

ISO 26000 – Leitfaden zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in Organisationen

Von Dr. Clemens Lang und Herbert Winistöfer

Im September dieses Jahres wurde der Final Draft International Standard (FDIS) der ISO 26000 von über 90 % der Mitgliederinstitute der ISO angenommen. Somit wurde nach einer letzten editorischen Bereinigung die internationale Richtlinie für gesellschaftliche Verantwortung am 1. November 2010 als internationaler Standard in Kraft gesetzt. Ein ungewöhnlicher, aber wegweisender Prozess kommt zu seinem vorläufigen Abschluss. Das Ergebnis wird das Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung und ihre Umsetzung in Organisationen massgeblich beeinflussen und unterstützen.

Nicht erst mit der Finanz- und Wirtschaftskrise des vergangenen Jahres, aber dadurch noch verstärkt, steht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Thema in der öffentlichen Diskussion. Ist ein Flugzeughersteller verantwortlich für Opfer aus Kriegseinsätzen mit nachträglich bewaffneten Trainingsflugzeugen in Bürgerkriegsgebieten? Ist es verantwortungsvoll, dass eine Grossbank anlässlich eines Sportevents Fussbälle an Kinder verteilt, die unter Einsatz von Kinderarbeit hergestellt worden sind? In einer Wirtschaft mit global vernetzten Handelsketten wird zunehmend erwartet, dass sich Unternehmen an der Lösung von sozialen und ökologischen Problemen beteiligen, vor allem dann, wenn ein Zusammenhang zur Geschäftstätigkeit hergestellt werden kann. Werden solche Erwartungen ignoriert, droht der Verlust von Reputation und Markenwert. Auf der anderen Seite eröffnen solche Erwartungen auch Chancen für Produkt- und Prozessinnovationen.

Für wen ist der Standard und worin liegt seine Bedeutung?

Vor diesem Hintergrund wurde ein Leitfaden entwickelt, der sich an Organisationen aller Art richtet, die das Thema ihrer gesellschaftlichen Verantwortung systematisch angehen wollen. Standen historisch vor allem multinationale Unternehmen im Fokus, sind hier bewusst auch KMUs und Akteure wie Nichtregierungsorganisationen (NROs), Gewerkschaften, Interessenverbände, Regierungsstellen und Forschungseinrichtungen als Anwender angesprochen. Im Gegensatz zu den bekannten ISO 9001 (für Qualitätsmanagement) oder ISO 14001 (für Umweltmanagement), ist für die ISO 26000 auf internationaler Ebene keine Zertifizierbarkeit vorgesehen. Worin liegt dann die Bedeutung des Standards?

In erster Linie gibt er Orientierung bei der Beantwortung wesentlicher Fragen: Was versteht man unter gesellschaftlicher Verantwortung? Welche Themenfelder sind berührt? Welche grundsätzlichen Prinzipien und Methoden müssen für eine glaubwürdige Umsetzung berücksichtigt werden? Was sind wichtige Aspekte bzw. Schritte bei der Umsetzung? Als erster international anerkannter Standard deckt ISO 26000 das komplette Themenfeld ab und integriert verschiedene Konzepte und Ansätze zur gesellschaftlichen Verantwortung. Er gibt damit Organisationen eine Hilfestellung für den bewussten Umgang mit Themen der nachhaltigen Entwicklung und der gesellschaftlichen Verantwortung. Dabei ersetzt er bestehende Instrumente wie ISO 14001 nicht, sondern dient als übergeordneter Orientierungsrahmen.

Wozu ein zusätzlicher Standard?

Die Betriebswissenschaften und die Unternehmenspraxis haben eine Vielfalt von Konzepten hervorgebracht mit dem Ziel, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen fassbar

zu machen. Darunter sind Unternehmensethik, Nachhaltigkeit, Umwelt- bzw. Sozialmanagement, Corporate social responsibility (CSR) und Corporate citizenship die bekanntesten. Alle diese Konzepte finden sich in Unternehmen angewendet, allerdings ohne ein einheitliches Verständnis. So verstehen manche CSR als begrenzt auf Wohltätigkeit und Spendenwesen, andere beschreiben damit eine umfassende Integration gesellschaftlicher Themen in die Geschäftsprozesse. Gleichermassen unübersichtlich ist die Landschaft von Instrumenten wie Standards, Verhaltenskodizes, Richtlinien usw., an denen sich Unternehmen im Feld der gesellschaftlichen Verantwortung orientieren können. Sie sind auf Einzelthemen begrenzt oder umfassend gültig, sind branchenbezogen oder branchenübergreifend, werden regional oder global angewendet. Eine Auswahl der gebräuchlichsten Standards gibt Abbildung 1. Neben diesen weiter verbreiteten Instrumenten ist eine unüberblickbare Vielzahl von Verhaltensrichtlinien und Kodizes von Einzelunternehmen und Verbänden in Gebrauch. Dadurch wird es nahezu unmöglich, die Leistung von Unternehmen im Feld der gesellschaftlichen Verantwortung vergleichend zu

