



ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

Soziale Innovation in Unternehmen

Studie, erstellt im Auftrag der Unruhe Privatstiftung

Alexander Kesselring
Michaela Leitner

Wien, im Februar 2008

Die Forschungsarbeiten für diese Studie
wurden zwischen September 2007 und Februar 2008
am Zentrum für Soziale Innovation durchgeführt.

Erhebungsarbeiten und Berichterstellung:

Mag. Alexander Kesselring

Michaela Leitner

Begleitende Beratung:

Univ. Prof. Dr. Josef Hochgerner

<http://www.zsi.at>

Auftraggeberin:

Unruhe Privatstiftung

A-1040 Wien

<http://www.sozialmarie.org>

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Ausgangsdefinitionen von sozialer Innovation.....	9
Formen sozialer Innovation	10
1 Teil I: Konzept und Potenzial von sozialen Innovationen	11
1.1 Der gesellschaftliche Stellenwert sozialer Innovation	11
1.1.1 Soziale Innovation in der öffentlichen Debatte	11
1.1.2 Neue Perspektiven auf gesellschaftliche Problemstellungen	13
1.1.3 Soziale Innovation und sozialwissenschaftliche Theorie	14
1.1.4 Bisherige Ansätze einer Definition von sozialer Innovation.....	16
1.2 Definition von sozialer Innovation.....	18
1.2.1 Soziale Innovation und sozialer Wandel.....	18
1.2.2 Parallelisierung von technischer und sozialer Innovation	19
1.2.3 Wertbezogenheit sozialer Innovation	22
1.2.4 Differenzierung der Nutzendimensionen sozialer Innovation.....	24
1.2.5 Institutionalisierung und Diffusion	25
1.2.6 Ausrichtung auf interne und/oder externe Zielgruppen	27
1.3 Zusammenfassung der grundlegenden Definitionskriterien.....	28
1.4 Soziale Innovation in Unternehmen	30
1.4.1 Der Stellenwert sozialer Innovation in Unternehmen	30
1.4.2 Definition von sozialer Innovation in Unternehmen	32
2 Teil II: Empirische Vorgangsweise und Fallbeschreibungen	34
2.1 Methoden.....	34
2.1.1 Auswahl der Unternehmen.....	34
2.1.2 Interviews.....	36
2.1.3 Auswertung.....	36
2.2 Darstellung der Unternehmen und ihrer Projekte	38
Soll & Haberfellner	40
Waldviertler Werkstätten	44
Öko-Box	48
ISS	53
TNT.....	57
Siemens.....	61
Technikon	66
Erste Bank/Erste Stiftung	72
Volksbank Graz-Bruck	77
dieBerater	81
Deakon Degen.....	87
Pecho-Druck.....	91
KWB.....	97
Bene Consulting.....	101
MP2	105
E+E.....	110

Norske Skog Bruck.....	114
Umdasch.....	118
SPAR.....	122
Mondi Business Paper.....	127
mii – marcus izmir informationsmanagement.....	131
denkstatt.....	136
Dynea.....	140
Anonym.....	144
3 Teil III: Vergleichende Analyse	148
3.1 Ausrichtung auf interne bzw. externe Zielgruppen.....	150
3.2 Ausgangssituation.....	150
3.2.1 Ausgangssituation bei großen Unternehmen.....	150
3.2.2 Ausgangssituation bei kleinen Unternehmen.....	154
3.2.3 Ausgangssituation bei mittleren Unternehmen.....	157
3.3 Handlungsmotive.....	161
3.3.1 Handlungsmotive bei großen Unternehmen.....	161
3.3.2 Handlungsmotive bei kleinen Unternehmen.....	163
3.3.3 Handlungsmotive bei mittleren Unternehmen.....	167
3.4 Umsetzung und Partizipation.....	168
3.4.1 Umsetzung und Partizipation bei großen und mittleren Unternehmen.....	168
3.4.2 Umsetzung und Partizipation bei kleinen Unternehmen.....	170
3.5 Kooperationen.....	173
3.5.1 Kooperationen bei großen Unternehmen.....	173
3.5.2 Kooperationen bei mittleren Unternehmen.....	176
3.5.3 Kooperationen bei kleinen Unternehmen.....	176
3.6 Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.....	179
3.7 Auswirkungen.....	186
3.7.1 Lernprozesse.....	186
3.7.2 Persönlich-emotionale Auswirkungen.....	188
3.7.3 Umgang mit Außenwirkung und Image.....	188
3.7.4 Zusammenhang der Projekte mit wirtschaftlichen Kernthemen.....	192
3.8 Innovationscharakter.....	195
3.8.1 Selbsteinschätzung der Besonderheit der Maßnahmen/Projekte.....	195
3.8.2 Selbsteinschätzung der Innovativität.....	197
3.8.3 Verständnis von sozialer Innovation.....	198
3.8.4 Zukünftiges Potential der sozialen Innovation und Handlungsbedarf.....	199
3.9 Typologie sozialer Innovationen in Unternehmen unterschiedlicher Größe.....	202
Zusammenfassung.....	206
Literatur.....	210
Anhang.....	213
Gesprächsleitfaden für Interviews in den befragten Unternehmen.....	213

Einleitung

Ziel dieser Studie ist die Erhebung und Analyse der Formen, Bedeutung und Anwendung sozialer Innovationen in Unternehmen. Sie widmet sich damit der Frage, ob und welche sozialen Innovationen in Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden.

Im Rahmen der Studie wurden 24 Interviews mit VertreterInnen von österreichischen Unternehmen durchgeführt, die über Zielsetzung, Durchführung und Auswirkungen der zuvor recherchierten Projekte und Initiativen berichten sollten. Die Auswahl der Projekte erfolgte größtenteils anhand von Wettbewerbsteilnahmen der Unternehmen. Auf einige Projekte sind wir durch Empfehlungen von ExpertInnen aufmerksam gemacht worden¹.

Da bisher nur sehr allgemeine Konzepte zu sozialer Innovation vorliegen, die noch nicht auf verschiedene gesellschaftliche Bereiche abgestimmt sind und bisher der Begriff auch kaum Anwendung in empirischen Studien gefunden hat, werden wir im **Teil I** des Forschungsberichts die allgemeinen Erkenntnisse zu sozialer Innovation auf den Unternehmensbereich übertragen, um schließlich zu einer provisorischen Definition zu gelangen, die die weitere empirische Arbeit anleitet und zusammenfassend mit den empirischen Ergebnissen kontrastiert wird. In diesem theoretischen Einleitungsteil soll aber auch das spezifische Potenzial von sozialer Innovation aufgezeigt werden. Besonders hervorzuheben ist die Verortung sozialer Innovation an der Schnittstelle zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere der Schnittstelle zur Wirtschaft. Einflussreiche Strömungen der soziologischen Gesellschaftstheorie fassen momentan die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssystemen (Wirtschaft, Politik, Recht, Erziehungssystem, etc.) als eines der wichtigsten Problemfelder moderner Gesellschaften auf, aus dem wesentliche Herausforderungen vor allem im sozialen und ökologischen Bereich entspringen. *Soziale Innovationen* können in diesen Zusammenhang als *intendierte Eingriffe zur Lösung von Problemen* gesehen werden, die zu einer Übertragung von gesellschaftlichen Orientierungen führen, z.B. indem *wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen* im Vorgehen von Unternehmen *kombiniert* werden.

Die von uns recherchierten Unternehmen und Projekte werden im **Teil II** dieser Studie detailliert dargestellt, um Ziele, Umsetzungsschritte und Auswirkungen anhand der einzelnen Fallbeschreibungen nachvollziehbar zu machen. Die Projektdarstellungen sind nach allgemeinen Kategorien geordnet, die einen ersten Überblick über die untersuchten Projekte geben sollen.

Im **Teil III** werden durch eine vergleichende Analyse zentrale Dimensionen hinsichtlich der genannten Projektmerkmale erarbeitet. Die Projektmerkmale werden anhand dieser Dimensionen nochmals systematisch dargestellt. Als wichtiger Bezugspunkt für den Vergleich der sehr verschiedenartigen Projekte hat sich die Unternehmensgröße erwiesen (s. Abschnitt 3.4, Typologie).

Die Unternehmensgröße, bestimmt durch die MitarbeiterInnenzahl und die Konzernzugehörigkeit, hat bei den Projekten in unserer Stichprobe deutlichen Einfluss auf die Handlungsmotive, den grundlegenden Projektcharakter und den Institutionalierungsgrad der Umsetzung. Andere Kriterien, wie etwa die Branchenzugehörigkeit und die Innovationstätigkeit

¹ An dieser Stelle möchten wir uns besonders bei Dr. Reinhard Willfort für die freundliche Vermittlung zweier Unternehmen bedanken. Wir bedanken uns auch bei DI Roman H. Mesicek von respACT Austria für seine Anregungen zum Thema Corporate Social Responsibility (www.respect.at), die u.a. in unseren Interviewleitfaden eingeflossen sind.

(Produkt- und Prozessinnovationen, inklusive Dienstleistungsinnovationen), konnten aufgrund der Stichprobengröße und des Auswahlverfahrens nicht in derselben Weise berücksichtigt werden. Die Studie sah keine Einschränkung auf bestimmte Branchen vor. Aufgrund der geringen Fallzahlen in den verschiedenen Branchenkategorien musste daher von einem systematischen Vergleich abgesehen werden. Die allgemeine (also auch technische) Innovationstätigkeit der Unternehmen konnte im Interview nur in Ausschnitten erhoben werden. Da die Unternehmen generell starke Innovationstätigkeiten im Technik- und Dienstleistungsbereich angaben, erschien ein Vergleich anhand dieser Dimension ebenfalls wenig sinnvoll.

Zusammenfassend werden in Teil III noch einmal die wichtigsten Dimensionen dargestellt und auf unsere theoretisch angeleitete Definition von sozialer Innovation in Unternehmen rückbezogen.

Ausgangsdefinitionen von sozialer Innovation

Soziale Innovation ist als theoretischer Begriff in den Sozial- und teilweise auch Wirtschaftswissenschaften unter verschiedenen Bezügen aufgenommen worden, jedoch ohne zu einem etablierten theoretischen Konzept weiterentwickelt zu werden, an das sich systematische Forschung anschließt. Während die Wirtschaftswissenschaft den Begriff im Rahmen der Analyse und zur Messung von Innovationsaktivitäten von Unternehmen ergänzend zur technischen Produkt- und Prozessinnovation im Kontext von organisatorischen und Marketing-Maßnahmen² versteht, stellen die Sozialwissenschaften einen weiteren Bezugsrahmen her, indem sie soziale Innovationen in Verbindung zu sozialem Wandel setzen.

Im deutschsprachigen Raum war es Zapf (1994), der den Begriff der sozialen Innovation im Rahmen seines modernisierungstheoretischen Ansatzes wieder in die sozialwissenschaftliche Diskussion einbrachte. Seine Definition wird seitdem in der überschaubaren Anzahl an wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema (Gillwald 2004, John 2002, Aderhold 2005) als einer der wenigen sozialwissenschaftlichen Ausgangspunkte genannt. Die Definition Zapfs bietet sich als Ausgangspunkt auch für uns an, da sie das Phänomen der sozialen Innovation hinsichtlich seiner Erscheinungsformen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, so auch der Wirtschaft, erfasst. In ihrer allgemeinen Form lautet diese Definition:

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“ (Zapf 1994: 33)

Wenn Zapf von neuen Organisationsformen, Regulierungen und Lebensstilen spricht, kann man stattdessen auch den Ausdruck der *Veränderung der Organisation sozialer Praktiken* setzen, um die Definition etwas einheitlicher zu gestalten (vgl. Gillwald 2004, Hochgerner 2008). Soziale Innovation besteht daher grundlegend in einer zielgerichteten und neuartigen Organisation sozialer Praktiken. Die Allgemeinheit, in der diese Definition verbleibt, auch wenn Zapf einige Dimensionen genauer bespricht und konkrete Beispiele anführt, schränkt allerdings die Anwendbarkeit des Begriffs im Kontext einer empirischen Studie sowie im Rahmen gesellschaftlicher Praxis ein. Im Folgenden wird es daher um eine Konkretisierung des Begriffs der sozialen Innovation für den Praxisbereich des Wirtschaftsunternehmens gehen.

² Das „Oslo-Manual“ (OECD und EROSTAT 2005) ist das maßgebliche Handbuch zur Erfassung von Innovationsaktivitäten und für Vergleichsstudien zwischen Firmen in unterschiedlichen Branchen, mit verschiedenen Größenordnungen, international, sowie in kleinräumigen oder Welt-Regionen. Erst in seiner dritten Ausgabe (2005: 47) wurden die Grundtypen der zu erfassenden Innovationen von zwei (Produkt- und Prozessinnovationen) auf vier erweitert (zusätzlich Innovationen in Organisation und Marketing). Damit werden zwar mittelbar soziale Aspekte (etwa Arbeitsplatzorganisation, Zielgruppenerhebungen) in die Innovationsforschung einbezogen. Das entscheidende Kriterium zur Berücksichtigung dieser Komponenten bleibt jedoch, dass es sich um marktfähige (betriebswirtschaftlich wirksame) Innovationen auf Firmenebene (auch wenn etwa externe Beziehungen zu Absatzmärkten berücksichtigt werden) handelt. Die vielen und mittlerweile sehr elaborierten internationalen Innovationsstatistiken sind durch diese Kategorisierungen begrenzt (vgl. European Innovation Scoreboard [EIS], <http://trendchart.cordis.europa.eu>, zu methodischen Gesichtspunkten <http://trendchart.cordis.lu/reports/documents/EIS2005MethodologyReport.pdf> [19.12.2007]). Unser Zugang zur Bestimmung von sozialen Innovationen zielt darauf ab, den Innovationsbegriff – und in weiterer Folge die empirische Innovationsforschung – so zu erweitern, dass als *soziale Innovationen* auch *nicht primär am wirtschaftlichen Erfolg gemessene Innovationen* erfassbar werden (s. dazu insbesondere Abschnitt 1.3.2).

Das Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) bietet in der Beschreibung seines Leitbilds noch eine weitere Arbeitdefinition an (<http://www.zsi.at/de/institut/index.html>):

„Soziale Innovationen sind

Ideen und Maßnahmen zur Lösung sozialer Herausforderungen mit zwei zusätzlichen Merkmalen:

- *Neuheit zur Bewältigung von entweder schon bekannten oder im Zug des sozialen Wandels neu entstandenen Problemen; und*
- *Annahme und Anwendung seitens der betroffenen sozialen Gruppen“*

Formen sozialer Innovation

Um bereits zu Beginn einen Eindruck davon zu geben, was soziale Innovationen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen sein können, zeigt die Tabelle 1 Zapfs Zusammenstellung verschiedener Typen sozialer Innovation (Zapf 1994: 30f.), wie sie in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben werden.

Tabelle1: Typen sozialer Innovation nach Zapf (30f.)

Typen von sozialer Innovation	Beispiele
Organisationsveränderungen innerhalb eines Unternehmens	Neue Lohnformen, neue Beteiligungsformen, neue Ausbildungsformen
Neue Dienstleistungen	Planung, Design, Ausbildung, Therapie, Organisation, Prüfung, Beratung
Sozialtechnologien	Kombination von Ausrüstung und Dienstleistung zur Lösung sozialer Probleme
Selbsterzeugte soziale Erfindungen	Beteiligung der Betroffenen bei Innovationsvorhaben
Politische Innovationen	Große Anstrengungen (große Reformen) außerhalb der Routine, die nachhaltige gesellschaftliche Auswirkungen haben
Neue Muster der Bedürfnisbefriedigung	Signifikant neue Verteilung des Anteils von Marktgütern, marktmäßigen Dienstleistungen und Eigenproduktion, z.B. Fernseher in jedem Haushalt, Privatauto
Neue Lebensstile	„Lebensstile sind die Art und Weise, wie Personen die Ausgabe ihrer Ressourcen (ihre Konsum-, Zeit-, Aktivitätsbudgets) so organisieren, so dass gleichzeitig ihre Bedürfnisse befriedigt und ihre Werte und Statusansprüche ausgedrückt werden.“ (Zapf 1994: 32)

Die Zusammenstellung zeigt die Breite an Phänomenen, die der Begriff zunächst abzudecken scheint. Wir werden im Folgenden sehen, dass eine genauere Bestimmung der Definitionskriterien nicht alle genannten Phänomene als soziale Innovation erscheinen lässt. Vor allem die letzten beiden Punkte „neue Muster der Bedürfnisbefriedigung“ und „neue Lebensstile“ müssen im Rahmen einer konzeptuellen Unterscheidung zwischen sozialer Innovation und sozialem Wandel hinterfragt werden. Dennoch bietet die Zusammenstellung eine erste Orientierung und es kann festgehalten werden, dass soziale Innovation nicht nur in sehr verschiedenen Formen auftreten kann, sondern auch in allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern.

1 Teil I: Konzept und Potenzial von sozialen Innovationen

1.1 Der gesellschaftliche Stellenwert sozialer Innovation

Soziale Innovation beginnt sich als Begriff erst sehr langsam in der öffentlichen und theoretischen Diskussion zu etablieren. Erste Anzeichen von öffentlicher Aufmerksamkeit finden sich in populärwissenschaftlich ausgerichteten Magazinen, wissenschaftlichen Publikationen (Büchern, Zeitschriftreihen), und nicht zuletzt durch die Gründung von explizit auf soziale Innovation fokussierten Instituten oder Förderprogrammen³.

Die Gesellschaftstheorie zeigt sich demgegenüber noch zurückhaltender. In momentan aktuellen allgemeinen Gesellschaftstheorien wird soziale aber auch technische Innovation kaum behandelt. So lautet auch der Befund von Jens Aderhold in einem Sammelband zu soziologischen Perspektiven auf Innovation: „Eine wechselseitige Befruchtung von Innovationsforschung und einer Theorie der modernen Gesellschaft findet bis auf wenige Ausnahmen nicht statt“ (Aderhold 2005: 15). Im Folgenden wird die Vernachlässigung des Begriffes der sozialen Innovation in öffentlicher Debatte, soziologischer Theoriebildung und Innovationsforschung⁴ kurz dargestellt werden.

1.1.1 Soziale Innovation in der öffentlichen Debatte

Generell gehen die AutorInnen, die sich mit sozialer Innovation befassen, von einer Vereinnahmung des Innovationsbegriffes durch technische Innovationen und deren ökonomische Wirksamkeit aus, die als Triebfedern nicht nur wirtschaftlicher, sondern gesamtgesellschaftlicher Veränderungsprozesse gesehen werden (vgl. John 2002, Gillwald 2004, Aderhold/John 2005, Hochgerner 2008). Stellvertretend wieder ein Zitat von Jens Aderhold:

„Sucht man in den diversen Beiträgen aus Wissenschaft, Politik, Öffentlichkeit und Wirtschaft einen gemeinsamen Nenner, dann scheint die Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit sowie

³ Das deutsche Wirtschaftsmagazin „brand eins“ veröffentlichte in den letzten Jahren eine Artikelreihe zu sozialer Innovation, www.brandeins.de. Die Stanford Social Innovation Review wird vom Center for Social Innovation (<http://www.gsb.stanford.edu/csi/>, entstanden 2000 an der Stanford Graduate School of Business herausgegeben und beschäftigt sich vorrangig mit sozialen Innovationen im dritten Sektor bzw. mit *social entrepreneurship* an der Schnittstelle zum Unternehmensbereich, www.ssireview.org. Seit 2004 besteht das Center for Social Innovation in Toronto, Kanada. Es versteht sich selbst als „soziales Unternehmen“ mit dem Ziel, als Katalysator sozialen Wandels zu wirken, <http://www.socialinnovation.ca/> (19.3.2008). Die Young Foundation, London, arbeitet in Großbritannien mit einem Fokus auf soziale Innovationen, wobei in Zusammenarbeit mit der Niederlassung des British Council in China ein ambitioniertes Programm gestartet wurde, das soziale Innovation zum Gegenstand hat: „Over the next few years, we will be emphasising work with China to explore how the UK and China can share ideas and experience of social innovation that contributes to a stronger and more people-centred social fabric.“ <http://dsi.britishcouncil.org.cn/aboutus.jsp> Im deutschsprachigen Raum gibt es seit 2004 ein in Berlin verankertes ExpertInnen-Netzwerk, das Institut für Sozialinnovation. Es wird von deutschen und schweizer SozialwissenschaftlerInnen getragen und bietet Forschung und Beratung zu Innovation als soziales Phänomen an, <http://www.isinova.org>. Das Zentrum für Soziale Innovation in Wien besteht seit 1990.

⁴ „Surprisingly little is known about social innovation compared to the vast amount of research into innovation in business and science.“ (The Young Foundation 2006: 5)

die Zukunftsfähigkeit der modernen Gesellschaft fast vollständig vom Erfolg technischer Innovationen abzuhängen.“ (Aderhold 2005: 13)

Diese Dominanz technischer Innovation im Rahmen des gesellschaftspolitischen Denkens ergibt sich durch die bedeutende Rolle, die technischen Innovationen immer schon in Bezug auf die Erneuerung der wirtschaftlichen Produktionsverhältnisse zugeschrieben wurde. Bereits einfachste Grundbeschreibungen der kapitalistischen Wirtschaftsform enthalten das Moment der technischen Innovation:

„Die ökonomische Entwicklung hängt entscheidend von zwei Faktoren ab, der kontinuierlichen technologischen Transformation des Produktionsprozesses und der Akkumulierung und Reinvestierung von auf freien Märkten erwirtschafteten Profiten.“ (Miller 2005: 14)

Technische Innovation ist ein Grundelement der kapitalistischen Wirtschaftsform, die ihrerseits den gesellschaftlichen Diskurs über gesellschaftliche Ziele, Problemdefinitionen und darauf bezogene Lösungen entscheidend mitbestimmt. Dieser Zusammenhang zwischen kapitalistischer Wirtschaftsform und technologischer Innovation findet sich auch bei den Klassikern der Wirtschaftstheorie.

Insbesondere wird der Ökonom Josef Schumpeter genannt, wenn es darum geht die Entstehung des Innovationsbegriffes unter wirtschaftlichen Vorzeichen aufzuarbeiten. Schumpeter führte den Begriff der Innovation im Zuge seines Nachdenkens über die Reproduktion des kapitalistischen Wirtschaftssystems ein, das in seiner Perspektive auf einer kontinuierlichen Erschütterung und Erneuerung der eigenen Grundlagen beruht, einer „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter 2005 [1947], 1993 [1911]). Neue Technologien stehen in dieser Sichtweise am Beginn neuer wirtschaftlicher Wachstumsbewegungen bzw. konjunktureller Zyklen. Obwohl Schumpeter auch andere Formen von Innovation berücksichtigt (neue Marktorganisation, neue Marketingverfahren), die organisatorische und damit soziale Aspekte aufweisen, sind alle diese Formen der entscheidenden Zieldimension des wirtschaftlichen Profits unterstellt (Zapf 1994: 30).

Der gesellschaftliche Diskurs bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen einer Grundorientierung an Wirtschaft und Technologie und der gleichzeitigen Erkenntnis, dass diese Orientierung allein gesellschaftliche Probleme nicht lösen kann, ja diese sogar maßgeblich mitverursacht. Die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen findet seit dem Zusammenbruch des kommunistischen Systems vor dem Hintergrund der beschleunigten weltweiten Durchsetzung der kapitalistischen Marktwirtschaft statt („Globalisierung“). Diese Entwicklung gibt derzeit den Rahmen vor, in dem Lösungen für gesellschaftliche Probleme gesucht werden müssen. Probleme ebenso wie Lösungsansätze liegen oft an der Schnittstelle zwischen der Wirtschaft - die von den meisten soziologischen Theorien als ausdifferenziertes und einer eigenen Logik folgendes System gedacht wird - und anderen gesellschaftlichen Teilbereichen. Wenn heute über soziale Innovation geforscht wird, muss deshalb insbesondere diese Schnittstellenproblematik beachtet werden.

Dies gilt für die Gegenüberstellung großer gesellschaftlicher Bereiche wie z.B. „Wirtschaft“ und „Kultur“, trifft aber auch auf die Analyse von Wechselwirkungen zwischen ökonomischen Teilsystemen, etwa Realkapital, Finanzkapital und Arbeit, zu. Diese elementaren wirtschaftlichen Interessenssphären wirken auf ökonomischen und politischen Ebenen durchaus unterschiedlich und keineswegs immer in gleicher oder gegensätzlicher Richtung: Obwohl Börsen herkömmlich und grundsätzlich der Bereitstellung von Kapital für real produktive Unternehmenstätigkeit dienen, führen aktuelle Entwicklungen des Finanzsektors dazu, dass in mancher Hinsicht die Interessen von Arbeit und Realkapital mehr übereinstimmen als zwischen Realkapital und Finanzkapital (Schulmeister 2002).

1.1.2 Neue Perspektiven auf gesellschaftliche Problemstellungen

Einen interessanten Ansatz zur Beschreibung dieser Situation präsentiert Max Miller in dem von ihm herausgegebenen Sammelband „Welten des Kapitalismus“ (Miller 2005). Wie der Titel schon andeutet, gehen die hier versammelten Arbeiten von einer *Pluralität* kapitalistischer Systeme aus, die in unterschiedliche Kulturen eingebettet sind und eine unterschiedliche Entstehungsgeschichte aufweisen. Gemeinsam ist diesen kapitalistischen Systemen allerdings, dass sie einerseits seit dem Zusammenbruch des Kommunismus ihre gesellschaftspolitische Alternative hinter sich gelassen haben, und andererseits Ende der 90er Jahre selbst in schwerwiegende Krisen geraten sind. Dabei handelt es sich um Krisen der Institutionen, die bis zu diesem Zeitpunkt die kapitalistische Entwicklung maßgeblich mitbestimmt und in gewisser Hinsicht auch reguliert haben. Entscheidend ist die „Entgrenzung“ bzw. Globalisierung der Wirtschaft, die die eingespielten staatlichen Regulierungsformen, ob nun sozialpartnerschaftliche Modelle, staatliche Wirtschaftspolitik, oder Gewerkschaften in ihrer derzeitigen Form und Wirkungsweise in Frage stellt (vgl. Schulmeister 2007).

Neben den Problemen der staatlichen Institutionen wachsen die bekannten sozialen und ökologischen Herausforderungen (Energie, Klimawandel etc.). Neuere Strömungen der Gesellschaftstheorie wie z.B. die Theorie reflexiver Modernisierung (Beck/Giddens/Lash 1996) gehen noch einen Schritt weiter. Sie stufen die genannten Probleme als unintendierte Nebenfolgen sozialen Wandels ein und sprechen im Anschluss daran auch von „Nebenfolgen der Nebenfolgen“. Diese entstehen indem ein problematisches Ereignis (z.B. BSE-Krise) in verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssystemen Reaktionen hervorruft, die nicht koordiniert sind und daher unkontrollierbare und unvorhergesehene Auswirkungen auf die Gesamtgesellschaft haben können (vgl. Böschen 2005: 25).

Eine Antwort auf diese Problemstellungen kann nicht von einem Punkt außerhalb des Systems gefunden werden. Sie muss vielmehr darin bestehen, Sensibilität für verschiedene Ausprägungen des Verhältnisses von Wirtschaft und Gesellschaft unter Bedingungen einer kapitalistischen Wirtschaftsorganisation zu entwickeln (vgl. Miller 2005: 13). In dieser Debatte sollte der Begriff der sozialen Innovation seinen Platz finden. *Soziale Innovationen* als zielgerichtete und auf einen praktischen Kontext ausgerichtete Initiativen, auch wenn sie vielleicht partikular erscheinen, *können die Gestaltungsmöglichkeiten im Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft ausloten*. Dies könnte z.B. anhand folgender Fragen stattfinden: Kann wirtschaftliche Rationalität um ökologische und soziale Aspekte erweitert werden? Gibt es neue institutionelle Formen, die verschiedene gesellschaftliche Rationalitäten miteinander verbinden und zu einer effektiveren Lösung von gesellschaftlichen Problemen beitragen?

