

Peter Teuscher, Martin Stäheli, Bettina Furrer

## Bestimmung relevanter sozialer Themen

### Diskussionspapier zum Sozialmanagement

ISBN 978-3-905745-05-4

© Institut für Nachhaltige Entwicklung, Winterthur 2006

Kontakt:  
Zürcher Hochschule Winterthur  
Institut für Nachhaltige Entwicklung  
Bettina Furrer  
Postfach 805  
CH-8401 Winterthur

Telefon: ++41 (0)52 267 76 69  
Fax: ++41 (0)52 268 76 69  
fub@zhwin.ch  
www.ine.zhwin.ch

INE-Reihe: Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung  
Nr. 2/2006

Wir danken dem Institut für Nachhaltige Entwicklung und den Mitgliedern der Strategieguppe des Projekts „Methodenentwicklung Sozial-Managementsysteme“, Paul Geiser (Spital Zofingen), Remo Küry (ABB Schweiz), Lukas Schwyn (Netzwerk für sozialverantwortliche Wirtschaft), Dr. Martin Tanner (Novartis), Laurent Vonwiller (Coop), Dr. Joseph Weiss (Staatssekretariat für Wirtschaft), für die gute Kooperation und die Unterstützung bei der Realisierung der vorliegenden Arbeit.

Der Bericht spiegelt die Meinung der Autoren wider und repräsentiert nicht zwingend die Meinung des Instituts für Nachhaltige Entwicklung.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Der Gesamtkontext zum Diskussionspapier .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Ziele und Vorgehen.....</b>	<b>3</b>
<b>3 Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>4 Ergebnisse der Literaturrecherche.....</b>	<b>5</b>
4.1 Issuemanagement.....	5
4.1.1 Thema (Issue) .....	6
4.1.2 Grenzen der Früherkennung .....	9
4.1.3 Die Elemente des Issuemanagements .....	10
4.2 Stakeholdermanagement.....	11
4.2.1 Kernaussagen der Stakeholdertheorie .....	11
4.2.2 Kritik an der Stakeholdertheorie .....	12
4.2.3 Die Elemente des Stakeholdermanagements .....	13
<b>5 Bestimmung relevanter sozialer Themen .....</b>	<b>15</b>
5.1 Systemgrenzen eines Sozialmanagementsystems SMS .....	15
5.2 Das Sozialanalyse-Modell.....	15
5.2.1 Voraussetzungen für die Steuerung sozialer Wirkungen .....	16
5.2.2 Die Elemente des Sozialanalyse-Modells.....	16
5.3 Beobachtung des Unternehmensumfelds.....	18
5.4 Sachdimension .....	20
5.4.1 Identifikation Sachverhalte – interne soziale Leistung.....	21
5.4.2 Identifikation Sachverhalte – Wertschöpfungsketten .....	23
5.4.3 Identifikation Sachverhalte – Umfeld .....	25
5.4.4 Analyse Sachverhalte .....	27
5.5 Akteursdimension .....	29
5.5.1 Identifikation Stakeholder.....	30
5.5.2 Analyse Stakeholder .....	32
5.6 Themendiagnose.....	34
5.6.1 Diagnose Themen – Stakeholderdialog.....	35
5.6.2 Diagnose Themen – Relevanzdiagnose.....	36
5.6.3 Diagnose Themen – Leitfragen und Diagnoseinstrumente .....	37
<b>6 Schlussfolgerungen.....</b>	<b>39</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>V</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>XII</b>
A.1 Konzepte, Methoden und Instrumente des Issuemanagements.....	XII
A.2 Definitionen von Themen (Issues) .....	XIII
A.3 Übersicht über Ansätze des Stakeholdermanagements .....	XIV
A.4 Übersicht über Analysemethoden und Eignungsbeurteilung .....	XVI
A.5 Referenzmatrix für externe Themen.....	IX

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Typischer Thema-Lebenszyklus .....	8
Abb. 2: Entstehung von grösstmöglicher Mobilisierungswirkung.....	9
Abb. 3: Grafische Darstellung des Issuemanagements.....	10
Abb. 4: Grafische Darstellung des Prozesses des Stakeholdermanagements .....	13
Abb. 5: Das Sozialanalyse-Modell und seine Elemente .....	17
Abb. 6: Unternehmensumfeld in konzentrischen Kreisen.....	19
Abb. 7: Identifikation Sachverhalte – interne soziale Leistung .....	21
Abb. 8: Identifikation Sachverhalte – Wertschöpfungsketten.....	23
Abb. 9: Identifikation Sachverhalte – Umfeld.....	25
Abb. 10: Analyse Sachverhalte.....	30
Abb. 11: Identifikation Stakeholder .....	31
Abb. 12: Analyse Stakeholder .....	32
Abb. 13: Diagnose Themen – Stakeholderdialog .....	35
Abb. 14: Diagnose Themen – Relevanzdiagnose.....	36

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Elemente des Sozialanalyse-Modells und besonders geeignete Methoden und Instrumente im Überblick.....	18
Tab. 2: Instrumente für die Identifikation von Sachverhalten – interne soziale Leistung.....	22
Tab. 3: Wertschöpfungskettenmatrix .....	24
Tab. 4: Instrumente zur Identifikation von Sachverhalten – Wertschöpfungsketten .....	24
Tab. 5: Referenzmatrix soziale Sachverhalte im Unternehmensumfeld.....	26
Tab. 6: Leitfragen bei der Medienanalyse .....	26
Tab. 7: Instrumente zur Identifikation von Sachverhalten im Unternehmensumfeld.....	27
Tab. 8: Instrumente zur Analyse von Sachverhalten .....	29
Tab. 9: Leitfragen und Gefahren bei der Erfassung der Stakeholder Gruppen.....	31
Tab. 10: Instrumente zur Identifikation von Stakeholdern.....	31
Tab. 11: Leitfragen bei der Analyse der Stakeholder .....	33
Tab. 12: Instrumente zur Analyse von Stakeholdern .....	34
Tab. 13: Einfache Relevanzmatrix .....	37
Tab. 14: Leitfragen zur Themendiagnose.....	37
Tab. 15: Instrumente zur Themendiagnose.....	38

## Zusammenfassung

Das vorliegende Diskussionspapier entstand im Rahmen der Forschungsarbeit „Methodenentwicklung Sozialmanagementsystem SMS“ des Instituts für Nachhaltige Entwicklung INE der Zürcher Hochschule Winterthur ZHW.

Es werden Methoden dargestellt, welche Unternehmungen darin unterstützen, die für eine Unternehmung relevanten sozialen Themen zu identifizieren und auf ihre Relevanz hin zu beurteilen.

Die Objekte der beschriebenen Methoden sind die internen und externen Umweltsphären (Sachdimension) einer Unternehmung und die Akteure (Akteursdimension) in diesen Umweltsphären. Durch das Gegenüberstellen der Sach- mit der Akteursdimension kann eine Unternehmung die Sachverhalte bewerten und sie nach deren Relevanz für die Unternehmung beurteilen. Sie wird damit bei der Bewältigung von Komplexität, von Ungewissheit und Risiko im sozialen Bereich sowie in der strategischen Planung unterstützt.

Das Papier beschreibt auf der Basis von Literaturrecherchen ein so genanntes Sozialanalyse-Modell mit folgenden fünf Elementen:

- Identifikation von Sachverhalten
- Analyse von Sachverhalten
- Identifikation von Stakeholdern
- Analyse von Stakeholdern
- Diagnose von Themen

Das Modell beschreibt, wie die Stakeholder als Quelle von Informationen und als Partner für die Beurteilung der Relevanz der Themen mit einbezogen werden können. Im Papier wird jedes Element des Modells kurz beschrieben. Zentrale Fragestellungen werden aufgeführt und auf besonders geeignete Instrumente wird hingewiesen.

Typischerweise bearbeiten die Identifikation und Beurteilung von sozialen Themen interdisziplinäre Teams aus Vertreterinnen und Vertretern von unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Die Analyse von relevanten sozialen Themen erfordert daher eine Unternehmenskultur, welche die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht und unterstützt sowie die Mitarbeitenden einbezieht und befähigt.

Das in diesem Papier beschriebene Sozialanalyse-Modell liefert theoretische Grundlagen, welche für die praktische Nutzung vereinfacht und mit der Beschreibung von konkreten Instrumenten versehen werden müssen. Zusammen mit weiteren Methoden eines Sozialmanagementsystems SMS (vgl. Dubielzig 2006 und Winistörfer/Hohl/Stiller 2006) unterstützt es Unternehmungen, die sozialen Wirkungen wirkungsvoll zu steuern, zu kontrollieren und zu kommunizieren.

# 1 Der Gesamtkontext zum Diskussionspapier

Das Diskussionspapier steht mit zwei weiteren Diskussionspapieren (Dubielzig 2006 und Winistörfer/Hohl/Stiller 2006) in einer Reihe, die die Resultate des Forschungsprojekts „Methodenentwicklung Sozialmanagementsysteme“ wiedergibt. Für die Unternehmenspraxis sind die Ergebnisse in Form eines Leitfadens aufbereitet (Winistörfer et al. 2006). Das Forschungsprojekt entstand unter Mitwirkung der Unternehmen ABB Schweiz, Novartis, Coop und Spital Zofingen und wurde massgeblich mitfinanziert von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes.

Das Forschungsprojekt, im Rahmen dessen die vorliegende Arbeit entstanden ist, hatte zum Ziel, Vorgehensweisen, Instrumente und Methoden zu identifizieren, mit denen Unternehmen systematisch die soziale Dimension in Führungsprozesse integrieren können. Dem zugrunde liegt das Drei-Säulen-Konzept der nachhaltigen Entwicklung (vgl. Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ 1998) und die Hypothese, dass Ansätze für die Integration der wirtschaftlichen und der ökologischen Dimension in die Unternehmensführung schon vorliegen, während solche für die soziale Dimension noch weitgehend fehlen (vgl. Kunz et al. 2003). Dabei wirkt erschwerend, dass bisher weder eine allgemein anerkannte Konzeption noch Einigkeit über die inhaltliche Abgrenzung der sozialen Dimension besteht. Die Beschäftigung mit der einschlägigen Literatur zeigt, dass die soziale Dimension im Vergleich zur ökologischen eine teilweise neue Gewichtung der eingesetzten Managementinstrumente erfordert. So kommt z.B. dem Stakeholdermanagement aufgrund der grösseren Anzahl potenzieller Anspruchsgruppen eine besondere Bedeutung zu. Ansonsten sind weitgehend ähnliche Instrumente geeignet, die noch an die speziellen Eigenheiten sozialer Inhalte angepasst werden müssen. In diesem Bereich konnten durch die Forschungsarbeit wesentliche Innovationen erarbeitet werden. Teilweise zeigte sich, dass speziell für die soziale Dimension konzipierte Ansätze letztlich gewinnbringend auch im Rahmen der ökologischen Dimension angewendet werden können.

Der Forschungsarbeit wurde bewusst ein nicht-präskriptiver Ansatz zugrunde gelegt. Es wird davon ausgegangen, dass verschiedene Anspruchsgruppen Erwartungen an die soziale Leistung von Unternehmen haben. Indem Unternehmen diese Erwartungen wahrnehmen und bewusst darauf reagieren, können sie damit verbundenen Risiken begegnen und entsprechende Chancen nutzen. Die im Rahmen des Forschungsprojekts beschriebenen Instrumente und Methoden sollen Unternehmen dabei unterstützen. Die vorgestellten Ansätze stellen damit keine Anforderungen dar, die Unternehmen erfüllen müssen, um als „sozial verantwortlich“ zu gelten, sondern zeigen vielmehr Möglichkeiten, wie entsprechenden Ansprüchen begegnet werden kann. Welche Elemente eine Unternehmung anwendet, liegt in der Entscheidung des Unternehmens selbst. Welche Inhaltsbereiche die soziale Dimension genau beinhaltet, mit welcher Priorität sie behandelt werden und welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen, definiert jede Unternehmung für sich selber.

Das vorliegende Diskussionspapier spiegelt die Meinung der Autor/innen wider und repräsentiert nicht zwingend die Meinung des Instituts für Nachhaltige Entwicklung.

## 2 Ziele und Vorgehen

Im vorliegenden Diskussionspapier sollen Methoden identifiziert und beschrieben werden, welche zur Identifikation von relevanten sozialen Themen geeignet sind. Ein zentrales Ziel dabei ist die Früherkennung von Themen im Bereich des Sozialen (für die Risiko- und Chancenbeurteilung) und die Beurteilung der Einflussnahme für die frühzeitig adäquate Massnahmenplanung.

Weiter sollen Unternehmungen unabhängig von deren Branchenzugehörigkeit und Grösse dabei unterstützt werden, die geeigneten Abläufe für die Identifikation von relevanten sozialen Themen fassbar und begründbar zu machen.

Bereits in den Unternehmungen vorhandene Systeme zur Identifikation von strategisch relevanten Zukunftsentwicklungen sollen nicht konkurrenziert, sondern um die soziale Dimension bereichert werden. Dazu wird auf Basis von Literaturrecherchen ein Modell mit Instrumenten und Methoden für die Identifikation von relevanten sozialen Themen entwickelt.

Aus der Fülle von in der Literatur beschriebenen Methoden kann für diese Arbeit nur eine Auswahl thematisiert werden. Dabei wurden diejenigen Instrumente berücksichtigt, welche ein hohes Potenzial für die Erreichung der für die Elemente des Analysemodells beschriebenen Ziele (Analyse, Identifikation, Diagnose) aufweisen und in der Praxis verbreitet sind. Eine Übersicht über alle berücksichtigten Instrumente findet sich in Anhang A.4. Fehlen signifikante Hinweise in der Literatur, so werden im Sinne einer ersten Annäherung Fragestellungen und Vorgehensweisen skizziert. Diese gilt es im Verlauf von weiteren Forschungsarbeiten zu vertiefen. Das Diskussionspapier baut auf den Vorarbeiten einer Machbarkeitsstudie zu Methoden des Sozialmanagements (Kunz et al. 2003) auf und verarbeitet Literatur insbesondere zu Strategischem Management, Issuemanagement und Stakeholdermanagement.

Das Diskussionspapier dient der Orientierung des interessierten Fachpublikums aus Forschung und Wirtschaft. Zudem liefert es die Basis für den zu einem späteren Zeitpunkt auszuarbeitenden praxisorientierten Leitfaden.

### 3 Einleitung

Im Zuge der Globalisierung der Wirtschaftsmärkte, veränderter Wertvorstellungen und der Medialisierung des Alltags wurde deutlich, dass der langfristige Erfolg einer Unternehmung nicht ausschliesslich auf die Fokussierung auf Beschaffungs- und Absatzmärkte zu erzielen ist (Röttger 2003). Der Einbezug des gesellschaftlichen Umfelds einer Unternehmung ist zunehmend unabdingbar (Schaltegger/Burritt/Petersen 2003).

Mit Aufkommen der Nachhaltigkeitsdebatte wurden neue Themen in das öffentliche Bewusstsein gebracht. Fragen zum Umgang mit den natürlichen Ressourcen wurden breiter diskutiert und diesbezügliche Forderungen an die Unternehmungen gerichtet. Ende der 1990er Jahre fanden die vorher schon in den USA kontrovers diskutierten Themen der sozialen Verantwortung der Wirtschaft auch in der europäischen Öffentlichkeit stärkere Präsenz.

Konzepte unter den Namen „Corporate Social Responsibility“, „Corporate Citizenship“, „Sustainability“ und „soziale Verantwortung“ umfassen verschiedenste, bis heute nicht allgemein akzeptierte, soziale Sachverhalte, welche Unternehmungen in ihrer Tätigkeit berücksichtigen sollten. Genannt werden Sachverhalte wie Wahrung der Menschenrechte, gute Arbeits- und faire Anstellungsbedingungen, Familienfreundlichkeit, Gleichstellung, Entlohnung, Mitbestimmung, Transparenz und Corporate Governance. In der Literatur findet sich eine Auseinandersetzung mit den gesamtgesellschaftlich relevanten Themen seit den 1990er Jahren im Umwelt- und Stakeholdermanagement. Mitarbeiterbezogene Aspekte wurden schon früh im Rahmen von Literatur zu Führung, Personalwesen und in jüngerer Zeit im Human Capital Management behandelt.

Einzelne Aspekte des Sozialen werden also seit langem und vertieft bearbeitet. Eine integrierte, angesichts der wachsenden Bedeutung des Sozialen, strategische, Betrachtung des Sozialen fehlt jedoch noch weitgehend (vgl. Kapitel 1). Verbindet man diesen Sachverhalt mit der Beobachtung, dass in der Literatur die konzeptionelle Auseinandersetzung über das Themenmanagement relativ schwach ist (Röttger 2003), so stellen sich für eine Unternehmung folgende zwei zentrale Fragen:

- Wie kann eine einzelne Unternehmung bestimmen, welche sozialen Themen für ihre strategische Planung von Bedeutung sind oder sein werden?
- Welche Instrumente und Methoden sind geeignet für eine proaktive Auseinandersetzung mit (potenziell) relevanten sozialen Themen?

Das vorliegende Diskussionspapier stellt Methoden zur Sozialanalyse vor, welche auf diese Fragen Antworten liefern. Es beschreibt, wie bestehende oder neue Instrumente und Methoden eingesetzt werden können, um Themen zu identifizieren und auf ihre Relevanz für die Unternehmung hin zu beurteilen. Damit schafft es Grundlagen, um mit Hilfe der weiteren Elemente eines Sozialmanagementsystems die betriebsspezifischen sozialen Wirkungen zu steuern, zu kontrollieren und zu kommunizieren.

## 4 Ergebnisse der Literaturrecherche

Die Literatur zu Strategischem Management liefert umfangreiche Hinweise zu Analyseverfahren für die Beurteilung der Relevanz von Entwicklungen. Zudem finden sich Beschreibungen über die Einbettung in Unternehmensprozesse. Wie weiter unten eingehender erläutert wird, findet sich in der Literatur oft die Unterscheidung zwischen der sachbezogenen Dimension, den Themen (Issues), und der akteursbezogenen Dimension, den Anspruchsgruppen (Stakeholder). Es erstaunt nicht, dass sich daraus eigenständige Forschungsrichtungen entwickelten. Ab den 1970er Jahren ist zunehmend von Issuemanagement und Stakeholdermanagement die Rede. Für die vorliegende Arbeit wurde diese Literatur daher besonders vertieft berücksichtigt.

### 4.1 Issuemanagement

Der Begriff „Issuemanagement“ wurde 1976 von Howard Chase eingeführt, welcher zu diesem Zeitpunkt bereits auf mehrere Jahrzehnte in der Unternehmenskommunikation führender US-Unternehmen zurückblickte (Liebl 1996). In der Folge publizierte er verschiedene Arbeiten zum Thema (Chase 1979, Jones/Chase 1979, Chase 1984). Neben den kommunikationswissenschaftlichen Untersuchungen („rhetorische Perspektive“) von Chase und anderen fand Issuemanagement auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung Aufmerksamkeit („strategische Perspektive“). Im Beitrag „Strategic Issuemanagement“ publizierte Ansoff (1980) ein noch heute beachtetes Prozessmodell des strategischen Issuemanagements (vgl. Schmidt 2003:163). Liebl (1996:7) beschreibt die Entwicklung des Konzepts der strategischen Frühaufklärung (Strategic Issuemanagement) als Antwort auf die zunehmende inhaltliche Unklarheit und Unvollkommenheit der Informationen, aufgrund derer möglichst frühzeitig Entscheidungen über die Relevanz von Themen getroffen werden müssen. Die beiden Perspektiven lassen sich wie folgt beschreiben:

- Die „rhetorische Perspektive“ des Issuemanagements betont den kommunikativen, dialogorientierten Ausgleich von Differenzen zwischen dem Handeln einer Unternehmung und den Erwartungen legitimer Stakeholder. Im Idealfall sollte es einer Unternehmung gelingen, durch frühzeitige Besetzung von Themen gar nicht erst problematische Situationen aufkommen zu lassen.
- Die „strategische Perspektive“ stellt die strategischen Konsequenzen eines Themas in den Mittelpunkt des Interesses. Anstelle der kommunikativen Handlungsoptionen werden die Auswirkungen von Themen auf die Unternehmensstrategie und damit zusammenhängende organisationale Anpassungen beleuchtet.

Die beiden Perspektiven überlappen sich zu einem gewissen Teil. Die Unterschiede beziehen sich vor allem auf die Handlungsoptionen zur Bewältigung eines Themas. Dies zeigt sich auch in den in der aktuellen Literatur gefundenen Definitionen und Konzepten des Issuemanagement (siehe Anhang A.1): sie sind sich sehr ähnlich.

Die umfassendste Definition des Issuemanagement liefert Röttger (2003). Sie beschreibt Issuemanagement als (Röttger 2003:11):

- Antwort auf die steigende Umweltkomplexität in funktional ausdifferenzierten Gesellschaften und auf den wachsenden Legitimationsdruck, unter dem Organisationen heute stehen. <sup>1</sup>
- eines der Verfahren, das die organisationale Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit sicherstellt und die Organisation so bei der Bewältigung von Ungewissheit und Risiko unterstützt.
- Durch die systematische Beobachtung und die frühzeitige Identifikation relevanter Ansprüche und Themen, die eine Begrenzung organisationsstrategischer Handlungsspielräume erwarten lassen, schafft Issuemanagement im Sinne einer Frühwarnfunktion die informatorischen Grundlagen für eine proaktive Auseinandersetzung mit (potenziell) konflikthaltigen Sachverhalten.

Röttger (2003) betont, dass Issuemanagement kein isoliertes Verfahren darstellt im Sinne eines rein operativen Instruments zur Umweltbeobachtung. Vielmehr setze effektives Issuemanagement voraus, dass sich die Früherkennung von Risiken und Chancen als Denkhaltung durch das ganze Unternehmen zieht. Dies erfordere eine Unternehmenskultur, welche die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht und unterstützt sowie die Mitarbeitenden einbezieht und befähigt.

#### **4.1.1 Thema (Issue)**

In dieser Arbeit wird, wie im deutschsprachigen Raum häufig anzutreffen, der Begriff „Issue“ mit „Thema“ übersetzt und gleichgesetzt. Wie Röttger (2003) beschreibt, ist die konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Management von Themen in der Literatur bis heute relativ schwach ausgeprägt. Deshalb ist in der Praxis offenbar auch öfters unklar, was genau Issuemanagement beobachten, identifizieren, analysieren und bearbeiten soll (vgl. Röttger 2003). Im Anhang A.2 befindet sich ein Überblick über Definitionen des Begriffes „Thema“, welche in der Literatur gefunden wurden. Den Definitionen gemein ist, dass ein „Thema“ als der Gegenstand der Beziehung einer Unternehmung zu seinen Stakeholdern bezeichnet wird. Präziser lässt sich ein Thema beschreiben als

- eine Entwicklung bestehend aus einem oder mehreren Ereignissen/Sachverhalten,
- die konfliktartig ist und deshalb von Stakeholdern aufgegriffen wird,
- oder die von der Unternehmung als Chance oder Risiko bezüglich der Befriedigung zukünftiger Kundenbedürfnisse bzw. der Gestaltung der Unternehmensabläufe identifiziert wird,
- und deshalb vom Management bei der Gestaltung der Unternehmenstätigkeit in Betracht gezogen werden muss.

