

Unternehmen mit Verantwortung



CSR-Ratgeber

In 7 Schritten zu einer CSR-Strategie

Was Sie heute noch tun können ...

Nachfolgend finden Sie 10 einfache Maßnahmen, die Sie sofort und mit geringem Aufwand umsetzen können, die aber in Summe große Auswirkungen haben könnten.

1. Verwenden Sie umweltfreundliche Reinigungsmittel.
2. Bedrucken Sie Papier doppelseitig und verwenden Sie Recyclingpapier.
3. Fördern Sie die Gesundheit Ihrer MitarbeiterInnen, indem Sie Obst und Fruchtsäfte zur Verfügung stellen.
4. Bestücken Sie Ihre Beleuchtung mit Energiesparlampen.
5. Kaufen und verwenden Sie regionale oder fair gehandelte Produkte.
6. Schalten Sie Beleuchtung und Elektrogeräte aus, wenn Sie diese nicht benötigen.
7. Schlagen Sie Ihren MitarbeiterInnen vor, mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder mit Fahrgemeinschaften zur Arbeit zu kommen.
8. Sie können viel Energie und Kosten sparen, indem die Raumtemperatur um wenige Grad gesenkt wird und die Heizungsanlagen regelmäßig gewartet werden.
9. Verbessern Sie das Arbeitsklima durch gemeinschaftliche Aktivitäten.
10. Erzählen Sie Ihrem Umfeld von Ihrem Engagement und werden Sie so zu einem Vorbild für andere.

respACT austria – responsible ACTION

Die Plattform für Unternehmen mit Verantwortung hat zum Ziel, gesellschaftliche Verantwortung bei Unternehmen und in der Öffentlichkeit ins Blickfeld zu rücken. Sie vertritt und unterstützt die proaktive und auf Nachhaltigkeit ausgelegte österreichische Wirtschaft bei diesem Prozess. respACT austria ist Ansprechpartner in allen Fragen der Corporate Social Responsibility (CSR).

Das Projekt „Verantwortliches Unternehmertum in Klein- und Mittelbetrieben“ (CSR) wird unterstützt von:



respACT austria wird unterstützt von:

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wirtschaftskammer Österreich, Industriellenvereinigung, Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz und dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

IMPRESSUM: Herausgeber respACT austria, Herrengasse 6–8/6/1/3, 1010 Wien, www.respect.at **Inhaltliches Konzept** Martin Neureiter, Georg Witting **Redaktion** respACT austria (Birgit Müllegger, Georg Witting, Anna Spinka) **Fd.Lv.** Roman H. Mesicek, respACT austria **grafisches Konzept** com_unit Agentur für Kommunikation, www.comunit.at



Gebruckt nach der Richtlinie „Schadstoffarme Druckerezeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens. gugler crass media, Melk; UWZ 609

Warum dieser Ratgeber?

Corporate Social Responsibility (CSR), die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, ist ein Konzept, um Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, Ihre Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt wahrzunehmen und gleichzeitig Ihre Unternehmensvision zu verwirklichen. Integriert in Ihre Unternehmensstrategie stärkt das Konzept die Stabilität Ihres Unternehmens und trägt zu Ihrem Wettbewerbsvorteil bei.

Dieser Ratgeber kann Sie und Ihr Unternehmen zu einer strategischen Wahrnehmung Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, zu Corporate Social Responsibility (CSR), begleiten. Die folgenden Arbeitsblätter sollen für kleine und mittlere Unternehmen bei der Erstellung ihrer Unternehmensstrategie eine Hilfestellung sein.

Entscheiden Sie selbst, wie viele Ressourcen Sie dafür investieren und welche Zugangsweise Sie wählen wollen:

- Reagieren Sie mit CSR auf ökologische und soziale Risiken, die dem Wert und dem Ruf Ihres Betriebes schaden könnten.
- Setzen Sie CSR aktiv zur Verbesserung Ihrer strategischen Chancen auf dem Markt und zur Förderung von Innovationen ein.
- Übernehmen Sie mit Ihrem CSR-Engagement eine Vorreiterrolle und leisten Sie damit einen Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft.

Bei der Wahrnehmung Ihrer unternehmerischen Verantwortung geht es darum, das für Ihren Betrieb richtige Maß an Engagement zu finden. So wird CSR zu einer Investition, die sich auszahlt.

Inhalt

Dieser Ratgeber begleitet Sie in 7 Schritten zu Ihrer ganz persönlichen CSR-Strategie. In der Anlage finden Sie 7 Arbeitsblätter mit ausführlicher Anleitung. Mit Hilfe dieser Arbeitsblätter können Sie Bestehendes analysieren und neue Möglichkeiten entdecken. Tragen Sie diese Informationen abschließend in das Blatt „CSR-Strategie“ ein. So kann sich schrittweise Ihr maßgeschneiderter Weg zum unternehmerischen Erfolg durch Verantwortung ergeben.

- 1 Worin besteht das Kerngeschäft Ihres Unternehmens und wie stellen Sie sich die Zukunft Ihres Unternehmens vor?
- 2 Wo steht Ihr Unternehmen im Branchenschnitt und wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- 3 Welche Anspruchsgruppen sind von Ihrer Unternehmenstätigkeit betroffen, wie wichtig sind diese für Sie und wie gut ist Ihr Kontakt zu diesen?
- 4 Wo könnten Konflikte entstehen und was können Sie vorbeugend tun, um diese zu vermeiden?
- 5 Welche Aktivitäten setzen Sie bereits und welche Aktivitäten wären darüber hinaus sinnvoll?
- 6 Wie kommunizieren Sie Ihr Engagement?
- 7 Wie verwirklichen Sie CSR in Ihrem Unternehmen?

CSR-Strategie

Die Überlegungen und Ergebnisse aus diesen Arbeitsblättern fließen in das letzte Blatt ein. Diese CSR-Strategie soll Ihnen helfen, die wichtigsten Informationen im Blick zu behalten, während Sie daran gehen, Ihre unternehmerische Verantwortung strategisch in die Tat umzusetzen.