Erste Ansatzpunkte gibt es bereits. Es sind dies Versuche, auf die momentanen Problemstellungen außerhalb der bekannten Diskussion „Staat versus Markt“ (Abbau staatlicher Funktionen zugunsten deregulierter Wirtschaftsentwicklung) zu reagieren. So zum Beispiel die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) und verwandte Ideen, die Mario Schranz in der Frage zusammenfasst: *„Muss und kann das ausdifferenzierte Wirtschaftssystem mit seinen Eigenlogiken jenseits der Profitfunktion noch weitere gesellschaftliche Verantwortungen übernehmen?“* (Schranz 2007: 41). Ein anderes Beispiel ist die erst langsam in den deutschen Sprachraum vordringende Diskussion um „Soziales Unternehmertum“ (*social entrepreneurship*), einer Kombination aus sozialer Zielsetzung und wirtschaftlicher Herangehensweise: *„Social enterprise is a collective term for a range of organizations that trade for a social purpose. They adopt one of a variety of different legal formats but have in common the principles of pursuing business-led solutions to achieve social aims“*. (Haugh 2006: 183f.)

Beide Initiativen weisen ein Nahverhältnis zu sozialer Innovation auf und zeigen zugleich, dass die Schnittstelle zwischen der Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen momentan eines der dringlichsten Anwendungsfelder für soziale Innovationen darstellt. CSR wird meist als *freiwillige Übernahme von ökologischem und sozialem Engagement* eines Unternehmens verstanden, das über rechtliche Rahmenbedingungen hinausgeht. Insofern kann CSR einen normativen Rahmen darstellen, innerhalb dessen soziale Innovationen (z.B. in Form konkreter Projekte) vorstellbar sind.

Soziales Unternehmertum geht in diesem Sinn bereits einen Schritt weiter als die CSR Debatte, die an der klassischen Form des Wirtschaftsunternehmens orientiert ist, indem es um eine *neue Kombination aus wirtschaftlicher Effizienz und sozialen Zielsetzungen* geht. Im allgemeinen Verständnis handelt es sich dabei um wirtschaftlich geführte Organisationen, die soziale Probleme als Nischen erkennen und angepasste professionelle Lösungen anbieten. Ein Beispiel ist „one world health“⁵, ein soziales Unternehmen im pharmazeutischen Bereich, das qualitativ hochwertige Billigmedikamente v.a. für Länder der dritten Welt erzeugt, oder auch die in diesem Zusammenhang immer wieder angeführte indische Grameen Bank⁶, die Kleinstkredite an die ärmsten Bevölkerungsgruppen, die meistens in der Landwirtschaft tätig sind, vergibt. Bei sozialen Unternehmen als neuem Organisationstypus handelt es sich eindeutig um eine soziale Innovation, die aufzeigt, dass *Neukombinationen* von allgemein und traditionell unverträglich erscheinenden gesellschaftlichen Rationalitäten *möglich* sind. Solche Beispiele heben Diskussionen um Alternativen zu einer rein marktwirtschaftlich dominierten Gesellschaft auf ein neues Niveau, obwohl der *mainstream* des wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Denkens und Handelns davon noch weit entfernt ist.

Auch unser Versuch soziale Innovationen in Unternehmen zu identifizieren und zu beschreiben, verfolgt letztlich das Ziel das Verhältnis von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rationalität anhand von konkreten Maßnahmen und Projekten in seiner praktischen Ausgestaltung nachvollziehbar zu machen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass einer deutlichen Vernachlässigung des Begriffes der sozialen Innovation in der öffentlichen Debatte die Notwendigkeit gegenübersteht, neue Formen sozialer Innovation gerade an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen zu entwickeln und zu festigen.

1.1.3 Soziale Innovation und sozialwissenschaftliche Theorie

Obwohl es vereinzelt sozialwissenschaftliche Abhandlungen zu sozialer Innovation gibt, steht der Begriff bisher doch am Rande der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und wird weder von der aktuellen Gesellschaftstheorie noch in der umfangreichen Literatur zur Innovationstheorie angemessen bearbeitet.

Gerade in Bezug auf soziale Innovation und in Erinnerung daran, dass die Soziologie einmal als handlungsleitende Orientierungswissenschaft der Moderne (Lepenies 2002) angetreten ist, erstaunt dieser Befund. Soziale Innovation ist schließlich auch als Schnittstelle zwischen

⁵ www.oneworldhealth.org

⁶ www.grameenfoundation.org – Die Grameen Foundation wie auch die Grameen Bank gehen zurück auf den aus Bangladesh stammenden Ökonomen Muhammad Yunus, der im Jahr 1976 seinen ersten, zweifellos sozial innovativen und äußerst erfolgreichen Versuch mit einem wirklich kleinen „Mikro-Kredit“ (in Höhe von 27 US \$!) startete. Er wurde 2006 gemeinsam mit der Grameen Bank mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet.

soziologischer Reflexion und sozialer Aktion zu sehen, da sie die Reflexion gesellschaftlicher Problemstellungen und ein zielgerichtetes Eingreifen voraussetzt.

Die Soziologie ist dieser Selbstbeschreibung als praxisanleitende Wissenschaft in ihrer Geschichte allerdings nur phasenweise und insgesamt eher selten gerecht geworden und befindet sich darin sichtlich in einem Zwiespalt zwischen wissenschaftlicher Distanz und gesellschaftlichem Engagement. Seit dem kurzen Aufleben der deutschsprachigen Soziologie in den späten 60er und frühen 70er Jahre ist die Soziologie wieder weitgehend zu einer akademischen Disziplin geworden, die außerhalb der Universitäten nur in spezialisierten Forschungseinrichtungen zu finden ist. Wenn sie in dieser Form auch wertvolle Leistungen für andere gesellschaftliche Bereiche erbringt (Politik, Bildung, Wirtschaft), tritt sie doch kaum als Träger von sozialer Innovation in Erscheinung.

Da es unter diesen Voraussetzungen der Soziologie im deutschsprachigen Raum eher schlecht gelingt, sich sichtbar in öffentliche Auseinandersetzungen und praktische gesellschaftliche Kontexte einzubringen, kann diese Situation für den niedrigen Stellenwert sozialer Innovation mitverantwortlich gemacht werden.

Die Gesellschaftstheorie befasst sich momentan weder intensiv mit technischer noch mit sozialer Innovation, obwohl gerade der Begriff der sozialen Innovation in vielen Auseinandersetzungen schon jetzt einen prominenteren Platz einnehmen sollte – und seiner Bedeutung nach bekommen wird. Zu erwähnen ist vor allem die Debatte um den Stellenwert und die Möglichkeit intendierter und steuernder Eingriffe in die Gesellschaft, wie sie von der Theorie der reflexiven Modernisierung (Bösch 2005) ebenso wie der Systemtheorie aufgenommen wurde (Luhmann 1998). Beide Theorien betrachten diese Möglichkeit eher skeptisch, wobei die soziologische Systemtheorie dazu tendiert steuernde Eingriffe v.a. im Verhältnis verschiedener gesellschaftlicher Funktionssysteme⁷ zueinander völlig zu verneinen:

„Wenn und soweit funktionale Differenzierung realisiert ist, kann mithin kein Funktionssystem die Funktion eines anderen übernehmen. Funktionssysteme sind selbstsubstitutive Ordnungen. Dabei setzt jedes voraus, dass die anderen Funktionen anderswo erfüllt werden. Insofern gibt es auch keine Möglichkeit einer wechselseitigen Steuerung, weil dies bis zu einem gewissen Grade Funktionsübernahme implizieren würde.“ (Luhmann 1998: 753)

Gleichzeitig steigt die wechselseitige Abhängigkeit der Funktionssysteme voneinander, die jeweils auf das Funktionieren der anderen angewiesen sind, ohne darin eingreifen zu können.

Die Gesellschaft erscheint in dieser Perspektive als hochkomplexes Gefüge aus spezialisierten Funktionssystemen (Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, etc.), die jeweils einer eigenen Logik folgen. Die Ausdifferenzierung eines Systems beruht dabei auf der Durchsetzung von symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Im Fall der Wirtschaft ist dies schlicht Geld. Alle Operationen, die dem Wirtschaftssystem zuzurechnen sind, sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich an der Differenz bzw. dem Code „Zahlung oder Nicht-Zahlung“ orientieren und in einem Transfer (oder Nicht-Transfer) von Geldsummen bestehen. Das Wirtschaftssystem erhält bzw. reproduziert sich, indem es Zahlungen kontinuierlich ermöglicht. Es ist diese Ebene des Codes auf der Luhmann eine *Schließung* des Systems sieht (Luhmann 1994: 52 f.).

⁷ Die wichtigsten gesellschaftlichen Funktionssysteme sind Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Politik, Erziehungssystem, und Kunst. Sie sind im Laufe der sich durchsetzenden funktionalen Differenzierung der Gesellschaft entstanden und sind auf die spezialisierte Bearbeitung gesellschaftlicher Grundprobleme, z.B. Produktion und Verteilung von Gütern, ausgerichtet. Am exaktesten ist der Begriff in der soziologischen Systemtheorie definiert worden (Luhmann 1998: 743 ff.).

Trotz dieser angenommenen Geschlossenheit gibt es auch in systemtheoretischer Perspektive Beeinflussungsmöglichkeiten zwischen Funktionssystemen, nur bestehen diese eben nicht darin, dass ein System die Operationsweise eines anderen determinieren würde. Es verursacht aber Störungen, die, je nachdem ob sie vom jeweiligen System anhand seiner Operationslogik verarbeitet werden können oder nicht, Operationen veranlassen oder zur Entstehung neuer Strukturen führen können. Luhmann spricht hier von *Formen der strukturellen Koppelung* und versteht darunter „*Formen, die Kontakte und damit wechselseitige Irritationen zwischen den Teilsystemen intensivieren und zugleich andere Möglichkeiten ausschließen oder marginalisieren.*“ (Luhmann 1998: 695)⁸.

Luhmann erwähnt auch explizit die Möglichkeit auf der Ebene von Programmen Einfluss auszuüben. Programme sind in jedem Funktionssystem notwendige Regeln, die festlegen, welche Seite des Codes (z.B. Zahlung oder Nicht-Zahlung) jeweils gewählt wird. In der Ausgestaltung dieser Programme können gesellschaftliche Wertorientierungen mitberücksichtigt werden (Luhmann 1994: 246).

In Zusammenhang mit dem Begriff der sozialen Innovation ist es deshalb naheliegend, genau diese Schnittstellenproblematik bzw. die Frage der Übertragung von gesellschaftlichen Orientierungen in spezialisierte Bereiche durch gezielte und punktuelle Eingriffe zu thematisieren. Auch das Verhältnis zwischen der allgemeinen Ebene der Funktionssysteme, der Organisationen (etwa Unternehmen) und schließlich des individuellen Handelns von Individuen könnte hier näher betrachtet werden. Welche Gestaltungsspielräume bestehen z.B. für konkrete Unternehmen im Rahmen einer Wirtschaftslogik, die faktisch von außen vorgegeben wird? Diesen Fragen ist unseres Erachtens in der Gesellschaftstheorie bisher noch kaum nachgegangen worden, da sich der Blick meist auf sehr allgemeine Strukturen und Funktionen richtet. Gerade in Bezug auf Wirtschaft werden selten konkrete und kleinere Strukturen wie z.B. kleine und mittelständische Unternehmen in Hinblick auf die genannten Fragen untersucht. Allerdings machen diese Strukturen einen Großteil des Wirtschaftsprozesses aus und würden bei entsprechender Berücksichtigung wohl auch das Gesamtbild von Wirtschaft für die Soziologie – und in der Öffentlichkeit – verändern.

1.1.4 Bisherige Ansätze einer Definition von sozialer Innovation

Die derzeit vorliegenden wissenschaftlichen Ausführungen zu sozialer Innovation haben eher den Charakter von „heuristischen Modellen“, d.h. sie stellen Leitlinien zur Erforschung des Phänomens dar und bilden noch keine abgeschlossene Theorie (vgl. Gillwald 2004). Ebenso ist auffallend, dass eine Einordnung des Begriffes bisher weder in der Gesellschaftstheorie noch in der Innovationsforschung, und freilich auch nicht in der gesellschaftlichen Praxis gelungen ist. Den Definitionen haftet deshalb trotz konkreter Beispiele ein formaler Charakter an, der dazu führt, dass der Begriff meist eher allgemein gehalten wird und viele Definitionskriterien unscharf sind. Auch im Rahmen dieses Berichts kann diese Einordnung nicht umfassend geleistet werden. Durch die Reflexion und Überprüfung relevanter Literatur können aber Ausgangspunkte und brauchbare Ansätze für dieses Unterfangen erschlossen werden.

Wir begegnen diesem Problem in unserer Studie erstens durch einen streng empirischen Ansatz, der darauf abzielt, soziale Innovationen im Rahmen von meist betriebsinternen Initiativen und Projekten in Unternehmen zu identifizieren. Damit wird der Begriff soziale Innovation aus der gesellschaftlichen Praxis und von der praktischen Anwendung abgeleitet: Wir wollten in dieser

⁸ Ein Beispiel für eine strukturelle Koppelung zwischen Wirtschaft und Politik sind etwa Steuerabgaben.

Studie konkret erfragen, was Aspekte von sozialer Innovation in Unternehmen sein können, ohne den Befragten im Vorhinein eine mehr oder minder strikte Definition vorzugeben. Zweitens ermöglicht die systematische Diskussion der wesentlichen formalen Dimensionen des Begriffs der sozialen Innovation, wie sie von Zapf, Gillwald und anderen vorgestellt werden, ein weitergehendes Verständnis, das zur Interpretation der empirischen Ergebnisse herangezogen wird.

1.2 Definition von sozialer Innovation

Eine Spezifizierung verschiedener Dimensionen, die zur Definition und Identifikation von sozialen Innovationen herangezogen werden können, schlägt Erik Lindhult (2008: 43f.) unter Verweis auf Moulaert et al. (2005) und Mumford (2002) vor:

„Im Vergleich zu technischen Innovationen sind soziale Innovationen relativ mehr durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Weniger Information zu ihrem Grad an Neuheit
- Stärkere Prozessorientierung, ausgerichtet auf soziale Praxis
- Größere Kontextabhängigkeit je nach Situation und ausführenden Personen
- Speziell abhängig von Akteuren, ihren Erfahrungen, Qualifikationen, Interessen, Werten
- Höhere Plazität, soziale Innovationen können unterschiedliche Formen annehmen
- Stärker von der Ausführung in konkreten Interaktionen bestimmt
- Eher „hybrid“ in dem Sinn der Verschmelzung des Neuen mit dem Alten
- Stärkerer normativer Charakter, weil Werte und Interessen direkt integriert sind
- In höherem Ausmaß unmittelbar von sozialen Beziehungen abhängig

Ich möchte hinzufügen, dass soziale Innovationen nicht grundsätzlich ‚gut‘ sein müssen [there is *no inherent goodness* in social innovation]. Soziale Innovationen können zur Manipulation benutzt werden, Ausschließung und Ausbeutung ebenso bewirken wie Integration [inclusion], Befreiung und Demokratisierung“. (übersetzt und gekürzt: JH)

Eine ganze Reihe dieser Dimensionen werden hier nachfolgend insbesondere im Hinblick auf ihre Relevanz für die Untersuchung in betrieblichen Organisationen und ihrem Umfeld genauer untersucht.

1.2.1 Soziale Innovation und sozialer Wandel

Unzureichend geklärt ist in bisherigen Definitionen das Verhältnis zwischen sozialer Innovation und sozialem Wandel, einem zentralen Grundbegriff der Soziologie. Soziale Innovationen, sagt Zapf, „können nicht einfach mit sozialem Wandel identisch sein, sondern müssen eine Teilmenge von Prozessen des sozialen Wandels bilden: neue Wege der Problemlösung, *die die Richtung des sozialen Wandels ändern*“ (Zapf 1994: 32; eigene Hervorhebung). Für eine Abgrenzung scheint diese Bestimmung allerdings nicht ausreichend⁹.

In welcher Größenordnung kann man sich soziale Innovationen ohne zusätzliche Kriterien dann vorstellen? Ist die Herausbildung von funktional spezialisierten Teilsystemen der Gesellschaft eine soziale Innovation? Die Entwicklung des Sozialstaates? Das Integrationsprojekt eines Kleinunternehmens? Wenn die Antwort hier immer „ja“ lautet, was einerseits der sehr allgemeine

⁹ Die These, dass soziale Innovationen Teil des sozialen Wandels sind, findet sich auch bei Hochgerner (2008) und steht hinter dem Leitmotiv des Center for Social Innovation, Stanford: “*We inspire and educate social innovators, providing knowledge and ideas that strengthen the capacity of current and future leaders to champion social change.*” (<http://www.gsb.stanford.edu/csi/>, 19.3.2008)

erste Teil der Definition von Zapf nahe legt, wird dann der Begriff aufgrund seiner Allgemeinheit nicht unbrauchbar? Vor allem unbrauchbar für die Zwecke empirischer Forschung und praktischer Anwendbarkeit? Andererseits stellt die Anforderung, soziale Innovationen sollten geeignet sein die Richtung des sozialen Wandels zu ändern, zu hohe Ansprüche: Solche Richtungsänderungen zu bestimmen setzt theoretisch klare und empirisch messbare Parameter von sozialem Wandel voraus, die mit einer Innovation verbunden sind – eine praktisch schwer erfüllbar scheinende Bedingung. Weiters ist zu fragen, ob nicht soziale Innovationen öfter den sozialen Wandel beschleunigen oder bremsen, als dass sie dessen Richtung ändern würden. Darüber hinaus ist zu beachten, dass beiden Begriffen – sozialer Wandel ebenso wie soziale Innovation – keine für die Gesellschaft insgesamt „positive“ oder „negative“ Gerichtetheit innewohnt. Erwünschter sozialer Wandel (z.B. zunehmende Gesundheit und höhere Lebenserwartung) kann mit sozialen Innovationen zusammentreffen, die diese Entwicklung unterstützen (etwa verbesserte Vorsorge gegen Pflegebedürftigkeit), oder mit solchen, die sozialen Werten und Ethik zuwider laufen (soziale Segregation bis hin zu Negativutopien wie Euthanasie). Es ist daher festzuhalten, dass soziale Innovationen zwar mit sozialem Wandel verbunden sind, wohl auch als Komponenten des sozialen Wandels wirken, aber keine von vornherein bestimmbaren Annahmen über Reichweiten oder Richtungen von Wirkungen getroffen werden können.

Sozialer Wandel besteht in einer Veränderung der sozialen Struktur der Gesellschaft, d.h. der (relativ) stabilen Regelmäßigkeiten des sozialen Lebens und der (relativ) stabilen Ordnung der Gesellschaft (Zapf 1994: 11). Sozialer Wandel findet auf theoretisch unterscheidbaren aber selbstverständlich eng miteinander verbundenen gesellschaftlichen Ebenen statt. In der Soziologie wird allgemein zwischen Mikroebene (soziales Handeln der Individuen), Mesoebene (Institutionen) und Makroebene (Gesellschaft) unterschieden. Sozialer Wandel betrifft daher Umstellungen im Verhalten (z.B. neue Lebensstile) und der grundlegenden Orientierungsmuster der Individuen (z.B. „Wertewandel“), die Entstehung neuer Institutionen bzw. Organisationen (z.B. die Entstehung einer internationalen Gewerkschaft) oder auch große Veränderungsprozesse auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene (z.B. Zusammenbruch des Kommunismus).

Wenn sozialer Innovation eine richtungweisende Veränderung des sozialen Wandels zugeschrieben wird, handelt es sich um ein sehr anspruchsvolles Kriterium, das nicht nur im Kontext unserer Studie zu sozialen Innovationen in Unternehmen Probleme bereitet. Viele Initiativen, die augenscheinlich innovativen Charakter haben, würden dadurch aufgrund ihrer begrenzten Wirksamkeit dieser Definition sozialer Innovation nicht entsprechen.

Wenn wir im Gegensatz dazu das allgemeine Verständnis von technischer Innovation betrachten, so ist dieser Begriff nicht notwendig an weitreichende Auswirkungen gebunden, bezieht sich aber gleichzeitig stärker auf einen praktischen Kontext. Da es uns sinnvoll erscheint diese und andere Bestimmungen von technischer Innovation auch für soziale Innovationen zu übernehmen, schlagen wir eine Parallelisierung der beiden Begriffe vor. Unser Vorschlag ist darauf ausgerichtet, den Begriff der sozialen Innovation stärker als es bei Zapf und anderen AutorInnen geschieht an einen praktisch abgrenzbaren Anwendungskontext zu binden. Dies soll auch erleichtern, den Begriff auf den Unternehmensbereich zu übertragen.

1.2.2 Parallelisierung von technischer und sozialer Innovation

Parallelisierung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass wir eine einheitliche Definition finden wollen, oder es keine Unterschiede zwischen beiden Formen gäbe, sondern dass die Begriffe gewissermaßen auf gleichem Niveau gehalten werden. Der Grund für diese Entscheidung

liegt darin, dass es bei sozialer Innovation grundlegend um gesellschaftliche Praxis und nicht theoretische Beschreibung geht. Eine praxisnahe und anwendungsorientierte Definition erscheint sinnvoll und kann anhand von Kriterien entwickelt werden, die in der Sichtweise von technischen Innovationen enthalten sind. Hinzu kommt die erklärte Absicht einer generellen Aufwertung des Begriffs sozialer Innovation gegenüber technischer Innovation und seine Einführung in Bereiche, die bisher durch technische Innovationen dominiert waren (z.B. wirtschaftliches Wachstum, Umweltschutz). *Soziale Innovation soll als Instrument wahrgenommen werden, mit dem spezifische Ziele durch neue Methoden der sozialen Organisation erreicht werden können.*

Dazu müssen zunächst einige Aspekte von technischer Innovation beschrieben werden¹⁰. Der Begriff der technischen Innovation wird auf Neuerungen angewandt, die entweder auf originale Erfindungen zurückgehen oder in einer neuen Kombination von bereits bekannten Elementen bestehen (*Neuheit*). Rekombinationen müssen nicht zu richtungweisenden Veränderungen der Produktion führen, um als Innovationen bezeichnet zu werden. Es handelt sich dabei um sogenannte *Verbesserungsinnovationen* (auch inkrementelle Innovationen genannt) im Gegensatz zu *Basisinnovationen* mit weitreichenden Auswirkungen (z.B. Computertechnologie; vgl. Mensch 1975). Weiters zeichnen sich technische Innovationen dadurch aus, dass sie gewissermaßen unter kontrollierten Bedingungen stattfinden, d.h. sie passieren nicht einfach. Selbst wenn sie aus einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess entstehen, für den vielleicht die Beschreibung als Innovationsprozess nicht relevant ist, muss dieser doch durch eine besondere *Infrastruktur, gezielte Maßnahmen, verantwortliche Akteure* und *Investitionen* gestützt werden. Entscheidend sind schließlich bei technischen Innovationen die wirtschaftliche Durchsetzung eines neuen Produktes am Markt (ausgedrückt in Verkaufszahlen etc.) oder bilanzwirksame Effekte von Prozessoptimierungen, also klar messbare *Erfolgsmerkmale*.

Analog dazu sollten auch soziale Innovationen begriffen werden: Es geht um *Neuheit, Infrastruktur* (sozialwissenschaftlich weiter gefasst: sozio-kultureller *Kontext*), *Akteure, Ziele* und *Erfolgsmerkmale*.

Die Relativierung des Kriteriums der richtungweisenden Veränderung sozialen Wandels ermöglicht es, auch begrenzt wirksame Initiativen als soziale Innovation zu verstehen und distanziert gleichzeitig den Begriff von umfassenden gesellschaftlichen Veränderungen (z.B. die Entwicklung funktional differenzierter gesellschaftlicher Teilsysteme) in Bezug auf die eine sinnvolle Kategorisierung als soziale Innovation fraglich ist¹¹.

Soziale Innovationen verdienen auch diese Benennung, wenn sie eine Rekombination aus bereits bekannten Organisationsformen darstellen, oder Elemente bekannter Formen in neue Konzepte übernehmen. Wie Gillwald hervorhebt ist es bei sozialen Innovationen kaum vorstellbar, dass sie keinen Bezug zu vorhergehenden Praktiken aufweisen (Gillwald 2004: 11). Für beide Formen der Innovation, technische und soziale, wird daher gelten müssen, dass sie in der überwiegenden

¹⁰ Ein für uns eher unbedeutender Aspekt besteht in der grundlegenden Unterscheidung zwischen Produkt- und Prozessinnovationen. Beide Innovationsformen sind von ihrer Bedeutung her eher weit gefasst, so dass Produktinnovationen nicht nur technisch erzeugte Produkte, sondern auch Dienstleistungen bzw. *Ergebnisse* von betrieblichen Prozessen der Leistungserstellung umfassen. Prozessinnovationen sind dagegen Erneuerungen oder Verbesserungen des Prozesses der Leistungserstellung selbst (technische Fertigungsanlagen, Verfahrenstechnik) (Thom 1980: 36).

¹¹ Vielleicht wäre hier der Begriff der „evolutionären Errungenschaft“ von Luhmann passender, den er auf Veränderungen der Gesellschaft anwendet, die deren Grundstruktur, d.h. die Bedingungen ihrer Reproduktion betreffen (z.B. die Entstehung von symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien wie Schrift und Geld, oder der Übergang zu funktionaler Differenzierung) (vgl. Luhmann 1998).

Anzahl von Fällen aus einer Rekombination bereits bekannter Elemente bestehen bzw. auf bekannte Elemente aufbauen. Diese Auffassung von Neuheit wird mit dem Begriff der relativen Neuheit im Gegensatz zu objektiver Neuheit beschrieben. Soziale Innovationen zeichnen sich durch – *mindestens relative – Neuartigkeit* aus. Relative Neuheit kann allerdings auch in der Übernahme von Erfahrungen, Regeln oder Organisationsformen aus einem gesellschaftlichen Kontext in einen anderen bestehen.