Die zentralen Aspekte dieser Definitionen lassen sich, in Anlehnung an Eisenegger (2005), gliedern in (1) eine Sachdimension, (2) eine Zeitdimension und (3) eine Akteursdimension.

---

<sup>1</sup> analog zu Hoffjann (2001:125f)

## **Sachdimension**

Die Sachdimension eines Themas bezieht sich auf dessen Inhalt. Wartick/Mahon (1994) beschreiben Themen als unterschiedliche Wahrnehmungen von Stakeholdern und Unternehmung über bestimmte Sachverhalte.

Als Gegenstand der Beziehung zu den Stakeholdern kann dies ein personen- oder kulturbezogenes Anliegen, ein Interesse, eine Norm und ein Wert einerseits sein oder ein handelbarer Gegenstand wie Kapital, Güter und Rechte andererseits (vgl. Dyllick 1990).

In der Literatur wird überwiegend der konfliktive Charakter eines Themas betont (Liebl 1996:8, Röttger 2003:16). Positiv formuliert kann die Ausprägung eines Themas eine unternehmerische Chance in den gesellschaftlichen Entwicklungen darstellen, welche

- die Entstehung zukünftiger Kundenbedürfnisse oder verändertes Konsumverhalten antizipieren lassen,
- genutzt werden können um die unternehmerische Leistungserstellung erfolgreicher zu gestalten oder
- durch frühzeitige Besetzung eines potenziell konflikthaltigen Themas die Reputation des Unternehmens positiv beeinflusst.

## **Zeitdimension**

Konflikthaltige Sachverhalte können als Konsequenzen aus bereits stattgefundenen oder angekündigten Ereignissen betrachtet werden. Ein Einzelereignis kann somit als kleinste, unmittelbarste Einheit eines Themas angesehen werden (vgl. Röttger 2003). Wenn sich Einzelereignisse, Begriffe und Sachverhalte (inklusive deren Interpretation) häufen, dann spricht man von einem Trend (Liebl 1996:66). Trends ihrerseits werden zu Themen, indem sie von Akteuren aufgenommen und entwickelt werden (vgl. Liebl 1996:67). Erhalten Themen öffentliche Aufmerksamkeit, hat dies oft Regelungen zur Folge, welche dann mittels sozialer Kontrolle und juristischen Mitteln durchgesetzt werden.

Die Dynamik von Themen im Zeitverlauf kann mit charakteristischen Lebenszyklen beschrieben werden (vgl. Dyllick 1990, Weiss 2003, Sachs/Rühli 2003). In einem typischen Lebenszyklus (vgl. Abb. 1) entwickeln sich Einzelereignisse (Phase 1) zu Anliegen der direkt Betroffenen (Phase 2). Durch Involvierung von z.B. Experten, Wissenschaftlern oder Politikern erhöht sich das Aggregationsniveau, d.h. die Verknüpfung der inhaltlichen Bezüge steigt. Die Sachverhalte erhalten jetzt einen Deutungsrahmen, werden bewertet und entwickeln sich zu einem Trend. In der nächsten Phase (3) können sie öffentlich gemacht werden und sich schliesslich zu konkreten, öffentlich relevanten Ansprüchen einzelner Gruppen entwickeln. Wird den Ansprüchen gebührend Rechnung getragen, indem beispielsweise staatliche oder ausserstaatliche Regelungen gefunden werden, so flacht die öffentliche Aufmerksamkeit am Thema wieder ab (Phase 4).

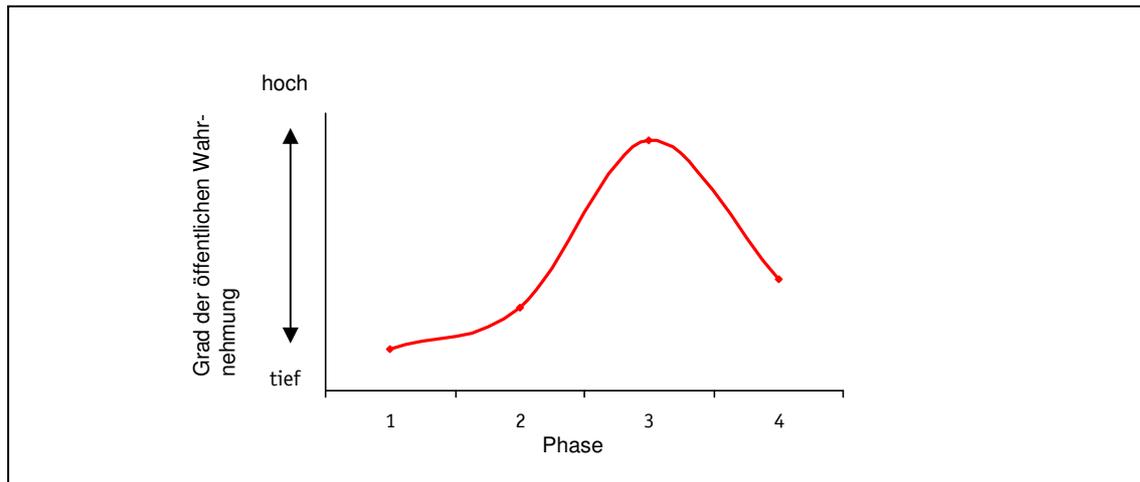


Abb. 1: Typischer Thema-Lebenszyklus (Quelle: Weiss 2003:58)

### Akteursdimension

Akteure spielen, wie oben erwähnt, eine zentrale Rolle im Entstehungsprozess von Themen. Im so genannten Framing-Prozess versuchen die Akteure, konflikthaltige Sachverhalte und Ereignisse so in einen Deutungsrahmen einzubetten, dass eine grösstmögliche Mobilisierungswirkung erreicht werden kann. Gemäss Liebl (2000:36) entscheidet nicht so sehr das Mass der relativen Schlechterstellung der Akteure (Deprivation) über die Durchsetzungsfähigkeit und damit über die Karriere eines Themas, sondern viel mehr die Eignung eines Themas, Konsens und Ressourcen zu mobilisieren (vgl. Abb. 2).

Akteure, welche in der Lage sind, Konsens und Ressourcen für bestimmte Themen zu mobilisieren, positionieren sich als Meinungsführer und können ihre Macht- und Legitimitätsposition gegenüber den Unternehmungen und weiteren Gegenparteien (Organisationen, Staat) stärken.

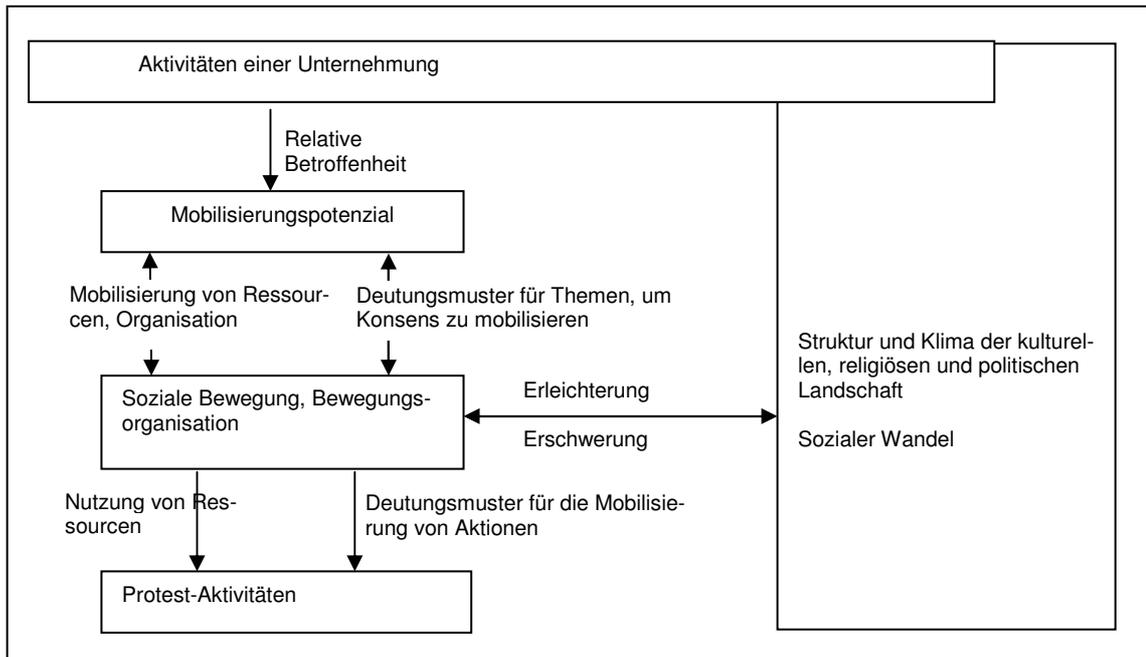


Abb. 2: Entstehung von grösstmöglicher Mobilisierungswirkung (in Anlehnung an Liebl 2000:36)

#### 4.1.2 Grenzen der Früherkennung

Die rechtzeitige Identifikation von Themen ist eine zentrale und gleichzeitig schwierige Aufgabe des Issuemanagements. Die Erwartung an das Issuemanagement, zuverlässige und umfassende Prognosen und Interpretationen zukünftiger Entwicklungen zu erstellen, ist schwierig zu erfüllen. Speziell auch in Anbetracht dessen, dass die zugrunde liegenden Informationen wenig spezifisch und unstrukturiert sind, zahlreiche Variablen existieren, und deren Wechselwirkungen im Zeitverlauf kaum prognostiziert werden können (vgl. Röttger 2003).

Ansoff (1976) versucht dieser Problematik mit seiner Theorie der „Schwachen Signale“ zu begegnen. Ansoff's Theorie basiert auf der These, „dass sich strategische Diskontinuitäten in vielen Fällen durch Vorläuferereignisse und -meldungen ankündigen.“ (Liebl 1996:4). Ansoff spricht dann von schwachen Signalen, wenn der Zeitraum zwischen der Verfügbarkeit genügend konkreter Informationen und dem Eintreten der durch diese Informationen angekündigten Abweichung von der erwarteten Entwicklung (Diskontinuität) zu kurz ist, um entsprechende Notfallmassnahmen einzuleiten. Die Identifikation von schwachen Signalen und insbesondere die Interpretation des weiteren Ereignisverlaufs ist schwierig, da die vorhandenen Informationen meist wenig konkret, fragmentarisch und mehrdeutig sind. In der Regel können schwache Signale erst im Nachhinein zuverlässig als solche erkannt und beschrieben werden. Liebl (1996) hält Ansoff's Theorie zugute, dass sie den Eingang so genannter „soft factors“ in die strategische Planung vorwärts trieb. Obwohl schwache Signale schwierig operationalisierbar sind, wird das Konzept für die strategische Frühaufklärung immer noch häufig verwendet (z.B. Liebl 2000).

### 4.1.3 Die Elemente des Issuemanagements

Die in der Literatur dargestellten Issuemanagement-Konzepte (vgl. Kapitel 4.1) unterscheiden sich nach der zugrunde liegenden Definition von zu identifizierenden Themen, dem Entwicklungsstadium, in welchem Themen identifiziert werden sollen, und in Abhängigkeit von den vorgesehenen Handlungsoptionen (strategische oder rhetorische Perspektive).

Den beschriebenen Abläufen ist gemeinsam, dass sie Instrumente benötigen

1. zur Suche und Beurteilung von Informationen,
2. zur Prognose von Entwicklungen,
3. zur Bewertung der Relevanz von Themen für die Unternehmung,
4. für die Wahl bestimmter Antwortstrategien,
5. für die Umsetzung der Antwortstrategien.

Das Issuemanagement kann verallgemeinernd als Zyklus dieser fünf Elemente dargestellt werden (vgl. Abb. 3), wobei für die Identifikation und Bewertung von Themen die ersten drei Elemente relevant sind. Die Entwicklung und Umsetzung von Antwortstrategien werden von Dubielzig (2006), Winistörfer/Teuscher/Dubielzig (2006) sowie Winistörfer/Hohl/Stiller (2006) thematisiert.

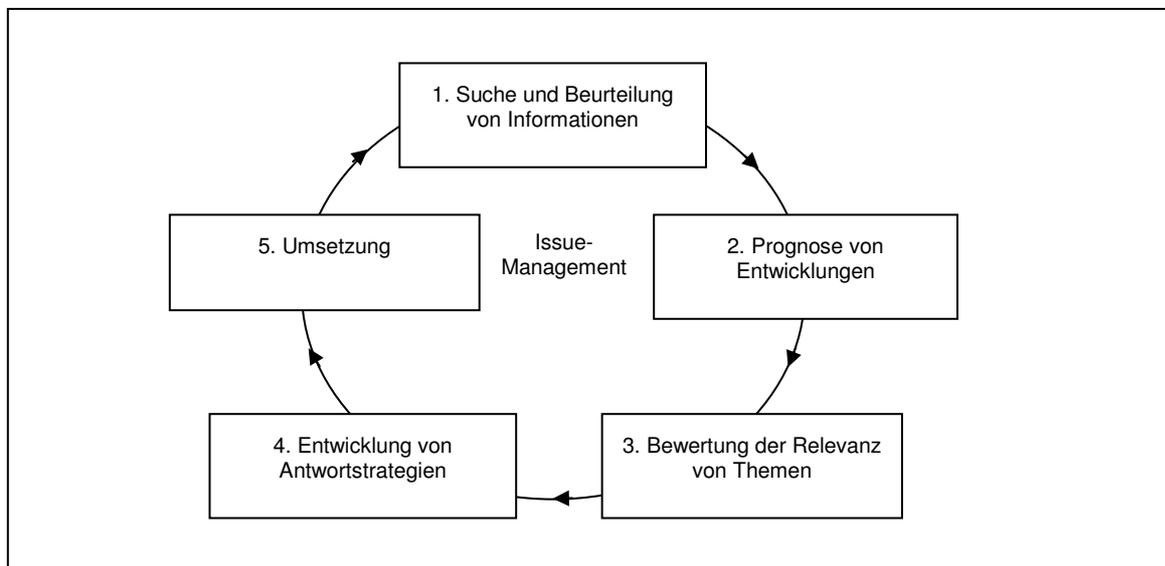


Abb. 3: Grafische Darstellung des Issuemanagements (Quelle: in Anlehnung an Wilbers 2004)

## 4.2 Stakeholdermanagement

Das Konzept des Stakeholdermanagements basiert auf der „Stakeholder Theory“ und deren Ursprüngen in den 1960er Jahren. In Arbeiten des Stanford Research Institutes (heute SRI International) wurde damals argumentiert, dass das Management die Anliegen von Stakeholdern verstehen müsste, um Ziele zu entwickeln, die von diesen unterstützt würden. Diese Unterstützung sei für das langfristige Überleben einer Firma notwendig. Deshalb, so die Argumentation von SRI International, müsse das Management die Interessen aller Stakeholder in die Geschäftsstrategie integrieren (Freeman/McVea 2002:3).

Mitte der 1980er Jahre wurde das Stakeholdermanagement im Rahmen der Managementlehre weiterentwickelt (Freeman 1984). Das Stakeholdermanagement-Konzept hatte zum Ziel, Managern eine Arbeitshilfe in die Hände zu geben, mit dessen Hilfe die raschen Veränderungen des unternehmerischen Umfelds abgeschätzt werden können. Es versuchte zudem, den Ansatz des Strategischen Managements über traditionelle ökonomische Wurzeln hinaus zu erweitern und verwendete in Anspielung auf die „Stockholder“ einer Firma den Begriff „Stakeholder“.

Nach 1984 hat sich gemäss Freeman/McVea (2002:233f) die Stakeholdertheorie entlang von vier Arbeitsfeldern weiterentwickelt: (1) Normative Unternehmenstheorie, (2) Corporate Governance und Organisationstheorie, (3) Corporate Social Responsibility und Performance sowie (4) Strategisches Management (vgl. dazu Harrison/St. John 1994).

Einen wesentlichen Beitrag zur Stakeholdertheorie haben Donaldson und Preston geleistet, indem sie die Stakeholdertheorie in eine beschreibende (deskriptive), instrumentelle und verbindende (normative) Komponente unterteilen (Donaldson/Preston 1995). Weiter unten werden die Konzepte kurz beschrieben.

Im deutschsprachigen Raum und insbesondere in Deutschland hat die Stakeholdertheorie – ähnlich wie in den USA – die Themengebiete Unternehmensethik und Strategisches Management beeinflusst. Gemäss Hansen et al. (2004) kann jedoch festgestellt werden, dass im Unterschied zur USA in Deutschland die Diskussion über die Stakeholdertheorie weniger intensiv geführt wird. Dies liege in der Tatsache begründet, dass Stakeholdermanagement von Unternehmen in Deutschland vor allem aufgrund von rechtlichen Vorgaben, in den USA dagegen aus innerer Motivation betrieben wurde.

### 4.2.1 Kernaussagen der Stakeholdertheorie

Freeman postuliert, dass Firmen die vielfältigen Ansprüche von Stakeholdern mit Hilfe eines Stakeholdermanagements identifizieren und bewirtschaften sollen, um den langfristigen Erfolg der Firma sicherzustellen (Freeman/McVea 2002:8). Stakeholder sind gemäss Freeman „any group or individuals that are affected or can affect the achievements of an organization’s objective“ (Freeman/McVea 2002:2).

Der Stakeholderansatz betont das aktive Management des Geschäftsumfeldes, der Beziehungen zu Stakeholdern und die Förderung gemeinsamer Ziele. Die Interessen der „key stakeholders“ sollen in den Zweck der Firma eingebaut werden. Freeman betont, dass der Stakeholder Ansatz im strategischen Management die Idee ablehnt, ein einziges Ziel (z.B. Maximierung des Unternehmenswertes) zu verfolgen. Der Stakeholder Ansatz sei ein endloser Prozess, multiple Be-

ziehungen und Ziele abzuwägen, auszugleichen und zu integrieren (Freeman/McVea 2002:10). Entweder wird mittels Marktforschung, PR und Planung versucht, den Effekt der Stakeholder auf die Firma einzugrenzen, oder es werden strategische Partnerschaften gebildet.

Die Vertreter der Stakeholdertheorie verwenden gemäss Lawrence/Weber/Post (2005:6) beschreibende (deskriptive), instrumentelle oder normative Argumente:

Das beschreibende (deskriptive) Argument besagt, dass die Stakeholdertheorie die realistische Version davon sei, wie Unternehmen funktionieren. Die Aufgabe des Managements bestehe vorerst darin, finanzielle Performance zu schaffen. Damit dies möglich sei, müssten jedoch innovative Produkte entwickelt, talentierte und motivierte Mitarbeiter eingesetzt und Gesetze eingehalten werden. Faktisch würde sich das Management deshalb nicht nur am Shareholder, sondern auch an anderen Stakeholder orientieren.

Das instrumentelle Argument hält fest, dass Stakeholdermanagement die effektivere Strategie sei und Stakeholder aufgrund ihres Beitrages zur langfristig besseren Unternehmensergebnissen einzubeziehen seien.

Das normative Argument schliesslich führt aus, dass Stakeholdermanagement schlicht dasjenige sei, das es zu tun gilt. Die grosse Macht der Unternehmen bringe eine Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern mit sich. Zudem würden alle Stakeholder etwas zum Wert der Firma beitragen und hätten damit auch Anrecht auf eine Entschädigung.

#### **4.2.2 Kritik an der Stakeholdertheorie**

Die Kritik an der Stakeholdertheorie lässt sich in die Diskussion um Unternehmensziele einbetten. Während die Anhänger der Stakeholdertheorie den Zweck eines Unternehmens darin sehen, den unterschiedlichen Stakeholderinteressen zu dienen, fordern Anhänger des klassischen ökonomischen Ansatzes die Wertgenerierung für Aktionäre als einziges Ziel der Unternehmung.

Gemäss Sexty (2004b) kann die Kritik an der Stakeholdertheorie in vier Punkten zusammengefasst werden: 1. Probleme der Kategorisierung (keine Einigkeit über Wichtigkeit der Stakeholder), 2. Herausforderung beim Erfüllen von Erwartungen (unmöglich, alle Stakeholdererwartungen zu erfüllen), 3. Verwässern des Management-Fokus (Ziele der Stakeholder nehmen Aufmerksamkeit vom Kernziel der Wertschaffung weg), 4. Unternehmensführung nach multiplen Zielen ist nicht praktikabel.

Phillips (2003) hat ebenfalls Kritikpunkte gegen die Stakeholdertheorie zusammengetragen und aus Sicht der Stakeholdertheorie beantwortet:

- Die Stakeholdertheorie ist eine Entschuldigung für den Opportunismus des Managements. Indem sich das Management darauf berufen kann, im Interesse des einen oder anderen Stakeholders zu handeln, kann es von seiner Verantwortung gegenüber den Shareholdern ablenken. Ein Unternehmen, das allen gegenüber verantwortlich ist, ist niemandem verpflichtet. Phillips (2003) argumentiert, dass ein Machtmissbrauch des Managements oft im Namen der Nutzenstiftung für Shareholder stattfindet und nicht nur ein Problem der Stakeholdertheorie sei.

- Die Stakeholdertheorie kann kein eindeutiges Ziel für die Unternehmung nennen. Die Stakeholdertheorie versteht eine Unternehmung als Verbindungen von vielfältigen Individuen und Interessen, welche zusammenarbeiten, um Wohlstand zu schaffen und zu verteilen. Kritiker stellen in Frage, ob Unternehmungen mit viel dimensional Zielen effektiv gesteuert werden können. Phillips (2003) räumt ein, dass die Stakeholdertheorie den Managern keine Hilfestellung bei täglichen Entscheidungen gebe. Sie stelle aber eine Methode zur Verfügung, von der Stakeholderverpflichtungen abgeleitet werden können. Sie sei zudem eine Mahnung, dass Manager bei Entscheiden Stakeholderinteressen berücksichtigen müssen.
- Die Stakeholdertheorie beschäftigt sich vor allem mit der Verteilung des finanziellen Ertrags einer Unternehmung und nicht damit, wie dieser zustande kommt. Phillips (2003) hält dagegen, dass die Stakeholdertheorie sich genauso mit Fragen beschäftige, wie Entscheide zustande kämen, wie mit der Frage, wer von den Ergebnissen der Entscheide profitiere.
- Stakeholdermanagement bedeutet, dass alle Stakeholder gleich behandelt werden müssen. Freeman selbst liefert für diese Aussage Gegenargumente (Freeman/McVea 2002). Die Stakeholdertheorie gehe von der Annahme aus, dass Manager, welche relevante Stakeholder Beziehungen pflegen, Shareholder Value schaffen. Dies bedeute aber nicht, dass alle Stakeholder gleich behandelt werden oder dass Manager vom einen Stakeholder zum anderen umverteilen sollen.