Arbeiten mit dem Ratgeber

Selbstverständlich können Sie jederzeit Arbeitsblätter überspringen oder für einzelne Fragen Unterstützung aus anderen Unternehmensbereichen (etwa aus der Buchhaltung, dem Personal- oder Marketingbereich,...) oder von außerhalb zuziehen, z.B. um Zahlenmaterial zu sammeln. Die einzelnen Arbeitsblätter geben Ihnen einen Überblick über ausgewählte Themenbereiche. Der ganzheitliche unternehmerische Nutzen ergibt sich erst aus der Verknüpfung aller Arbeitsblätter.

Bei der Arbeit mit diesem Ratgeber ist Mut zur Lücke gefragt. Es wird von Ihnen nicht erwartet, dass Sie alle CSR-Kriterien ausgezeichnet erfüllen. Der Ratgeber soll Ihnen vielmehr zeigen, in welchen Bereichen Ihr Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung trägt und welches Nutzenpotential in ihr liegt.

CSR in Ihrem Unternehmen umfassend umzusetzen, ist ein Prozess, der Zeit dauert. Eine intensive Beschäftigung mit allen Unternehmensbereichen und eine vollständige Bearbeitung dieses Ratgebers kann Wochen, aber auch Monate dauern. Die investierte Zeit macht sich bezahlt - die Arbeitsblätter können Sie später immer wieder zur Hand nehmen und überarbeiten.

Ihr Umfeld nimmt Sie und Ihre unternehmerischen Ziele wahr und misst Sie an Ihren umgesetzten Maßnahmen. Wesentlich ist daher, dass Sie sich realistische Ziele setzen und jene Schritte einleiten, durch die Sie diese auch bestmöglich erreichen können. Mit der Umsetzung des CSR-Konzepts und der entsprechenden Kommunikation nach innen und außen werden Sie in Ihrem Umfeld kostbares Vertrauen gewinnen, das Ihnen in vielen Situationen nützen kann.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung in Ihrem Unternehmen.
Der Aufwand lohnt sich - Sie werden geschäftlich und persönlich durch CSR gewinnen!

Dieser Ratgeber ergänzt die branchenspezifischen CSR-Leitfäden. Den Leitfäden für Ihre Branche finden Sie auf www.csrleitfaden.at.



Dieses Symbol zeigt Erklärungen an, die Ihnen beim Ausfüllen der Arbeitsblätter helfen.



Dieses Symbol zeigt Ihnen, wie weit Sie bei der Erarbeitung Ihrer CSR-Strategie sind.



Dieses Symbol verweist Sie auf andere Seiten dieses Leitfadens.

1


Bestandsaufnahme und Zukunftsvision – Was macht Ihr Kerngeschäft aus und was wollen Sie für Ihr Unternehmen erreichen?

Im  Arbeitsblatt 1 machen Sie eine Bestandsaufnahme Ihres Unternehmens und beleuchten Ihr Kerngeschäft hinsichtlich der fünf CSR-Bereiche aus dem CSR-Leitfaden (erhältlich unter www.csrleitfaden.at), also Unternehmensführung, MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen und Umwelt. Die zentrale Frage ist: Wie profitiert die Gesellschaft von Ihrem Unternehmen?

Sie sollen außerdem dazu angeregt werden, sich Gedanken darüber zu machen, welche Vorstellungen Sie für die Zukunft Ihres Unternehmens haben und wo Sie Entwicklungspotential erkennen.



Was ist Ihr Kerngeschäft und Ihre unternehmerische Vision?

Nehmen Sie das hinten im Ratgeber beiliegende  **Arbeitsblatt 1** zur Hand und tragen Sie in die erste Spalte die jeweiligen Aspekte Ihrer unternehmerischen Tätigkeit ein. Überlegen Sie anschließend, welche Vorstellungen Sie für die Zukunft Ihres Unternehmens haben und wie sich diese Zukunft in den einzelnen Unternehmensbereichen gestalten könnte. Tragen Sie dies in die zweite freie Spalte ein.




Wenn Sie dieses Arbeitsblatt abgeschlossen haben, ...

...haben Sie konkrete Vorstellungen formuliert, wie Ihre unternehmerische Zukunft aussehen soll. Sie haben nun einen Überblick, wo Ihr Unternehmen steht und welche Bereiche zur Erreichung Ihrer Vision eine Rolle spielen. Im nächsten Abschnitt werfen Sie einen genauen Blick auf Ihr Unternehmen und sammeln Daten und Fakten über verschiedenste Unternehmensbereiche.



2


Dokumentation – Welche Informationen haben Sie über Ihr Unternehmen?

In Arbeitsblatt 1 haben Sie Vorstellungen über Ihre unternehmerische Zukunft formuliert. Jetzt geht es darum, Ihr Unternehmen anhand von Zahlenmaterial zu analysieren. Im  Anhang 1 finden Sie eine umfangreiche Liste an Indikatoren, die Ihnen Anhaltspunkte liefern, was aus gesellschaftlich verantwortlicher Sicht für Ihr Unternehmen wichtig sein könnte und wie Sie den Erfolg Ihrer Maßnahmen messen können. Diese Indikatoren orientieren sich an den **3 Säulen von CSR**, an Wirtschaft, Ökologie und Soziales.

Die Aufzählung im Anhang 1 ist demonstrativ. Fügen Sie eigene Indikatoren hinzu oder lassen Sie für Ihr Unternehmen nicht relevante Indikatoren weg.



Informationen und Zahlen zu CSR-Aktivitäten

Tragen Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Daten in das  Arbeitsblatt 2 ein. Bei der Erhebung Ihrer Unternehmenszahlen müssen Sie möglicherweise auf Unterstützung aus verschiedenen Bereichen Ihres Unternehmens zurückgreifen. Tragen Sie in die letzte Spalte ein, ob Sie mit der jeweiligen Kennzahl zufrieden sind oder Handlungsbedarf sehen.

