissen und Fähigkeiten
- Direkte Kosten für Kampagnen zur Bewusstseinssteigerung, innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- Kosten für die Einführung neuer Technologien
- Kosten für Forschung und Entwicklung
- Kosten für die Auswahl von umweltverträglichen Materialien (in manchen Fällen)

ERLEICHTERENDE FAKTOREN **für die Umsetzung von gesellschaftlich verantwortlichem Handeln**

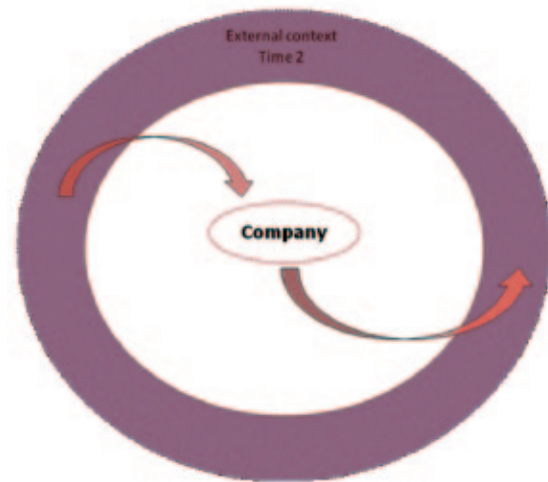
- *Bewusstsein und klares Bekenntnis des Topmanagements*
- *Öffentliche Behörden fördern die Einführung von nachhaltigen Lösungen (Auszeichnungen)*
- *Lokale Verfügbarkeit von potentiellen Partnern, die an Zusammenarbeit interessiert sind und einen Innovationsprozess starten wollen*
- *Problembewusstsein von KundInnen sowie von öffentlichen/privaten Generalunternehmen*
- *Interne Zusammenarbeit und interne Bereitschaft zur Veränderung*
- *Verfügbarkeit entsprechender Ressourcen und Know-how*

ERSCHWERENDE FAKTOREN **für die Umsetzung von gesellschaftlich verantwortlichem Handeln**

- *Kurzfristige Bewertung von Investitionen durch die Unternehmensführung*
- *Unterschätzung des potentiellen Einsparungspotentials*
- *Indirekte Kosten infolge der Veränderung in der Unternehmenskultur und der Häufung von internen Widerständen gegen die Prozessänderungen*
- *Geringes Bewusstsein bei MitarbeiterInnen und Topmanagement*
- *Beschränkte Ressourcen*
- *Beschränkte Verfügbarkeit von potentiellen Partnerorganisationen (Universitäten, Forschungsinstitute, etc.) in der Region*
- *Geringes Umweltbewusstsein der regionalen Bevölkerung*

Das externe Umfeld

Die Einführung von gesellschaftlich verantwortlichen Maßnahmen im Unternehmen beeinflusst das externe Umfeld und führt zu Veränderung darin.



NUTZEN FÜR DIE GESELLSCHAFT durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln

- *Weniger negative Umwelteinflüsse (Lärm-, Staub und Emissionsminderung auf Baustellen, Landschaftserhaltung, Schutz der Artenvielfalt, Wasser- und Energieeinsparungen, Reduktion von CO2-Emissionen, gesündere Umwelt, etc.)*
- *Erhöhung des Umweltbewusstseins in der Gesellschaft*
- *Erhöhtes Vertrauen gegenüber dem Baugewerbe*
- *Förderung von Lebensräumen mit hoher Qualität als eine Folge städtischer Sanierung und Umweltschutzmaßnahmen*

3.3 Verantwortung in der Lieferkette

Eine Besonderheit des Baugewerbes ist, dass zahlreiche unterschiedliche Akteure zum Produktionsprozess beitragen. Die komplexe Zusammensetzung der Lieferkette, die aus einzelnen Bauunternehmen besteht, sowie der hohe Zuliefereranteil unterstreichen die Bedeutung von verantwortungsvollem Lieferkettenmanagement in diesem Gewerbe. Dieses wird durch die Einhaltung von Gesellschafts-, Umwelt- und Qualitätsstandards während des Produktionsprozesses sichergestellt und steigert die Wettbewerbsfähigkeit.

Das Konzept der Lieferkette kann definiert werden als „all die Schritte eines Produktionsprozesses, also alle Phasen und AkteurInnen, die zur Realisierung eines bestimmten Produktes oder einer bestimmten Dienstleistung beitragen“¹. Auf Basis dessen können die verschiedenen AkteurInnen der einzelnen Phasen in der Lieferkette folgendermaßen unterteilt werden:

- Hauptakteure, die direkt in eine oder mehrere Phasen involviert sind und
- Hilfsakteure, die eine unterstützende Funktion im Sektor haben
(Personen oder Institutionen, die unterstützende Funktionen anbieten, wie Koordination und Kontrolle, Erkennung und Lösung von Problemen des Sektors)².

Die Lieferkette eines Bauunternehmens ist sehr lang, sie geht von BauplanerInnen bis zu verschiedenen HandwerkerInnen, welche die letzten Anpassungen vornehmen. Lange Lieferketten neigen dazu, aufgrund der häufigen Änderungen in ihrer Zusammensetzung, relativ instabil zu sein.

Wie bereits erwähnt, erschwert die komplexe Zusammensetzung der Lieferkette Kontrollen während der unterschiedlichen Phasen des Produktionsprozesses, die Sicherung von Stabilität und Transparenz sowie die Einhaltung von existierenden Gesetzen und Unternehmensstandards.

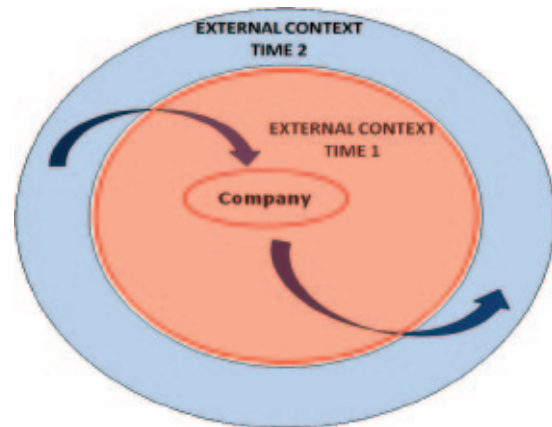
Die Schwierigkeit effektiven Managements von Lieferketten liegt in der Umsetzung der bereits behandelten Themen, also Gesundheit und Sicherheit sowie Umweltverträglichkeit. Gesundheit und Sicherheit auf der Baustelle sollte jedenfalls mit der Transparenz der Lieferkette verbunden sein. Eine effektive Überwachung der Baustellen und der beteiligten AkteurInnen, sowie verbesserte Kommunikation ermöglichen es ArbeiterInnen Risiken und Standards zu vermitteln und unerwünschtes Verhalten frühzeitig zu identifizieren und entsprechend einzugreifen. Auch Umweltverträglichkeit ist mit der effektiven Überwachung und Evaluierung der Lieferkette verbunden, da dies im Optimalfall eine effektive Kommunikation von Ökostandards sicherstellt und die Einhaltung der Unternehmensziele auf Seiten der Zulieferer überprüft.