#### 4.2.3 Die Elemente des Stakeholdermanagements

Stakeholdermanagement beinhaltet je nach Autor oder Quelle unterschiedliche Elemente. Im Anhang A.3 befindet sich eine Übersicht über Autoren und deren Vorstellungen. Die in der Literatur genannten Abläufe im Stakeholdermanagement Prozess lassen sich pauschalisierend als Abfolge verschiedener Einzelschritte grafisch darstellen (vgl. Abb. 4).

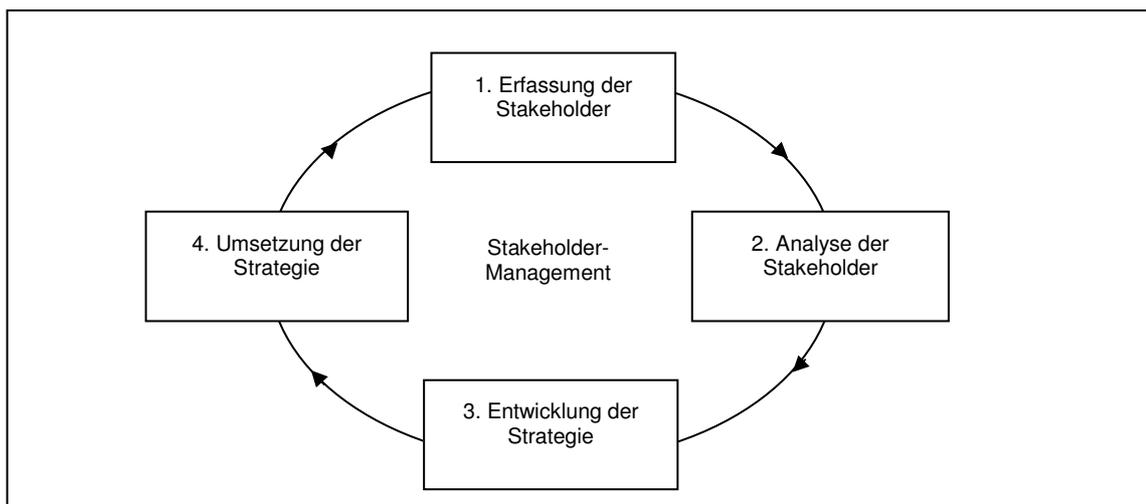


Abb. 4: Grafische Darstellung des Prozesses des Stakeholdermanagements (Quelle: in Anlehnung an Wilbers 2004)

Die Identifikation von Stakeholdern und die Beurteilung deren Relevanz steht am Anfang jedes Stakeholdermanagements und sind relevant für die Identifikation und Bewertung von sozialen Themen. Die Entwicklung von Strategien zum Umgang mit identifizierten Stakeholdern werden bei Dubielzig (2006), Winistörfer/Hohl/Stiller (2006) sowie Winistörfer/Teuscher/Dubielzig (2006) thematisiert.

## 5 Bestimmung relevanter sozialer Themen

Das vorliegende Diskussionspapier befasst sich wie in Kapitel 2 beschrieben mit der Frage, wie Unternehmungen ihre relevanten sozialen Themen identifizieren können und zwar unter Berücksichtigung der internen und externen Dimension sowie der Gegenwart und Zukunft (dynamische Betrachtung).

### 5.1 Systemgrenzen eines Sozialmanagementsystems SMS

Wie in Kapitel 4.1.1 dargestellt, stellen die Sach- und Akteursdimension die zwei Seiten derselben Medaille dar. Die Sozialanalyse kann einen Beitrag dazu liefern, die Systemgrenzen eines Sozialmanagementsystems SMS festzulegen, indem die für eine unternehmerische Tätigkeit relevanten sachbezogenen Inhaltsfelder sowie die akteursbezogenen Gruppen und Einzelpersonen erfasst werden.

Die sachbezogenen Systemgrenzen umfassen die strategisch relevanten Entwicklungen als Schnittmenge zwischen öffentlichen Diskussionen und intern bedingten strategischen Fragen (Liebl 1996:10).

Die akteursbezogenen Systemgrenzen umfassen die strategisch relevanten Stakeholder als Fokus des strategischen Stakeholdermanagements (vgl. beispielsweise Freeman 1984, Liebl 2000, Röttger 2003, Wilbers 2004). Je nach gewählter Perspektive auf das Stakeholdermanagement werden unterschiedliche Stakeholder einbezogen:

Wird die beschreibende oder instrumentelle Seite des Stakeholdermanagements stärker gewichtet, so werden Unternehmungen diejenigen Stakeholder in ihre Systemgrenzen mit einbeziehen, welche einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben (können).

Wird die normative Seite des Stakeholdermanagements stärker gewichtet, so werden Unternehmungen sämtliche Anspruchsgruppen in ihre Systemgrenzen mit einbeziehen.

### 5.2 Das Sozialanalyse-Modell

Aus den in der Literatur beschriebenen Elementen eines Issue- oder Stakeholdermanagements (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2) wird ein modular aufgebautes Modell für die Identifikation der relevanten sozialen Themen entwickelt. Dieses umfasst Elemente zur Identifikation von Sachverhalten und Stakeholdern, zur Analyse von Sachverhalten und Stakeholdern sowie für die Diagnose der Relevanz der identifizierten Themen. Für jedes beschriebene Element werden zentrale Fragestellungen formuliert. Auf in der Literatur beschriebene und als besonders geeignet beurteilte Methoden und Einzelinstrumente wird hingewiesen.

Die Verortung der einzelnen Elemente im Modell wird jeweils am Anfang des Kapitels grafisch dargestellt. Die Ziele der einzelnen Elemente, der für die Zielerreichung benötigte Input, der erwartete Output sowie die geeigneten Instrumente und Methoden werden stichwortartig zusammengefasst. Die zentralen Fragestellungen und die ausgesuchten einzelnen Methoden und Instrumente sind in tabellarischer Form dargestellt. Die entsprechenden Quellen werden gekennzeichnet.

Unternehmungen können das Analysemodell in seiner Gesamtheit anwenden. Sie können aber auch einzelne Elemente und die entsprechenden Methoden und Instrumente daraus in bereits bestehende Unternehmensprozesse einbauen.

Das zur Identifikation von sozial relevanten Themen entwickelte Modell bildet die Basis für weitere Elemente eines Sozialmanagementsystems SMS (vgl. Dubielzig 2006, Winistörfer/-Hohl/Stiller 2006, Winistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006).

### **5.2.1 Voraussetzungen für die Steuerung sozialer Wirkungen**

Damit eine Unternehmung ein umfassendes Bild über ihre sozialen Wirkungen erhält und diese aktiv steuern kann, sind folgende Bedingungen zu erfüllen:

- Die Unternehmung kennt ihre Sicht auf das Stakeholdermanagement (beschreibende, instrumentelle und normative Perspektive, vgl. Kapitel 4.2.1).
- Die Unternehmung ist sich ihren sozialen Leistungen gegenüber den Stakeholdern bewusst.
- Die Unternehmung ist sich den möglichen sozialen Risiken in den Wertschöpfungsketten bewusst.
- Die Unternehmung hat die Entwicklungen in ihrem Umfeld identifiziert und daraus mögliche Chancen und Risiken abgeleitet.
- Die Unternehmung kennt die Ansprüche ihrer Stakeholder und deren Beurteilung zukünftiger Entwicklungen.

Um diese Bedingungen sicherzustellen, gilt es

- (potenzielle) interne soziale Sachverhalte (Ereignisse und Trends) zu erkennen,
- (potenzielle) externe soziale Sachverhalte (Ereignisse und Trends) abzuleiten,
- die Entwicklung von Sachverhalte zu prognostizieren,
- die relevanten Stakeholder zu identifizieren,
- die aktuellen (und zukünftigen) Ansprüche von Stakeholdern zu erfassen,
- soziale Themen den Stakeholderansprüchen gegenüberzustellen und auf deren Relevanz hin zu prüfen.

### **5.2.2 Die Elemente des Sozialanalyse-Modells**

Die Elemente des Sozialanalyse-Modells umfassen aktors- und sachbezogene Aktivitäten (Methoden und Instrumente) zur Früherkennung von relevanten Themen. Diese können parallel oder zeitlich versetzt durchgeführt werden. In Abbildung 5 sind die Elemente sowie deren Zusammenwirken grafisch dargestellt.

Für die Untersuchung der Sachdimension (in der Abb. 5 sind dies die beiden Elemente auf der linken Seite) werden im Element Identifikation Sachverhalte potenziell relevante Ereignisse und Trends mittels Analyse des unternehmensinternen Bereichs und des Unternehmensumfelds

identifiziert. Diese Informationen werden im Element Analyse Sachverhalte bezüglich ihrer inhaltlichen Verknüpfungen und der Aufmerksamkeit sowie ihres Entwicklungspotentials in der öffentlichen Diskussion beurteilt.

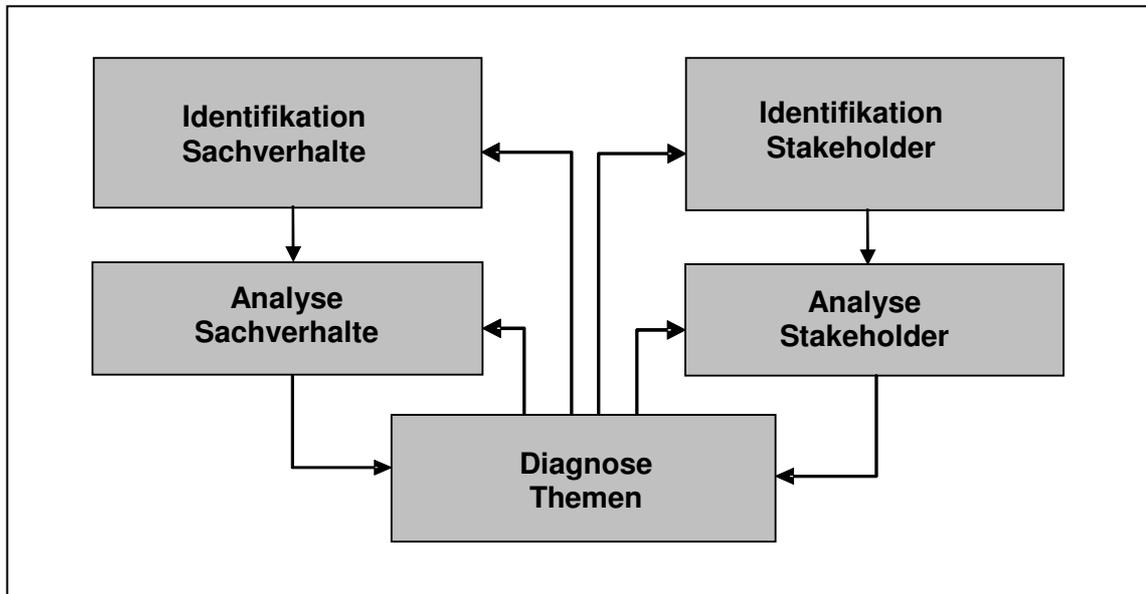


Abb. 5: Das Sozialanalyse-Modell und seine Elemente

In der Akteursdimension (in der Abb. 5 sind dies die beiden Elemente auf der rechten Seite) werden im Element Identifikation Stakeholder die relevanten Stakeholder gesucht und im Element Analyse Stakeholder auf deren zentralen Eigenschaften (Grösse, Entwicklungspotenzial, Macht, Mobilisierungspotenzial etc.) hin untersucht und gegebenenfalls priorisiert.

Im Schritt Diagnose Themen werden die Resultate der Untersuchung der Sach- und Akteursdimensionen zusammengeführt. Durch die Gegenüberstellung und Verknüpfung von sach- und akteurspezifischen Aspekten werden die potenziell relevanten sozialen Themen ersichtlich. Die Stakeholder werden in diesem Prozess als Quelle von Informationen und als Partner für die Beurteilung der Relevanz von Themen mit einbezogen.

Tab. 1 stellt die einzelnen Elemente des Modells mit den für eine effektive und effiziente Identifikation von relevanten sozialen Themen als besonders geeignet beurteilten Methoden und Instrumente dar.

Elemente	Methoden und Instrumente
Identifikation Sachverhalte	Beurteilung der internen sozialen Leistung Beurteilung der Wertschöpfungsketten Medienanalyse (Scanning, Monitoring) strategische Umfeldanalyse
Analyse Sachverhalte	Portfolioanalyse Szenariomethoden Trendlandschaften Assoziationsnetzwerke und weitere
Identifikation Stakeholder	Medienanalyse (Scanning, Monitoring) Panelbefragung Expertendiskussion
Analyse Stakeholder	
Diagnose Themen	Stakeholder-Konsultation zur Identifikation aktueller und möglicher zukünftiger sozialer Themen Expertenbefragungen zur Bewertung der Relevanz der Themen und Stakeholder (Relevanzdiagnose)

Tab. 1: Elemente des Sozialanalyse-Modells und besonders geeignete Methoden und Instrumente im Überblick

### 5.3 Beobachtung des Unternehmensumfelds

Die Beobachtung des Unternehmensumfelds ist sowohl für die sach- wie auch für die akteursbezogene Analyse von zentraler Bedeutung.

Mit den modernen Mitteln der Medien ist es möglich, dass Meinungen, Vorstellungen und Fakten auch schwacher Akteure an die Öffentlichkeit gelangen. Die Medien können als eine zentrale Arena von Themen und Akteuren im Umfeld einer Unternehmung bezeichnet werden (vgl. Merten 2003). Durch die Beobachtung des laufenden Medienoutputs kann damit die Entwicklung von Themen und Akteuren verfolgt werden. Diese so genannte Medienanalyse wird in der Literatur unterteilt in eine ungerichtete Suche (auch Scanning oder induktives Monitoring genannt) sowie eine gerichtete Suche (auch deduktives Monitoring genannt) (vgl. Liebl 1996, Liebl 2000, Eisenegger 2005).

Das Unternehmensumfeld kann als Modell von konzentrischen Kreisen dargestellt werden (Eisenegger 2005). Mit wachsendem Bezug eines Kommunikationsereignisses zur Unternehmung steigt der Handlungsdruck. Kommunikationsereignisse in den Umweltsphären Wirtschaft und Gesellschaft bieten Chancen zu proaktivem Handeln, wenn die Themen als strategisch relevant betrachtet werden (vgl. Abb. 6).

Nach Eisenegger (2005) eignet sich das deduktive Monitoring für die Felder Unternehmung und Branche während in den Feldern Wirtschaft und Gesellschaft die ungerichtete Suche (Scanning oder induktives Monitoring) an Gewicht gewinnt.

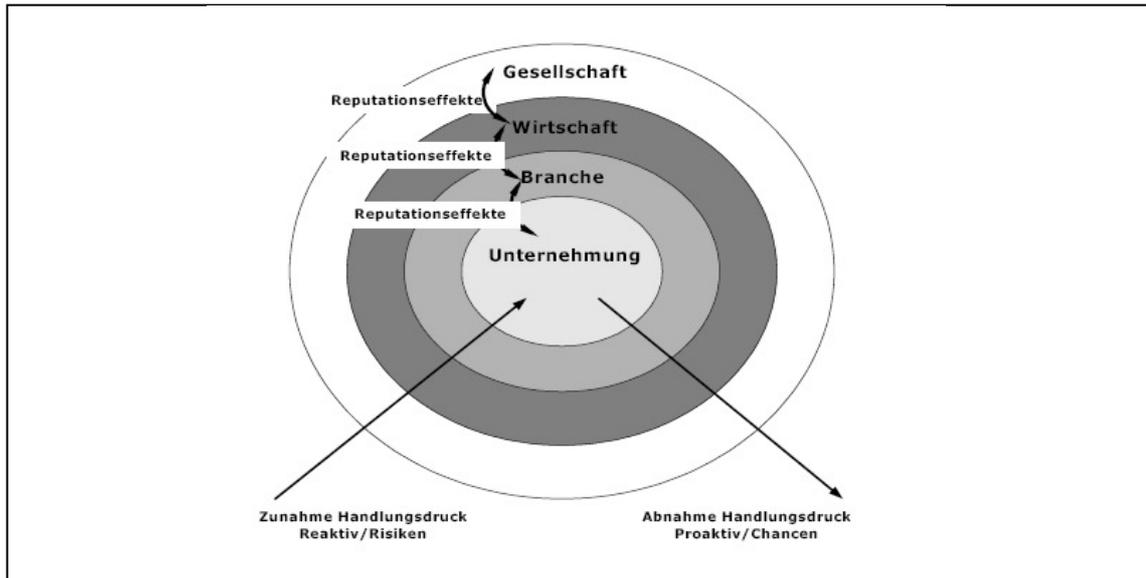


Abb. 6: Unternehmensumfeld in konzentrischen Kreisen (Quelle: Eisenegger 2005:133)

Die ungerichtete Suche (Scanning) konzentriert sich darauf, in bereits bekannten, als relevant eingestuften Umweltsphären neue Stakeholder und Themen zu identifizieren und zugleich neue, bislang nicht "gescannte", aber (potenziell) relevante Umweltsphären zu entdecken. Merten (2003:51) bezeichnet Scanning als „induktive Beobachtung der Umwelt weitgehend ohne Vorgaben, welche viel Sensibilität, Kreativität (Phantasie) und Assoziationsvermögen erfordert.“ Es kann sich also nach dieser Definition nicht um eine völlig objektive Analyse handeln, da Manager die Umwelt immer aus der Perspektive der Unternehmen beobachten und der Beobachtung demzufolge deren Relevanzkriterien zugrunde liegen. Diese Voreingenommenheit führt zwangsweise zu „blinden Flecken“ beim Scanning. Um solche Unvollkommenheit weitgehend zu eliminieren, wurden Lösungen zur Medienanalyse entwickelt. Liebl (1996) schlägt vor, dass mit Hilfe von Thesauren (Schlagwortsammlungen, welche zu jedem Begriff einen Katalog inhaltlich ähnlicher Begriffe aufführt) relevante Medien auf Häufungen von thesaurierten Begriffen untersucht werden sollen. Die erfassten Häufungen können als Trends gebündelt und als Basis für den Dialogprozess mit den Stakeholdern verwendet werden.

Bei der gerichteten Suche (deduktives Monitoring) wird die Entwicklung von bereits als potenziell relevant beurteilten Sachverhalten in der Medienarena überwacht.

Der Aufbau und Betrieb eines unternehmenseigenen Scanningsystems stellt einen grossen Aufwand dar. Interessant dabei ist, dass sich Wettbewerbsvorteile im Issuemanagement nicht durch einen Geschwindigkeitsvorteil bei der Datenbeschaffung realisieren lassen, sondern primär durch Erhöhung der Qualität der Analyse (vgl. Liebl 2000). Die Menge identifizierbarer Stakeholder und Themen können Verwirrung stiften, solange deren Entwicklungspotenzial und Relevanz nicht ausführlich beurteilt werden und damit eine Orientierungshilfe bieten.

In der Folge werden nun die beiden Sphären „Sachdimension“ und „Akteursdimension“ vertiefter betrachtet. Es werden die einzelnen Elemente mitsamt der besonders geeigneten Instrumenten und Methoden detaillierter beschrieben.

## 5.4 Sachdimension

Die Sachdimension eines Themas bezieht sich auf den inhaltlichen, sachbezogenen Aspekt der Beziehung zu den Stakeholdern. Das Sozial-Analysemodell sieht vor, in einem zweistufigen Verfahren die Sachverhalte (Ereignisse und Trends) zu identifizieren und zu analysieren. Es geht darum, die notwendigen Informationen über den Verlauf der Lebenszyklen von sozialen Themen zu sammeln, zu verdichten und richtig zu interpretieren.

Grundsätzlich muss für die Identifikation von Sachverhalten entschieden werden, auf welchem Aggregationsniveau gesucht werden soll (vgl. Kapitel 4.1.1). Je tiefer das Aggregationsniveau ist, d.h. je weniger weit entwickelt ein Thema ist, desto mehr Zeit bleibt für die Entwicklung von Handlungsoptionen. Allerdings ist aufgrund der Unvorhersagbarkeit der Zukunft die Prognose über die Entwicklung eines Sachverhaltes in diesem Stadium sehr eingeschränkt. Je höher das Aggregationsniveau, je stärker also das Thema mit anderen Themen vernetzt ist, desto weiter entwickelt ist das Thema und desto kürzer ist die Reaktionszeit. Auf der anderen Seite kann die Entwicklung eines Themas auf höherem Aggregationsniveau mit grösserer Sicherheit vorhergesagt werden. Je nachdem welche Medienarena für die Identifikation von Sachverhalten gewählt wird, kann ein Thema in seinem Entwicklungsprozess zu einem früheren oder erst späteren Zeitpunkt identifiziert werden (vgl. Liebl 1996). Die Analyse von neuen Publikationen, welche meist von kleinen Interessengruppen zur Formulierung ihrer Anliegen veröffentlicht werden, bietet die Möglichkeit, Ereignisse und Trends an den "Rändern der Gesellschaft" zu identifizieren. Dies basierend auf der Annahme, dass neue Themen meist an diesen Stellen entstehen. Eine treffsichere (aber späte) Identifikation von Sachverhalten ermöglicht die Analyse der auflagenstarken Presse und von Newsformaten mit investigativem Journalismus. Die Suchfelder für die Identifikation eines Sachverhalts beziehen die Unternehmung selber (interne Dimension) wie auch das Unternehmensumfeld mit der Branche, der Wirtschaft und der Gesellschaft (externe Dimension) mit ein (vgl. Kapitel 5.3).

Sind die Sachverhalte als Begriffe erfasst, haben also die Themen erstmals einen Namen erhalten, dann können die weitere Entwicklung des Sachverhalts und das Potenzial des Einflusses auf die Unternehmung analysiert werden. Dabei werden Querbezüge zwischen den Themen eruiert und die Dynamik der Themenentwicklung beurteilt.

### 5.4.1 Identifikation Sachverhalte – interne soziale Leistung

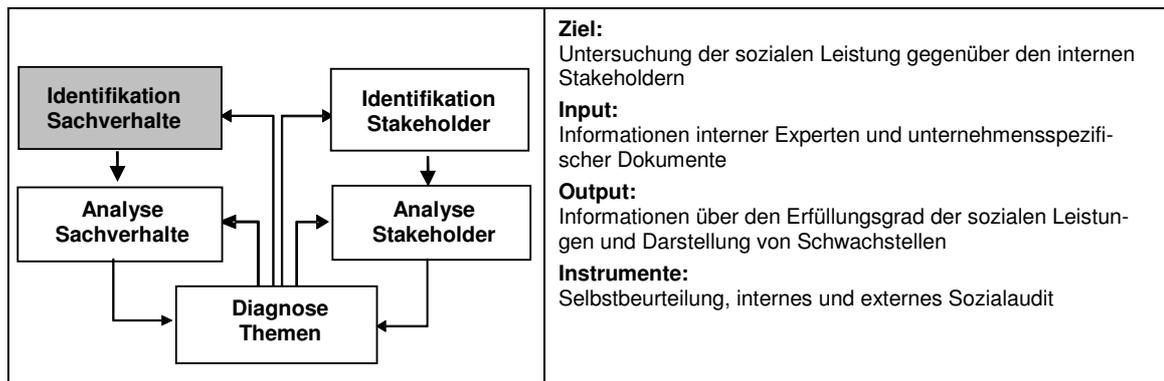


Abb. 7: Identifikation Sachverhalte – interne soziale Leistung

In diesem Element werden die Leistung der Unternehmung gegenüber den internen Stakeholdern (Mitarbeitende und Management) beurteilt und die sozialen Sachverhalte innerhalb der Unternehmung identifiziert. Die Beurteilung der internen sozialen Leistung verhilft zur Identifikation von Schwachstellen. Mit einem Set von Kriterien zu sozialen Sachverhalten werden Informationen beschafft und die Unternehmung sowie ihre Prozesse analysiert. Die Kriterien werden durch die Gesetzgebung festgeschrieben, stammen von Standards von gesellschaftlichen Gruppen (z.B. ILO, SA8000, FTA, SSW) oder sind von der Unternehmung selber entworfen (und sind z.B. in einem internen Code of Conduct zusammengefasst).

