

## Bachelorarbeit

<b>Deutscher Titel der Bachelorarbeit</b>	Die Bedeutung der Sozialen Produktion (SoPro) als Maßnahme sozialer Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement von CSR-Unternehmen.
<b>Englischer Titel der Bachelorarbeit</b>	The importance of social production (SoPro) as an action of social sustainability in the supply management of CSR-companies.
<b>Verfasser/in Familienname, Vorname(n)</b>	Forsthuber, Cornelia
<b>Matrikelnummer</b>	0800419
<b>Studium</b>	Sozioökonomie
<b>Beurteiler/in Titel, Vorname(n), Familienname</b>	ao. Univ. Prof. Dr. Karl-Michael Brunner

Hiermit versichere ich, dass

1. ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne Verwendung unerlaubter Hilfsmittel verfasst habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. die vorliegende Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland zur Beurteilung vorgelegt bzw. veröffentlicht worden ist.
3. diese Arbeit mit der beurteilten bzw. in elektronischer Form eingereichten Bachelorarbeit übereinstimmt.
4. (nur bei Gruppenarbeiten): die vorliegende Arbeit gemeinsam mit Vorname(n), Familienname(n) entstanden ist. Die Teilleistungen der einzelnen Personen sind kenntlich gemacht, ebenso wie jene Passagen, die gemeinsam erarbeitet wurden.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1. Untersuchungsgegenstand und Forschungsfrage	4
1.2. Methodik der Erhebung	5
1.3. Struktur der Arbeit	5
<b>2. Konzepte von Nachhaltigkeit</b>	<b>6</b>
2.1. Definition des Wortes „Nachhaltigkeit“	6
2.2. Dimensionen von Nachhaltigkeit	7
2.2.1. Drei Dimensionen von Nachhaltigkeit	9
2.2.2. Dimensionen von Nachhaltigkeit nach Kanatschnig	12
2.2.3. ÖIN - Österreichisches Institut für nachhaltige Entwicklung	15
2.3. Stichwort „CSR“ – Soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen	16
<b>3. Umsetzung von sozialer Nachhaltigkeit durch Unternehmen</b>	<b>20</b>
3.1. Status Quo: Welche Ansätze finden bereits Verwendung?	20
3.1.1. Untersuchung von Webauftritten	21
OMV	21
Vöslauer	26
Brauerei Murau	28
Bene	30
Ricoh Austria	33
Druckerei Janetschek	36
Variotherm	37
Wittek	39
Cuitec	40
Spreitzer Bau	41
Stöcklin	42
3.1.2. Resümee	43
<b>4. SoPro: Arbeitsweise und Potentiale</b>	<b>48</b>
4.1. SoPro - „soziale Ko-Produktion“	48
4.1.1. Grundsätze und Anspruch	48
4.1.2. Arbeitsweise und teilnehmende Unternehmen	49
4.2. Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen	51
4.3. Potentiale von SoPro	53
<b>5. Ausblick</b>	<b>55</b>
<b>6. Literaturverzeichnis</b>	<b>58</b>
<b>7. Anhang</b>	<b>66</b>

# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Untersuchungsgegenstand und Forschungsfrage

Nachhaltigkeit ist ein gegenwärtig vieldiskutiertes Thema. Nachhaltiges Wirtschaften und CSR (Corporate Social Responsibility) sind Begriffe, die für Unternehmen eine zunehmend große Rolle spielen, da sich gesellschaftlich ein wachsendes Bewusstsein für die Thematik und damit verbunden gewisse Erwartungshaltungen herausbilden. Es findet eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit, den Folgen unseres Handelns und dem Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen statt. Diesem Prozess immanent ist eine Ausdehnung der Bedeutungsmöglichkeiten des Begriffs Nachhaltigkeit; von einer singulären, eindeutigen Definition kann nicht gesprochen werden.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit möchte ich mich mit sozialer Nachhaltigkeit in Unternehmen und Formen ihrer Umsetzung beschäftigen. Ein wichtiger Bezugspunkt ist das Projekt „sozial produziert“ (fortan SoPro), dessen Kooperation inhaltlich eine Kerndimension der Bachelorarbeit ausmacht. SoPro ist ein grenzüberschreitendes Projekt, das es sich zum Ziel gemacht hat, „die Zusammenarbeit von Unternehmen und öffentlichen Auftraggebern mit Sozialbetrieben zu erweitern und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen in guter Qualität zu finden, zu entwickeln und ihre Marktfähigkeit zu fördern, damit diese einer breiteren Öffentlichkeit bekannt werden.“ (vgl. SoPro c, letzter Aufruf 20.03.14) Die konkrete Forschungsfrage lautet: **Welche Aktivitäten setzen der Nachhaltigkeit aufgeschlossene Unternehmen im Bereich der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit nach innen und nach außen?**

In einem ersten, theoretischen Kapitel sollen zu diesem Zweck der Begriff „Nachhaltigkeit“ sowie mögliche Dimensionen von Nachhaltigkeit beleuchtet werden. Dabei wird einerseits auf die ökologische, ökonomische und soziale Dimension von Nachhaltigkeit eingegangen, andererseits werden sieben Dimensionen eines nachhaltigen Lebensstils nach Kanatschnig erläutert. Auch der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) findet Eingang in die theoretische Auseinandersetzung, da er als Sammelbegriff für nachhaltige beziehungsweise soziale Bemühungen in Unternehmen gesehen werden kann und damit thematisch von Relevanz ist.

Dadurch sollen der wissenschaftliche Stand der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit sowie Möglichkeiten der Dimensionierung von Nachhaltigkeit erarbeitet werden. Diese theoretische Auseinandersetzung bildet die Grundlage für darauffolgende Analysen von Web-Auftritten und Nachhaltigkeitsberichten. Die Analyse von elf Webauftritten verschiedener Unternehmen soll einen Überblick darüber geben, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit, im speziellen soziale Nachhaltigkeit, in Unternehmen innehat. Dabei finden sowohl Unternehmen Berücksichtigung, die das Projekt SoPro bereits unterstützen, als auch Unternehmen, die dies nicht tun. Die Untersuchung der Webauftritte bildet einen status quo ab und dient gleichzeitig als Grundlage für drei Interviews, die im Anschluss mit bereits am Projekt teilnehmenden Betrieben geführt werden. Ziel der Interviews ist es, das Verständnis von sozialer Nachhaltigkeit in den Unternehmen tiefergehend zu beleuchten und einen Bezug zu den Webauftritten herzustellen. Es soll außerdem überprüft werden, ob sozial nachhaltige Bemühungen nicht nur ‚am Papier‘, also theoretisch, stattfinden, sondern auch praktisch umgesetzt werden. Zusätzlich soll über die Kooperation mit SoPro gesprochen werden, wobei weitere Potentiale des Projekts und der Zusammenarbeit eine Rolle spielen. Insgesamt soll die Kombination von Webanalysen und qualitativen Interviews ein aufschlussreiches Bild von sozialer Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene zeichnen und einen Ausblick auf mögliche zukünftige Tendenzen ermöglichen.

## 1.2. Methodik der Erhebung

Die Konzepte der Nachhaltigkeit, also die Definition des Begriffes, die Dimensionen und verschiedenen Unterkategorien sowie die Auseinandersetzung mit dem Begriff der CSR (Corporate Social Responsibility) erfolgt durch eine **vergleichende Literaturanalyse**. Es finden Fachbücher sowie Fachzeitschriften und Internetquellen Berücksichtigung. In erster Linie soll so eine schlüssige Definition und eine Einschränkung der Begriffsbedeutungen von Nachhaltigkeit vorgenommen werden. Außerdem kann so eine übersichtliche Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Aufschlüsselungskonzepten der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen erfolgen.

Die Umsetzung von sozialer Nachhaltigkeit durch Unternehmen wird, wie weiter oben bereits dargelegt, durch die **Untersuchung von Webauftritten und**

**Nachhaltigkeitsberichten** erarbeitet. Die Befragung der ProjektpartnerInnen erfolgt durch **qualitative Leitfadeninterviews**, da nur so spezifische Einstellungen zu und Anforderungen an das Projekt *SoPro* bearbeitet und analysiert werden können. Ein einheitlicher Leitfaden, der den Interviews zugrunde liegt, soll eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglichen. Es werden drei Interviews geführt, die aufgezeichnet und transkribiert werden; die weitere Auswertung geschieht durch eine Inhaltsanalyse der Transkripte. Die Verbindung von Theorie und Praxis soll einen umfassenden Einblick in die Realität von sozialer Nachhaltigkeit in Unternehmen ermöglichen und überdies Potentiale für die Weiterentwicklung erkennbar machen.

### 1.3. Struktur der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit ist anschließend an die Einleitung in drei weitere Kapitel gegliedert, auf die ein abschließender Ausblick und das Literaturverzeichnis folgen. Wie bereits einleitend dargelegt, soll eine Zweiteilung der Arbeit in einen theoretischen und einen praktischen Teil erfolgen. Das an die Einleitung anschließende zweite Kapitel soll die theoretischen Konzeptionen von Nachhaltigkeit behandeln. Es geht dabei darum, eine begriffliche Struktur für die darauffolgenden Ausführungen zu schaffen, indem Begriffe wie „Nachhaltigkeit“, „CSR“, oder die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit ausgeleuchtet und in ihren Bedeutungen definiert werden. Was die Dimensionen der Nachhaltigkeit betrifft, soll kurz auf die populäre Dreiteilung in ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit eingegangen werden, sowie auf Kanatschnigs Einteilung der sieben Mal sieben Dimensionen von Nachhaltigkeit.

Im Anschluss an diese theoretischen Ausführungen soll im dritten Kapitel durch die Untersuchung von Webauftritten und Nachhaltigkeitsberichten ein erster Praxisbezug hergestellt werden. Im Zuge des vierten Kapitels wird das Projekt *Soziale Produktion SoPro* vorgestellt. Nach einer Klärung von Grundsätzen, Arbeitsweisen und teilnehmenden Unternehmen sollen die Potentiale von *SoPro* und sozialer Nachhaltigkeit in Unternehmen analysiert werden. Hier erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Aufbereitung und der Kommunikation des Projekts auf der einen, sowie eine Befragung von ProjektpartnerInnen auf der anderen Seite. Dadurch wird im fünften Kapitel ein Fazit und Ausblick ermöglicht.

## 2. KONZEPTE VON NACHHALTIGKEIT

Nachhaltiges Wirtschaften, nachhaltiges Handeln, nachhaltiger Konsum, nachhaltige Produktion, nachhaltige Gesellschaft: der Begriff der Nachhaltigkeit hat in unseren alltäglichen Sprachwortschatz Einzug gehalten und besetzt verschiedene Bedeutungen. Abseits konkreter Definitionen wird Nachhaltigkeit als globales Ziel definiert, wird unter Anderem in Form von Gütesiegeln vermarktet und den KonsumentInnen unterbreitet, wird als „must-have“ moderner Unternehmenspolitik und Unternehmensführung gehandhabt. Es ist „in“, sich Nachhaltigkeit auf die Fahnen zu schreiben; doch was ist eigentlich Nachhaltigkeit? Wie ist sie umsetzbar? Was macht sie aus? Gibt es einen allgemeingültigen Konsens?

### 2.1. Definition des Wortes „Nachhaltigkeit“

Tippt man in die Suchleiste des österreichischen Google-Portals das Wort „Nachhaltigkeit“ ein, findet Google innerhalb von 0,18 Sekunden 6.360.000 Ergebnisse. Doch woher kommt der Begriff der Nachhaltigkeit und seit wann ist er scheinbar in aller Munde? Sucht man nach einem Ursprung, findet man ihn im Brundtland Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ („our common future“). Die Brundtland Kommission, auch bekannt als Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, veröffentlichte 1987 in ihrem Bericht ein erstes Konzept nachhaltiger Entwicklung und nachhaltigen Wirtschaftens. Der genaue Wortlaut des Berichts liest sich wie folgt: „Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (Brundtland Bericht 1987, letzter Aufruf 12.1.14) Diese Definition von nachhaltiger Entwicklung markiert den Beginn einer großflächigen und thematisch breit gefächerten Auseinandersetzung und Diskussion zum Thema Nachhaltigkeit und ebnete den Boden für eine Konkretisierung der Thematik. Zusätzlich dient der Brundtland Bericht von 1987 als Grundlage und Auslöser für die UNO-Konferenz über Umwelt und Entwicklung von Rio de Janeiro 1992 (vgl. Rio 1992, letzter Aufruf 12.1.14). Nachhaltige Entwicklung zielt darauf ab, die zur Verfügung stehenden Ressourcen in einer Art zu nutzen, die es uns und nachfolgenden Generationen in der Zukunft weiter möglich macht, ausreichend auf sie zurückgreifen zu können. Dabei sind jedoch nicht nur die ökologischen Ressourcen der Erde, sondern auch andere Ressourcen, wie etwa die menschliche Arbeitskraft, gemeint. Hier spielen beispielsweise Arbeitsschutzbestimmungen,

Gedanken zur work-life-balance sowie allgemein Arbeitsklima und -bedingungen eine Rolle.

In der Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung werden in 27 Prinzipien die Grundsätze nachhaltiger Entwicklung festgehalten. Dabei steht der Mensch schon im ersten Prinzip im Mittelpunkt: „Human beings are at the centre of concerns for sustainable development. They are entitled to a healthy and productive life in harmony with nature.“ (Prinzip 1, Report der UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung, letzter Aufruf 13.1.14) Prinzip 5 postuliert, dass nur durch eine Bekämpfung der Armut und der Ungleichheit des Lebensstandards der Menschen eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden kann. Auch die Rolle der Frau (Prinzip 20) und die Beteiligung der Jugend (Prinzip 21) sind von Bedeutung.

Welche Dimensionen eine nachhaltige Entwicklung für ein Unternehmen impliziert, ist Definitionssache. Häufig findet man den Verweis auf die Fußung nachhaltiger Entwicklung auf drei Säulen: ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit. Diese Art der Systematisierung findet sich in vielen Nachhaltigkeitskonzepten von Unternehmen (Beispiele siehe Untersuchung von Web-Auftritten in Kapitel 3), in der österreichischen Politik (beispielsweise die Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung (ÖSTRAT) 2010) sowie in internationalen Vorbildern dieses Konzepts (beispielsweise der Vertrag von Amsterdam 1997). Es gibt jedoch auch andere Modelle der Systematisierung, wie etwa Kanatschnigs Aufschlüsselung in sieben Dimensionen eines nachhaltigen Lebensstils (vgl. Kanatschnig, Weber: 1998, S. 48ff.) und viele Modelle, die sich konkret mit einer Dimension beschäftigen – so etwa der ökologische Fußabdruck.

## 2.2. Dimensionen von Nachhaltigkeit

Eine der geläufigsten Unterteilungen des Nachhaltigkeitskonzeptes erfolgt in die bereits im vorhergehenden Kapitel erwähnten Dimensionen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit. Historisch verwurzelt ist der Nachhaltigkeitsdiskurs in der Forstwirtschaft. Grober verweist auf John Evelyn, der sich 1664 in seinem Werk „Sylva“ (lateinisch für „Wald“) für eine kontinuierliche Forstwirtschaft ausspricht, welche die Bedürfnisse künftiger Generationen in das Handeln der Gegenwart miteinbezieht (vgl. Grober 2010, S. 96). Als Schöpfer des

Nachhaltigkeitsbegriffes wird Hans Carl von Carlowitz gesehen, der 1713 in seiner Schrift „Sylvicultura oeconomia“ eine Form der Holzwirtschaft fordert, in der nur so viel Holz geschlagen wird, wie auch wieder nachwachsen kann. Carlowitz übt Kritik an der Kurzsichtigkeit der Forstwirtschaft seiner Zeit und verlangt ein Umdenken, das eine immerwährende, kontinuierliche und nachhaltige Nutzung möglich mache (vgl. ebenda, S. 111ff.). Der Nachhaltigkeitsbegriff hat seinen Ursprung im Diskurs über die Verknappung der Holzbestände, also in einer ökologischen Dimension. Überlegungen über die Endlichkeit der Holzbestände dehnten sich aus zu Überlegungen zur Einmaligkeit der Erde und ihrer Ressourcen und deren Knappheit. Genau in dieser Ressourcenverknappung und Nicht-Wiederherstellbarkeit des Planeten liegt möglicherweise die große Differenz zwischen ökologischer und sozialer Dimension: während die ökologische Dimension sich mit Verknappung und der optimalen Nutzung und Erhaltung vorhandener, endlicher Ressourcen beschäftigt, steht die soziale Dimension global vor einem entgegengesetzten Problem: Es herrscht keine Menschen-Knappheit, sondern beinahe ein ‚Überschuss‘. Die stetig wachsende Anzahl der ErdbewohnerInnen ist einer stetig sinkenden Anzahl an natürlichen Ressourcen gegenübergestellt; Menschen müssen nichtsdestotrotz ernährt werden und einen Lebensraum erhalten.

Gerade deswegen ist es unerlässlich, darauf hinzuweisen, dass nachhaltige Entwicklung nur dann umgesetzt werden kann, wenn alle drei Dimensionen gleichermaßen Berücksichtigung finden. Zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen reicht es folglich nicht, ressourcenschonend und kostensparend zu arbeiten, wenn dabei der soziale Faktor auf der Strecke bleibt. Ein holistisches Konzept sieht ein ausgewogenes Verhältnis der drei Dimensionen vor, das heißt, dass die Sphären der Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt ineinander greifen. Zusätzlich müssen jedoch auch kritische Aspekte mitgedacht werden: Wie viel Platz hat Nachhaltigkeit in einem ökonomischen System, in dem es vorrangig um Profitmaximierung und Wettbewerbsfähigkeit geht? Bis zu welchem Grad kann Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil instrumentalisiert werden? In der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit ist es wichtig zu wissen, was jede einzelne Dimension bedeutet.

Neben dieser gängigen Systematisierung gibt es weitere Ansätze, die teilweise nur eine Dimension abdecken, teilweise mehr als drei Dimensionen umfassen. Nach

einer Auseinandersetzung mit dem populären Drei-Säulen-Modell sollen auch Dietmar Kanatschnigs sieben Dimensionen eines nachhaltigen Lebensstils Berücksichtigung finden.

### *2.2.1. Drei Dimensionen von Nachhaltigkeit*

Die ökologische Säule ist jene, die historisch gesehen bereits am längsten rezipiert wird. Per Definition beschreibt der Begriff der ökologischen Nachhaltigkeit „den weitsichtigen und rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen“ (Springer Gabler Wirtschaftslexikon a, letzter Aufruf 04.02.14), der wie bereits weiter oben dargelegt darauf abzielt, die Ressourcen in einem Ausmaß und einer Form zu nutzen, die es zukünftigen Generationen ebenfalls möglich macht, diese Ressourcen weiterhin zu nutzen. Öffentlichkeitswirksam werden in Form von Studien, Medienberichten und Filmen Umweltaspekte unserer Lebensweise dargestellt und uns damit in Erinnerung gerufen, dass unser Ressourcenverbrauch beziehungsweise unsere gesamte Lebensweise wenig nachhaltig sind. Als Beispiele können Al Gores „An inconvenient truth“ (2006), die Berechnung des ökologischen Fußabdruckes (beispielsweise unter <http://www.mein-fussabdruck.at/>, letzter Aufruf 04.02.14) oder das Kyoto-Protokoll (1997), das zum Ziel des globalen Klimaschutzes für die Vertragsstaaten spezifische Emissionsgrenzwerte zum Ausstoß von Treibhausgasen festsetzte, dienen.