Die Statistikabteilung der Wirtschaftskammer Österreich (wko.at/statistik) bietet Zahlen, Daten und Fakten aus den einzelnen Bundesländern und für ganz Österreich ohne finanziellen Aufwand an. Es ist auch hilfreich, sich mit KollegInnen aus der Branche auszutauschen oder sich an die Branchenvertreter in den österreichischen Wirtschaftskammern bezüglich einer Einschätzung der eigenen Position zu wenden – so können Sie sich ebenfalls ein Bild davon machen, wo Sie im Vergleich zu Ihren MitbewerberInnen liegen.

Indikatoren erhalten Sie auch bei kommerziellen Anbietern, wie z.B. der Statistik Austria (www.statistik.at) oder der KMU Forschung Austria (www.kmuforschung.ac.at).



Wenn Sie dieses Arbeitsblatt abgeschlossen haben, ...

...haben Sie sich einen Überblick verschafft, wo Ihr Unternehmen im Branchenschnitt steht. Sie wissen beispielsweise über Ihren Ressourceneinsatz Bescheid, kennen Ihre Mitarbeiterstruktur besser und haben eine Reihe weiterer Daten über Ihr Unternehmen zusammengetragen. Unternehmerische Verantwortung bedeutet keinen bürokratischen Mehraufwand. Die gesammelten Zahlen verschaffen Ihnen einen guten Überblick.

In Arbeitsblatt 3 blicken Sie über Ihr Unternehmen hinaus und beschäftigen sich mit Ihrem Umfeld.



3

Ihre Anspruchsgruppen - Wen beeinflussen Sie mit Ihrem unternehmerischen Handeln und wie ist Ihr Kontakt zu diesen Gruppen?


Ihr unternehmerisches Handeln beeinflusst Menschen in Ihrem Umfeld, so wie auch Sie von Handlungen anderer Menschen und Unternehmen beeinflusst werden. Die relevanten Gruppen rund um Ihr Unternehmen werden Anspruchsgruppen (engl. stakeholder) genannt.

Mit manchen Anspruchsgruppen stehen Sie durch Ihre Unternehmenstätigkeit in direktem Kontakt, z.B. mit Ihren MitarbeiterInnen oder KundInnen. Auch LieferantInnen, EigentümerInnen, Medien oder Politik zählen zu Ihren Anspruchsgruppen. Andere Gruppen haben Einfluss auf Ihr Unternehmen, ohne dass Sie diese aktiv und bewusst eingebunden haben: z.B. Behörden, AnrainerInnen, Bürgerinitiativen in Ihrem Ort, Umweltschutzorganisationen und viele mehr.

Für eine möglichst starke Positionierung Ihres Unternehmens im Wettbewerb lohnt es sich, darüber nachzudenken, mit welchen Anspruchsgruppen Sie es inner- und außerhalb Ihres Unternehmens zu tun haben und wie die Gesprächsbasis mit diesen Gruppen ist.



Kommunikation mit Ihren Anspruchsgruppen

Auf  [Arbeitsblatt 3](#) finden Sie in der ersten Spalte alle Gruppen, die Sie mit Ihrem unternehmerischen Handeln beeinflussen – ergänzen Sie diese gegebenenfalls. In der zweiten Spalte vermerken Sie, welche Interessen diese Gruppen an Ihrem Unternehmen haben könnten. Als nächsten Schritt nehmen Sie eine Gewichtung der von Ihnen aufgelisteten Anspruchsgruppen vor und bewerten deren Wichtigkeit nach folgendem System: 1 – sehr wichtig, 2 – wichtig, 3 – wenig wichtig, 4 – nicht wichtig. Abschließend tragen Sie ein, wie gut der Kontakt zu diesen Gruppen ist. Nutzen Sie zur Beurteilung folgendes Schema: 1 - sehr gut, 2 - gut, 3 - mittelmäßig, 4 – schlecht, 5 - nicht vorhanden.



Wenn Sie dieses Arbeitsblatt abgeschlossen haben, ...

...kennen Sie Ihr unternehmerisches Umfeld und wissen, mit welchen Interessensgruppen Sie es zu tun haben. Sie kennen außerdem Ihre wichtigsten AnsprechpartnerInnen. Eine gute Gesprächsbasis mit diesen ist wichtig und hilft Ihnen, deren Erwartungen zu erkennen, um darauf eingehen zu können. Das nächste Arbeitsblatt konfrontiert Sie mit möglicher Kritik an Ihrem Unternehmen und soll Ihnen helfen, Konfliktpotential frühzeitig zu erkennen.



4

Risiken - Wird an Ihrem Unternehmen Kritik geübt?

Ihre Geschäftstätigkeit wirkt sich auf Ihr Umfeld aus. Neben den überwiegend positiven Auswirkungen (Schaffung von Arbeitsplätzen, Belebung der Region, u.a.) gibt es auch solche, die von verschiedenen Anspruchsgruppen negativ erlebt werden (Umweltbelastung, Verkehrsaufkommen, u.a.). Machen Sie sich diese negativen Auswirkungen bewusst, damit Sie rechtzeitig spezielle Strategien erarbeiten, wie Sie Kritik an Ihrem Unternehmen begegnen und kritisierte Bereiche verbessern können. Durch entsprechende Maßnahmen verschaffen Sie Ihrem Unternehmen Handlungsspielraum und können sich kostspieliges, nachträgliches Krisenmanagement sparen.

CSR bietet nicht nur die Möglichkeit, Chancen für das Unternehmen zu erkennen, sondern hilft Ihnen auch, Risiken frühzeitig zu erkennen und besser einzuschätzen.