1 In der Region Emilia Romagna – Nuova Quasco, IPL, Nomisma Foundation: T.e.r.s.o. Projekt, 2007

2 siehe oben

3.3.1 Analyse des externen Umfelds

Das externe Umfeld beeinflusst das Unternehmen in seinem Entscheidungsprozess. In Bezug auf die Lieferkette kann man sagen, dass Unternehmen, die vorbildhafte Maßnahmen entwickelt haben, von ihrem externen Umfeld vor allem von zwei Aspekten beeinflusst wurden: dem Bewusstsein für die zentrale Position der Lieferkette und indirekt von der Kontrollfunktion, die von den öffentlichen Behörden ausgeführt wird.



STAKEHOLDER	Chancen und Einschränkungen für Unternehmen
Zulieferer	Lieferketten im Baugewerbe sind aufgrund vieler Zulieferer üblicherweise lang. Bemühungen verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement zu fördern, stehen oft in Verbindung mit dem Bewusstsein für den Bedarf an erhöhter Kontrolle all jener Zulieferer, die Teil des Produktionsprozesses sind. Diese Kontrolle sichert die Transparenz und die Einhaltung von Standards, die vom Unternehmen festgelegt wurden.
Lokale/Zentrale Verwaltung	In manchen Fällen müssen Bauunternehmen ihre eigene Lieferkette einer strengeren Kontrolle unterziehen, um illegalem Verhalten und negativen Konsequenzen vorzubeugen.

3.3.2 Mögliche Lösungsansätze

Die komplexe Zusammensetzung der Lieferkette bietet mit Hilfe konsistenter Methoden der Verwaltung, Auswahl, Überwachung und Evaluierung eine Vielzahl von Möglichkeiten einzugreifen.

Kriterien für die Auswahl von Zulieferern

Bauunternehmen brauchen Vertragspartner, die sie mit nötigen Rohstoffen für den Bau von Bauwerken, Ausrüstung oder professionellem Fachwissen versorgen. Daher ist die konsequente und verantwortungsvolle Auswahl von Zulieferern von großer Bedeutung für die Sicherung der Einhaltung von Sozial-, Umwelt- und Qualitätsstandards im gesamten Produktionsprozess.

- **Entwicklung von spezifischen Kriterien für die Auswahl von Zulieferern und die Einführung von adäquaten Instrumenten für deren Implementierung**

Für die Auswahl von Zulieferern, Dienstleistern und Vertragspartnern ist es wichtig, spezifische Kriterien zu entwickeln, um willkürliche Entscheidungen zu vermindern und einen Auswahlprozess zu fördern, der den Zielen des Unternehmens entspricht. Daher sollten Unternehmen Kriterien entwickeln, die ihre CSR-Strategie in Maßnahmen umwandeln und deren Umsetzung in der Lieferkette ermöglichen. Die Auswahlkriterien werden anhand einer internen Risiko- und Chancenanalyse, unter Berücksichtigung der Sichtweise von Stakeholdern im Entscheidungsfindungsprozess, definiert. Wenn die Kriterien einmal identifiziert wurden, muss das Unternehmen Implementierungsmaßnahmen in den Auswahlprozess integrieren, die von der Beschaffungsabteilung gelenkt werden. Man könnte beispielsweise Datenbanken mit qualifizierten Zulieferern oder Listen mit geeigneten und ungeeigneten Zulieferern erstellen. Überwachungs- und Bewertungsaktivitäten, wie im nächsten Kapitel vorgestellt, werden dann notwendig, um diese Datenbanken oder Listen aktuell zu halten.

- **Fratini Costruzioni** (Italien – KMU) wollte dem SA 8000 Standard entsprechen und gleichzeitig auf die schwierigen Bedingungen in Bezug auf Lieferketten im Baugewerbe reagieren. Das Unternehmen entwickelte ein Überwachungssystem zur Bewertung und Auswahl seiner Zulieferer und Partner auf Basis von ethischen und verantwortungsvollen Prinzipien. Diese Kriterien bestimmen die Beschaffungsentscheidungen des Unternehmens.




Überwachung und Bewertung der Zulieferer

Um effizient zu sein, muss verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement die Überwachung aller Leistungen der Zulieferer beinhalten.

Die Überwachungs- und Bewertungskriterien von Unternehmen entsprechen der CSR-Strategie und den dazugehörigen Unternehmenszielen. Diese Kriterien sollten mit jenen übereinstimmen, die bei der Auswahl der Zulieferer eingesetzt wurden, um einen zusammenhängenden Prozess zu garantieren. Anschließend müssen konkrete Maßnahmen zur Überwachung und Evaluierung implementiert werden. Mögliche Methoden beinhalten die Entwicklung von Selbstbeurteilungsinstrumenten, wie z.B. Fragebögen, die Einführung von Zulieferer-Audits oder Richtlinien zur Implementierung der Aufgaben in Abstimmung mit den Unternehmenszielen.

Abschließend sollte das Unternehmen seine Strategie dem Evaluierungsergebnis anpassen: Dies kann anschließende Audits beinhalten, um zu überprüfen, ob effektive Verbesserungen erzielt wurden oder Zuliefererschulungen den Unternehmensstandards entsprechen.