Was ist mit wirtschaftlicher (ökonomischer) Nachhaltigkeit gemeint? Nachhaltiges Wirtschaften ist eng mit der ökologischen und sozialen Dimension verbunden. Gemeint ist eine Wirtschaftsform, die effizient mit Ressourcen und Energie, und gleichzeitig nachhaltig mit ihren MitarbeiterInnen umgeht – gemeint sind hier unter Anderem die Beschäftigungssituation und das Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Das Netzwerk Nachhaltige Ökonomie, initiiert 2009 von der Gesellschaft für Nachhaltigkeit, trifft zehn Kernaussagen der Nachhaltigen Ökonomie. Zentrale Bedeutung haben dabei die Weiterentwicklung der traditionellen Ökonomie zur nachhaltigen Ökonomie, die Wachstumsfrage, die Rolle ethischer Prinzipien, die Notwendigkeit der Änderung der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, die Inter- und Transdisziplinarität sowie die globale Verantwortung (vgl. Netzwerk Nachhaltige Ökonomie, letzter Aufruf 04.02.14). Es geht darum anzuerkennen, dass die ökologischen Ressourcen nicht in unendlicher Form vorhanden sind und ein

bewusster Umgang von Nöten ist. Zusätzlich gilt es den gesamten Lebenszyklus von Erzeugnissen zu betrachten, also auch externe Kosten und entstehende Abfälle in das Denken miteinzubeziehen. Es ist die Aufgabe einer nachhaltigen Wirtschaft, die Grundlage für eine gerechte Gesellschaft beziehungsweise für eine gerechte Verteilung in der Gesellschaft zu schaffen. Gerade was die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit betrifft, sind jedoch einige kritische Bemerkungen angebracht. Luks beispielsweise sieht Knappheit als „Grundprämisse wirtschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Denkens“ (Luks 2008, S. 152). Von Wichtigkeit ist dabei die Wahrnehmung und Zur-Kennntnisnahme der Knappheit – umgelegt auf eine nachhaltige Entwicklung also die gesellschaftliche Wahrnehmung von knappen ökologischen Ressourcen. Als Schlüsselproblem sieht Luks die Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und Umweltverbrauch. Selbst wenn es durch technologische Innovationen immer wieder möglich ist, die vorhandenen Ressourcen effektiver zu nutzen, so implizieren diese Neuerungen trotzdem ein Fortschreiben der Knappheit. Der Wachstumsprozess selbst führe zu immer neuen Bedürfnissen; Innovationen dienen gleichermaßen der Bedarfsdeckung und der Bedarfsweckung (vgl. ebenda, S. 159). Auch Weber sieht die Einbindung moralischer Aspekte (also der Umgang mit ökologischen und humanen Ressourcen) in das ökonomische Denken kritisch: In einem Wirtschaftssystem, das an das Kommunikationsmedium Geld und die Logik der Gewinnmaximierung und Kapitalakkumulation gebunden ist, ist rein rechnerisch kein Platz für moralische Anstrengungen, solange diese nicht als strategisches, wirtschaftspolitisches Instrument genutzt werden können (vgl. Weber 2011, S. 375ff.). Nichtsdestotrotz ist die Koppelung sozialer und ökologischer Interessen an ökonomische Denkweisen in gewisser Weise sinnvoll, da sie eine gesellschaftliche Erwartungshaltung gegenüber den Unternehmen bewirkt und zusätzlich ein Bewusstsein schafft, das auch die Politik zu einer nachhaltigen Regulierung der Wirtschaft anhalten soll (vgl. ebenda, S. 393f.). Insofern ist es notwendig, alle drei Dimensionen mitzudenken und keine Ausblendung einer Dimensionen zu Gunsten einer anderen vorzunehmen.

Die dritte Säule, auf der die nachhaltige Entwicklung in diesem Modell fußt, ist die soziale Nachhaltigkeit. Gablers Wirtschaftslexikon definiert soziale Nachhaltigkeit als „bewusste Organisation von sozialen und kulturellen Systemen“ (Springer Gabler Wirtschaftslexikon b, letzter Aufruf 04.02.14). Steffen Bauer definiert in *Informationen*

zur *politischen Bildung* die soziale Dimension von Nachhaltigkeit als Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit: „Die soziale Dimension von Nachhaltigkeit stellt die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit in den Mittelpunkt. Diese bezieht sich auf den Zugang zu Chancen und Ressourcen sowohl innerhalb einzelner Länder und Gesellschaften als auch im globalen Verteilungskonflikt zwischen den reichen Industrieländern im Norden und den armen und hochverschuldeten Schwellen- und Entwicklungsländern im Süden. Neben dem Ziel der Grundbedürfnisbefriedigung für heutige und zukünftige Generationen berührt die soziale Dimension dabei ausdrücklich auch Fragen der Geschlechterverhältnisse im Sinne der Schaffung gerechterer Lebenswelten für Frauen und Männer“ (Bauer 2008). Neben Bauer beziehen sich auch Littig und Grießler (vgl. Littig/Grießler 2004, S. 3ff.) auf die Definition der Brundtland-Kommission, die den Fokus auf die Verteilungsgerechtigkeit setzt. Bereits Ritt beschreibt im Vorwort des Papers soziale Nachhaltigkeit als Entwicklungsprozess, der in drei verschiedenen Relationen einen Ausgleich anstrebt: „zwischen menschlichen Bedürfnissen und der Leistungsfähigkeit der Natur (Vernetzungsproblematik), zwischen den Bedürfnissen der gegenwärtigen und der künftigen Generationen (intergenerationale Gerechtigkeitsproblematik), [und] zwischen den Bedürfnissen der Armen und der Reichen (intragenerationale Gerechtigkeitsproblematik)“ (Ritt in Grießler/Littig 2004, Vorwort).

Konkretisierung erfährt die soziale Nachhaltigkeit beispielsweise in den Indikatoren, die von der Commission for Sustainable Development der Vereinten Nationen (UNCSD) aufgestellt wurden. Das UN-Indikatorenset von 2001 umfasst 58 zentrale Indikatoren, die in vier Bereiche aufgeteilt sind: „sozial“, „Umwelt“, „Wirtschaft“ und „institutionell“. Das Set an sozialen Nachhaltigkeitsindikatoren umfasst die Themen der Gleichheit, Gesundheit, Bildung, Wohnung, Sicherheit und Bevölkerung, wobei sich jeweils Subthemen zu den spezifischen Indikatoren identifizieren lassen (vgl. Littig/Grießler 2004, S. 34). SoPro sieht soziale Nachhaltigkeit umfassend als Verteilung gesellschaftlicher Belastungen, Rollenverteilung (Gleichberechtigung für Frauen und Männer), Verteilung von Arbeit (Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, Chancengleichheit) sowie als Schutz der menschlichen Gesundheit, der Sicherung der sozialen Stabilität und der Sicherung der Entwicklungs- und Organisationsfähigkeit der Gesellschaft (vgl. SoPro d, letzter Aufruf 04.02.14).

Im Zusammenhang mit der ökonomischen Dimension stellt sich Frage, inwiefern soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen verankert werden kann. Wie kann soziale Nachhaltigkeit nach innen und nach außen umgesetzt werden? Diese Frage soll, nachdem ein zweites, mehrdimensionales Konzept von Nachhaltigkeit beleuchtet wurde, im Zusammenhang mit dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) beantwortet werden.

### *2.2.2. Dimensionen von Nachhaltigkeit nach Kanatschnig*

Kanatschnig geht davon aus, dass einem funktionierenden Ineinandergreifen und Zusammenarbeiten von Wirtschaft, Natur und Gesellschaft gewisse Voraussetzungen zugrunde liegen, die den drei Systemen erst den Rahmen und Boden für eine nachhaltige Entwicklung geben. Das bedeutet, dass auch Kanatschnigs Auseinandersetzung auf der Dreiteilung der Nachhaltigkeitsdimensionen fußt. Auf diesen Grundgedanken aufbauend beschäftigt er sich vorrangig mit den strukturellen, raumbezogenen Voraussetzungen einer nachhaltigen Entwicklung, die der Möglichkeit eines nachhaltigen Lebensstils zugrunde liegen. Auch wenn raumbezogene Aspekte von Nachhaltigkeit in der vorliegenden Arbeit nicht im Vordergrund stehen, so sind Kanatschnigs Überlegungen zu Dimensionen eines nachhaltigen Lebensstils nichtsdestotrotz von Interesse, da die Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft mit einem nachhaltigen Lebensstil verknüpft sind und sich einige Aspekte aufgreifen lassen.

Als problematische Aspekte der räumlichen Entwicklung Österreichs identifiziert Kanatschnig vier sozio-ökonomische Trends, die einer nachhaltigen Raumentwicklung entgegengesetzt sind: Agglomerations- und Entleerungstendenzen, den Rückzug der Landwirtschaft, wachsende Anzahl an Straßen, und die Zersiedelung (vgl. Kanatschnig 1998, S. 13). Die drei Säulen der Nachhaltigkeit sieht Kanatschnig als Teile eines einheitlichen Gesamtsystems, in dem die Wirtschaft Teil der Gesellschaft und die Gesellschaft Teil der Natur ist. Zusätzlich ist nachhaltige Entwicklung nicht in großem Rahmen von oben herab zu planen. Kanatschnig betont außerdem, dass die Vorstellung darüber, was nachhaltige Entwicklung ist, „in starkem Maße zeit-, situations-, kultur- und wissensabhängig“ (ebenda, S. 24) ist.

Eine Umsetzung von Nachhaltigkeit, beziehungsweise eine Entwicklung der Gesellschaft in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft, ist untrennbar mit einem Wandel des individuellen Lebensstils verknüpft. Dabei ist zu beachten, dass ein nachhaltiger Lebensstil dem/der Einzelnen nicht verordnet werden kann (top-down), sondern dass eine persönliche Identifikation mit einem „gemeinsamen gesellschaftlichen Grundkonsens“ (ebenda, S. 48) stattfinden muss. Zu diesem Zweck identifiziert Kanatschnig

sieben zentrale Wertmaßstäbe, die notwendige individuelle Verhaltensgrundlagen einer nachhaltigen Gesellschaft darstellen. Es handelt sich dabei um Dematerialisierung, Natürlichkeit, Entschleunigung, Vielfalt, Identität, Kreativität und Sicherheit. Gleichzeitig erkennt Kanatschnig sieben Daseinsgrundfunktionen

	Dematerialisierung	Natürlichkeit	Entschleunigung	Vielfalt	Identität	Kreativität	Sicherheit
Wohnen							
Arbeit							
Freizeit							
Ernährung							
Konsum							
Bildung							
Mobilität							

des menschlichen Lebens: Wohnen, Arbeit, Freizeit, Ernährung, Konsum, Bildung und Mobilität. In einer Rasterform werden diese 14 Kategorien einander gegenübergestellt und machen es in dieser Form möglich, darzustellen, wie diese Werte auf die Bedürfnisse des täglichen Lebens anwendbar sind (vgl. ebenda, S. 48ff.).

Abbildung 1: Dimensionen eines nachhaltigen Lebensstils nach Kanatschnig (Kanatschnig 1998, S. 49)

*Dematerialisierung* nimmt dabei Bezug auf die Begrenztheit der Ressourcen und auf das vorherrschende wirtschaftliche Handeln. Sie zielt ab auf Suffizienz, also die Frage danach, was wir wirklich brauchen (im Gegensatz zu einer Gesellschaft der Überproduktion und Verschwendung), und Effizienz, also Sparsamkeit in Bezug auf Ressourcen hinsichtlich des Outputs. Dematerialisierung kann über den gesamten Produktionszyklus hinweg betrieben werden; sowohl der Materialeinsatz, als auch die Nutzungsdauer und schließlich die Wiederverwertung werden mitgedacht. Als *Natürlichkeit* wird die Einbettung des gesellschaftlichen Lebens in ökologische Rahmenbedingungen verstanden. Besonders hinsichtlich Architektur (Wohnen) und

Mobilität ist diese Dimension von großer Relevanz, da wesentliche Bestandteile des menschlichen Alltags diesbezüglich der Natürlichkeit entgegengesetzt sind – so zum Beispiel die starke Nutzung von Autos oder die Verwendung von Kunst- statt Tageslicht. *Entschleunigung* bezieht sich auf die Grundstruktur unseres Lebens und Wirtschaftens. Gemeint ist ein Umdenken hin zur Langfristigkeit und Stabilität. Davon sind sowohl politische Prozesse, als auch die Arbeits- und Freizeitgestaltung sowie Produktion und Konsum betroffen. Eine abnehmende Beschleunigung geht mit einer Steigerung der empfundenen Lebensqualität einher (vgl. ebenda, S. 49ff.).

*Vielfalt* ist nicht nur im Sinne von Multikulturalität in Städten oder Unternehmen ein zunehmend wichtiger werdendes Konzept, sondern spielt auch in der nachhaltigen Raumentwicklung eine Rolle. Die Tendenz zu Monokulturen, also einer intensiven Festschreibung von zusammengehörigen Lebensfunktionen und Orten (wo wohnen wir, wo kaufen wir ein, wo lernen wir, wo entspannen wir uns), trägt negativ zur Entwicklungsfähigkeit von Regionen bei. Nicht nur kulturell, sondern auch raumspezifisch ist Vielfalt ein entscheidender Faktor. Raumgestaltung kann auch für die individuelle *Identität* von großer Bedeutung sein. In einer Zeit der Reizüberflutung, Entkoppelung und ‚unbegrenzten Möglichkeiten‘, die häufig zu Orientierungslosigkeit führen und den Wunsch nach einem Bezug wecken, kann die Raumplanung „Träger eines selbstverstärkenden Prozesses“ (ebenda, S. 52) sein. *Kreativität* beschreibt die Tatsache, dass eine nachhaltige Entwicklung nicht ein Mal final festgeschrieben werden kann, sondern unter ständiger Reflexion und Revision den aktuellen Umständen angepasst wird. Zusätzlich muss die Möglichkeit alternativer Denk- und Herangehensweisen mitgedacht, und Raum für Innovation gestattet werden. Der Wunsch nach *Sicherheit* drückt die Verschiebung von Gefahren der Gesellschaft bei gleichbleibenden Wahrnehmungsmustern aus: Kanatschnig geht davon aus, dass sich unsere Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster in den letzten Jahrhunderten nur wenig verändert haben, die Gefahrenpotentiale aber eine große Wandlung durchgemacht haben und nun nicht mehr in der natürlichen Umwelt, sondern in unserer Lebensweise verwurzelt liegen (vgl. ebenda, S. 51ff.). „Der Unterschied zu den Lebensrisiken vergangener Epochen liegt in ihrer Mittelbarkeit, d.h. sie sind, obwohl unmittelbare Folge unseres Lebensstils und unserer Wirtschaftsweise, der individuellen Primärerfahrung entzogen.“ (ebenda, S. 53). Gerade die angesprochene Mittelbarkeit erscheint ein

essentieller Faktor im Bezug auf die Schwierigkeit eines individuellen, nachhaltigen Lebensstils zu sein. Unnachhaltige Verhaltensweisen fallen nicht unmittelbar auf uns zurück, eine positive Veränderung des Lebensstils in Richtung Nachhaltigkeit kann auf den Einzelnen/die Einzelne dadurch weniger dringlich wirken.

Grundsätzlich ist zu bemerken, dass das Drei-Säulen-Modell und Kanatschnigs Dimensionenmatrix einander nicht ausschließen, sondern lediglich zwei Perspektiven und Denkweisen einer Entwicklungsform darstellen. Auch Kanatschnig denkt in einer dreiteiligen Systematik (Ökologie, Ökonomie, Gesellschaft), selbst wenn er diese drei Systemteile in einer anderen hierarchischen Form anordnet. Aus dem Blickwinkel der Raumgestaltung kommt Kanatschnig zu konkreteren Ansätzen und praxisnäheren Verbindungsformen der Nachhaltigkeitstheorie und Lebenspraxis. Dabei werden ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit verschränkt gedacht. Die sozialen Aspekte werden auf individueller Basis in jeder Dimension mitgedacht, eine konkrete politische Dimension, die sich mit Fragen der Verteilung und der Gerechtigkeit beschäftigt, fehlt jedoch. Kanatschnigs Modell setzt diesbezüglich einen anderen Fokus als die Ausformulierung des Drei-Säulen-Modells.

### *2.2.3. ÖIN - Österreichisches Institut für nachhaltige Entwicklung*

Als praktisches Beispiel für die Umsetzung von, beziehungsweise die Arbeit an, nachhaltiger Entwicklung kann das ÖIN (Österreichisches Institut für nachhaltige Entwicklung) herangezogen werden, welches von Dietmar Kanatschnig ins Leben gerufen wurde. Das ÖIN sieht sich als Verknüpfungsstelle zwischen Wissenschaft und Praxis und hat die Vision einer Gesellschaft, „in der die Wechselwirkungen zwischen Umwelt, Wirtschaft und sozialen Aspekten ganzheitlich anerkannt und berücksichtigt werden“ (ÖIN, letzter Aufruf 06.02.14). Damit geht einher, dass Nachhaltigkeit unbedingt nicht nur in einer der drei Sphären, sondern ganzheitlich in allen Sphären umgesetzt werden muss. Nachhaltigkeit beginnt, im Sinne der sieben Dimensionen, nicht zuerst bei einer von oben herab bestimmten Politik, sondern im eigenen Kopf und im eigenen Handeln. „Nachhaltigkeit ist für uns ein gleichermaßen lokales, regionales, nationales und globales Konzept“ (ebenda, letzter Aufruf 06.02.14).

Neben zahlreichen Publikationen versucht das ÖIN auf Projektbasis Nachhaltigkeit umzusetzen – Schwerpunkte liegen dabei auf nachhaltigen Lebensstilen und der Beschäftigung mit nachhaltiger Energie beziehungsweise Energiearmut. Dabei arbeitet das Institut sowohl trans- als auch interdisziplinär und richtet seine Hilfestellung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit an Unternehmen, Politik und die Zivilgesellschaft. Im Rahmen von Workshops und Öffentlichkeitsarbeit wird außerdem versucht, die Reichweite der Thematik zu erhöhen. Angelehnt an Kanatschnigs Perspektive der Raumplanung und seine sieben mal sieben Dimensionen arbeitet das Institut nach der Prämisse, dass Nachhaltigkeit, beziehungsweise die Vereinbarkeit der drei Systemteile in einer nachhaltigen Entwicklung, nur durch die Mithilfe jedes/jeder Einzelnen erreicht werden kann; die Verantwortung liegt also nicht (nur) bei AmtsträgerInnen in Entscheidungspositionen (vgl. ebenda, letzter Aufruf 23.03.14).

Im Unternehmensalltag stellt sich also die Frage, wie soziale Nachhaltigkeit in den ökonomischen Alltag integriert werden kann, ohne ökologische Aspekte außer Acht zu lassen. Dabei sind sowohl die Innen- als auch die Außenperspektive von Interesse. Was heißt soziale Nachhaltigkeit für Unternehmen, und in welcher Form lässt sie sich konkret umsetzen? Was tut das Unternehmen für seine MitarbeiterInnen, was für die Unternehmensumgebung?

### 2.3. Stichwort „CSR“ – Soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen

Soziale Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene wird gleichgesetzt mit der sozialen Verantwortung, die ein Unternehmen gegenüber seinen MitarbeiterInnen (also nach innen) und gegenüber der Gesellschaft (also nach außen) hat. Diese soziale Verantwortung wird, gemeinsam mit gesetzten Maßnahmen und unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitskonzepten, welche die soziale und ökologische Sphäre berühren, unter dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) zusammengefasst.

2001 veröffentlichte die Europäische Kommission ein Grünbuch mit dem Titel ‚Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen‘, in der CSR definiert wurde als „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre

Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (EK 2001, S. 7). Dabei geht es darum, sich über den gesetzlich festgelegten Rahmen hinaus um die Unternehmensumwelt und die MitarbeiterInnen zu kümmern. Zusätzlich kam man mehrfach zu dem Ergebnis, dass eine CSR-Orientierung für Unternehmen höhere Gewinne und ein stärkeres Wachstum bedeutet – allerdings nur dann, wenn ein ganzheitliches Konzept verfolgt wird, das nicht nur halbherzig umgesetzt wird. Sogenanntes „Greenwashing“ kann sich dagegen sogar negativ auswirken (vgl. Willmroth 2014, letzter Aufruf 23.03.14). Diese Erkenntnis lässt sich unter Anderem dadurch erklären, dass ein besseres Arbeitsumfeld die MitarbeiterInnen zu Leistungssteigerungen anspornt und die effizientere Nutzung von Ressourcen nicht nur umweltfreundlich, sondern auch prestigefördernd wirkt. Eine CSR-Orientierung ist gleichbedeutend mit einer Positionierung am Markt, einer Abhebung von möglichen KonkurrentInnen und einer Auszeichnung als verantwortungsbewusste/r ArbeitgeberIn.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche CSR-ähnliche Konzepte, die stellenweise synonym verwendet werden und ähnliche, teilweise auf bestimmte Thematiken oder Bezugsgruppen spezialisierte Ansätze darstellen. Sie stehen mit CSR im Zusammenhang, überlappen teilweise und beeinflussen sich gegenseitig. Ein Beispiele dafür wäre die ‚Corporate Accountability‘, welche zum Ausdruck bringt, dass Unternehmen für die Auswirkungen ihres Handelns in einem Maß verantwortlich sind, das über die Freiwilligkeit hinausgeht. Die ‚Stakeholdertheorie‘ betont die Berücksichtigung und Miteinbeziehung der Stakeholder, also all jener, die vom Handeln des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind. Das Konzept des ‚Corporate Citizenship‘ stellt einen Bezug zum sozialen Umfeld des Unternehmens her. Die Europäische Kommission definiert Corporate Citizenship in ihrem Grünbuch 2001 als gesellschaftliches Engagement eines Unternehmens, genauer die „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ (ebenda, S. 28). Sowohl die Corporate Accountability und die Stakeholdertheorie als auch das Corporate Citizenship können gewissermaßen als Teilbereiche einer CSR-Strategie bezeichnet werden (vgl. Seebacher et al. 2006, S. 25ff.).