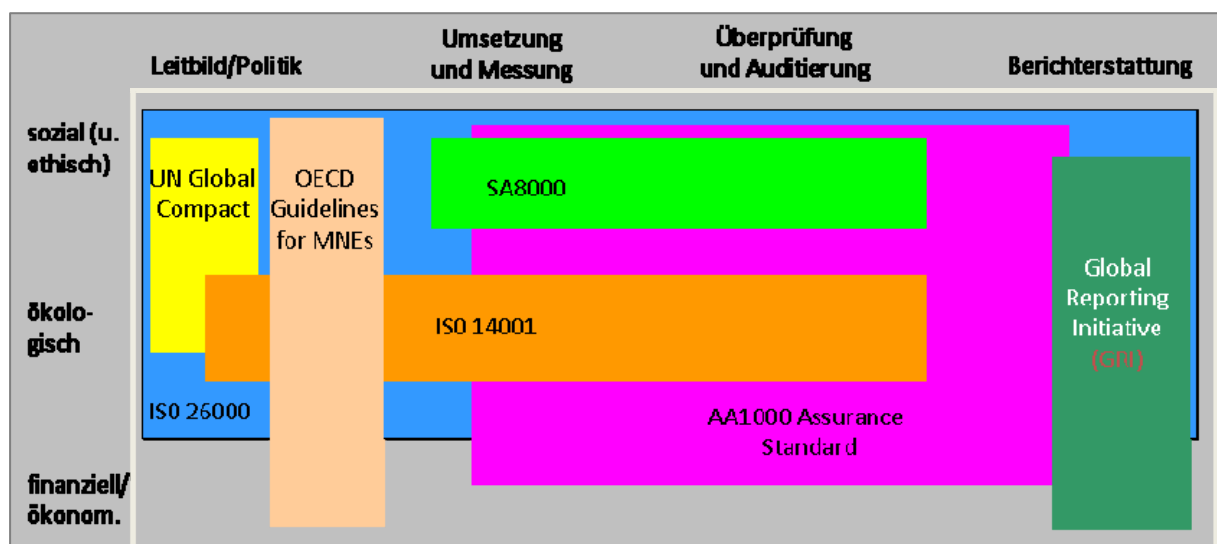


Abbildung 1: Auswahl von Instrumenten zur gesellschaftlichen Verantwortung und ihre Anwendbarkeit für verschiedene Themenbereiche und Umsetzungsebenen (Quelle: angepasst aus WBCSD (ed.) (2004): Strategic challenges for business; in the use of corporate responsibility codes, standards, and frameworks. World Business Council for Sustainable Development, Geneva).

Spezielle Herausforderungen bei der Entwicklung

Als die ISO im Januar 2005 die Entwicklung einer Richtlinie für gesellschaftliche Verantwortung beschloss, stand sie vor einer mehrfachen Herausforderung: Nie zuvor hatte sich die ISO ein Themengebiet von derartiger inhaltlicher Breite für eine internationale Standardisierung vorgenommen. Erstmals ging es nicht darum, eine Expertenlösung zu definieren, sondern ein Ergebnis zu erarbeiten, das einem Konsens aller wichtigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen entspricht. Besondere Bedeutung kam dabei der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) der Vereinten Nationen zu, welche für die Entwicklung des internationalen Arbeitsrechts verantwortlich ist.

Darüber hinaus nahmen mehr als 80 Länder und, neben der IAO, 30 weitere Verbindungsorganisationen an der Entwicklung der ISO 26000 teil. Jedes Land konnte Experten

benennen, die eine von sechs Stakeholderkategorien repräsentieren: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Regierungen, Nichtregierungsorganisationen (NROs), Konsumentenorganisationen, Dienstleistung und Forschung. Diese systematische und ausgeglichene Beteiligung von Stakeholdergruppen war für ISO neu und könnte für kommende Standardentwicklungsprozesse wegweisend sein. Unterstützt von einem Fonds, konnten Entwicklungsländer ihre Sicht einbringen. Dieser Stakeholdereinbezug verleiht dem neuen Standard jene Glaubwürdigkeit, die für seine künftige Akzeptanz entscheidend ist.