- 
- **Skanska Property Hungary Ltd.** (Ungarn – MNU) investierte in eine verantwortungsvolle Lieferkette, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und Kosten zu sparen. Das Unternehmen führte verschiedene Maßnahmen ein, wie etwa Zuliefererfragebögen über Gesundheit und Sicherheit bzw. Umweltthemen und bot unter anderem Schulungen zu diesen Themen an. Jeder Zulieferer sollte die Einhaltung der Kriterien garantieren, die vom Unternehmen vorgegeben wurden.
 - **Holcim Italia S.p.a.** (Italien – GU) entwickelte ein System zur Bewertung der wichtigsten Zulieferer, um seine Stakeholder mit transparenten Informationen über die Lieferkette zu versorgen. Die Zulieferer wurden also aufgrund bestimmter Kriterien (zu Gesundheit und Sicherheit bzw. Umweltverträglichkeit) bewertet. Die Überprüfung erfolgte über Fragebögen zur Selbstbewertung, interne Audits und direkte Kontrollen.
 - **Astaldi Spa** (Italien – MNU) verbesserte die Kommunikation mit den Zulieferern, um für mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit in jeder Phase der Auswahl und Besetzung von Zulieferern zu sorgen. Das Unternehmen entwickelte dazu ein elektronisches Verwaltungssystem zur Kontrolle des Auswahlprozesses. Das System beinhaltet auch eine virtuelle Onlineplattform, um ein hohes Maß an Transparenz zu gewährleisten.

Maßnahmen zur Miteinbeziehung von LieferantInnen als aktive Partner in Prozesse

Das primäre Ziel eines Unternehmens sollte sein, nachhaltige und langfristige Beziehungen zu den Zulieferern anzustreben und eine verantwortungsvolle Lieferkette aufzubauen. Demzufolge sollte das Unternehmen auch aktiv eingreifen und versuchen, die Leistung entlang der Lieferkette zu verbessern, um die Bedingungen für ein stabiles System zu schaffen, das auf Zuverlässigkeit und Vertrauen basiert und im Stande ist, einen Mehrwert für alle Beteiligten der Lieferkette zu erzeugen. Mögliche Wege, um Zulieferer aktiv an verantwortungsvolles Handeln zu binden, sind z.B. Schulungsmaßnahmen und die Verbesserung der Kommunikation bzw. des Informationsaustausches.

- **Ferrovial** (Spanien – MNU) entwickelte Tools, welche die Zulieferer ermutigen sollen, CSR-Prinzipien aktiv in ihre betriebliche Tätigkeit einzubeziehen. Zu diesen zählen ein zentrales Einkaufsmanagementsystem, gemeinsame CSR-Richtlinien (Kodices) und ein Bewertungsplan für Zulieferer. Diese Tools sicherten die Transparenz und die Einhaltung der Unternehmensstandards entlang des Produktionsprozesses.



Beschränkung der Anzahl von Zulieferern

Durch die beschränkte Anzahl an Zulieferern können Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Lieferkette gesteigert werden. Das Ziel ist die gesamte Wertschöpfungskette besser zu kontrollieren.

- **Coop Costruzioni** (Italien – GU) limitierte die maximale Anzahl von Zulieferern, indem ihre Zulieferer um eine formale Berechtigung ansuchen mussten, wenn sie Subunternehmen einsetzen wollten. Sie kontrollieren damit alle Schritte der Lieferkette, mit dem Ziel die Sicherheit auf Baustellen leichter überprüfen zu können.



3.3.3 Analyse der Auswirkungen

Das interne Umfeld

Die Einführung der vorgeschlagenen Maßnahmen erzeugen Kosten und Nutzen für ein Unternehmen. Im Folgenden werden erleichternde und erschwerende Aspekte präsentiert, die aus dem internen Unternehmensumfeld kommen und die Betriebsleistung beeinflussen können.

NUTZEN **durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln**

- *Fähigkeit, mögliche negative Konsequenzen (Ansehen, Sanktionen, etc.) vorausszusehen, die aus falschem Verhalten der Zulieferer resultieren*
- *Erhöhte Transparenz in der Lieferkette und leichtere Identifikation der Gründe für Ineffizienz*
- *Mehr Stabilität in der Lieferkette, d.h. verbesserte Leistung durch sorgfältige Auswahl qualifizierter Partnern und der Schaffung von Vertrauen*
- *Erhöhte Prozesseffizienz durch die Einführung neuer Methoden und Know-how bei Einkauf, Auswahl von Zulieferern und Kommunikationsprozessen*

KOSTEN **durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln**

- *Direkte Kosten für die Entwicklung von neuen Systemen des Zulieferermanagements und die Einführung von adäquaten Werkzeugen und Technologien*
- *Direkte Kosten für Evaluierung und Überwachungen*
- *Direkte Kosten für Mitarbeitereinschulungen in neue Beschaffungsmanagementsysteme*
- *Kosten für die Realisierung von Kampagnen und anderer Aktivitäten zur Bewusstseinssteigerung*
- *Indirekte Kosten entstehen aus der Veränderung der Unternehmenskultur, sowie aus dem aufkommenden internen Widerstand gegen diese Veränderungen*

ERLEICHTERENDE FAKTOREN für die Umsetzung gesellschaftlich verantwortlichen Handelns

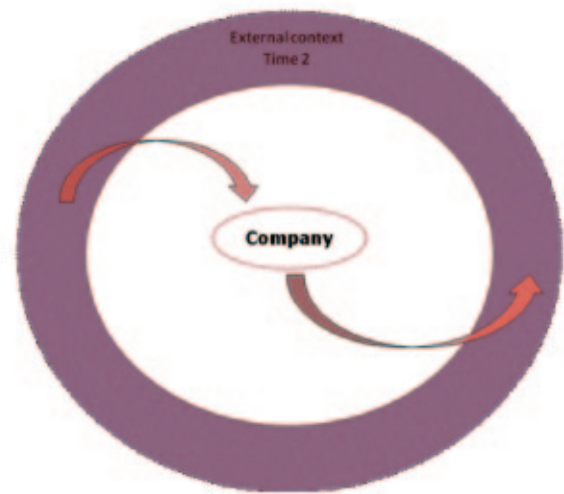
- *Interne Zusammenarbeit und Bereitschaft zu Veränderungen, insbesondere der Beschaffungsabteilung*
- *Bewusstsein und klares Bekenntnis des Topmanagements*
- *Unternehmenskultur, die sich in Richtung Transparenz, Effizienz, Prozessinnovation und Offenheit im Umgang mit Stakeholdern orientiert*
- *Ausreichende Verfügbarkeit von Ressourcen und Know-how*
- *Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen der Planungs- und Beschaffungsabteilung*
- *Stabile Partnerschaften mit Zulieferern*
- *Erhöhtes Bewusstsein bei den Unternehmen, die Teil der Lieferkette sind; und verbreitete Kultur der Transparenz*
- *Erhöhtes Bewusstsein für diese Themen bei den öffentlichen Behörden, sowie Förderung jener Unternehmen, CSR-Maßnahmen einsetzen*

ERSCHWERENDE FAKTOREN für die Umsetzung gesellschaftlich verantwortlichen Handelns

- *Mangelnder Respekt für gesetzliche Vorschriften und Transparenz entlang der Lieferkette*
- *Unsichere Zusammenarbeit und Schwierigkeiten beim Einholen von Informationen über Zulieferer*
- *Fehlende Ressourcen für Kontrollen und Überwachungen der Lieferkette*
- *Abneigung gegen Kontrolle und Transparenz im Unternehmen und dessen Zulieferern*
- *Indirekte Kosten, die aus der Veränderung der Unternehmenskultur, sowie aus dem aufkommenden internen Widerstand gegen diese Veränderungen entstehen*

Das externe Umfeld

Die Einführung von gesellschaftlich verantwortlichen Maßnahmen im Unternehmen beeinflusst das externe Umfeld und führt zu Veränderungen darin.