Grundsätzlich kommt im Vergleich zwischen technischen und sozialen Innovationen der Kontextabhängigkeit große Bedeutung zu. Denn einerseits ist auch der Gebrauch technischer Innovationen in verschiedenen sozialen Kontexten (Milieus, Altersgruppen, Regionen etc.) keineswegs immer gleich; offensichtliche Beispiele bieten dazu etwa Internet und Mobiltelefonie. Andererseits ist die Kontextabhängigkeit sozialer Innovationen mit Sicherheit wesentlich stärker. Aus der Diffusionsforschung ist der Begriff der *subjektiven Neuheit* bekannt. Demnach könne bereits dann von einer Innovation gesprochen werden, wenn eine bestimmte Technologie oder Praktik für ein bestimmtes Individuum neu ist (vgl. Rogers 1995). Offensichtlich geht dieses Kriterium sehr weit in der Relativierung des Neuheitsgrades von Innovationen, indem es spezifisch auf das Gebiet der Diffusionsforschung zugeschnitten ist, die sich v.a. für die Annahme und Akzeptanz einer Innovation interessiert. Dennoch ist es schwierig in diesem Punkt zu einem absolut gültigen Kriterium zu kommen. Letztlich entscheidet auch das Erkenntnisinteresse, welcher Kontext herangezogen wird um Neuheit zu bestimmen. In unserer Studie sind wir davon ausgegangen, dass die jeweilige soziale Innovation eine *Neuheit im Unternehmen* darstellen müsse, aber gleichzeitig auch in einem weiteren Kontext – z.B. Unternehmen in Österreich – das Kriterium der relativen Neuheit erfüllen sollte. Dabei wurde immer der konkrete Anwendungskontext beachtet, d.h. *dass z.B. ein Personalkonzept, das in einer großen Firma keine Besonderheit darstellen würde, wenn es in einem Kleinunternehmen eingesetzt wird, eine Innovation sein kann.*

Am wesentlichsten erscheint allerdings das *Kriterium der „kontrollierten Bedingungen“*. Auch dadurch kann soziale Innovation von evolutionären gesellschaftlichen Entwicklungen abgegrenzt werden. Es legt fest, dass soziale Innovationen auf einen *konkreten gesellschaftlichen Kontext* bezogen sind und einen *zielgerichteten Eingriff* in diesen Kontext darstellen. Dagegen sind Resultate gesellschaftlichen Wandels, wie z.B. funktionale Differenzierung, nicht unter kontrollierten Bedingungen und v.a. nicht intendiert, sondern als *unintendierte Nebenfolgen sozialen Handelns* (vgl. Bösch 2005) entstanden. Gleichzeitig muss es im Falle sozialer Innovationen verantwortliche *Akteure* geben, die eine *bewusste Intervention* durchführen. Dass diese Intervention schließlich auch nicht-intendierte Nebenfolgen haben kann, hat für die Abgrenzung anhand einer ursprünglichen Intendiertheit keine Bedeutung¹².

Die letzte Parallelität scheint vor allem hinsichtlich der anzuwendenden Maßstäbe und ihrer Erfassung Schwierigkeiten zu bereiten: Markteinführung und wirtschaftlicher Erfolg sind bei technischen Innovationen nicht nur leicht verständliche Kategorien. Sie können auch konkret bestimmt und gezählt werden, wofür es zudem durch das Oslo-Manual internationale Normen und Regeln gibt. *Soziale* Innovationen hingegen sollen schon definitionsgemäß *nicht an wirtschaftlichen Erfolgskriterien gemessen* werden. Dennoch können und müssen Merkmale des Erfolgs und der Wirksamkeit von sozialen Innovationen gefunden werden, um die Analogie im

¹² René John vertritt in seiner Abhandlung zu sozialer Innovation, die er im Rahmen der Systemtheorie unter dem Begriff der sozialen Evolution zu erklären versucht, eine grundsätzlich andere Ansicht. In dieser Perspektive tritt die Intendiertheit der Innovation hinter einer Strukturentwicklung in Organisationen zurück, die immer auf bereits getroffene Entscheidungen weiter aufbaut, wodurch Innovationsmöglichkeiten immer schon vorgezeichnet seien (John 2002).

Sinn von Akzeptanz, Annahme und Verbreitung der Innovation zu vollenden. Zustimmung und praktische Nutzung einer sozialen Innovation müssen ebenso erhoben werden wie betriebswirtschaftliche Kennziffern in der Folge der Implementierung technisch-wirtschaftlich ausgerichteter Innovationen. Diesbezüglich ist klar, dass „Annahme“ durch Zahlung eines Produktpreises freilich ein „härteres“ Faktum ist, als etwa Beteiligung an der einen oder anderen organisatorischen Maßnahme, wie sie in dieser Studie an zahlreichen Fallstudien beschrieben werden. Hinzu kommt, dass „Beteiligung“ (oder in einer Befragung erklärte Akzeptanz) nach höchst unterschiedlichen subjektiven Maßstäben Unterschiedliches bedeuten kann.

Dazu soll an dieser Stelle nur festgehalten werden, dass freilich auch ein einheitlicher Preis nicht subjektiv gleiche Kosten für KonsumentInnen bedeutet, also auch in diesem Fall subjektiv verschiedene Bewertungen hinter dem Erwerb eines Produkts stehen. In der vorliegenden Studie wurde durch die Erhebung von möglichst konkreten praktischen Projekten und die Diskussion von Effekten in der [den] Zielgruppe[n] (innerhalb oder außerhalb des jeweiligen Unternehmens) die Dimension des Umsetzungserfolgs qualitativ berücksichtigt. Weiter führende Studien zur Diffusions- und Wirkungsforschung von sozialen Innovationen werden in Zukunft geeignete Indikatoren und Methoden ihrer Messung hervorbringen, die in Quantität und Genauigkeit über die hier präsentierten Ergebnisse hinaus gehen werden.

Zur angestrebten Parallelität zwischen sozialen und technischen Innovationen ist allerdings anzumerken, dass den sozialen Innovationen nicht nur analoge, sondern auch über die Analogie hinausgehend ergänzende Merkmale anhaften:

- Die *Wertbezogenheit*,
- wie schon angedeutet eine nicht (zumindest nicht primär) wirtschaftliche *Nutzendimension*, sowie
- teilweise unterschiedliche *Diffusionswege*, nicht zuletzt abhängig von den jeweiligen *Zielgruppen* eines sozial innovativen Projekts.

1.2.3 Wertbezogenheit sozialer Innovation

Eine wichtige Dimension der Definition von sozialer Innovation ist die *Zielgerichtetheit*, d.h. das, was soziale Innovation bezweckt. Zapf und Gillwald sehen soziale Innovationen auf *hochbewertete gesellschaftliche Ziele* bezogen bzw. auf *anerkannte gesellschaftliche Problemstellungen* (Gillwald 2004: 14). Gillwald erweitert diese Zieldimension, indem sie verschiedene Kategorien gesellschaftlichen Nutzens in Betracht zieht, den soziale Innovationen generieren können. Sie sieht in dieser Nutzengenerierung ein zentrales Definitionskriterium.

Zunächst ist festzustellen, dass soziale Innovationen im Sinne der Definition Zapfs neue Wege der Zielerreichung bzw. der Problemlösung darstellen, die sich gegenüber vorhergehenden Lösungen abheben oder sich Problemen zuwenden, die bisher noch nicht beachtet oder systematisch bearbeitet worden sind. Dieser Teil der Definition ist sichtlich pragmatisch ausgerichtet. Gleichzeitig scheint der Begriff der sozialen Innovation – wie er von einigen AutorInnen verwendet wird – einen besonderen Wertbezug aufzuweisen. Dies kommt in Formulierungen wie „hochbewertete gesellschaftlichen Ziele“ oder auch „relevante gesellschaftliche Probleme“ zum Ausdruck. Gesellschaftliche Ziele und Probleme sind aber nicht einfach gegeben, sondern

entstehen aus einem kontinuierlichen Aushandlungsprozess, oder stärker ausgedrückt: Einem Kampf um Definitionsmacht¹³ zwischen den involvierten Akteuren („Stakeholder“).

Allerdings ist in dieser Hinsicht wiederum festzustellen, dass derartige Auseinandersetzungen zwar bei sozialen Innovationen eine größere Rolle spielen, aber auch bei technischen Innovationen nicht außer Acht gelassen werden dürfen. „Technische Neuerungen bleiben ohne Wirkung, solange nicht die jeweils bestimmenden sozialen Gruppierungen die Problemdefinition und die Entscheidung darüber, was als Lösung anzusehen sei, abgeschlossen haben. Aus diesem Grund dauerte es z. B. bei der Entwicklung des Fahrrads 19 Jahre von der technischen Problemlösung des ‚Sicherheitsfahrrads‘ (1879) bis zur Akzeptanz dieses Konzepts bei Herstellern und wichtigen Benutzergruppen (vgl. Bijker/Bönig/van Oost 1984). (...) Die Definitionsmacht anderer sozialer Gruppen darüber, was ein Problem und was die technische Lösung sei, scheint in vielen Fällen (...) größer als die der Techniker“ (Hochgerner 1986: 80).

Die moderne Gesellschaft zeichnet sich durch einen Wertpluralismus aus. Wenn soziale Innovation über eine Beziehung zu Werten definiert wird, muss daher klar sein, dass eine Initiative, die von einer Gruppe als soziale Innovation identifiziert wird, von einer anderen nicht als solche anerkannt werden muss. Gleichzeitig stellt sich dann die Frage – und zwar in Bezug auf das Kriterium „hochbewertete Ziele“ ebenso wie „anerkannte gesellschaftliche Probleme“ – welche gesellschaftlichen Gruppen die Definitionsmacht hinsichtlich dieser Probleme und Ziele besitzen. In einer komplexen, funktional differenzierten und globalen Gesellschaft kann schließlich nicht davon ausgegangen werden, dass alle Ziele und Probleme faktisch und ohne Widerspruch festgestellt werden können. Vielmehr findet ein hochselektiver Prozess der Ziel- und Problemdefinition statt, der vor allem durch die Massenmedien an die Öffentlichkeit vermittelt wird. Was auf welche Weise vermittelt wird und wer sich womit Gehör verschaffen kann, geht jedoch immer aus einer Auseinandersetzung um Definitionsmacht hervor, in die verschiedene gesellschaftliche Gruppen involviert sind, die aufgrund ihrer unterschiedlichen Ressourcenlage aber ungleiche Chancen in der Durchsetzung der für sie relevanten Ziele und Probleme haben.

Da soziale Innovationen immer in Zusammenhang mit Vorstellungen über eine wünschenswerte soziale Ordnung bzw. Organisationsform stehen, können sie für verschiedene gesellschaftliche Gruppen auch sehr verschiedene Züge annehmen. Sie können auch kontroverses Thema sein, je nachdem welche gesellschaftlichen Kräfte Pro- oder Kontrapositionen einnehmen. Das Kriterium des Wertbezugs und damit der Wertrelativität sozialer Innovation muss deshalb unter dem Zusatz aufgenommen werden, dass hinter der Herausbildung von öffentlich anerkannten Zielen und Problemen erstens eine Auseinandersetzung gesellschaftlicher Gruppen steht. Zweitens ist hier nochmals darauf hin zu weisen, dass soziale Innovationen weder grundsätzlich noch immer oder für „alle“ positive Wirkungen mit sich bringen. Zusätzliche Komplikationen können bei Entwicklungen dieser Art dadurch auftreten, dass zumindest kurz- bis mittelfristig damit zu rechnen ist, dass Wahrnehmung und effektive Wirkung (nicht zuletzt da diese – positiv wie negativ – oft erst zeitversetzt erkennbar wird) mehr oder weniger divergieren.

¹³ Honneth (2003) zeigt z.B. wie im Zuge eines geschichtlichen „Kampfes um Anerkennung“ immer neue Gruppen hervortreten, um ihre gesellschaftspolitischen Anliegen und damit neue Probleme und Ziele zu formulieren.

1.2.4 Differenzierung der Nutzendimensionen sozialer Innovation

Eine besonders wichtige Erweiterung der Definition sozialer Innovation ist die von Gillwald eingebrachte Differenzierung der Nutzendimensionen von sozialen Innovationen und die damit verbundenen gesellschaftlichen Rationalitäten. Gesellschaftliche Rationalitäten bezeichnen einen Komplex aus hochbewerteten gesellschaftlichen Zielsetzungen und den darauf abgestimmten Handlungslogiken. Es ist anzumerken, dass nicht alle der genannten Rationalitäten in einem gesellschaftlichen Funktionssystem (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Kunst, Erziehung) verankert sind, sondern teilweise eher „gesamtgesellschaftlichen“ Orientierungen entsprechen.

In Tabelle 2 sind den von Gillwald identifizierten Nutzendimensionen von sozialer Innovation die entsprechenden gesellschaftlichen Rationalitäten und die Ressourcen, auf die diese ausgerichtet sind, zugeordnet (Gillwald 2004: 15, 21).

Tabelle 2: Nutzendimensionen sozialer Innovation

Nutzendimension	Rationalität	Betroffene Ressourcen (Umverteilung, positive und negative Auswirkungen, Verlierer- und Gewinnergruppen)
Ökonomisch	Effizienz	Einkommen, Besitz, Arbeitskraft
Sozial	Integration	Gewohnheiten, interpersonale Beziehungen, Gesundheit
Politisch	Handlungsfähigkeit	Macht, Einfluss
Kulturell	Befriedigung höherer Bedürfnisse	Zeit, Wissen, Fähigkeiten
Ökologisch	Schutz von Umweltgütern	Umweltgüter

Zunächst müssen soziale Innovationen eine *positive Ausprägung auf einer dieser Dimensionen* aufweisen, sie müssen gesellschaftlichen Nutzen erzeugen. In dem sie sich darin aber an bestimmten Rationalitäten orientieren und bei ihrer Durchsetzung eventuell auch eine Umverteilung von Ressourcen nach sich ziehen, können soziale Innovationen für bestimmte gesellschaftliche Gruppen auch negative Auswirkungen haben. Soziale Innovationen greifen daher in das Verhältnis von gesellschaftlichen Rationalitäten ein. Diese Perspektive betont auch die gesamtgesellschaftlich stattfindenden Aushandlungsprozesse bzw. Konflikte in Bezug auf die Geltung und Durchsetzungskraft bestimmter Rationalitäten und stellt damit deren Verhältnis als sehr dynamisch dar.

Dieses Verhältnis zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Rationalitäten ist momentan ein Schwerpunkt der soziologischen Theoriebildung. Die meisten Theorien sehen diese Rationalitäten in den gesellschaftlichen Funktionssystemen verankert. Dadurch stellt sich die Frage wie Funktionssysteme beeinflussbar, wenn nicht sogar steuerbar sind bzw. wie mit Problemen umgegangen werden kann, die durch Funktionssysteme erzeugt, aber von diesen nicht gelöst werden können. Ein immer wieder gebrachtes Beispiel sind Umweltprobleme, aber auch Probleme der sozialen Integration.

Wie oben bereits angedeutet, sehen wir, dass z.B. ökologische und soziale Rationalität nicht in einem eigenen Funktionssystem verankert sind. Die Politik kann sich dieser Themen zwar annehmen, nur stellt sich dann die Frage, wie es ihr möglich ist die diese Probleme verursachenden Funktionssysteme effektiv zu beeinflussen. Auch wenn die Antwort hier negativ

im Sinne einer Unmöglichkeit einer effektiven Steuerung ausfallen sollte, sind dennoch verschiedene gesellschaftliche Bereiche nicht als isoliert voneinander anzusehen. Wünschenswert wäre daher in Hinblick auf die soziologische Theoriebildung, v.a. die Systemtheorie, eine bessere „Übersetzung“ der abstrakten theoretischen Bestimmungen auf der Ebene von Organisationen (z.B. Unternehmen) und der Ebene des Verhaltens von Individuen, um letztlich feststellen zu können, welche konkreten Realisierungsmöglichkeiten von vorgegebenen Eigenlogiken der Funktionssysteme (z.B. Wirtschaft) offen stehen. Auf der Ebene des individuellen Handelns wird oft die Eingebundenheit der Individuen in die Lebenswelt ignoriert. Mit diesem Begriff sind die Hintergrundannahmen gemeint, d.h. Wissen und Normen, die Menschen eine Orientierung im Alltag ermöglichen¹⁴. Auch hier wäre zu fragen, durch welche Orientierungen das Handeln von Individuen in einem bestimmten gesellschaftlichen Bereich, z.B. der Wirtschaft, geprägt wird bzw. welche Durchsetzungschancen lebensweltliche Aspekte im Rahmen eines durch eine besondere Eigenlogik bestimmten Systems haben. Welche Chancen haben z.B. soziale Orientierungen sich in der Wirtschaft durchzusetzen? Wie werden soziale Orientierungen transformiert, wenn sie in den wirtschaftlichen Raum eintreten?

Selbst wenn man die Eigenlogik eines Systems als vorgegeben annimmt, sollte die soziologische Theorie jedenfalls nicht die Verschiedenheit in der konkreten Realisierung dieser Vorgaben unterschätzen. Diese verschiedenen Realisierungen werden bei einem empirischen Zugang jedenfalls deutlich, der auch aufzeigt, welche wichtige Rolle den Haltungen der beteiligten Akteure zukommt und welche Handlungsspielräume tatsächlich bestehen.

1.2.5 Institutionalisierung und Diffusion

Eine weitere Frage ist, ob bereits eine neue Erfindung bzw. Idee als Innovation bezeichnet werden kann oder nicht. Trotz verschiedener konzeptueller Ansätze zeichnet sich als allgemeines Verständnis ab, dass Innovation einen bestimmten Verbreitungsgrad als Voraussetzung hat bzw. einen Prozess der Diffusion durchlaufen muss. Im Rahmen dieses Prozesses beginnt eine neue Idee *Wirkung* zu entfalten, im Fall von sozialen Innovationen also soziales Verhalten auf bestimmte Ziele hin neu zu organisieren, und ist dabei gesellschaftlichen Prozessen der Annahme und Ablehnung ausgesetzt. *Erst wenn eine Idee zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems (i. S. der Regelung sozialer Angelegenheiten) praktiziert und anerkannt wird, spricht man daher von sozialer Innovation.* Bei technischen Innovationen wird der erfolgreiche Markteinstieg als ultimatives Definitionsmerkmal gesehen, während es bei sozialen Innovationen deren *Institutionalisierung* ist. Die Konsequenz ist, dass die *soziale Innovation* eine relativ stabile und auf Dauer angelegte gesellschaftliche „Institution“ oder – etwas weiter gefasst – eine „soziale Tatsache“¹⁵ wird, die *das Verhalten von einzelnen oder bestimmten sozialen Gruppen in einer erwartbaren Weise beeinflusst und auf anerkannte Ziele ausrichtet.*

¹⁴ Siehe Habermas Theorie des kommunikativen Handelns, in der die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie einen Schwerpunkt darstellt (Habermas 2006), sowie die für den Begriff der Lebenswelt grundlegenden Werke von Alfred Schütz (Schütz 2003).

¹⁵ Gesellschaftliche Institutionen sind nicht nur Behörden oder Organisationen der Zivilgesellschaft etc., sondern beispielsweise die Ehe: Sie bestimmt soziale Beziehungen, reguliert Verhalten und hat zahlreiche rechtswirksame Folgen. In fließendem Übergang zu weniger streng normierten Beziehungsregeln schaffen aber auch Sitten und Gebräuche (z.B. Grußformeln, Verhalten gegenüber Fremden) „soziale Tatsachen“. Als soziales Faktum oder „sozialer Tatbestand“ gilt „jede mehr oder minder festgelegte Art des Handelns, die die Fähigkeit besitzt, auf den Einzelnen einen äußeren Zwang auszuüben; oder ... (in) ... einer gegebenen Gesellschaft allgemein auftritt, wobei sie ein von ihren individuellen Äußerungen unabhängiges Eigenleben besitzt.“ (Durkheim 1984 [1895]: 114)

Eng verbunden mit der Institutionalisierung einer sozialen Innovation ist auch ihr möglicher *Vorbildcharakter*. Indem eine soziale Innovation praktiziert wird und als gesellschaftliches Faktum erkennbar ist, kann sie unter geeigneten Bedingungen in andere gesellschaftliche Bereiche transferiert werden, also z.B. von anderen Organisationen übernommen werden.

Bereits 1962 hat Everett Rogers eine bahnbrechende Studie über den Verbreitungsprozess von Innovationen durchgeführt. Schon damals zeigte sich, dass Innovationen im Lauf der Zeit zunächst von „Innovatoren“ getragen werden, denen Pionieranwender („early adopter“) folgen. Danach unterscheidet Rogers die „frühe“ und eine „späte Mehrheit“ (Massenanwendung). Dahinter kommen noch „Nachzügler“ („laggards“) und Verweigerer. Die entscheidenden Fragen in diesem Zusammenhang sind: Wie lange dauert es, bis die „Massenanwendung“ (also die „late majority“) erreicht ist – und wie groß ist die mögliche „Masse“ aller AnwenderInnen? (die wirtschaftliche bzw. soziale „Reichweite“ einer Innovation). Um den Diffusionsprozess von Innovationen innerhalb von Organisationen zu erklären, hat Rogers (Rogers 1995, vierte Auflage) ein allgemeines Modell vorgeschlagen. Das Modell macht deutlich, dass Innovation – und v.a. soziale Innovation – nicht so zu sehen ist, dass eine fertige Struktur eingeführt wird bzw. die Organisation des Verhaltens von heute auf morgen eine neue Form annimmt, die sie dann beibehält. Vielmehr wird die *Innovation im Lauf ihres Diffusionsprozesses transformiert*.

Rogers unterscheidet hier die Phasen *agenda setting*, *matching*, *redefining/restructuring*, *clarifying*, und *routinizing* (Rogers: 1995: 391ff.):

- In der ersten Phase werden die relevanten Probleme erkannt, die die Notwendigkeit einer Innovation aufzeigen (agenda setting“).
- Wenn das allgemeine Problem identifiziert ist, müssen in der zweiten Phase konkrete Bereiche oder Abläufe in einer Organisation bestimmt werden, an die die Innovation angepasst werden soll („matching“). In dieser Phase muss eine Idee bereits ihre Anwendbarkeit unter Beweis stellen.
- In der dritten Phasen („redefining/restructuring“) findet v.a. im Fall von *übernommenen* Innovationen eine Umgestaltung der Innovation statt. Die zunächst von außen in die Organisation getragene Innovation wird nun zu etwas Eigenem und wird in eine spezifische Organisationskultur eingebettet.
- In der vorletzten Phase findet eine Ausweitung der Innovation in der Organisation statt, mehr Personen werden einbezogen und für die Beteiligten wird auf immer breiterer Basis die Funktion der Innovation klar („clarifying“).
- Schließlich wird die Innovation zur Routine und so zu einem Teil der alltäglichen Praxis einer Organisation (routinizing“).

Da Rogers sein Verständnis von Innovation sehr offen hält, sind seine Ausführung auch für soziale Innovationen relevant. Das Phasenmodell ist in der Durchführung unserer Studie insofern berücksichtigt worden, als wir die Entstehungsgeschichte und die Schritte der Umsetzung ebenso erhoben haben, wie die Reaktionen der Beteiligten. Ein besonderes Augenmerk im empirischen Teil lag daher im Zusammenhang mit verschiedenen Partizipationsformen auf der Frage, wie unmittelbar und mittelbar beteiligte Akteure bzw. indirekt betroffene MitarbeiterInnen in die Umsetzung miteinbezogen worden sind.

1.2.6 Ausrichtung auf interne und/oder externe Zielgruppen

Die Dimension der internen oder externen Ausrichtung ist besonders relevant für die gegenständliche Studie. Für das empirisch geleitete Verständnis der Potenziale von sozialen Innovationen für Unternehmen ist es grundlegend, ob die Zielgruppe(n) des untersuchten Projekts betriebsintern (in der Belegschaft) oder betriebsextern (z.B. Kunden) verortet sind.

Interne soziale Innovationen sind auf den Bereich, in dem sie initiiert werden, bezogen und betreffen die soziale Praxis der Personen, die diesem Bereich z.B. aufgrund ihrer beruflichen Rolle zuzuordnen sind. Die von uns gesammelten und analysierten sozial innovativen Projekte in Unternehmen sind größtenteils auf den betriebsinternen Bereich bezogen, weisen allerdings manchmal auch Übergänge zum externen Bereich auf. Externe soziale Innovationen sind an externe Adressaten gerichtet (Beispiele sind etwa innovative Dienstleistungen).

Man kann davon ausgehen, dass soziale Innovationen in vielen Fällen sogar beide Bereiche betreffen. Z.B. wird die Bereitstellung einer innovativen Dienstleistung oft auch eine Umstellung im internen Bereich erfordern.

1.3 Zusammenfassung der grundlegenden Definitionskriterien

Zusammenfassend halten wir folgende Arbeitsdefinition und maßgebliche Kriterien für soziale Innovationen fest:

Soziale Innovationen sind Elemente des sozialen Wandels, die neue soziale Tatsachen schaffen, d.h. das Verhalten von einzelnen Personen oder bestimmten sozialen Gruppen in erkennbarer Weise beeinflussen und auf anerkannte – nicht primär ökonomischer Rationalität folgende – Ziele ausrichtet.

Zur Überprüfung ob eine Idee, ein Projekt oder eine organisatorische Maßnahme zur Lösung einer sozialen Aufgabenstellung der Definition entspricht, sind folgende Kriterien zu untersuchen:

- *Neuheit (mindestens „relative Neuheit“)*
- *Beteiligte Akteure (aktiv wie „passiv“, d.h. indirekt betroffene Personen oder Gruppen)*
- *Sozialer Kontext bei Akteuren und Zielgruppen*
- *Zielsetzung(en) und kontrolliert intendiertes soziales Handeln*
- *Wertbezogenheit*
- *Nutzendimension*
- *Akzeptanz, Anwendung und Verbreitung*

Soziale Innovationen heben sich von nicht intendiertem sozialen Wandel durch ihren Bezug auf einen *konkreten praktischen Kontext*, ihre *Intendiertheit* und daher auch das *Vorhandensein einer bestimmten Infrastruktur (Organisationen, Institutionen, organisierte Gruppen) und verantwortlicher Akteure* ab. Diese arbeiten *bewusst* an einem zielgerichteten Projekt, das sozial innovativ sein kann, obwohl die handelnden Personen es vielleicht selbst (noch) nicht als soziale Innovation bezeichnen. Das liegt an der starken Abhängigkeit sozialer Innovationen von ihrem Umfeld (sozialen oder – noch weiter – sozio-kulturellen Kontext), in dem die Neuheit „relativ“ (zumeist) oder „objektiv“ (selten) sein kann. Unverzichtbar ist hier wie bei technischen Innovationen die Nützlichkeit und Anwendung in der Praxis. Akzeptanz und Wirksamkeit in einer oder mehreren Zielgruppen sind unverzichtbare Bedingungen dafür, Ideen, Theorien und Vorschläge zu einer Innovation werden zu lassen.

Die *Intendiertheit* (Zielgerichtetheit) sozialer Innovation verweist auf *vorgegebene Ziele*, die *mit gesellschaftlichen Werten und Herausforderungen verbunden* sind. Da gesellschaftliche Gruppen verschiedene Werte vertreten, wird auch die Wahrnehmung von sozialer Innovation je nach gesellschaftlichem Standpunkt variieren. Die Ziele und Probleme, auf die soziale Innovationen bezogen sind, sind als Ergebnis gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse zu sehen.

Soziale Innovation ist stärker als technische Innovation an die Reflexion gesellschaftlicher Verhältnisse gebunden, die nicht nur bestehende Probleme auf bestimmte soziale Organisationsformen zurückführen kann, sondern auch das Potenzial der Veränderung dieser Formen erkennt.

Soziale Innovation kann hinsichtlich ihrer „*Neuheit*“ anhand der Begriffe der *relativen und kontextbezogenen Neuheit* beschrieben werden.

- Relative Neuheit bedeutet, dass auch die Rekombination bereits bekannter Elemente als Innovation gesehen werden kann im Unterschied zum Kriterium der objektiven Neuheit.

- Kontextbezogene Neuheit bedeutet hingegen, dass es darauf ankommt welcher Kontext für die Bestimmung von Neuheit jeweils gewählt wird – eine Gruppe, eine Organisation, eine Branche, ein Nationalstaat, etc.

Soziale Innovation sollte zumindest das Kriterium erfüllen, *in einem untersuchten Kontext eindeutig feststellbare Veränderungen der Handlungsroutinen zu bewirken* und *neue Institutionen* entstehen zu lassen, wobei diese Aspekte sich auch *in der Wahrnehmung der Beteiligten* niederschlagen sollten.

Soziale Innovation ist auf *Nutzendimensionen* bezogen, die mit gesellschaftlichen Rationalitäten (Zielsetzungen und Handlungslogiken) verbunden sind. Soziale Innovationen *müssen gesellschaftlichen Nutzen generieren*. Indem sie das tun, können soziale Innovationen allerdings auch zur Konfrontation verschiedener Rationalitäten führen und Konflikte hervorrufen.