Dazu kommen die Instrumente Selbstbewertungen und Audits zur Anwendung. Selbstbewertungen (Self Assessment) werden durch Spezialisten aus der Unternehmung durchgeführt. Sozialaudits können durch interne oder durch externe Spezialisten durchgeführt werden.

An dieser Stelle sei beispielhaft eine Themenliste aufgeführt, wie sie in der Praxis bei Sozialaudits zur Anwendung kommt (SSW 2005):

- Werte der sozialen Verantwortung gegenüber Arbeitnehmern
- Verankerung von sozialen Aspekten in Strategie und Jahreszielen
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Teilzeitarbeitsmodelle
- Gleichstellung von Frauen und Männern
- Familienfreundlichkeit: Kinderbetreuung, Mutterschaftsurlaub, Wiedereinstieg
- Lohnsystem
- Unfallverhütung: EKAS-Richtlinien, Sensibilisierung, Ausbildung, Ausfalltage
- Gesundheitsschutz und -förderung: Zuständigkeiten, Einrichtungen, Massnahmen, Krankheitstage
- Ältere Mitarbeiter/innen: Altersgerechte Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, gleitende Pensionierung

- Lehr- und Anlehrstellen, Praktikumsangebote
- Integration von Behinderten, Langzeitarbeitslosen und Personen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit
- Aus- und Weiterbildung: Kurse, on the Job, betroffene Hierarchiestufen, Budget
- Überzeit: Anpassung des Arbeitsvolumens, Management, Abgeltung, Regelung
- Partizipation: Informations-, Mitsprache- und Mitwirkungsrechte
- Befragungen über Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen, Resultate, Massnahmen
- Zusammenarbeit von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden, Gesamtarbeitsverträge, Personalvertretung
- Lösung von Konflikten: Anlaufstelle, soziale Beratung
- Massnahmen zur Vermeidung von Massenentlassungen oder zur Milderung von deren Folgen. Sozialplan.
- Allgemeine Anstellungsbedingungen: Arbeitswoche, Ferientage, Löhne, Lohnverteilung, Mindestlöhne, Vorsorgeeinrichtung

Im Anschluss an die Selbstbeurteilung oder das Sozialaudit wird eine Bewertung durchgeführt. Die erhaltenen Informationen informieren das Management über soziale Schwachpunkte der Unternehmung, über die Einhaltung oder Nicht-Einhaltung von Gesetzen oder Standards, über soziale Leistungen und über den Grad der Zielerfüllung sowie über die Funktionsfähigkeit der angewendeten Managementsysteme. Die identifizierten kritischen Punkte können in die Analyse Sachverhalte mit einbezogen werden (Kapitel 5.4.4).

In Tab. 2 werden die geeigneten Instrumente zur Identifikation der internen sozialen Leistung kurz beschrieben.

Identifikations-Instrument	Aufgabe/Vorgehen	Quellen
Selbstbeurteilung	Die als Self-Assessment bezeichnete Selbstevaluation entlang einer Kriterienliste bezweckt die Identifikation der sozialen Stärken und Schwächen einer Unternehmung	WBCSD 2001 SANU/öbu 2005 SSW 2006
Sozialaudit	Von externer Stelle durchgeführte Erhebung entlang einer Kriterienliste zwecks Identifikation der sozialen Stärken und Schwächen einer Unternehmung	WBCSD 2001 SANU/öbu 2005 SSW 2006

Tab. 2: Instrumente für die Identifikation von Sachverhalten – interne soziale Leistung

### 5.4.2 Identifikation Sachverhalte – Wertschöpfungsketten

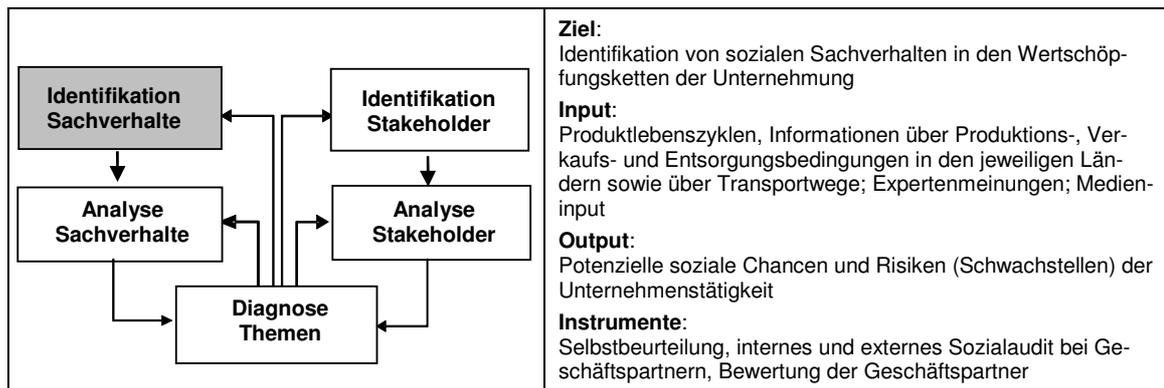


Abb. 8: Identifikation Sachverhalte – Wertschöpfungsketten

Die Beispiele sind zahlreich, wie Unternehmungen wegen sozialen Problemen bei ihren Geschäftspartnern (z.B. Kinderarbeit, Gesundheitsschädigungen durch Pestizideinsatz oder unsachgemässe Produktion und Entsorgung, Korruption) Reputationsgefährdungen erlebten. Die Öffentlichkeit weist den einzelnen Unternehmungen zunehmend die Verantwortung über die gesamten Wertschöpfungsketten zu.

Die Beurteilung der Wertschöpfungsketten richtet ihren Blick daher zunehmend auf den gesamten Lebensweg eines Produktes (von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung) sowie den gesamten Gestehungsprozess einer Dienstleistung. Die Beurteilung umfasst die Informationsbeschaffung und Bewertung der erhaltenen Informationen. Sie verhilft zur Identifikation von Schwachstellen und zur internen und externen Kommunikation. Mit einem Set von Kriterien zu sozialen Sachverhalten (z.B. Arbeitsbedingungen, individuelle soziale Aspekte, gesellschaftliche Aspekte) werden Informationen beschafft und die Prozesse analysiert. Die Kriterien können selber entwickelt werden (z.B. mit einem internen Code of Conduct). Zunehmend werden alternativ oder in Ergänzung dazu externe, von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen entwickelte, Standards verwendet (z.B. ILO, SA8000, FTA, EurepGap, ETI, FLO).

Die auf der Basis der bekannten Produktlinienmatrix (z.B. Weinbrenner 2002) entwickelte Wertschöpfungskettenmatrix führt die sozialen Sachverhalte in den Wertschöpfungsketten auf, welche nach definierten Kriterien dargestellt werden können (vgl. Tab. 3).

Produkte- und Dienstleistungsstufe	Produkte- und Dienstleistungsauswirkungen											
	Arbeitsbedingungen				individuelle soziale Aspekte				gesellschaftliche Aspekte			
1. Rohstoffgewinnung												
2. Produktion												
3. Transport												
4. Gebrauch, Verbrauch												
5. Entsorgung												

Tab. 3: Wertschöpfungskettenmatrix (in Anlehnung an Weinbrenner 2002)

Die Analyse der Wertschöpfungsketten umfasst die Anwendung verschiedener Instrumente. Dazu gehören Selbstbewertungen (Self Assessment) durch die Geschäftspartner sowie interne (durch die Unternehmung durchgeführte) und externe (durch Dritte durchgeführte) Sozialaudits. Die Instrumente informieren das Management über die Einhaltung von Gesetzen oder Standards, von Leistungen und den Grad der Zielerfüllung und über die Funktionsfähigkeit der angewendeten Managementsysteme. Eine Bewertung von Geschäftspartnern ergänzt die Wertschöpfungsprozessmatrix. Sie wird nach intern oder extern vorgegebenen Kriterien durchgeführt. Die Bewertung informiert das Management über die Schwachstellen der Geschäftspartner. Die Schwachstellen können in die Analyse Sachverhalte mit einbezogen werden (Kapitel 5.4.4).

In Tab. 4 werden die für die Wertschöpfungskettenanalyse als geeignet identifizierten Instrumente aufgeführt.

Identifikations-Instrument	Aufgabe/Vorgehen	Quellen
Selbstbewertung	Selbstevaluation der Geschäftspartner nach sozialen Kriterien	SAI 1999 FTA 2004
Internes Sozialaudit	Sozialaudit durch die Unternehmung bei den Geschäftspartnern nach bestimmten Kriterien	SAI 1999 FTA 2004
Externes Sozialaudit	Sozialaudit durch externe Stelle bei den Geschäftspartnern nach bestimmten Kriterien	SAI 1999 FTA 2004
Bewertung der Geschäftspartner	Nach bestimmten Vorgaben (z.B. durch Experten, nach internen oder externen Kriterien) durchgeführte Analyse der Geschäftspartner in der Wertschöpfungskette zwecks Identifikation von sozialen Schwachstellen	SAI 1999 FTA 2004 Fürst, Wieland 2003
Produktlinienanalyse	Erfassung von sozialen Auswirkungen entlang des Lebenszyklus eines Produktes	Weinbrenner 2002

Tab. 4: Instrumente zur Identifikation von Sachverhalten – Wertschöpfungsketten

### 5.4.3 Identifikation Sachverhalte – Umfeld

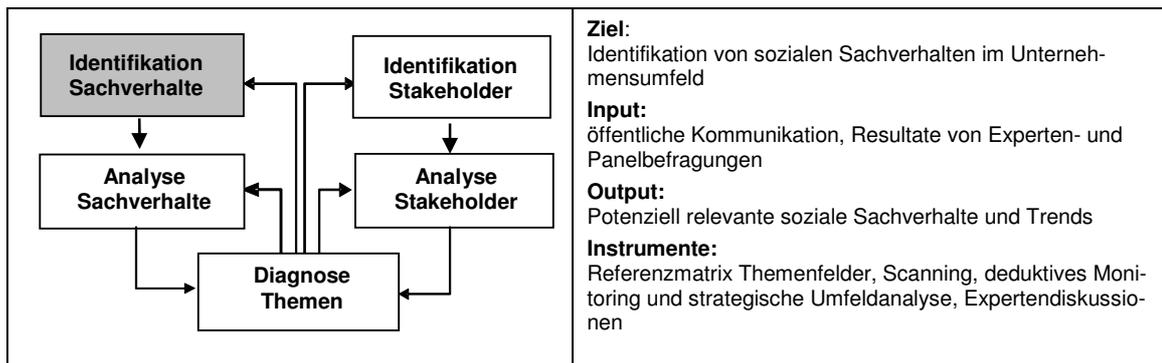


Abb. 9: Identifikation Sachverhalte – Umfeld

In diesem Schritt wird das Unternehmensumfeld (Branche, Wirtschaft, Gesellschaft) auf potenziell relevante Sachverhalte untersucht.

Als erste Orientierung über Sachverhalte im Unternehmensumfeld kann ein Monitoring von ausgesuchten nationalen und internationalen Texten (Standards, Branchenabkommen und Programme) durchgeführt werden. Die je nach dem wirtschaftlichen, kulturellen und geografischen Kontexts zentralen Referenztexte werden von der Unternehmung identifiziert (z.B. mit Expertengesprächen oder im Stakeholderdialog). Die Auswertung der in den Texten erwähnten Sachverhalte liefern durch ihren mehr oder weniger stark ausgeprägten Stakeholdereinbezug bereits aggregierte Informationen.

Erste potenziell relevante soziale Themen werden dadurch identifiziert und können als externe soziale Sachverhalte erfasst werden. In Form einer laufend aktualisierten Übersicht können diese in einer Referenzmatrix aufgearbeitet und in der Analyse Sachverhalte (Kapitel 5.4.4) einbezogen werden (vgl. Tab. 5).

Ein Beispiel einer ausformulierten Referenzmatrix findet sich im Anhang A.5.

Die Relevanz der in Standards, Abkommen und Programme identifizierten Sachverhalte hängt ab vom Grad der Legitimität und Glaubwürdigkeit der Trägerorganisation sowie von deren Nähe zur Unternehmung. Auch hier kann das im Kapitel 5.3 beschriebene Unternehmensmodell der konzentrischen Kreise angewendet werden. So kann die Relevanz einer Branchenlösung, bei der eine Unternehmung in der Erarbeitung bereits mitgewirkt hat, höher bewertet werden als beispielsweise bei einer durch eine NGO erarbeiteten Themenliste aus einem anderen Kontinent.

Zur Erfassung von potenziell relevanten Sachverhalten im Umfeld eines Unternehmens bieten sich die Möglichkeiten der Medienanalyse und der strategischen Umfeldanalyse mit ihren Methoden an.

Relevanter Bereich (Beispiele)	Quelle / Referenz (Beispiele)									
	Anspruchsmatrix Machbarkeitsstudie	OECD Guidelines for Multinationals	IAO-Konventionen	UN Human Rights Norm for Business	EFQM	Europäisches Netzwerk für BGF	Global Compact	GRI Global Reporting Initiative	AA1000 Assurance Standard	Sozialaudit SSW
Verantwortlichkeit										
Geschäftsverhalten										
Verhalten am Standort										
Corporate Governance										
Menschenrechte										
Markt und Konsumenten										
Arbeitsplatz/Angestellte										
Produktleistung										

Tab. 5: Referenzmatrix soziale Sachverhalte im Unternehmensumfeld (vgl. Kunz et al. 2003)

Die Medienanalyse verfolgt mit der gerichteten Suche ganz gezielter Sachverhalte für die Felder Unternehmung und Branche, während in den Feldern Wirtschaft und Gesellschaft die ungezielte Suche (Scanning oder induktives Monitoring) an Gewicht gewinnt. Als pragmatische Hilfestellung kann ein Trend dann als potenziell relevant bezeichnet werden, wenn in mindestens zwei Publikationsausgaben eines Mediums eine Beitragskette oder -serie über denselben Gegenstand, denselben Sachverhalt, erscheint (vgl. Eisenegger 2005).

Die zentralen Fragen für die Medienanalyse in Abhängigkeit von den gewählten Medien werden in Tab. 6 zusammengefasst.

Lebenszyklus eines Themas	Quellenbasis (Medienarena)	Leitfragen
jung	Titel mit hoher Eigenreputation und Beachtung	Welche Kommunikationsereignisse kommen neu auf die Agenda?
		Welche Verteilungsdynamiken zeigen neue wie etablierte Kommunikationsereignisse?
weiter fortgeschritten	Leitmedien strategischer Medienarenen Quellen von Fachöffentlichkeiten Eigenpublikationen relevanter Organisationen/Institutionen Befragungsdaten/Experten-Hearings	Welche Entwicklung und Verteilungsdynamik (Spill-Over-Effekte) zeigen sich in und zwischen den sozialen Teilsystemen der Gesellschaft?

Tab. 6: Leitfragen bei der Medienanalyse (in Anlehnung an Eisenegger 2005)

Die strategische Umfeldanalyse, insbesondere die Frühaufklärung nach Ansoff (1984), bewegt sich auf einem höheren Aggregationsniveau als die Medienanalyse. Die Umfeldbeobachtung baut auf dem Konzept der „Schwachen Signale“ auf. Dabei gilt es, Hinweise auf relevante Stakeholder und Sachverhalte möglichst früh zu erkennen. Dazu werden unstrukturierte Signale (z.B. in Form von Vermutungen, Meinungen, Erwartungen und Bedürfnissen) erfasst. Zur Erfassung dieser Hinweise kommen verschiedene Instrumente zum Einsatz (z.B. Panelbefragungen und Expertenpanels, auch hier wieder Instrumente der Medienanalyse).

In Tab. 7 werden geeignete Instrumente zur Identifikation von sozialen Sachverhalten im Unternehmensumfeld aufgeführt.

Identifikations-Instrument	Aufgabe/Vorgehen	Quellen
Medienanalyse	(Technologieunterstützte), ungerichtete Suche nach und gerichtete Überwachung von Schlagworten und/oder Thesauren in ausgewählten Medienarenen.	Eisenegger 2005 Liebl 1996
Umfeldanalyse	Identifikation von Makrotrends in den Umfeldsphären Wirtschaft, Technik, Gesellschaft, Ökologie und Recht	Ansoff 1987 Porter 1987
Panelbefragung	Identifikation und Überwachung von Sachverhalten, indem Veränderungen von Wissens- und Meinungsbeständen durch die wiederholte Befragung von repräsentativen Stichproben-Gruppen eruiert werden	Merten 2003
Experten-Diskussionen	Identifikation und Überwachung von Sachverhalten durch wiederkehrende Befragung von Experten	
Referenzmatrix Themenfelder	Für die eigene Unternehmung als relevant bezeichnete nationale und internationale Standards, Branchenabkommen, Programme und Leitlinien werden auf ihre Trendnennung hin untersucht.	Kunz et al. 2003

Tab. 7: Instrumente zur Identifikation von Sachverhalten im Unternehmensumfeld

#### 5.4.4 Analyse Sachverhalte

Im Element der Analyse von sozialen Sachverhalten geht es darum, die Bedeutung von identifizierten aktuellen oder potenziell relevanten internen und externen Sachverhalten sowie deren Potenziale zur Beeinflussung der Unternehmung zu analysieren. Es gilt, Querbezüge zwischen den Sachverhalten sowie zwischen den Sachverhalten und den Akteuren zu eruieren und die Dynamik der Themenentwicklung zu erschliessen.

Die Dynamik eines Sachverhalts ist abhängig von der Durchsetzungsfähigkeit und vom strategischen Bezug des Sachverhalts zur Unternehmung. Zentral für die Durchsetzungsfähigkeit eines Sachverhalts von Bedeutung sind in Anlehnung an Eisenegger (2005) folgende Kriterien:

- Aufmerksamkeitswert von Sachverhalten
- Akteurseinwirkung
- thematische Verflechtung

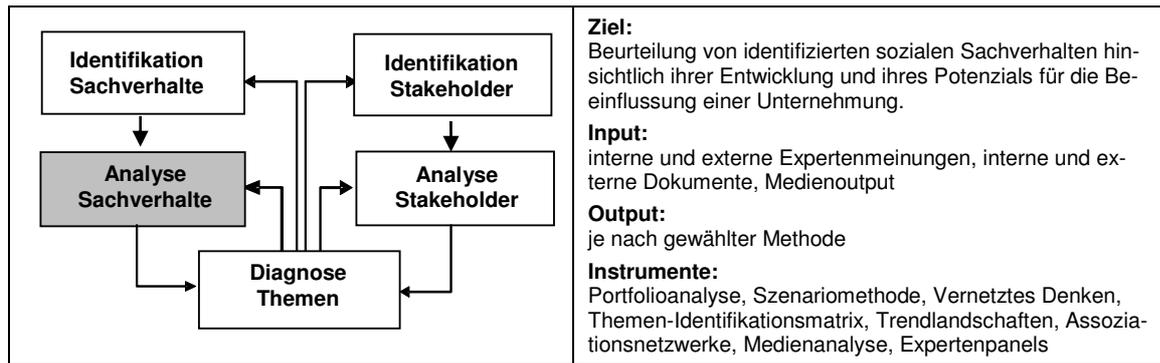


Abb. 10: Analyse Sachverhalte

Ein hoher Aufmerksamkeitswert beeinflusst primär die kurzfristige Karrieredynamik eines Sachverhalts, wohingegen die Faktoren Akteurseinwirkung und thematische Verflechtung vor allem die Nachhaltigkeit und den breiten Diskurs eines Sachverhalts begünstigen. Der Aufmerksamkeitswert eines Sachverhalts wird seinerseits durch folgende Faktoren beeinflusst (vgl. Eisenegger 2005:175):

- Potenz zum Skandal
- Stärke der Konflikthaftigkeit
- Prominenz
- kulturelle, regionale und lebensweltliche Nähe

Sachverhalte erweisen sich als dann besonders durchschlagkräftig, wenn mehrere Kontexte im Spiel sind (Liebl 2000:79). Sachverhalte mit schwacher Vernetzung mit anderen Kontexten bergen eine vergleichsweise hohe Verflüchtigungsgefahr in sich. Somit stellt sich nicht mehr die Frage, ob sich ähnliche bzw. verwandte Entwicklungen in ein und derselben Kategorie häufen, sondern ob möglichst vielfältige Entwicklungen unterschiedlicher Herkunft komplementär zueinander wirken. Gleichzeitig gilt es aber auch zu prüfen, ob Elemente oder Verbindungen Inkonsistenzen im Gesamtgefüge darstellen. Je mehr konsistente Verbindungen zwischen Motiven und einzelnen Sachverhalten aus unterschiedlichen Kontexten vorhanden sind, desto grösser ist die Durchschlagkraft eines Themas (vgl. Kapitel 4.1.1). Die Bedeutung einer identifizierten Schwachstelle oder der potenziell relevanten sozialen Sachverhalte sowie deren Potenzial zur Beeinflussung der Unternehmung können mit einer Vielzahl von Instrumenten analysiert werden. Weite Verbreitung haben die Portfolioanalyse, die Szenariomethode und auch hier wieder die Medienanalyse und Expertenpanels. Eher weniger bekannt sind die Instrumente Vernetztes Denken, Themen-Identifikationsmatrix, Trendlandschaften und Assoziationsnetzwerke. In ihrer einfachsten Form kann die Analyse Sachverhalte auch als strukturiertes Brainstorming über die interne und externe Entwicklungen durchgeführt werden. Tab. 8 liefert einen Überblick über geeignete Instrumente zur Analyse von Sachverhalten.