NUTZEN FÜR DIE GESELLSCHAFT durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln

- *Erhöhte Glaubwürdigkeit und Qualität der regionalen Zulieferer*
- *Verbesserter Schutz der ArbeiterInnen und der Umwelt durch Ausdehnung einer gesetzestreuen Kultur*

3.4 Chancengleichheit

Chancengleichheit beschäftigt sich mit der Wertschätzung von Menschen, unabhängig von Geschlecht, Herkunft, ethnischer Zugehörigkeit, Alter oder anderen Kriterien. Um Chancengleichheit im Unternehmen zu verankern ist eine strukturierte Herangehensweise erforderlich. Eine eingehende Analyse des Unternehmensumfeldes ist nötig, um die spezifischen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu identifizieren.

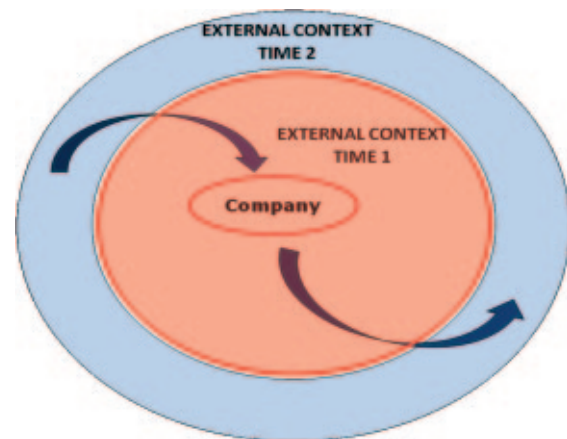
Die weitläufige Thematik wurde für dieses Projekt auf die Chancengleichheit der Geschlechter eingeschränkt, obgleich dies nur ein Teilbereich von Diversitätsmanagement ist. Dieser Aspekt ist jedoch insofern wichtig für das Baugewerbe, als das das Thema Chancengleichheit der Geschlechter kaum Beachtung findet.

Aufgrund der derzeitigen demografischen Veränderungen, die in den nächsten Jahren in Europa sichtbar werden, stellen Frauen einen großen Mehrwert für die Wettbewerbsfähigkeit eines Bauunternehmens dar. Die von Frauen eingebrachte "andere" Perspektive, ihre hohe Qualifikation sowie ihr Bildungsniveau erhöhen die Attraktivität von weiblichen Angestellten im Baugewerbe, vor allem in ökonomischer Hinsicht.

Diversitätsmanagement betrifft nicht nur Identitätsmanagement, sondern auch kognitive Diversität, d.h. verschiedene Ansichten und Erfahrungen die Leute dazu bewegen, Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Es erhöht die globale Perspektive und damit auch die Produktivität des Unternehmens. Die verstärkte Integration von Frauen ins Baugewerbe erhöht Innovation und Kreativität der Unternehmen. Betrachtet man allerdings die aktuelle Situation der Frauen im Baugewerbe bleibt noch viel zu tun.

3.4.1 Analyse des externen Umfelds

Wie unten dargestellt haben die Entwicklungen am Arbeitsmarkt (in Form von Struktur, Motivation und Verhalten) den größten Einfluss auf die Einführung von Diversitätsmaßnahmen.



STAKEHOLDER	Chancen und Einschränkungen für Unternehmen
MitarbeiterInnen	<p>Der starke Einfluss von ArbeiterInnen rund um die Einführung von Maßnahmen zur Chancengleichheit hängt zusammen mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - der erhöhten Anzahl an Frauen mit einer guten Ausbildung und einem guten technischen Fachwissen am Arbeitsmarkt, - dem steigenden Bewusstsein für die Anforderungen und Schwierigkeiten unter den MitarbeiterInnen, in Bezug auf die Work-Life Balance - fehlende Förderungen und Unterstützung in der Region, und - der Überalterung der Gesellschaft und dem damit einhergehenden Bedarf an Pflegepersonal, das gemeinsam mit dem Engpass an Arbeitskräften dazu führt, dass eine Work-Life Balance immer mehr an Bedeutung gewinnt
Gewerkschaften	<p>Die Gewerkschaften im Baugewerbe sind offen für Debatten und beteiligen sich an der Ideenfindung und Einführung entsprechender Projekte.</p>

3.4.2 Mögliche Lösungsansätze

Wenn sie mit einem soliden Bekenntnis des Topmanagements eingeführt werden und als Teil der allgemeinen CSR-Strategie des Unternehmens fungieren, können Initiativen zur Chancengleichheit Unternehmen äußerst positiv beeinflussen. Unternehmen nutzen öffentliche oder private Partnerschaften um fehlende hausinterne Kompetenzen zur Förderung interner Forschungskapazitäten und Realisierung spezifischer Maßnahmen zu ersetzen.

Integration der Chancengleichheit in die organisatorischen Prinzipien und das interne Unternehmensmanagement

Die Integration von Chancengleichheit in die interne Struktur schafft den richtigen Zugang zu Diversitätsmanagement, das auf den Bedürfnissen und Prioritäten des Unternehmens und der MitarbeiterInnen basiert. Daher ist die Integration und Schulung der Personalabteilung kritisch für den Erfolg bei der Einführung von Diversitätsstrategien.

• interne Analyse der Unternehmensorganisation aus der Genderperspektive

Für die Entwicklung einer effizienten Strategie sollte man zuerst eine Analyse der internen Organisation durchführen, um den Zustand der Unternehmensorganisation darzustellen. Aufgrund dessen wird eine Neudefinition der organisatorischen Prozesse aus der Genderperspektive eingeleitet.

• Integration von Chancengleichheit in den Verhaltenskodex des Unternehmens


Der Verhaltenskodex definiert die Verhaltensregeln, welche die Entscheidungen und Prozesse innerhalb des Unternehmens leiten sollen. Er bietet die Basis für das Verhalten eines Unternehmens und seiner MitarbeiterInnen. Die Integration von Chancengleichheit in den Kodex bedeutet damit gleichzeitig dessen Integration in die Genetik des Unternehmens.