Soziale Innovationen können *intern oder extern* ausgerichtet sein, wobei sie meist beide Ausrichtungen aufweisen.

Soziale Innovationen setzen einen *Prozess der Diffusion und Institutionalisierung* voraus. Sie werden im Laufe dieses Prozesses transformiert bzw. an die besonderen Bedingungen eines gesellschaftlichen Bereichs (z.B. einer Organisation) angepasst.

1.4 Soziale Innovation in Unternehmen

Der letzte Abschnitt unserer Definition im einleitenden Teil I versucht die bisher auf allgemeiner Ebene erarbeiteten Kriterien auf soziale Innovationen in Unternehmen zu übertragen und diesen Typus sozialer Innovation genauer zu bestimmen. Zuvor sollen noch einige Bezüge aufgezeigt werden, unter denen das Thema der sozialen Innovation im Unternehmenskontext bisher behandelt worden ist.

1.4.1 Der Stellenwert sozialer Innovation in Unternehmen

Die betriebswirtschaftliche Literatur spricht eher beiläufig von sozialer Innovation (vgl. Beelitz von Busse 2005, Lang 1995, Thom 1980) und versteht darunter meist Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung, die die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der MitarbeiterInnen steigern sollen (z.B. durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen) (vgl. Thom 1980: 37). Ein wirklicher theoretischer Bezug zwischen technischer und sozialer Innovation wird aber nicht hergestellt. Sozialinnovation wird in grundlegenden Werken zum Innovationsmanagement in Vergleich zu technischer Innovation als weniger relevant eingestuft. Sie wird als Begleitmaßnahme zu technischer Innovation angeführt, aber nicht als zentrale Managementaufgabe.

Soziale Innovation bleibt hier ausschließlich auf den wirtschaftlichen Kontext bezogen, d.h. es geht nicht um eine Konfrontation mit externen Anforderungen oder Problemen.

Selbst für den betriebsinternen Bereich erscheint dieser Zugang zu sozialer Innovation reduktionistisch und verwundert angesichts der Tatsache, dass z.B. *technisches Innovationsmanagement* im wesentlichen mit der optimalen Gestaltung eines *sozialen Arrangements* zu tun hat, und damit zumindest potenziell sozial innovativ sein könnte. Auch der Verweis, dass manchmal „Ausbildungsmaßnahmen“ (Thom 1980: 38) im Vorfeld von technischen Umstellungen stattfinden müssen, wird den eigentlichen Wechselwirkungen zwischen technischer und sozialer Innovation nicht gerecht, da grundsätzlich jeder technische Prozess im Rahmen einer besonderen sozialen Innovationsform stattfindet.

Erst neuere Beiträge, die durch eine breitere sozialwissenschaftliche Ausrichtung geprägt sind, heben den Zusammenhang von technischer Innovation, wirtschaftlicher Effizienz und Bereichen wie Organisations- und Personalentwicklung, Unternehmenskultur oder speziellen Projekten z.B. im Gesundheitsbereich hervor (Streich; Wahl: 2007). Auch für diese Arbeiten bleibt allerdings der wirtschaftlich-technische Fokus bestimmend. Es ist der technische Bereich, in dem v.a. Innovationspotenzial verortet wird, während Initiativen in anderen Bereichen eher als Begleitmaßnahmen gesehen werden. Im Vorwort des Tagungsbandes eines der größten deutschen Forschungsprogramme an der Schnittstelle von technischer Innovation und personellen Maßnahmen heißt es: „Innovationsprozesse werden nur dann erfolgreich sein, wenn das Zusammenspiel von technologischen Entwicklungen einerseits mit den sogenannten „weichen“ Faktoren andererseits, d.h. die Verknüpfung mit Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung, erfolgreich verläuft“ (Streich, Wahl 2007: 15). Der personelle Bereich wird damit als Beitrag zu einer immer noch wirtschaftlich gedachten Innovation gesehen. Obwohl dadurch bereits ein Fortschritt gegenüber einer rein technikzentrierten Sichtweise erreicht wird, wird doch deutlich, dass Personalmaßnahmen nicht als eigenständige soziale Innovationen gedacht werden. Die Themen, die das deutsche Forschungsprogramm und die in diesem Rahmen meist als Kooperation von wissenschaftlichen Institutionen und Unternehmen durchgeführten

Projekte im Personalbereich dominieren, finden sich allerdings auch in den von uns untersuchten Projekten: Besondere Aus- und Weiterbildungsprogramme, Generationenwechsel, Gesundheitsprogramme, Unternehmenskultur (Wertschätzung, Kreativität), Vernetzung von KMUs, Interkulturelle Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement, etc.

Insofern sehen wir die von uns beschriebenen Projekte durchaus auf der gleichen Ebene. Das Erkenntnisinteresse ist aber insofern verschieden, als dass wir uns auf den eigenständigen Innovationscharakter der Projekte richten und die Projekte nicht lediglich als Begleitmaßnahmen wahrnehmen. Forschungsprogramme wie das eben beschriebene zeigen jedoch, dass Themen der sozialen Organisation in Zukunft im Unternehmensbereich an Relevanz gewinnen werden und auch als zunehmend entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit, v.a. für Standorte mit hohen Lohnkosten, die sich über ihre Innovationsleistung definieren, wahrgenommen werden müssen.

Die unterschiedliche Bewertung, die beide Innovationsvarianten in Unternehmen erfahren, wird auch durch bestehende Kategorisierungsverfahren, etwa der statistischen Analyse von Innovationsaktivitäten, sichtbar. So trennt die europäische statistische Klassifizierung nach wie vor zwischen Innovationen von Produkten und Prozessen und *Neuerungen* im Bereich Organisation und Marketing (Tipp 2007:49). Es ist schwierig zu sagen, ob hier der Versuch einer sinnvollen Abgrenzung unternommen wird, oder ob der Veränderung sozialer Organisationsformen der Innovationscharakter im Sinne stark und nachhaltig wirksamer Umstellungen prinzipiell abgesprochen wird. Immerhin werden in Form von Subkategorien zu Neuerungen im Organisationsbereich die Bereiche Wissensmanagement, Arbeitsorganisation und „Beziehung zu anderen“ unterschieden, in denen Neuerungen in Betracht gezogen werden. Zumindest kann durch den Einbezug solcher Kategorien auch dem Zusammenhang zwischen verschiedenen „Innovationsformen“ nachgegangen werden. Eine relativ aktuelle österreichische Innovationsstudie kommt so zu folgendem auf einem statistischen Modell beruhenden Schluss:

„Der positive Einfluss von organisatorischen und Marketing-Neuerungen [auf die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens] macht überdies deutlich, dass technologische Innovationen in weiche organisatorische Neuerungen eingebettet sind bzw., dass eine innovative Unternehmenskultur, die sich auf alle Bereiche auswirkt, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Produkt- und Prozessinnovationen erhöht“ (Schibany 2007: 64)

Dieser enge Bezug wäre für sich genommen schon Anlass genug für eine stärkere Auseinandersetzung mit sozialer Innovation in Unternehmen, hinzu kommen müsste allerdings auch die eigenständige Bedeutung sozialer Innovation, die nicht nur als Begleitmaßnahme zu technischer Innovation gesehen werden kann. Das ist zwar möglich, als solche verbleibt sie aber strikt im Rahmen wirtschaftlicher Rationalität und führt keine neuen Elemente hinzu.

Der Begriff der sozialen Innovation bzw. die Anwendung des Innovationsbegriffs auf Aspekte sozialer Organisation – das zeigen auch unsere Interviews – scheint in der Selbstbeschreibung von Unternehmen kaum Bedeutung zu haben. Auch in Firmenbroschüren, Jahresberichten und Nachhaltigkeitsberichten findet der Begriff Innovation kaum Anwendung auf Bereiche, in denen soziale Innovationen vorstellbar sind, wie etwa den Bereich Organisations- und Personalentwicklung.

Inwieweit die Fülle an Beratungsliteratur zu diesen Bereichen, die an Unternehmen herangetragen wird, Aspekte sozialer Innovation transportiert, ist schwierig zu sagen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die in dieser Literatur präsentierten Organisations- und Managementmodelle selbst als innovativ darstellen, nicht zuletzt um sich gegen die Vielzahl an anderen Angeboten abzugrenzen. Es wäre jedenfalls eine ausgedehnte Recherche notwendig um diesen Bereich in Hinblick auf den Stellenwert sozialer Innovation zu durchleuchten.

1.4.2 Definition von sozialer Innovation in Unternehmen

Im Folgenden werden die erarbeiteten Definitionsmerkmale von sozialer Innovation für soziale Innovationen in Unternehmen spezifiziert.

- Soziale Innovation in Unternehmen besteht in der intendierten Schaffung neuer Formen sozialer Organisation, die auf hoch bewertete Ziele und/oder besondere Herausforderungen und Probleme bezogen sind und intern oder extern ausgerichtet sein können.
- Unternehmerische Bereiche, in denen soziale Innovationen denkbar sind, sind insbesondere die Bereiche: Arbeits- und Unternehmensorganisation, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeziehungen (Arbeitsverträge), Kommunikationsstruktur, Wissensmanagement, innerbetriebliche Weiterbildung, MitarbeiterInnenpartizipation, Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen, allgemeiner Bereich der Personalentwicklung, organisatorische Begleitmaßnahmen bei technischen Innovationsprozessen.
- Soziale Innovationen müssen einen erfolgreichen Institutionalisierungsprozess durchlaufen haben, d.h. sie müssen im Unternehmen bereits durch Regelungen fixiert sein und von den MitarbeiterInnen auch mitgetragen werden.
- Im Zuge dieses Prozesses können mehrere Phasen unterschieden werden, die von der Wahrnehmung eines Problems, über die Anpassung des innovativen Lösungsmodells an die Unternehmensstruktur und -kultur, bis hin zur Routinisierung der neuen Praxis reichen.
- In allen diesen Phasen erscheint es wesentlich, wie unmittelbar betroffene, aber auch nicht betroffene MitarbeiterInnen in die Umsetzung der Innovation miteinbezogen werden. Eine angemessene Reflexion der bestehenden sozialen Praktiken, die wir als wesentliches Element sozialer Innovation verstehen, hat die Partizipation von MitarbeiterInnen bzw. auch den Einbezug verschiedener Perspektiven im Unternehmen zur Voraussetzung.
- Institutionalisierung bedeutet auch Dauerhaftigkeit. Im Falle sozialer Innovation im Unternehmensbereich sollte es sich deshalb nicht um nur kurz andauernde Projekte handeln, die, nachdem sie einmal abgeschlossen sind, kaum mehr Relevanz für das Unternehmen haben.
- Soziale Innovationen in Unternehmen zeichnen sich durch ihren Modellcharakter aus, womit v.a. die Übertragbarkeit auf andere Unternehmen und Organisationen gemeint ist.
- Ein weiteres und etwas unklares Kriterium ist der Wertbezug von sozialen Innovationen. Wenn es um die Orientierung an unternehmensspezifischen „Werten“ bzw. „hochbewerteten Zielen“ wie z.B. Effizienz geht, kann dieses Kriterium sehr unproblematisch angewandt werden. Anders verhält es sich, wenn ein Bezug zu gesellschaftlich relevanten Werten und Problemen gefordert wird, die über die Grenzen des Unternehmens hinausgehen. Es ist schwierig in diesem Fall eine Entscheidung zu treffen: Ist es zum Beispiel sinnvoll eine harte Methode der betrieblichen Rationalisierung (z.B. eine rigide Kontrolle der Arbeitskraft wie sie z.B. der Klassiker der wissenschaftlichen Betriebsführung, Taylor, vorgeschlagen hat), die mit anderen als wirtschaftlichen Werten kaum etwas zu tun hat bzw. anderen gesellschaftlichen Werten sogar tendenziell widerspricht, als soziale Innovation zu bezeichnen, da sie schließlich die

meisten Kriterien erfüllt? Oder verlangt man einen weiteren Bezug auf gesellschaftliche Werte, Ziele, Probleme, wie z.B. bei besonderen Maßnahmen zur Frauenförderung?

Wir beantworten diese Frage zwar pragmatisch aber gleichzeitig auch mit Blick auf unsere Ausführungen zu aktuellen gesellschaftlichen Problemstellungen, wie sie von der allgemeinen Gesellschaftstheorie reflektiert werden. Hier wurde v.a. die Konfrontation verschiedener gesellschaftlicher Rationalitäten und Teillogiken hervorgehoben, die unter den gegebenen Bedingungen eng mit der Idee von sozialer Innovation verbunden sind.

Soziale Innovation findet daher im Unternehmensbereich für uns v.a. dort statt, wo es zu einer neuen Kombination unterschiedlicher gesellschaftlicher Rationalitäten kommt, d.h. dort wo die Schnittstelle zwischen Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen berührt wird. Es geht daher vorrangig nicht um „Sozialmaßnahmen“ oder Sponsoringtätigkeiten, die mit der Ausrichtung und dem Kerngeschäft von Firmen wenig zu tun haben, sondern Initiativen und Projekten, die ins Firmengeschehen eingegliedert sind und dort eine spezifische Funktion erfüllen. Soziale Innovation in Unternehmen geschieht dort wo es zu Verschiebungen, Überblendungen und Neuausrichtungen von gesellschaftlichen Rationalitäten kommt.

Was sich anhand einiger Projekte durchaus feststellen lässt, ist wie neue Themen durch besondere Umstände im Unternehmen aufgenommen werden und intern eine Dynamik auslösen, die neue Orientierungen und vielleicht sogar neue Verbindlichkeiten entstehen lässt. Das innovative Engagement von Unternehmen kann schnell profilbildend werden und tendiert dann zu einer stärkeren Verankerung. Für viele der von uns befragten Unternehmen ist ihr Engagement bereits zum Markenzeichen geworden und wichtiges Element nicht nur der Außenwahrnehmung, sondern auch der internen Identifikation mit dem Unternehmen.

Es zeigt sich so vielleicht, entgegen skeptischerer Annahmen der Gesellschaftstheorie, die von geschlossenen und strikten Funktionslogiken des Wirtschaftssystems ausgeht, dass Wirtschaft immer von Akteuren getragen wird, deren Handeln durch eine Vielfalt von Motiven, Werten und Rationalitäten geprägt wird. Diese Akteure tragen soziale Innovation und lassen sie zu einem fixen Bestandteil ihrer Version gelebter wirtschaftlicher Rationalität werden.

2 Teil II: Empirische Vorgangsweise und Fallbeschreibungen

2.1 Methoden

2.1.1 Auswahl der Unternehmen

Die Studie sah zu Beginn die Auswahl der Unternehmen aus drei verschiedenen Pools vor. 5 Unternehmen, die bereits am Sozialmarie Preis teilgenommen hatten, weitere 5 Unternehmen aus den Teilnehmern des Staatspreises für Innovation und 10 Unternehmen aus einem dritten, gemischten Pool. Insgesamt daher 20 Unternehmen, wobei die Verteilung von Unternehmensgröße und -branche berücksichtigt werden sollte. Nach einer Durchsicht der TeilnehmerInnenlisten wurde schnell deutlich, dass ein wesentlich weiteres Spektrum an Unternehmen und Wettbewerben einbezogen werden musste. V.a. aufgrund der geringen Unternehmensteilnahme am Sozialmariepreis und der vorrangig technischen Ausrichtung des Staatspreises für Innovation.

Die Auswahl der Unternehmen sollte sich an bereits bekannten Projekten und Initiativen mit sozial innovativem Potenzial orientieren. Die meisten Unternehmen treten mit derartigen Initiativen oft nur im Rahmen von Wettbewerben an die Öffentlichkeit. Dies gilt v.a. für kleine und mittlere Unternehmen, die kein offensives Marketing betreiben. Die Orientierung an Wettbewerben stellte daher eine der wenigen Möglichkeiten dar, bereits im Vorfeld relevante Initiativen und Projekte zu recherchieren.

Die Durchsicht der TeilnehmerInnenlisten und eingereichten Projekte mehrerer nationaler Wettbewerbe stellte daher die grundlegende Recherchestrategie dar. Hinzugezogen wurden einschlägige Netzwerke, z.B. im diversity management oder human resources Bereich, sowie von uns kontaktierte ExpertInnen. Neben Firmengröße (MitarbeiterInnenzahl) und -branche wurde in der Auswahl auch noch auf eine einigermaßen ausgeglichene Verteilung der Recherchequellen geachtet. Insgesamt wurden 32 Firmen kontaktiert von denen 24 zu einem Interview bereit waren. Die Interviewquote ist damit als relativ hoch einzuschätzen. Neben unseren Bemühungen bei der Kontaktierung und Projektdarstellung ist dies vermutlich auch darauf zurückzuführen, dass die Firmen aufgrund potenziell innovativer Projekte ausgewählt wurden und eine Gelegenheit bekamen diese zu präsentieren.

Die etwas höhere Anzahl an 24 Interviews ermöglichten uns Unternehmen unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Branchen relativ ausgeglichen einzubeziehen. Die Größe unterteilt sich grob in die Kategorien Klein (bis ca. 40 MA), Mittel (ab ca. 40 bis ca. 300 MA) und Groß (ab 300MA). Die Branchenschwerpunkte sind allgemein Industrie/Produktion, Dienstleistungsunternehmen, Bankenwesen, IT, Handel.

Tabelle 3: Übersicht

Name	Kategorie	Branche	Quelle
Siemens	Groß	Technik/Elektronik	CSR Austria
Umdasch	Groß	Maschinen- und Anlagenbau	Knowledge
ISS Facility Services	Groß	Gebäudereinigung (u.a.)	Diversity works
SPAR	Groß	Handel Lebensmittel	SozialMarie
TNT Express	Groß	Versanddienstleistungen	Diversity works
Erste Bank/Zweite Sparkasse	Groß	Bankenwesen	SozialMarie
Norske Skog	Groß	Industrie Papierherstellung	TRIGOS
Mondi	Groß	Industrie Papierherstellung	Empfehlung
Die Berater	Groß	Beratung IT Systeme	SozialMarie
E+E Elektronik	Mittel-Groß	Industrie Messgeräte	HR Netzwerk
Dynea Austria	Mittel-Groß	Industrie Kunstharze	CSR Austria
Anonym ¹⁶	Mittel-Groß	Industrie Rohrtechnik	HR Netzwerk
KWB	Mittel	Biowärmeanlagen	Empfehlung
Volksbank Graz-Bruck	Mittel	Bankenwesen	TRIGOS
mii	Mittel-Klein	Beratung IT Systeme	TRIGOS
Bene Consulting	Mittel-Klein	Beratung Bauherren	SozialMarie
Waldviertler Werkstätten	Mittel-Klein	Schuhe/Möbel	Empfehlung
Deakon Degen	Klein	Kabelerzeugung	Taten statt Worte
denkstatt	Klein	Beratung Nachhaltigkeit	TRIGOS
MP2	Klein	Beratung IT Systeme	Knowledge
Technikon	Klein	Projektkoordination F&E	CSR Austria
Soll&Haberfellner	Klein	Beratung KMU	SozialMarie
Öko-box	Klein	Recycling/Sammeln	TRIGOS
Pecho-Druck	Klein	Druckerei	Joboskar

Bei den Wettbewerben und Netzwerken an denen unsere Recherche ausgerichtet war, handelt es durchwegs um relativ bekannte Institutionen in Österreich, wobei es noch eine Vielzahl an kleineren, regionalen Preisen gibt. Die ausgesuchten Unternehmen sind oft Preisträger der betreffenden Wettbewerbe, teilweise aber auch nur Nominierte. Viele der Unternehmen haben bereits an mehreren Wettbewerben erfolgreich teilgenommen.

Die Auswahl der Projekte ist weitgehend aufgrund der Teilnahme der Unternehmen an Wettbewerben erfolgt. Viele der befragten Unternehmen zeichnen sich auch durch mehrfache Teilnahmen und Siege bei Wettbewerben aus. Inwieweit Wettbewerbe ein ganz bestimmtes Zielpublikum ansprechen ist schwierig zu sagen. Jedenfalls ist für uns nicht der Eindruck entstanden, dass es sich z.B. durchgehend um besonders Marketing orientierte Firmen handelt. Im Gegenteil erscheinen sogar viele der kleinen und mittleren Firmen marketingscheu und geben sich sehr zurückhaltend in Bezug auf Wettbewerbsteilnahmen. Viele Firmen sind auch von außen kontaktiert und zur Wettbewerbsteilnahme ermuntert worden.

Obwohl qualitative Erhebungen und Analysen aufgrund der begrenzten Stichprobengröße nicht zu „repräsentativen“ Ergebnissen im Sinne einer Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse für eine

¹⁶ Alle in den verschiedenen Firmen befragten Personen wurden gefragt, ob der Firmenname und u.U. auch ihr persönlicher Name im Bericht genannt werden dürfe. Nur in einem Fall wurde hier Nicht-Nennung des Firmennamens gewählt.

Grundgesamtheit führen können, ist dennoch anzunehmen, dass durch die Auswahl anhand von Wettbewerbsteilnahmen ein guter Eindruck der sozial innovativen Aktivitäten von österreichischen Unternehmen gewonnen werden konnte, insbesondere was die inhaltliche Ausrichtung und den mit Projekten verbundenen Aufwand betrifft.

2.1.2 Interviews

Von den 24 durchgeführten Interviews wurden 20 als face-to-face Interviews realisiert und 4 als Telefoninterviews. Die Interviews dauerten zwischen einer und einethalb Stunden. Gesprächspartner waren meist Führungskräfte aus dem Personal- und Organisationsbereich, bei kleinen und mittleren Unternehmen auch GeschäftsführerInnen. Damit wurde sichergestellt mit einer Person zu sprechen, die einen Überblick über das Unternehmen und die durchgeführten Projekte hat. Obwohl im Rahmen der vorgelagerten Recherche bereits interessante Projekte in den Unternehmen recherchiert wurden, wurde im Interview nochmals um einen Überblick über *aus Unternehmenssicht* relevante Projekte gebeten und dann ein Projekt gemeinsam mit den InterviewpartnerInnen zur genaueren Besprechung ausgewählt.

Dadurch sollte sichergestellt werden, dass Projekte besprochen werden, denen auch aus Unternehmenssicht besondere Relevanz zukommt.

Die Interviews wurden anhand von strukturierten Leitfäden geführt, die allerdings aufgrund der Heterogenität der Initiativen und Projekte für jedes Interview neu angepasst werden mussten, um alle inhaltlich relevanten Bereiche eines Projektes abdecken zu können. Dabei wurde darauf geachtet die allgemeinen Vergleichskategorien bei jedem Projekt zu berücksichtigen. Die Befragung richtete sich nach einem Überblick über die allgemeinen Innovationstätigkeiten der Unternehmen und diverser aktueller Projekte, auf die Ausgangssituation, die Initiierung, die Umsetzung und die Auswirkungen eines spezifischen zu Beginn ausgewählten Projektes (siehe Leitfaden im Anhang).

2.1.3 Auswertung

Aufgrund der Tatsache, dass es sich um eine Pilotstudie handelt und da Initiativen im Unternehmensbereich bisher noch nicht unter dem Begriff der sozialen Innovation untersucht wurden, entschieden wir uns für eine relativ detaillierte Falldarstellung der einzelnen Unternehmen und ihrer Projekte, um die Motivation und Durchführung nachvollziehbar zu machen. Für die Fallbeschreibung wurden zusätzlich zu den Informationen aus den Interviews auch öffentliche und eigens von den Unternehmen zu Verfügung gestellte Unterlagen verwendet. So waren uns etwa verschriftlichte Personalkonzepte oder interne Projektunterlagen zugänglich, die in vielen Fällen eine detaillierte Beschreibung der Projekte ermöglichten.

In Bezug auf die Darstellung der Projekte ist noch die Schwierigkeit zu benennen auch eine Bewertung hinsichtlich der Qualität der Projekte und des relativ zur Unternehmensgröße getätigten Aufwandes durchzuführen. Aufgrund nur eines Interviews ist eine solche Einschätzung kaum möglich und wäre in vielen Fällen den Unternehmen gegenüber anmaßend. Auf eine Bewertung der Projekte muss daher weitgehend verzichtet werden.

Die vergleichende Analyse orientiert sich an einem Standardverfahren der vergleichenden Inhaltsanalyse und Typenbildung (Kelle, Kluge: 1999) und wurde mit Hilfe des Programms MAXQDA durchgeführt. Das Verfahren geht von den inhaltlichen Kategorien der Interviewleitfäden aus und ordnet sämtliche Textstellen der Interviews den entsprechenden Kategorien zu. In einem nächsten vergleichenden Schritt werden schließlich die Textpassagen aus

allen Interviews, die der gleichen inhaltlichen Kategorie zugeordnet wurden, gegenübergestellt. Dadurch wird es möglich allgemeine inhaltliche Aspekte, ebenso wie verschiedene Ausprägungen in Bezug auf eine inhaltliche Kategorie festzustellen.

2.2 Darstellung der Unternehmen und ihrer Projekte

Die Beschreibung der Unternehmen und ihrer Projekte, die im Hinblick auf sozial innovative Aspekte untersucht wurden, folgt einer Kategorisierung in neun Gruppen.

Diese Kategorisierung orientiert sich an grundsätzlichen und durch die Interviews belegten Unterschieden in den wesentlichen Zielsetzungen der analysierten Projekte.

Hauptorientierung der Ziele:	Anzahl der Firmen
○ Soziales Engagement als Teil der Unternehmenstätigkeit	3
○ Diversity Management	3
○ Strategische Kooperationen in der Frauenförderung	1
○ Zielgruppen im Unternehmensumfeld und starker MitarbeiterInneneinbezug	3
○ Persönliches Engagement, enger MitarbeiterInneneinbezug, kleine Unternehmen	2
○ Umfassendes Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	3
○ Neue Wege der MitarbeiterInnenausbildung	4
○ Wissen und Kommunikation. IKT und Koordination sozialer Prozesse	2
○ Nachhaltigkeit	3
	(24)

Soziales Engagement als Teil der Unternehmenstätigkeit

In der ersten Kategorie fassen wir drei von ihrer Struktur her sehr unterschiedliche Unternehmen zusammen, das Einzelunternehmen Soll & Haberfellner, die Waldviertler Werkstätten und das Unternehmen Öko-Box.

Besonders die Projekte der ersten beiden Unternehmen weisen eine deutliche externe Ausrichtung auf.

- Das Projekt „**Unternehmer in Not**“ von Regina Haberfellner richtet sich an die Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen in Krisensituationen.
- Die **Waldviertler Werkstätten** sind mit vielen verschiedenen und immer wieder neu entstehenden Projekten in ihrem regionalen Umfeld sehr engagiert.
- Das Unternehmen **Öko-Box** zeigt soziales Engagement durch soziale Partnerschaften mit Hilfsorganisationen im Rahmen der Dienstleistung.

Soll & Haberfellner

Soll & Haberfellner Projekt- und Unternehmensberatung	Projektberatung: KMU
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Klein
MitarbeiterInnen	1
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Online-Plattform „Unternehmer in Not“: Kostenlose Online Information für KMU in finanziellen Notlagen
INNOVATION	Thematisierung des Scheiterns und gezielte Hilfestellung
Kategorie	Soziales Engagement als Teil der Unternehmenstätigkeit
Zielgruppe	UnternehmerInnen
Ausrichtung	Extern
Schwerpunkte	Niederschwelliges Bereitstellen von Informationen, Vernetzung, Bewusstseinsbildung
Andere Aktivitäten	Internationale Vernetzung
Kooperationen	EU-Projekte, Wirtschaftskammer, WIFI, ähnliche Projekte in anderen Ländern

Unternehmensprofil

Regina Haberfellner ist Einzelunternehmerin und Gründerin von Soll & Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung. Die Dienstleistungen richten sich v.a. an öffentliche und halböffentliche Einrichtungen (Europäische Kommission, Universitäten, Forschungseinrichtungen). Frau Haberfellner ist ausgebildete Soziologin, mittlerweile mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt. Die Beratungsleistungen, die das Unternehmen anbietet, konzentrieren sich deshalb auch thematisch auf den Bereich der Klein- und Mittelunternehmen und bestehen in einer Vermittlungsfunktion zwischen öffentlichen Institutionen und KMU als deren Zielgruppe.