Kritische Bereiche in Ihrem Unternehmen

Tragen Sie in das  **Arbeitsblatt 4** ein, welche Bereiche Sie selbst kritisch sehen bzw. Bereiche, die von außen als kritisch betrachtet werden. Überlegen Sie sich dazu Gegenmaßnahmen.

Risiken sind jene „Stolpersteine“, die Sie auf dem Weg zu Ihrer Unternehmensvision meistern müssen. Wie Sie in Arbeitsblatt 3 zuvor gesehen haben, gibt es eine Reihe von Anspruchsgruppen, die von Ihrer unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind. Treten Sie mit Ihnen in Kontakt! Im direkten Gespräch erhalten Sie oft wertvolle Hinweise auf mögliche Konflikte. Eine gute Gesprächsbasis zu Ihren Anspruchsgruppen kann Ihnen helfen, im Vorhinein Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen.



Wenn Sie dieses Arbeitsblatt abgeschlossen haben, ...

...haben Sie sich über kritische Bereiche Gedanken gemacht und können nun frühzeitig mit Gegenmaßnahmen reagieren. Sie haben Ihr Unternehmen jetzt gründlich durchleuchtet und erfahren im nächsten Arbeitsblatt, welche Maßnahmen-Schwerpunkte Sie in Ihrem Unternehmen setzen können.





5

Maßnahmen – Was können Sie in Ihrem Unternehmen konkret tun?

Dieses Arbeitsblatt soll Sie darauf hinweisen, in welchen Bereichen Ihres Unternehmens Sie Maßnahmen setzen können. Es ist wichtig, verantwortungsbewußt unternehmerisch zu handeln. Machen Sie sich aber auch Ihre Handlungsspielräume und deren Grenzen bewusst. Wenn Sie Ihr Engagement auf jene Bereiche konzentrieren, die mit Ihrem Kerngeschäft eng verbunden sind, vermeiden Sie, Ihre Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren. Wenn Sie als UnternehmerIn Ihre Verantwortung wahrnehmen, werden Ihre Handlungen und Entscheidungen als kompetent angesehen.



Konkrete Maßnahmen

Für  [Arbeitsblatt 5](#) überlegen Sie sich bitte mögliche Maßnahmen zur Übernahme von Verantwortung in allen Unternehmensbereichen. Dabei hilft Ihnen die  [Maßnahmenliste im Anhang 2](#). Fragen Sie sich zu jeder Maßnahme, ob diese für Ihr Unternehmen sinnvoll und umsetzbar ist. Überlegen Sie außerdem, wie viele Ressourcen Sie dafür einsetzen können und wollen. In der letzten Spalte tragen Sie die Ziele ein, die Sie mit dieser Maßnahme konkret erreichen wollen.

Die Maßnahmenliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zusätzliche Ideen liefern Ihnen die Praxisbeispiele in der Business Case Datenbank auf www.csrleitfaden.at.





Wenn Sie dieses Arbeitsblatt abgeschlossen haben, ...

...haben Sie eine Reihe von möglichen Maßnahmen kennen gelernt. Sie wissen jetzt, wie viel Aufwand Sie für Ihre bestehenden Maßnahmen betreiben und haben sich klare Ziele gesetzt, in welchem Umfang Sie weitere Maßnahmen setzen wollen. Machen Sie sich nun noch über die Kommunikation Ihrer Bemühungen Gedanken, bevor Sie im Hauptarbeitsblatt Ihre persönliche CSR-Strategie entwerfen.





6

Kommunikation über CSR – Wem erzählen Sie darüber?

Der letzte wichtige Baustein Ihrer CSR-Strategie ist die Kommunikation. Berichten Sie darüber, was Sie im Bereich CSR unternehmen, um für Ihre MitarbeiterInnen, KundInnen und andere Anspruchsgruppen ein guter und verlässlicher Partner zu sein. Verwenden Sie auch Indikatoren (z.B. niedrige Anzahl an Krankenstandstagen s.  Anhang 1),, wenn Sie über Ihre Aktivitäten berichten! Vermitteln Sie, was Sie bereits tun und in Zukunft tun möchten, um die Partnerschaft und den Dialog mit Ihren Anspruchsgruppen zu verbessern. Im  Anhang 3 finden Sie eine Liste von Kommunikationsmaßnahmen, auf die Sie zurückgreifen können. Kommunikation mit Ihren Anspruchsgruppen ist ein Dialog. Aus den Rückmeldungen, die Sie erhalten, können Sie wertvolle Schlüsse über die Akzeptanz Ihrer CSR-Bemühungen ziehen.



Kommunikation Ihrer CSR-Bemühungen

Tragen Sie in  [Arbeitsblatt 6](#) ein, wie Sie mit welchen Anspruchsgruppen in Kontakt treten können. Überlegen Sie, welche Informationen für die jeweiligen Gruppen interessant sind und auf welchem Weg Sie diese Informationen am besten vermitteln können. Hier helfen Ihnen Ihre Überlegungen aus  [Arbeitsblatt 3](#), um einschätzen zu können, welche Interessen die verschiedenen Gruppen an Ihrem Unternehmen haben.



Wenn Sie dieses Arbeitsblatt abgeschlossen haben, ...

...haben Sie einen Überblick, wie Sie Ihre CSR-Bemühungen bestmöglich darstellen können – nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber“. Damit heben Sie sich nicht nur positiv von Ihren MitbewerberInnen ab und machen Ihr Unternehmen unverwechselbar, sondern Sie ermutigen andere, Ihrem Beispiel zu folgen. Sie motivieren mit diesen Maßnahmen aber auch Ihre MitarbeiterInnen und dokumentieren Ihr Engagement für Banken und potentielle Investoren. Jetzt geht es nur noch darum, bei der Umsetzung Ihrer Pläne Schwerpunkte zu setzen. Dabei hilft Ihnen das Arbeitsblatt 7.



7


Informationen verknüpfen – Wie setzen Sie CSR in Ihrem Unternehmen um?



