- **Skanska AB** (Schweden – MNU) integrierte in seinen Code of Conduct Vorgaben in allen Bereichen der Organisation entsprechende Ziele zu Diversität und veranlasste die Ernennung von Diversitätsverantwortlichen in jeder Abteilung. Zudem wurde Diversität in das Entwicklungsprogramm des Topmanagements aufgenommen.

• Entwicklung eines Chancengleichheitsplans im Unternehmen

Die Entwicklung spezifischer Strategien oder Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit, entstand aufgrund des wachsenden gesellschaftlichen Bewusstseins für die Rolle der Frau am Arbeitsplatz. Im Allgemeinen ist ein Chancengleichheitsplan eine schriftliche Stellungnahme über das Bekenntnis und die Absicht eines Unternehmens zu Chancengleichheit und Diversitätsmanagement, gefolgt von einer Definition von geeigneten internen Maßnahmen, die eingeführt werden sollen. Solche Maßnahmen werden auf Basis einer internen Analyse der aktuellen Situation entwickelt und müssen einen Durchführungsplan, Ziele und Bewertungssysteme enthalten.

Gewerkschaften können ein Partner beim Thema Chancengleichheit sein und einen Beitrag zur Entwicklung der Strategien leisten, da sie über spezifisches Wissen zu den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und den Herausforderungen im Baugewerbe verfügen.

- 
- **CMB Carpi** (Italien – GU) schuf eine neue Stelle in der Personalabteilung: eine „Vertrauensperson“, zur Identifizierung und Verhinderung von möglichen Mobbingvorfällen, sexueller Belästigung oder Diskriminierung aufgrund des Geschlechts.
 - **Ferrovial** (Spanien – MNU) entwickelte den „Plan Iguale“, der Maßnahmen zur Mitarbeiterflexibilität, Karenz, etc. enthält. Der Plan wurde in vier Phasen entwickelt: Bewertung der aktuellen Situation, Planung, Einführung und Evaluation. Daran waren vor allem die Abteilungen interne Kommunikation und Personalmanagement beteiligt.
 - **Contratas y Obras** (Spanien – KMU) entwickelte einen „Plan für die Chancengleichheit von Männern und Frauen“, indem sie einen Kodex erstellten, welcher sexuelle Belästigung vermeiden, Gleichheit in Entlohnung und Arbeitsverhältnisse sichern und eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben schaffen sollte.
 - **Pas** (Spanien – GU) schuf ein Chancengleichheitskomitee, welches sich aus RepräsentantInnen der MitarbeiterInnen und des Unternehmens zusammensetzte. Ziel war die Förderung des „Chancengleichheitsplans“ der für alle MitarbeiterInnen Schulungen und bewusstseinsbildende Sitzungen zum Thema Chancengleichheit von Frauen und Männern enthält. Pas schloss auch Vereinbarungen mit unabhängigen Organisationen (Caritas und anderen NGOs) und Bildungsinstituten, um Frauen in Positionen in denen sie unterrepräsentiert sind, zu verhelfen.

• Schulungen für Personalverantwortliche

Schulungen für Personalmanager sind essentiell, da die Verantwortlichen eine wichtige Rolle in der Auswahl und der Verwaltung von Personal spielen. Spezifische Schulungsprogramme haben das Ziel unbewusste Vorurteile zu vermeiden und sich der besonderen Bedürfnisse von verschiedenen Mitarbeitergruppen bewusst zu werden, die Potentiale jeden Arbeiters/jeder Arbeiterin zu fördern und nicht immer offensichtliche Diskriminierungsfälle zu vermeiden.

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Notwendigkeit zur Umorganisation der Arbeitsprozesse kann, auch Dank neuer Kommunikationstechnologie, helfen eine Work-Life Balance umzusetzen.

Eine der größten Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann die Notwendigkeit sein, sich um Familienmitglieder, wie Kinder, ältere Personen oder körperlich Beeinträchtigte, kümmern zu müssen.

Flexible Arbeitszeiten und -orte etwa können den MitarbeiterInnen helfen persönliche Verpflichtungen in Einklang mit der Berufstätigkeit zu bewältigen.

Maßnahmen für flexible Modelle, wie Förderung von Teilzeitarbeit, konzentrierte Arbeitszeiten oder Telearbeit können Eltern bei der Elternschaft unterstützen

- **Pas** (Spanien – GU) erlaubte seinen BüromitarbeiterInnen eine gewisse Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeiten. So hat Pas etwa während der Schulferien eine Anpassung der Arbeitsstunden eingeführt, damit MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben Zeit mit ihren Kindern im Schulalter zu verbringen.

• MitarbeiterInnen mit Strukturen versorgen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern

Fehlende Betreuungseinrichtungen (wie Kindergärten, Schulen, Alters- und Behindertenheime, etc.) sowie die Schwierigkeit, Arbeitszeiten mit den Öffnungszeiten der wichtigsten öffentlichen Einrichtungen in Einklang zu bringen, können die Work-Life Balance gefährden.

Um ihre MitarbeiterInnen bei dieser Herausforderung zu unterstützen, können Unternehmen selbst Betreuungseinrichtungen bereitstellen, wie Kinderbetreuungsstätten oder Gemeinschaftszentren für Ältere, oder Partnerschaften mit den wichtigsten öffentlichen Einrichtungen schließen.


Solche Maßnahmen können die Mitarbeiterzufriedenheit und somit auch die Produktivität im Unternehmen steigern.

- **Todini Costruzioni S.P.A.** (Italien – MNU): Durch fehlende Kinderbetreuungseinrichtungen in der Umgebung ging das Unternehmen auf die Bedürfnisse seiner MitarbeiterInnen, ihren Kindern während der Arbeitszeiten näher zu sein, ein. Dank der Partnerschaft mit einer Bildungseinrichtung (Gruppo Matarazzo per l'Infanzia) errichtete das Unternehmen einen Kindergarten für Kinder von 3 bis 36 Monaten. Die Kinderbetreuungsstätte bietet Platz für 46 Kinder und hat von 8 Uhr bis 18:30 Uhr geöffnet.

• Einführung von Tools für die Rückkehr nach der Karenz

Um MitarbeiterInnen nach der Karenz den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern ist es sinnvoll in Schulungen zur schrittweisen und effizienten Reintegration in das Unternehmen zu investieren.