Analyse-Instrument	Aufgabe/Vorgehen	Quellen
Portfolioanalyse	Sachverhalte werden aufgrund ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit bewertet. Die erweiterte Portfolio-Methode von Trux/Kirsch ermöglicht eine Berücksichtigung der Informationsungenauigkeit bei der Kategorisierung	Kirsch/Trux 1979
Szenariomethode	Qualitative Ermittlung von möglichen Entwicklungen und deren Auswirkungen anhand von alternativen Zukunftsszenarien	Hazebrouck 1998
Vernetztes Denken	Aufzeigen von Zusammenhängen eines Systems mittels Modellierung von Problemsituationen und Interdependenzen in Kausaldiagrammen (Kybernetik)	Probst/Gomez 1990
Trend-Identifikationsmatrix	Zuordnung von Einzelrends zu Entwicklungen im Makroumfeld, um mögliche Trends zu identifizieren	Wilson 1983
Trendlandschaften	Matrix zur Gegenüberstellung von Trends und der Ableitung von Trendlandschaften aufgrund von Trend-Zusammenhängen	Krystek/Müller-Stewens 1993
Assoziations-Netzwerke	Graphische Darstellung von Einzelrends in ihren thematischen Kontext zur Identifikation von Zusammenhängen und Abgrenzung von Themenkomplexen	Liebl 2000
Medienanalyse	(Technologieunterstützte), ungerichtete Suche nach und gerichtete Überwachung von Schlagworten und/oder Thesauren in ausgewählten Medienarenen.	Eisenegger 2005 Liebl 1996
Delphi-Technik und Expertenpanels	Beurteilung von Entwicklungspotenzial und Wichtigkeit identifizierter Themen und Möglichkeitsräume	

Tab. 8: Instrumente zur Analyse von Sachverhalten

## 5.5 Akteursdimension

Sachverhalte werden dann zu einem Thema für eine einzelne Unternehmung, wenn sie von Akteuren aufgenommen werden (vgl. beispielsweise Freeman 1984, Wartick/Mahon 1994, Liebl 2000, Schmidt 2003, Röttger 2003, Wilbers 2004, Eisenegger 2005). Nehmen die Akteure einen für eine einzelne Unternehmung bedeutsamen Sachverhalt auf, so nehmen sie damit (potenziell) Einfluss auf eine Unternehmung und werden per definitionem zu einem Stakeholder. Gleichzeitig wird der Sachverhalt zu einem Thema für die Unternehmung.

Die Möglichkeiten eines Stakeholders zur Mobilisierung von Ressourcen und Konsens bestimmt die Präsenz eines Themas in der öffentlichen Wahrnehmung wesentlich.

Die Stakeholder spielen daher eine zentrale Rolle im Entstehungsprozess von Themen. Sie versuchen tendenziell konfliktreiche Sachverhalte (Ereignisse und Trends) so in einen Deutungsrahmen einzubetten, dass eine grösstmögliche Mobilisierungswirkung erreicht wird. Dabei entscheidet nicht so sehr das Mass der realen Betroffenheit eines Stakeholders über die Durchsetzungsfähigkeit und damit über die Karriere eines Sachverhalts, sondern viel mehr dessen Fähigkeit, Konsens und Ressourcen zu mobilisieren. Stakeholder, welche dazu in der Lage sind, positionieren sich als Meinungsführer und stärken ihre Macht- und Legitimitätsposition gegenüber ihren Gegenparteien (Unternehmungen, Organisationen, Staat).

Aufgrund der potenziellen Wirkmächtigkeit zur Aufnahme und Mobilisierung von Sachverhalten, ist es für eine Unternehmung bedeutend, ihre Stakeholder zu kennen. Die Stakeholder einer Unternehmung sind nicht fix gegeben. Durch neue unternehmerische Tätigkeiten oder Veränderungen in der Gesellschaft können neue Stakeholder entstehen und bestehende ver-

schwinden. Stakeholder können über den zeitlichen Verlauf an Einfluss gewinnen oder deren Bedeutung für die Unternehmung kann abnehmen.

Die Stakeholder lassen sich im Umfeld der Unternehmung in bestimmten Sphären lokalisieren (vgl. Rüegg-Stürm 2004:72ff). Sphären bezeichnen die Orte der Interaktion mit den Gruppen und Einzelpersonen. Für die Positionierung von Stakeholdern wird an dieser Stelle die im Kapitel 5.3 genannte Kategorisierung verwendet werden:

- Unternehmung
- Branche
- Wirtschaft
- Gesellschaft

Entscheidend ist, wen die Unternehmung als ihre Stakeholder betrachtet. In Kapitel 4.2 wurden drei verschiedene Perspektiven für ein Stakeholdermanagement unterschieden. Je nachdem, mit welcher Perspektive die Unternehmung das Stakeholdermanagement betrachtet (beschreibende, instrumentelle, normative Perspektive), werden andere relevante Gruppen und Einzelpersonen als Stakeholder bezeichnet:

Wird die beschreibende oder instrumentelle Perspektive des Stakeholdermanagement stärker gewichtet, dann werden alle Gruppen oder Einzelpersonen erfasst, welche einen Einfluss auf die Unternehmung ausüben.

Wird der normativen Perspektive mehr Gewicht gegeben, dann werden alle Gruppen oder Einzelpersonen erfasst, welche aufgrund ihrer Betroffenheit durch die unternehmerische Tätigkeit legitime Ansprüche vorweisen.

### 5.5.1 Identifikation Stakeholder

Das erste Element in der Akteursdimension bezweckt die Identifikation derjenigen Gruppen oder Einzelpersonen, welche einen Einfluss auf die Unternehmung ausüben (können) (beschreibende und instrumentelle Perspektive) und/oder aufgrund ihrer Betroffenheit legitime Ansprüche vorweisen (normative Perspektive).

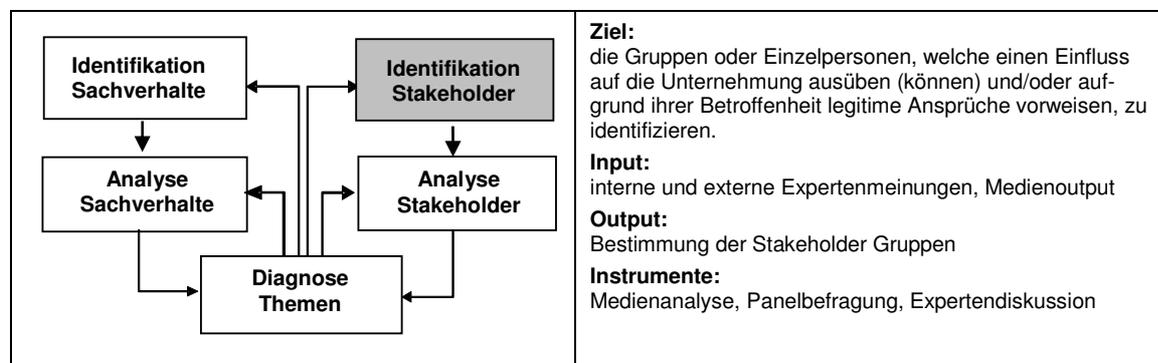


Abb. 11: Identifikation Stakeholder

Bei der Suche nach den Stakeholdern der Unternehmung bieten sich Gespräche mit internen und externen Experten an. Bei grossen Unternehmungen kann eine gewisse Institutionalisierung der Gespräche z.B. wiederkehrend mit repräsentativen Gruppen (Panelbefragungen) oder mit ausgesuchten Kennern der verschiedenen Sphären (Branchenvertretern, Stakeholdervertretern etc) sinnvoll sein.

Auch die Medienanalyse bietet sich für die Identifikation der Stakeholder an. Nach Eisenegger (2005) werden die Sphären Unternehmung und Branche mit Vorteil eher mit der gerichteten Medienanalyse bearbeitet, während in den Feldern Wirtschaft und Gesellschaft die ungerichtete Suche geeignet ist.

Zur visuellen Darstellung der identifizierten Stakeholder und ihrer Position zur Unternehmung bietet sich das Instrument der Stakeholder Map an.

In Tab. 9 werden die zentralen Fragen zur Stakeholder Identifikation dargestellt, unterteilt nach beschreibender und instrumenteller sowie normativer Perspektive.

Perspektive des Stakeholdermanagements	Leitfragen
Beschreibende und instrumentelle Perspektive	Welche Gruppe oder Einzelperson kann bzw. könnte einen Einfluss auf die Unternehmung ausüben?
	Welcher Umweltsphäre lassen sich die Gruppen oder Einzelpersonen zuordnen?
Normative Perspektive	Welche Gruppe oder Einzelperson ist von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen und hat aufgrund ihrer Betroffenheit legitime Ansprüche?
	Welcher Umweltsphäre lassen sich die Gruppen oder Einzelpersonen zuordnen?

Tab. 9: Leitfragen und Gefahren bei der Erfassung der Stakeholder Gruppen (in Anlehnung an Wilbers 2004)

In Tab. 10 werden die geeigneten Instrumente zur Identifikation von Stakeholdern mit Hinweisen auf Quellen aufgeführt.

Identifikations-Instrument	Aufgabe/Vorgehen	Quellen
Medienanalyse	(Technologieunterstützte), ungerichtete Suche nach Stakeholdern in den verschiedenen Umweltsphären mit Hilfe von Schlagworten und/oder Thesauren in ausgewählten Medienarenen.	Eisenegger 2005 Liebl 1996
Panelbefragung	Identifikation von Stakeholdern, indem Veränderungen von Wissens- und Meinungsbeständen durch die wiederholte Befragung von repräsentativen Stichproben-Gruppen eruiert werden.	Merten 2003
Experten-Diskussionen	Identifikation von Stakeholdern durch wiederkehrende Diskussion mit internen und externen Experten.	

Tab. 10: Instrumente zur Identifikation von Stakeholdern

### 5.5.2 Analyse Stakeholder

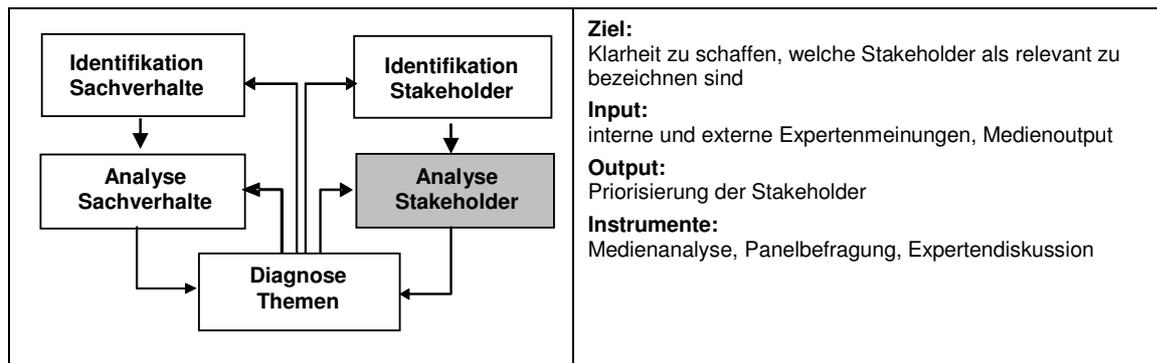


Abb. 12: Analyse Stakeholder

In diesem Element werden die im Element Identifikation Stakeholder identifizierten Gruppen oder Einzelpersonen nach ausgesuchten Kriterien analysiert und priorisiert.

Wird im Stakeholdermanagement die beschreibende und instrumentelle Seite stärker gewichtet, dann können die Stakeholder gemäss den weiter unten aufgeführten Kriterien analysiert werden. Eine Gewichtung der einzelnen Kriterien ermöglicht die Priorisierung der Stakeholder und die Klärung der Frage, welche Gruppen und Einzelpersonen in die strategische Planung mit einbezogen werden sollen. Bei stärkerer Gewichtung der normativen Seite des Stakeholdermanagements ist eine Priorisierung streng genommen nicht zulässig, da eine unbedingte Offenheit gegenüber allen legitimen Ansprüchen verlangt wird.

Sind die Stakeholder in den einzelnen Sphären identifiziert, lassen sie sich in einem weiteren Schritt in primäre oder sekundäre Stakeholder einordnen (vgl. Schaltegger 1999, Wilbers 2004).

Primäre Stakeholder sind solche, ohne deren anhaltende Beteiligung eine Unternehmung nicht überleben kann. Primäre Stakeholder sind typischerweise: Aktionäre und Investoren, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit (Regierung, Gemeinwesen und Gesellschaft). Auch das Management wird zu den primären Stakeholdern gerechnet. Zwar ist es beauftragt, in Vertretung der Firma zu handeln. In der Praxis wird aber oft die Vertretung der Eigeninteressen verfolgt, weshalb eine explizite Analyse dieser Gruppe angezeigt ist.

Sekundäre Stakeholder Gruppen sind definiert als diejenigen, welche das Unternehmen beeinflussen oder beeinträchtigen (oder von ihm beeinflusst oder beeinträchtigt werden), aber nicht in Transaktionen mit dem Unternehmen involviert sind und für sein Überleben nicht unerlässlich sind. Medien und Interessengruppen gehören zu dieser Gruppe von Stakeholder. Sie können einer Unternehmung zwar schaden, sind für sein Überleben aber nicht zwingend nötig.

Für die weiterführende Analyse der Stakeholder empfehlen sich in Anlehnung an Schaltegger/Burritt/Petersen (2003) und Wilbers (2004) die folgenden Kriterien zur Auswahl von Stakeholdern:

- Organisationsfähigkeit
- Macht
- formale Macht
- marktliche Verhandlungsmacht
- nichtmarktliche Verhandlungsmacht
- relative Durchsetzungsfähigkeit
- Legitimität
- Dringlichkeit

Als Instrument für die Beurteilung der Stakeholder bietet sich an erster Stelle die Medienanalyse an (vgl. Kapitel 5.3). Weiter sind Panelbefragungen und Expertendiskussionen hilfreich. Die visuelle Darstellung der prioritären Stakeholder und ihren Beziehungen zueinander und zur Unternehmung lässt sich wiederum mit einer Stakeholder Map realisieren.

In Tab. 11 werden die zentralen Fragen zur Analyse Stakeholder dargestellt, unterteilt nach beschreibender und instrumenteller sowie normativer Perspektive.

Perspektive des Stakeholdermanagements	Leitfragen
Beschreibende und instrumentelle Perspektive	Wie gross ist die Organisationsfähigkeit des Stakeholders?
	Wie gross ist die Macht des Stakeholders (formal, marktlich, nichtmarktlich, relative Durchsetzungsfähigkeit)?
	Wie gross ist die Legitimität eines Stakeholders?
	Welches sind die prioritären Stakeholder?
Normative Perspektive	Identisch mit den Fragen zu den beschreibenden und instrumentellen Perspektiven. Ausnahme: Eine Priorisierung ist ethisch nicht vertretbar.

Tab. 11: Leitfragen bei der Analyse der Stakeholder (in Anlehnung an Schaltegger/Burritt/Petersen 2003 und Wilbers 2004)

In Tab. 12 werden die geeigneten Instrumente zur Analyse von Stakeholdern mit Hinweisen auf die Autoren aufgeführt.

Analyse-Instrument	Aufgabe/Vorgehen	Quellen
Medienanalyse	Technologieunterstützte, gerichtete Analyse von Stakeholdern mit Hilfe von Schlagworten und/oder Thesauren in ausgewählten Medienarenen.	Eisenegger 2005 Liebl 1996
Analyse-Instrument	Aufgabe/Vorgehen	Quellen
Panelbefragung	Analyse von Stakeholdern, indem Veränderungen von Wissens- und Meinungsbeständen durch die wiederholte Befragung von repräsentativen Stichproben-Gruppen eruiert werden.	Merten 2003
Experten-Diskussionen	Analyse von Stakeholdern durch wiederkehrende Diskussionen mit internen und externen Experten.	

Tab. 12: Instrumente zur Analyse von Stakeholdern

## 5.6 Themendiagnose

Um ihre begrenzten Ressourcen optimal einzusetzen, sind Unternehmungen darauf angewiesen, sich mit denjenigen Themen zu beschäftigen, welche für sie relevant sind. Im an dieser Stelle als Diagnose benannten Schritt werden die Akteurs- und die Sachdimensionen zusammengeführt.

Die analysierten internen und externen Sachverhalte werden in Verbindung gebracht mit den Stakeholdern: es erfolgt die Beurteilung der Betroffenheit eines Stakeholders durch einen Sachverhalt sowie die Beurteilung der Beeinflussbarkeit des Sachverhalts durch einen Stakeholder. Beurteilen die Stakeholder einen Sachverhalt als relevant, dann wandelt sich dieser Sachverhalt zu einem Thema für die Unternehmung. Schliesslich gilt es, die Relevanz dieses Themas zu beurteilen, damit zusammen mit anderen Elementen eines Sozialmanagementsystems SMS (Indikatorenbildung, Strategieentwicklung, Kommunikationsplanung, vgl. Winistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006) das Thema zielgerichtet gemanagt werden kann.

Wird die beschreibende oder instrumentelle Perspektive des Stakeholdermanagements stärker gewichtet, dann wird die Unternehmung die Fragen nach der Relevanz der Themen auf die Unternehmung in den Vordergrund stellen und die Themen in hohem Masse selber, d.h. ohne Einbezug ihrer Stakeholder, diagnostizieren. Wird die normative Perspektive in den Vordergrund gestellt, dann wird die Unternehmung das eigene Handeln und die damit erzielten Wirkungen hinterfragen und die identifizierten Themen mit den Stakeholdern in einem Dialog auf ihre Legitimität und Zumutbarkeit für das Unternehmen hin prüfen (vgl. Wilbers 2004). Die Grenzen der verschiedenen Perspektiven sind fließend, und es mag auch aus Sicht der beschreibenden oder instrumentellen Perspektive des Stakeholdermanagements sinnvoll sein, die Stakeholder zur Beurteilung der Relevanz der aktuellen und zukünftigen Themen mit einzubeziehen (Erhöhung der Legitimation und des Vertrauens, Nutzung von Innovationspotenzialen, Risikomanagement).

Der erste Schritt in diesem Element umfasst den Dialog mit den Stakeholdern. In den USA setzen Unternehmungen seit Jahrzehnten so genannte Community Advisory Panels (CAP) ein. In Europa sind eher verschiedene Formen von Stakeholderdialog zum Thema Risikobewältigung (Nutzen-Risiko-Dialog) bekannt. Mit Fortschreiten der Globalisierung und der technologischen Mittel werden in zunehmendem Masse Netzwerke eingesetzt, welche in diesem Rahmen als In-

strument zur Kommunikation und Kooperation zwischen Mitarbeitern von Unternehmungen oder zwischen der Unternehmung und Stakeholder verstanden werden (BMU/BDI 2002).

Zur Beurteilung der Relevanz von Themen wird letztendlich nicht die "objektive" Wichtigkeit und Dringlichkeit als Entscheidungsgrundlage hinzugezogen, sondern die subjektive Meinung von Einzelpersonen oder Gruppen. Dazu werden in einem weiteren Schritt die im Dialogverfahren identifizierten und analysierten Themen in der Relevanzdiagnose priorisiert und so aufbereitet, dass sie im Informationsmanagement auf ihre finanziellen und erfolgswirksamen Auswirkungen auf die Unternehmung geprüft (Dubielzig 2006), in die strategische Planung einbezogen (Winistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006:38ff.) und in der Kommunikationsarbeit thematisiert werden können (Winistörfer/Hohl/Stiller 2006).

### 5.6.1 Diagnose Themen – Stakeholderdialog

Die analysierten Sachverhalte (vgl. Kapitel 5.4.4) können in diesem Schritt der Beurteilung durch die Stakeholder ausgesetzt werden. Dies erfordert den Informationsaustausch und einen Dialog mit den Stakeholdern. Wird der Sachverhalt von den Stakeholdern als relevant beurteilt, dann formt sich der Sachverhalt zu einem Thema im eigentlichen Sinn.

Der Stakeholderdialog kann wertvolle Hinweise auf die strategische Bedeutung eines identifizierten und analysierten internen und externen Sachverhalts liefern. Allenfalls vorhandene Widerstände der betroffenen gesellschaftlichen Gruppen, Mitarbeitenden und anderen Unternehmungen gegenüber den unternehmerischen Tätigkeiten können erfasst und analysiert und möglicherweise mit gezielten Massnahmen aufgehoben werden (BMU/BDI 2002). Die Auseinandersetzung über kontroverse Themen beinhaltet zudem beträchtliches Innovationspotenzial.

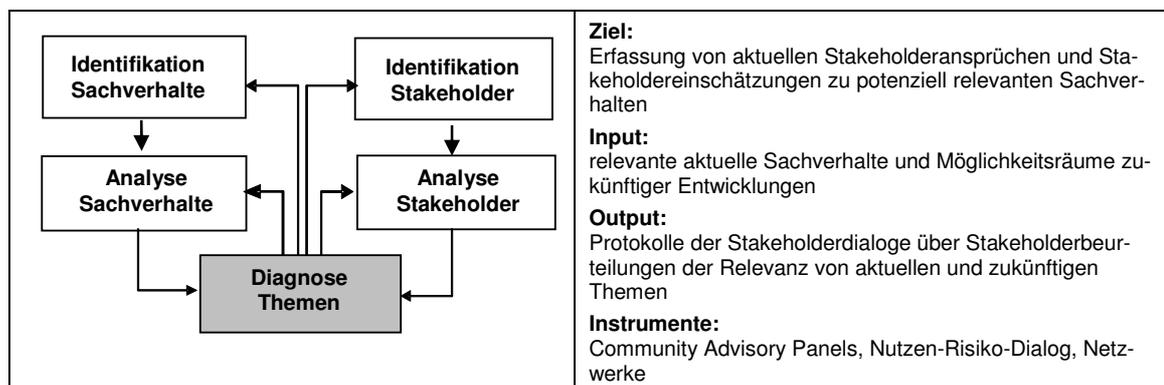


Abb. 13: Diagnose Themen - Stakeholderdialog

Dialogverfahren können aufwändig und anspruchsvoll sein. Es kann schwer fallen, alle relevanten Stakeholder zu berücksichtigen. Alle Beteiligten auf den gleichen Informationsstand zu bringen kann je nach Thema erheblichen Aufwand bedeuten. Ein typisches Vorgehen ist daher, mit einigen wenigen Vertretern (Experten) relevanter Stakeholder die Ziele eines Dialogverfahrens zu identifizieren und so den Aufwand für den Unterhalt von Stakeholderplattformen zu

minimieren. Mit Fortschreiten der Kommunikationstechnologien kommen vermehrt Netzwerkverfahren zum Einsatz. Netzwerke basieren tendenziell auf Freiwilligkeit und sind durch geringe formale Regeln charakterisiert.

Als Ergebnis gezielter Dialogverfahren liegen Meinungen der Stakeholder über die Wichtigkeit von sozialen Sachverhalten vor. Wie stark verpflichtend die Dialogergebnisse sein sollen, ist abhängig davon, welchen Stellenwert die Unternehmung ihren Stakeholdern beimisst. Dies ist abhängig von der gewählten Perspektive der Unternehmung auf das Stakeholdermanagement (vgl. Kapitel 4.2.1).

### 5.6.2 Diagnose Themen – Relevanzdiagnose

Im Schritt der Relevanzdiagnose erfolgt die Beurteilung der Bedeutung der identifizierten Themen auf die Unternehmung.

Sofern sich die Unternehmung für eine normative Haltung gegenüber ihren Stakeholdern entschieden hat, werden die im Dialogprozess als legitim und zumutbar beurteilten Themen als relevant bezeichnet und in die strategische Planung integriert.