Neben diesen (Teil-)Konzepten hat sich außerdem der Begriff der „triple bottom line“ herausgebildet. Erstmals von John Elkington 1994 verwendet, beschreibt dieser Ansatz die drei Säulen der Nachhaltigkeit umgelegt auf die Unternehmensebene. Die „bottom line“ stellt das Ergebnis der Gewinn-und-Verlust-Rechnung dar und wird als Profit bezeichnet. Neben dem Profit werden zwei weitere bottom lines berücksichtigt: People (also der soziale Faktor) und Planet (der Umweltfaktor). Es geht also auch hier darum, den erwirtschafteten Mehrwert eines Unternehmens in Zahlen auszudrücken, ohne externe Kosten und Auswirkungen auf das soziale Umfeld des Unternehmens außer Acht zu lassen. Auch dieses Konzept greift auf die Dreiteilung von Nachhaltigkeitsdimensionen zurück. Triple Bottom Lines finden schließlich Eingang in die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen (vgl. Kuhn 2009, letzter Aufruf: 07.02.14).

CSR gewinnt unter Anderem deswegen zunehmend an Bedeutung, weil mit der Globalisierung und der zunehmenden Vorherrschaft des kapitalistischen Systems und damit der Wirtschaft, erkannt wird, dass Unternehmen eine sehr mächtige Position einnehmen und damit eine große Verantwortung tragen. Informationen über die ungleiche Verteilung von Wohlstand und die unnachhaltige Form der Nutzung von Humankapital in weniger entwickelten Ländern werden durch Medien und Internet in die westlichen Gesellschaften übertragen; angesichts von Wirtschaftskrisen und der Macht, die Unternehmen von der Gesellschaft eingeräumt wird, stellen Verbraucher und Öffentlichkeit bestimmten Anforderungen an die Unternehmen – für die ihnen zugestandenen Rechte gibt es gewisse Pflichten, die sie erfüllen mögen. Debatten über die Endlichkeit natürlicher Ressourcen und die Unnachhaltigkeit des aktuellen Wirtschaftens verstärken den Wunsch nach gesellschaftlich verantwortungsbewussten Unternehmen. CSR kann somit als Mittler in der Priorisierung widersprüchlicher Interessen gesehen werden und ‚moralische‘ Instanz sein, wenn wirtschaftliches Handeln in Gefahr gerät, neben der Profitorientierung die negativen Folgen für das soziale und natürliche Umfeld außer Acht zu lassen. Nichtsdestotrotz muss man sich auch die Frage stellen, ob CSR für Unternehmen wirklich eine Auseinandersetzung mit dem sozialen Umfeld bedeutet, oder Mittel zum Zweck ist, nämlich ein positiver Faktor in der Leistungssteigerung des Unternehmens, und Schönfärberei zur Positionierung am Markt.

Wie bereits weiter oben angesprochen, kann CSR in zwei Richtungen wirken: nach innen und nach außen. Die interne Dimension ist auf die MitarbeiterInnen eines Unternehmens ausgerichtet. Dabei wird der Mensch nicht auf seine Arbeitskraft reduziert und es wird anerkannt, dass für eine produktive und leistungsstarke Arbeitsweise die richtigen Arbeitsbedingungen vorherrschen müssen. Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz spielen genauso eine Rolle wie Weiterbildung und Anerkennung der Leistungen. Die externe Dimension bezieht sich auf all jene, die mit dem Unternehmen in einer Arbeitsbeziehung stehen oder anderwärtig mit ihm verbunden sind. Gemeint sind sowohl die LieferantInnen und KundInnen, sowie das lokale und soziale Umfeld des Unternehmens oder globaler Umweltschutz und Gesellschaft (vgl. Seebacher, S. 30).

Sorger definiert in Anlehnung an Friesl mehrere Kennzeichen, die auf eine erfolgreiche CSR-Strategie hinweisen. Neben der *Verbindung mit dem Kerngeschäft* sind auch *Klarheit und Transparenz* sowie *Geduld und Durchhaltevermögen* von Relevanz. Darüber hinaus ist die *Integration* der CSR in die Unternehmensstrategie von Bedeutung – nur so ist eine Umsetzung durch die MitarbeiterInnen möglich. Zusätzlich ist ein *Top-Management-Support* unerlässlich: Nur wenn die Führungskräfte von der CSR-Strategie überzeugt sind und hinter der Umsetzung ebendieser stehen, ist eine erfolgreiche Umsetzung möglich (Sorger in Köppl/Engert 2013, S. 8).

Eine Steuergruppe bestehend aus dem Bundesministerium (BM) für Arbeit, Soziales und KonsumentInnenschutz, dem BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft sowie dem BM für Wirtschaft, Familie und Jugend (mittlerweile: BM für Familie und Jugend sowie BM für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft), erarbeitet gegenwärtig einen CSR-Aktionsplan für Österreich. Die Steuergruppe folgt damit dem Beschluss des Arbeitsprogrammes der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie (ÖSTRAT) sowie einer Aufforderung durch die europäische Kommission 2011. Zusätzlich beschäftigen sich das Netzwerk Sozialer Verantwortung (NeSoVe) sowie die Unternehmensplattform respACT (austrian business council for sustainable development) mit der Förderung, Weiterentwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeit (vgl. BMASK, letzter Aufruf 20.03.14). Welche Aktivitäten österreichische Unternehmen schon konkret setzen, inwiefern

Nachhaltigkeit in den Öffentlichkeitsauftritt integriert ist und wo weitere Potentiale der sozialen Nachhaltigkeit liegen, soll im folgenden Kapitel erläutert werden. Auch wenn der Fokus nachfolgend auf der sozialen Komponente von Nachhaltigkeit liegt, werden die beiden anderen Dimensionen nichtsdestotrotz mitgedacht.

### **3. UMSETZUNG VON SOZIALER NACHHALTIGKEIT DURCH UNTERNEHMEN**

Nach der im zweiten Kapitel erfolgten theoretischen Ausleuchtung der Begrifflichkeiten und Ansätze zur Nachhaltigkeit soll nun im Rahmen des dritten Kapitels eine konkrete Auseinandersetzung mit Webauftritten und Nachhaltigkeitsberichten österreichischer Unternehmen erfolgen. Ziel der Untersuchung ist es, die Anwendung obiger theoretischer Konzepte in der Praxis zu analysieren und detaillierte Informationen zur Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit in mehreren österreichischen Unternehmen einzuholen. Acht der elf Unternehmen, die dabei im Blickfeld stehen, sind bereits Teil von SoPro und AnsprechpartnerInnen aus drei der Unternehmen werden in weiterer Folge auch für ein Interview zur Verfügung stehen. Dadurch wird es möglich, den Eindruck der Webauftritte im Gespräch zu hinterfragen und mögliche Potentiale und Risiken auszuloten.

#### 3.1. Status Quo: Welche Ansätze finden bereits Verwendung?

Unternehmen haben mehrere Möglichkeiten, ihr Engagement bezüglich (sozialer) Nachhaltigkeit öffentlich zu präsentieren. Gängige Formen sind Nachhaltigkeitsberichte, informative Web-Auftritte, die Teilnahme an nachhaltigkeitsbezogenen Wettbewerben oder die Listung in diversen Nachhaltigkeitsrankings. Nachhaltigkeit kann darüber hinaus Teil der Unternehmensstrategie sein und sich im Marketing beziehungsweise in internen Prozessen (Recruiting, Weiterbildung, MitarbeiterInnenzufriedenheit) widerspiegeln.

Nachfolgend soll anhand der Untersuchung dieser Faktoren versucht werden, Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten sozialer Nachhaltigkeit in österreichischen Unternehmen zu beleuchten, wobei sowohl kleine, als auch mittlere und große Unternehmen Berücksichtigung finden sollen. Die Untersuchung der

Webauftritte der Unternehmen soll folgende Fragen beantworten: Welchen ersten Eindruck vermittelt der Webauftritt? Gibt es einen Nachhaltigkeitsbericht, und wenn ja, welche Rolle spielt soziale Nachhaltigkeit? Werden im Rahmen des Webauftritts konkrete Maßnahmen oder Initiativen vorgestellt? In der Untersuchung sollen insgesamt elf Unternehmen behandelt werden. Dabei handelt es sich um die OMV AG, die Vöslauer Mineralwasser AG, die Brauerei Murau, die Bene AG, die Ricoh Austria GmbH, die Druckerei Janetschek GmbH, die Variotherm-Heizsysteme GmbH, das Unternehmen Wittek, die CUI TEC GmbH, die SPREITZER GmbH sowie die Stöcklin GmbH. Abgesehen von OMV, Vöslauer und der Brauerei Murau sind alle Unternehmen bereits SoPro-Partner.

### *3.1.1. Untersuchung von Web-Auftritten*

Um eine bestmögliche Vergleichbarkeit zu erreichen, folgt die Untersuchung der Webauftritte einer mehrteiligen Struktur. Im ersten Schritt soll jeweils eine kurze Vorstellung des Unternehmens erfolgen. Dabei finden beispielsweise die Unternehmensgröße, die MitarbeiterInnenstruktur und ähnliche Aspekte Berücksichtigung. Im zweiten Schritt wird ein Gesamteindruck des Webauftritts beschrieben. Die Prominenz der Thematik sozialer Nachhaltigkeit wird diskutiert und die Einarbeitung in den Web-Auftritt analysiert. Es geht darum herauszufinden, ob man Verweise zur sozialen Nachhaltigkeit umständlich suchen muss oder ob sie ein zentrales Kapitel des Web-Auftritts darstellen. Der dritte Teil der Untersuchung beantwortet die Frage nach einem Nachhaltigkeitsbericht. Sollte ein Nachhaltigkeitsbericht vorhanden sein, wird untersucht, welche Rolle soziale Nachhaltigkeit im Bericht spielt und welche konkreten Initiativen nach innen beziehungsweise nach außen gesetzt werden. Im vierten Schritt erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Promotion der jeweiligen Nachhaltigkeitstätigkeit: dabei spielen die eventuelle Teilnahme an Nachhaltigkeitsbewerben, eventuell gewonnene Preise sowie die Beteiligung an Projekten zur sozialen Nachhaltigkeit eine Rolle. Abschließend soll im fünften Schritt die Gewichtung der Thematik diskutiert werden: welche Rolle spielt die soziale Nachhaltigkeit im Vergleich zur ökologischen und ökonomischen? Welche Entwicklungstendenzen und Potentiale zeichnen sich ab?

Die **OMV** (Österreichische Mineralölverwaltung) ist ein 1956 in Österreich gegründetes Unternehmen, dessen Zentrale in Wien ansässig ist. Die OMV AG ist

mit einem Jahresumsatz von etwa 42 Milliarden Euro (Stand 2012) und einer MitarbeiterInnenanzahl von rund 29.000 (Stand 2013) Österreichs größtes börsennotiertes Industrieunternehmen. Die Geschäftstätigkeit gliedert sich in drei zentrale Geschäftsbereiche: Exploration und Produktion (E&P), Gas und Power (G&P), sowie Raffinerien, Marketing und Petrochemie (R&P) (vgl. OMV f, letzter Aufruf 20.03.14).

Was die Prominenz der Nachhaltigkeitsthematik betrifft, findet sich direkt auf der Startseite der OMV-Österreich Homepage ([www.omv.at](http://www.omv.at)) ein Fenster mit dem Titel „Verantwortung“, das auf Corporate Governance und Organisation sowie Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht verweist. Unter dem Überpunkt „Über OMV“ sind sechs Dropdown-Menüs zu finden: OMV in Österreich, Konzerninformation, Sponsoring, Werbung und Design, Jobs und Karriere, sowie Presse. In Bezug auf soziale Nachhaltigkeit kristallisieren sich die Menüs Konzerninformation, Sponsoring sowie Jobs und Karriere als besonders interessant heraus.

Das Menü „Konzerninformation“ beinhaltet die Unterpunkte „Corporate Governance“ sowie „Nachhaltigkeit“. Im Rahmen von Corporate Governance bekennt sich die OMV zum österreichischen Corporate Governance Kodex. Der Corporate Governance Kodex stellt ein Regelwerk dar, das die Grundsätze guter Unternehmensführung darlegt und „das Ziel einer verantwortlichen, auf nachhaltige und langfristige Wertschaffung ausgerichteten Leitung und Kontrolle von Gesellschaften und Konzernen“ (BWG 2014, letzter Aufruf 09.07.14) hat. In einem weiteren Unterpunkt zu Corporate Governance wird OMVs „Code of Conduct“ vorgestellt: Der Code of Conduct umfasst Werte und Verhaltensgrundsätze, zu denen sich alle MitarbeiterInnen bekennen müssen. „Die festgelegten Grundprinzipien sind Ausdruck dafür, wie wir Nachhaltigkeit verstehen, nämlich als Einbindung von ökonomischen und ökologischen Aspekten sowie von gesellschaftlicher Verantwortung in unsere Entscheidungsprozesse und Aktivitäten“ (OMV g, S. 3). Die Basis des Code of Conduct wird gebildet durch den UN Global Compact und dessen 10 Prinzipien. Der Schwerpunkt liegt auf Menschenrechten, Arbeitsrechten, Umweltschutz und Antikorruption. Im Code of Conduct werden diese Grundsätze weiter spezifiziert. Konkret wird über Gleichstellung und Diversität im

Unternehmen und im Einstellungsprozess, über die Ausrichtung auf langfristige, sichere Beschäftigungsverhältnisse sowie über Schulung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen gesprochen (vgl. ebenda, S. 12f.). Neben diesen nach innen gerichteten Aspekten der sozialen Nachhaltigkeit wird auch auf Aspekte von sozialer Nachhaltigkeit nach außen Bezug genommen. Das umfasst unter Anderem Entwicklungsarbeit und humanitäre Projekte, mit dem Fokus auf „die Förderung von Energie- und Wasserversorgung, das Gesundheitswesen, die Einkommensgenerierung sowie auf Ausbildungsmaßnahmen speziell für Kinder und Jugendliche“ (ebenda, S. 17). Weiters finden PartnerInnen, LieferantInnen, ArbeitnehmerInnenvertretungen, politische Instanzen, das lokale Umfeld und das Bildungsfeld Berücksichtigung (vgl. ebenda, S. 24ff.).

Im Rahmen des Unterpunkts „Nachhaltigkeit“ wird ‚Resourcefulness‘ (sic) vorgestellt, OMVs „Weg zu profitablen und nachhaltigem Wachstum. [...] Gleichzeitig kommt dem Schutz der Umwelt und der sozialen Gerechtigkeit ein immer höherer Stellenwert zu“ (OMV a, letzter Aufruf 10.03.14). Aus dieser Grundbeschreibung lässt sich erahnen, dass nicht nur ökologische und ökonomische, sondern auch soziale Faktoren der Nachhaltigkeit bei OMV eine Rolle spielen. Fraglich ist allerdings, warum Informationen zu Resourcefulness nur in englischer Sprache und nicht im Rahmen der österreichischen Homepage verfügbar sind. Hier scheint nach einer kurzen Einführung lediglich ein Link zur Homepage der OMV Gruppe in englischer Sprache. Resourcefulness dient als Dachbegriff für OMVs Auseinandersetzung mit Gesundheit, Sicherheit, Umweltbelangen, Diversität, Betriebsethik, Menschenrechte sowie die Einbindung der Stakeholder (vgl. OMV b 2014). Ein weiterer Verweis führt zu den Initiativen der OMV, in deren Rahmen Resourcefulness konkrete Umsetzung findet. In einer interaktiven Weltkarte erhält man via Time Slider Informationen zu Projekten, die in die Sparten „human“, „natural“ beziehungsweise „financial“ eingeordnet werden (vgl. OMV c 2014). Die Initiativen umfassen „Local Stakeholder Dialogues“, die zum Beispiel den OMV Girls Day oder eine Kooperation mit der WU Wien umfassen, weiters „Community Projects“, die sich beispielsweise mit einem Jugendzentrum in Lybien, Wasserfilterung im Yemen oder der Lebenshilfe Niederösterreich beschäftigen, sowie „Sustainability in Operations“, wo größtenteils auf Umweltaspekte (Emissionsreduktionen, Verbesserung von Wasser- / Müllmanagement) eingegangen wird (ebenda).

Ebenfalls auf die englische Homepage verwiesen wird man für eine Übersicht aller Nachhaltigkeitsberichte. Für die Jahre 2007 bis 2012 existieren Nachhaltigkeitsberichte, für die Jahre 2001 bis 2006 CSR Performance Berichte. Dem vorhergehen HSE Berichte (Health, Safety, Environment), die für die Jahre 1999 bis 2006 existieren. Im aktuellsten Nachhaltigkeitsbericht (2012) wird vertiefend auf den Resourcefulness-Ansatz eingegangen. Schon aus dem Vorwort erschließt sich, dass Eco-Efficiency auf die ökologische Säule, Eco-Innovation auf die ökonomische Säule und ‚Skills to Succeed‘ auf die soziale Säule der dreidimensional gedachten Nachhaltigkeit abzielt (vgl. OMV d, S. 3). Hervorgehoben werden in der sozialen Dimension etwa eine Initiative, die Frauen Anreize bieten soll, in technische Berufe einzusteigen („Technikqueens“), ein Jugendzentrum in Lybien, das traumatisierten Jugendlichen das Erlernen von Selbstvertrauen und Eigenpräsentation gibt, sowie die Kooperation mit der WU Wien, durch welche unter Anderem das neue Institut für Social Entrepreneurship, Sustainability und Performance Management umgesetzt wurde.

Sozial nachhaltiges Verhalten nach innen zeigt sich im Umgang mit den MitarbeiterInnen: OMV setzt sich für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld ein. Durch Risk Management, Studien zu kritischen beziehungsweise risikobehafteten Situationen sowie Trainings sollen Unfallpotentiale und Gesundheitsrisiken verringert und die gesamte Sicherheit am Arbeitsplatz erhöht werden. In „HSSE hours“ (HSSE: Health, Safety, Security, Environment) werden die MitarbeiterInnen über Gesundheits- und Sicherheitsthemen informiert, die „HSSE Golden Rules“ sollen präventiv wirken (vgl. ebenda, S. 27ff.). Die Innenwirkung wird oft auf die Unternehmensumgebung ausgeweitet; so zum Beispiel wenn in Standortumgebungen (im Nachhaltigkeitsbericht konkret Pakistan) Hepatitis B Impfungen sowie Antiseren zu Schlangenbissen angeboten werden (vgl. ebenda, S. 35). Auch die Auseinandersetzung mit Menschenrechten spielt eine zentrale Rolle – das schließt nicht nur die MitarbeiterInnen, sondern auch das Arbeitsumfeld ein (vgl. ebenda, S. 53ff.) und findet im Rahmen von Trainings und Beratungen statt. Darüber hinaus ist Diversität für das Unternehmen ein Kernfaktor. Im Mittelpunkt steht dabei die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Angestrebtes Ziel sind 18% für 2015 beziehungsweise 38% für 2020 (vgl. ebenda, S. 63). Auch die Bemühung der Initiative „Technikqueens“ geht in die gleiche Richtung. Darüber hinaus setzt sich die

OMV mit dem Thema der work-life-balance auseinander und richtet unter Anderem Arbeitsmodelle mit Home-Office-Möglichkeiten für Eltern mit Neugeborenen ein (vgl. ebenda, S. 64). Das Engagement in der Unternehmensumgebung kann als sozial nachhaltig „nach außen“ bezeichnet werden. Es wird versucht, auf die Unternehmensumgebung einen positiven Einfluss zu haben und nicht nur das Unternehmen, sondern auch seine Umgebung, profitieren zu lassen (vgl. ebenda, S. 73f.). Insgesamt darf nicht außer Acht gelassen werden, dass einige der angeführten Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen keine zusätzlichen Anstrengungen des Unternehmens sind, sondern Entsprechungen der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsschutzmaßnahmen darstellen. Gerade dann, wenn Marketingabteilungen in die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts einbezogen werden, kann es passieren, dass die Einhaltung gesetzlicher Standards alleine als nachhaltige Aktivität des Unternehmens dargestellt wird. Gegebenenfalls lohnt sich genaues Hinsehen (beispielsweise eine Suche nach Kennzahlen oder Ähnlichem) und kritisches Hinterfragen.