Eine weitere Maßnahme ist eine regelmäßige Information der in Karenz befindlichen Frauen und Männer über die Aktivitäten des Unternehmens. Die Rückkehr zur Arbeit kann auch durch finanzielle Anreize, mit dem Ziel Ausgaben der Familie zu tragen, erleichtert werden.

- 
- **Coopsette** (Italien – GU) begann aufbauend auf eine Umfrage zum Arbeitsklima im Unternehmen eine Studie mit der Universität von Bologna, um die Mitarbeiterzufriedenheit abzubilden und die Aufwertung von weiblichen Arbeitskräften zu fördern. Die Untersuchungsergebnisse demonstrierten die wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen, die etwa durch flexible, wöchentliche Arbeitszeitplanung vom Unternehmen im Anschluss umgesetzt wurden. Das Unternehmen bot auch finanzielle Unterstützung nach Geburten an.
 - **Confector Mérnök Iroda Kft.** (Ungarn – KMU): Um auf die steigende Forderung nach Chancengleichheit zu reagieren, schuf das Unternehmen einen unbefristeten Arbeitsvertrag für schwangere Frauen. Üblicherweise werden in Ungarn nur befristete Verträge vergeben. Das Unternehmen schuf neue Stellen für die Rückkehrer aus dem Mutterschaftsurlaub (in Ungarn 3 Jahre lang) und gab ihnen die Möglichkeit, während der Schwangerschaft und der Karenz, von zuhause aus zu arbeiten.

3.4.3 Analyse der Auswirkungen

Das interne Umfeld

Die Einführung der vorgeschlagenen Maßnahmen erzeugt Kosten und Nutzen für ein Unternehmen. Im Folgenden werden erleichternde und erschwerende Aspekte präsentiert, die aus dem internen Unternehmensumfeld kommen und die Betriebsleistung beeinflussen können.

NUTZEN **durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln**

- Verbesserung des Image innerhalb (MitarbeiterInnen) und außerhalb (öffentliche Behörden, Zulieferer, Gesellschaft, KundInnen) des Unternehmens
- Erhöhung der Fähigkeit des Unternehmens qualifizierte Arbeitskräfte anzulocken und zu halten, indem es branchenunübliche Bedingungen bietet, die besser sind als bei anderen Unternehmen aus diesem Sektor oder aus dieser Region
- Mehr Innovation, Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit sowie zahlreiche unterschiedliche Ansichten und Erfahrungen im Unternehmen
- Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen unter den MitarbeiterInnen und daher eine entspanntere und ruhigere Atmosphäre

KOSTEN **durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln**

- Indirekte Kosten durch Veränderungen innerhalb der Organisation im Unternehmen und das Aufkommen von internem Widerstand gegen diese Veränderungen
- Kosten für spezifische Schulungen der Personalabteilung
- Kosten für die Einführung entsprechender Technologien (wie Heimarbeit)
- Kosten für die Realisierung von Betreuungseinrichtungen und Partnerschaften
- Kosten für finanzielle Unterstützung von Eltern

ERLEICHTERENDE FAKTOREN für die Umsetzung gesellschaftlich verantwortlichen Handelns

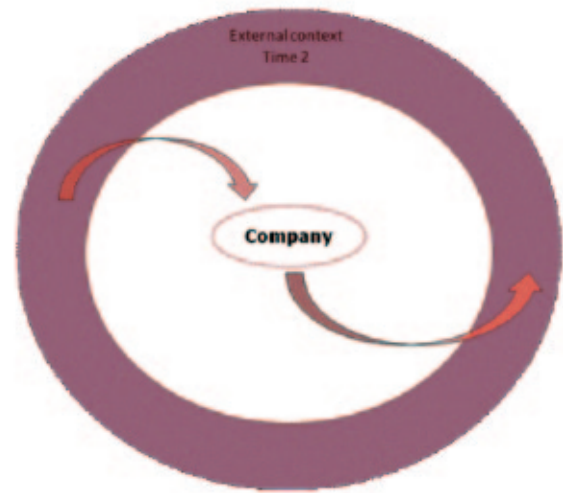
- *Verbreitete Kultur der Chancengleichheit in der Region*
- *Bewusstsein bei öffentlichen, regionalen Behörden für die Schaffung einer Kultur der Chancengleichheit und entsprechende Förderungen bei Einführung effizienter Maßnahmen*
- *Mehr Frauen mit entsprechender technischer Qualifizierung am Arbeitsplatz*
- *Bewusstsein für die Bedeutung des Themas im Unternehmen (sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch beim Management); Zusammenarbeit und Wohlwollen bei der Projektdurchführung*
- *Entsprechende Verfügbarkeit von Ressourcen für die Durchführung von bestimmten Schulungen und das Einrichten von passenden Tools*
- *Fähigkeit des Unternehmens Partnerschaften mit anderen AkteurInnen der Region einzugehen*

ERSCHWERENDE FAKTOREN für die Umsetzung gesellschaftlich verantwortlichen Handelns

- *Wenig Interesse oder unzureichende Rücksichtnahme vom Management und den MitarbeiterInnen und dementsprechend fehlende Kooperationsbereitschaft*
- *Fehlende Kultur der Chancengleichheit in der Region*
- *Indirekte Kosten infolge der Veränderungen der Unternehmensorganisation und dem Aufkommen von internem Widerstand gegen diese Veränderungen*
- *Fehlende weibliche Facharbeitskräfte auf Baustellen*

Das externe Umfeld

Durch die Analyse der Verbindungen eines Unternehmens und seines externen Umfelds bei der Einführung von Chancen-gleichheitsmaßnahmen, wurde folgender Nutzen für die Gesellschaft identifiziert.



NUTZEN FÜR DIE GESELLSCHAFT durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln

- *Erhöhte Beschäftigungsrate in der Region*
- *Höheres ökonomisches Gemeinwohl dank erhöhter Haushaltseinkommen*
- *Durch die Förderung von Chancengleichheit größere Anreize für MitarbeiterInnen sich auf Karriere und Job zu konzentrieren*
- *Förderung einer „fairen“ Gesellschaft, in welcher Chancengleichheit (für jede/n ohne Bezug auf deren Geschlecht) ein Fakt ist und kein Recht*
- *Verbesserung der Verfügbarkeit von Diensten in der Region, von denen die ganze Gesellschaft profitieren kann*

4. Die Rolle von Ämtern und Behörden

Öffentliche Behörden, auf europäischer, Bundes- und Landesebene, können eine wichtige Rolle bei der Förderung von gesellschaftlich verantwortungsvollen Maßnahmen im Baugewerbe spielen, da sie eine regulative Funktion haben, eine Kontroll- und Bewertungsfunktion, und gleichzeitig einen der wichtigsten Kunden der Bauwirtschaft repräsentieren.