Nimmt die Unternehmung die beschreibende oder instrumentelle Perspektive ein, dann werden die Stakeholder und die Themen durch die Unternehmung selber bewertet. Auch hier sind die Übergänge zwischen den verschiedenen Perspektiven fließend. Je nach Wichtigkeit des Themas und/oder der Stakeholder wird eine Unternehmung die im Stakeholderdialog beurteilten Themen direkt in die weitere strategische Planung einbeziehen. Dabei ist insbesondere die Abklärung über die finanziellen Wirkungen des Themas auf den Unternehmenserfolg zu klären (vgl. Dubielzig 2006).

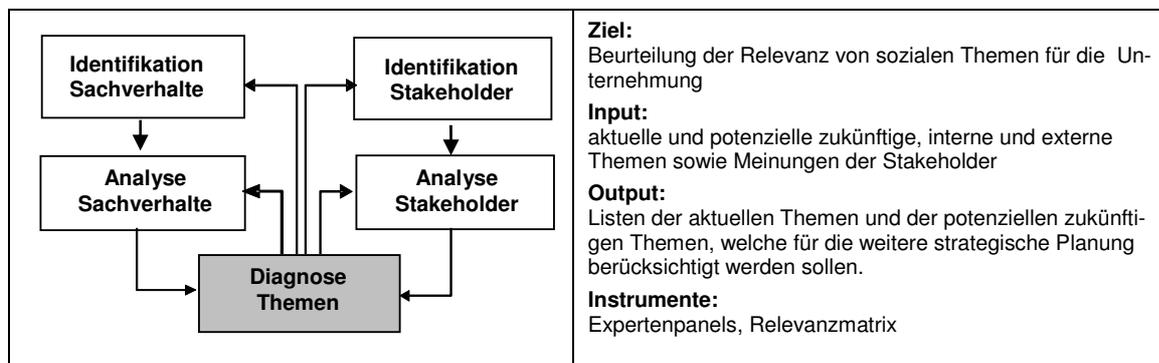


Abb. 14: Diagnose Themen - Relevanzdiagnose

Die Bewertung der Themen erfolgt am effektivsten durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit geeigneter Experten (Röttger 2003). Die Bildung von abteilungs- und funktionsübergreifenden Teams (Task Forces) kann angezeigt sein. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, welche die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht und unterstützt sowie den Einbezug und die Befähigung der Mitarbeitenden fördert (Röttger 2003).

Zur Bewertung können der Stellenwert der Stakeholder und die Wichtigkeit des Themas beurteilt und in eine Relevanzmatrix gebracht werden. Je nach Beurteilung wird die Unternehmung unterschiedliche Massnahmen treffen (vgl. Tab. 13).

Aufmerksamkeitswert des Themas	Stellenwert der Stakeholder	
	Tief	Hoch
Hoch	Hype (Luftblase) → weitere Beobachtung	Drohende Krise → unmittelbare Massnahmen erforderlich
Niedrig	Augenblicklich unwichtig → keine Massnahmen notwendig	Zeitbombe → weitere Beobachtung, Aufnahme in die strategische Planung

Tab. 13: Einfache Relevanzmatrix (in Anlehnung an Liebl 1996)

Aufgrund der Dynamik der Stakeholderbeziehungen und Themenentwicklungen ist die Diagnose der Relevanz der Themen eine Daueraufgabe und daher permanent vorzunehmen. Dazu sind je nach Fragestellung neue Stakeholder oder Themen zu identifizieren oder zu analysieren und in die Beurteilung der Relevanz mit einzubeziehen.

### 5.6.3 Diagnose Themen – Leitfragen und Diagnoseinstrumente

Die zentralen Fragen bei der Themendiagnose (Stakeholderdialog und Relevanzdiagnose) werden in Tab. 14 zusammengefasst.

Perspektive des Stakeholdermanagement	Leitfragen
Beschreibende und instrumentelle Perspektive	Wie gross ist die Betroffenheit der Stakeholder durch das identifizierte Thema?
	Wie charakterisiert sich das Entwicklungspotenzial der identifizierten Themen?
	Wie gross ist die Beeinflussbarkeit der identifizierten Themen?
	Wo liegen die Chancen und Risiken bei den identifizierten Themen?
	Wie gross ist der Aufmerksamkeitswert der identifizierten Themen?
	Wie ist der Stellenwert der Stakeholder zu beurteilen?
Normative Perspektive	Wie gross ist die Betroffenheit der Stakeholder durch das identifizierte Thema?
	Wie legitim sind die identifizierten Themen für die Stakeholder?
	Wie zumutbar sind die identifizierten Themen für die Stakeholder?

Tab. 14: Leitfragen zur Themendiagnose (in Anlehnung an Schaltegger/Burritt/Petersen 2003)

In Tab. 15 werden geeignete Instrumente zur Themendiagnose aufgeführt.

<b>Diagnose-Instrument</b>	<b>Aufgabe/Vorgehen</b>	<b>Quellen</b>
Stakeholderdialog	Diagnose von Themen durch Befragung der Stakeholder mit Hilfe von Community Advisory Panels, Nutzen-Risiko-Dialog und Netzwerken	ISEA 1999 SIGMA 2003 BMI/BDI 2002 Sachs/Rühli/Post 2002
Relevanzdiagnose	Beurteilung der identifizierten Themen und Möglichkeitsräume für Unternehmung und Stakeholder durch Experten Diagnose von Themen, indem Veränderungen von Wissens- und Meinungsbeständen durch die wiederholte Befragung von repräsentativen Stichprobengruppen eruiert werden Erstellen der Relevanzmatrix	Ansoff 1984 Liebl 1996 Merten 2003

Tab. 15: Instrumente zur Themendiagnose

## 6 Schlussfolgerungen

In den vergangenen drei Jahrzehnten wurden Theorien, Methoden und Instrumente über die Identifikation und Beeinflussbarkeit von Themen und deren Relevanz für Unternehmungen aus verschiedenen Perspektiven erforscht.

Verschiedene in der Literatur zum Issuemanagement beschriebenen Instrumente und Methoden haben zum Ziel, die Unsicherheit und die Unvollkommenheit von schwachen Signalen zu bestimmen und somit die Prognosequalität über die strategische Bedeutung von Themen zu verbessern (vgl. Ansoff 1976/1980/1984, Liebl 1996, Liebl 2000). Sie sind allerdings sehr aufwändig und in ihrer Aussagekraft durch die Unvorhersagbarkeit der Zukunft beschränkt.

Ein alternativer und für die Praxis eher realisierbarer Ansatz ist, sich die Unmöglichkeit verlässlicher Zukunftsprognosen einzugestehen und sich darauf zu konzentrieren, potenziell unternehmensstrategisch relevante Entwicklungen zu identifizieren, diese bei den relevanten Stakeholdern zu thematisieren und somit die Zukunftsentwicklung aktiv mitzugestalten (vgl. Liebl 2000).

Es ist daher unerlässlich, die Stakeholdertheorie (vgl. beispielsweise Freeman 1984, Wartick und Mahon 1994, Liebl 2000, Schmidt 2003, Röttger 2003, Wilbers 2004, Eisenegger 2005) zu berücksichtigen und mit den Erkenntnissen der Literatur zum Issuemanagement zu verbinden.

Das im vorliegenden Papier beschriebene Sozialanalyse-Modell liefert eine theoretische Basis für das Zusammenwirken von Issuemanagement und Stakeholdermanagement. Das Modell bezieht sowohl die Sach- wie auch die Akteursdimension von sozialen Themen mit ein und versucht diese methodisch zu verbinden. Mit diesem Ansatz trägt es dazu bei, Unternehmungen darin zu unterstützen, die wachsende Bedeutung von sozialen Themen in ihrem Wechselspiel mit den Akteuren umfassend in den Griff zu kriegen.

Für die Umsetzung der Methoden in die Praxis wird es entscheidend sein, die vorliegende theoretische Basis zu vereinfachen und mit konkreten Instrumenten zu versehen. Das soll einerseits während der Arbeiten für einen praxisorientierten Leitfaden geschehen. Die im Rahmen der Forschungsarbeiten durchgeführten vier Fallstudien verhalfen dazu, wichtige Teilaspekte wie die Lieferanten- und Mitarbeitendenbeziehung oder die soziale Verantwortung für einen Standort zu durchleuchten. Es war bislang jedoch noch nicht möglich, das Sozialanalyse-Modell einem konkreten Praxistest zu unterwerfen. Es ist daher andererseits bei der Planung des zweiten Teils der Forschungsarbeiten zu Sozialmanagementsystemen nötig, eine Validierung der Methoden des Sozialanalyse-Modells mit einer Auswahl von verschiedenartigen Unternehmungen vorzunehmen.



## Glossar

Begriffe	Erklärungen
Anspruchsgruppen	Engl. stakeholder. Alle Gruppen oder Individuen, die das Unternehmen beeinflussen können oder von der Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst werden (Freeman 1984: 46).
Best Practice	Sich am besten verfügbaren Beispiel, an der besten verfügbaren Praxis orientierend.
Business Case	Unter dem <i>Business Case</i> ist die Untersuchung der Einflussfaktoren zu verstehen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit direkte oder indirekte Wirkungen auf den Unternehmenserfolg haben (vgl. Schäfer/Hauser-Ditz/ Preller 2004: 117; Schaltegger/Hasenmüller 2005).
Corporate Citizen-ship	Die Verwendung der Terminologie ist bisher nicht einheitlich. In einem engeren Verständnis meint Corporate Citizenship die philanthropische Verantwortung der Unternehmen. Dabei liegt der Fokus auf der direkten Firmenumwelt und lokalen Gemeinschaft. In einem erweiterten Sinn betrachtet Corporate Citizenship Unternehmen (Corporations) als Träger von Rechten und Pflichten innerhalb einer Gesellschaft; als „Bürger“ (vgl. Matten/Crane 2005: 166 ff.).
Corporate Responsibility	Corporate Responsibility wird in der Regel gleichbedeutend mit → Corporate Social Responsibility verwendet. Teilweise wird Corporate Responsibility verwendet, um zu betonen, dass nicht nur Verantwortung für soziale Belange im engeren Sinn gemeint ist, sondern für gesellschaftliche Belange insgesamt, also auch z.B. ökologische (vgl. ISO 2004: 25).
Corporate Social Responsibility	Für <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) existieren verschiedene Konzeptionen nebeneinander. Ihnen gemeinsam ist die Vorstellung, dass Unternehmen eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zukommt, die Orientierung an ethischen Prinzipien sowie die Berücksichtigung der Anliegen von → <i>Anspruchsgruppen</i> . Schwartz/Carroll (2003) unterscheiden eine ökonomische, eine rechtliche und eine ethische Dimension von CSR. Die EU definiert CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den → <i>Stakeholdern</i> zu integrieren“ (EU-Kommission 2001: 5).
Dimension, soziale	Die <i>soziale Dimension</i> ist neben der ökologischen und der ökonomischen einer der drei Pfeiler der → <i>nachhaltigen Entwicklung</i> . Die <i>soziale Dimension</i> unternehmerischen Handelns umfasst alle Wechselwirkungen einer Unternehmung mit der → <i>sozialen Umwelt</i> .
Indikator	Die spezifische Messung eines individuellen Aspekts, der dazu beiträgt eine Leistung zu verfolgen und zu demonstrieren. Sie sind oft, aber nicht immer, quantitativ (GRI 2002: 77).
Informationen, soziale	Zweckbezogenes unternehmerisches Wissen über die → <i>sozialen Wirkungen</i> und die ihnen zugrunde liegenden → <i>Prinzipien</i> und → <i>Prozesse</i> des Unternehmens.
Leistung, soziale	Die Gesamtheit der → <i>sozialen Wirkungen</i> von Unternehmungen sowie die Gestaltung der → <i>Prinzipien</i> , → <i>Prozesse</i> , Strategien und Programme zu deren Steuerung (in Anlehnung an Wood 1991: 693).
Management	<i>Management</i> wird häufig gleichgesetzt mit Führung. <i>Management</i> kann institutional oder funktional verstanden werden. <i>Management</i> im institutionalen Sinn ist die Personengruppe, die eine Organisation führt. Im funktionalen Sinne bezeichnet <i>Management</i> das zielgerichtete Steuern und Koordinieren betrieblicher Prozesse (vgl. Thommen/Achleitner 2003: 43).
Managementsystem	Ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Elementen zum Festlegen von Politik und Zielen sowie zum Erreichen dieser Ziele. Ein integriertes <i>Managementsystem</i> einer Unternehmung umfasst in der Regel verschiedene spezifische Managementsysteme, z. B. ein Qualitätsmanagementsystem, ein Finanzmanagementsystem, ein Umweltmanagementsystem oder ein → <i>Sozialmanagementsystem</i> (vgl. SNV 2000).
Nachhaltige Entwicklung	Entwicklung, welche die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu schmälern, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen (WCED 1987).
sozial	Die Bedürfniserfüllung und das Zusammenleben von Menschen betreffend (in Anlehnung an: Staub-Bernasconi 1991).
Sozialaudit	Systematische Bewertung der → <i>sozialen Leistung</i> einer Unternehmung in Bezug auf firmeninterne oder firmenexterne Standards und Normen (EU-Kommission 2001: 29).

Sozialgütesiegel, Sozial-label	Engl. social label. Textangaben und bildliche Angaben auf Produkten, die die Kaufentscheidungen der Verbraucher beeinflussen wollen durch Zusicherungen in Bezug auf die sozialen und ethischen Auswirkungen einer Geschäftstätigkeit auf andere Stakeholder (vgl. EU-Kommission 2001).
Sozial-Kommunikation	Derjenige Teil der → <i>Unternehmenskommunikation</i> , der Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und sozialer Umwelt thematisiert.
Sozialmanagement	Zielgerichtetes Steuern und Koordinieren der → <i>sozialen Dimension</i> im Unternehmenskontext.
Sozialmanagement-system	→ <i>Managementsystem</i> zur Steuerung der → <i>sozialen Dimension</i> in Unternehmen.
Stakeholder-Management	Systematische Bewirtschaftung von → <i>Stakeholdern</i> und ihren Erwartungen (vgl. Freeman 1984).
Stakeholder-Map	Instrument zum systematischen Erfassen der → <i>Stakeholder</i> und ihrer Erwartungen (vgl. Freeman 1984:54).
Thema, soziales	Engl. issue, social. Ein konflikträchtiger Sachverhalt der Beziehung einer Unternehmung zu seinen → Anspruchsgruppen, der die → <i>soziale Dimension</i> betrifft (in Anlehnung an Röttger 2003: 15).
Trend	Häufung von Einzelereignissen, Begriffen und Sachverhalten (inklusive deren Interpretationen) (Liebl 1996).
Umwelt, soziale	Die soziale Umwelt gehört neben der ökologischen, der technologischen und der ökologischen Umwelt zu den klassischen Umweltsphären von Unternehmen. Sie betrifft den Menschen als Individuum und in der Gemeinschaft (Thommen 1993: 48).
Wirkungen, soziale	Engl. social impacts. Beabsichtigte oder unbeabsichtigte, direkte oder indirekte, positive oder negative Einflüsse von Unternehmen auf die → <i>soziale Umwelt</i> .

---

## Literaturverzeichnis

- Ansoff, H.I. (1980): Strategic Issuemanagement, In: Strategic Management Journal, Vol. 1, No. 2, 131-184.
- Ansoff, H.I. (1984): *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, New York
- Ansoff, H.I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 28, 129-152.
- BMI/BDI (Hrsg.) (2002): *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung*. Lüneburg: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
- Chase, W.H. (1979): Public Issuemanagement: The New Science, In: Public Relations Journal, Vol. 33, No. 10, S.25-26.
- Chase, W.H. (1984): *Issuemanagement: Origin of the Future*, Stanford.
- Chase, W.H., Jones, B. (1979): *Guide to the Chase/Jones Issuemanagement Process Model, A Systems Approach to Effective Public Policy Formation*, New York.
- Clarkson, M.E. (1995): A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, VI 20 No. 1, 92 – 117.
- Clarkson, M.E. et al (1993): *Principles of Stakeholdermanagement*. The Clarkson Centre for Business Ethics. Download von [www.mgmt.utoronto.ca/CCBE/](http://www.mgmt.utoronto.ca/CCBE/) (16.10.2004).
- Consoli, F., Allen, D., Boustead, I., Franklin, W., Jensen, A., de Oude, N., Parrish, R., Perri-man, R., Postlethwaite, D., Quay, B., Seguin, J., Vigon, B. (Hrsg.) (1993): *Guidelines for Life Cycle Assessment: A Code of Practice*. Brüssel: Setac-Europe.
- Davenport, K. (2000): "Corporate Citizenship: A stakeholder approach for defining Corporate Social Performance and identifying measures for assessing it", *Business & Society*, 39(2), 210-219.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995): The stakeholder theory of the corporation – concepts, evidence and implications. In: *Academy of Management Review*, 20 (1995)1, 65-91.
- Dubielzig, F. (2006): *Sozial orientiertes Informationsmanagement, Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 3/2006*. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.
- Dubs R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J., Wyss, Ch. (2004): *Einführung in die Managementlehre*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Dyllick, T. (1990): *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*. Wiesbaden: Gabler.
- EFQM (Hrsg.) (1999): *Das EFQM-Modell für Excellence*, European Foundation for Quality Management, Brüssel 1999.
- Ehling, W., Hesse, M.B. (1983): Use of Issuemanagement in Public Relation, in: *Public Relations Review*, Vol. 9, No.2, 18-35.
- Eisenegger, M. (2005): *Reputation in der Mediengesellschaft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Enquete-Kommission (Hrsg.) (1998): *Schutz des Menschen und der Umwelt. Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlussbericht*. Bonn: Deutscher Bundestag.
- EU-Kommission (Hrsg.) (2001): *Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel: Kommission der europäischen Gemeinschaften.

- Fleissner, P., Böhme, W., Brautzsch H.-U., Höhne, J., Siassi, J., Stark, K (1993): Input-Output-Analyse. Wien: Springer.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston et al.: Pitman.
- Freeman, R.E., Mc Vea, J. (2002): A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper No. 01-02.
- FTA Foreign Trade Association (2004): Business Social Compliance Initiative. System Description. Brüssel.
- Fürst, M., Wieland, J. (2003): Integrität und Wertemanagement in der Lieferantenbeziehung, Konstanz: KIEM, Working Paper 05/2003.
- Global Compact (Hrsg.) (2004): Raising the Bar. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- GRI (Hrsg.) (2002): Sustainability Guidelines 2002, deutsche Übersetzung. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- GRI (Hrsg.) (2004): GRI Boundary Protocol. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Hansen, R.S. (1992). A Multidimensional Scale for measuring Business Ethics: A Purification and a Refinement, *Journal of Business Ethics*, 11, 7, 523-534.
- Hansen, U., Bode, M., Moosmayer, D. (2004): Stakeholder Theory between General and Contextual Approaches - A German View. In: *Zfwu. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Themenschwerpunkt Stakeholdermanagement und Ethik* 5 (3), 242-254.
- Harrison, J.S., St. John, C.H. (1994): Strategic Management of organizations and stakeholders. St. Paul: West Publishing Company.
- Hazebrouck, J.-P.(1998): Konzeption eines Management Support Systems zur Frühaufklärung, Ein modellbasierter Ansatz unter Nutzung von Fuzzy Logic, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hermann,S., von der Gathen, A. (2002): Das grosse Handbuch der Strategieinstrumente, Frankfurt a.M: Campus Verlag.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2004): Strategic management: an integrated approach. Boston [u.a.]: Houghton Mifflin, 6. Auflage.
- Hoffjann, O. (2001): Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. Opladen/Wiesbaden.
- Holub, W., Schnabl, H. (1994): Input-Output-Rechnung: Input-Output-Analyse. München: Oldenbourg-Verlag.
- Husted, B.W. (2000): A Contingency Theory of Corporate Social Performance. *Business and Society*, Vol. 39 No.1, March 2000, S. 24-48. Madrid: SAGE Publications, Inc.
- IAO (Hrsg.) (2002): IAO Konventionen (Anhang A5). Genf: Internationale Arbeitsorganisation.
- Imhof, K., Eisenegger, M. (2003): Issue Monitoring: Die Basis des Issuemanagements, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.), *Issuemanagement - Theoretische Konzepte und die praktische Umsetzung. Eine Bestandesaufnahme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH, 257-278.
- ISEA (1999): AA 1000, Standards, Guidelines and Professional Qualification. Exposure draft, London: Institute of Social and Ethical Accountability ISEA.
- ISO (Hrsg.) (2004): Working Report on Social Responsibility. S. 25, Geneva: ISO Advisory Group on Social Responsibility.
- Janisch, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Paul Haupt Bern.