Sozial innovative Aspekte

Parallel zur Unternehmensgründung ist das Projekt „Unternehmer in Not“ im Jahr 2003 entstanden (www.undernehmer-in-not.at), eine Internetplattform und Anlaufstelle für UnternehmerInnen in Krisensituationen. Es handelt sich um eines der ersten Angebote dieser Art, das UnternehmerInnen einen niederschweligen, kostenlosen und anonymen Zugang zu wichtigen Informationen und Beratungsangeboten rund um Unternehmenskrisen bietet. Obwohl dem Projekt für die Positionierung des Unternehmens entscheidende Bedeutung zukommt, handelt es sich nicht um ein kommerzielles Angebot, d.h. das Unternehmen bietet selbst keine Beratung für KMU an und vermittelt auch nicht an kommerzielle Unternehmensberatungen weiter. Das Projekt zeigt welche Handlungsmöglichkeiten auch auf der Ebene von Einzelunternehmen möglich sind, die zwar keinen unmittelbaren wirtschaftlichen Gewinn bringen, aber starke indirekte Effekte auf die Positionierung des Unternehmens, sowie auf die Netzwerke haben, in denen dieses eingebunden ist.

Ausgangssituation

„In Österreich oder in Wien, das kann ich gar nicht genau sagen, haben 84% der Unternehmen nicht mehr als 4 Mitarbeiter. Das sind die Realitäten, in denen wir leben. Und alles, was da so läuft an diversen Programmen, an all diesen Hochglanzinformationen, die raus gehen von Wirtschaftsministerien, von Wirtschaftskammern usw., sind für 5% der Unternehmen.“ (42)

Am Beginn der Auseinandersetzung mit KMU in Krisensituationen steht nicht nur die Wahrnehmung dieses Feldes, sondern auch die persönliche Empörung über die Zurückhaltung und Passivität der relevanten Akteure, ob dies nun öffentliche Institutionen sind, die lange Zeit nur Unternehmensgründungen beworben und damit Unternehmenskrisen tabuisiert haben, oder die Sozialwissenschaften, die in KMU keine wissenschaftlich lohnenswerte Zielgruppe erkennen bzw. den Wirtschaftsbereich nicht differenziert genug wahrnehmen um auf dieser Ebene Handlungsmöglichkeiten zu sehen. Regina Haberfellner versucht hingegen, die Begrenzungen, die sich beide Bereiche setzen, in ihrer Vermittlungsfunktion zumindest teilweise aufzuheben, indem sie eine sozialwissenschaftlich sensibilisierte und methodisch geleitete Zugangsweise mit dem Interesse an der Situation von KMU verbindet:

„Der besondere Charakter meines Unternehmens begründet sich sicher aus dem Querschnitt meiner Herangehensweisen. So wie ich von meiner Ausbildung her Soziologin bin - das ist ein bestimmter Zugang, den man zu bestimmten Dingen hat - und ich auch ein sehr starkes wirtschaftliches Interesse habe. Und das ist einfach in diesem Lande eine Kombination, die wenig praktiziert wird. Was aber auch dazu führt, dass ich immer wieder mit Forschungseinrichtungen zu tun habe, die oft irgendwie Schwierigkeiten haben wirklich mit der Zielgruppe in Kontakt zu kommen oder denen oft einfach aus ihrer Arbeitserfahrung heraus der gedankliche Zugang dazu fehlt.“ (9)

Im Rahmen ihrer früheren Forschungsarbeiten lernte Regina Haberfellner bereits die Probleme von KMU in Bezug auf finanzielle Schwierigkeiten und den Mangel an Unterstützungsangeboten kennen. Es gibt kaum Angebote für KMU im dritten Sektor und für den kommerziellen Bereich sind diese Unternehmen in einer finanziellen Krisensituation nicht mehr attraktiv. Frau Haberfellners Arbeit soll hier nicht nur Hilfestellung bieten, sondern auch zur „Sensibilisierung“ nicht unmittelbar Betroffener beitragen (18).

Zur Problematik des mangelhaften bzw. nicht vorhandenen Unterstützungsangebots kommt noch die Schwierigkeit hinzu die Hemmschwellen der UnternehmerInnen abzubauen, das Thema der Unternehmenskrise zu enttabuisieren und den Betroffenen Perspektiven aufzuzeigen:

„Und das zweite ist mit diesen Krisengeschichten, das sind sehr häufig Familienunternehmen, das sind häufig auch Leute, die die Familie damit erhalten müssen, wo, wenn ich jetzt an ländliche Regionen denk - das darf man nicht unterschätzen - es auch um sozialen Status und ähnliches mehr geht, die gehen am Sonntag in die Kirche und ins Wirtshaus. Und da weiß der ganze Ort in 25 km Umkreis, dass der ein Problem hat, was für den wieder ein Problem ist. Wenn's ein Tischler ist, geht keiner mehr hin und bestellt bei dem was, ja? Also da gibts viele praktische Hindernisse für die Leute damit nach außen zu gehen und es gibt sehr viele emotionale, mentale Hürden, die sie überwinden müssen um das in Angriff zu nehmen. Das geht natürlich ganz stark hin zu diesen hohen Erfolgsansprüchen, die an Unternehmer gestellt werden und die sie auch an sich selbst stellen. Dieses nicht damit Zurechtkommen bringt die Leute massiv in die Krise, auch in die psychische Krise rein.“ (42)

Die Internetplattform „Unternehmer in Not“

Die Internetplattform www.unternehmer-in-not.at ist eine erste Anlaufstelle für UnternehmerInnen, die sich in einer wirtschaftlichen Krisensituation befinden. Im Folgenden sollen die Angebote der Seite kurz geschildert werden.

➤ Regina Haberfellner führt Interviews mit UnternehmerInnen, die Krisensituationen durchlebt haben und bereit sind, ihre Erfahrungen an andere weiterzugeben. In anonymer aber dennoch persönlicher Form wird der Verlauf der wirtschaftlichen und meist auch privaten Krise von den Betroffenen geschildert. Die Schilderungen sind strukturiert aufbereitet und enthalten bereits viele Hinweise auf mögliche Ursachen für das Scheitern einer Unternehmung und zeigen zugleich die schweren Belastungen, die mit der Krise verbunden sind, aber auch gelungene Bewältigungsversuche.

„Mir ist es schon sehr darum gegangen, da wirklich den Lesern und Leserinnen das so rüber zu bringen, dass sie auch die Dynamiken, die sich da entwickeln, spüren, wie das Ganze seine Eigendynamik bekommt. Da kommt eins zum anderen und irgendwann ist das alles nur mehr Purzelbaum. Ich hab mich entschlossen das anonymisiert zu machen um das möglichst ehrlich von den Leuten zu kriegen und möglichst tief rein gehen zu können.“ (46)

➤ Die Seite bietet v.a. sehr sachlich gehaltene Informationen zur Krisenprävention und -bewältigung. Die Informationen erstrecken sich auch auf die Phase nach einer unternehmerischen Krise, die manchmal nicht nur mit dem Zusammenbruch des Unternehmens endet, sondern auch rechtlichen Problemen und hoher Verschuldung.

➤ Neben rechtlichen Informationen z.B. zur Insolvenz werden auch die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln von KMU ins Blickfeld genommen. So wird etwa die Bankenvorschrift Basel II aus KMU Perspektive bewertet.

➤ Ein besonders wichtiges Angebot stellt der KMU-online-check dar, der durch Regina Haberfellner entworfen und im Rahmen einer Kooperation mit der Wirtschaftskammer und dem WIFI Wien mit Förderungen des europäischen Strukturfonds umgesetzt wurde. Der KMU-Check ist ein Tool zur Erkennung von Risikopotential in KMU. Über einen online Fragebogen werden detaillierte Angaben zu den Unternehmensbereichen Finanzplanung und Kontrolle, sowie Zielgruppe und Markt (Werbemaßnahmen) erhoben, ebenso wie Angaben zur Stressbelastung und gesundheitlichen Vorsorge. Das Ergebnis besteht in einer Auswertung des Risikopotenzials und Veränderungsvorschlägen in den betreffenden Bereichen. Die Auswertung erfolgt dabei nicht in tabellarischer Form (etwa anhand eines Punktesystems), sondern als gut lesbarer Fließtext, in dem Risikofaktoren und Interventionsstrategien unmittelbar aufeinander bezogen sind.

Aspekte der Umsetzung

Die Verwendung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien erschien als adäquates Mittel um einen kostenlosen und niedrigschwelligen Zugang zu ermöglichen:

„Ich hab auch schon die Internet- und neuen Technologien als interessantes Feld betrachtet und bin der Meinung, dass das in vielen Bereichen viel zu wenig eingesetzt wird. Irgendwie ist man in Österreich da auch wahnsinnig traditionell unterwegs. Jede Beratung muss eine face to face Beratung sein, wenn da nicht einer sitzt und da der andere...enorme Phantasielosigkeit, die da herrscht. Und es war eben völlig klar, dass man von dieser Zielgruppe nicht leben kann. Die ist eben finanziell nicht mehr attraktiv, häufig nicht mehr zahlungsfähig, ich bin keine Sanierungsberaterin, also es hat von der Ecke sowieso nicht zusammen gepasst. Insofern war es natürlich nötig ein Modell zu finden, wo das, was ich kann, so hinkommt und wo die Leute, die sich sonst nicht wahnsinnig viel leisten können, das auch konsumieren können. Und da gibts nicht so viel Varianten dann, die denkbar sind.“ (34)

➤ Das Unternehmen betreibt keine Werbung für die Plattform. Die meisten InteressentInnen gelangen über eine Google Suchanfrage zur Seite, die so eingerichtet wurde, dass sie über die

Eingabe von bestimmten Suchbegriffen leicht auffindbar ist. Im Monat verzeichnet die Seite mittlerweile ca. 10.000 BesucherInnen.

- Die Weitervermittlung an Sanierungsberater ist für Regina Haberfellner zwar eine Option, die sie aufgrund der schwierig durchzuführenden Qualitätskontrolle aber bisher nicht realisierte.
- Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass bisher keine Fördergeber für das Projekt gefunden werden konnten. Es wird ausschließlich durch die sonstige Unternehmenstätigkeit von Regina Haberfellner finanziert ist, wobei v.a. ihre eigene Arbeitszeit in das Projekt fließt.

„[M]an war ja damals immer noch sehr bemüht Gründungsaktivitäten zu befördern und das überhaupt in den Mund zu nehmen würde dieses Ziel schon behindern und unterwandern. Also insofern war für mich dann relativ bald klar, da war ich erst in den Vorarbeiten drinnen, dass sich mit den Finanzierungen nicht viel spielen wird. Und das war auch wirklich die Entscheidung, die ich bewusst treffen musste: Tu ich's trotzdem oder tu ich's nicht? Und ich hab das dann einfach für mich beschlossen zu tun.“ (20)

- In Bezug auf Förderungen oder Kooperationen in gemeinnützigen Projekten ist auch die Rechtsform des Einzelunternehmens oft problematisch, da eine kommerzielle Verwertung des Projekts möglich wäre, andererseits erscheint ein Umwandlung des Unternehmens in einen Verein zu aufwendig. (30)
- Trotz der Schwierigkeiten Projektpartner und Förderer zu finden, hat sich mittlerweile eine lockere Kooperation mit Stellen der Wirtschaftskammer und einer besonderen Abteilung des WIFI entwickelt. Wichtigstes Resultat dieser Zusammenarbeit ist der KMU-online-check. Zusätzlich fließt das Know-How von Regina Haberfellner auch in Angebote dieser Einrichtungen wie z.B. den Sprechtag für UnternehmerInnen des WIFI ein.
- Hinzu kommen Kooperationen auf europäischer Ebene im Rahmen von größeren Projekten. Regina Haberfellner hat in diesem Rahmen ihr Projekt bereits öfter präsentiert und erhält gleichzeitig Einblick in ähnlich ausgerichtete Initiativen.

Spezifische Auswirkungen

- Dem Projekt gelingt es nicht nur die Zielgruppe anzusprechen (ca. 10.000 BesucherInnen im Monat), sondern es wirkt auch profilbildend für das Einzelunternehmen, das dadurch sichtbar wird, und ermöglicht den Aufbau von Netzwerken:

„Also es rechnet sich auch schon über diverse Umwegrentabilitäten, die ich für mich selbst schon ziemlich klar benennen kann. Ich hätte dann auch andere Strategien fahren müssen, um irgendwie ähnliche Dinge zu kriegen, die auch in einer bestimmten Form Aufwand wären. Und so hab ich den Idealfall, dass da jemand davon einen Nutzen hat und ich hab auch meine Möglichkeit mich zu präsentieren.“ (56)

- Besonders positiv erlebt Regina Haberfellner die vielfältige Resonanz auf das Projekt, von UnternehmerInnen, Schulen, StudentInnen, die Diplomarbeiten schreiben, aber auch Wirtschaftskammer und WIFI Wien zeigen sich zunehmend offen. (68)

Weiterführende Informationen

<http://www.unternehmer-in-not.at/>
<http://www.soll-und-haberfellner.at/>

Waldviertler Werkstätten

Waldviertler Werkstätten	Produktion/Handel: Schuhe und Möbel
Standort	Schrems
Unternehmensgröße	Klein
MitarbeiterInnen	50
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Regionale Kooperation, Regionalwährung
INNOVATION	Soziale Ziele als Endzweck des Wirtschaftens
Kategorie	Soziales Engagement als Teil der Unternehmenstätigkeit
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen, Region
Ausrichtung	Intern und extern
Schwerpunkte	„Entschleunigung“ bei hoher Qualität, MitarbeiterInnenpartizipation und flexible Organisation, regionales Engagement und Kooperationen, Experimentierfreudigkeit
Kooperationen	Regionale Unternehmen, Vereine, Schulen, ExpertInnen

Unternehmensprofil

Bei den Waldviertler Werkstätten handelt es sich um ein Unternehmensnetzwerk kleinerer Firmen, bestehend aus einer Schuhwerkstatt (Produktion der „Waldviertler“ Schuhe), einer Möbelwerkstatt, beide in Schrems angesiedelt, und dem Handelsunternehmen GEA, das die Erzeugnisse beider Werkstätten in mehreren Geschäftsfilialen in ganz Österreich verkauft. Hinzu kommen noch unabhängige Firmen, die die Produkte der Werkstätten vertreiben.

Wir sprachen mit Frau Sylvia Kislinger (A), Frau Sonja Koll (B) und Herrn Hans Schwar (C).

Sozial innovative Aspekte

Die Besonderheit dieses unternehmerischen Projekts, das durch den Geschäftsführer Heinrich Staudinger und seine MitarbeiterInnen getragen wird, liegt in einer Philosophie, die konsequent soziale Ziele als Endzweck des Wirtschaftens definiert: „*Wirtschaften um zu leben*“ sagt Heinrich Staudinger in einem Kurzfilm über das Unternehmen. Die Ziele bestehen in einem langsamen und kontrollierten wirtschaftlichen Wachstum, einer Arbeitsweise, die den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen entgegenkommt, und schließlich einer funktionierenden regionalen Wirtschaft.

„Das Ziel ist ein stetes, sehr kontrolliertes aber auch minimiertes Wachstum, mit dem der ganze Betrieb auch in seiner Struktur mit kann. Es ist nicht angestrebt die Struktur vollkommen zu verändern, sondern vielmehr diese gewachsene, spezielle Struktur, die den Betrieb ausmacht, gesund mitwachsen zu lassen und seine Identität zu erhalten.“ (A 29)

Die Waldviertler Werkstätten entziehen sich erfolgreich wirtschaftlichem Druck in mehreren Richtungen. Profitstreben, hohe Automatisierungsgrade, Massenproduktion und Akkordarbeit werden bewusst abgelehnt. Die Produktionsweise beruht auf arbeitsintensiven Fertigungsschritten, macht die Fertigung bis zum Endprodukt für die MitarbeiterInnen, die bewusst an mehreren Arbeitsschritten beteiligt sind, nachvollziehbar und ermöglicht somit eine Identifikation mit den Erzeugnissen. Handwerkliches Wissen und Fähigkeiten werden hoch

geschätzt und fließen kontinuierlich in den Arbeitsprozess mit ein. Die maschinelle Unterstützung ist in den letzten Jahren ausgebaut worden, bleibt aber trotzdem rudimentär.

Ziele

Umsetzen der Unternehmensphilosophie in Bezug auf die

- Organisation und MitarbeiterInnen
- Produktionsweise
- eigene regionale Verankerung und Verantwortung

Ausgangssituation

Nachdem Heinrich Staudinger mit seinem Unternehmen GEA lange Zeit Hauptabnehmer der ursprünglich als Sozialprojekt konzipierten Waldviertler Schuhwerkstatt gewesen war, erfolgte 1991 sein wirtschaftlicher Einstieg. Die darauf folgende beharrliche Aufbauarbeit ermöglicht den Werkstätten mittlerweile wirtschaftlich rentabel zu funktionieren. Seit 2005 ist Heinrich Staudinger Alleineigentümer der Waldviertler Werkstätten.

„Es war ein Glücksfall, dass Heinrich Staudinger gleichzeitig Produzent und Einkäufer war. D. h. er hat mit den GEA-Geschäften, die auch Handelsware von fremden Firmen verkaufen, immer Gewinne gemacht und damit die Verluste in der Schuhwerkstatt abgedeckt.“ (C 66)

„Dadurch, dass wir drei Firmen waren, Schuhwerkstatt, Möbelwerkstatt und GEA, hat der Stärkere immer dem Schwächeren geholfen. Das wechselt sich immer wieder ab.“ (B 65-67)

Bemerkenswert ist auch, dass sich das Unternehmen in einer sogenannten wirtschaftlichen Krisenregion behauptet. Obwohl Heinrich Staudinger diese Bezeichnung eher ablehnt, entspricht sie zumindest in Bezug auf die Textilbranche den Tatsachen.

„Wobei man dazu sagen muss, dass man das Waldviertel ruhig als Krisenregion bezeichnen darf. Das war einmal ein Ort, an dem die Schuhproduktion einen Namen gehabt hat. Durch die Industrialisierung ist es zu einer starken Abwanderung der Betriebe gekommen. Die Waldviertler Schuhwerkstatt ist daher auch ein Versuch dieses Handwerk, das hier einmal goldenen Boden hatte, in einer ganz anderen Form festzuhalten und zu zeigen, dass es in der Region auch heute noch einen Platz hat. Hier einen Arbeitsplatz zu finden ist schwieriger als in den meisten Teilen Österreichs. Deshalb hat auch die Schuhwerkstatt noch etwas von diesem ursprünglichen Charakter als Sozialprojekt beibehalten, weil jeder Arbeitsplatz hier wirklich etwas Besonderes ist.“ (A 53)

Unternehmensorganisation

➤ Dieser wirtschaftliche Ansatz wird durch einen lockeren Verbund von Personen getragen und nicht durch Managementabteilungen und Programme. Neben Heinrich Staudinger, der momentan die Mithilfe an einem Sozialprojekt in Afrika als Arbeitsschwerpunkt hat und deshalb einen Großteil des Jahres dort verbringt, werden die Waldviertler Werkstätten von einem flexiblen und, wenn man so will, multifunktionalem Team betreut. Das Verhältnis zwischen der immer noch prägenden Figur Heinrich Staudinger und dem Kernteam der Waldviertler Werkstätten wird von Sylvia Kislinger folgendermaßen geschildert:

„Ich erlebe Heinrich Staudinger als Zentralfigur und als Person, die sich hier mit ihrer Lebensphilosophie manifestiert, aber auch jedem, der bereit ist mitzumachen, viel Freiraum gibt. Ich habe keine Sekunde das Gefühl gehabt, dass ich innerhalb dieses Rahmens sehr beengt bin.“ (A 141)

➤ Berufliche Funktionen sind nicht strikt definiert, die MitarbeiterInnen sehen sich auf gleicher Ebene und agieren als eingespieltes Team, in dem Aufgaben je nach Anforderungen eingeteilt

werden. Sonja Koll ist mittlerweile die Koordinatorin in diesen gruppen- und diskussionsbetonten Entscheidungsprozessen, in den Waldviertler Werkstätten begann sie als Lehrling:

„Ich bin einfach die Drehscheibe. Wir haben einen Produktionsleiter, einen ‚Zahlenmenschen‘ und kreative Menschen und wir teilen dieses Team auf die jeweiligen Bereiche auf. Aber im Prinzip gibt es bei uns keine Titel wie in anderen herkömmlichen Firmen.“ (B 64)

➤ Charakteristisch sind auch die fließenden Übergänge zwischen „Verwaltung“ und „Produktion“, Bereiche, die in der Sichtweise der Interviewten nicht hierarchisch unterschieden werden. Ausdruck findet diese Sichtweise in der Festlegung, dass der maximale Unterschied zwischen dem niedrigsten und höchsten Gehalt im Unternehmen nur das 1 1/2 Fache betragen darf. Ein konkreter Ausdruck gleicher Wertschätzung für unterschiedliche Arbeitsvollzüge. Was aber durchaus eingefordert werden muss, ist die notwendige Flexibilität.

„Flexibilität ist ein Grundaufnahmekriterium für neue Mitarbeiter bzw. muss einfach der Charakter der Person zu uns passen. Wenn wir ein Projekt im Kopf haben, fragen wir nicht sofort nach zusätzlichen Mitarbeitern, sondern versuchen es mit den vorhandenen umzusetzen.“ (B 261)

Unternehmensinterne Maßnahmen

➤ Neben der oben beschriebenen praktizierten Gleichrangigkeit von MitarbeiterInnen gibt es auch in den Waldviertler Werkstätten immer wieder kleinere Projekte wie z.B. ein zweitägiges Kommunikations- und Bewegungsseminar mit einem Pantomimen aus Deutschland, der die körperliche Haltung der MitarbeiterInnen im Produktionsprozess analysierte und ihnen Tipps für eine gesündere Haltung gab. Einmal die Woche können die MitarbeiterInnen außerdem einen Physiotherapeuten kostenlos in Anspruch nehmen, um gesundheitlichen Schäden vorzubeugen.

➤ Eine bereits länger bestehende und MitarbeiterInnen im Gegensatz zu Kunden kostenlos zugängliche Institution ist die GEA Akademie, eine Seminarreihe, die sich v.a. mit bewusster Bewegung, Ernährung und Wahrnehmung auseinandersetzt.

➤ Dass die Schuhwerkstätten viele einfache Möglichkeiten ausschöpfen um sich für MitarbeiterInnen zu engagieren, zeigt auch der sogenannte Solidaritätsfonds, der durch GEA und Partnergeschäfte der Waldviertler Werkstätten getragen wird:

„Ein Prozent der Lohnsumme der jeweiligen Firma ist im Solidaritätsfonds vorhanden. Z.B. haben wir im Vorjahr den Fall gehabt, dass ein Mitarbeiter verstorben ist. Da die Situation für dessen Frau sehr schwierig war, haben wir uns einfach mit 2000 Euro an den Begräbniskosten beteiligt. Dieses Geld ist bereits versteuert und kann deshalb in voller Höhe für Ausnahmefälle genutzt werden“ (C 115)

Regionale Projekte und Kooperationen

Neben diesen Projekten im MitarbeiterInnenbereich gibt es noch Kooperationen im regionalen Umfeld, an denen das Unternehmen federführend beteiligt ist.

➤ So ist zum Beispiel der „Waldviertler“¹⁷ unter maßgebender Beteiligung von Heinrich Staudinger als regionale Währung eingeführt worden. Die Regionalwährung verfolgt das Ziel Geldströme in der Region zu halten und möglichst schnell zirkulieren zu lassen, um insgesamt bessere wirtschaftliche Bedingungen und Bewusstsein für kooperatives Wirtschaften zu schaffen.

¹⁷ <http://www.waldviertler-regional.at/>

Trotz der unterschiedlichen Annahme in einzelnen Gemeinden und einer kurzen Krisenphase, ist der Waldviertler nach wie vor im Umlauf und wird von Hans Schwar mitverwaltet.¹⁸

➤ Hinzu kommen auch kleine Kooperationen mit ansässigen Kleinbetrieben. So wurde z.B. einem Bauern in der Umgebung, der wirtschaftlich gezwungen war den Verkauf von Hühnereiern einzustellen, durch eine Abnahmegarantie - die Eier werden von den Werkstätten gekauft und an die MitarbeiterInnen verteilt - die Wiederaufnahme des Hühnereierverkaufs ermöglicht. Auch kleine Projekte finden so ihren Platz im Rahmen der Aktivitäten der Werkstatt.

Aspekte der Umsetzung

Auffallend bei den regionalen Initiativen und Kooperationsprojekten ist der „experimentelle“ Zugang:

„Die Projekte haben viel Experimentcharakter: Wenn es funktioniert, verfolgt man es weiter und wenn es nicht funktioniert, dann erkennt man, dass es eine Entscheidung zur falschen Zeit war und das Projekt nicht fortgesetzt werden kann.“ (A 249)

Diese Herangehensweise beinhaltet einen offenen Umgang mit gescheiterten Projekten, die sich nicht ausreichend selbst tragen und so das Unternehmensnetzwerk zu sehr belasten. Obwohl sich die Unternehmensbereiche gegenseitig stützen, gibt es daher auch wirtschaftliche Grenzen.

Auswirkungen

Im Fall der Waldviertler Werkstätten hat sich das kontinuierliche wirtschaftliche und soziale Engagement von Heinrich Staudinger anscheinend „bezahlt“ gemacht, indem die Bedingungen für wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit geschaffen wurden. Dieses Engagement wird aber auch professionell nach außen getragen.

Durch das Magazin Brennstoff werden die Produkte der Waldviertler Werkstätten beworben und gleichzeitig die Philosophie des Unternehmens dargestellt. Sinnsprüche, philosophische Lebenskunst und interessante Artikel, meist von Heinrich Staudinger beigesteuert, sowie Fotos, die spontan von den MitarbeiterInnen selbst in der Umgebung der Werkstätten gemacht werden, schaffen einen besonderen Rahmen für die Präsentation. Die Waldviertler sind so zu einer bekannten Marke geworden.

„Ich freue mich jedes Mal, wenn ich jemanden sehe, der mit Waldviertler Schuhen geht und hie und da kommt man auch mit jemandem ins Gespräch. 99% reden einen auf das Heft an, weil sie von den Inhalten begeistert sind. Es gibt Leute, die eine Sammlung aller Hefte haben, gebunden zu Hause. Oder auch Stammkunden, denen wir jedes Mal mehrere Exemplare zuschicken.“ (C 314)

Die Unternehmensphilosophie gibt den Waldviertler Schuhen erst ihren besonderen Markencharakter und ist damit auch ein Grund für den wirtschaftlichen Erfolg der Werkstätten, wenn man Stabilität und langsames Wachstum als Maßstab heranzieht. Gleichzeitig zeigen die vielen Projekte, dass diese Unternehmensphilosophie sich keinesfalls in einer Werbebotschaft erschöpft, sondern im gesamten Wirtschaftsprozess und dem Denken und Handeln der Beteiligten lebendig ist.