Die Bemühungen von öffentlichen Behörden CSR zu fördern und Nachhaltigkeit im Baugewerbe zu steigern, resultiert in einer strengeren Kontrolle der Einhaltung von Gesetzen oder einer Integration von CSR-Indikatoren in das Prozedere der öffentlichen Beschaffung.

Strengere Gesetzgebung und auch verstärkte Kontrolle von Seiten öffentlicher Behörden dienen dem Schutz verantwortungsvoller Unternehmen im Wettbewerb, gegenüber unfair agierenden Mitbewerbern.

Zusätzlich unternahm die EU in den letzten Jahren Schritte, die Gesetzgebung für öffentliche Ausschreibungen zu aktualisieren.

Die Richtlinien 2004/17/EC und 2004/18/EC zur Koordination von Beschaffungsprozessen stellen den Startpunkt für die Integration von sozialen Indikatoren in öffentliche Beschaffung dar, initiiert im Jahr 2001 in der Mitteilung der Kommission zur öffentlichen Beschaffung (COM/2001/566). Die nationale Gesetzgebung der EU-Mitgliedstaaten entspricht den Neuerungen der Gemeinschaftsvorschriften. Bei der Implementierung des Binnenmarkts hat das Gemeinschaftsrecht die rechtlichen Unterschiede und die verschiedenen Kontexte der Staaten miteinbezogen und nach und nach Maßnahmen gebildet, die adäquate soziale Bestimmungen für ArbeiterInnen sicherstellen sollen. Demzufolge kann man feststellen, dass lokale und/oder nationale Behörden zur Förderung einer Kultur der Nachhaltigkeit eine Rolle spielen, indem sie CSR mehr Aufmerksamkeit widmen und in öffentliche Ausschreibungen Bewertungssysteme einfügen, die verantwortungsvolle Unternehmen bevorzugen. Die Beschaffungsmechanismen, die auf Kostendruck basieren, müssen überdacht und die Planung zentral behandelt werden, um CSR in die Projekte zu integrieren und dessen Aufwertung bei den Auswahlverfahren zu ermöglichen.

- **Region Emilia-Romagna** (Italien): Ein Beispiel für die aktive Rolle, die öffentliche Behörden bei der Erhöhung von Aufmerksamkeit für CSR spielen können, ist das Gesetz aus der Region Emilia-Romagna vom 2. März 2009 „Arbeitsschutz und Sicherheit auf Baustellen“. Insbesondere sieht das regionale Recht Boni für Käufer vor, welche Unternehmen wählen, die CSR-Prinzipien anwenden. Es weitet die Definition der „ArbeiterInnen“ auch auf die freiberuflich Tätigen aus und sieht Boni für Unternehmen vor, die ein höheres Level an Sicherheit garantieren, als es im nationalen Recht zu Gesundheit und Sicherheit vorgeschrieben wird.

5. Die Rolle von Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden

Gewerkschaften und Wirtschaftsverbände können für Unternehmen aus dem Baugewerbe eine wichtige Rolle bei der Förderung von verantwortungsvollem Verhalten spielen. Durch ihre Kontrollfunktion können die verschiedenen Vertreterverbände eine motivierende Funktion für die Unternehmen haben und zur Ausgrenzung von Unternehmen, die Sozialdumping betreiben, beitragen.

Insbesondere Gewerkschaften sind ein wichtiger Partner für Unternehmen aus diesem Sektor, indem sie Gesundheit und Sicherheit auf Baustellen fördern und durch innovative Wege Arbeiterschutz, Professionalisierung und Weiterbildung fördern.

Wirtschaftsverbände bieten Möglichkeiten zur Reflektion und Bewusstseinssteigerung durch die Konfrontation mit der Öffentlichkeit, die Organisation von Arbeitsgruppen und Diskussionsforen, die Entwicklung von Leitfäden und die Beauftragung von Studien.

Außerdem fördern sie Netzwerke und Beziehungen zwischen KMU untereinander und auch zwischen KMU und Großunternehmen aus dem Baugewerbe. Dieses Engagement resultiert in einer innovativen Weiterentwicklung von Unternehmen und der Identifizierung von neuen Märkten und Methoden für die Betriebsleistung. Um funktionierende Kooperation zu ermöglichen, sind Dialog und ein ständiger Austausch zwischen Unternehmensvertretungen, Gewerkschaften, Mitarbeiterorganisationen und anderen Stakeholdern zu ermöglichen.

- **Der Kreis von Sarnes** (Italien): Seit 1996 treffen sich jedes Jahr WirtschaftstrainerInnen, TechnikerInnen, UnternehmerInnen und GewerkschafterInnen in einem Schulungszentrum in der Nähe von Bressanone, genannt „S. Giorgio di Sarnes“-Haus, um gemeinsam Sicherheitsmaßnahmen auf Baustellen zu diskutieren, mit dem Ziel Arbeitsunfälle, Verletzungen und Berufskrankheiten zu reduzieren.



6. Internationale CSR-Standards/Normen

Der folgende Abschnitt gibt eine kurze Einführung in die Managementstandards (auf europäischer und internationaler Ebene) zum Thema Nachhaltigkeit.

Corporate Social Responsibility

UNI ISO 26000 ist ein internationaler Standard, der in naher Zukunft in Kraft treten wird und soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen behandelt. Der Standard basiert auf einem breiten CSR-Konzept, das Unternehmen und Organisationen aller Art (öffentliche und private, staatliche und nichtstaatliche) miteinschließt. Die Kriterien von UNI ISO 26000 sind: Verantwortung, Accountability, Ethik, sowie Respekt für die Interessen der Stakeholder, Gesetze, internationale Verhaltensstandards und Menschenrechte.

Umwelt

ISO 14000 beinhaltet eine Reihe international anerkannter Umweltstandards, die auf jede Organisation anwendbar sind, und auf ein Umweltmanagementsystem aufbauen, es implementieren, beibehalten und verbessern wollen. ISO 14000 hat den Vorteil, dass es leicht mit anderen Managementstandards wie ISO 9000:00 und OHSAS 18001 integriert werden kann.