- Jensen, M.C.: Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *European Financial Management*, Vol 7, No. 3, 2001, 297 – 317.
- Jones, B., Chase, W. H. (1979): Managing Public Policy Issues, In: *Public Relations Review*, Vol. 5, No. 2, 3-23.
- Kirsch, W. (Hrsg.) (2001): *Die Führung von Unternehmen, 2., durchgesehene Auflage*. München: Verlag Barbara Kirsch.
- Kirsch, W., Trux, W. (1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: *ZfB-Ergänzungsheft*, Nr. 2, 47-69.
- Krystek, U., Müller-Stewens, G. (1993): *Frühaufklärung für Unternehmen, Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen*, Stuttgart.
- Kunz, M., Rüttimann, R., Spirig, K., Teuscher, P., Winistörfer, H. (2003): *Machbarkeitsstudie Sozial-Managementsystem SMS, Schlussbericht (unveröffentlicht)*. KTI-Nr. 6237.1. Zürcher Hochschule Winterthur.
- Lawrence, A.T., Weber, J., Post, J.E. (2005): *Business and Society, Stakeholders, Ethics, Public Policy*, Eleventh Edition, New York: McGraw-Hill.
- Liebl, F. (1996): *Strategische Frühaufklärung: Trends, Issues, Stakeholders*, München: R. Oldenbourg Verlag.
- Liebl, F. (2000): *Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues*, München.
- Matten, D., Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: *Academy of Management Review*, Volume 30, No. 1, S. 166-179.
- Merten, K. (2003): Determinanten des Issue-Management, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.): *Issue-Management - Theoretische Konzepte und die praktische Umsetzung. Eine Bestandesaufnahme*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH, 41-57.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (2004): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- OECD (Hrsg.) (2001): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2001, Focus: Global Instruments for Corporate Responsibility, Annual Report 2001, Organisation for Economic Co-operation and Development*, Paris.
- Phillips, R. (2003): *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Porter, M. (1987): *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Post, J.E., Preston Lee, E., Sachs, S. (2002): *Redefining the Corporation – Stakeholder-Management and Organizational Wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- Probst, G., Gomez P. (1990): Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme, in: Hahn/Taylor: *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 5. Aufl., Heidelberg, 903-921.
- Röttger, U. (Hrsg.) (2003): *Issue-Management - Theoretische Konzepte und die praktische Umsetzung. Eine Bestandesaufnahme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Rüegg-Stürm, J. (2004): Das St. Management-Verständnis, in: Dubs, R. et al (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre*, Band 1, Bern: Haupt Verlag.
- Sachs, S., Rühli, E. (2003): *Good Practices of Stakeholder, Research Project*. (Beschreibung Research Projekt). Download von <http://www.fhhwz.ch/bwlforschungsstelle/P1C.asp> (Stand: 05.01.2005).
- Sachs, S., Rühli, E., Post, J. (2002): *Implementing the Stakeholder View – an Empirical Investigation*. Paper präsentiert an der Academy of Management. Denver.
- SAI (Hrsg.) (1999): *Social Accountability 8000 (SA8000), International Standard*. Social Accountability International (SAI)

- SAM Research (Hrsg.) (2004): Corporate Sustainability Assessment Questionnaire. Download von <http://secure2.sam-group.com/online/documents/questionnaire.pdf> (Stand: 14.11.2004).
- SANU/öbu (Hrsg.) (2005): KMU Social Kit, Zürich: Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung.
- Schäfer, H., Hauser-Ditz, A., Preller, E.C. (2004): Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung. Download unter [www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A00F0A-F4A08FFB/stiftung/hs.xsl/21139\\_21142.html?reiter=Downloads](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A00F0A-F4A08FFB/stiftung/hs.xsl/21139_21142.html?reiter=Downloads) (Stand: 28.11.2005).
- Schaltegger, S. (1999): Bildung und Durchsetzung von Interessen in und im Umfeld von Unternehmen. Eine politisch-ökonomische Perspektive, in: Die Unternehmung, Vol. 53, Nr. 1, 3-20", Die Unternehmung, 53 (1), 3-20.
- Schaltegger, S., Burritt, R., Petersen, H. (2003): An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, S., Hasenmüller, P. (2005): Der Business Case der Nachhaltigkeit. Diskussionsbeitrag für den Expertendialog des Bundesumweltministeriums vom 17. November 2005. Lüneburg: CSM.
- Schmidt, O.S. (2003): Stand und Praxis des Issuemanagements in den USA, In: Röttger, U. (Hrsg.): Issuemanagement - Theoretische Konzepte und die praktische Umsetzung. Eine Bestandesaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Schwartz, M.S., Carroll, A. B. (2003): Corporate social responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly. Vol 13, Issue 4, pp 503 – 530.
- Sexty, R.W. (2004a): Approaches to Understanding Stakeholder Relations. Download von <http://www.ucs.mun.ca/~rsext/> (Stand: 20.10.2004).
- Sexty, R.W. (2004b): The Business Environment: Identifying Stakeholders and Issues. Download von <http://www.ucs.mun.ca/~rsext/> (Stand: 20.10.2004).
- SIGMA (Hrsg.) (2003): (The Sigma Project: The Sigma Guidelines Toolkit, Stakeholder Engagement Tool. London: The SIGMA Project. Download von [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com) (Stand: 15.09.2004).
- Simon, H., von der Gathen, A. (2002): Das grosse Handbuch der Strategieinstrumente, Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt/New York: Campus.
- SNV (Hrsg.) (2000): SN EN ISO 9000, Ausgabe:2000-12, Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Schweizerische Normenvereinigung SNV.
- SSW Stiftung sozial verantwortliche Wirtschaft (2006): Sozialaudit, Sozialbericht, SANU. Integrierter Fragebogen für Unternehmen. Unveröffentlichtes Papier. Basel.
- Staub-Bernasconi, S. (1991): Sozialverträglichkeit - Bausteine auf dem Weg zu einer mehrdimensionalen Konzeption von Umweltverträglichkeit. Bern: Schweizerischer Wissenschaftsrat.
- Ten Have, St., ten Have, W., Stevens, F., van der Elst, M. (2003): Handbuch Management-Modelle, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Thommen, J.-P. (1993): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Treuhand-Kammer.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2003): Strategic Management, Concepts and Cases. Thirteenth Edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Ulrich, E. (2004): Betriebliche Analysen. Arbeitspapier. Zürich: IAFOB.

- United Nations (Hrsg.) (2002): Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August - 4 September 2002 (A/CONF.199/20).
- Wartick, S.L., Mahon, J. F. (1994): Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business and Society*, 33, New York: SAGE, 293-311.
- WBCSD (Hrsg.) (2000): Corporate Social Responsibility, Making Good Business Sense. Genf: World Business Council for Sustainable Development.
- WBCSD (Hrsg.) (2001): Corporate Social Responsibility, Meeting Changing Expectations. Genf: World Business Council for Sustainable Development.
- WCED (Hrsg.) (1987): Our Common Future. United Nations World Commission on Environment and Development WCED. Oxford: Oxford University Press.
- Weinbrenner, P. (2002): Die Produktlinienanalyse - eine neue Methode für die Politische Bildung sowie die Umwelt- und Verbraucherbildung, Download von [www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/pla.htm](http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/pla.htm) (16.08.05).
- Weiss, J.W. (2003): Business Ethics, A Stakeholder and Issuemanagement Approach, Third Edition, Mason: South-Western.
- Wheelen, Th.L., Hunger J.D. (2004): Strategic Management and Business Policy. Ninth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Wieland, J. (Hrsg.) (2004): Wertemanagement. Hamburg: Murmann Verlag GmbH.
- Wilbers, K. (2004): Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen, in: Dubs, R. et al (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Band 1, Bern: Haupt Verlag.
- Wilson, I. (1983): The Benefits of Environmental Analysis; in: Albert, K.J. (Hrsg.) The Strategic Management Handbook, New York, 9-1-9-19.
- Winistörfer, H., Hohl, U., Stiller, S. (2006): Kommunikation sozialer Leistung, Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 4/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.
- Winistörfer, H., Teuscher, P., Dubielzig, F. (2006): Sozialmanagement im Unternehmen – ausgewählte Instrumente für die Praxis. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 5/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.
- Wood, D.J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Auch erschienen in: *Academy of Management Re-view*, 16 (4), 691-718.

## Anhang

### A.1 Konzepte, Methoden und Instrumente des Issuemanagements

Quelle	Inhalt
Röttger 2003:16	Phasen des Issuemanagements: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Issue Identifizierung</li> <li>▪ Issue Analyse</li> <li>▪ Strategieauswahl</li> <li>▪ Strategieimplementierung</li> <li>▪ Evaluation</li> </ul>
Weiss 2003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umfeldanalyse und Issue-Identifikation</li> <li>2. Issue Analyse</li> <li>3. Issue-Rangierung und -Priorisierung</li> <li>4. Problemlösungsstrategien</li> <li>5. Problembehandlung und –Implementierung</li> <li>6. Problemevaluation und –Überwachung</li> </ol>
Liebl 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfeldbeobachtung</li> <li>▪ Scanning</li> <li>▪ Monitoring</li> <li>▪ Generierung von Trendlandschaften</li> <li>▪ Diagnose der strategischen Relevanz</li> <li>▪ Formulierung abgestufter Antwortstrategien</li> </ul>
Liebl 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsbeschaffung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scanning</li> <li>- Monitoring</li> </ul> </li> <li>▪ Issue Diagnose <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiefenanalyse</li> <li>- Potential-Synthese</li> <li>- Agenda-Building</li> </ul> </li> <li>▪ Strategie-Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von strategischen Optionen</li> <li>- Bewertung von strategische Optionen</li> </ul> </li> </ul>
Eisenegger 2005:127	<p>Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Induktives Issue Monitoring: Systematische Erfassung neuer Kommunikationsereignisse</li> <li>▪ Deduktives Issue Monitoring: Vertiefungsanalyse von strategischen Umfeldissues aus IIM und strategischen Organisationsissues (interne Quellen)</li> <li>▪ Selektion strategischer Kommunikationsereignisse durch Führung</li> <li>▪ Reflexion der Analysebefunde/Szenarien durch Unternehmensführung</li> <li>▪ Entwicklung und Implementierung von Handlungsstrategien</li> </ul> <p>Schritte</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikation neuer Issuekandidaten (IIM)</li> <li>2. Selektion strategischer Issues (Top-Kader)</li> <li>3. Brisanzeinschätzung/Szenarien (basierende auf vertiefter DIM-Information)</li> <li>4. Kontrolle der Massnahmen</li> </ol>
Hazebrouck 1998	Hazebrouck unterscheidet zwischen strategischer und operativer Früherkennung

## A.2 Definitionen von Themen (Issues)

Quelle	Inhalt
Röttger 2003:19	<p>Issues im Sinne von Issuemanagement sind Sachverhalte, die:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ von öffentlichem Interesse sind;</li> <li>▪ ein Konfliktpotenzial aufweisen;</li> <li>▪ tatsächlich oder potenziell Organisationen und Handlungspotenzial tangieren;</li> <li>▪ eine Beziehung zwischen Anspruchsgruppen/Teilöffentlichkeiten und Organisationen herstellen</li> <li>▪ im Zusammenhang mit einem oder mehreren Ereignissen stehen.</li> </ul> <p>Die Frage nach der Berücksichtigung von Gefahren UND Chancen im Issue-Begriff, d.h. die negative/positive Ladung (Konflikthaltigkeit/Chancenpotenzial) von Issues erachtet Röttger für die Identifikation und Analyse grundsätzlich sinnvoll. Die Praktikabilität eines weit gefassten Issue Begriffs bei Thematisierungsstrategien sei aber fraglich, da jede PR-/Werbekampagne, Sponsoring-Projekt dann Issuemanagement wäre, argumentiert Röttger aus der rethorischen Perspektive.</p>
Liebl 1996:8	<p>Ein Issue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist ein öffentliches Anliegen oder Problem bzw. eine politische oder soziale (Streit-)Frage und wird in der Regel mit Attributen wie public, social oder political verknüpft</li> <li>▪ ist grundsätzlich eine konflikträchtige Situation</li> <li>▪ In der Regel existieren verschiedene Parteien, die kontroverse Positionen beziehen, und meist gebe es einen Adressaten im Sinne eines wahrgenommenen und für verantwortlich erklärten Konterparts.</li> <li>▪ hat immer Bezug zu einem oder einer Gruppe von Ereignissen“</li> <li>▪ ist nicht bloss auf ein einzelnes Individuum, sondern mindestens auf ein ganzes Subsystem der Gesellschaft bezogen. Nur wenn das Problem eines Einzelnen über seine Privatsphäre hinaus Folgen hat, kann es zum issue werden“</li> <li>▪ „Auch die mit den Ereignissen zusammenhängenden Vorgänge, z.B. Interpretationen, Berichte in den Medien etc., werden Teil des Issue. Konzeptionell besteht daher ein Unterschied zwischen Ereignissen und Issues.“</li> <li>▪ Im strategischen Issuemanagement wird explizit gefordert, dass relevante Themen bei der Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse berücksichtigt werden. So beurteilt Liebl den Einschluss von Chancen aus der strategischen Perspektive als unumgänglich.</li> </ul>
Eisenegger 2005:128	<p>Als Kommunikationsereignis gelten zunächst alle medialen Beitragsketten und –serien, die sich über mindestens zwei Publikationsausgaben erstrecken und sich auf denselben Gegenstand, dasselbe Thema beziehen.</p>
Wartick/ Mahon 1994	<p>A (social) issue is:</p> <p>„(a) a controversial inconsistency based on one or more expectational gaps</p> <p>(b) involving management perceptions of changing legitimacy and other stakeholder perceptions of changing cost/benefit positions</p> <p>(c) that occur within or between views of what is and/or what ought to be corporate performance or stakeholder perceptions of corporate performance and</p> <p>(d) imply an actual or anticipated resolution that creates significant, identifiable present or future impact on the organisation“</p>
Lawrence/ Weber/Post 2005: 24	<p>Auch Lawrence/Weber/Post definieren einen Issue als einen expectational gap und bezeichnen dies als "performance-expectations gap". Sie stellen dabei einen engen Bezug zwischen Stakeholdern und dem Unternehmen dar indem sie den Public Issue erklären als „an issue that is of concern to the organizations stakeholders.“</p>

### A.3 Übersicht über Ansätze des Stakeholdermanagements

Quelle	Inhalt
Clarkson 1993	<p>7 Grundsätze, welche beim Stakeholdermanagement berücksichtigt werden sollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anliegen legitimer Stakeholder beobachten und in Entscheide mit einbeziehen</li> <li>- Mit Stakeholdern aktiv kommunizieren</li> <li>- Prozesse entwickeln, welche auf Stakeholder-Anliegen zugeschnitten sind</li> <li>- Faire Verteilung von Kosten und Nutzen der Unternehmensaktivitäten auf Stakeholder Gruppen</li> <li>- Kooperation mit anderen Körperschaften, um Risiken und Schäden zu vermeiden</li> <li>- Tätigkeiten vermeiden, welche Menschenrechte verletzen</li> <li>- Manager sollen anerkennen, dass ein Konflikt besteht zwischen ihren eigenen Interessen und denjenigen anderer Stakeholder</li> </ul>
Freeman 1984	<p>3 Stufen im Stakeholdermanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation von Stakeholdern (und deren Ansprüchen) (Stakeholder Map)</li> <li>- Organisatorische Prozesse zum Assessment der Stakeholder und Management der Beziehungen mit Stakeholdern</li> <li>- Interaktion mit Stakeholdern</li> </ul>
Janisch 1993	<p>Stakeholdermanagement bedeutet:</p> <p>Optimale Gestaltung der Beziehungen zu den einzelnen Anspruchsgruppen (Mikro Ebene) (Tool: Nutzenpotential-Portfolio)</p> <p>Ausgleich der Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen (Makro Ebene)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 wesentliche Konfliktbereiche</li> <li>- Konfliktmanagement</li> <li>- Anspruchsgruppennetzwerk</li> <li>- Grundstrategien / strategische Stossrichtungen</li> </ul> <p>Methodische Grundlagen zur formalen Umsetzung</p> <p>Prospektive Unternehmensführung</p> <p>Wandel des Managementverständnisses</p> <p>Umsetzung des strategischen Anspruchsgruppenmanagement hat folgende Phasen:</p> <p>Vision</p> <p>Gewichtung der einzelnen Anspruchsgruppen</p> <p>Planung und Entwicklung (Ist Situation, Strategieentwicklung)</p> <p>Implementation (Soll/Ist-Diskrepanzen, Handlungsbedarf)</p> <p>Kontrolle (Feedback, Feedforward)</p>
Lawrence/-Weber/Post 2005: 24	<p>Die Stakeholder Analyse hat zum Ziel, Stakeholder zu identifizieren und zu mappen. Sie beinhaltet die Beantwortung folgender Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer sind die relevanten Stakeholder?</li> <li>- Was sind die Interessen der Stakeholder?</li> <li>- Was ist die Macht (Stimmpotential, ökonomische, politische, gesetzliche Macht)</li> <li>- Wie formieren sich Koalitionen?</li> </ul> <p>Stakeholderengagement</p> <p>Das Unternehmen kann gemäss Lawrence/Weber/Post (2005) im Umgang mit Stakeholdern verschiedene Positionen einnehmen: inaktiv, reaktiv, proaktiv, interaktiv.</p> <p>Stakeholder Engagement bezieht sich auf eine interaktive Position.</p> <p>Stakeholder Engagement umfasst Stakeholder Dialog</p>
Sachs/Rühl/-Post 2002: 10	<p>Betonen, dass Stakeholdermanagement „umfassend“ sein muss, damit es wirksam ist. Sie nennen folgende Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholderidentifizierung: systematisch und basierend auf stakeholder mapping</li> <li>- Struktur: spezifische Einheiten oder integrierter Teil aller Instanzen</li> <li>- Implementierungswege: top down – bottom up</li> <li>- Stakeholder-Netzwerke vs Bilaterale Stakeholder-Beziehungen</li> <li>- Indikatoren</li> </ul>
Schaltegger/-Burritt/Petersen 2003:148f	<p>Schaltegger/Burritt/Petersen legen dem Management von Stakeholder Ansprüchen eine Interessenspolitische Analyse des Stakeholderverhaltens zugrunde. Er unterscheidet dabei folgende Schritte:</p> <p>Identifikation der Stakeholder</p>

Quelle	Inhalt
	<p>Interessenpolitische Analyse des Stakeholder Verhaltens auf Basis der drei Kriterien            (a) Gründe und Attraktivität von Interessenpolitik            (b) Organisationsfähigkeit Stakeholder            (c) Relative Durchsetzungsfähigkeit des Stakeholders.</p> <p>Auf Basis der Analyse des Stakeholderverhaltens folgt die Einflussnahme auf die Stakeholder-Beziehung resp. das Management der Stakeholder Ansprüche.</p> <p>Aufgrund begrenzter Ressourcen empfehlen Schaltegger/Burritt/Petersen nach der Identifikation der Stakeholder (spätestens aber vor dem Management der Stakeholder-Ansprüchen) die Stakeholder nach den Kriterien Organisationsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit zu priorisieren. „Kritische Stakeholder“ sind solche, welche eine hohe Organisations- und Durchsetzungsfähigkeit haben.</p> <p>Wenn die kritischen Stakeholder identifiziert sind, stehen gemäss Schaltegger/Burritt/Petersen je nach spezifischem Zusammenhang folgende strategischen Handlungsoptionen zur Auswahl: bedeutungsgemässe Berücksichtigung unterschiedlicher Ansprüche, eigene Abhängigkeiten reduzieren, Einbindung von Stakeholdern, gegenseitiges Vertrauen aufbauen, Manipulationsresistenz signalisieren, Dritte zur Vermittlung hinzuziehen, vertragliche Beschränkung der Maximalforderungen oder selbst Einfluss ausüben.</p>
Sexty 2004a	<p>Sexty sieht folgende Schritte als Teil des Stakeholdermanagement</p> <p>Stakeholder Analyse</p> <p>Wer sind die Stakeholder</p> <p>Was sind die Interessen der Stakeholders</p> <p>Welche Herausforderungen und Chancen eröffnen sich dem Unternehmen</p> <p>Welche legale, wirtschaftliche, ethische und philanthropische Verantwortung hat die Firma gegenüber ihren Stakeholdern?</p> <p>Stakeholder Matrix Mapping mit folgenden Instrumenten (aus diesen Matrizen ergeben sich Stakeholder Kategorien):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Issue Position</li> <li>- Importance Matrix</li> <li>- Power/Dynamism Matrix</li> <li>- Power/Interest Matrix</li> <li>- Typologisierung der Stakeholder</li> <li>- Stakeholder Influence Strategy</li> <li>- Stakeholder Engagement</li> </ul>
Dubs et al. 2004 (Band 1):351	<p>Das St. Galler Management Modell unterscheidet zwischen einem „strategischen Anspruchsgruppenkonzept“ und einem „normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept“. Diese beiden Perspektiven beeinflussen die Antwort auf die Frage, welche Anspruchsgruppen man als relevant betrachtet und wie man mit den relevanten Anspruchsgruppen umgeht. Das strategische Anspruchsgruppenkonzept basiert auf der Logik des Marktes mit effizienter Ressourcenallokation. Mit dem normativ-kritische Anspruchsgruppenkonzept wird eine faire Verteilung von Lebensqualität angestrebt.</p> <p>Das St. Galler Management Modell unterscheidet im Umgang mit ihren Anspruchsgruppen folgende Schritte, welche in einem Kreislauf durchlaufen werden (angepasst nach):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermittlung der Anspruchsgruppen</li> <li>- Einordnung der Anspruchsgruppen</li> <li>- Bewertung der Ansprüche</li> <li>- Aktionen</li> </ul> <p>Je nach Ansatz (strategisch resp. normativ) kommen dabei unterschiedliche Kriterien zum Einsatz:</p> <p>Ermittlung der Anspruchsgruppen (Wirkmächtigkeit vs Legitimität)</p> <p>Einordnung der Anspruchsgruppen (Relevanz, d.h. Einfluss vs Beeinflussbarkeit vs Offenheit gegenüber allen legitimen Ansprüchen)</p> <p>Bewertung der Ansprüche (Wirkungen von Anspruchsgruppen auf die Unternehmung vs Betroffenheit der Anspruchsgruppen durch Diskurs)</p> <p>Aktionen (Aktionen in Abhängigkeit von Relevanz der Stakeholder vs Ethik Programm)</p>
Weiss 2003: 29ff	<p>Weiss unterscheidet folgende Schritte bei der Stakeholder Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufzeichnen der Stakeholderbeziehungen</li> <li>- Aufzeichnen der Stakeholderkoalitionen</li> <li>- Bewerten der Stakeholderinteressen</li> <li>- Bewerten der Stakeholdermacht</li> <li>- Aufbau einer Matrix, welche die moralische Verantwortung von Stakeholdern zeigt</li> <li>- Entwicklung spezifischer Strategien und Taktiken</li> <li>- Monitoring von Koalitionen</li> </ul>

## A.4 Übersicht über Analysemethoden und Eignungsbeurteilung

Methode	Gegenstand	Instrumente	Quelle	Verbreitung in der Praxis	Eignung für	Bewertung*
Selbstbewertung	Selbstevaluation der Geschäftspartner nach sozialen Kriterien	Fragebogen	SAI 1999 FTA 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden, relativ grosse Verbreitung	Identifikation Sachverhalte (Wertschöpfungsprozesse)	A
Internes Sozialaudit	Sozialaudit durch die Unternehmung bei den Geschäftspartnern nach bestimmten Kriterien	Dokumentanalyse Interviews	SAI 1999 FTA 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden, relativ grosse Verbreitung	Identifikation Sachverhalte (Wertschöpfungsprozesse)	A
Externes Sozialaudit	Sozialaudit durch externe Stelle bei Geschäftspartnern nach bestimmten Kriterien	Dokumentanalyse Interviews	SAI 1999 FTA 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden, relativ grosse Verbreitung	Identifikation Sachverhalte (Wertschöpfungsprozesse)	A
Bewertung der Geschäftspartner	Beurteilung von Wichtigkeit und sozialen Risiken von Geschäftspartnern anhand von (von Experten) definierten Kriterien	Deskresearch Dokumentanalyse	SAI 1999 FTA 2004 Fürst/Wieland 2003	Anerkannte Konzepte vorhanden, relativ grosse Verbreitung	Identifikation Sachverhalte (interne soziale Leistung)	C
Produktlinienanalyse	Erfassung von sozialen Auswirkungen entlang des Lebenszyklus eines Produktes	Deskresearch Dokumentanalyse	Weinbrenner 2002	Anerkannte Konzepte vorhanden, relativ grosse Verbreitung	Identifikation Sachverhalte (interne soziale Leistung)	C
Selbstbeurteilung	Self-Assessment entlang einer Kriterienliste welche die Identifikation von sozialen Stärken und Schwächen einer Unternehmung bezweckt	Fragebogen	WBCSD 2001 SIGMA 2003 FTA 2004 SANU/oebu 2005	Anerkannte Konzepte vorhanden, relativ grosse Verbreitung	Identifikation Sachverhalte (interne soziale Leistung)	A
Sozialaudit	Von externer Stelle durchgeführte Erhebung entlang einer Kriterienliste zwecks Identifikation der sozialen Stärken und Schwächen einer Unternehmung	Deskresearch Dokumentanalyse Interviews	SSW 2006	Anerkannte Konzepte vorhanden, Verbreitung steigend	Identifikation Sachverhalte (interne soziale Leistung)	A
Medienanalyse	(Technologiegestützte) ungerichtete Suche nach und gerichtete Überwachung von Schlagworten und/oder Thesauren in ausgewählten Medienarenen		Eisenegger 2005 Liebl 1996	Anerkannte Konzepte vorhanden, Verbreitung steigend	Identifikation externe Sachverhalte, Analyse Sachverhalte, Identifikation Stakeholder, Analyse Stakeholder	C