Sie haben sich durch die Beschäftigung mit den vorherigen Arbeitsblättern darüber Gedanken gemacht, wo Sie mit Ihrem Unternehmen stehen, welche Auswirkungen Ihre Tätigkeit auf Ihr Umfeld hat und welche unternehmerischen Ziele Sie in Zukunft erreichen wollen. Sie haben eine Reihe von CSR-Indikatoren kennen gelernt und Ihr Unternehmen anhand von Zahlen und Daten analysiert. Sie haben Ihre Anspruchsgruppen aufgelistet und nach Wichtigkeit für Ihr Unternehmen sortiert. Weiters haben Sie festgelegt, welche Bereiche Ihres Unternehmens von Ihrem Umfeld kritisch betrachtet werden, welche Risiken damit verbunden sind und welche Maßnahmen Sie zur Verbesserung setzen können. Sie haben sich konkrete Ziele gesetzt, in welchen Bereichen Sie sich vorwiegend engagieren wollen und welche Maßnahmen Sie realistischerweise umsetzen können. Sie haben sich überdies Gedanken gemacht, wie Sie Ihre Bemühungen Ihren Anspruchsgruppen kommunizieren können.

Nun können Sie sich ein Gesamtbild machen!



Informationen verknüpfen

Nun geht es darum, das  **Arbeitsblatt 7** zu gestalten. Ihre Aufgabe ist dabei, Zusammenhänge zu erkennen, Ihr Unternehmen als Ganzes zu betrachten und die erarbeiteten Informationen aus allen Arbeitsblättern zu verknüpfen. Bitte nehmen Sie nun alle Arbeitsblätter zur Hand und gehen Sie diese noch einmal Schritt für Schritt durch. Die links angeführten Symbole zeigen Ihnen, welche Arbeitsblätter Sie für den jeweiligen Arbeitsschritt benötigen.

-  Finden Sie jene Unternehmenskennzahlen, die für Ihre Unternehmensvision besonders wichtig, aber noch nicht zufriedenstellend sind. Tragen Sie diese in das  **Feld 1** ein.
-  Überlegen Sie sich, welche Unternehmenskennzahlen für den Dialog mit Ihren Anspruchsgruppen besonderes Gewicht haben und tragen Sie diese in  **Feld 2** ein.
-  Identifizieren Sie jene Kennzahlen, die Sie zur Vermeidung von Risiken verbessern sollten und tragen Sie diese in  **Feld 3** ein.
-  Welche realistisch umsetzbaren Maßnahmen passen zu Ihrem Kerngeschäft und bringen Sie auf dem Weg zur Erreichung Ihrer Unternehmensvision weiter? Tragen Sie diese in  **Feld 4** ein.
-  Mit welchen Maßnahmen verbessern Sie die Beziehung zu Ihren Anspruchsgruppen? Tragen Sie diese in  **Feld 5** ein.
-  Identifizieren Sie jene Maßnahmen, mit denen Sie zur Risikovermeidung beitragen und notieren Sie diese im  **Feld 6**.
-  Finden Sie jene Kommunikationsmaßnahmen, die am besten zu Ihrem Kerngeschäft passen und tragen Sie diese in  **Feld 7** ein.
-  Überlegen Sie, über welche Kommunikationsmittel Sie Ihre Anspruchsgruppen am besten erreichen und tragen Sie diese in  **Feld 8** ein.
-  In  **Feld 9** tragen Sie schließlich jene Kommunikationsmaßnahmen ein, mit denen Sie mögliche Konflikte verhindern können.



Wenn Sie dieses Arbeitsblatt abgeschlossen haben, ...

...können Sie aus den fertig ausgefüllten Spalten herauslesen, wo in Ihrem Unternehmen noch dringender Handlungsbedarf besteht, welche Maßnahmen Sie setzen können und wie Sie diese Maßnahmen inner- und außerhalb Ihres Unternehmens kommunizieren können. Tragen Sie die Ergebnisse dieser Spalten jetzt in die dafür vorgesehenen Felder im Blatt „CSR-Strategie“ ein.



CSR-Strategie



Das Modell folgt dem Ansatz, dass man sich ständig verbessern und immer dazu lernen kann, und erlaubt Ihnen so, die eigene CSR-Strategie nicht nur einmalig einzuführen, sondern Ihre gesellschaftliche Verantwortung kontinuierlich an die Erwartungen Ihrer Anspruchsgruppen anzupassen.

Bitte nehmen Sie nun das Blatt  „CSR-Strategie“ zur Hand.

Feld 1 führt Ihnen zuerst noch einmal Ihren Handlungsbedarf vor Augen. Daraus abgeleitet können Sie im **Feld 2** die dazu passenden Maßnahmen aus dem vorgeschlagenen Maßnahmenkatalog identifizieren und darangehen, diese umzusetzen. Die gesetzten Maßnahmen können Sie mit Hilfe der Kommunikationsmittel in **Feld 3** nach innen und außen vermitteln. Stellen Sie in **Feld 4** einen realistischen Zeitplan zur Umsetzung und Kommunikation der ausgewählten Maßnahmen auf. Abschließend evaluieren Sie, wie sich das bisher Umgesetzte auf Ihr Kerngeschäft ausgewirkt hat. Durch die Evaluierung können Sie feststellen, ob es Ihnen gelungen ist, zuvor identifizierte Schwachstellen, bei denen Sie Handlungsbedarf festgestellt haben, zu entfernen, und ob Sie sich nun weiteren CSR-Bereichen, in denen noch was getan werden kann, widmen können. So können Sie diese Strategie immer wieder verfeinern und anpassen bzw. Ihre Wettbewerbsposition stärken.