EMAS (European Union Eco-Management and Audit Scheme) ist das EU-Öko-Audit, ein Managementtool für Unternehmen und andere Organisationen zur Evaluierung, Dokumentation und Reduktion der Umwelteinflüsse. Die EMAS-Verordnung sieht einen Prüfungsmechanismus vor, der untersucht, ob das Managementsystem mit der Politik des Unternehmens übereinstimmt. Außerdem werden ein Programm und ein Umweltbericht, welcher der Öffentlichkeit Informationen über die betrieblichen Umwelteinflüsse und -leistung bietet, eingeführt. EMAS basiert auf ISO 14001:2004.

Gesundheit und Sicherheit

OHSAS 18001 ist ein internationales Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsystem, das die Risiken für MitarbeiterInnen minimieren und das existierende Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsystem des Unternehmens verbessern soll. OHSAS 18001 wurde in Übereinstimmung mit ISO 9001 und ISO 14001 entworfen, um Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Gesundheits- und Sicherheitsverpflichtungen auf eine effiziente Weise zu erfüllen. OHSAS 18001 kann von jeder Organisation angewendet werden die das Ziel hat eine formelle Vorgehensweise zur Reduktion von Gesundheits- und Sicherheitsrisiken am Arbeitsplatz für MitarbeiterInnen, KundInnen und die allgemeine Öffentlichkeit zu implementieren..

Menschenrechte

SA 8000 ist der erste Standard, der sich mit Menschenrechten von ArbeiterInnen in Organisationen aller Größen beschäftigt. SA 8000 stellt sicher, dass die Grundrechte aller Stakeholder eines Unternehmens oder einer Organisation geschützt werden. SA 8000 basiert auf den wichtigsten Prinzipien der Internationalen Arbeitskonferenz, der UN-Kinderrechtskonvention und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Eine der Besonderheiten von SA 8000 ist, dass es um die gesamte Lieferkette geht, eine Kontrolle vorsieht und die Zulieferer miteinbezieht.

Zertifizierung von Produkten

Im Gegensatz zu den oberen Standards geht es bei LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) nicht um Managementsysteme und -prozesse, sondern um Produkte. LEED ist ein internationales Zertifizierungssystem, das in mehr als 100 Ländern angewandt wird und von der US-amerikanischen Nonprofit-Organisation „Green Building Council“ gefördert wird. Dieses System bietet eine Bestätigung durch Dritte, dass ein Bauwerk oder eine Gemeinde auf Basis von nachhaltigen Strategien und Leistungen, wie Energieeinsparungen, Wassereffizienz, Reduktion der CO₂-Emissionen, verbesserte Innenatmosphäre, sowie Verwaltung der Ressourcen und Sensibilität für ihre Einflüsse, entworfen und gebaut wurde. Das Ziel ist die Entwicklung von „grünen“ Bauwerken, die auf nachhaltige Weise funktionieren.

BRC Projektleitung	
	Italienische Non-Profit-Organisation für die Entwicklung einer CSR-Kultur. (www.improntaetica.org)
BRC Projektpartner	
	Forschungsinstitut der Region Emilia Romagna, mit Spezialisierung auf das Baugewerbe. (www.nuovaquasco.it)
	Nationaler Verbandsvertreter von Genossenschaften für Produktion und Arbeit. (www.ancpl.legacoop.it)
	Universität von Bologna – Fakultät für Management. (www.ing.unibo.it)
	Italienisches Sozial- und Ökonieforschungsinstitut, verbunden mit einer der wichtigsten Gewerkschaften in Italien, CGIL. IRES beschäftigt sich mit der Förderung, Planung und Leitung von Studien und Forschungsarbeiten. (www.ires.it)
	respACT ist die führende Unternehmensplattform für CSR und Nachhaltige Entwicklung in Österreich und ist exklusiver Partner des world business council for sustainable development und CSR Europe, sowie nationaler Netzwerkknoten des United Nations Global Compact. (www.respect.at)
	Foretica ist die spanische Unternehmensplattform zur Förderung von CSR und bietet seinen Mitgliedern Wissen und Tools zur erfolgreichen Umsetzung von CSR in ihren Unternehmen. Foretica ist Mitglied von CSR Europe. (www.foretica.es)
	Der ungarische Verein für nachhaltige Wirtschaft (KÖVET) wurde als Institution der Bewusstseinssteigerung sowie der Verbreitung der Ideen und Tools zu Umweltmanagement und CSR gegründet. KÖVET unterstützt kleine und große Unternehmen auf dem Weg zu Nachhaltiger Entwicklung und ist Mitglied von CSR Europe. (www.kovet.hu)
	RSE Portugal ist die Organisation für CSR in Portugal und hat als Ziel, zwischen dem privaten Sektor und den wichtigsten Stakeholdern zu vermitteln, um eine verantwortungsbewusstere und nachhaltigere Zukunft zu gestalten. RSE Portugal ist Mitglied von CSR Europe. (www.rseportugal.eu)
	CSR Europe ist das führende europäische Unternehmensnetzwerk für CSR. (www.csreurope.org)

Herzlichen Dank an die Unternehmen und Organisationen, die aktiv zu Erarbeitung dieses Leitfadens beigetragen haben

Firmen:

Österreich

Dipl.Ing. Franz Robier Baugesellschaft m.b.H.; Herbsthofer; Mischek Bauträger Service GmbH; A.PORR AG; Rhomberg Bau; Strabag SE.

Ungarn

CONFECTOR Mérnök Iroda Kft.; Green Netwotk Kft.; Skanska Property Hungary Ltd.; Ferenc Fóris, Állami Autópálya Kezel Zrt.

Italien

CMB Carpi; CCC – Consorzio Cooperative Costruzioni; Coop Ansaloni; Coop Costruzioni; Coopsette; Unieco; Italfer.

Spanien

Contratas y Obras Empresa Constructora; Ferrovial; Llabres Feliu, PAS.

Portugal

Cimpor; Grupo Lena; Mota Engil; Somague.

Andere Länder

Bouygues Enterprises France-Europe; Wates Group; Geda Construction.

andere Stakeholder:

Österreich

Wirtschaftskammer Österreich (Geschäftsstelle Bau); Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (Abteilung für Tourismus und Historische Bauten).

Ungarn

László Koji, ÉVOSZ; Dr. Tamás Pálvölgyi (außerordentlicher Professor – BME).

Italien

Acer Forlì-Cesena; Ance, Provincia di Reggio Emilia; Fillea CGIL; Regione Emilia-Romagna; Unionapi Emilia-Romagna; Unioncamere Emilia-Romagna; CNA Costruzioni Emilia-Romagna; CISL; UIL; CECOP.

Spanien

CCOO (Confederación sindical de comisiones obreras); SEOPAN; IPE-NH.

Notizen

[illegible]



CSR im Baugewerbe

BUILDING RESPONSIBLE COMPETITIVENESS