Struktur und Inhalte des neuen Standards

Der Entwurf enthält neben Geltungsbereich und Begriffsdefinitionen vier wesentliche Elemente: Prinzipien, Kernthemen, fundamentale Praktiken und Elemente der Integration und Umsetzung innerhalb der Organisation (siehe Abbildung 2).

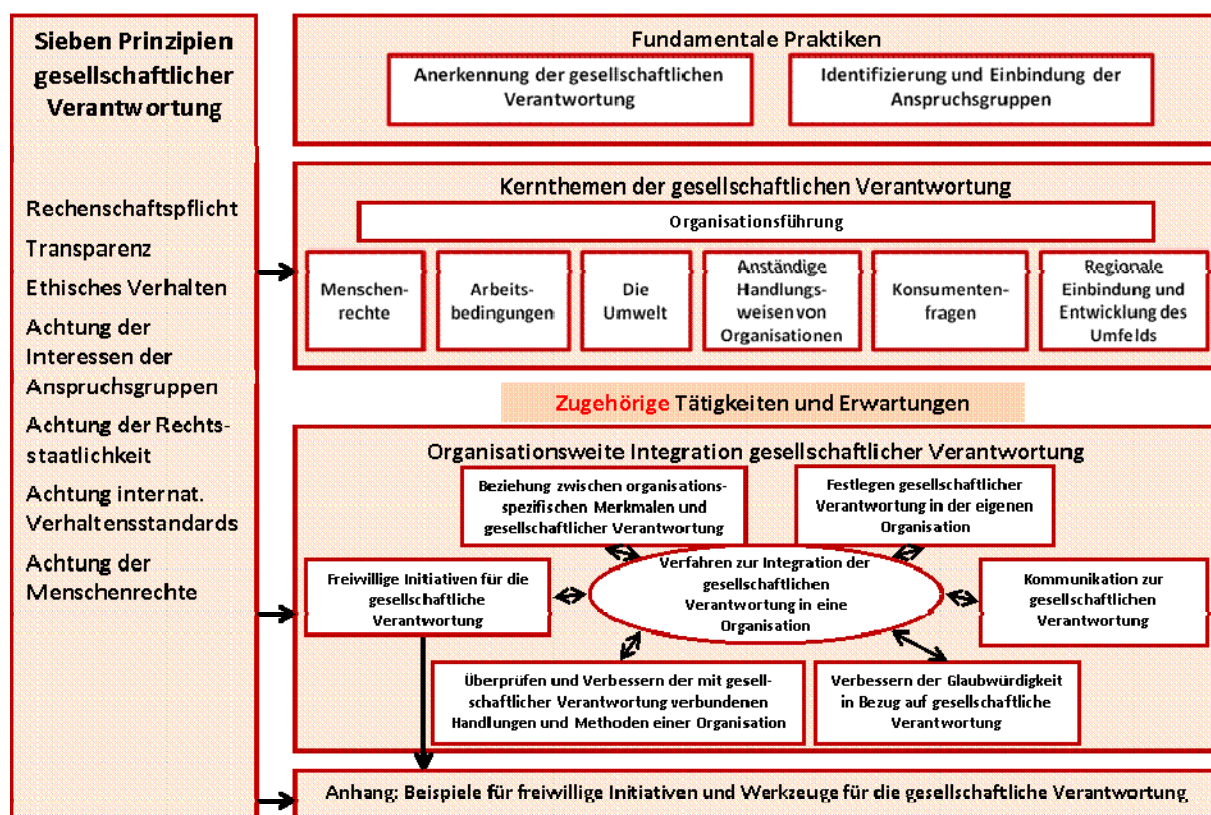


Abbildung 2: Die Struktur der FDIS ISO 26000 im Überblick.

Es werden Prinzipien beschrieben, die es zu beachten gilt, wenn gesellschaftliche Verantwortung glaubhaft umgesetzt werden soll. Dazu gehören sowohl inhaltliche Grundsätze wie das Bekenntnis zu den Menschenrechten als auch prozessbezogene Prinzipien wie Transparenz. Zwei fundamentale Praktiken werden dargestellt, die bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in der gesamten Wertschöpfungskette und im bewussten Umgang mit Anspruchsgruppen bestehen. Der Hauptteil präsentiert sieben Kernthemen im Detail (siehe Abbildung 3).