Prioritäten setzen

Tragen Sie bitte nun die Ergebnisse aus  **Arbeitsblatt 7** entsprechend den Pfeilen in die Felder 1 bis 3 ein. Tragen Sie in Feld 4 einen realistischen Zeitplan ein, bis zu dem Sie die vorher gewählten Maßnahmen umsetzen wollen. So können Sie Ihre Fortschritte kontrollieren. Abschließend fügen Sie die zentralen Punkte Ihres Kerngeschäftes und Ihrer unternehmerischen Vision ins zentrale Feld von  „CSR -Strategie“ ein.



Fazit

Was Sie nun in Händen halten, ist eine neue Sicht auf Ihr Unternehmen, mit der Sie zusätzliche Chancen für Ihre Tätigkeit entdecken und somit auch geschäftliche Erfolge mit CSR feiern können.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse und wünschen Ihnen viel Erfolg mit diesem Ratgeber auf Ihrem Weg zur umfassenden gesellschaftlichen Verantwortung und bei der Verwirklichung Ihrer unternehmerischen Visionen.



Weiterführende Informationen

Wenn Sie sich weiter mit dem Thema befassen und vielleicht auch Experten hinzuziehen wollen, dann steht Ihnen eine Reihe von Beratungsmöglichkeiten zur Verfügung. Allgemeine Informationen zu CSR finden Sie im Leitfaden für Ihre Branche und dem dazugehörigen Selbsttest. Die Auswertung des Selbsttests liefert Ihnen umfangreiche und weiterführende Informationen. All das finden Sie unter www.csrleitfaden.at.


Um Ihnen mit diesem Ratgeber auch in Zukunft eine optimale Hilfestellung leisten zu können, sind wir auf Ihre Rückmeldungen angewiesen. War der Ratgeber für Sie hilfreich und interessant? Ist das Ergebnis aus Ihrer Sicht sinnvoll? Haben wir die einzelnen Schritte gut verständlich dargestellt? Senden Sie uns Ihre Erfahrungen mit diesem Ratgeber an office@respect.at. Wir freuen uns über Ihr Feedback.

Anhang 1

CSR-Indikatorenliste

Welche Indikatoren gibt es?

Die folgende Auswahl an Indikatoren zeigt, wie konkrete CSR-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen aussehen können. Alle Indikatoren orientieren sich an den 3 Säulen von CSR, also an wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekten.

Wenn Sie die folgende Liste durchlesen, setzen Sie die einzelnen Bereiche gedanklich mit Ihrem Unternehmen in Verbindung. Übernehmen Sie passende Indikatoren in das  Arbeitsblatt 2.

Ökonomie:

- **KundInnen:** Umsatz pro Kunden im Durchschnitt, geographische Verteilung der KundInnen
- **LieferantInnen:** Kosten der eingekauften Güter, termingerecht bezahlte Rechnungen, Auswahl etc.
- **Personalpolitik:** Entwicklung der Zahl der Arbeitsplätze, Anteil der Beschäftigten mit befristeten Verträgen, Anteil von erwünschter bzw. unerwünschter Teilzeitarbeit
- **Einkommen:** Einhaltung des Kollektivvertrages, Einkommenshöhe im Vergleich zum Branchenschnitt, Zukunftsvorsorge für die MitarbeiterInnen, Bonussysteme, Bezahlung oder Ausgleich von Überstunden, Bezahlung von PraktikantInnen, Transparenz bei Arbeitseinstufungen
- **MitarbeiterInnen:** Qualität der Mitarbeiterinformation, Anreizsysteme für MitarbeiterInnen, ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensstrategie
- **KapitalgeberInnen:** Kreditrate, GeldgeberInnen
- **Korruption:** Maßnahmen zur Verhinderung und Deklaration
- **Öffentlicher Bereich:** Steuerzahlungen, Termine, erhaltene Subventionen, Spenden, Förderungen, sonstige Zuwendungen

Ökologie:


- **Materialien:** Materialeinsatz (Gewicht, Masse etc.) wiederverwertbarer Anteil
- **Energie:** Energieverbrauch, Sparmaßnahmen
- **Wasser:** Wasserverbrauch, Wiederaufbereitung etc.
- **Biodiversität:** Landverbrauch, versiegelte Fläche, Wiederherstellung von verbrauchten Flächen
- **Emissionen:** CO₂-Ausstoß, NO_x- und SO_x- Ausstoß, Abfallmenge, gefährliche Abfälle
- **Produktzyklus:** Produkteinsatz, Erhöhung des wiederverwertbaren Anteils am Produkt
- **LieferantInnen:** Anzahl der LieferantInnen mit Öko-Schwerpunkt
- **Transport und Verkehr:** Transportwege zur Herstellung des Produktes, Verkehrserzeugung durch Produktion und Verkauf

Soziales und Gesellschaft:

- **Altersdiversität:** Ausbildung von Lehrlingen, Integration von älteren ArbeitnehmerInnen, altersgerechte Arbeitszeitgestaltung
- **Mitarbeiterorganisation:** Betriebsrat oder andere Form der Mitbestimmung, Betriebsvereinbarung, Kommunikationsmöglichkeiten, Teilzeitbeschäftigung mit Rückkehrmöglichkeit auf Vollzeit, Umgang mit Fehlern in der Arbeit, Umgang mit Konflikten im Unternehmen, etc.
- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf:** Recht auf Teilzeitarbeit, Möglichkeiten von längeren Auszeiten, betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Pflegefreistellung
- **Gesundheit und Sicherheit:** Aufzeichnungen über Arbeitsunfälle, Gesundheitschecks, spezielle Bedingungen bei Nacht- oder Schichtarbeit, Anzahl der Krankenstandstage, Berücksichtigung von körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz
- **Ausbildung:** interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen, Lehrlingsprogramme, innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten
- **Antidiskriminierung und Chancengleichheit:** Anteil der Frauen, Einkommensgleichheit zwischen den Geschlechtern, Wiedereinstellung nach Karenzpausen, Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung, Gleichbehandlung, Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung
- **Kinder- und Zwangsarbeit:** Wahrung der Kinderrechte - entsprechendes Augenmerk bei Zulieferbetrieben, Einsatz gegen Kinder- und Zwangsarbeit
- **Konsumentenschutz:** Zeit zur Reklamationsbearbeitung, Kulanz
- **Datenschutz:** Verwendung von DVR Nummer, Einsatz von Firewall, Sicherheitsvorkehrungen gegen Missbrauch
- **Produktsicherheit:** Überprüfung, bei Entwicklung bereits berücksichtigt, Zahl der Unfälle bei Verwendung des Produkts, bessere Beschreibung

