

Das UMS weiterentwickeln

Verschiedene Unternehmen haben ihr Umweltmanagementsystem, kurz UMS, mit einem Qualitäts- und Arbeitssicherheitsmanagement ergänzt. Richtig gelebte und integrierte Managementsysteme sind in ihrem Nutzen für eine interne Systematisierung und als Treiber für eine kontinuierliche Verbesserung anerkannt. Auch wenn diese Integrationsschritte sinnvoll und nutzbringend sind, sind mit diesen Themen die möglichen Synergien bei Weitem nicht ausgeschöpft.

Von Clemens Lang

Integration und Synergie sind Zauberworte, die heutzutage oft zu hören sind. Nicht alles lässt sich sinnvoll und mit vernünftigem Aufwand integrieren. Wenn es aber um ähnliche Prozesse geht, ist es sinnvoll, genauer hinzusehen. Insbesondere trifft dies für die weitgehend identischen Themenfelder «Gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR)» und «Nachhaltigkeit (NH)» zu. Da typische, bodenständige Schweizer KMU oft noch persönlich geführt werden und eine relativ enge Verbindung mit ihren Standorten aufweisen, sind sie diesbezüglich meist engagierter, als sie selber wahrnehmen. Insbesondere ist ihnen und ihrem Umfeld vor allem das vorhandene sozialgesellschaftliche Engagement wenig bewusst. Ganz im Gegensatz zu Umweltaktivitäten, die vermehrt als Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigkeit wahrgenommen werden. Seit geraumer Zeit wird Nachhaltigkeit – zu Recht – immer breiter unter Einbezug sozial-gesellschaftlicher Themen verstanden. Wie geht ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitenden um? Werden diese fair und nicht

DR. CLEMENS LANG

Organisationsberater/Coach (BSO) und Umweltphysiker, Bereichsleiter für «Soziale Verantwortung CSR» bei der Beratungsfirma Neosys AG.

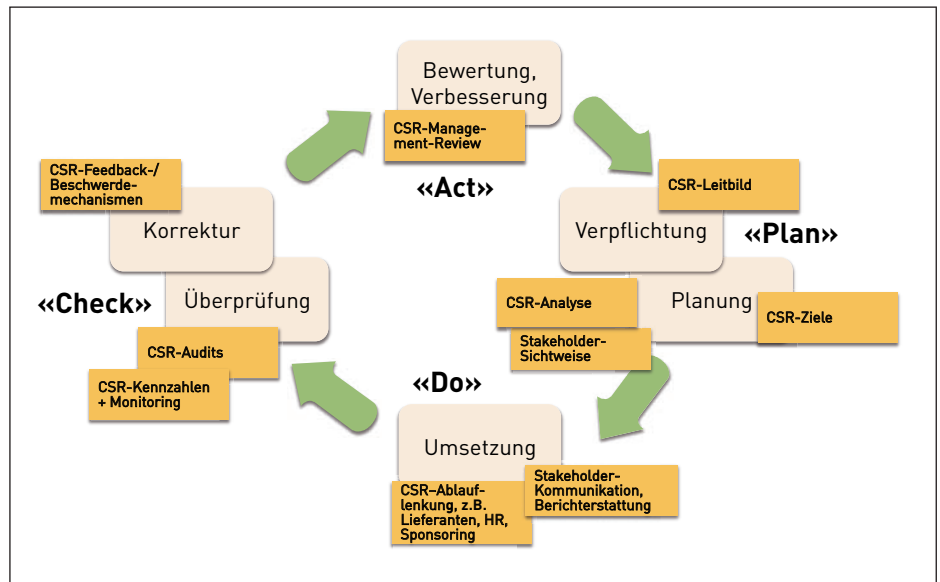


Abb. 1: Das Umweltmanagementsystem bietet eine ideale Grundlage: Gesellschaftlich-soziale Aspekte müssen nur noch ergänzt werden.

diskriminierend behandelt? Sind die Arbeitsbedingungen sicher, gesund und motivierend? Und wie sieht es in der Lieferantenkette aus? Wird darauf geachtet, dass Menschenrechte und grundlegende Arbeitsbedingungen eingehalten werden? Wird Verantwortung für Sicherheit und Ökologie von Produkten übernommen und ausreichend auf die Bedürfnisse der Kunden und Verbraucher geachtet? Welchen Einfluss hat und welche Beziehung unterhält die Unternehmung mit der Standortgemeinde oder der Region? Mit diesen Fragen sind noch längst nicht alle, aber doch einige wichtige Aspekte benannt.