Auf der englischen Homepage der OMV Group ebenfalls zu finden ist ein Menüpunkt namens „Ratings and Awards“, der zu einer Übersicht führt, die ins Jahr 2005 zurückführt (vgl. OMV e, letzter Aufruf 12.03.14). Unter den Auszeichnungen findet sich unter Anderem eine „B- / Prime Status“ Reihung von oekom research, eine Listung im VÖNIX Nachhaltigkeitsindex sowie eine Bestplatzierung beim ALC (Austrias Leading Companies) Award. Zusätzlich hat die OMV bereits Auszeichnungen für die Aufbereitung des Nachhaltigkeitsreports erhalten (ASRA 2011, Austrian Sustainability Reporting Award) sowie für ihren Einsatz für die local communities rund um ihre Unternehmensstandorte – hier beispielsweise einen Preis für das OMV Libya Youth Center (ADIPEC Awards) (vgl. ebenda).

Grundsätzlich erwecken die zugänglichen Informationen den Eindruck, dass gerade auf die soziale Dimension von Nachhaltigkeit großer Wert gelegt wird. Die dem Unternehmen inhärente ökonomische Dimension wird in Gestalt vielerlei Maßnahmen und Grundkonzepten um die ökologische und soziale Dimension erweitert.

Die **Vöslauer** Mineralwasser AG ist ein österreichisches Unternehmen mit Sitz in Bad Vöslau. Es wurde 1936 gegründet, beschäftigt 177 MitarbeiterInnen und hat seinen Geschäftsbereich in der Abfüllung und dem Vertrieb von Mineralwasser sowie den Lizenzmarken Almdudler, Pepsi Cola und Seven Up. Die Vöslauer AG ist Teil des Ottakringer Konzerns; der Jahresumsatz im Jahr 2012 betrug 94,9 Millionen Euro (vgl. Vöslauer a, letzter Aufruf 12.03.14).

Insgesamt wirkt der Webauftritt der Vöslauer AG sehr übersichtlich. Das Hauptmenü besteht aus sechs Drop-Down-Menüs: „Unternehmen“, „Unsere Quelle“, „Produkte“, „Life & Style“, „Nachhaltigkeit“ und „Führungen“. Nachhaltigkeit scheint im Web-Auftritt durchaus eine prominente Rolle zu spielen. In der Unternehmensvorstellung wird im Unterpunkt „Werte und Visionen“ schon im ersten Punkt die Nachhaltigkeitsthematik angesprochen. Dabei kommt sowohl die ökologische Dimension als auch die soziale Dimension zur Sprache. Es wird von einer „Verantwortung gegenüber der Umwelt, den Ressourcen- und Energieverbrauch sowie späteren Generationen“ genauso gesprochen wie von Vöslauer als „wichtiger Arbeitgeber“, der „Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit [der] Mitarbeiter“ übernimmt (Vöslauer b, letzter Aufruf 12.03.14).

Im Untermenü von „Unsere Quelle“ finden sich Ausführungen zu den ökologisch nachhaltigen Bemühungen von Vöslauer. Die soziale Dimension wird hier außen vor gelassen. Weiters findet sich ein Link zum aktuellen Nachhaltigkeitsbericht, der später noch diskutiert werden soll. Der Link funktionierte zum Aufrufzeitpunkt leider nicht. (vgl. Vöslauer c, letzter Aufruf 12.03.14). Ein wenig versteckt gelangt man über den Menüpunkt „Produkte“ zum Untermenü „Download-Center“, in dem auf Berichte und Zertifizierungen hingewiesen wird. Hier sind nicht nur die aktuellen Nachhaltigkeitsberichte verfügbar, sondern auch mehrere erworbene Zertifikate zur Lebensmittelqualität und Umweltmanagement. Zusätzlich findet sich hier ebenfalls ein „Code of Conduct“. Das soziale Engagement betreffend scheint Vöslauer vor allem im Sponsoring-Bereich tätig zu sein. Hier werden vorrangig Mode- und Lifestyle-Projekte unterstützt. Explizit genannt werden der Lifeball, die Wiener und Berliner Fashionweek sowie die Zusammenarbeit mit mehreren namhaften Kultureinrichtungen (beispielsweise die Hofreitschule oder das Kunsthistorische Museum) (vgl. Vöslauer d, letzter Aufruf 12.03.14). Der Menüpunkt „Nachhaltigkeit“

stellt die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit ins Zentrum. Vöslauer fokussiert die Auseinandersetzung mit Recycling und ist Partner des klima:aktiv Pakts 2020, der sich mit Umwelt- und Klimaschutz auseinandersetzt. Zu finden sind überdies Informationen zum ET-Recycling-Kreislauf, Kampagnen, die den Recycling-Aspekt in den Mittelpunkt stellen, sowie eine Seite mit Fragen und Antworten zu den Themen Recycling, PET und Nachhaltigkeit. Insgesamt verfestigt sich dadurch der Eindruck, dass der ökologische Aspekt von Nachhaltigkeit im Vordergrund steht (vgl. Vöslauer e, letzter Aufruf 12.03.14).

Vöslauer hat bisher fünf Nachhaltigkeitsberichte erfasst, von denen die zwei aktuellsten direkt auf der Homepage verlinkt sind (vgl. Vöslauer f, letzter Aufruf 12.03.14). Nachfolgend soll der aktuellste Bericht, nämlich jener aus dem Jahr 2012, näher betrachtet werden. Schon im Vorwort wird die Nachhaltigkeitsstrategie 2015 vorgestellt, die Kern des Berichts ist. Diese verfolgt drei konkrete Ziele: Eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 10%, ein Recyclat-Anteil von 66% bei allen Vöslauer Flaschen sowie die Reduktion der Verpackung pro Artikel um 20%. Damit wird die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit klar in den Vordergrund gestellt (vgl. Vöslauer f, S. 4). Eine nachhaltige Entwicklung betrifft nach Vöslauer sieben Bereiche: Recycling, Klimaschutz und Emissionen, Verpackung, Transport und Mobilität, Wasserschutz, Lebensqualität und Gesundheit der MitarbeiterInnen sowie gesellschaftliche Engagement. Auch hier kann man in der Anzahl der den Dimensionen zuordenbaren Zielen eine Priorisierung der ökologischen Dimension vor der sozialen Dimension herauslesen (vgl. ebenda, S. 8). Als Ziele und Maßnahmen auf MitarbeiterInnenebene werden unter Anderem eine niedrige Rate an Krankenstandstagen, wenige Arbeitsunfälle, eine Senkung der Fluktuationsrate, eine Erhöhung des Pensionsantrittsalters der MitarbeiterInnen sowie die Weiterführung des Gesundheitsprogrammes genannt (vgl. ebenda, S. 13). Vöslauers regionales und gesellschaftliches Engagement wird durch Unterstützung von Projekten wie „Waste Free Ocean“, einer Partnerschaft mit SOMA (Sozialmärkte), Unterstützung von AIDS LIFE und Life Ball sowie weiterer ausgewählter Charity Events realisiert (vgl. ebenda, S. 14).

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit wird nach innen durch Weiterbildungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen, faire Vergütung und eine Gender

Policy umgesetzt. Von 177 MitarbeiterInnen sind 44 weiblich, wobei auf der Führungsebene der BereichsleiterInnen fast 40 % weiblich sind (vgl. ebenda, S. 29). Darüber hinaus werden flexible Arbeitsmodelle betont, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, sowie Diversität und Gesundheit hochgehalten. Dies schlägt sich beispielsweise in der Beschäftigung von vier Menschen mit Behinderungen sowie Vorsorgeuntersuchungen, Förderung von gesundem Essverhalten und sportlicher Aktivität sowie einer Einbindung von Stress- und Konfliktmanagement nieder (vgl. ebenda, S. 30). Nach außen wird die soziale Nachhaltigkeit vor allem durch Geld- und Sachspenden gelebt. Der Fokus liegt auch hier auf gesundheitsfördernden Projekten, Umweltprojekten sowie Projekten, welche die Förderung von Trinkwasser beinhalten (vgl. ebenda, S. 33). Die „Grufft“ und der Verein „neunerhaus“ werden mit Sachspenden unterstützt, monetäre Unterstützung erhält beispielsweise „Waste Free Oceans“, Wasserversorgungsprojekte im Osttimor oder der Life Ball (vgl. ebenda, S. 34). Das soziale Engagement nach außen beschränkt sich also hauptsächlich auf Charity und Sponsoring.

Im Nachhaltigkeitsbericht 2012 wird darüber hinaus der Gewinn des TRIGOS (Auszeichnung für CSR) Niederösterreich 2012 Awards in der Kategorie Gesellschaft erwähnt (vgl. ebenda, S. 33). Auch mit dem ASRA wurde Vöslauer bereits mehrmals ausgezeichnet. Grundsätzlich vermitteln sowohl Nachhaltigkeitsbericht als auch Aufbereitung der Website den Eindruck, dass Nachhaltigkeit bei Vöslauer mit einem Fokus auf die ökologische Dimension betrachtet wird.

Die **Brauerei Murau** wurde 1945 gegründet und hat aktuell 180 MitarbeiterInnen. Seit 1910 wird die Brauerei genossenschaftlich geführt. Die Website ist in vier Menüpunkte gegliedert: „Das ist unser Bier“, „Natürlich anders“, „Unsere Brauwelt“, und „Das kauf ich mir“. Während „Das ist unser Bier“ hauptsächlich die vorhandene Produktpalette abbildet und „Das kauf ich mir“ ein Verweis zum Onlineshop ist, erfährt man unter „Unsere Brauwelt“ mehr über die Brauerei und die Bestrebungen der Menschen dahinter. In der Vorstellung des Unternehmens wird Bezug genommen auf die zahlreichen ökologischen Bestrebungen, die unternommen werden, und die den Brauereialltag formen. Ziel der Brauerei ist es, eine CO<sub>2</sub>-neutrale Brauerei zu werden. Auch auf bereits erhaltene Auszeichnungen wird

verwiesen; auf diese soll später noch eingegangen werden (vgl. Murauer a, letzter Aufruf 13.03.14).

Der Menüpunkt „Natürlich anders“ widmet sich gänzlich dem Thema Nachhaltigkeit. Die direkte Umgebung der Brauerei, die Region Murau in der Obersteiermark, ist eine Klimabündnisgemeinde, die sich Umweltthemen verstärkt annimmt. So ist sie Bioregion und verfolgt die „Energievision Murau“, deren vorrangiges Ziel es ist, den Bezirk Murau bis 2015 energieautark bei Wärme und Strom zu machen. Die Brauerei nimmt sich als Teil der Gemeinde wahr und verfolgt in ihren Produktionsgrundsätzen die gleichen Ziele. Die Brauerei ist überdies der erste EMAS (Eco Management and Audit Scheme) Betrieb in Österreich und hat im Unternehmen ein Umweltteam bestehend aus zwölf Umweltbeauftragten eingerichtet (vgl. Murauer b, letzter Aufruf 13.03.14). Die Online-Präsenz der Brauerei vermittelt den Eindruck, dass Nachhaltigkeit vorrangig als ökologische Nachhaltigkeit gedacht wird. Die Brauerei hat 2011 einen umfassenden Umwelt- und Nachhaltigkeitsbericht namens „Das offene Buch“ publiziert, der mit einem ASRA ausgezeichnet wurde. 2012 und 2013 gab es Aktualisierungen zu dieser Erstfassung. Die Durchsicht des offenen Buches bestätigt den Eindruck der Homepage – das Augenmerk liegt klar auf der ökologischen Dimension. Energiesparen, Klimaschutz, Reduzierung von Verpackung beziehungsweise der Einsatz von Mehrweg- statt Einwegverpackungen stehen im Mittelpunkt. Auch die angesprochenen Ziele für die Folgejahre sind hauptsächlich auf eine Ausweitung der ökologischen Bemühungen ausgelegt (vgl. Murauer c, S. 13). Einzig die Bemühungen in Richtung Gesundheitsmanagement für MitarbeiterInnen gehen in die Richtung sozialer Nachhaltigkeit nach innen (vgl. ebenda, S. 12). Darüber hinaus sollen Wertschätzung sowie zahlreiche Leistungen für die MitarbeiterInnen (Essensbons, Benzingutscheine für PendlerInnen) sowie gemeinsame Betriebsveranstaltungen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit beitragen (vgl. ebenda, S. 25). Auch der Sozialfonds, der für MitarbeiterInnen eingerichtet wurde, „welche durch Unglücksfälle in soziale Probleme kommen“ (ebenda, S. 58), kann als sozial nachhaltig „nach innen“ bezeichnet werden. Soziale Nachhaltigkeit nach außen wird durch die Unterstützung von Benefizveranstaltungen, durch die Partnerschaft mit der Lebenshilfe Murau sowie durch die Unterstützung von Pro Mente Steiermark umgesetzt (vgl. ebenda, S. 58).

Die Brauerei hat für ihre Bemühungen im ökologischen Bereich zahlreiche Preise erhalten, darunter ASRA, TRIGOS, EMAS (Europäisches Umweltmanagementsystem) und EERA (European Environmental Reporting Award) (vgl. Murauer d, letzter Aufruf 13.03.14). Dabei wurden die Preise explizit für Bemühungen in Umweltbelangen verliehen. Insofern kann die Frage nach der Gewichtung der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen relativ eindeutig beantwortet werden; hier wird das Augenmerk auf die ökologische Dimension gelegt.

Die **Bene AG** ist eine europäische Unternehmensgruppe, die sich mit der Entwicklung, Produktion und dem Vertrieb von Büromöbeln befasst. Bene ist Marktführer im Bereich Büromöbel in Österreich und auch international gut platziert. Der Unternehmenssitz befindet sich in Waidhofen an der Ybbs in Niederösterreich (vgl. Bene a, letzter Aufruf 13.03.14).

Die Menüleiste der Bene AG Homepage ist grob in drei Teile gegliedert, wobei sich der erste Teil auf die Produkte sowie Bürokonzepte und Projekte konzentriert. Der zweite Teil bietet einen Newsletter, Buchtipps, Büro-Playlists sowie Podcasts und themenspezifische Informationen an. Im dritten Teil findet sich neben einer Vorstellung der Bene Gruppe, Presse-Informationen, Jobs und Investor Relations auch ein Unterpunkt namens „Nachhaltigkeit“. Mit einem Verweis auf Zertifikate, Auszeichnungen und den aktuellen Nachhaltigkeitsbericht wird kommuniziert, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen sowohl in der Konzeption und Produktion als auch im Vertrieb eine Rolle spielt. Zudem werden die Ziele für die kommenden Geschäftsjahre definiert: Dabei finden unter Anderem die Stärkung der Chancengleichheit sowie die Umsetzung ökosozialer Innovationen Berücksichtigung. Die Unterstützung des Projekts SoPro findet keine Erwähnung (vgl. Bene b, letzter Aufruf 13.03.14).

Der Nachhaltigkeitsbericht stammt aus dem Jahr 2010/2011 und wurde auf Wunsch der MitarbeiterInnen verfasst, um die Auseinandersetzung mit allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Bereits in einer Übersicht zu Anknüpfungspunkten in der betriebsinternen Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit wird versucht, eine Priorisierung der Themen vorzunehmen. Im Rahmen von 30 Interviews wurden MitarbeiterInnen verschiedener hierarchischer Ebenen zu den

wesentlichen Aspekten der Nachhaltigkeit befragt. Dabei hat sich gezeigt, dass nachhaltige Produkte und MitarbeiterInnenthemen noch vor Umweltschutz in Produktion und Transport sowie nachhaltigen Wirtschaftsbeziehungen von höchster Relevanz sind (vgl. Bene c, S. 14f.). Als Stakeholder identifiziert Bene seine MitarbeiterInnen, KundInnen, AuftragsmittlerInnen, LieferantInnen, Investor Relations, Politik und Verwaltung, AnrainerInnen, Businessnetzwerke, JournalistInnen und Medien, Umwelt, Gesellschaft, und andere Unternehmen. MitarbeiterInnen werden aktiv in den Nachhaltigkeitsprozess eingebunden. Über das Intranet wurde das Projekt „FAIRantwortung“ an die MitarbeiterInnen kommuniziert und diese dazu angeregt, selbst Vorschläge einzubringen und die Vorschläge Anderer zu kommentieren. Das aktuelle Nachhaltigkeitsprogramm des Unternehmens versteht sich als Ergebnis dieser Anregungen (vgl. ebenda, S. 16). Die Bene AG ist überdies Mitglied des UN Global Compact und des respACT, sowie der ÖGNI (Österreichische Gesellschaft für nachhaltige Immobilienwirtschaft).

Ein besonderer Fokus des Unternehmens und gleichzeitig ein zentraler Baustein sozialer Nachhaltigkeit liegen auf der MitarbeiterInnenebene. Dies betrifft sowohl die MitarbeiterInnenstruktur und Diversität im Unternehmen, als auch den wertschätzenden Umgang mit den MitarbeiterInnen und die Möglichkeiten, die ihnen innerhalb des Unternehmens eingeräumt werden. Dem wird auch im Anstellungsverhältnis Rechnung getragen. Üblicherweise werden die MitarbeiterInnen mit einem unbefristeten Vertrag eingestellt; auch in Zeiten der Wirtschaftskrise wurde versucht, durch Umstellung auf Teilzeitmodelle möglichst viele Arbeitsplätze zu halten (vgl. ebenda, S.21f.). Auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Gesundheitsförderung sind neben den oben diskutierten Maßnahmen als sozial nachhaltig „nach innen“ zu bezeichnen. Unternehmensintern werden außerdem Weiterbildungsmaßnahmen angeboten (vgl. ebenda, S. 24f.). Der Zukunftsbaum kann ebenfalls als Aufforderung zum aktiven Engagement der MitarbeiterInnen und als Möglichkeit betrachtet werden, sich und seine Ideen einzubringen und so einen Beitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens zu leisten (vgl. S. 36f.). Als sozial nachhaltig „nach außen“ kann das regionale Engagement von Bene betrachtet werden: Spenden und Sponsoring in der Höhe von 100.000 Euro wurden 2010 geleistet. Abgesehen davon spielen auch Sachspenden oder verbilligte Möbel eine Rolle: karikative Organisationen oder

Vereine wie die Feuerwehr sollen in dieser Form unterstützt werden (vgl. ebenda, S. 34).

Insgesamt werden an die Ausführungen anschließend elf Nachhaltigkeitsziele formuliert. Jedem Ziel sind eine Kennzahl als Indikator der Veränderung sowie konkrete Maßnahmen zugeordnet. Dem Themenbereich der sozialen Nachhaltigkeit können dabei mehrere Ziele zugeordnet werden: „Chancengleichheit stärken“ (2), „Ökosoziale Innovationen umsetzen“ (5), „Soziale Gemeinschaft fördern“ (8), „Gesundheit fördern“ (9), sowie „Kommunikation über Nachhaltigkeit beleben“ (10). Die Kennzahl für das Ziel „Chancengleichheit stärken“ lautet „Frauenanteil in Führungspositionen“, die dazugehörige Maßnahme zur Umsetzung ist die Einrichtung einer Projektgruppe, die sich mit der Verbesserung der Gender Diversity bei Bene auseinandersetzt. Die Kennzahl für das Ziel „Ökosoziale Innovationen umsetzen“ war zum Erscheinungsdatum noch nicht festgelegt, als Maßnahme wurde der Aufbau des Zukunftsbaums als Plattform für Vorschläge zu ökosozialen Innovationen genannt. Für das Ziel „Soziale Gemeinschaft fördern“ wurde die Anzahl der gemeinschaftlichen Aktivitäten als Kennzahl ausgewählt. Dieser Kennzahl wurden mehrere Maßnahmen zugeordnet; unter anderem die Organisation von regelmäßig stattfindenden gemeinsamen Aktivitäten, die Veranstaltung eines Familientages oder das Feiern gemeinsamer Erfolge. „Gesundheit fördern“ soll durch die krankheitsbedingten Ausfalltage der MitarbeiterInnen gemessen werden. Maßnahmen dazu sind unter anderem eine Zertifizierung des bestehenden Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystems und ein Pilotprojekt zu täglichen Büro-Bewegungsübungen. Zur Belebung der Kommunikation über Nachhaltigkeit wird die Rücklaufquote des Nachhaltigkeitsberichts eingesetzt. Die Maßnahmen zur Umsetzung umfassen eine prominenteren Platzierung von Nachhaltigkeitsthemen auf der Bene Website, die Aussendung von Newslettern und die Platzierung der Thematik auf der Intranet-Startseite sowie die Erstellung und Publizierung des Nachhaltigkeitsberichts (vgl. ebenda, S. 74ff.). Die Unterstützung des Projekts SoPro findet auch im Nachhaltigkeitsbericht keine Erwähnung.