Anhang 2

CSR-Maßnahmenliste

Zur Verwirklichung Ihrer unternehmerischen Verantwortung gibt es eine Reihe von möglichen Maßnahmen, wiederum aufgeteilt auf die 5 CSR-Bereiche Ihres Unternehmens. Wählen Sie für  Arbeitsblatt 5 jene Maßnahmen aus, die Ihnen für Ihr Unternehmen passend und umsetzbar erscheinen.

Unternehmensführung

- Extern und intern kommunizierte, nachvollziehbare **Willenserklärung** zur Verantwortungsübernahme des Unternehmens zu den Themen Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft
- **Zielvereinbarungen** mit den drei Säulen von CSR
- System zur Sicherstellung der Einhaltung von **Bescheidauflagen**
- Maßnahmen zur Sicherstellung von korrekten **Steuerzahlungen**
- **Spenden**, Förderungen und sonstige Zuwendungen
- Maßnahmen zur **Korruptionsvorbeugung**
- Verzicht auf unlautere **Werbung** (Cold calling, unlautere Gewinnspiele, Werbefahrten, Werbeverkaufsveranstaltungen, Anwerbung durch Personen auf der Straße, unterschwellige oder sexistische Werbung)
- Anwendung von branchenspezifischen **Verhaltenskodizes**
- Vereinbarung von **Fördermaßnahmen**

MitarbeiterInnen

- **Dialog zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen**: Entscheidungsprozesse werden einer laufenden Reflexion unterzogen und die MitarbeiterInnen partnerschaftlich einbezogen
- **Mobbing und sexuelle Belästigung**: Betriebsvereinbarung oder Leitlinie zur Prävention und zum Umgang mit physischer und psychischer Gewalt oder deren Androhung
- **Innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten**: Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die im Unternehmen angewendet werden können, Aus- und Weiterbildung, Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung – Ausbildungs-, Karriere- und Nachfolgepläne, Schulungsangebot für alle MitarbeiterInnen, Einschulungen nach Veränderungen am Arbeitsplatz
- Maßnahmen zur Sicherstellung von **Chancengleichheit** hinsichtlich Geschlecht, Alter, Nationalität: Festlegung von Zielen und Messkriterien, rücksichtsvoller Umgang mit Beschäftigten verminderter Leistungsfähigkeit oder mit besonderen Bedürfnissen
- Maßnahmen, Ziele und Messkriterien zur **Antidiskriminierung** hinsichtlich Religion, sexueller Orientierung, familiärem Umfeld, politischer Orientierung und ethnischer Zugehörigkeit
- Aktivitäten zur **Gesundheitsförderung** und –erhaltung, über das gesetzlich geforderte Maß hinaus – Analyse, Bewertung und Umsetzung der Verbesserungspotentiale
- Maßnahmen zur Erhöhung der **Mitarbeiterzufriedenheit**: Arbeitsplatzgestaltung, Führungsverhalten
- **Freiwillige Leistungen**: Kantine, Firmenpension, Personalunterkünfte, Bustransfer, Zukunftsvorsorge für die MitarbeiterInnen
- Qualität der Mitarbeiterinformation: ausreichende, rechtzeitige, sachliche und kontinuierliche Kommunikation
- Maßnahmen zur **Arbeitsplatzsicherheit**
- **Arbeitszeitmodelle**: Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung mit Rückkehrrecht auf Vollzeit, Möglichkeit von längeren Auszeiten

- Einführung von **Anreiz- und Bonussystemen**
- **Einkommen:** höher als im Branchenschnitt, Bezahlung oder Ausgleich von Überstunden, Einkommensgleichheit, Einhaltung des Kollektivvertrags
- Transparenz bei **Arbeitseinstufungen**
- Erhöhung des **Frauenanteils** allgemein und in leitenden Positionen
- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf:** Wiedereinstellung nach Karenz, betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Pflegefreistellung
- Betriebsrat oder andere Form der **Mitbestimmung:** gesetzliche Arbeitnehmervertretung oder andere Form der institutionalisierten Betriebspartnerschaft
- **Kommunikationsmöglichkeiten:** Umgang mit Fehlern und Konflikten im Unternehmen, Recht auf freie Meinungsäußerung
- Ermöglichung eines freiwilligen **Engagements** bzw. einer Mitarbeit bei sozial orientierten Organisationen

KundInnen

- **Durchführung einer** der Unternehmensgröße entsprechenden **Kundenzufriedenheitsanalyse:** Lieferqualität, Service, Beratung
- Einführung eines Systems zur **Reklamationsbearbeitung**
- Maßnahmen zur Verbesserung der **Produktsicherheit**

LieferantInnen


- Festlegung von internen, der Unternehmensgröße entsprechenden **CSR-Kriterien** für die Bewertung und **Auswahl von LieferantInnen**, Bevorzugung von LieferantInnen aus der Region
- Sicherstellung, dass LieferantInnen **Zwangs- und Kinderarbeit** ablehnen sowie dass die **ILO Standards** eingehalten werden
- **Termingerecht bezahlte Rechnungen**