Weiterführende Informationen

<http://www.gea.at>; <http://www.waldviertler-regional.at/>

¹⁸ Der Hintergrund ebenso wie die Funktionsweise der Waldviertler Währung kann an dieser Stelle nicht angemessen erklärt und gewürdigt werden. Wir verweisen daher auf die offizielle Internetseite <http://www.waldviertler-regional.at/>, die ausführliche Informationen enthält.

Öko-Box

Öko-Box SammelgesmbH	Dienstleistung: Recycling/Sammeln
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Klein
MitarbeiterInnen	4 (Organisationseinheit)
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Kooperation mit Hilfsorganisationen
INNOVATION	Nachhaltiges Wirtschaften und Arbeitsintegration von Menschen mit Behinderung
Kategorie	Soziales Engagement als Teil der Unternehmenstätigkeit
Zielgruppe	KundInnen, physisch und psychisch beeinträchtigte MitarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern und extern
Schwerpunkte	Recyclen von Getränk kartons (über Lizenzen finanziert), Beschäftigung von am Arbeitsmarkt Benachteiligten, starke regionale Verankerung, Bewusstseinsbildung
Kooperationen	Lebenshilfe, Pro Mente, Gemeinden

Unternehmensprofil

Die Öko-Box Sammelges.m.b.H. sammelt gebrauchte Getränk kartons mit dem Ziel diese wieder zu verwerten. Diese Tätigkeit erstreckt sich auf das gesamte österreichische Bundesgebiet.

Die Organisationseinheit ist in Wien mit insgesamt vier MitarbeiterInnen (inkl. Geschäftsführer) angesiedelt, das Sammeln und Sortieren übernehmen verschiedene Kooperationspartner. Auch die Gemeinden werden involviert.

Wir sprachen mit Herrn Georg Matyk, Geschäftsführer (seit 1999/2000) und Frau Sabine Bartyk, zuständig für Organisation und Verwaltung.

Sozial innovative Aspekte

Der innovative Aspekt dieser Unternehmenstätigkeit besteht aus unserer Sicht einerseits in der Idee selbst, die in dieser Form laut Herrn Matyk in Europa einzigartig ist – dem Einsammeln von gebrauchten Getränk kartons in Kartonboxen (der Öko-Box), die in regelmäßigen Abständen von den KonsumentInnen vor der eigenen Haustür deponiert werden können – und andererseits in der engen Kooperation mit sozialen Einrichtungen wie Pro Mente (in Kärnten) und der Lebenshilfe (Graz Umgebung – Voitsberg und Vorarlberg). Diese Organisationen sind u.a. Sammelpartner der Öko-Box und tragen damit zur (Re-)Integration psychisch und sozial beeinträchtigter Menschen bzw. von Menschen mit geistiger oder mehrfacher Behinderung bei. Zusätzlich besetzt die Öko-Box eine interessante wirtschaftliche Nische zwischen staatlichen Regulierungsvorgaben (bezüglich des Recyclings von Kartons) und wirtschaftlicher Tätigkeit (Getränk hersteller) innerhalb der sie eine ökologische Funktion erfüllen kann.

Ausgangssituation

Das Unternehmen Tetrapack hat die Öko-Box ursprünglich gegründet und ist auch jetzt noch beteiligt, zieht aber laut Herrn Matyk keinen Gewinn aus dieser Beteiligung. Das Motiv hinter der Gründung der Öko-Box war eine Reaktion von Tetrapack auf den zu erwartenden „Gegenwind“ (5) im Zuge der internationalen Umstellung von Flaschen auf Einweg-Getränk kartons und die Umstellung der Verpackungsverordnung, die anfangs noch nicht klar definiert war. Erst 1995 hat

es klarere Richtlinien geben (EU-Verpackungsrichtlinie, Verpackungsverordnung neu) im Zuge derer sich Öko-Box immer weiter entwickelt hat.

Ziele

- Als wirtschaftlich orientiertes Unternehmen in der Nische, die durch rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen wurde, auch eine ökologisch sinnvolle Aufgabe zu erfüllen
- Kooperation mit sozialen Organisationen, die lokal verankert sind – Nähe zur Bevölkerung

Die Unternehmensidee

Das Selbstverständnis von Öko-Box als sowohl wirtschaftliches als auch ökologisch und sozial engagiertes Unternehmen spiegelt sich gut im folgenden Zitat von Herrn Matyk wider:

„Es gibt gewisse rechtliche Grundlagen wie die Verpackungsverordnung und die müssen wir erfüllen. Die besagt - dann komme ich auch zu dem Schluss, dass wir nicht rein idealistisch arbeiten - dass jene Unternehmen, die Verpackungen in Umlauf setzen - jeder Handel, jede Molkerei, jede Plastikflaschenfabrik - diese auch zurück nehmen oder sich an einem Sammelsystem beteiligen müssen. Das heißt für die österreichischen Molkereien und Fruchtsaftabfüller sind wir eine Möglichkeit, dass sie die Packungen nicht zurücknehmen müssen. Auch Billa oder SPAR nicht, beispielhaft. Daher wurden wir schon ursprünglich aus diesem Grund gegründet und nicht aus Umweltschutz, sondern wir sind ein Dienstleister der Verpackungs-in-Verkehr-Bringer. [...] Natürlich hat es einen ökologischen Hintergrund, warum es überhaupt die Verordnung gibt, aber dass wir uns dann auch in Richtung soziale Partnerschaften entwickelt haben, das war dann schon eine Eigenentscheidung.“ (11)

Die Finanzierung und Existenz der Öko-Box wird durch den in Österreich geltenden rechtlichen Rahmen der Verpackungsverordnung ermöglicht, die die Hersteller bzw. Inverkehrbringer von Verpackungen verpflichtet, diese wieder zurück zu nehmen und gewisse Prozentsätze davon zu recyceln oder thermisch zu nutzen. Die einzelnen Firmen können nun Lizenzbeiträge an Öko-Box zahlen, die diese Verpflichtung – die für diese nur unter erheblichem Aufwand zu erfüllen wären – durch ihr Sammel- und Recyclingsystem übernimmt und sie somit „entpflichtet“. Öko-Box ist derzeit der einzige Anbieter solcher Dienstleistungen in Österreich. Öko-Box muss, um diese Lizenzen vergeben zu dürfen, diversen Auflagen des Umweltministeriums genügen. Pro Packung gehen 1,1 Cent an die Öko-Box.

Öko-Box ist aber nicht nur für die Abholung der Getränkekartonboxen zuständig, sondern auch für die Bezahlung der Entsorgung aller Getränkekartons, egal ob sie in den gelben Sack oder in den Restmüll geworfen werden.

Das Sammelsystem ist eine Kombination aus Direktabholung (Haushaltsabholung) und Post- und Bauhofrücknahme der Öko-Boxen und in Österreich flächendeckend organisiert. Die Boxen selbst liegen für die KonsumentInnen gratis in der Post, in jeder Hofer-Filiale, in Bauhöfen und Altstoffsammelzentren auf bzw. werden im Wohnhaus für jede abgeholte Öko-Box hinterlegt.

Die Öko-Box ist kein gewinnorientiertes Unternehmen – Geld, das übrig bleibt, wird zum Großteil an die Firmen zurück gegeben, was auch überprüft wird. Für die Kooperation mit Lebenshilfe und Pro Mente erhält Öko-Box keine Förderung.

Kooperation mit Lebenshilfe und Pro Mente

- Ungefähr 50 Personen werden über Pro Mente und Lebenshilfe bei Öko-Box beschäftigt, wobei die Hauptaufgabe die Abholung der Boxen von den Haushalten ist. Auch für die Produktion von Schachteln werden Aufträge vergeben, z.B. an die Justizstrafanstalt Schwarzenau oder die

Lebenshilfe Sollenau (NÖ). Im Fall von Pro Mente sind die Beschäftigten Menschen, die sozial reintegriert werden, z.B. „Jugendliche ohne Zuhause, in betreuten Wohneinrichtungen usw.“ (39).

➤ Die Betreuung der beeinträchtigten MitarbeiterInnen übernehmen die Organisationen, das Organisationsteam der Öko-Box gibt Hilfestellungen bei der Kommunikation (Flugblätter, Kleber), Zustellung der Schachteln und sieht auch die Motivation der örtlichen Verantwortlichen der Organisationen als seine Aufgabe. Die MitarbeiterInnen üben die Arbeit selbständig aus, jedoch gibt es auch z.B. Beschäftigte mit Trisomie 21, die zusätzliche Betreuung bei der räumlichen Orientierung benötigen. Sie erhalten den gleichen Lohn wie die MitarbeiterInnen der anderen an der Einsammlung der Boxen beteiligten Firmen.

➤ Die Kooperationen haben sich mit der Zeit entwickelt (auch schon vor Georg Matyks Zeit als Geschäftsführer). Auf diese Organisationen gestoßen ist Öko-Box im Zuge ihrer Suche nach Partnern, die in Bundesländern und Städten nahe an der Bevölkerung arbeiten können. Die Zusammenarbeit mit Pro Mente und Lebenshilfe ist von Öko-Box aus langfristig angelegt, mit Pro Mente wird z.B. schon 8-10 Jahre kooperiert.

➤ Grundgedanke hinter der Kooperation mit Organisationen wie der Lebenshilfe war deren regionale Verankerung. So werden z.B. in Liebenau die Kartons im Bezirk rund um das Zentrum des Arbeitsprojekts Liebenau abgeholt - „das ist wesentlich näher am Konsumenten, näher an der Bevölkerung, näher an den Menschen und es ist sinnvoll.“ (13)

Aspekte der Umsetzung

Anforderungen an die Partnerorganisationen: Die Organisationen müssen nicht nur den Arbeitsaufwand leisten können, also alle Haushalte regelmäßig zu besuchen, es ist außerdem auch notwendig, dass die Arbeit gut organisiert ist. Georg Matyk erzählt von einer schlechten Erfahrung mit einer Partnerorganisation und betont die notwendigen Anforderungen an diese:

„Es ist für die Verantwortlichen durchaus richtige Arbeit. Die Menschen mit besonderen Bedürfnissen dann entsprechend einzusetzen, das ist Arbeit für die Leute, für die Stabsstellenleiter oder wer immer dort ist. D.h. konsequentes und engagiertes Arbeiten und es funktioniert, dann können wir auch gut bezahlen und dann rennt das Ding. Nur es hilft nichts. Wir versprechen was und wir müssen es gemeinsam halten: Die Abholung aller Schachteln, die in einem gewissen Gebiet vor der Tür stehen. Es ist zeitlich ein Druck. Es ist Organisation. Es ist manchmal weiter weg von Aufträgen, die solche Organisationen sonst annehmen. Es ist strukturiert und relativ streng. Wenn die Beteiligten wirklich Gas geben, dann funktioniert's auch.“ (36/43)

In Wien war es bis jetzt vor allem aus zwei Gründen nicht möglich einen Partner im Bereich der Hilfsorganisationen zu finden: Einerseits aufgrund der großen Haushaltsanzahl (700 000), andererseits aber auch aufgrund mangelnder Kooperationsbereitschaft von Seiten einiger von Herrn Matyk aktiv kontaktierten Organisationen. Öko-Box ist allerdings weiterhin offen für neue Kooperationen.

Herausforderungen

Akzeptanz durch die sammelnden Haushalte: Ebenfalls eine Herausforderung bei diesen Kooperationen ist die Akzeptanz der KundInnen den SammlerInnen gegenüber. Öko-Box hat diesbezüglich einmal eher negative Erfahrungen gemacht.

„Wir haben in Innsbruck mit ehemals Drogensüchtigen im Drogenersatzprogramm gearbeitet. Hat nicht funktioniert. Aus zwei Gründen nicht. Die Bevölkerung möchte nicht ehemals Drogensüchtige: 'Um Gottes Willen, bei uns im Haus. Die holen die Packerl ab und räumen uns auch die Wohnungen aus!' Das zweite Problem war: Es war zu unverlässlich. Muss man jetzt ganz offen sagen. Also diese Verlässlichkeit, diese

Dinge, sind schon eine Grundvoraussetzung.“ (78)

Wichtig für das Funktionieren der Zusammenarbeit mit sozialen Organisationen ist also vor allem deren lokale Verankerung (in Wien könnte es sich Georg Matyk auf Grätzelebene vorstellen) bzw. damit einhergehende Akzeptanz durch die Bevölkerung und deren Verlässlichkeit.

Kooperation mit anderen Institutionen: Die Zusammenarbeit mit den Gemeinden stellt einen wichtigen Aspekt in der Unternehmenstätigkeit, aber auch in der Kooperation mit sozialen Organisationen dar. So bekommt in Vorarlberg z.B. der Bauhof bzw. die Gemeinde kein Geld für das Annehmen der Verpackungen, sondern die Lebenshilfe, die die Altstoffe sammelt und weiter transportiert. Das bedeutet, dass die Gemeinde hier zwar kein Geschäft machen kann, jedoch kann sie dadurch indirekt soziale Organisationen unterstützen. Hierzu wäre lediglich „ein bisschen Eigeninitiative“ (33) notwendig. Die Stimmung bei den Gemeinden beschreibt Herr Matyk als positiv – jedoch nur „immer so lange es gut funktioniert“ (32). Es bestehe nämlich auch leicht die Gefahr des „Kippens“, sollte es einmal Beschwerden von Seiten der Bevölkerung geben.

Zukünftige Herausforderungen und die Spannungsfelder Ökonomie/Ökologie

➤ Öko-Box versteht sich, wie oben erwähnt, als ein wirtschaftlich geführtes Unternehmen, sieht jedoch eine ergänzende Funktion in den Bereichen Ökologie und soziale Partnerschaft. Georg Matyk empfindet die Entwicklungen in der umweltbezogenen Wertediskussion als positiv und sieht auch die Rolle der Öko-Box in diesem Wandel als kleinen Schritt im Rahmen vieler notwendiger Maßnahmen in die aus seiner Sicht richtige Richtung.

„Ich glaube, wenn die Kartons an Wert gewinnen aus der Ökologie- und Klima-Debatte, dann wird auch das Recycling an Wert gewinnen. Die Wegwerfmentalität ‚Hinter mir die Sintflut‘ wird wieder abnehmen. Und dann gebe ich ganz gute Chancen, dass man hier mit einem ganz kleinen Beitrag ab Haushalt einen kleinen Schritt setzt, nicht den großen Schritt, wir werden nicht das Weltklima verändern durch die Öko-Box Sammlung. Aber die Quantität der kleinen Schritte wird schlussendlich auch eine Qualität ergeben. Seien es Umweltglühbirnen, sei es vernünftig Autofahren, sei es saurer Regen und Katalysator gewesen früher, sei es Batterien Sammeln, alle diese kleinen Schritte, das ist unsere Chance.“ (78)

➤ Eine eher wirtschaftliche Herausforderung ist die momentan noch anhaltende jährliche Abnahme von Getränkekartons zwischen 3 und 4 Prozent (51), wobei das Image des Kartons als ökologische Verpackung im Zuge der Klima-Diskussion wieder einen Umschwung dieses Trends einleiten könnte.

➤ Die Öko-Box versucht an der Schnittstelle von ökonomischem und ökologischem Interesse auch bewusstseinsbildend zu wirken und die umweltentlastende Bedeutung von Kartons und Recycling hochzuhalten. Das gelingt der Öko-Box v.a. durch ihren hohen Markenwert, der im Rahmen von Marktstudien laut Herrn Matyk in Österreich „Werte nahezu wie Coca Cola und Bank Austria“ (61) bescheinigt bekommt. Dahinter stehen bewusstes PR-Management und entsprechende Investitionen, die in die Kostenrechnung fix eingeplant sind.

Auswirkungen

- Rolle als „Stachel im Gewissen der Österreicher“ (61)
- Erfolgreiche Integration von beeinträchtigten MitarbeiterInnen in Arbeitsprozesse

Weiterführende Informationen: <http://www.oekobox.at/>

Diversity Management in Konzernunternehmen

Bei den Unternehmen in dieser Kategorie handelt es sich um *große Konzernunternehmen*, die im Bereich Diversity Management, d.h. im Umgang mit Vielfalt hinsichtlich verschiedener MitarbeiterInnengruppen im Unternehmen, aktiv sind.

- Bei **TNT** und **ISS**, zwei großen Dienstleistungsunternehmen, liegt das Hauptaugenmerk auf der ethnischen Vielfalt im Unternehmen.
- **Siemens** weist ein umfassendes Diversity Management Konzept auf, das auf verschiedene Zielgruppen wie z.B. Frauen, ältere MitarbeiterInnen, pensionierte MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen mit Behinderung bezogen ist.

ISS

ISS Austria	Dienstleistung: Gebäudereinigung (u.a.)
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen (Konzern)	9500 (450.000)
Konzernunternehmen	Ja (ISS, Hauptsitz Dänemark)
Projekt	MaDiCu – Partizipations- und Theaterprojekt
INNOVATION	Problemlösung durch Unternehmenstheater
Kategorie	Diversity Management
Zielgruppe	MitarbeiterInnen in Teams bzw. Bereichen mit Konfliktpotential
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Verbesserung der Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen verschiedener Herkunft, Chancengleichheit, Weiterbildung
Kooperationen	uniT (Verein für Kultur an der Karl - Franzens – Universität Graz)

Unternehmensprofil

ISS ist als Dienstleistungsunternehmen im Bereich Facility Services (Gebäudereinigung, Wachdienste, Catering, etc.) mit über 450.000 MitarbeiterInnen in 50 verschiedenen Ländern tätig und einer der größten Arbeitgeber in Europa. Die Dienstleistungen des Unternehmens sind besonders personalintensiv und zugleich durch eine multiethnische Belegschaft geprägt. Der MitarbeiterInnenbereich und insbesondere Diversity Management haben dadurch einen besonderen Stellenwert.

Auf Konzernebene ist ISS bemüht diesen Stellenwert durch Unternehmenswerte (Aufwertung der MitarbeiterInnen im eigenen Unternehmen und der Gesellschaft, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, interne Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten) und Kooperationen mit international tätigen Organisationen und Institutionen wie z.B. dem Union Network International (UNI), dem Amnesty Business Club, oder dem UN Global Compact zu bekräftigen.

Unsere Interviewpartnerin war Frau Maria Ebner, zuständig für Aus- und Weiterbildung bzw. Personalentwicklung.

Sozial innovative Aspekte

ISS Österreich konzentriert sich im Rahmen von Diversity Management besonders auf die Dimension der ethnischen Herkunft. Das Unternehmen hat im Anschluss einer Beteiligung an dem EU-Projekt MaDiCu (Managing Diversity through Culture) einige der so eingeführten Instrumente eigenständig übernommen und führt die Initiative MaDiCu fort, die im Unternehmen zum Synonym für Diversity Management geworden ist.

Das Instrument des Unternehmenstheaters (s.u.) wird dabei gezielt in bestimmten Arbeitsbereichen/für bestimmte Arbeitsteams angewandt und von der Personalabteilung koordiniert und durchgeführt. Ausgangspunkt ist meist die Identifikation von Problemsituationen innerhalb der Belegschaft – z.B. Konflikte aufgrund unterschiedlicher ethnischer Herkunft, Sprachprobleme, Motivationsprobleme – durch die jeweils zuständigen Führungskräfte, die jederzeit an die Personalabteilung herantreten können. Das Instrument muss daher flexibel

gehandhabt und auf die verschiedenen Bedingungen innerhalb der Anwendungsbereiche abgestimmt werden.

Ausgangssituation

ISS bietet personalintensive Dienstleistungen im Bereich Facility Services an und weist einen für diese Branche typischen hohen Anteil an MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund auf, der bei ca. 70% liegt. Innerhalb dieser Gruppe gibt es ca. 60 verschiedene Nationalitäten. Eine der größten Herausforderungen stellt hierbei die firmeninterne sowie -externe Kommunikation dar. Intern wird v.a. die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften thematisiert, da Verständigungsprobleme nicht nur zu Abstimmungs- sondern auch Motivationsproblemen führen können.

Frau Ebner beschreibt die verschiedenen Ausgangssituationen bei den drei bisherigen Projektdurchgängen:

„Damals, da war ich noch nicht involviert, waren bei dem Objekt 90 Leute und 60 Nationen. Da war das Miteinander irrsinnig schwierig, da gab es sehr viele Gerüchte und sehr viel Krankenstand usw. Und beim nächsten war es so, dass der Abteilungsleiter gesagt hat, dass die Servicemanager nicht an einem Strang ziehen, jeder schaut in seine Richtung. Er wollte das Miteinander stärken und auch die Leute mehr sensibilisieren darauf, dass ich gemeinsam vielleicht mehr erreichen kann und nicht nur auf meinen Vorteil schau. Und am Flughafen war es so, dass der Verantwortliche am Flughafen bei einigen Themen gemeint hat, es läuft nicht so, wie er sich das vorstellt. Da ging's auch um Sprache, Transparenz, internen Aufstieg. Wollen die Leute das überhaupt? Weil sie nehmen es nicht wahr. Rahmenbedingung in der Arbeit und das Verhältnis gegenüber den Kunden. Weil da war es sehr oft so, dass er gesagt hat: Ich krieg schon oft mit, dass der Kunde am Flughafen sagt: Na ja, Ausländer usw. Und ob das wirklich so ist und wie das von unseren Leuten wahrgenommen wird.“ (37)

Ziele

- Identifikation von Problemlagen in spezifischen Unternehmensbereichen, die in Verbindung mit der multiethnischen Zusammensetzung der Belegschaft stehen, unter Berücksichtigung der verschiedenen Betroffenenperspektiven
- Förderung der Fähigkeiten der MitarbeiterInnen um damit die Chancengleichheit bei persönlicher und beruflicher Entwicklung zu gewährleisten und das Potenzial einer multiethnischen Belegschaft besser entfalten und nutzen zu können
- Verbesserung der internen und externen Kommunikation
- Erhöhung der MitarbeiterInnenzufriedenheit und -bindung
- Ermöglichung von Weiterbildung und internem Aufstieg

Maßnahmen

- Im Rahmen des EU-Projekts erfolgte eine ausführliche Analyse der Ist-Situation in Bezug auf den MigrantInnenanteil im Unternehmen, der Verteilung der MitarbeiterInnen mit migrantischem Hintergrund auf verschiedene Arbeitsbereiche, der Deutschkenntnisse, des Zugangs zu Schulungsmaßnahmen und von Fluktuationsraten für bestimmte MitarbeiterInnen-Gruppen mit migrantischem Hintergrund.

➤ Im Rahmen der fortgesetzten MaDiCu-Initiative fanden quantitative bereichsspezifische Auswertungen und anschließend anonymisierte Interviews mit einer „repräsentativen“¹⁹ Gruppe von MitarbeiterInnen statt, die von der PE-Leiterin durchgeführt wurden.

➤ Nach der Aufbereitung und Analyse der Interviews wurden die formulierten Problemlagen im Rahmen der Theatervorstellung unter Beisein der Führungskräfte dargestellt, um im Vorfeld von Maßnahmen die Akzeptanz zu erhöhen. Im Anschluss an die Vorstellung wurden Diskussionen in Kleingruppen und Plenum mit dem Ziel der Ausarbeitung von Aktionsplänen geführt. Unsere Interviewpartnerin begründet und beschreibt die Vorgehensweise:

„Wenn ich die Mitarbeiter befrage, wollen die ein Ergebnis sehen. Wenn ich wo befragt werde, will ich wissen nachher, was damit passiert. Und das in schriftlicher Form rückzumelden interessiert niemanden. Es war für uns auch neu, diese Möglichkeit. Die drei Male, die wir das Projekt gemacht haben, haben wir das immer mit dem Unternehmenstheater gemacht, weil uns das als geeignete Form erschienen ist, weil ich ein breites Publikum anspreche, eben die, die interviewt worden sind und auch die KollegInnen in diesem Bereich. Dass die Leute auch einmal raus kommen aus ihrer Arbeit, einen netten Abend haben [...] Da waren dabei: Mitarbeiter, Vorarbeiter, Sales Manager, Abteilungsleiter, Führungskräfte, Administration. Alles bunt gemischt. Und da haben wir gemeinsame Workshopgruppen gemacht, schon mit vordefinierten Fragen. Einmal reflektieren: Was haben wir gesehen? Was erkenne ich aus meinem Alltag wieder? Was kann ich dazu beitragen um das zu verbessern? Was erwarte ich von meinen Kollegen oder meinen Vorgesetzten? Um einfach zu sehen, wie das die Leute wirklich empfinden.“ (51-53)

Das Unternehmenstheater erlaubt so eine Annäherung an Problemsituationen, die in einer normalen Gesprächssituation, v.a. zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften, kaum möglich wäre. Die durch die Interviews gewonnene Information wird dabei in exemplarischer und verallgemeinerter Weise dargestellt, um Rückschlüsse auf konkrete Personen unmöglich zu machen. Die MitarbeiterInnen werden am selben Abend um eine Bewertung des Projekts gebeten (Punktesystem) und nach Ablauf des Projekts nochmals interviewt, um die Zufriedenheit mit den getroffenen Maßnahmen festzustellen.

➤ Das Unternehmen bietet kostenlose Deutschkurse an, die von externen DAF TrainerInnen durchgeführt werden. Die TrainerInnen sollten aus der Erwachsenenbildung kommen und schon Erfahrungen in der Arbeit mit MigrantInnen mitbringen. Außerdem begleiten sie eine Zeit lang die Service Manager um „eine Ahnung bekommen, welche Anforderungen oder Herausforderungen unsere Mitarbeiter in der täglichen Arbeit haben um das besser konzipieren zu können.“ (88)

➤ Ausschlaggebend für die Beteiligung am EU-Projekt sowie an mehreren anderen Aktivitäten im Unternehmen war die fixe Einstellung einer Sozialpädagogin, die mittlerweile nicht mehr im Unternehmen arbeitet, da sie sich beruflich anders orientiert hat. Da die Stelle als wichtig betrachtet wird, wird derzeit über eine Nachbesetzung nachgedacht. Der Aufgabenbereich umfasste nicht nur die Projektbetreuung, sondern auch die Funktion der Ombudsfrau, die MitarbeiterInnen mit migrantischem Hintergrund u.a. für arbeitsrechtliche Fragen zu Verfügung stand. Im Rahmen dieser Arbeit ist auch ein Beratungsnetzwerk installiert worden, das MitarbeiterInnen den Zugang zu externen Beratungsinstitutionen für MigrantInnen erleichtert. Zwischenzeitlich wird diese Beratungsfunktion von der PE-Abteilung wahrgenommen, ist aber nicht im gleichen Ausmaß institutionalisiert.

¹⁹ Nicht repräsentativ im Sinne statistischer Verallgemeinerbarkeit.

Aspekte der Umsetzung

- Aufgrund der Teilnahme an dem EU-Projekt MaDiCu (im Rahmen des Equal-Förderungsprogramms) ist es zu einer festen Verankerung v.a. des Instrumentes des Unternehmenstheaters, aber auch bestimmter Vorerhebungen (Interviews mit Betroffenen) gekommen. Das MaDiCu Label wurde nach Absprache mit den Organisatoren firmenintern übernommen um die Kontinuität der Maßnahmen herauszustellen.
- Das Projekt wird durch die Personalabteilung und insbesondere Frau Ebner eigenständig weitergeführt und wird als fixer und wichtiger Bestandteil des PE-Managements betrachtet.
- Das Instrument ist unternehmensintern bekannt und wird flexibel je nach Bedarf für bestimmte Bereiche bereitgestellt.
- Für die Durchführung des Unternehmenstheaters ist nach wie vor die Kooperation mit dem Verein uniT – <http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/unit/> – und professionellen SchauspielerInnen wichtig.