Zur Gewichtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen ist zu sagen, dass das Verhältnis ausgewogen zu sein scheint. Durch die Einrichtung des Zukunftsbaums und die vielfachen Ermutigungen zur Beteiligung jedes/jeder Einzelnen ist bezogen

auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit eine positive Entwicklungstendenz gegeben. Der durch den Webauftritt gewonnene Eindruck wurde durch ein Interview mit dem Umweltmanager der Bene AG überprüft. Dieser revidiert das überaus positive Bild im Gespräch. Die Ergebnisse werden später im vierten Kapitel dargelegt.

Die **Ricoh Austria GmbH** ist ein Tochterunternehmen der Ricoh Company, Ltd. und hat in Österreich 8 Niederlassungen. Die Geschäftsfelder umfassen Hard- und Softwarelösungen für die digitale Bürokommunikation, Druck- und Dokumentmanagement sowie Service- und Supportdienstleistungen. Der Verwaltungssitz in Österreich befindet sich in Wien; in Österreich werden 350 MitarbeiterInnen beschäftigt (vgl. Ricoh a, S.1f.).

Bereits auf der Hauptseite der Homepage finden sich zwei Verweise auf Nachhaltigkeitsthemen. Einerseits wird im Header neben Produkt- und Serviceinformationen auch ein Link zu „Über Ricoh- Soziale Verantwortung, Umwelt, News und mehr“ implementiert, andererseits findet man am Seitenende vier Linkspalten, die sich thematisch in „Produkte“, „Solutions & Software“, „Umwelt“ und „Über Ricoh“ gliedern. Folgt man dem erstgenannten Link, gelangt man zu einer Übersicht über weiterführende Informationen zu Ricoh Austria, Ricoh Europe und Ricoh Global. Unter Ricoh Europe wird einerseits auf Sponsoringaktivitäten, andererseits auf Grundsätze und Werte verwiesen, wobei dabei schon in der Kurzbeschreibung explizit Umwelt, Nachhaltigkeit, Artenvielfalt und soziale Verantwortung genannt werden. Zusätzlich wird auf Links zum Thema „Umwelt“ und „Soziale Verantwortung des Unternehmens“ verwiesen. Der Menüpunkt „Soziale Verantwortung des Unternehmens“ führt zu weiteren Unterpunkten. Es wird auf den Nachhaltigkeitsbericht, die Beachtung der CSR-Grundsätze, die allgemeinen Grundsätze, die MitarbeiterInnen, die Gesellschaft und CSR Ricoh Austria verwiesen (vgl. Ricoh b, letzter Aufruf 15.03.14).

Betonung findet vor allem die Ganzheitlichkeit des Nachhaltigkeitskonzepts, welches schon auf den Unternehmensgründer Kiyoshi Ichimura zurückgeht. „Für uns ist Nachhaltigkeit die Entwicklung eines Geschäftsmodells, das allen Interessengruppen für die Zukunft dauerhafte Wertschöpfung bieten wird und sich nicht nur auf die

Kontrolle unserer Auswirkungen auf die Umwelt beschränkt“, heißt es im Wortlaut (ebenda, letzter Aufruf 15.03.14). Um der Ganzheitlichkeit des Betriebes Rechnung zu tragen, wird auf die Verschränkung der drei P's verwiesen: Personen, Profit und Planet. Es geht also darum, unter Berücksichtigung der sozialen Verantwortung des Unternehmens und des Umweltschutzes beziehungsweise der Umwelterhaltung, nachhaltige Geschäftsergebnisse zu erwirtschaften (vgl. ebenda, letzter Aufruf 15.03.14).

Den gesamten CSR-Aktivitäten des Unternehmens liegt eine CSR-Charta zugrunde, zusätzlich gibt es einen Verhaltenskodex, der für alle Mitglieder sämtlicher hierarchischer Ebenen gilt. Die CSR-Charta legt elf Prinzipien fest, welche die Integrität des Unternehmens, die Harmonie mit der Umwelt und der Gesellschaft sowie den respektvollen Umgang mit den MitarbeiterInnen umfassen. Neben der Ablehnung jeglicher Form von Menschenrechtsverletzung wird auf die Toleranz gegenüber den verschiedenen Kulturen und auf das aktive gesellschaftliche Engagement eingegangen (vgl. Ricoh c, S. 2). Zusätzlich wird schon im Vorwort zum Verhaltenskodex (Code of Conduct) festgehalten, dass sich die CSR-Ansprüche des Unternehmens nicht nur nach innen richten, sondern auch an weite Teile der supply chain (vgl. Ricoh d, Message from the CEO). Neben Grundeinstellungen für die MitarbeiterInnen (Empathievermögen, hohe moralische und ethische Standards, Respekt) und des Unternehmens gegenüber den MitarbeiterInnen werden die Grundthematiken der CSR-Charta detaillierter ausgeführt. „Respect for people“ wird konkretisiert durch drei Handlungsrichtlinien: Die Ablehnung von Diskriminierung, den Schutz des Persönlichkeitsrechts sowie die Einhaltung arbeitsrechtlicher Bestimmungen (vgl. ebenda, S. 18). „Harmony with society“ wird spezifiziert in der aktiven Teilnahme an Initiativen, die dem lokalen Unternehmensumfeld förderlich sind sowie die Einrichtung eines Bewusstseins innerhalb des Unternehmens, das die Wichtigkeit von gesellschaftlichem Engagement wahrnimmt und in Handlungsmuster implementiert (vgl. ebenda, S. 19). Ein harmonievolles Auskommen mit der Gesellschaft verlangt überdies Respekt für die lokale Kultur und damit verbundene Traditionen und Praktiken. Die Vermittlung dieser Grundwerte an die Unternehmensumgebung ist zu diesem Zweck wichtig – dazu zählt auch die Erstellung von Berichten, die nach außen kommuniziert werden (vgl. ebenda, S. 20). Soziale Nachhaltigkeit nach innen richtet sich an die MitarbeiterInnen. Sie erfahren

Förderung, indem ihnen der Raum zur persönlichen Weiterentwicklung eingeräumt wird und eine Kultur des Lernens und des Austausches gelebt wird. Plattformen rufen zum Dialog auf und die MitarbeiterInnen werden bei der Überprüfung von Managementstrategien und -prozessen miteinbezogen. Zusätzlich haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, im Rahmen ihrer Arbeitszeit bei gemeinnützigen Projekten im Unternehmensumfeld mitzuwirken (vgl. Ricoh e, letzter Aufruf 15.03.14). Letzteres Engagement kann gleichzeitig auch als sozial nachhaltig nach außen bezeichnet werden. Zusätzlich wird eine Differenzierung zwischen aktivem, persönlichen Engagement und finanzieller Unterstützung vorgenommen: „Wir finanzieren auch zahlreiche Projekte, doch die Einbeziehung und aktive Mitwirkung unserer Mitarbeiter hat einen stärkeren Einfluss auf die lokale Gemeinschaft, als dies Finanzspritzen allein erreichen könnten“ (Ricoh f, letzter Aufruf 15.03.14).

2013 verfasste Ricoh Europe seinen dritten Nachhaltigkeitsbericht, der Aktivitäten in Europa, dem Nahen Osten und Afrika abdeckt. Der Bericht betont bereits einleitend, dass die Kernkompetenz eines Unternehmens seine MitarbeiterInnen sind und diese maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen (vgl. Ricoh g, S. 3). Zu diesem Zweck gibt es zahlreiche Möglichkeiten für MitarbeiterInnen, sich zu engagieren und sich weiterzubilden. Mit der „Ricoh Academy“ ist es den MitarbeiterInnen möglich, Zusatzzertifizierungen zu erhalten und entweder online oder im Rahmen von „Klassen“ Trainings zu absolvieren. Zusätzlich gibt es Vorsorgeleistungen im Gesundheitsbereich sowie Vergünstigungen im Fitness- und Transportbereich (vgl. ebenda, S. 28ff.). Die Umsetzung von sozialer Nachhaltigkeit nach außen ist fokussiert auf drei Bereiche: Die Erziehung der nächsten Generation, Community development sowie die globale Erhaltung unserer Umwelt. Sowohl durch Geld-, als auch durch Sachspenden und den persönlichen Einsatz von Ricoh MitarbeiterInnen wurden zahlreiche Projekte unterstützt. Die Bandbreite reicht dabei von der Begrünung eines Spielplatzes über Reinigungsaktionen eines Waldes bis zur Volontärsarbeit bei lokalen Sozialprojekten (vgl. ebenda, S. 36ff.). Ricoh hat außerdem bereits zahlreiche Auszeichnungen für seine Bemühungen erhalten. Dazu zählen unter Anderem eine Listung unter den „Global 100“, also den 100 nachhaltigsten Unternehmen weltweit, das Prädikat „Recognised for Excellence“ durch die EFQM (European Foundation for Quality Management) und das Ranking „prime“ durch oekom (vgl. ebenda, S. 9). Zur Gewichtung der Bemühungen um ein

nachhaltiges Unternehmen bleibt zu sagen, dass sowohl die Auseinandersetzung mit der Umwelt als auch die Berücksichtigung der MitarbeiterInnen und der Gesellschaft große Aufmerksamkeit erfährt. Die Priorisierung der MitarbeiterInnen als wichtigste Ressource und Kernelement des Unternehmens lassen darauf schließen, dass soziale Belange für Ricoh von größter Wichtigkeit sind. Hervorzuheben ist auch, dass nicht nur finanzielle Hilfe geleistet wird, sondern die MitarbeiterInnen überdies dazu motiviert und angehalten werden, selbst aktiv zu werden und einen Teil ihrer Arbeitszeit für soziale Projekte zu nutzen. In Bezug auf Kooperationen in Österreich wird beispielhaft das Kinderhilfswerk genannt. Eine Erwähnung des Projekts SoPro konnte im Webauftreten nicht gefunden werden.

Die **Druckerei Janetschek** GmbH ist ein Familienbetrieb, der seit 100 Jahren Bücher und andere Druckwerke produziert. Der Firmensitz ist im Waldviertel, aktuell beschäftigt das Unternehmen 47 MitarbeiterInnen. Der Slogan der Firma lautet „Die Umwelt beeindruckt“, was ein nachhaltiges Interesse vermuten lässt.

Die Website der Druckerei erscheint übersichtlich und besteht aus fünf Dropdown-Menüs: „janetschek“, „drucktschek“, „ökotschek“, „infotschek“, und „tschekpoint“. Unter „ökotschek“ finden sich zahlreiche Informationen zu Bemühungen um ein ökologisch nachhaltiges Wirtschaften der Firma. Auf soziale Nachhaltigkeit wird ausschließlich in einer kurzen Einleitung hingewiesen – man fühlt sich diesbezüglich hauptsächlich nach innen, also den MitarbeiterInnen gegenüber verpflichtet. Unter „ökotschek“ und im News-Bereich findet sich ein Hinweis auf den aktuellen Nachhaltigkeitsbericht sowie eine Umwelterklärung (vgl. Janetschek a, letzter Aufruf 15.03.14). Auch im Nachhaltigkeitsbericht dominiert die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit. Auf zwei von etwa fünfzig Seiten wird auf die soziale Verantwortung des Unternehmens eingegangen. Betont wird hier, dass den MitarbeiterInnen ein sicherer Arbeitsplatz und eine faire Entlohnung geboten werden. Zusätzlich ist die Frauenquote des Betriebs mit 38% überdurchschnittlich hoch. Neben flexiblen Arbeitszeiten, die Berufs- und Privatleben vereinbar machen sollen, wird auch auf Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten verwiesen. Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit nach außen werden Sponsoring-Aktivitäten sowie Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen genannt. Als Beispiel wird die Partnerschaft mit dem Sozialprojekt Mühlenhof genannt, welches sich mit der Wiedereingliederung von

Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt beschäftigt (vgl. Janetschek b, S. 17ff.). Die Druckerei ist 2009 in der Kategorie „Ökologie“ mit dem TRIGOS-Award ausgezeichnet worden. Die Gewichtung liegt insgesamt eher auf der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit. Die Kooperation mit SoPro findet auf der Website gegenwärtig keine Erwähnung.

Die **Variotherm** Heizsysteme GmbH ist ein 1979 gegründetes, österreichisches Unternehmen, das ökologisch-ökonomische Flächenheiz- und Kühlsysteme erzeugt und vertreibt. Der Firmensitz befindet sich in Leobersdorf; das Unternehmen beschäftigt aktuell 32 MitarbeiterInnen, wobei 11 davon weiblich sind (Stand 2013).

Die Homepage ist übersichtlich gestaltet, wobei von den fünf verfügbaren Menüpunkten einer Informationen zur Nachhaltigkeitsaktivität anbietet. Zusätzlich ist schon auf der Hauptseite ein Link zum Nachhaltigkeitsbericht zu finden. Abgesehen vom Verweis auf den Nachhaltigkeitsbericht finden sich wenige direkte Informationen zu derartig ausgerichteten Aktivitäten. Eine Art Cluster symbolisiert die Werte des Unternehmens, wo unter Anderem auch „Natur“ und „Menschen“ genannt werden (vgl. Variotherm a, letzter Aufruf 16.03.14). Zusätzlich zum Nachhaltigkeitsbericht ist ein Nachhaltigkeitsmagazin („P:UR“) zum Download angeboten. Der Nachhaltigkeitsbericht ist in Struktur und Aufbau an der Global Reporting Initiative (GRI) angelehnt; das Magazin ist an die Stakeholder gerichtet und soll in kurzer, übersichtlicher Form über die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens berichten. Anders als die bereits untersuchten Unternehmen findet das Projekt SoPro bei Variotherm im Nachhaltigkeitsbericht bereits im Vorwort des Geschäftsführers Erwähnung (vgl. Variotherm b, S. 3). Zur systematischen Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Unternehmen wurde das „P:UR“-Team ins Leben gerufen, das sich, freiwillig gebildet, über jeweilige Abteilungen hinweg mit Fragen, Visionen und Umsetzungsmöglichkeiten von Nachhaltigkeit im Unternehmen beschäftigt. Die Auseinandersetzung mit der Implementierung von Nachhaltigkeit in den Unternehmensalltag stellt für Variotherm eine Systematisierung bereits vorhandener Ansätze dar. Zu diesem Zweck wurde ein Nachhaltigkeitsprogramm erstellt, welches für die drei Bereiche „Ökologie/Umwelt“, „Soziales/Gesellschaft“ und „Ökonomie/Wirtschaft“ jeweils Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen listet, die zusätzlich mit den Umsetzungsverantwortlichen und einem Umsetzungszeitraum

versehen werden. Die Ziele im Bereich „Soziales/Gesellschaft“ sind die Bewusstseinsbildung der MitarbeiterInnen, die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft und die Gesundheitsförderung der MitarbeiterInnen. Zur Bewusstseinsbildung soll eine Medienbibliothek eingerichtet werden, Video- und Kinoabende stattfinden, die entsprechende Dokumentationen zeigen, und Nachhaltigkeit als fixer Bestandteil beim Treffen der GruppenleiterInnen festgesetzt werden. Darüber hinaus sollen soziale Projekte geplant und umgesetzt werden – als Beispiele werden Spenden oder der Einbau einer Heizung bei einem Sozialfall genannt. Die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft wird durch eine Kooperation mit der HTL Pinkafeld beziehungsweise Wiener Neustadt realisiert, die Gesundheitsförderung durch ein Bewusstseinstraining zum Thema „heben und tragen“ sowie eine ganzheitliche Gesundenuntersuchung, die über die Standarduntersuchung hinaus geht (vgl. ebenda, S. 11).

Etwa ein Drittel der MitarbeiterInnen ist weiblich, die Fluktuationsrate liegt bei weniger als zehn Prozent und ist als niedrig einzustufen. Zusätzlich bietet Variotherm den MitarbeiterInnen verschiedene betriebliche Leistungen, die das Arbeitsumfeld aufwerten sollen. Dazu zählen unter anderem zwei halbe Urlaubstage zu den Weihnachtsfeiertagen extra, tägliche Smoothies, monatliche Massagen, nachhaltige Ausstattung der Kaffeeküchen, Bio-Obstkisten, flexible Arbeitszeitmodelle, die Aufteilung eines Teils des Gewinns nach einem fixen Schlüssel unter den MitarbeiterInnen, zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten sowie den Epladit-Kübel, der eingerichtet wurde, um den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu geben, anonym Probleme und Kritikpunkte anzusprechen (vgl. ebenda, S. 17f.). Diese mitarbeiterspezifischen Maßnahmen wirken sozial nachhaltig nach innen. Sozial nachhaltig nach außen ist neben Spenden-/Sponsoring-Aktivitäten die Kooperation mit SoPro: Es werden aus eigenen und fremden Reststoffen Werbe-USB-Sticks produziert (vgl. ebenda, S. 3). Insgesamt richtet sich das Programm zur sozialen Nachhaltigkeit verstärkt nach innen, also an die MitarbeiterInnen des Unternehmens. Bei der Gewichtung der Nachhaltigkeitsaktivität erscheint die ökologische Dimension als dem Geschäftsbereich immanent. Im persönlichen Gespräch mit der Leiterin der Abteilung Kommunikation, Abwicklung und Finanzen, die gleichzeitig CSR-Beauftragte des Unternehmens ist, konnten zusätzliche Informationen zu den Bemühungen eingeholt werden. Die soziale Nachhaltigkeit steht für das

Unternehmen im Fokus, da dort die größten Potentiale verortet werden. Die Ergebnisse des Interviews werden im vierten Kapitel intensiver behandelt.

Das Unternehmen Hafnermeister **Wittek** wurde 1994 von Günter Wittek gegründet und hat seinen Sitz in Mistelbach. Wittek ist ein Kleinbetrieb mit 5 MitarbeiterInnen. Die Geschäftsfelder des Unternehmens liegen in der Planung und Fertigung von Kachelöfen und -heizungen beziehungsweise Küchenherden inklusive Serviceleistungen, sowie im Handel mit Kaminaccessoires und Kaminöfen.

Schon auf der Startseite der Homepage findet sich ein Verweis auf eine Umweltzeichenverleihung sowie eine Ankündigung, dass die Hafnerei Wittek der erste zertifizierte Passivhaus-Handwerker-Hafnerbetrieb Österreichs ist. Zusätzlich ist ein Video verlinkt, das „Wer das Klima schützen will, kann es sich jetzt gemütlich machen“ heißt. Über diesen Link gelangt man zu einer Übersicht über fünf Videobeiträge, in denen unter anderem über Holz als Rückgrat der Energiewende und die Nachhaltigkeit von Beheizungsformen mit Holz gesprochen wird (vgl. Wittek a, letzter Aufruf 17.03.14). In der Menüleiste findet sich neben „Home“, „Konzept & Beratung“ und „Öfen & Kamine“ auch der Menüpunkt „Feuer & Geist“. Neben einem Verweis auf das erhaltene österreichische Umweltzeichen findet sich auch ein Link zum „(UN)Nachhaltigkeitsbericht 2013“. Es ist der erste Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens und soll im 3-Jahres-Takt geschrieben werden. Im Sinne der Regionalität und des nachhaltigen Wirtschaftens beschränkt das Unternehmen seinen Aktionsradius auf 50 km rund um Mistelbach und entscheidet sich für Holz statt fossilen Energieträgern (vgl. Wittek b, S. 12f.). Viele der Bemühungen um nachhaltiges Wirtschaften betreffen die ökologische Dimension – so zum Beispiel der Versuch, als Unternehmen CO<sub>2</sub>-neutral zu werden, die Auseinandersetzung mit Abfallwirtschaft oder der Versuch der Vermeidung von Verpackungsmaterial (vgl. ebenda, S. 22).

Die soziale Dimension betreffend wird auf MitarbeiterInnenebene versucht, durch die Anlernung zweier neuer Arbeitskräfte das Team zu entlasten und den Alltag stressfreier zu gestalten. Im Nachhaltigkeitsbericht wird auch auf die Teilnahme am Projekt SoPro hingewiesen. Die Kooperation soll zukünftig fortgesetzt werden (vgl. ebenda, S.25). Insgesamt richtet sich die Auseinandersetzung mit der sozialen

Dimension der Nachhaltigkeit vor allem nach innen – also auf die MitarbeiterInnen. Die Gewichtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen geht verstärkt in Richtung der ökologischen Dimension.

Das Unternehmen **CUITEC** Großküchentechnik wurde 2000 gegründet und beschäftigt aktuell 9 MitarbeiterInnen. Die Geschäftsfelder umfassen Beratung, Vertrieb und die technische Instandhaltung von Großküchengeräten, wobei das Unternehmen seinen Aufgabenbereich von der Beratung bis hin zur Entsorgung wahrnimmt. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit nahm, wie beispielsweise auch bei der Variotherm GmbH, in der Teilnahme am Projekt „Erfolg mit FAIRantwortung“ seinen Ursprung (vgl. Cuitec a, S. 5f.).