Umwelt

- **Reduktion der Abfälle** pro erbrachter Dienstleistung oder produziertem Produkt, getrennt nach gefährlichen und nicht gefährlichen Abfällen
- **Reduktion des Energieverbrauchs** pro erbrachter Dienstleistung oder produziertem Produkt, etwa durch Einsatz von Energiesparlampen oder neueren Maschinen
- **Reduktion der Emissionen** pro erbrachter Dienstleistung oder produziertem Produkt
- Reduktion des **Frischwasserverbrauchs** durch Einführung eines Brauchwassersystems, Plan zum **Umgang mit Abwässern**
- Erhöhung des **wiederverwertbaren Anteils** am Produkt
- Bevorzugung **gentechnikfreier Produkte**
- Reduktion der **transportbedingten Umweltbelastungen**, Fahrtenoptimierung, Fuhrpark auf Umweltaspekte ausrichten (Dieselpartikelfilter u.a.)
- Aktives **Gebäudemanagement** durch Berücksichtigung von ökologischen Kriterien bei Bau und Sanierung
- Sorgsamer Umgang mit den angrenzenden **Ökosystemen**
- System zur Sicherstellung der Einhaltung von behördlichen **Auflagen**

Anhang 3

Kommunikationsmaßnahmenliste

Um die Inhalte Ihrer unternehmerischen Verantwortung zu vermitteln, stehen Ihnen eine Reihe von Kommunikationsmitteln zur Verfügung. Wählen Sie aus der nachstehenden Liste passende Maßnahmen aus und fügen Sie diese in  Arbeitsblatt 6 ein.

Unternehmensmotto: Das Unternehmensmotto ist ein einzelner Satz, der die grundlegenden Geschäftsziele des Unternehmens formuliert. Beziehen Sie Ihre MitarbeiterInnen in die Formulierung dieses Mottos ein.

Regelmäßige Mitarbeitertreffen: Informieren Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Fortschritte Ihrer Initiativen zum verantwortlichen Unternehmertum. Gleichzeitig bieten diese Treffen eine ausgezeichnete Gelegenheit für Feedback.

Information neuer MitarbeiterInnen: Nutzen Sie das Einstellungsgespräch mit neuen MitarbeiterInnen, um sie über die Prinzipien des Unternehmens zu informieren.

Vorschlagswesen: Beziehen Sie Ihre MitarbeiterInnen in Ihre Überlegungen zum gesellschaftlichen Engagement ein. Sie könnten neue Ideen oder Vorschläge zur Verbesserung und Konkretisierung bestehender Initiativen einbringen.

Poster und Hinweise: Hängen Sie dort Poster und Hinweise auf, wo Ihre MitarbeiterInnen sich treffen, und bringen Sie Ihnen so die Werte und Visionen Ihres Unternehmens regelmäßig in Erinnerung.

Infobriefe: Mitarbeiterbriefe sind in größeren Unternehmen hilfreich, um die Belegschaft über Aktuelles informieren. Wenn Sie bereits einen firmeninternen Infobrief haben, fügen Sie einen regelmäßigen Beitrag über verantwortliches Unternehmertum ein.

Memos oder Emails: Informieren Sie Ihre Belegschaft regelmäßig über die Bemühungen des Unternehmens zum verantwortlichen Unternehmertum durch Memos oder Emails, die Ihre Gedanken zum Thema wiedergeben. Denken Sie daran: Schriftliche Nachrichten ersetzen nicht die direkte Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen!

Intranet: Technologieorientierte Firmen können auch das Intranet nutzen, um MitarbeiterInnen über Aktivitäten zum verantwortlichen Unternehmertum zu informieren. Das Intranet kann ebenfalls Feedback und Teilnahme der MitarbeiterInnen anregen.

Unternehmensbroschüren: Anhand von Unternehmensbroschüren können Sie eine Vielzahl von Adressaten erreichen – vor allem KundInnen und VerbraucherInnen.

Adressenliste: Eine ständig aktualisierte Adressliste von interessierten Personen ist der erste Schritt zur gezielten Kommunikation. Legen Sie verschiedene Listen für unterschiedliche Zielgruppen an.

Produktetiketten und Verpackung: Informieren Sie Ihre Umwelt anhand von Produktetiketten und Verpackungen, dass Sie sich dem verantwortlichen Unternehmertum verpflichtet fühlen. Ihre Produkte unterscheiden sich dadurch von denen der Konkurrenz. KäuferInnen interessieren sich für ökologische Aspekte Ihres Produktes, für Herstellungsbedingungen oder ob ein Teil des Gewinns zur Unterstützung von gemeinnützigen Einrichtungen und Initiativen eingesetzt wird.

Veranstaltungen: Organisieren Sie zum Start einer Initiative zum verantwortlichen Unternehmertum einen Empfang oder eine kleine Pressekonferenz oder feiern Sie Ihren Erfolg am Ende eines Projektes. Senden Sie einen Unternehmensvertreter als Referenten über verantwortliches Unternehmertum zu Veranstaltungen, die von örtlichen Vereinen oder Verbänden organisiert werden.

Internet: Informieren Sie BesucherInnen Ihres Internetauftritts über Ihr gesellschaftliches Engagement.

Werbung: Nutzen Sie Ihre Werbung, um Ihre Zielgruppe über die Werte Ihres Unternehmens zu informieren. Diese Art der Werbung zieht möglicherweise auch neue MitarbeiterInnen an, die gerne für ein engagiertes Unternehmen arbeiten.

Unternehmensberichte: Wenn Ihr Betrieb schon einen regelmäßigen Bericht (z.B. einen Jahresbericht) erstellt, dann erwägen Sie auch, einen gesonderten Bericht über Ihr soziales und/oder gesellschaftliches Engagement zu erstellen. Dies kann Ihnen zusätzlich helfen, einen objektiven und umfassenden Blick auf das verantwortliche Unternehmertum Ihres Betriebes zu werfen.



Unter der Adresse www.csleitfaden.at können Sie diese Arbeitsblätter jederzeit herunterladen, ausdrucken und neu ausfüllen! Wenn Sie diesen Ratgeber nach einiger Zeit abermals durcharbeiten, können Sie so Ihre Fortschritte überprüfen.

www.csrleitfaden.at