Wichtige Handlungsfelder der Kernthemen	
Organisationsführung	Gestaltung von Entscheidungsprozessen und -strukturen, Transparenz der Einflussnahme, Förderung der Mitarbeiterpartizipation, Förderung von Frauen und Minoritäten in Kaderpositionen
Menschenrechte	Identifikation von Risikosituationen bezüglich Menschenrechten, Vermeidung von Mittäterschaft, Ermöglichung und Behandlung von Beschwerden, Vermeidung von Diskriminierung und Schutz verletzbarer Gruppen, Gewährleistung bürgerlicher/politischer, kultureller/religiöser Rechte
Arbeitsbedingungen	Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen, sozialer Schutz, fairer Lohn, Personalmanagement, Anstellungsbedingungen, Arbeitssicherheit, sozialer Dialog und Gewerkschaftsfreiheit, Personalentwicklung
Umwelt	Vermeidung der Umweltbelastung, nachhaltige Ressourcennutzung, Klimaschutz und Anpassungsmassnahmen, Schutz und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume
Anständige Handlungsweisen von Organisationen	Verhinderung und Bekämpfung von Korruption, verantwortungsbewusstes Lobbying, fairer Wettbewerb, Förderung gesellschaftlicher Verantwortung im Einflussbereich, Achtung von Eigentumsrechten
Konsumentenfragen	Gestaltung von Vermarktung, Information und Verträgen, Produktsicherheit, nachhaltiger Konsum, Kundendienst und Konfliktlösung, Datenschutz, Gewährleistung der Grundversorgung, Bewusstseinsbildung
Regionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds	Kontakt zu lokalen Gemeinden und Partnerschaften, Bildung und Kultur, Schaffung von Arbeitsplätzen und Qualifizierung, Zugang zu Technologien, Schaffung von Wohlstand, Gesundheit, soziale Investitionen

Abbildung 3: Die inhaltlichen Handlungsfelder der Norm.

Es sind sowohl organisationsinterne als auch lieferanten- und kundenbezogene Aspekte berücksichtigt, ökologische ebenso wie soziale Themen. Das Abschlusskapitel beschreibt Elemente der Umsetzung und der Integration in die Organisation, die den wesentlichen Elementen moderner Managementsysteme wie Leitbild/Politik, Bewusstseinsbildung, Planung/Analyse, Organisation/Strukturierung, Überprüfung, Verbesserung und Kommunikation entsprechen.

Wie sieht das Fazit aus?

Zunehmende soziale und ökologische Problemfelder und weiter globalisierte Wertschöpfungsketten werden dazu führen, dass auch die Erwartungen an Schweizer Unternehmen steigen. Diese Herausforderung aktiv anzunehmen, birgt vielfältige Chancen. Um sie wahrzunehmen, ist eine systematische und strategische Herangehensweise erforderlich. Gemeint ist nicht ein stures Abarbeiten von Anforderungskatalogen, sondern das Stellen der richtigen Fragen und das Suchen von individuell gültigen Antworten darauf. Für diesen Prozess kann die entstehende Leitlinie ISO 26000 wertvolle Unterstützung leisten. Die Erfahrungen werden zeigen, wo sich der Ansatz bewährt und was allenfalls in einem nächsten Schritt zu verbessern ist.

Autoren:

Dr. Clemens Lang, Organisationsentwickler/Coach (BSO) und Umweltphysiker, ist internationaler CSR-Berater bei Neosys, Bereich Soziale Verantwortung (CSR), Bern, und Mitbegründer von Phönix, Vorsitzender des Schweizerischen Spiegelkomitees der ISO 26000, Geschäftsführer der Deutschschweizer Geschäftsstelle der Interessengemeinschaft Ökologische Beschaffung (IGÖB), tätig im Bereich nachhaltiger Strategien und nachhaltiger Beschaffung, Schulung und Umsetzung von CSR-Standards und -Projekten im In- und Ausland.

www.neosys.ch und www.phoenixteam.ch



Herbert Winistörfer, dipl. phil. II, ist Dozent am Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Mitglied des Schweizerischen Spiegelkomitees der ISO 26000, Leiter mehrerer anwendungsorientierter Forschungsprojekte zur Umsetzung eines integrierten Managements sozialer Themen in Unternehmen sowie Leiter des Zertifikatslehrgangs CAS Corporate Responsibility/Social Management an der ZHAW.

www.ine.zhaw.ch