Auf der Homepage des Unternehmens findet sich ein direkter Verweis zum aktuellen Nachhaltigkeitsbericht. Darüber hinaus gibt es unter dem Menüpunkt „Panorama“ Informationen zu Sponsoring-Aktivitäten, sowie Informationen zum Leitbild des Unternehmens, zum kontrollierten Wachstum und zur Unterstützung von sozialen Projekten unter dem Menüpunkt „Über Uns“. Aus dem Leitbild geht hervor, dass Cuitec sich selbst als kunden-, unternehmens-, umwelt-, lösungs-, und teamorientiert betrachtet. Die Verantwortung gegenüber der Natur und den involvierten Menschen steht im Mittelpunkt. Die Unterstützung von sozialen Projekten findet jährlich im Form einer Weihnachtsaktion statt, bei der vorwiegend Kinder- und Behindertenheimen in Form von Sachspenden (Küchengeräte) geholfen wird. Wie in der Übersicht der Sponsoring-Aktivitäten ersichtlich, wurden in diesem Rahmen unter Anderem die Integrationswerkstätte Ternitz, die Caritas, die Behindertenhilfe Oberrohrbach sowie die Gruft unterstützt.

Im Nachhaltigkeitsbericht wird die Cuitec Nachhaltigkeitsstrategie 2020 vorgestellt. Sie umfasst kurz-, mittel-, und langfristige Ziele und Projekte und soll MitarbeiterInnen und andere Stakeholder einladen, sich an der Umsetzung zu beteiligen. Die Nachhaltigkeitsstrategie setzt in den Bereichen „Energie“, „Rohstoffe“, „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, „Stakeholder“ und „Sozialengagement“ an. Zu jedem Bereich wurden Ziele formuliert, denen konkrete Maßnahmen und zeitliche Rahmen zugeordnet sind (vgl. Cuitec a, S. 9ff.). Während die ersten beiden Felder der ökologischen Dimension zuzuordnen sind, betreffen die letzteren drei Felder die

soziale Dimension. Dabei geht der Bereich der MitarbeiterInnen nach innen, der Bereich der Stakeholder und des Sozialengagements nach außen. Für die MitarbeiterInnen sind umfassende Angebote im Bereich der Personalentwicklung, der Gesundheit, des Arbeitsklimas, des Teambuildings, der aktiven Mitgestaltung sowie der Anerkennung angesetzt. Konkrete Maßnahmen aus diesem Angebot sind fachliche Weiterbildungen, die Einrichtung einer Firmenbibliothek, Vorträge und Seminare zu unterschiedlichen Themenbereichen (beispielsweise Nachhaltigkeit, Ernährung, Sicherheit und Arbeitsschutz), die Einrichtung von Kreativ-/Ruhe-/Freizeiträumen, die teilweise Flexibilisierung der Arbeitszeit, die Einrichtung einer Ideenbox inklusive Prämierung sowie die Einrichtung eines Cuitec-Awards, mit dem langjährige MitarbeiterInnen ausgezeichnet werden (vgl. ebenda, S. 20ff.). Die Einbeziehung anderer Stakeholdergruppen erfolgt über den Newsletter, die Abhaltung von Roundtables sowie über die Veranstaltung eines Sommerfestes. Zusätzlich kommen für MitarbeiterInnen, LieferantInnen und KundInnen Fragebögen zum Einsatz (vgl. ebenda, S. 24ff.). Das Sozialengagement des Unternehmens versteht sich nicht nur als Spenden- und Sponsoring-Aktivität sondern auch als Möglichkeit für die MitarbeiterInnen, selbst aktiv zu werden. Die Firmenbekleidung des Unternehmens wird von einer Integrationswerkstätte produziert, jährlich findet eine bereits angesprochene Weihnachtsaktion statt. Zusätzlich wird ein Schulsportprojekt unterstützt und es sind weitere Kooperationen mit dem zweiten und dritten Arbeitsmarkt angedacht. Im Rahmen der „social team days“ soll mindestens die Hälfte der MitarbeiterInnen aktiv werden und bei der Umsetzung eines Sozialprojekts mitarbeiten (vgl. ebenda, S. 28ff.). Eine Zusammenarbeit mit dem Projekt SoPro wird nicht genannt. Was die Gewichtung der Bemühungen um Nachhaltigkeit betrifft, so ist der Einsatz in ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimension als ausgewogen zu beschreiben.

Die **Spreitzer Bau** GmbH geht zurück ins Jahr 1963, als Heinrich Spreitzer das Unternehmen mit 15 MitarbeiterInnen ohne Maschinen oder Fuhrpark von einem Maurermeister übernahm. Die Geschäftsfelder des Betriebs wurden im Zeitverlauf erweitert. Mit dem Slogan „Ihr Partner vom Keller bis zum Dach“ werden mittlerweile neben Baumeister-, Dachdecker-, und Zimmererarbeiten auch ein Baumarkt und Transportbeton angeboten. Gegenwärtig hat das Unternehmen etwa 50 MitarbeiterInnen und konzentriert sich auf den regionalen Markt rund um das

Mostviertel. Zusätzlich bemüht Spreitzer sich um ein ökologisch verträgliches Angebot für die Kunden (vgl. Spreitzer a, letzter Aufruf 17.03.14).

Die Homepage hat wenige Verweise auf ein konkretes Nachhaltigkeitsprogramm, auch ist kein Nachhaltigkeitsbericht zu finden. Was die soziale Nachhaltigkeit betrifft, wird im Leitbild des Unternehmens die Bedeutung der MitarbeiterInnen hervorgehoben. Ausbildung und Arbeitsumfeld des Personals sind für das Unternehmen von zentraler Bedeutung (vgl. ebenda, letzter Aufruf 17.03.14). Unter dem Menüpunkt „Bau auf Spreitzer“ ist zwar in sechs Absätzen dargestellt, dass Nachhaltigkeit sowohl ökologisch als auch sozial eine große Rolle für das Unternehmen spielt, allerdings werden keine konkreten Initiativen oder umgesetzte Maßnahmen genannt (vgl. Spreitzer b, letzter Aufruf 17.03.14). Der Menü-Unterpunkt „Soziales“ weist auf eine World-Vision-Patenschaft, die Veranstaltung einer Kinder-Baustelle sowie auf die Unterstützung des Vereins Agyl hin (vgl. Spreitzer c, letzter Aufruf 17.03.14).

Das Unternehmen ist seit dem Jahr 2006 Mitglied des Vereins RespACT und versteht unter CSR einen verantwortungsvollen Umgang mit Ökologie, MitarbeiterInnen, Markt, gesellschaftlicher Verantwortung sowie Unternehmensführung. Die Wertschätzung, Gemeinschaft und Weiterbildung der MitarbeiterInnen ist Spreitzer deswegen besonders wichtig, weil sie als größtes Potential des Unternehmens verstanden werden. Die gesellschaftliche Verantwortung – also die soziale Nachhaltigkeit nach außen – wird unter Anderem umgesetzt durch den öffentlichen Zugang zur Zirbenstube, wo Weiterbildungen oder Veranstaltungen abgehalten werden können (vgl. Spreitzer d, letzter Aufruf 17.03.14). Die Kooperation mit dem Projekt SoPro wird auf der Homepage nicht erwähnt. Detailliertere Informationen erschlossen sich aus einem persönlichen Gespräch mit der Verantwortlichen für Geschäftsführung, Marketing und CSR. Die Ergebnisse des Interviews finden sich im vierten Kapitel wieder.

Die **Stöcklin** GmbH ist ein in Guntramsdorf ansässiges Unternehmen, dessen Geschäftsfelder Tor-, Verlade-, und Fördertechnik umfassen. Dabei deckt das Unternehmen sowohl Planung, Verkauf und Montage als auch Wartung, Reparatur und gesetzliche Überprüfungen ab. Das Unternehmen hat aktuell 32

MitarbeiterInnen, die einen Kundenkreis in ganz Österreich und in angrenzenden Regionen betreuen (vgl. Stöcklin a, letzter Aufruf 18.03.14).

Im Hauptmenü der Homepage sind zwei Menüpunkte interessant für Informationen rund um die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit: „Green Solutions“ und „Unternehmen“. „Green Solutions“, also grüne Lösungen, sind Ausdruck des Bestrebens des Unternehmens, die ökologische und ökonomische Dimensionen zu vereinen und ihre Logistikprozesse „in Richtung Öko- und Energieeffizienz“ (Stöcklin b, letzter Aufruf 18.03.14) zu optimieren. Der Menüpunkt „Unternehmen“ führt unter anderem zu den Unterpunkten „Geschäftsleitung“, „Mitarbeiter“, „Ideologie“ und „CSR“. Der geschäftsführende Gesellschafter Rudolf Fuchs stellt in einer Grundsatzerklärung die Sicherheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt der Bemühungen. Zusätzlich spielt die Rücksichtnahme auf die Umwelt eine wichtige Rolle (vgl. Stöcklin c, letzter Aufruf 18.03.14). Die MitarbeiterInnen werden als Aushängeschild des Unternehmens und als treibender Erfolgsfaktor wahrgenommen, weshalb regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen und gemeinschaftsbildende Aktivitäten stattfinden (vgl. Stöcklin d, letzter Aufruf 18.03.14). Im Menüpunkt „CSR“ kommt zwar ein Nachhaltigkeitsbericht zur Sprache, es findet sich allerdings kein Verweis oder Link. Zusätzlich werden mehrere Kooperationen des Unternehmens vorgestellt. Dabei leistet Stöcklin nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern gibt beispielsweise jugendlichen Mädchen aus schwierigen familiären Verhältnissen die Möglichkeit, erste Erfahrungen am Arbeitsplatz zu sammeln. Daneben gibt es Kooperationen mit der Kinderkrebshilfe, dem Pakt für Lehrlinge und einen Verweis auf die Mitgliedschaft bei respACT (vgl. Stöcklin e, letzter Aufruf 18.03.14). Sozial nachhaltig wird nach innen und nach außen gehandelt; die Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen erscheint ausgeglichen.

### *3.1.2. Resümee*

Insgesamt ist zu erkennen, dass viele der betrachteten Unternehmen soziale Nachhaltigkeit fokussiert nach innen leben. Zusätzlich muss man sich bei der Auseinandersetzung mit sozialer Nachhaltigkeit immer fragen, in welcher Form die Gesellschaft unterstützt wird – wird gespendet und gesponsert oder noch darüber hinausgehend gehandelt? Grundsätzlich positiv zu bewerten ist die Tatsache, dass

die meisten der analysierten Unternehmen sich bereits mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen und größtenteils Nachhaltigkeitsberichte erstellen. Auf den meisten Homepages ist das Thema nicht versteckt, sondern auf der Startseite dargestellt oder verlinkt zu finden und dadurch sehr präsent vertreten. Auffällig ist, dass viele der Unternehmen, die das Projekt SoPro unterstützen, dies in ihrem Webauftritt nicht implementieren und auch in den Nachhaltigkeitsberichten nicht erwähnen. Zu erklären ist dies hauptsächlich dadurch, dass die meisten Beratungen und Kooperationen mit SoPro im letzten Jahr stattgefunden haben und daher noch keinen Eingang in Nachhaltigkeitsberichte, die davor erschienen sind, gefunden haben. Was die Gewichtung von ökologischer und sozialer Dimension betrifft, so erscheint soziale Nachhaltigkeit zunehmend an Popularität zu gewinnen, auch wenn der Fokus vielfach auf der Innenperspektive liegt. Die drei geführten Interviews haben gezeigt, dass die Informationen, die online zu finden sind, teilweise noch vertieft werden konnten, beziehungsweise in einem Fall das sehr positiv gezeichnete Bild revidiert werden konnte. Auf die Ergebnisse soll im folgenden vierten Kapitel näher eingegangen werden.

Die steigende ‚Popularität‘ der Nachhaltigkeitsthematik, die sich auch in den Webauftritten der untersuchten Unternehmen widerspiegelt, lässt die Frage offen, ob tatsächlich das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung gewinnt, oder ob es gegenwärtig verstärkt zu einer Zur-Schau-Stellung von CSR-Aktivitäten kommt. Es bleibt weiterhin zu bedenken, dass jedes Unternehmen Teil des Wirtschaftssystems ist, das mit dem Medium Geld kommuniziert, und das, um am Markt beziehungsweise im Wettbewerb bestehen zu können, Profit erwirtschaften und sich im Wettbewerb mit konkurrierenden Unternehmen messen muss. Es wäre angesichts dessen ein Irrglaube, ökonomisches Denken und soziales Handeln in diesem Zusammenhang voneinander trennen zu wollen. CSR wird vor allem bei multinationalen Unternehmen oft als strategisches Element eingesetzt, von dem man sich einen Wettbewerbsvorteil erwartet. Weber sieht in dieser Möglichkeit zur Instrumentalisierung auch den Grund für das Festhalten an der Freiwilligkeit von CSR-Maßnahmen verortet: Das Unternehmen kann selbst entscheiden, welche Maßnahmen und welches Ausmaß an Maßnahmen es für richtig und angebracht hält. Standardisierte und rechtlich verankerte CSR-Normen werden beispielsweise von der Industriellenvereinigung dezidiert abgelehnt (vgl. Weber 2011, S. 383ff.).

Hiss stellt in einer auf Deutschland bezogenen Untersuchung fest, dass sich ein Wandel von impliziten, bindenden CSR-Standards hin zu expliziten, freiwilligen CSR-Maßnahmen vollzieht (vgl. Hiss 2009). Durch eine Abkehr von impliziten CSR-Standards wurde die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöht; die Unternehmen orientieren sich zunehmend an ihren Shareholdern. Die expliziten, freiwilligen CSR-Maßnahmen können als Überbleibsel der ehemals impliziten Standards gedeutet werden – sie werden jedoch als großzügiges Engagement der Unternehmen kommuniziert (vgl. ebenda, S. 438). Ziel der Interviews ist es auch, herauszufinden, inwiefern Maßnahmen im CSR-Bereich an ihren Kosten gemessen werden beziehungsweise inwieweit der Umfang von CSR-Maßnahmen budgetär eingeschränkt ist, und welcher Antrieb hinter den Bemühungen im CSR-Bereich steht. Darüber hinaus soll die Rolle der Unternehmensgröße aufgegriffen werden. Hat ein größeres Unternehmen mehr Möglichkeiten sich zu engagieren oder gibt es Vorteile für kleinere Unternehmen?

Abschließend soll versucht werden, in tabellarischer Form eine Übersicht über die gewonnenen Erkenntnisse zu geben.

<b>Unternehmen</b>	<b>Nachhaltigkeitsbericht</b>	<b>Soziale NH nach innen</b>	<b>Soziale NH nach außen</b>	<b>Fokus</b>
OMV AG	Ja	HSSE, Diversität (Förderung von Frauen), work-life-balance	Nicht nur Charity, z.B. Jugendzentrum Lybien, Hepatitis B Impfungen in Unternehmensumgebung, local communities	Mitarbeiterförderung (Frauen in technischen Berufen), local communities
Vöslauer AG	Ja	Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter, Gender Policy	Vor allem Sponsoring / Charity (Mode- und Lifestyleprojekte), auch Sachspenden für Gruft / neunerhaus	Ökologische Dimension von NH (Recycling, klima:aktiv Pakt 2020), Charity
Brauerei Murau	Ja („Das offene Buch“)	Gesundheitsmanagement für Mitarbeiter, Wertschätzung	Benefizveranstaltungen, Partnerschaft mit Lebenshilfe Murau	Ökologische Dimension von NH (Klimaschutz, „Energievision Murau“, Verpackung)
Bene AG	Ja	Einbindung der MA in den Nachhaltigkeitsprozess, Projekt „FAIRantwortung“, Diversität, Gesundheitsförderung, Weiterbildung	Regionales Engagement, Spenden (Geld- und Sachspenden), Sponsoring	Chancengleichheit stärken, ökosoziale Innovationen, Förderung der sozialen Gemeinschaft und Gesundheit (Aktualität?)
Ricoh Austria GmbH	Ja	CSR Charta, Diversität, persönliche Weiterentwicklung der MA, MA als Kernkompetenz, Weiterbildung und Gesundheitsmanagement	Initiativen im lokalen Unternehmensumfeld, Bewusstseinsbildung, Arbeitszeit für gemeinnützige Projekte, auch Sponsoring	Holistischer Ansatz, community development, Umwelterhaltung, Erziehung der nächsten Generation, Geld- und Sachspenden sowie persönlicher Einsatz

Janetschek GmbH	Ja	Sicheres Arbeitsumfeld und faire Entlohnung für MA, hoher Frauenanteil	Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen, Sponsoring	Ökologische Dimension von NH
Variotherm GmbH	Ja (zusätzlich: Nachhaltigkeitsmagazin)	Bewusstseinsbildung der MA, Gesundheitsförderung der MA, Weiterbildungsmöglichkeiten der MA	Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, Spendentätigkeit, Sponsoring	Ökologisch und sozial, verstärkt soziale NH nach innen
Wittek	Ja	Entlastung der MA durch Einstellung neuer MA	Kooperation mit SoPro	Regionalität, verstärkt ökologische Dimension von NH
CUITEC	Ja	Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, Teambuilding, Ideenbox, Cuitec-Awards	Sponsoring, Weihnachtsaktion (Unterstützung sozialer Projekte), Zusammenarbeit mit Sozialbetrieben (Firmenbekleidung), „social team days“	Nachhaltigkeitsstrategie 2020, Umwelt, Mitarbeiter und Sozialengagement (aktiv mitgestalten)
Spreitzer Bau GmbH	Nein	Wertschätzung der MA	World-Vision-Partnerschaft, Veranstaltung „Kinder-Baustelle“, Unterstützung des Vereins Agyl	Regionalität, ökologische Dimension von NH, verstärkt soziale NH nach innen
Stöcklin GmbH	Ja	Weiterbildung und gemeinschaftsbildende Maßnahmen für die MA, Sicherheit der MA	Nicht nur finanziell, auch aktive Eingliederung, Kooperation mit der Kinderkrebshilfe	Ökologisch und sozial, nicht nur Sponsoring sondern aktiver Beitrag

## 4. SOPRO: ARBEITSWEISE UND POTENTIALE

Nachfolgend soll das Projekt SoPro vorgestellt werden, das bereits mit vielen der analysierten Unternehmen zusammenarbeitet. So soll ein Bezug zu Möglichkeiten der praktischen Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit hergestellt werden. Zusätzlich soll erneut auf die Kooperation mit den oben genannten, teilnehmenden Unternehmen eingegangen werden.

### 4.1. SoPro - „soziale Ko-Produktion“

„SoPro HU-AT – Soziale Produktion für die Umwelt; Umweltschutz und Nachhaltigkeit im Zusammenwirken von Wirtschaft und Öffentlicher Hand mit Sozialbetrieben“ ist ein grenzüberschreitend arbeitendes ETZ-Projekt (Europäische Territoriale Zusammenarbeit), das sich aus einer Kooperation zwischen der Komunitas OG und dem Land NÖ (2009) entwickelt hat. Das Projekt wurde 2012 bewilligt und wird seitdem mit Projektpartnern aus Österreich und Ungarn umgesetzt. SoPro fungiert als Schnittstelle und Kommunikator zwischen Unternehmen beziehungsweise der Öffentlichen Hand, und Sozialbetrieben. Kern des Projekts ist „die Stärkung von sozialen Einrichtungen und regionalen Wirtschaftskreisläufen und die gegenseitige Wertschätzung, ganz nach dem Motto „Wertschöpfung durch Wertschätzung.“ (SoPro a, letzter Aufruf 19.03.14). Bis Juni 2014 sollen mindestens 100 nachhaltige Qualitätsprodukte und Dienstleistungen aus entsprechenden Kooperationen hervorgehen (vgl. ebenda, letzter Aufruf 19.03.14).