Anhang

Methode	Gegenstand	Instrumente	Quelle	Verbreitung in der Praxis	Eignung für	Bewertung*
Umfeldanalyse	Identifikation von Makrotrends in den Umfeldsphären Wirtschaft, Technik, Gesellschaft, Ökologie und Recht	Deskresearch, Expertendiskussion	Ansoff 1976, 1980, 1984	Anerkannte Konzepte vorhanden, Verbreitung gross	Identifikation externe Sachverhalte	A
Panelbefragung	Identifikation und Überwachung von Sachverhalten, indem Veränderungen von Wissens- und Meinungsbeständen durch die wiederholte Befragung von repräsentativen Stichproben-Gruppen eruiert werden		Merten 2003	Anerkannte Konzepte vorhanden, Verbreitung gross	Identifikation externe Sachverhalte Analyse Sachverhalte Identifikation Stakeholder Analyse Stakeholder	C
Expertendiskussion, Delphitechnik	Beurteilung von Informationen und Sachverhalten durch wiederkehrende Befragung von Experten			Anerkannte Konzepte vorhanden, relativ grosse Verbreitung	Identifikation externe Sachverhalte Analyse Sachverhalte Identifikation Stakeholder Analyse Stakeholder	C
Referenzmatrix Themenfelder	Für die eigene Unternehmung als relevant bezeichnete nationale und internationale Standards, Branchenabkommen, Programmen und Leitlinien	Deskresearch	Kunz et al. 2003	Vorläufiges Konzept, geringe Verbreitung	Identifikation Sachverhalte	C
Portfolioanalyse	Bewertung von Projekten/Informationen bzgl. deren Wichtigkeit und Dringlichkeit unter der Berücksichtigung von Informationsungenauigkeit		Kirsch/Trux 1979, Kirsch 2001	Anerkannte Konzepte vorhanden, grosse Verbreitung	Analyse Sachverhalte	A
Szenariomethode	Qualitative Ermittlung von möglichen Entwicklungen und deren Auswirkungen anhand von alternativen Zukunftsszenarien		Hazebrouck 1998	Anerkannte Konzepte vorhanden, grosse Verbreitung	Analyse Sachverhalte	A
Vernetztes Denken	Aufzeigen von Zusammenhängen eines Systems mittels Modellierung von Problemsituationen und Interdependenzen in Kausaldiagrammen		Probst/Gomez 1990	Anerkannte Konzepte vorhanden, relativ grosse Verbreitung	Analyse Sachverhalte	A
Trend-Identifikationsmatrix	Zuordnung von Einzeltrends zu Entwicklungen im Makroumfeld um mögliche Trends zu identifizieren		Wilson 1983	Anerkanntes Konzept, Verbreitung unbekannt	Analyse Sachverhalte	A

Bestimmung relevanter sozialer Themen

Methode	Gegenstand	Instrumente	Quelle	Verbreitung in der Praxis	Eignung für	Bewertung*
Trendlandschaften	Matrix zur Gegenüberstellung von Trends und der Ableitung von Trendlandschaften aufgrund von Trend-Zusammenhängen		Krystek/Müller-Stewens 1993	Anerkanntes Konzept, Verbreitung unbekannt	Analyse Sachverhalte	A
Assoziations-Netzwerke	Graphische Darstellung von Einzeltrends in ihren thematischen Kontext zur Identifikation von Zusammenhängen, Abgrenzungen von Themenkomplexen		Liebl 2000	Anerkanntes Konzept, Verbreitung unbekannt	Analyse Sachverhalte	A
Stakeholdermap	Visuell sichtbar gemachte Positionierung der Stakeholder (in den Umweltsphären)		SIGMA 2003	Anerkanntes Konzept, Verbreitung steigend	Identifikation Stakeholder Analyse Stakeholder	A
Stakeholderdialog	Diagnose von Sachverhalte und Themen durch Befragung der Stakeholder	Community Advisory Panels Nutzen-Risiko-Dialog Netzwerke	ISEA 1999 SIGMA 2003 BMI/BDI 2002 Sachs/Rühli/Post 2002	Anerkanntes Konzept, Verbreitung steigend	Diagnose Themen	C
Relevanzdiagnose	Beurteilung der Relevanz von Themen	Expertendiskussion, Delphi-Methode	Ansoff 1976/1980 Liebl 1996 Merten 2003	Anerkanntes Konzept, Verbreitung unbekannt	Diagnose Themen	B
Systemgrenzenanalyse	Identifikation der für die Unternehmung relevanten Systemgrenzen	Basierend auf Risiko-, Wirkungs-, Relevanz- und Kontroll- und Einflussanalyse	GRI 2002/2004	Vorderhand nur vorläufiges Konzept von GRI bekannt	geeignet für sämtliche SH	B
Werte-Analyse	Identifikation der für das Unternehmen wichtiger Werte	Dokumentenanalysen, Experteninterviews, Gruppeninterviews	SIGMA 2003 ISEA 1999 Wieland 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden	geeignet für sämtliche SH	A

Anhang

Methode	Gegenstand	Instrumente	Quelle	Verbreitung in der Praxis	Eignung für	Bewertung*
Stakeholderanalyse	Analyse von Einzelpersonen und Gruppen und deren Ansprüchen	Dokumentenanalysen, Experteninterviews, Gruppeninterviews, Medienanalyse	Freeman 1984 SIGMA 2003 Dubs et al. 2004 ISEA 1999 Post/Preston Lee/Sachs 2002 Clarkson 1995 Jensen 2001 Sachs/Rühli/Post 2002 Sexty 2004a Eisenegger 2005 Merten 2003	Anerkannte Konzepte vorhanden rel. breite Verwendung	geeignet für sämtliche SH	A
Stärken-/Schwächen-Analyse	Analyse von betrieblichen Stärken und Schwächen	Dokumentenanalysen, Experteninterviews Gruppengesprächen	Hermann 2002 Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2004 Hill 2004 Kirsch 2001 Thompson 2003	Anerkannte Konzepte vorhanden breite Verwendung	geeignet für interne SH und Konkurrenz	A
Chancen-/Risiken-Analyse	Analyse von betrieblichen Chancen und Risiken	Dokumentenanalysen, Experteninterviews, Gruppengesprächen	Hill 2004 Kirsch 1979/2001 Simon/van der Gathen 2002 Ten Have et al. 2003	Anerkannte Konzepte vorhanden breite Verwendung	geeignet für sämtliche SH	A

Bestimmung relevanter sozialer Themen

Methoden	Gegenstand	Instrumente	Quelle	Verbreitung in der Praxis	Eignung für	Bewertung*
Analyse auf der Ebene des Unternehmens	Analyse von Werten, Unternehmenszielen, Unternehmensstrategie, Unternehmensorganisation, Arbeitszeitmodellen, Lohnsystemen, Partizipation, Gleichstellung, Integration, Produkten und Produktionsbedingungen, Personalstruktur, Technikeinsatz, Qualitätsmanagement, Innovationsverhalten, Lohnsystem, Arbeitszeitmodellen, Mitwirkungsrechten	Basierend auf: - SSW Sozial Audit, - MTO Schritt 1, Dokumentenanalysen, Experteninterviews	SSW 2006 Ulich 2004 SAM 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung	geeignet für interne SH, z.T. externe SH	A
Analyse von Auftragsdurchläufen	Analyse des Auftragsdurchlaufes von 2 bis 5 typischen und abgeschlossenen Aufträgen	Basierend auf: - MTO Schritt 2, Dokumentenanalysen, Ablauforientierte Betriebsbegehungen, Experteninterviews, Gruppeninterviews	Ulich 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung, benötigt qualifizierte externe Personen	geeignet für interne SH	D
Analyse von Arbeitssystemen	Analyse von Inputs, Transformationsprozessen, Outputs, sozialem und technischem Teilsystem, technisch-organisatorischer Gestaltung, Schwankungen und Störungen, Hauptproblemen, etc.	Basierend auf: - MTO Schritt 3, Dokumentenanalysen, Experteninterviews, Gruppeninterviews	Ulich 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung benötigt qualifizierte externe Personen	geeignet für interne SH	D
Analyse von Arbeitsgruppen	Analyse von Möglichkeiten zur kollektiven Regulation von Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit, Umgebungsbedingungen, Qualifizierung, Leistung, Qualität, interner und externer Koordination	Basierend auf: - MTO Schritt 4, Dokumentenanalysen, Gruppeninterviews, Beobachtungsinterviews	Ulich 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung benötigt qualifizierte externe Personen	geeignet für interne SH	D
Bedingungsbezogene Analyse von Schlüsselaktivitäten	Analyse von Arbeitseinheiten, Tätigkeitsabläufen, Kommunikations- und Kooperationserfordernissen, Mensch-Maschine-Funktionsteilung und -Interaktion, Regulationshindernissen etc	Basierend auf: - MTO Schritt 5, Ganzschichtbeobachtungen, Beobachtungsinterviews, Experteninterviews	Ulich 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung benötigt qualifizierte externe Personen	geeignet für interne SH	D

Anhang

Methode	Gegenstand	Instrumente	Quelle	Verbreitung in der Praxis	Eignung für	Bewertung*
Personbezogene Arbeitsanalysen	Analyse von Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeit sowie Wahrnehmung der Arbeitssituation durch die Beschäftigten	Basierend auf: - MTO Schritt 6, Schriftliche Erhebung mit Skalierungsverfahren	Ulich 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung	geeignet für interne SH	B
Analyse der sozio-technischen Geschichte	Analyse von Strategien, Vorgehen und Meilensteinen bei der technisch-organisatorischen Entwicklung des Betriebes	Basierend auf: - MTO Schritt 7, Dokumentenanalysen, Experteninterviews	Ulich 2004	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung benötigt qualifizierte externe Personen	geeignet für sämtliche SH	D
Input-Output-Analyse	Analysen der Produktionsverflechtung von Wirtschaftszweigen, Regionen oder Ländern. Dabei können sektorale Konsum- und Investitionsnachfrage sowie ökologische (Wechsel-)Wirkungen berücksichtigt werden.	Regional-, Wachstums-gleichgewicht, Energie- und Umweltanalysen	Fleissner et al. 1993 Holub/Schnabel 1994	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung	geeignet primär für volkswirtschaftliche Fragestellungen	D
Lifecycle Assessment	Analyse der Interaktion zwischen Produkten, Dienstleistungen (oder Technologien) und der Umwelt (ökologische und soziale)	Stofffluss- und Energieflussanalysen entlang der Warenflusskette, Aggregation der Effekte	Consoli et al. 1993 Hermann 2002	Anerkannte Konzepte vorhanden, jedoch kaum Anwendung auf soziale Aspekte Rel. breite Verwendung	geeignet für sämtliche SH	B
Analyse von Compliance	Analyse Einhaltung von juristischen (legal compliance) oder freiwilligen (z.B. Standard Compliance) Verpflichtungen	Dokumentenanalysen, Experteninterviews	WBCSD 2000/2001 ISEA 1999 SIGMA 2003	Anerkannte Konzepte vorhanden Rel. breite Verwendung	geeignet für ausgesuchte SH	A
Analyse von Social Impact	Analyse der sozialen Wirkungen auf die Stakeholder	Dokumentenanalysen, Experteninterviews, Gruppeninterviews	WBCSD 2000/2001 ISEA 1999 SIGMA 2003	Anerkannte Konzepte vorhanden Geringe Verwendung	geeignet für sämtliche SH	A

\* A = direkt anwendbar, B = genuine Entwicklung notwendig, C = durch Weiterentwicklung anwendbar, D = nicht geeignet



## A.5 Referenzmatrix für externe Themen

Themenübersicht basierend auf einigen wichtigen Konventionen, Leitlinien und Standards.

Quelle / Referenz	Anspruchsmatrix Machbarkeitsstudie	OECD Guidelines for Multinationals (2002)	IAO-Konventionen	UN Human Rights Norm for Business	EFQM (1999)	Europäisches Netzwerk für BGF	Global Compact (2004)	GRI Global Reporting Initiative (2002)	AA1000 Assurance Standard (1999)	Sozialaudit SSW (2006)
<b>Handlungsfeld (innerhalb des Feldes jeweils alphabetisch)</b>										
<b>Verantwortlichkeit (Accountability)</b>										
<b>Transparenz</b> gegenüber Stakeholder (z.B. Shareholder, Behördenkontakte, Reporting über Sozialperformance und Erfüllung von Standards, Management, MA, Gemeinde, Gewerkschaften, Verbände, Medien und weitere NGO)	X	X			8a					
<b>Stakeholder-Einbezug</b> (z.B. aktiver Einbezug in die Sozial-Strategie-Entwicklung, Dialog, Innovationspotenzial)	X	X								
<b>Reporting</b> (wirtschaftliche, ökologische, soziale Leistung)	X	X			8a					
<b>Monitoring/Verifizierung</b>	X	X								
<b>Geschäftsverhalten</b>										
Einhaltung des sozial relevanten Rechts (z.B. Meldung von Gesetzesverstössen, illegale politische Aktivitäten, Kartellrecht, unlautere Werbe- und Marketingaktivitäten, Schwarzarbeit, Korruption und Bestechung, Steuergesetze, Wirtschaftsspionage)	X	X								x
<b>Beitrag zum sozialen Fortschritt</b> (z.B: Einhaltung freiwilliger Standards und Weiterentwicklung der Gesetze z.B. Max Havelaar, Verhalten gegenüber Diktaturen)										x
<b>Verhalten gegenüber Wettbewerbern</b> (z.B. Preisabsprachen, Wirtschaftsspionage, unlautere Werbung)	X	X								x
<b>Korruption und Bestechlichkeit</b> (z.B. Anti-Korruptionsklausel)	X	X								x
<b>Politische Aktivitäten</b>		X								x
<b>Besitzstands- und Urheberrechte</b>	X	X								x
<b>Whistleblowers</b>		X								x
<b>Interessenkonflikte</b> (z.B. Kommunikation)	X	X								x
<b>Beurteilung und Auswahl der Lieferanten und Unterauftragnehmer</b> hinsichtlich sozialer Kriterien (auch kulturell)	X	X		1c, 4a						x
<b>Verhalten gegenüber Geschäftspartnern</b> (Langfristigkeit, faire Preise und Konditionen, transparente Strategie und Kommunikation, keine ruinösen Bedingungen)	X	X			1c, 4a					

<b>Quelle / Referenz</b>	Anspruchsmatrix Machbarkeitsstudie	OECD Guidelines for Multinationals (2002)	IAO-Konventionen	UN Human Rights Norm for Business	EFQM (1999)	Europäisches Netzwerke für BGF	Global Compact (2004)	GRI Global Reporting Initiative (2002)	AA1000 Assurance Standard (1999)	Sozialaudit SSW (2006)
<b>Handlungsfeld (innerhalb des Feldes jeweils alphabetisch)</b>										
<b>Verhalten am Standort</b>										
<b>Wirkungen auf die lokale Wirtschaft</b> (z.B. Investitionspolitik: Aus- und Weiterbildung, Technologie- und Wissenstransfer; Rechte und Kultur der Eingeborenen; Schutz geistigen Eigentums; Abzug der Gewinne ins Ausland)	X	X			8a					x
<b>Beschäftigung von lokalen Mitarbeitenden</b>		X								x
<b>Gesellschaftliches Engagement Philantropie, Wohltätigkeit</b> (z.B. Unterstützung von Gesundheits- und Wohlfahrtseinrichtungen, Sport- und Freizeitaktivitäten)	X	X			1c 8a					x
<b>Belästigung, Gesundheitsgefährdung</b>										x
<b>Verhalten gegenüber Behörden</b>										x
<b>Meldung von Verstößen gegen das geltende Recht</b>										
<b>Einhalten der Steuergesetze und -vorschriften</b>										x
<b>Corporate Governance</b>										
<b>Rechte der Shareholder</b> (z.B. umfassende Information über soziale Leistung, Sozial-Rating, Minimierung von Reputationsrisiken, Gewinnoptimierung, Transparenz der Mittel)	X	X								x
<b>Organisation und Verantwortlichkeiten</b>	X	X								x
<b>Menschenrechte</b>										
<b>Gesundheit und Sicherheit</b> (z.B. Zugang zu Pausen- und Ruheräumen, gesundheitsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung, Betriebliche Gesundheitsangebote)	X	X	155 / 164	Art. 3		1f, 5d, 6c				x
<b>Kinderarbeit</b>	X	X	138 / 146							x
<b>Zwangsarbeit</b>	X	X	29 / 105	Art. 4						x
<b>Versammlungsfreiheit</b> (z.B. Recht auf gewerkschaftliche Organisation, Dialog mit und Unterstützung von Arbeitnehmer-Organisationen)	X	X	87 / 98 / 135	Art. 20 / 18 / 19	3d					x
<b>Löhne und Benefits</b> (z.B. angemessen und lebenserhaltend, Beteiligung am Unternehmenserfolg, kein Lohndumping)	X	X		Art. 25	3e					x
<b>Rechte der Indigenen Bevölkerung</b>		X								x
<b>Disziplinarpraktiken</b>	X	X		Art. 5						x
<b>Sicherheitspersonal</b>		X								x

<b>Quelle / Referenz</b>	Anspruchsmatrix Machbarkeitsstudie	OECD Guidelines for Multinationals (2002)	IAO-Konventionen	UN Human Rights Norm for Business	EFQM (1999)	Europäisches Netzwerke für BGF	Global Compact (2004)	GRI Global Reporting Initiative (2002)	AA1000 Assurance Standard (1999)	Sozialaudit SSW (2006)
<b>Handlungsfeld (innerhalb des Feldes jeweils alphabetisch)</b>										
<b>Arbeitszeit, Überzeitregelung, Urlaub</b>	X	X		Art 24						x
<b>Markt und Konsumenten</b>										
<b>Marketing und Werbung</b> (z.B. Berücksichtigung kultureller Eigenheiten, Sexismus)	X	X								x
<b>Produktinformationen</b>										x
<b>Verbraucherschutz</b> (z.B. Vertraulichkeit, Datenschutz)	X	X								x
<b>Rückrufe</b>		X								
<b>Arbeitsplatz/Angestellte</b>										
<b>Nicht-Diskriminierung</b> (Rasse, Geschlecht, Nationalität, Behinderung, Mobbing, sexuelle Belästigung, Umgang mit und Beschäftigung von Behinderten; Massnahmen zur Wiedereingliederung nach langer Arbeitsunfähigkeit etc.)	X	X	100 / 111 / 159	Art. 2 / 18	8a	2f				x
<b>Aus- und Weiterbildung</b> (z.B. ausreichende Qualifikation; Vermeidung von Unter- und Überforderung)	X				3a, 3b	2a, 2b, 2c				x
<b>Restrukturierungen, Entlassungen</b>	X				8b					x
<b>Belästigung, Missbrauch, Mobbing</b>		X								x
<b>Betreuungsangebote für Kinder und ältere Personen</b>										x
<b>Mutterschafts-, Vaterschaftsurlaub</b>										x
<b>Arbeitsverträge</b> (z.B. Langfristigkeit, Sicherheit, Fairness, angemessene Detaillierung)	X									x
<b>Wahrung der Privatsphäre, Datenschutz</b>	X	X		Art. 12						x
<b>Information und Partizipation</b> (z.B. kommunikative und partizipative Führungskultur)	X				1d 3c	3c, 3d				x
<b>Betriebliche Gesundheitsförderung</b>										x
<b>Mitarbeiterzufriedenheit</b> (z.B. Umgang mit Beschwerden z.B. Whistleblower, Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit)	X					6b				x
<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b> (z.B. Kinderkrippen; Familienzulage; Möglichkeit zu Teilzeitarbeit, auch für Führungspersonen)	X			Art. 16		2g				x
<b>Soziale Sicherheit</b> (Pensionskasse, Kranken- und Unfallversicherung, Kündigungsschutz etc.)	X			Art. 22						x

Quelle / Referenz	Anspruchsmatrix Machbarkeitsstudie	OECD Guidelines for Multinationals (2002)	IAO-Konventionen	UN Human Rights Norm for Business	EFQM (1999)	Europäisches Netzwerke für BGF	Global Compact (2004)	GRI Global Reporting Initiative (2002)	AA1000 Assurance Standard (1999)	Sozialaudit SSW (2006)
<b>Handlungsfeld (innerhalb des Feldes jeweils alphabetisch)</b>										
<b>Flexible Arbeits(zeit)gestaltung</b> (Teilzeitanstellung, Heimarbeit, Flexibilität vs. Sicherheit)	X		177							x
<b>Persönlichkeitsförderung</b>										x
<b>Mitarbeiter mit Behinderungen</b> (z.B. Wiedereingliederung nach langer Arbeitsunfähigkeit, Zugänglichkeit der Infrastruktur)		X								x
<b>Wohnsitzwahl</b>	X			Art. 13						x
<b>Produktleistung</b>										
<b>Eigenschaften der beschafften Produkte/Dienstleistungen</b> (z.B. Suchtpotential, soziale Risiken, Gesundheitsrisiken, Unfälle, Störfälle, Lärmbelastigung)	X	X			5e 5d 8a	6a				x
<b>Produkte bzw. Dienstleistungen mit sozialem Zusatznutzen</b> (z.B. Fair Trade)	X	X								x

## Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung

Publikationsreihe des Instituts für Nachhaltige Entwicklung der ZHW

Die Publikationen können bestellt bzw. per Download bezogen werden bei:

ZHW, Institut für Nachhaltige Entwicklung  
Postfach 805  
8401 Winterthur  
Tel. 052 267 71 11, [ine-info@zhwin.ch](mailto:ine-info@zhwin.ch), [www.ine.zhwin.ch](http://www.ine.zhwin.ch)

Bisher in der Reihe erschienen sind:

Nr. 1 pdf-Datei kostenlos	Furrer, B., Weiss Sampietro, T., Seidler A. (2006): <b>Swiss CSR Monitor 2006 - Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Wahrnehmung der Schweizer Bevölkerung:</b> Mit einem Schwerpunkt zu Banken und Pensionskassen. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 1/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-03-8/978-3-905745-03-0
Nr. 2 pdf-Datei kostenlos	Teuscher, P., Stäheli, M., Furrer, B. (2006): <b>Bestimmung relevanter sozialer Themen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 2/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-05-4
Nr. 3 pdf-Datei kostenlos	Dubielzig, F. (2006): <b>Management sozialer Informationen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 3/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-06-1.
Nr. 4 pdf-Datei kostenlos	Winistörfer, H., Hohl, U., Stiller, S. (2006): <b>Kommunikation sozialer Leistung, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 4/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-07-8
Nr. 5 Zweifarbendruck, broschiert CHF 38.-	Winistörfer, H., Teuscher P., Dubielzig F. (2006): <b>Sozialmanagement im Unternehmen - Ausgewählte Instrumente für die Praxis.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung Nr. 5/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-05-4/978-3-905745-05-4