Spezifische Auswirkungen

Das Projekt führte zu

- einer Sensibilisierung der Führungskräfte für kulturell bedingte Auffassungsunterschiede und bessere Abstimmung der Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungskräften und MitarbeiterInnen,
- einer besseren Informations- und Datengrundlage für gezielte Maßnahmen,
- verbesserter Transparenz und Zugänglichkeit der Weiterbildungsangebote (v.a. Deutschkurse),
- mehr Toleranz zwischen verschiedenen ethnischen Gruppen durch die gemeinsame Herausarbeitung von Problemsituationen im Rahmen der Theatervorstellung, die auch eine humorvolle und freundschaftliche Zugangsweise auf Probleme ermöglicht
- Beteiligung von MitarbeiterInnen an der Ausarbeitung von Maßnahmen durch Partizipation,
- der Entdeckung neuer Problem- bzw. Handlungsfelder.

Zu letztem Punkt zählt die Bewusstwerdung von Konflikten bzw. Intoleranz innerhalb und zwischen verschiedenen ethnischen Gruppen (53), von Informationsdefiziten in Hinblick auf Weiterbildungsangebote oder auch kulturell bedingter Auffassungsunterschiede hinsichtlich der Verfahrensweise bei internen Angelegenheiten.

„Die Führungskräfte haben immer geglaubt, die Leute interessiert das nicht. Warum wollen sie nicht weiter kommen und... Sie haben es intern ausgeschrieben, dass ein Vorarbeiter gesucht wird. Hat sich kaum jemand gemeldet. Für manche war's nicht interessant, manche Kulturen denken: ‚Ich meld mich nicht auf das, wenn mein Vorgesetzter meint, ich hab das Zeug zum Aufstieg, dann muss er zu mir kommen.‘ Das haben wir nicht gewusst, d.h. man kann jetzt anders vorgehen. Und da war auch sehr klar das Bild, dass Deutschkenntnisse für die nächste Hierarchieebene einfach ein Muss sind. Und das haben viele nicht. Aber die Leute sehen das ein und sagen: ‚Ok, ich möchte einen Deutschkurs machen und das und das noch dazu lernen.‘ Also es werden die Dinge noch transparenter. Und wir können dementsprechend Maßnahmen anbieten, Schulungs- und Entwicklungsprogramme. Und auch der Weg der Kommunikation ist nicht für jeden der gleiche“ (25)

Weiterführende Informationen

ISS Services: <http://www.at.issworld.com/>; <http://www.madicu.at/>

TNT

TNT Express (Austria)	Dienstleistung: Transport/Versand
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen (Konzern)	300 (163.000)
Konzernunternehmen	Ja (TNT N.V., Hauptsitz Niederlande)
Projekt	Vernetzung und diversitysensible Rekrutierung bzw. Maßnahmen
INNOVATION	Umfassendes Diversity Management und Nicht-Diskriminierungspolitik
Kategorie	Diversity Management
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen, potentielle BewerberInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Internationale Firmennetzwerke zu Geschlecht, Nationalität, Konfession, sexuelle Orientierung, Lebensalter und Behinderung
Andere Aktivitäten	Arbeitsprojekt mit gehörbeeinträchtigten MitarbeiterInnen
Kooperationen	WITAF (Wiener Taubstumm- Fürsorge- Verband)

Unternehmensprofil

TNT Express ist ein international tätiger Dienstleistungskonzern, der eine Vielzahl an Dienstleistungen im Transportbereich anbietet, u.a. die Sammlung, Lagerung, Sortierung und den Transport von Gütern. Weltweit arbeiten ca. 159.000 MitarbeiterInnen in 60 Ländern für TNT. Wir sprachen mit Herrn Erich Neuwirth, Leiter der Bereiche Human Resources und Business and Social Excellence (Qualitätsmanagement, Umwelt, Arbeitsschutz, Diversity, Corporate Social Responsibility)

Sozial innovative Aspekte

TNT Express zeichnet sich durch ein international vernetztes und umfassendes Diversity Management aus, das an regionale Erfordernisse und kulturelle Rahmenbedingungen angepasst wird. Mehrere internationale Firmennetzwerke (Network for Intercultural Diversity, Women's Development Network, Gay, Lesbian and Bisexual Network) sorgen für einen institutionalisierten und regelmäßigen Austausch in Bezug auf Diversity-Themen. Durch die Festlegung von Standards auf oberster Unternehmensebene und den gleichzeitigen Einbezug von engagierten MitarbeiterInnen innerhalb der verschiedenen Netzwerke entsteht eine Mischung aus top-down und bottom-up Ansatz, der auch die Umsetzung der Diversity Maßnahmen bei TNT Österreich charakterisiert:

„Etwas, das unser Unternehmen auszeichnet, ist, dass wir sehr situativ und sehr anlassnah auf Veränderung reagieren und speziell im Bereich Diversity nahezu auf Zuruf - wenn wir sehen da gibt es etwas, das wir verbessern, verändern können, dann wird da nicht lange darüber diskutiert und lange Entscheidungswege durchlaufen bis dann ein finales Ergebnis herauskommt, sondern dann krepelt man die Ärmel hoch und macht es einfach. Wir haben auch sehr viel Verantwortung an unsere Führungskräfte übertragen. Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo die Entscheidung anfällt, das ist so eine Philosophie von uns und somit passieren viele Dinge also wirklich zeitnah.“ (15)

Der umfassende Charakter des Diversity Managements von TNT drückt sich in der Berücksichtigung verschiedener Kriterien aus: Geschlecht, Nationalität, Konfession, Sexuelle Orientierung, Lebensalter und Behinderung.

Ausgangssituation

Ein wichtiger Ausgangspunkt für intensivierete Anstrengungen im Bereich Diversity Management stellte die schwierige Personalsituation des Unternehmens Ende der 90er Jahre dar.

„Ich bin seit 98 im Unternehmen und seit dem Zeitpunkt kann ich das beschreiben. (...) Meine persönlichen Eindrücke waren, wie ich ins Unternehmen gekommen bin, dass wir unter einem sehr starken Leidensdruck waren - Transportunternehmen als Branche haben nicht den allerbesten Ruf und vor allem nicht die Attraktivität als Arbeitgeber. (...) Wir haben oft Inserate geschaltet für Stellen, die wir zu besetzen hatten, und es gab überhaupt keine Bewerbung. Wir haben eine Woche darauf noch einmal Inserat geschaltet, es gab noch immer keine Bewerbung. Das war so ein Leidensdruck Ende der 90er Jahre, dass wir festgestellt haben, wir müssen wirklich etwas tun um unser Unternehmen als Arbeitgeber bekannter und auch attraktiver zumachen und wir müssen möglicherweise wirklich unseren Horizont ein bisschen erweitern in Bezug auf das, was wir in der Vergangenheit - ich weiß es nicht, aber möglicherweise - als Ausschlusskriterium gesehen haben - sprich jemand im Kundendienst der 50+ ist.“ (54)

Hinzu kommt ein großes Fluktuationsproblem von ca. 25% in den späten 90er Jahren. Darauf wurde mit verschiedenen Maßnahmen reagiert, etwa dem Angebot anderer Zeitmodelle wie Desk Sharing (Aufteilung der Arbeit auf Teilzeit) und Diversity Maßnahmen, wobei Herr Neuwirth aber betont:

„Das Ganze ist gewachsen. Es war kein Konzept, wo wir gesagt haben wir machen das und das, damit wir alle Dimensionen von Diversity abdecken, sondern das ist einfach zum Teil aus der Not heraus entstanden, zum Teil aus den positiven Erfahrungen mit Dingen die wir in der Vergangenheit getan haben und zum Teil einfach zufällig.“ (56)

Einen weiteren Ausgangspunkt stellt die hohe Anzahl an MitarbeiterInnen mit unterschiedlicher nationaler Herkunft dar (über 25 verschiedene Nationalitäten). Die Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang eher darauf ausgerichtet das wirtschaftliche Potenzial dieser kulturellen (und sprachlichen) Vielfalt zu nutzen:

„Das ist für uns eine sehr große Bereicherung, da wir als Unternehmen international tätig sind und uns deshalb jede zusätzliche Sprache, die bei uns gesprochen wird, jedes zusätzliche Verständnis für eine bestimmte Kultur in der Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden vor Ort, wo eine Sendung von uns hingeht, die Sache erleichtert. Es umgekehrt ist für unsere Kunden ein Vorteil, wenn wir hier jemanden haben, der die Gepflogenheiten im Empfangsland kennt und dann vielleicht schon darauf aufmerksam machen kann – ,bei dieser Sendung brauchen sie noch zusätzlich das und das dazu weil...“ (41)

Ziele

- Aufwertung des Arbeitgeberimages, Verringerung der Fluktuation und Verbesserung der Rekrutierungsmöglichkeiten (Offenhalten des Rekrutierungsprozesses gegenüber einer Vielfalt möglicher MitarbeiterInnen)
- Einstellung erfolgt nur aufgrund der Qualifikation, keine positive/negative Diskriminierung aufgrund Geschlecht, Nationalität, Hautfarbe, Alter, sexueller Orientierung, Konfession, etc.
- Nutzung von kultureller Vielfalt als wirtschaftlichem Potenzial

Maßnahmen

- Der Rekrutierungsprozess ist zuletzt 2004 auf Ausschlusskriterien hin untersucht worden, um positive/negative Diskriminierung zu vermeiden.
- **Netzwerke:** Über internationale Netzwerke (Network for Intercultural Diversity, Women's Development Network, Gay, Lesbian and Bisexual Network) können Informationen und Erfahrungen ausgetauscht bzw. offizielle Ansprechpersonen von MitarbeiterInnen kontaktiert werden.
- **Nationalität/Kultur/Konfession:** Für MitarbeiterInnen mit nicht deutscher Muttersprache werden Deutschkurse angeboten. In der Kantine werden Mahlzeiten angeboten, die den unterschiedlichen Bedürfnissen je nach religiösem und kulturellem Hintergrund entsprechen. Außerdem gibt es einen Meetingraum, in dem das Abhalten religiöser Andacht für MitarbeiterInnen möglich ist.
- **Integration:** In Zusammenarbeit mit WITAF²⁰ und dem Bundessozialamt wird ein Projekt zur Arbeitsintegration von vier MitarbeiterInnen mit Hörproblemen, die im Buchhaltungs- und Lagerbereich mittlerweile fix angestellt sind, durchgeführt. Die Einschulung der MitarbeiterInnen wurde von GebärdendolmetscherInnen begleitet. TNT Express erfüllt gleichzeitig die rechtlichen Bestimmungen zur Einstellung von Personen mit Behinderung.

Im Unternehmen fand zweimal pro Woche für einen Zeitraum von 3 Monaten ein Gebärdensprachkurs statt. TeilnehmerInnen an diesem Kurs waren u.a. KollegInnen und Vorgesetzte der gehörlosen MitarbeiterInnen, sowie Interessierte aus anderen Bereichen (u.a. aus dem Personalwesen) angeboten, um die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis zwischen beeinträchtigten und nicht-beeinträchtigten MitarbeiterInnen zu verbessern und zugleich dafür zu sensibilisieren, dass eine vorhandene physische Einschränkung keine psychische bzw. arbeitsrelevante Einschränkung bedeuten muss. Außerdem erfolgte eine Umstellung des Feueralarms, wobei die in ihrer Hörfunktion eingeschränkten MitarbeiterInnen das Signal mittels Pager empfangen. GebärdendolmetscherInnen werden bei „Management Road-Shows“ (Präsentation der Firmenergebnisse) eingesetzt.

- Barrierefreie Gestaltung der Firmengebäude (Rollstuhlauffahrtsrampe, behindertengerechte WCs in allen Stockwerken)
- **Geschlecht:** Neben einer generellen Nichtdiskriminierungsleitlinie, die alle Diversity-Aspekte betrifft, sowie der aktiven Bestrebung mehr Frauen in einen bisher männlich dominierten Bereich zu bringen, sind als Maßnahmen v.a. individuell gestaltbare Arbeitszeitlösungen (zu individuell vereinbarten Uhrzeiten und Wochentagen), speziell für AlleinerzieherInnen zu nennen, die mit verschiedenen Modellen der Arbeitsorganisation (Heimarbeit, desk-sharing) kombiniert werden. Auch hier ist das Women's Development-Netzwerk zu erwähnen.
- **Sexuelle Orientierung:** Sexuelle Orientierung stellt für das Unternehmen die privateste Dimension von Diversity Management dar, die allerdings durch das bestehende Netzwerk, sowie die offiziellen und sich offen zu ihrer nicht-heterosexuellen Orientierung bekennenden Ansprechpersonen (so auch bei TNT Österreich) in die Unternehmenskultur integriert ist und Kritik, Austausch und rechtliche Beratung ermöglicht. Das Netzwerk wird nicht nur über interne Newsletter bekannt gemacht, sondern auch im Rahmen allgemeiner Firmenveranstaltungen.

²⁰ www.witaf.at

Aspekte der Umsetzung

- Eine Besonderheit ist der „On demand“ – Ansatz, der auf Bedürfnisse von MitarbeiterInnen sensibel, schnell und praktisch reagiert.
- Die Betriebsrätin ist bei TNT Österreich in die Projektaktivitäten stark einbezogen und fungiert als Vermittlerin zwischen Personal und Führungskräften.
- Die Maßnahmen wurden nicht entlang eines bestehenden Gesamtkonzeptes ausgearbeitet, sondern haben sich aufgrund der oben beschriebenen Handlungsweise nach und nach erweitert.
- Ein Spezifikum dieses Unternehmens ist außerdem die Kombination aus einem Grundbestand an Konzernvorgaben, die neben bestimmten sozialen Standards nicht zuletzt eine durchgehende und einschätzbare Qualität der weltweiten Dienstleistung ermöglichen sollen, und einem flexiblen und weitgehend eigenständigem Agieren der einzelnen Betriebe mit Rücksicht auf den kulturellen Kontext.
- Die Verbindung zwischen beiden Ebenen wird durch institutionalisierte und von der Unternehmensführung aktiv mitgetragene firmeninterne Netzwerke hergestellt, die Informationen aufbereiten, Veranstaltungen organisieren und in den Ländern durch offizielle Ansprechpersonen vertreten sind.

Auswirkungen

- Die bedeutsamste Auswirkung besteht in der Senkung der Fluktuationsrate auf mittlerweile 7% (Ende der 90er Jahre 25%), die damit deutlich unter dem Branchenschnitt liegt, der im Interview auf 20% geschätzt wird.
- Kurzfristig konnte durch die erfolgreiche Teilnahme an Wettbewerben (2004/5 attraktivster Arbeitgeber Österreichs), die durch die vorangetriebenen Maßnahmen möglich wurde, ein deutlich positiver Effekt bei der Rekrutierung festgestellt werden, der aufgrund der anhaltend schlechten Arbeitsmarktlage aber wieder zurückgegangen ist.
- Vorteile ergaben sich auch aufgrund der offenen Rekrutierungsstrategie, die Personen nicht im Vorhinein aufgrund bestimmter Merkmale als MitarbeiterInnen ausschließt.
- MitarbeiterInnenumfragen zeigen positive Effekte in Hinblick auf Engagement, Zufriedenheit und Identifikation, worin indirekt auch positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg gesehen werden.
- Personen, die Gruppen zugehören, denen im Rahmen von Diversity Maßnahmen besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird, sind bei TNT auf alle Hierarchieebenen verteilt. In Bezug auf Führungspositionen gilt dies z.B. für Frauen (Mitarbeiterinnenanteil bei TNT Austria beträgt 46%, von insgesamt 34 Führungskräften sind 14 weiblich (41%)²¹), bezeichnend homosexuelle Männer und auch MitarbeiterInnen nicht-österreichischer Herkunft.

Weiterführende Informationen

http://www.tnt.com/country/de_at.html

Kompendium Diversity Management: http://www.diversityworks.at/diversity_kompendium.pdf

²¹ Daten stammen aus Kompendium Diversity Management 2007
http://www.diversityworks.at/diversity_kompendium.pdf

Siemens

Siemens Gruppe Österreich	Produktion/Entwicklung: Fahrzeugtechnik, Medizintechnik, Elektronik
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen (Konzern)	30.000 (400 000)
Konzernunternehmen	Ja (Hauptsitz Deutschland)
Projekt	Diversity Management
INNOVATION	Umfassendes Personal- und Diversity Management einschließlich pensionierter MitarbeiterInnen
Kategorie	Diversity Management
Zielgruppe	Frauen, ältere und pensionierte MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen mit Behinderung
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Kommunikation, Analyse, Rekrutierung, Plattformen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Andere Aktivitäten	Performance Management, Talentmanagement
Kooperationen	Technische Universitäten, AMS

Unternehmensprofil

Siemens Österreich verantwortet die wirtschaftliche Tätigkeit des Konzerns in 9 Zentral- und Südosteuropäischen Ländern (Österreich, Slowenien, Kroatien, Serbien, Bosnien und Herzegowina, Montenegro, Bulgarien, Rumänien und Slowakei) und erfüllt damit eine Schlüsselfunktion im Konzern, da es sich um einen besonders wachstumsstarken Wirtschaftsraum handelt. Siemens ist als Technologieunternehmen in vielfältigen Bereichen tätig (automation and control, power, medical, transportation, information and communications, program and system engineering, industrial manufacturing, studio- und mediasystems, real estate/financing) mit zusätzlichen Beteiligungen z.B. in der Computerbranche.

Die Siemens Österreich Gruppe hat derzeit ca. 30.000 MitarbeiterInnen und ist eines der größten österreichischen Technologieunternehmen. Siemens versteht „Corporate Responsibility“ mit den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales als Teil der Geschäftsstrategie und setzt hier bereits seit mehreren Jahren zahlreiche Initiativen.²²

Wir sprachen mit Herrn Karl Lang, Leiter der Konzernpersonalentwicklung.

²² Wenn momentan über Corporate Responsibility bei Siemens gesprochen wird, bringt man diesen Begriff unweigerlich mit dem aktuellen Korruptionsskandal in Verbindung, der die Berichterstattung über den Konzern prägt. Unter diesen Bedingungen erscheint es nicht unbedingt naheliegend sich den breiten CR Aktivitäten zuzuwenden, die der Konzern seit mehreren Jahren konsequent fortsetzt und darin in vielem – zumindest was Österreich betrifft – als einer der Vorreiter zu sehen ist. In einem Fall wie Siemens zeigt sich deutlich die Spannung, die sich zwischen dem Anspruch sozial verantwortlich zu handeln und der gleichzeitig auch für Beteiligte nicht immer leicht einsehbarer Struktur von Konzernen ergibt. Auch für eine Erhebung wie unsere besteht in diesem Zusammenhang die Schwierigkeit, dass letztlich nur sehr selektive Aspekte beschrieben werden können, ohne die Struktur und Kultur des gesamten Unternehmens miteinbeziehen zu können.

Sozial innovativer Aspekt

Siemens weist eine breite Streuung von Maßnahmen auf, die auf den MitarbeiterInnenbereich gerichtet sind. Als momentane Schwerpunkte nennt unser Interviewpartner Personalleiter Karl Lang das Performance Management, *„wo wir eine Mitarbeitersteuerung auf der Basis bestimmter Personalentwicklungsinstrumente durchführen und dementsprechend eingebettet in das Mitarbeitergespräch und andere Führungsinstrumente das Potenzial der Mitarbeiter zu evaluieren versuchen“* (5), Talentmanagement, *„wo wir schon beim Absolventen bzw. bei der Absolventin, die bei uns neu beginnt versuchen Potenziale und Talente zu entwickeln und zu entdecken und zu schauen was könnte er oder sie bei uns für eine höherwertige Funktion übernehmen“* (5) und als dritten Bereich Diversity Management, *„wo wir versuchen aufgrund unserer Größe und Globalität die Vielfalt im Unternehmen zu nutzen, sei es jetzt bei der Frauenförderung, sei es bei der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sei es bei der Behindertenintegration usw.“* (5) Dieser umfassende Zugang auf Personalmanagement, der strategische und soziale Aspekte verbindet, stellt für uns das sozial innovative Potential dar. Im Folgenden werden wir einige Initiativen im Bereich Diversity Management vorstellen, um diesen Zugang zumindest in Umrissen nachvollziehbar zu machen.

Ziele des Diversity Management

- Nutzung der Vielfalt im Unternehmen
- Reaktion auf die Situation weiblicher, älterer und beeinträchtigter MitarbeiterInnen
- Ausbildung und eventuelle Übernahme ehemals Langzeitarbeitsloser

Maßnahmen

Diversity Management umfasst bei Siemens Österreich v.a. die Zielgruppen Frauen, ältere und pensionierte MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen mit Behinderung.

Erfahrene und pensionierte MitarbeiterInnen

Bei der Zielgruppe der bei Siemens so genannten „erfahrenen“ MitarbeiterInnen, ebenso wie bei pensionierten MitarbeiterInnen, geht es um die Stimulierung von Erfahrungsaustausch mit Jüngeren, altersspezifische Weiterbildungsangebote und die Bindung an das Unternehmen.

„Es gibt eigene Maßnahmen, die jetzt noch ausgeweitet wurden, wobei wir nicht von Älteren reden, sondern von Erfahrenen, die einen Karrierhöhepunkt erreicht haben oder die Berufsmitte überschritten haben. Und da gibt es zahlreiche verschiedene Maßnahmen, neben speziellen Ausbildungsprogrammen auch eigene Entwicklungsformen bis hin zu Coaching-Ausbildungen, die wir für erfahrene Mitarbeiter anbieten, damit die ihre Erfahrung in Form von Coaching-Aktivitäten an jüngere weitergeben können, oder auch eine Form des Kompetenz tandems wo wir einen älteren und einen jüngeren Mitarbeiter im Rahmen einer strukturierten Organisationsentwicklungsmaßnahme zusammenschalten und der ältere gibt seine Erfahrung an den jüngeren weiter.“ (25)

Eine Besonderheit bei Siemens ist die Beziehungspflege in Bezug auf bereits pensionierte MitarbeiterInnen, denen weiterhin ermöglicht werden soll am Unternehmensgeschehen teilzunehmen. Das Unternehmen versucht diesen Austausch zwar weitgehend informell aber doch in einem strukturierten Rahmen (Feste, gemeinsame Ausbildungsmaßnahmen) zu gestalten. So können ehemalige MitarbeiterInnen auch nach der Pension das Gelände betreten und an den gleichen Ausbildungs- und Gesundheitsmaßnahmen wie die aktiven MitarbeiterInnen teilnehmen. Es gibt auch eine eigens für PensionistInnen gestaltete Homepage, über die sie mit

dem Unternehmen im Kontakt bleiben können und die sowohl auf PensionistInnen zugeschnittene Informationen, als auch relevante Informationen für Siemens-MitarbeiterInnen umfasst. Der letzte Punkt wurde aufgrund des Feedbacks durch eine Evaluierung eingeführt, mit dem Hintergrund ehemalige MitarbeiterInnen auch weiterhin am internen Unternehmensgeschehen teilnehmen zu lassen.

MitarbeiterInnen mit Behinderung

In Bezug auf diese Zielgruppe ist v.a. hervorzuheben, dass Siemens bereits vor mehr als zehn Jahren ein seither institutionalisiertes Integrationsprojekt gestartet hat, das gehörlosen Jugendlichen die Absolvierung einer regulären Siemenslehre ermöglicht. 20 bis 25 dieser Jugendlichen werden voll in die Lehrlingsausbildung (insgesamt bildet Siemens ca. 650 Lehrlinge aus) integriert und durch GebärdendolmetscherInnen unterstützt, die auf Werkvertragsbasis bei Siemens beschäftigt sind. Es wird ihnen fachliches Know-How vermittelt, um die Jugendlichen auch entsprechend begleiten zu können. Die Auswahl und eventuelle Einstellung der Jugendlichen erfolgt dabei nach arbeitsrelevanten Eigenschaften.

Siemens sieht also Integrationsmaßnahmen durchaus in einem wirtschaftlichen Kontext und erwartet sich eine win-win Situation in der einerseits ein Beitrag zu sozialer Integration geleistet wird, andererseits aber auch neues Arbeitskräftepotenzial für das Unternehmen erschlossen werden kann.

Die Initiative, die ursprünglich von Siemens ausgegangen ist, wird mittlerweile aufgrund der relativ großen Zahl der Jugendlichen durch das AMS unterstützt.

Ausbildung von Langzeiterwerbsarbeitslosen

Aus der Kooperation mit dem AMS sind auch weitere Projekte hervorgegangen, wie z.B. ein Projekt, das sich an Langzeiterwerbsarbeitslose richtet, über das verschiedene bei Siemens angebotene Lehrberufe erlernt werden können. *„Aber das ist für die meist das zweite Standbein oder auch eine Überbrückung um später dann einen besseren Berufseinstieg zu haben. Möglicherweise auch bei Siemens.“ (75)*

Siemens übernimmt inzwischen auch AMS-Kurse, die ansonsten in anderen privat geführten Ausbildungseinrichtungen ohne einen Unternehmenskontext angeboten werden. Eine mögliche Konsequenz sei dann auch *„mit einer zweiten Überlegung zu schauen, was sind das für Leute und wenn die gut sind, können wir die für uns brauchen.“ (73)*

Frauenförderung

Im Rahmen der Frauenförderung setzt Siemens vor allem auf die Nutzung von Netzwerken, in die z.B. auch Universitäten miteinbezogen sind. So gibt es Kooperationen mit der Frauenbeauftragten der TU, über die weibliche Nachwuchskräfte für Siemens gewonnen werden sollen. Die Maßnahmen umfassen Studienprogramme, Diplomarbeiten, Dissertationsbetreuungen, Praktika oder die Möglichkeit für DissertantInnen an Ausbildungsmaßnahmen von Siemens teilzunehmen um „Siemens als Kultur kennenzulernen“. (102)

Hinzu kommen interne Maßnahmen, die Frauen in ihrer Karriere bei Siemens unterstützen sollen, wie der aktiven Suche nach Frauen bei der Besetzung von Funktionen und Bemühungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Betriebskindergarten, Programme während der Karenzzeit). Nach Herrn Lang gebe es bei Siemens eine Rücklaufquote von ehemaligen KarenznehmerInnen von knapp 97%. (102)

Aspekte der Umsetzung

- Die Umsetzung der ersten Maßnahmen im Diversity Management begann mit dem direkten Auftrag des Vorstands, also von Frau Eder, sich damit zu befassen.
- Der nächste Schritt bestand in einer Analyse des Ist-Zustands, der Erhebung von Verteilungen nach Alter und Geschlecht in verschiedenen Bereichen des Unternehmens, in höheren Positionen und bei Weiterbildungen.
- In der Projektphase ging es um die Erarbeitung von Vorschlägen durch Projektteams, die sich aus HR-MitarbeiterInnen, Führungskräften, BereichsmitarbeiterInnen („Betroffene“ wie Frauen und ältere MitarbeiterInnen) und Betriebsräten zusammen setzten. Die Maßnahmen wurden dem Vorstand präsentiert und nach dessen Zustimmung beschlossen.
- Die letzte Phase bestand in einer intensiven internen Kommunikation, „wo es darum geht hier offensiv die Aktivitäten zu promoten. Es ist ganz natürlich in einem so großen Konzern, dass wir bestimmte Themen auch selbst vermarkten und an den Mann oder die Frau bringen müssen.“ (89)

Spezifische Auswirkungen

Im Rahmen unseres einstündigen Interviews war es aufgrund der Anzahl an diversen Maßnahmen nicht möglich differenzierte Auswirkungen zu erheben. Siemens evaluiert jedenfalls seine Programme und verfügt durch die immer wieder stattfindenden Analysen auch über Kennzahlen zu den Projekten. Im Bereich Frauenförderung konnten in den letzten Jahren z.B. klare Erfolge erzielt werden:

„Dadurch [durch die Maßnahmen] haben wir auch einen Anteil an knapp 15% Frauen im Führungsbereich. Muss man dazusagen im Verhältnis haben wir 22% Frauenanteil insgesamt, so ist das Verhältnis eigentlich nicht schlecht, weil wenn 22% an der Gesamtpopulation aller Siemensmitarbeiter Frauen sind, dann sind 15% aller Führungskräfte Frauen und das ist wirklich eine ganz gute Relation. Begonnen haben wir bei ungefähr 6%.“ (102)

Weiterführende Informationen

www.siemens.at

Strategische Kooperationen in der Frauenförderung

Das Unternehmen **Technikon** arbeitet seit mehreren Jahren mit dem *internationalen Netzwerk WITEC* zusammen, dessen Hauptziel in der Förderung von Frauen in den Bereichen Wissenschaft und Technik besteht, und ist mittlerweile wichtigster Partner in Europa. Durch die Zusammenarbeit in Projekten findet ein kontinuierlicher Wissens- und Personaltransfer statt.