#### 4.1.1. *Grundsätze und Anspruch*

SoPro setzt sich, anders als der Name vielleicht vermuten lässt, nicht nur mit der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit auseinander. Es geht um eine Verbindung aller drei Dimensionen, allerdings mit einem Schwerpunkt auf sozialer Nachhaltigkeit. Es geht dabei um einen Prozess der Bewusstmachung, was soziale Nachhaltigkeit bedeuten kann, und wie sie umgesetzt werden kann. Das Projekt arbeitet nach mehreren Grundprinzipien und hat den Anspruch, bestimmte Personengruppen, die tendenziell vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen werden (Personen mit Beeinträchtigungen oder Langzeitarbeitslose) wieder zu integrieren und insgesamt nicht nur Arbeitsplätze zu schaffen, sondern auch den regionalen und sozialen

Zusammenhalt zu stärken (vgl. SoPro b, letzter Aufruf 19.03.14). Es geht um Wertschätzung, Nachhaltigkeit und Verantwortung – also um die Schaffung von sozialem Mehrwert, um nachhaltiges Wirtschaften und um ein umfassendes Umweltbewusstsein beziehungsweise die Realisierung von Potentialen auf regionaler sowie europäischer Ebene. Sozialer Mehrwert entsteht dadurch, dass SoPro in zwei Richtungen als Mittler auftritt: Es vermittelt Sozialbetriebe an den Arbeitsmarkt, wodurch eine stärkere Integration möglich ist, und es vermittelt Unternehmen die Möglichkeit, ihrer sozialen Verantwortung nachzukommen und dies bewusst nicht nur durch monetäre Unterstützung, sondern durch „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ zu tun (vgl. ebenda, letzter Aufruf 20.03.14). Zusätzlich entstehen qualitativ hochwertige Produkte, die ressourcenschonend hergestellt werden – auch durch den regionalen Faktor. Dadurch wird zusätzlich ein integraler Bestandteil zum nachhaltigen Wirtschaften geleistet. Darüber hinaus findet durch die vielfachen Beratungsleistungen und das Kooperationsangebot eine Bewusstseinsbildung statt, die mit zunehmender ‚Popularität‘ des Projekts ein breiteres Publikum für Umsetzungsmöglichkeiten sozialer Nachhaltigkeit schafft. Gesellschaftliche Chancengleichheit gewinnt dadurch an Bedeutung (vgl. ebenda, letzter Aufruf 20.03.14). Ziel ist eine soziale, ressourcenschonende und regionale Produktion.

#### *4.1.2. Arbeitsweise und teilnehmende Unternehmen*

Aktuell bietet das Projekt SoPro „kostenlose Beratungs- und Vermittlungsleistungen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, die in Zusammenarbeit mit sozialen Einrichtungen außerhalb des 1. Arbeitsmarktes entwickelt und umgesetzt werden“ (SoPro e, letzter Aufruf 20.03.14) an. Konkret erfolgt die Initiierung von Kooperationen in sieben Schritten, die bei der Bedarfsermittlung und Ideensuche beginnen und auch die Umsetzung und fortschreitende Begleitung sowie Berichterstattung einschließen. Im Zentrum stehen die Elemente der Kommunikation, Kooperation und Koordination (siehe SoPro Handbuch, S. 4). Es richtet sich an alle Personen und Organisationen, die an sozialer Produktion interessiert sind. Zusätzlich soll die Plattform als Möglichkeit zum Wissensaustausch und zur Vernetzung wahrgenommen werden. Neben öffentlichen Veranstaltungen und Grundlagenforschung zur sozialen Produktion soll zusätzlich eine Marke „Soziale Produktion“ entwickelt werden (vgl. SoPro a, letzter Aufruf 20.03.14). Zu den

Unterstützern des Projekts zählen sowohl Unternehmen, als auch Öffentliche Einrichtungen und Sozialbetriebe. Neben den bereits in der Analyse der Web-Auftritte besprochenen Unternehmen zählen unter Anderem die Volkshilfe Burgenland, kopfarbeit, die A&M Kreativfabrik, die EVN Netz NÖ GmbH sowie das Druckhaus Scharmer zu den unterstützenden Unternehmen (vgl. SoPro f, letzter Aufruf 20.03.14). Unterstützende öffentliche Einrichtungen sind unter Anderem die Gemeinden Stadtschlaining, Wörtherberg, Bernstein, Oberschützen, Sulz und Pilgersdorf sowie das Österreichische Ökologie-Institut, das Institut für Marketing und Consumer Research der WU Wien, der Bundesdachverband für soziale Unternehmen, Green Care sowie die Abteilungen Soziales, Wirtschaft, Tourismus und Technologie der niederösterreichischen Landesregierung (vgl. SoPro g, letzter Aufruf 20.03.14). Zu den unterstützenden Sozialbetrieben zählen die Lebenshilfe Niederösterreich, retextil, fairwurzelt, der Verein Sozial Aktiv, die unida services sowie das Demontage & Recycling Zentrum (vgl. SoPro h, letzter Aufruf 20.03.14).

Welche Produkte und Dienstleistungen bereits umgesetzt werden konnten, soll nachfolgend auszugsweise dargestellt werden. Eines der ersten umgesetzten Produkte aus sozialer Produktion sind Schneeschieber, die aus ausrangierten Plastik-Mülltonnen hergestellt werden. Seit 2007 wurden mehr als 13.000 Stück erzeugt (vgl. SoPro i, letzter Aufruf 20.03.14). Zwischen der Kerschner Umweltservice und Logistik GmbH und der Caritas-Mank konnte vermittelt werden, dass die Außengruppe der Caritas-Werkstatt die Areal- und Grünraumpflege des Unternehmens übernimmt. Überdies ist eine Verarbeitung alter LKW-Planen zu Taschen in Planung (vgl. SoPro j, letzter Aufruf 20.03.14). Auch die Zusammenarbeit mit der Druckerei Janetschek, die bereits vorgestellt wurde, konzentriert sich auf die Wiederverwertung von Abfällen des Arbeitsalltags, also auf einen upcycling-Prozess. Konkret wurden aus betrieblichen Farbdosen Blumenübertöpfe entworfen, sowie Einsteck-Schmetterlinge aus betrieblichen Abfall-Holzplatten (vgl. SoPro k, letzter Aufruf 20.03.14). Mehrere Ideen wurden von der Komunitas OG in Zusammenarbeit mit der Bene AG entwickelt. Auch hier ist eine Abfallverwertung zentral: Angedacht sind die Weiterverarbeitung von Plattenresten zu Zukunftsbäumen, die das Symbol für das Bene Ideenmanagement darstellen, sowie die Weiterverarbeitung von Möbel-Stoffresten, die beispielsweise in Sozialbetrieben zu Taschen, Topflappen oder ähnlichem verarbeitet werden können. Ein dritter Ansatz ist die Verwertung von

funktionstüchtigen Alt-Computern, sodass diese in Sozialprojekten wieder eingesetzt werden können (vgl. SoPro l, letzter Aufruf 20.03.14). Wie bereits in der Untersuchung der Unternehmens-Homepage erwähnt, konnte SoPro auch der Firma Variotherm als Vermittler dienlich sein. Es wurden gebrandete USB-Sticks entwickelt, die anschließend von Sozialbetrieben produziert wurden. Die USB-Sticks dienen dem Unternehmen als Werbegeschenk (vgl. SoPro m, letzter Aufruf 20.03.14). Auch für die Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH wurden gebrauchte Stoffe aufgewertet und zu nachhaltigen Produkten weiterverarbeitet. In Zusammenarbeit mit dem Sozialbetrieb SöDieB (sozialökonomische Dienstnehmerbetreuungs GmbH) werden aus gebrauchten Kakao-Jutesäcken Kakao-Taschen hergestellt, die anschließend im ‚Schoko-Laden‘ in Riegersburg vertrieben werden (vgl. SoPro n, letzter Aufruf 20.03.14).

Wie aus den genannten Best-Practice-Beispielen hervorgeht, bieten gerade die Müllverwertung und der upcycling-Gedanke zahlreiche Möglichkeiten, welche die soziale, ökologische und ökonomische Dimension gut vereinen können. Im folgenden Kapitel soll die Zusammenarbeit von SoPro mit Unternehmen genauer beleuchtet werden. Es war möglich, mit Ansprechpartnern von drei der teilnehmenden Unternehmen persönlich zu sprechen. Es handelt sich dabei um die Variotherm GmbH, die Bene AG und die Spreitzer Bau GmbH. Im Rahmen von leitfadengestützten Interviews wurden diese Unternehmen zu ihrer Zusammenarbeit mit SoPro, der Bedeutung von sozialer Nachhaltigkeit und den Potentialen des Projekts und der Zusammenarbeit befragt. Die Ergebnisse dieser Interviews sollen in die folgenden Kapitel einfließen. Der Leitfaden, der den Gesprächen zugrunde lag, ist im Anhang zu finden.

#### 4.2. Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen

Die Teilnahme am Projekt SoPro ist Anlass zur Vermutung, dass Nachhaltigkeit in den befragten Unternehmen durchaus eine Rolle spielt. Sowohl die Interviewpartnerin der Variotherm GmbH als auch die Geschäftsführende der Spreitzer Bau GmbH bestätigten diese Annahme im persönlichen Gespräch. Während die Ganzheitlichkeit des Nachhaltigkeitsbegriffes von allen drei InterviewpartnerInnen unterstrichen wird – ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit sind verbunden, und nicht getrennt voneinander zu betrachten –

wurde der soziale Faktor bei Variotherm und Spreitzer ins Zentrum gerückt. Im Mittelpunkt steht bei beiden Unternehmen der/die MitarbeiterIn, also die nach innen gerichtete Perspektive sozialer Nachhaltigkeit. „Es muss von innen nach außen gehen. Wir müssen zuerst uns gut informieren, wir müssen standfest sein, und dann soll das Feuer nach außen getragen werden und soll [Andere] entfachen“, so die CSR-Beauftragte der Variotherm GmbH. Dabei stehen Weiterbildung und Wertschätzung bei Variotherm im Vordergrund. Es geht um ein gezieltes Hinterfragen von Systematiken und Handlungsmustern, sowie eine Wertschätzung, die sich unter anderem in flexiblen Arbeitszeitmodellen und wertvoller Ernährung ausdrückt. Dabei gibt es kein ‚Pauschalprogramm‘; es wird individuell auf die/den einzelne/n MitarbeiterIn eingegangen. Auch die CSR-Verantwortliche der Spreitzer GmbH verfolgt einen ähnlichen Ansatz in ihrem Unternehmen: „Für uns ist der Mitarbeiter wichtiger als der Kunde. Wenn es dem Mitarbeiter gut geht, geht es dem Kunden automatisch gut.“ Wertschätzung spielt dabei eine große Rolle. Auch die Sensibilisierung für umweltbezogene Themen stoße bei zufriedenen MitarbeiterInnen auf offenere Ohren. Soziale Nachhaltigkeit wird als Grundpfeiler empfunden, und auch hier wird die Innenperspektive als Voraussetzung für eine funktionierende Außenperspektive angesehen.

Alle drei InterviewpartnerInnen stimmen außerdem überein, was die Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeit im Unternehmen betrifft. Nachhaltigkeit muss im Kerngeschäft eines Unternehmens verwurzelt sein und Rückhalt in der Geschäftsführung finden, ansonsten ist das Konzept größtenteils nur halbherzig umsetzbar. CSR-ManagerInnen und Umweltbeauftragte, welche im Alleingang für Nachhaltigkeit im Unternehmen zuständig sind, kämpfen mitunter gegen Windmühlen. Die Ansprechpartnerinnen der Variotherm GmbH und der Spreitzer Bau GmbH sehen das jeweils eigene Unternehmen als beispielhaft für eine derartige Verankerung. Sie bewirkt ein gewisses Selbstverständnis von Nachhaltigkeit im Unternehmen und führt dazu, dass beide Ansprechpersonen das Gefühl haben, mit dem Wort ‚Nachhaltigkeit‘ nur eine Geschäftspraktik und Grundeinstellung zu betiteln, die schon von Grund auf vorhanden war und umgesetzt wurde. Auch der Umweltmanager der Bene AG sieht vor allem ab einer gewissen Unternehmensgröße die Unterstützung der Chefetage als entscheidend an: „Unternehmen ab einer gewissen Größe funktionieren anders. Das kann nur

funktionieren, solange es einen Eigentümer gibt, der dahinter steht.“ Die Bene AG selbst, seit Ende 2006 börsennotiert, sei momentan aufgrund schwieriger wirtschaftlicher Verhältnisse und gegenwärtiger Restrukturierungen stark kostenorientiert, so der Umweltmanager. Investitionen, die eine nachhaltige Entwicklung fördern, wurden zwar 2010 noch im Rahmen eines Arbeitskreises zur Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts angedacht, später jedoch nicht weiter verfolgt. Der Umweltmanager, selbst alleinverantwortlich für Umweltbelange des Unternehmens, sieht die Verantwortung für Nachhaltigkeitsbemühungen im sozialen Bereich im Unternehmen nicht klar zugewiesen; auch eine interne beziehungsweise externe Kommunikation von Aktivitäten, die in diese Richtung gehen, beschränke sich auf ein Minimum. Sämtliche Aktivitäten, so auch die Teilnahme am Projekt SoPro, hängen am Interesse von Einzelpersonen und werden mitunter aus Eigeninteresse verfolgt: Die Abfallentsorgung der im Unternehmen häufig verarbeiteten Kompaktplatten ist kostenintensiv, die Weiterverarbeitung des Materials im Rahmen von SoPro kommt dem Unternehmen daher in gewisser Weise entgegen. „Es ist viel an Eigeninteresse. Das ist zwar ernüchternd, aber so ist es einmal“, so der Ansprechpartner der Bene AG.

#### 4.3. Potentiale von SoPro

Neben Einstellungen zu Nachhaltigkeit und speziell sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen sowie Einschätzungen zum aktuellen Stand nachhaltiger Entwicklung wurden die GesprächspartnerInnen auch zu ihrer Zusammenarbeit mit SoPro befragt. Konkret wurde über die Motivation zur Teilnahme, die Bedeutung des Projekts sowie über mögliche zukünftige Entwicklungen gesprochen. Bei der Variotherm GmbH erfolgte der Erstkontakt über Erfolg mit FAIRantwortung (respACT). Die aus alten Mülltonnen gefertigte Schneeschaukel „hat eingeschlagen“, die Motivation, sich zu beteiligen war sofort da. Motivationsgrundlage war laut Interviewpartnerin der Variotherm GmbH „der Respekt vor den Menschen, die diese Idee haben, die zwei Märkte zu verbinden. Allein schon die Idee ist großartig, dass sich jemand in die Mitte stellt und versucht, zu verbinden.“ Auch bei der CSR-Beauftragten der Spreitzer Bau GmbH spielten die Kreativität und das Herzblut eine entscheidende Rolle. Grundlegend war, dass SoPro nicht nach dem ‚Spendensammlerprinzip‘ funktioniert, sondern sich Gedanken macht und mit Kreativität und Einsatz eine Win-Win-Situation für beide Seiten schafft. Alle

Ansprechpartner betonen den Enthusiasmus der ProjektmitarbeiterInnen, und die lobenswerte Idee, die der Sache zugrunde liegt.

Hervorgehoben wir die Bedeutung der Mittlerfunktion, die SoPro einnimmt. Gründe für die Bedeutung verortet der Umweltmanager der Bene AG in den unterschiedlichen Voraussetzungen und Erwartungshaltungen von Unternehmen und Sozialbetrieben: „Das Unternehmen hat gewisse Erwartungen, die im Geschäftsleben nicht ausgesprochen werden, der Sozialbetrieb kennt diese Erwartungen nicht. Der hat aber wieder gewisse Voraussetzungen, die das Unternehmen nicht kennt.“ Die CSR-Beauftragte der Spreitzer Bau GmbH spricht sich außerdem für eine stärkere Vernetzung aus, vielfach wisse man nicht, was Sozialbetriebe in der Umgebung überhaupt anbieten. „Die Kommunikation zu fördern und aufzuzeigen, was es für Möglichkeiten gibt“, ist für sie definitiv ein Potential des Projekts. Eine stärkere Vernetzung wäre hier von Vorteil. Mögliches Verbesserungspotential sehen die AnsprechpartnerInnen teilweise bei der organisatorischen Abwicklung; auch der zeitliche Faktor spielt dabei eine Rolle – in der Unternehmenswelt übliche Standardkommunikationen wie schriftliche Auftragsbestätigungen, Rechnungen, Preislisten könnten stellenweise optimierter aufbereitet werden. Die Kommunikation könnte zudem mehr in Richtung ‚kurz und prägnant‘ gehen.

Das Projekt stößt, auch darüber herrscht bei allen drei Ansprechpartnern Einigkeit, bei den unterschiedlichen zeitlichen Zyklen der Unternehmen und Sozialbetriebe an seine Grenzen. Während Unternehmen üblicherweise just-in-time produzieren und in ein System der Kurzfristigkeit eingebunden sind, was Produktion und Lieferung betrifft, können Sozialbetriebe sich in diesem System nicht einfinden. Der zeitliche Faktor spielt darüber hinaus auch in der grundsätzlichen Auseinandersetzung mit Initiativen zur sozialen Nachhaltigkeit eine große Rolle. „Ich glaube schon, dass der Mensch offen ist für solche Themen, nur ist im Tagesgeschäft oft keine Zeit dafür. [...] Mir würde auch mehr Austausch in die Richtung gefallen, nur ist es immer ein Zeitproblem“, so die CSR-Verantwortliche der Spreitzer Bau GmbH. Alle drei Interviewpartner sprechen sich für eine fortbestehende Zusammenarbeit mit dem Projekt aus, sofern monetäre und zeitliche Ressourcen vorhanden sind. Die gegenwärtige wirtschaftliche Situation und die üblichen Zyklen erschweren eine

großflächige Ausbreitung des Projekts allerdings. Der Umweltmanager der Bene AG sieht das Potential des Projekts in einer besseren und vielleicht sinnvollerem Beschäftigung der derzeit bestehenden Sozialbetriebe in Österreich. Nachhaltigkeit gilt in allen drei Unternehmen als Zukunftsthema, das sich irgendwann auch als Wettbewerbsvorteil niederschlagen wird, auch wenn aktuell noch kein Profit aus derlei Bemühungen geschlagen werden kann. Die Interviewpartnerin der Spreitzer Bau GmbH betont in diesem Zusammenhang, dass Geduld und Ausdauer gefragt sind: „Du darfst nicht erwarten, dass von einem Tag auf den anderen plötzlich alles heile Welt ist, das ist nicht so. Aber da ist ganz viel Potential.“

## **5. AUSBLICK**

Nachhaltige Entwicklung: Ein Thema der Zukunft? Die Literaturanalyse und die Auseinandersetzung mit verschiedenen Nachhaltigkeitsmodellen zu Beginn der Arbeit hat gezeigt, dass die Zugänge zur Thematik vielfältig sind und stellenweise dazu führen, dass der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ schwer greifbar und uneindeutig wird. Auch die vielfach aufgegriffene Dreiteilung in ökologische, ökonomische und soziale Sphäre birgt potentielle Reibungspunkte: Sind diese drei Dimensionen als gleichwertig anzusehen oder gilt es, etwaige Prioritäten zu setzen? Die Kommunikation zwischen den drei Ebenen wird zusätzlich dadurch erschwert, dass jede Dimension eine eigene Sprache und eigene Fokuspunkte hat – wie lässt sich der Gedanke der Profitmaximierung in der Wirtschaft mit (sozial) nachhaltigen Bemühungen vereinen und welche Abstriche müssen gemacht werden? Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Denken?

Die Analyse der Webauftritte hat gezeigt, dass bei den untersuchten Unternehmen durchaus eine Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit stattfindet. Beinahe jedes Unternehmen hat bereits einen Nachhaltigkeitsbericht verfasst und kommuniziert auf diesem Weg Bemühungen im CSR-Bereich. Im Vordergrund stehen dabei vielfach Anstrengungen im ökologischen Bereich; soziale Nachhaltigkeit wird vorrangig nach innen gerichtet, also auf die MitarbeiterInnen. Insgesamt vermitteln die Webauftritte den Eindruck, dass Nachhaltigkeit im Unternehmensalltag eine Rolle spielt und ein Thema darstellt, das den Unternehmen am Herzen liegt. Im Rahmen der drei Interviews wurde dieser Eindruck zweimal bestätigt und einmal revidiert. Es war im

persönlichen Gespräch besser möglich, ein Bild davon zu bekommen, wie (sozial) nachhaltige Maßnahmen in den Unternehmensalltag integriert werden und welche Hindernisse und Schwierigkeiten es dabei zu beachten gibt. Tatsächlich darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Unternehmen als Teil des Wirtschaftsfeldes an gewisse Regeln gebunden sind und dass sie, um am Markt bestehen zu können, Profit erwirtschaften müssen. Geld als Medium der Wirtschaftswelt spielt auch bei CSR-Maßnahmen eine entscheidende Rolle, sei es in Form von beschränkten Budgets oder Mehrkosten bei der Zusammenarbeit mit Sozialbetrieben. Welche Art von CSR betrieben wird und wie diese Bemühungen der Öffentlichkeit kommuniziert werden, bleibt den Unternehmen größtenteils frei gestellt – ein Faktor, der beispielsweise von Weber kritisiert wird. Er hebt hervor, dass CSR dem Wirtschaftssektor als strategisches Element dienen kann (also in das ökonomische Handlungsfeld übersetzt wird) und von Unternehmen betrieben wird, um den eigenen Wettbewerbsvorteil zu erhöhen (vgl. Weber 2011). In der Auseinandersetzung mit CSR in Unternehmen bleiben also auch die Fragen nach der Motivation und dem Ziel der Bemühungen zu bedenken.