UMS stellt relevante Elemente zur Verfügung

Die vermehrte Berücksichtigung der Umweltschutz-Thematik war in vielen Fällen der Ausschlag für die Einführung eines Umweltmanagementsystems. Was war der Hauptnutzen, welcher Firmen bewog, ein UMS einzuführen? In der Regel waren es wohl die interne Systematisierung der Aktivitäten, welche die Sicherheit brachte, dass – durch Ist-Analyse und Ablauflenkung – keine «blinden Flecken» zurückblieben, und dass ein Treiber für Zielsetzung und Weiterentwicklung des Engagements installiert war. Ausserdem

bietet ein UMS-Zertifikat die begrenzte Möglichkeit einer Darstellung des Engagements nach aussen. Warum sollte man dies nicht auch für die erweiterten, vor allem gesellschaftlich-sozialen Nachhaltigkeitsaspekte nutzen? Dafür bietet ein vorhandenes UMS eine nahezu ideale Grundlage, denn es stellt bereits die meisten relevanten Elemente zur Verfügung. Es muss lediglich sinnvoll ergänzt und ausgebaut werden. Wie das aussehen kann, veranschaulicht Abbildung 1. Die den (beige dargestellten) Grundelementen Verpflichtung, Planung, Umsetzung, Überprüfung, Korrektur und Bewertung/Verbesserung zugeordneten UMS-Prozeduren können oft durch den einfachen «Einbau» der gesellschaftlich-sozialen Aspekte ergänzt werden. Beispiele dafür sind das Leitbild, der Zielsetzungsprozess, manche Themen der Ablauflenkung, wie Lieferantenkontrolle, Kennzahlen/Monitoring, Audits und der Bewertungsprozess.

Weitere Instrumente nutzen

Andere Elemente können analog ergänzt werden. Das trifft zum Beispiel für die Analyse der relevanten Aspekte und Stakeholder, den Einbezug der Stakeholder-sicht und den Themen der Ablauflenkung, wie Sponsoringmanagement und Perso-

nalmanagement (mit Berücksichtigung von Diversitäts- und Chancengleichheitsaspekten) zu.

Für diese Elemente kann allerdings auf eine Reihe von brauchbaren Instrumenten zurückgegriffen werden; ein relativ umfassendes stellt die international gültige Richtlinie ISO 26000 dar. Sie ist eine Richtlinie für gesellschaftliche Verantwortung und behandelt Themen und Vorgehensweisen von gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit. Neben sieben Grundprinzipien, die zum Beispiel für die Formulierung einer Firmenpolitik in Betracht gezogen werden können, beschreibt die Richtlinie sieben Kernthemen (Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Geschäfts- und Betriebspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung der Gemeinschaft), die sich als Raster für die Analyse eignen. Für die Umsetzung wird der Stakeholdereinbezug als zentrale Praktik benannt.

«Blinde Flecken» aufgedeckt

In einem kurz vor Abschluss stehenden Projekt (siehe Artikel in «Management & Qualität» 12/2012) mit fünf Schweizer KMU wurden Vorgehensweisen erprobt, um eine Standortbestimmung durchzuführen und die eigenen Prioritäten festzulegen. Diese wurden dann mit der Sichtweise ausgewählter relevanter Stakeholder konfrontiert. Die Analysen, wie sie in Abbildung 2 dargestellt sind, bilden die Basis für Fokussierung und Zielsetzung oder auch für eine allfällige Integration in die Unternehmensstrategie. Für die am Projekt beteiligten KMU war es interessant festzustellen, dass sie bereits

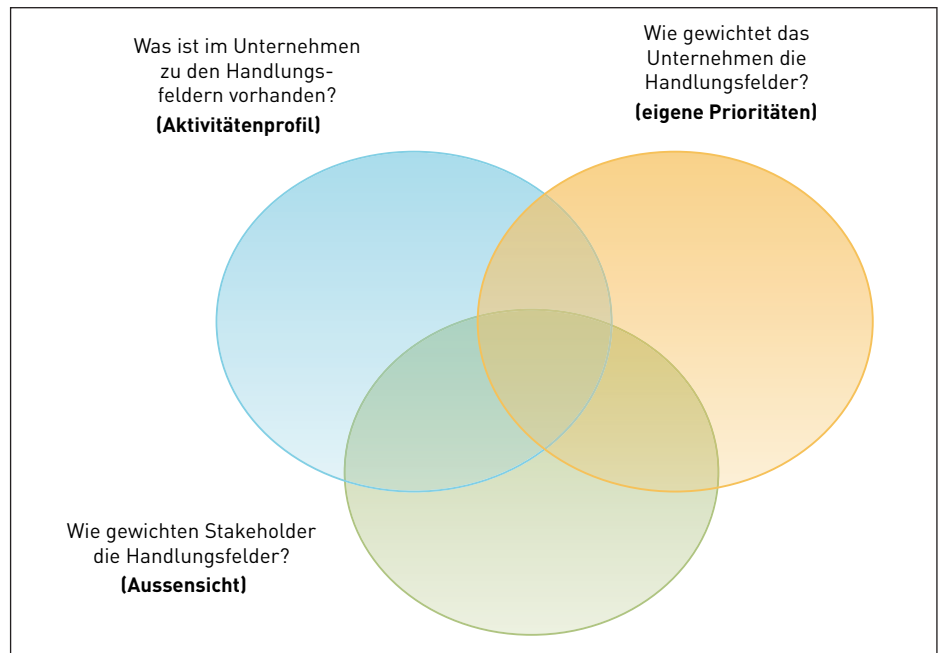


Abb. 2: Standortbestimmung mittels Analyse von Aktivitäten, eigener Prioritätensetzung und der Wahrnehmung durch die Stakeholder.