Spielt nachhaltige Entwicklung zukünftig eine Rolle? „Ja, weil uns die Natur dazu zwingt“, so der Umweltmanager der Bene AG. Der Druck sei gegenwärtig noch zu gering, aber er werde jährlich größer, und: „Es wird weh tun“. Die CSR-Beauftragte der Spreitzer Bau GmbH sieht intergenerational Veränderungen. Die nächste Generation habe einen stärkeren Drang zu partizipieren, und sei überdies sensibilisiert für Nachhaltigkeitsthemen. Zudem sind Prestigewerte wie der Bau des eigenen Hauses oder der Besitz eines Autos ihrer Meinung nach nicht mehr so vorrangig wie früher. Schlussendlich habe jeder Mensch seinen eigenen Handlungsspielraum und sei selbst dafür verantwortlich, diesen entsprechend zu nutzen. Auch die Gesprächspartnerin der Variotherm GmbH ruft zu mehr Selbstverantwortung auf, anstatt Verantwortungen grundsätzlich bei Anderen zu sehen. Unternehmen spielen im Voranbringen einer nachhaltigen Entwicklung eine bedeutende Rolle. Alle drei AnsprechpartnerInnen sind sich einig über die moralische Verantwortung von Unternehmen. Ob diese Verantwortung wahrgenommen wird, beziehungsweise wahrgenommen werden kann, hängt maßgeblich von der Unternehmensführung ab. „Ich denke, dass es eine moralische Verpflichtung gibt, und ich glaube auch, dass langfristig diese Unternehmen trumpfen können, einen

Vorteil haben in der Wirtschaft. [...] Es ist eine langfristige Investition eines Unternehmens und ich glaube, dass es sich rentieren wird“, so die CSR-Beauftragte der Variotherm GmbH.

Für das Projekt SoPro heißt das, dass ihre Bemühungen auf offene Ohren stoßen und es durchaus einen Platz für ihre Mittlerarbeit in der Unternehmenswelt gibt. Den Kompromiss zwischen den unterschiedlichen zeitlichen Sphären und die Kommunikation zwischen Erwartungen und Anforderungen beider Seiten gilt es weiter auszuloten. Nicht zuletzt ist ein langer Atem notwendig. Langfristige Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen, aber die Bewusstseinsbildung und das Aufzeigen von Alternativen gewinnen an Raum.

## 6. LITERATURVERZEICHNIS

Bauer, Steffen: Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung. In Informationen zur politischen Bildung (Heft 287). Bundesdruckerei: Bonn 2008. URL: [http://www.bpb.de/die\\_bpb/UA5H5Q.html](http://www.bpb.de/die_bpb/UA5H5Q.html), letzter Aufruf 04.02.14.

BMASK: CSR auf nationaler Ebene. URL: [http://www.sozialministerium.at/site/Soziales/CSR\\_Diversity/CSR\\_auf\\_nationaler\\_Ebene/](http://www.sozialministerium.at/site/Soziales/CSR_Diversity/CSR_auf_nationaler_Ebene/), letzter Aufruf 20.03.14.

Brundtland Bericht 1987. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, letzter Aufruf 12.1.14.

BWG: Corporate Governance Kodex. URL: [http://www.bwg.at/bwg/bwg\\_v4.nsf/sysPages/kodex.html](http://www.bwg.at/bwg/bwg_v4.nsf/sysPages/kodex.html), letzter Aufruf 09.07.14.

Europäische Kommission: Grünbuch 2001. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF>, letzter Aufruf 20.03.14.

Grießler, Erich/Littig, Beate: Soziale Nachhaltigkeit. Informationen zur Umweltpolitik: AK 2004. URL: [http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Informationen\\_zur\\_Umweltpolitik\\_160.pdf](http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Informationen_zur_Umweltpolitik_160.pdf), letzter Aufruf 20.03.14.

Grober, Ulrich: Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München 2010: Verlag Antje Kunstmann.

Hiss, Stefanie: From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths. Business Ethics Quarterly 19:3 Juli 2009, S. 433-451.

Kanatschnig, Weber: Nachhaltige Raumentwicklung in Österreich. Wien 1998: Österreichisches Institut für Nachhaltigkeit.

Köppl, Peter/Engert, Peter [Hg]: Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit. Wien 2013: Linde.

Kuhn, Lothar: Triple Bottom Line? Harvard Business Manager 1/2008. URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html>, letzter Aufruf 07.02.14.

Luks, Fred: Die Ökonomik der Nachhaltigkeit und die Nachhaltigkeit der Ökonomik. Ein Einstieg in wirtschaftswissenschaftliches Nachdenken über nachhaltige Entwicklung. In: Amelung, Nina et al. [Hg.]: Einstieg in Nachhaltige Entwicklung. Frankfurt am Main 2008, Peter Lang GmbH. S. 152-163.

Netzwerk Nachhaltige Ökonomie: Kernaussagen. URL: <http://nachhaltige-oekonomie.de/wp-content/uploads/2013/07/Kurzfassung-der-Kernaussagen.pdf>, letzter Aufruf 04.02.14.

ÖIN: Vision. URL: [http://oin.at/?page\\_id=11](http://oin.at/?page_id=11), letzter Aufruf 06.02.14.

Ökologischer Fußabdruck. URL: <http://www.mein-fussabdruck.at/>, letzter Aufruf 04.02.14

ÖSTRAT: Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung. Ein Handlungsrahmen für Bund und Länder. 2010. URL: [http://www.bmfwf.gv.at/Aussenwirtschaft/nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitspolitik/Documents/Bund-L%C3%A4nder-Nachhaltigkeitsstrategie%20\(%C3%96STRAT\)%202010.pdf](http://www.bmfwf.gv.at/Aussenwirtschaft/nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitspolitik/Documents/Bund-L%C3%A4nder-Nachhaltigkeitsstrategie%20(%C3%96STRAT)%202010.pdf), letzter Aufruf 23.03.14.

Prinzip 1, Report der UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung, Annex 1: Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung. URL: <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>, letzter Aufruf 13.1.14)

Rio 1992, URL: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_1987\\_728.htm?sid=094da20b5721477ad4fe78885c1b7953](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm?sid=094da20b5721477ad4fe78885c1b7953), letzter Aufruf 12.1.14

Seebacher, Ulrike et al.: Guidelines für sozial nachhaltige Unternehmensführung. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 30/2006. URL: [http://www.fabrikderzukunft.at/fdz\\_pdf/enderbericht\\_0630\\_bliss\\_netz.pdf](http://www.fabrikderzukunft.at/fdz_pdf/enderbericht_0630_bliss_netz.pdf), letzter Aufruf 20.03.14.

Springer Gabler Verlag [Hg], Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: ökologische Nachhaltigkeit. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/21339690/oekologische-nachhaltigkeit-v2.html>, letzter Aufruf 4.2.14.

Springer Gabler Verlag [Hg], Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: soziale Nachhaltigkeit. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/21339692/soziale-nachhaltigkeit-v2.html>, letzter Aufruf 04.02.14.

Vertrag von Amsterdam 1997. URL:  
<http://www.europarl.europa.eu/topics/treaty/pdf/amst-de.pdf>, letzter Aufruf 23.03.14.

Weber, Andreas: Die Moralisierung der Wirtschaft: CSR als strategisches Element neoliberaler Gesellschaftspolitik? In: Mikl-Horke, Gertraude [Hg.]: Sozioökonomie: Die Rückkehr der Wirtschaft in die Gesellschaft. Marburg 2011: Metropolis-Verlag. S. 367-400.

Willmroth, Jan: Unternehmen: So steigern Nachhaltigkeit den Umsatz. URL:  
<http://green.wiwo.de/soziale-verantwortung-so-steigert-nachhaltigkeit-den-umsatz/>,  
letzter Aufruf 23.03.14.

## Untersuchte Webauftritte:

Bene a: Headoffice. URL: <http://bene.com/bueromoebel/bene-group-headoffice.html>, letzter Aufruf 13.03.14.

Bene b: Nachhaltigkeit. URL: <http://bene.com/bueromoebel/nachhaltigkeit/>, letzter Aufruf 13.03.14.

Bene c: Nachhaltigkeitsbericht. URL: <http://bene.com/kataloge/nachhaltigkeit/vollversion/files/assets/downloads/publication.pdf>, letzter Aufruf 13.03.14.

Cuitec a: Nachhaltigkeitsbericht 2010-2012. URL: [http://www.cuitec-onlineshop.at/media/files\\_public/NHB%20-%20CUI TEC.pdf](http://www.cuitec-onlineshop.at/media/files_public/NHB%20-%20CUI TEC.pdf), letzter Aufruf 17.03.14.

Cuitec b: Homepage. URL: <http://www.cuitec.at/>, letzter Aufruf 17.03.14.

Janetschek a: Home. URL: <http://janetschek.at/druckerei/index.html#>, letzter Aufruf 15.03.14.

Janetschek b: Nachhaltigkeitsbericht 2010. URL: [http://janetschek.at/druckerei/downloads/bericht/nachhaltigkeit\\_janetschek\\_2010\\_low.pdf](http://janetschek.at/druckerei/downloads/bericht/nachhaltigkeit_janetschek_2010_low.pdf), letzter Aufruf 15.03.14.

Murauer a: Unsere Brauwelt. URL: <http://www.murauerbier.at/index.php/unsere-brauwelt/brauwelt>, letzter Aufruf 13.03.14.

Murauer b: Natürlich anders. URL: <http://www.murauerbier.at/index.php/natuerlich-anders>, letzter Aufruf 13.03.14.

Murauer c: Das offene Buch. URL: <http://www.murauerbier.at/images/dasoffenebuch.pdf>, letzter Aufruf 13.03.14.

Murauer d: Auszeichnungen und Preise. URL: <http://www.murauerbier.at/index.php/natuerlich-anders/auszeichnungen>, letzter Aufruf 13.03.14.

Littig, Grießler: Soziale Nachhaltigkeit  
[http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Informationen\\_zur\\_Umweltpolitik\\_160.pdf](http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Informationen_zur_Umweltpolitik_160.pdf)

OMV a: Nachhaltigkeit. URL: [http://www.omv.at/portal/01/at/omv\\_at/Ueber\\_OMV/Konzerninformation/Nachhaltigkeit](http://www.omv.at/portal/01/at/omv_at/Ueber_OMV/Konzerninformation/Nachhaltigkeit), letzter Aufruf 10.03.14.

OMV b: Sustainability Resourcefulness. URL: <http://www.omv.com/portal/01/com/omv/OMVgroup/Sustainability>, letzter Aufruf 10.03.14.

OMV c: Initiativen. URL: [http://www.omv.com/portal/01/com/omv/OMVgroup/Sustainability/Our\\_Initiatives](http://www.omv.com/portal/01/com/omv/OMVgroup/Sustainability/Our_Initiatives), letzter Aufruf 10.03.14.

OMV d: Sustainability Report 2012. URL: [http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255753870553&lang=en&swa\\_id=23895775134.94246&swa\\_site=wps.vp.com](http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255753870553&lang=en&swa_id=23895775134.94246&swa_site=wps.vp.com), letzter Aufruf 10.03.14.

OMV e: Ratings & Awards. URL: [http://www.omv.com/portal/01/com/omv/OMVgroup/Sustainability/Ratings\\_and\\_Awards](http://www.omv.com/portal/01/com/omv/OMVgroup/Sustainability/Ratings_and_Awards), letzter Aufruf 12.03.14.

OMV f: Factsheet 2013, URL: [http://www.omv.at/SecurityServlet/secure?cid=1245872639380&lang=de&swa\\_id=447108243979.7495&swa\\_site=wps.vp.at](http://www.omv.at/SecurityServlet/secure?cid=1245872639380&lang=de&swa_id=447108243979.7495&swa_site=wps.vp.at), letzter Aufruf: 10.03.14.

OMV g: Code of Conduct 2011, URL: [http://www.omv.at/SecurityServlet/secure?cid=1255740939475&lang=de&swa\\_id=447108243979.7495&swa\\_site=wps.vp.at](http://www.omv.at/SecurityServlet/secure?cid=1255740939475&lang=de&swa_id=447108243979.7495&swa_site=wps.vp.at), letzter Aufruf 10.03.14.

Ricoh a: Unternehmensdaten. URL: [http://www.ricoh.at/Images/Ricoh\\_Austria\\_Kurzprofil\\_Okt2012\\_t\\_58-13328.pdf](http://www.ricoh.at/Images/Ricoh_Austria_Kurzprofil_Okt2012_t_58-13328.pdf), letzter Aufruf 13.03.14.

Ricoh b: Soziale Verantwortung des Unternehmens. URL: <http://www.ricoh.at/about-ricoh/our-principles/csr/>, letzter Aufruf 15.03.14.

Ricoh c: CSR Charta. URL: [http://www.ricoh.at/Images/Ricoh%20CSR%20Charter\\_t\\_58-2539.pdf](http://www.ricoh.at/Images/Ricoh%20CSR%20Charter_t_58-2539.pdf), letzter Aufruf 15.03.14.

Ricoh d: Code of Conduct. URL: [http://www.ricoh.at/Images/Ricoh%20Group%20Code%20of%20Conduct\\_t\\_58-2535.pdf](http://www.ricoh.at/Images/Ricoh%20Group%20Code%20of%20Conduct_t_58-2535.pdf), letzter Aufruf 15.03.14.

Ricoh e: Unsere Mitarbeiter. URL: <http://www.ricoh.at/about-ricoh/our-principles/csr/our-staff/>, letzter Aufruf 15.03.14.

Ricoh f: Unsere Gesellschaft. URL: <http://www.ricoh.at/about-ricoh/our-principles/csr/our-society/>, letzter Aufruf 15.03.14.

Ricoh g: Nachhaltigkeitsbericht 2013. URL:  
[http://www.ricoh.at/Images/Ricoh\\_Europe\\_Sustainability\\_Report\\_2013\\_t\\_58-61428.pdf](http://www.ricoh.at/Images/Ricoh_Europe_Sustainability_Report_2013_t_58-61428.pdf), letzter Aufruf 15.03.14.

SoPro a: ETZ-Projekt SoPro. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=111&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=111&clang=0), letzter Aufruf 19.03.14.

SoPro b: Prinzipien von SoPro. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=82&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=82&clang=0), letzter Aufruf 19.03.14.

SoPro c: Beschreibung Soziale Produktion. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=16&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=16&clang=0), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro d: Soziales und Nachhaltigkeit. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=8&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=8&clang=0), letzter Aufruf 04.02.14.

SoPro e: Plattform sozial produziert. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=271&clang=0&goback=20](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=271&clang=0&goback=20), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro f: Unterstützende Unternehmen. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=44&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=44&clang=0), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro g: Unterstützende öffentliche Einrichtungen. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=40&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=40&clang=0), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro h: Unterstützende Sozialbetriebe. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=28&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=28&clang=0), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro i: Recycling-Schneeschieber. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=203&clang=0&goback=87](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=203&clang=0&goback=87), letzter Aufruf: 20.03.14.

SoPro j: Kerschner Umweltservice GmbH. URL:  
[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=171&clang=0&goback=87](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=171&clang=0&goback=87), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro k: Druckerei Janetschek GmbH. URL: [http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=170&clang=0&goback=87](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=170&clang=0&goback=87), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro l: Bene AG. URL: [http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=135&clang=0&goback=87](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=135&clang=0&goback=87), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro m: Variotherm. URL: [http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=285&clang=0&goback=87](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=285&clang=0&goback=87), letzter Aufruf 20.03.14.

SoPro n: Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH. URL: [http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=352&clang=0&goback=87](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=352&clang=0&goback=87), letzter Aufruf 20.03.14.

Spreitzer a: Leitbild. URL: <http://spreitzer-bau.at/unternehmen/leitbild/>, letzter Aufruf 17.03.14.

Spreitzer b: Bau auf Spreitzer. URL: <http://spreitzer-bau.at/bau-auf-spreitzer/>, letzter Aufruf 17.03.14.

Spreitzer c: CSR und Spreitzer. URL: <http://spreitzer-bau.at/service/>, letzter Aufruf 17.03.14.

Stöcklin a: Startseite. URL: <http://www.verladerampen.at/>, letzter Aufruf 18.03.14.

Stöcklin b: Green Solutions. URL: <http://www.verladerampen.at/sls/index.php/green-solutions>, letzter Aufruf 18.03.14.

Stöcklin c: Geschäftsführung. URL: <http://www.verladerampen.at/sls/index.php/unternehmen/geschaeftsleitung>, letzter Aufruf 18.03.14.

Stöcklin d: Mitarbeiter. URL: <http://www.verladerampen.at/sls/index.php/unternehmen/mitarbeiter>, letzter Aufruf 18.03.14.

Stöcklin e: CSR. URL: <http://www.verladerampen.at/sls/index.php/unternehmen/csr>, letzter Aufruf 18.03.14.

Variotherm a: Unsere Werte. URL: <http://www.variotherm.at/home/ueber-uns/unsere-werte.html>, letzter Aufruf 16.03.14.

Variotherm b: Nachhaltigkeitsbericht 2013. URL: [http://www.variotherm.at/fileadmin/user\\_upload/nachhaltigkeitsbericht\\_2013/Nachhaltigkeitsbericht-online.pdf](http://www.variotherm.at/fileadmin/user_upload/nachhaltigkeitsbericht_2013/Nachhaltigkeitsbericht-online.pdf), letzter Aufruf 16.03.14.

Vöslauer a: Facts and Figures. URL: <http://www.voelslauer.at/web/FactsandFigures>, letzter Aufruf 12.03.14.

Vöslauer b: Werte und Visionen. URL: <http://www.voelslauer.at/web/WerteundVisionen>, letzter Aufruf 12.03.14.

Vöslauer c: Umwelt/Nachhaltigkeit. URL: <http://www.voelslauer.at/web/Umwelt/Nachhaltigkeit>, letzter Aufruf 12.03.14.

Vöslauer d: Life & Style. URL: <http://www.voelslauer.at/web/Das-Lifestyle-Wasser>, letzter Aufruf 12.03.14.

Vöslauer e: Nachhaltigkeit. URL: <http://www.voelslauer.at/web/Nachhaltigkeit>, letzter Aufruf 12.03.14.

Vöslauer f: Nachhaltigkeitsbericht. URL: <http://www.voelslauer.at/web/NB12>, letzter Aufruf 12.03.14.

Vöslauer g: Nachhaltigkeitsbericht 2012. URL: [http://www.voelslauer.at/web/sites/default/files/bilder/6\\_Nachhaltigkeit/nb12/Voelslauer\\_NHB\\_web\\_0706\\_max150.pdf](http://www.voelslauer.at/web/sites/default/files/bilder/6_Nachhaltigkeit/nb12/Voelslauer_NHB_web_0706_max150.pdf), letzter Aufruf 12.03.14.

Wittek a: Wärme aus Holz. URL: <http://www.hafnermeister-wittek.at/goto/de/topics/waerme-aus-holz>, letzter Aufruf 17.03.14.

Wittek b: Nachhaltigkeitsbericht 2013. URL: [http://www.hafnermeister-wittek.at/goto/de/topics/x\\_un\\_nachhaltigkeitsbericht-2013](http://www.hafnermeister-wittek.at/goto/de/topics/x_un_nachhaltigkeitsbericht-2013), letzter Aufruf 17.03.14.

## 7. ANHANG

### Interviewleitfaden

- Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit für Sie im Unternehmen und wo legen Sie Ihren Fokus?
- Können Sie mir erzählen, was soziale Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive für Sie bedeutet (nach innen/außen)?
- Wie sieht Ihre Zusammenarbeit mit dem Projekt „sozial produziert“ aus?
- Was sind Ihre Beweggründe zur Unterstützung von SoPro gewesen?
- Wie schätzen Sie die Bedeutung von solchen Projekten als Mittler zwischen Unternehmen und Sozialbetrieben ein?
- Könnten Sie sich vorstellen, die Kooperation mit „sozial produziert“ auszuweiten, und inwiefern?
- Könnten Sie sich vorstellen, die Kooperation mit dem Projekt „sozial produziert“ in Ihren Webauftritt oder Nachhaltigkeitsbericht zu implementieren?
- Wo sehen Sie zukünftige Potentiale der sozialen Nachhaltigkeit auf Unternehmensseite? Welche Rolle kommt dabei SoPro zu?
- Welche Bedeutung kommt Unternehmen Ihrer Meinung nach in einer nachhaltigen Entwicklung zu?