mehr in Bezug auf CSR/Nachhaltigkeit tun und leben, als sie selber dachten. Mit der so erfolgten systematischen Vorgehensweise konnten nun einzelne «blinde Flecken», wie betrieblicher Gesundheitsschutz, Einbezug von Menschenrechten in der Lieferkette, Dialog mit bestimmten Stakeholdern, erkannt und angegangen werden. Daneben hat sich – wie bereits erwähnt – gezeigt, dass die Struktur eines UMS überaus geeignet ist für eine sinnvolle Integration und Strukturierung. Durch dessen Abrundung in Bezug auf Nachhaltigkeit/CSR und die Nutzung vorhandener Elemente (Analyse, Kennzahlen, Zielsetzung, Monitoring, Audit und Review) ist nun auch eine gute Basis vorhan-

den, um das Nachhaltigkeitsengagement der Firma einer breiteren Öffentlichkeit, beispielsweise im Rahmen eines Nachhaltigkeitsberichtes, zu präsentieren. Unter Nutzung vorhandener Daten und Dokumente lässt sich dies effizient und zugleich glaubwürdig bewerkstelligen. Sind Leitbild, Kennzahlen und Ziele um die soziale und gesellschaftliche Dimension erweitert, lässt sich auf dieser Basis ein Bericht erstellen, der als Managementreview für ISO 14001/9001 oder die neue, auf ISO 26000 basierende, zertifizierbare Norm SR10 dient. Gleichzeitig kann aber ein öffentlicher Teil ausgegliedert werden, der leicht als Nachhaltigkeitsbericht gestaltet werden kann und der mit den Anforderungen der international anerkannten Global Reporting Initiative (GRI) konform ist. Anschaulich lässt sich das Vorgehen wie in Abbildung 3 darstellen.

Falls sich zeigen sollte, dass das Unternehmen nicht bereit ist, grundlegende Finanzzahlen wie den Umsatz zu veröffentlichen, steht einem öffentlichen Bericht dennoch nichts entgegen. Ohne Weiteres kann, mit entsprechender Begründung, auf transparente Weise auf eine volle Anwendung des GRI-Basislevels verzichtet werden. Trotzdem kann der Nachhaltigkeitsbericht der Firma als gute Grundlage für eine Darstellung der Nachhaltigkeitsleistungen und eine Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern dienen.

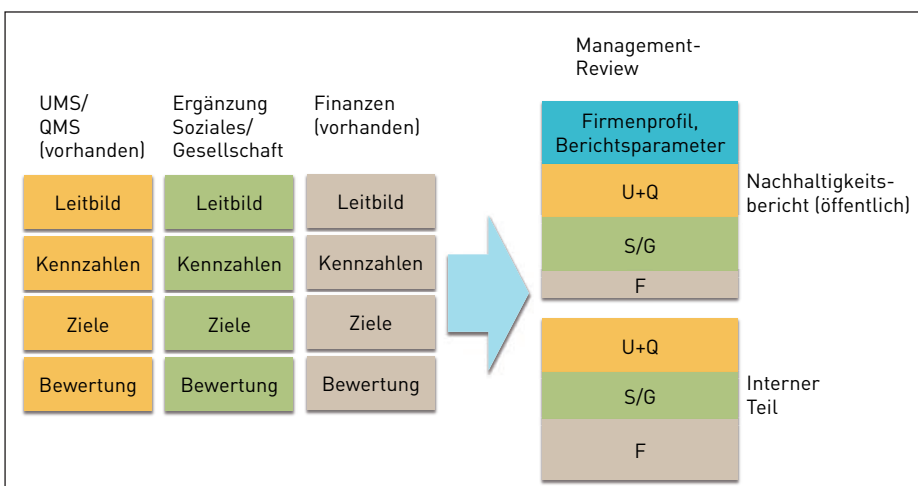


Abb. 3: Vorhandene Kennzahlen, Ziele und Bewertungen aus den Themenfeldern Umwelt+Qualität (U+Q), Soziales/Gesellschaft (S/G) und Finanzen (F) können zu einem gemeinsamen Bericht mit öffentlichem und internem Teil zusammengefasst werden.