Technikon

Technikon Forschungs- und Planungsgesellschaft	Projekt- und Forschungscoordination bzw. -planung IT/Security-Dienstleistungen, -Produkte und -Forschung
Standort	Villach
Unternehmensgröße	Klein
MitarbeiterInnen	14
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Kooperation mit und Beherbergung von WiTEC Europe (European Association for Women in Science Engineering and Technology)
INNOVATION	Frauenförderung in „Männerbranche“
Kategorie	Strategische Kooperation in der Frauenförderung
Zielgruppe	Frauen in technischen Berufen, Mitarbeiterinnen
Ausrichtung	Extern und intern
Schwerpunkte	Zurverfügungstellung der Infrastruktur, frauenspezifische Maßnahmen, Austauschprogramme über WiTEC
Kooperationen	Internationale Vernetzung mit Universitäten und Unternehmen (auch über WiTEC)

Unternehmensprofil

Technikon ist ein spezialisiertes Kleinunternehmen, das im Bereich Security Forschung die Koordination von Forschungsprojekten übernimmt, die nur durch den Zusammenschluss mehrerer Partner realisiert werden können. Das Unternehmen bietet ein umfassendes Dienstleistungsangebot im Bereich der Projektplanung, -betreuung und -evaluierung. Technikon bewegt sich innerhalb dieser Nische an europäischer Spitze und koordiniert Projekte mit einem Gesamtvolumen von ca. 50 Millionen Euro. Diese Leistung wird von einem kleinen, multikulturellen und multinationalen Team von ProjektmanagerInnen getragen. Insgesamt hat das Unternehmen 14 MitarbeiterInnen, davon sind 10 weiblich.

Das Unternehmen kooperiert seit 2003 mit WiTEC²³, einem europäischen Netzwerk zur Förderung von Frauen in wissenschaftlichen und technischen Ausbildungen und Berufen, und ist seit 2006 europäisches Hauptquartier. Das Unternehmen stellt vor Ort die Infrastruktur inklusive einer Sekretariatsstelle zu Verfügung. Gleichzeitig besteht eine enge Kooperation im Rahmen von gemeinsamen Projekten, sowie ein kontinuierlicher Wissenstransfer.

Unser Interviewpartner war Herr Klaus-Michael Koch, Geschäftsführer von Technikon.

²³ WiTEC (European Association for Women in Science Engineering and Technology) ist ein europäisches Netzwerk, das im Rahmen seiner Projektarbeit junge Frauen in ihrem wissenschaftlich technischen Studium und einer anschließenden Forschungskarriere unterstützt. Weitere Ziele sind die Erhöhung der Frauenquote in diesem Bereich, eine Vernetzung verschiedener Initiativen, die Unterstützung von frauenspezifischer Forschung und eine generelle Bewusstseinsbildung in Hinblick auf Frauenförderung in Wissenschaft und Technik. Das Netzwerk hat Kooperationspartner in 10 europäischen Ländern.
<http://www.witec-eu.net/>

Sozial innovative Aspekte

Geschäftsführer Koch sieht diese Zusammenarbeit als strategische Partnerschaft. Neben wirtschaftlichen Vorteilen, die z.B. in einer Ausdehnung des inhaltlichen Spektrums der von Technikon betreuten Projekte, sowie einer europaweiten Vernetzung liegen, ergibt sich aber auch ein deutlicher „sozialer“ Nebeneffekt, da durch die Zusammenarbeit nicht nur ein Beitrag zur Frauenförderung im wissenschaftlichen Bereich geleistet wird, sondern auch ein Wissenstransfer stattfindet, der im Unternehmen zur Konzeption von mehreren Personalmaßnahmen geführt hat, die sich besonders an Frauen richten. Genau in dieser Kombination aus strategischer Partnerschaft und sozialem bzw. gesellschaftlichem Engagement liegt für uns die besondere soziale Innovationskraft.

Ziele

- Wissens- und Know-How-Transfer durch Nutzung des internationalen WiTEC-Netzwerkes
- Sensibilisierung und Inspiration in Hinblick auf genderspezifische Themen und interne Maßnahmen
- PraktikantInnenvermittlung

Kooperation mit WiTEC

Die Zusammenarbeit mit WiTEC ist durch eine Technikon-Mitarbeiterin eingeleitet worden, die ursprünglich über das WiTEC Netzwerk an das Unternehmen vermittelt wurde. Da es zu dieser Zeit noch kein österreichisches WiTEC Büro gab, entstand schnell die Überlegung, dass Technikon diese Funktion übernehmen könnte (Das WiTEC Netzwerk wird von unterschiedlichsten Institutionen, z.B. Universitäten und Unternehmen getragen). Nach erfolgreicher Bewerbung beherbergte Technikon das WiTEC Büro seit 2003 bis das Unternehmen 2006 schließlich die Funktion des europäischen Hauptquartiers von WiTEC übernahm. Da WiTEC sich ausschließlich über Projekte finanziert, gehört es zu den Aufgaben des Unternehmens entsprechende Projekte zu akquirieren und gemeinsam mit WiTEC durchzuführen. Aufgrund der hohen Frauenquote bei Technikon war es naheliegend sich von den gemeinsam durchgeführten Projekten inspirieren zu lassen.

„Wir sind Nutznießer der Projekte, wir haben das Projekt Fachkräfte für die Wirtschaft, in dem es darum geht, dass in technischen Bereichen mehr Damen angestellt werden. Da haben wir Berater, die wir einkaufen, die bei uns diese Beratungen in den Firmen machen, die wir übers Projekt bezahlen können und da lernen wir voll mit. Da erkennen wir auch für uns Möglichkeiten und die nehmen wir dann natürlich sofort auf, wenn es generell akzeptiert wird.“ (45)

Nicht nur Wissenstransfer, sondern auch der Austausch von PraktikantInnen findet über das WiTEC Netzwerk statt:

„Wir sehen mit WiTEC einfach ein Gate und einen Know How Transfer international, der für uns sehr gut funktioniert, wo wir versuchen, das natürlich auch nach Österreich zu transferieren. Wir machen z.B. Personalaustausch, in dem wir Praktikantinnen vermitteln vom Ausland hier her und auch umgekehrt. Das funktioniert gut, weil das eben sehr viel auf Vertrauen aufbaut. Und wenn Sie vor Ort jemanden kennen in Schweden oder in Italien, tun Sie sich immer leichter die zu vermitteln.“ (49)

Mitarbeiterinnenbezogene Maßnahmen

Technikon hat vor diesem Hintergrund versucht einige neue Personalmanagementmaßnahmen einzuführen, wie z.B. Teleworking für junge Mütter, flexible Arbeitszeitgestaltung, Karenzprogramme, Wiedereinstiegsprogramme, Mentoringprogramme. Ein naheliegender Ausgangspunkt für diese Maßnahmen war der hohe Frauenanteil im Unternehmen, der sich nicht aufgrund einer besonderen Bevorzugung von Frauen, sondern vielmehr aus dem Anforderungsprofil des Unternehmens ergibt:

„Eine technische Ausbildung ist sicher gut. Aber das Englisch und die Offenheit ist ein Muss. Und es hat sich gezeigt, dass gerade der sprachliche Faktor ein Kriterium war, das dazu geführt hat, dass wesentlich mehr Damen aufgenommen worden sind. Wir arbeiten, um auch den Hintergrund zu sagen, mit der Universität Cambridge und Anderen zusammen, wo sprachliche Schwächen sehr negativ auffallen würden und unseren Rang und Ruf gefährden würden.“ (22)

Obwohl mittlerweile auch bewusst eine geschlechtliche Ausgeglichenheit gesucht wird *„aus strategischen Überlegungen, dass ein Überhang in jede Richtung nicht unbedingt von Vorteil ist“* (20), ist es für Geschäftsführer Koch klar, dass der hohe Frauenanteil das Profil des Unternehmens positiv aufwertet:

„Es ist ein Schlüsselfaktor für die Firma geworden, dass wir in einem männerdominanten Bereich mit gut ausgebildeten und von der Moderationsfähigkeit her sehr befähigten Damen arbeiten und das gibt uns einen riesen Applaus.“ (20)

Hinter der Einführung der Maßnahmen steht auch das strategische Motiv, MitarbeiterInnen in die viel investiert worden ist und die einen Teil eines eingespielten Teams bilden, an das Unternehmen zu binden.

„Alle Firmen werden ja gedrängt Innovationsschritte in Produkten einzuführen um überhaupt competitive zu bleiben. Also Massenprodukte eher hinten an und mit neuen Ideen am Markt überleben. Und die neuen Ideen kriegen Sie ja nur mit kreativen Gruppen oder Truppen. Wir haben so eine Faustregel: ab 10 Leuten kann man ein neues Produkt kreieren und umsetzen, weil da ist die Schlagkraft groß genug. Und um solche Gruppen auch am Leben zu halten und nicht immer wieder zu verlieren oder dass sie sich auflösen, muss man solche Programme einführen.“ (37)

Beispiele für Maßnahmen

➤ Exemplarisch werden wir das Karenzprogramm beschreiben. Dadurch, dass im Unternehmen viele Projekte über Internet abgewickelt werden, kann karenzierten Mitarbeiterinnen ein Telearbeitsplatz zu Verfügung gestellt werden. Die virtuelle Infrastruktur kann ohne Unterschied genutzt werden. Gleichzeitig wird darauf geachtet Meetings so zu legen, dass sie zeitlich mit Kinderbetreuungspflichten vereinbar sind. Den Mitarbeiterinnen steht auch offen diverse am Markt angebotene Zusatzmaßnahmen vorzuschlagen, deren Finanzierung das Unternehmen in vielen Fällen übernimmt. Unter Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen wird während der Karenz versucht Arbeit an die karenzierten Mitarbeiterinnen auszulagern, die diese als Selbständige weisungsfrei übernehmen können ohne angestellt zu sein, oder das Kindergeld zu verlieren. Geschäftsführer Koch betont dabei die Notwendigkeit einer genauen rechtlichen Prüfung aller getroffenen Maßnahmen, die mit nicht unbeträchtlichen Kosten für das Unternehmen verbunden ist.

➤ Ein weiteres aufwendiges und immer wieder vorgeschlagenes Programm ist das sogenannte Crossmentoring bei dem ein Austausch von entwicklungsfähigen jungen Mitarbeiterinnen mit anderen Unternehmen und Organisationen stattfindet.

„Die Dame kriegt einen Paten oder Patin in einer anderen Firma und wir übernehmen eine von der anderen Firma und wir versuchen Information auszutauschen, es gibt regelmäßige Meetings. Einfach um ein anderes Blickfeld zu kriegen. Die interessante Sache ist ja, dass wir mit Großindustrie arbeiten und ein Miniunternehmen sind, die Kulturen sind komplett unterschiedlich. Auch um die andere Blickweise zu sehen.“ (67)

➤ Auch in Bezug auf andere eher unternehmensseitige Maßnahmen ist ein Versuch gestartet worden, der aber aufgrund der Reaktionen der beteiligten MitarbeiterInnen wieder eingestellt wurde:

„Was nicht geht, das haben wir auch probiert, war, ein Mitarbeiter-sharing zu machen. Damen, die 50% bei uns und 50% in der Großindustrie waren, also komplett abgestimmt miteinander, also nicht, dass sich das die Dame selbst gesucht hat, sondern wir mit unseren Kunden gesagt haben, dass wir uns MitarbeiterInnen teilen. Das kommt nicht gut an, weil die Kulturunterschiede zu groß sind und man weder beim großen noch beim kleinen die Position hat, die man hat, wenn man 100% dort ist. Es gibt Nachteile für den Mitarbeiter, fürs Unternehmen war es super.“ (67)

Herausforderungen

Dennoch bestehen mehrere Herausforderungen in Bezug auf den umfassenden und gleichzeitig flexiblen Einsatz der Maßnahmen. Die Maßnahmen werden von den Mitarbeiterinnen nicht in dem Ausmaß angenommen wie von der Geschäftsführung erwartet. Dennoch bietet das Unternehmen konsequent Maßnahmen und Programme an und erzielt dadurch Erfolge. Den Grund für die eher zurückhaltende Annahme der Maßnahmen sieht Geschäftsführer Koch in den in Österreich nach wie vor vorhandenen Einstellungen zur Mutterschaft, die dazu führe, dass Mütter solche Angebote eher ablehnen.

Eine zweite Herausforderung für flexible Regelungen stellt laut Herrn Koch der Umgang mit rechtlichen Rahmenbedingungen dar, der gerade für ein kleineres Unternehmen ohne Rechtsabteilung mit enormem Aufwand verbunden sein kann.

„Bei kleinen Firmen ist immer der große Faktor, was der impact auf der rechtliche Schiene ist. Es kostet mich sehr viel, diese Genehmigungen, diese Zusatzprogramme, Begünstigungen auch so absichern zu lassen durch Rechtsanwälte, dass es aus Firmensicht vertretbar ist. Es ist einfach ein großes Risiko, sag ich einmal, wenn Sie als Firma Fehler machen, indem Sie Dinge versprechen, die vielleicht dann platzen und Auswirkungen auf Ihre früheren Kosten haben oder ein Aufrollen von Jahren bedeuten würden, wo Sie dann finanziell einfach ein Desaster erleben. Arbeitsrechtlich ist das für uns die größte Herausforderung.“ (65)

Aspekte der Umsetzung

➤ Der Wissenstransfer über das WiTEC Netzwerk spielt eine entscheidende Rolle für die Konzeption der frauenspezifischen Maßnahmen bei Technikon und setzt klare interne Impulse.

➤ Es handelt sich um einen aktiven Zugang, d.h. die Geschäftsführung schlägt die vorhandenen Maßnahmen aktiv vor und versucht die MitarbeiterInnen zu einer Annahme zu bewegen. Um die MitarbeiterInnenbindung zu erhöhen, ist das Unternehmen dazu bereit zusätzlichen finanziellen und zeitlichen Aufwand auf sich zu nehmen.

- Die Einführung und Umsetzung der Maßnahmen ist flexibel und hat gewissermaßen experimentellen Charakter. Wenn das Feedback der MitarbeiterInnen nicht entsprechend positiv ist, werden Maßnahmen nicht zwangsverordnet (siehe z.B. Mitarbeitersharing).
- Im Zuge der Expansion des Unternehmens werden MitarbeiterInnen stärker in die Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen miteinbezogen. Das nach wie vor überschaubare MitarbeiterInnen Team erlaubt individuelle Regelungen.

Auswirkungen

- Wissens- und Personaltransfer
- Positionierung des Unternehmens
- Interne Motivation

Weiterführende Informationen

<http://www.technikon.at/>

<http://www.witec-austria.org/>

Projekte mit Zielgruppen im Unternehmensumfeld und starkem MitarbeiterInneneinbezug

Die Projekte der Unternehmen Erste Bank/Erste Stiftung, Volksbank Graz-Bruck und dieBerater sind durch ihre Ausrichtung auf eine Zielgruppe im Unternehmensumfeld und das eingebrachte soziale Engagement gekennzeichnet.

- Die **Zweite Sparkasse** der Erste Bank soll Menschen in finanziellen Problemsituationen den kostenlosen Zugang zu grundlegenden Bankdienstleistungen ermöglichen.
- Das Konfliktmediationsprojekt der **Volksbank Graz-Bruck** verändert nicht nur die interne Unternehmenskultur, sondern wird auch als zusätzliche Qualität in der Dienstleistung verstanden und als Thema an die KundInnen herangetragen.
- Das Unternehmen **dieBerater** beteiligt sich an einem langfristigen Projekt, in dem krebskranke Jugendliche Computerkurse absolvieren.

Erste Bank/Erste Stiftung

Erste Bank/Erste Stiftung	Bank
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen (Konzern)	170 Zweite Sparkasse (40.000 Erste Bank)
Konzernunternehmen	Ja
Projekt	Zweite Sparkasse: Konten für Menschen in schwierigen finanziellen Situationen
INNOVATION	Soziale Integration durch Bankdienstleistungen
Kategorie	Projekte mit Zielgruppen im Unternehmensumfeld
Zielgruppe	Von Bankdienstleistungen Ausgeschlossene, Vermittlung über soziale Organisationen
Ausrichtung	Extern
Schwerpunkte	Befristete Vergabe von Konten, Bausparverträgen, Haushaltsversicherung u.ä.; ehrenamtliche Arbeit von (ehemaligen) Erste Bank – MitarbeiterInnen
Kooperationen	Enge Kooperation (auch bei Projektentwicklung) mit Schuldnerberatung und Caritas

Unternehmensprofil

Die Erste Bank versteht sich als Universalbank mit einem vielfältigen Dienstleistungsangebot, das sich v.a. an Privatkunden und die mittelständische Wirtschaft richtet. Als entscheidend für die Durchführung des Projekts Zweite Sparkasse ist der institutionelle Kontext zu sehen, insbesondere die ERSTE Stiftung, unmittelbare Rechtsnachfolgerin der „Erste Oesterreichische Sparcasse“ (1819 in Wien gegründet) und mit 30,6 % Hauptaktionärin der Erste Bank, und deren sozial integrative Ausrichtung, wie sie im Leitbild der Stiftung dokumentiert ist: „In Kooperation mit lokalen Initiativen gesellschaftlichen Wandel und soziale Integration mitdenken und mitgestalten.“²⁴

Die Stiftung setzt in Bereichen Soziales, Kultur und Europa verschiedenste Initiativen im gesamten zentral- und osteuropäischen Raum. Kennzeichen dieser Initiativen sind laut eigenen Angaben die Kombination aus einem operativen, eigenständigen Ansatz und einer gleichzeitigen Offenheit für Kooperation und Dialog. Die Stiftung vergibt also nicht nur Geldmittel, sondern ist selbst aktiv in den Aufbau von Institutionen und Netzwerken involviert, steht dabei aber in kontinuierlichem Austausch mit meist öffentlichen Institutionen. Die Stiftung finanzierte die Zweite Sparkasse mit 5,8 Millionen Euro.

Wir sprachen mit Frau Evelyn Hayden, Vorstandsvorsitzende der Zweite Sparkasse und Landesdirektorin der Erste Bank in Wien.

„Mit der Gründung der Sparkasse wollten wir eine Entwicklung anstoßen, an deren Ende jenen Menschen wieder volle Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglicht werden soll, die bisher von wichtigen Bereichen ausgeschlossen waren. Sicherheit ist eine wichtige Voraussetzung für die aktive Teilnahme am Leben.“ Andreas Treichl Vorstandsvorsitzender der Erste Stiftung, Presseveröffentlichung Nr. 12/2007 22. März 2007

²⁴ <http://www.erstestiftung.org>

Sozial innovative Aspekte

Die Zweite Sparkasse ist eine in der Banklandschaft, nicht nur in Österreich, sondern nach Auskunft der Vorstandsvorsitzenden der Zweite Sparkasse Frau Dir. Hayden auch weltweit (81) einzigartige Institution, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Menschen, die von grundlegenden Bankdienstleistungen ausgeschlossen worden sind, diese Dienstleistungen im Rahmen einer Kooperation mit Partnerorganisationen zu besonderen Konditionen wieder zu Verfügung zu stellen. Die Einrichtung der neuen Institution bewegt sich an der Schnittstelle zwischen unternehmensinternem und -externem Bereich, wobei eine klare Ausrichtung an identifizierten gesellschaftlichen Problemstellungen vorhanden ist. Der interne Aspekt der Institution beruht auf dem starken Einbezug von MitarbeiterInnen der Erste Bank im Rahmen ehrenamtlichen Engagements und des zur Umsetzung und kontinuierlichen Betreuung dieses Projekts notwendigem Know-Hows, das unmittelbar dem Kerngeschäft der Erste Bank bzw. dem Tätigkeitsbereiche der Erste Stiftung entspringt. Der externe Aspekt bezieht sich hingegen auf die Bereitstellung einer neuen Dienstleistung und der Einrichtung eigener Zweite Sparkasse Filialen.

Ziel

➤ Soziale (Re-)Integration durch Bereitstellung grundlegender und erweiterter Bank- und Versicherungsdienstleistungen

Maßnahmen

Das Angebot der Zweite Sparkasse umfasst:

- ein Basiskonto inklusive BankCard
- ein Aufbaukonto mit erhöhtem Zinssatz
- ein fakultativ wählbarer s-Aufbau-Bausparvertrag

Durch die Kooperation mit der WIENER STÄDTISCHE:

- eine kostenlose Rechtsberatung pro Quartal und
- eine kostenlose Unfallversicherung

(Beides automatisch mit der Kontoeröffnung verbunden)

- eine fakultativ wählbare Haushaltsversicherung zu einem leistbaren Betrag

Das Basiskonto wird als wichtigste Bankdienstleistung der Zielgruppe auf Habenbasis als Zahlungsverkehrskonto zu Verfügung gestellt. Das Basiskonto ist ein normales Girokonto mit zwei Ausnahmen: Die KundInnen können das Konto nicht überziehen und können an den Bankschaltern der Erste Bank Filialen kein Geld abheben, die Selbstbedienungsgeräte in jeder Erste Bank und Sparkasse sind ihnen dagegen im vollen Ausmaß zugänglich.

➤ Die Motivation hinter dieser Maßnahme ist die Einsicht, dass das Fehlen eines Zahlungsverkehrskontos stark benachteiligende Effekte auf die Einstellungs- bzw. Berufschancen der betroffenen Personen hat, da etwa Gehälter nicht regulär überwiesen werden können. Die Inanspruchnahme grundlegender Bankdienstleistungen stellt damit eine Voraussetzung für ein normales Arbeitsleben dar.

➤ In Abstimmung mit den Partnerorganisationen wurde beschlossen eine Kautio in Höhe von 9 Euro pro Quartal für das Konto einzuheben, die die KundInnen nach Ende des Programmes zurückerhalten. Die Initiatoren sehen diese Maßnahme als Vorbereitung für die Führung eines echten Bankkontos. Die KundInnen werden so zu Lernprozessen angeregt, die ihnen den Einstieg in eine normale Bankenbeziehung erleichtern sollen.

➤ In diesem Zusammenhang ist auch der angebotene Bausparvertrag zu sehen (S-Aufbausparvertrag), für den keine Verwaltungsgebühren oder laufende Kosten zu entrichten sind. Durch die festere Bindung des Geldes sollen unbedachte Ausgaben vermieden (Schutzfunktion) und ein verantwortungsvoller Umgang mit Geld sowie längerfristige Planungshorizonte ermöglicht werden.

➤ Durch die Kooperation mit der Wiener Städtischen wird zudem eine optionale Haushaltsversicherung zu geringen Kosten angeboten und das Service um eine kostenlose Unfallversicherung und Rechtsberatung ergänzt, wodurch weitere Bereiche sozialer Integration abgedeckt sind.

Umsetzung gemeinsam mit den Partnern

➤ Der kooperative Zugang der Erste Stiftung ist auch im Rahmen der Einführung der Zweite Sparkasse weitgehend realisiert worden. Das Projekt wurde von Beginn an in enger Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen Caritas und Schuldnerberatung durchgeführt, wie auch Dir. Hayden im Interview herausstellt:

„Das ist ein wesentlicher Teil unserer Zweiten Sparkasse, dass wir hier sehr stark in Kooperation mit Caritas und Schuldnerberatung gewesen sind um auch die Erfahrungen von diesen Organisationen zu nutzen. Wir wollten für den Kunden produzieren und nicht am Kunden vorbei.“ (19).

➤ Zunächst wurde die prinzipielle Ausrichtung des Projekts von einem Team der Erste Stiftung rund um Andreas Treichl (Doppelfunktion als Vorsitzender der Erste Stiftung und Generaldirektor der Erste Bank) gemeinsam mit den Partnerorganisationen entworfen. Der prinzipielle Wunsch von Seiten der Erste Stiftung ein innovatives, dauerhaftes und mit der Kernkompetenz des Unternehmens verbundenes Projekt im Bereich der sozialen Integration zu starten wurde im Rahmen der Kooperation konkretisiert.

➤ Die Zielgruppe sollten Personen sein, die von grundlegenden Bankdienstleistungen ausgeschlossen sind. Dabei war nicht nur die Erfahrung der Partnerorganisation mit den Bedürfnissen ihrer KlientInnen ausschlaggebend, sondern auch deren Einschätzung des Ausmaßes, in dem Personen in Österreich von besagter Situation betroffen sind. Obwohl das Problem bekannt war, wurde erst durch diese Vorerfahrung der Partner eine realistische Einschätzung möglich.

„Man weiß einerseits, dass es genug Menschen gibt, die kein Konto mehr bekommen können aufgrund ihrer finanziellen Rahmenbedingungen, dass sich keine Bank darauf einlässt und auf der anderen Seite kam das sehr stark von Caritas und Schuldnerberatung, dass das ein starkes Problem ist, wesentlich stärker als wir angenommen haben. Es gibt keine wirklichen Zahlen diesbezüglich wie viele Menschen es sind. Wir sind von der Schätzung von 12 000 Konten ausgegangen, die man uns gesagt hat. Mittlerweile wissen wir, dass es sicher 70 000 bis 80 000 Menschen in Österreich gibt, die kein Konto haben. Das sind nicht alle typische Kunden, die für die Zweite Sparkasse in Frage kommen. Aber es ist ein Potential da, das ist ungeheuerlich, das ist enorm, leider.“ (25)

Der Ausschluss aus grundlegenden Bankdienstleistungen ist daher als bedeutendes und zudem meist unbeachtetes soziales Problem identifiziert worden, das in seinem ganzen Ausmaß von öffentlichen und privaten Organisationen bisher deutlich unterschätzt wurde.

➤ Die Partnerorganisationen Caritas und Schuldnerberatung begleiten die weitere Gestaltung des Projekts aktiv mit: *„Und daher haben wir gesagt, wir werden die beiden Organisationen immer als unsere Begleiter für Abstimmprozesse, für Überlegungen, für Evaluierungen, falls wir*

irgendwann Zeit dafür haben, nutzen und (diese sollen) sagen, was wir verändern, was beibehalten sollten und was hilft.“ (68)

➤ Eine weitere wichtige Aufgabe der Partnerorganisationen besteht in der Zuweisung der KundInnen anhand folgender Kriterien:

„Der Kunde hat finanzielle Probleme, kriegt kein Konto und ist erkennbar interessiert daran seine finanzielle Situation in den Griff zu kriegen und hält sich auch an Vereinbarungen. Also, wir wollen die Menschen auswählen, die es ernst meinen. Das Problem ist ja, dass wir es uns nicht leisten können Dauerkunden zu haben, wir wollen ja möglichst vielen Menschen helfen. Daher müssen diese Menschen irgendwann auch in der Lage sein in eine normale Bankbeziehung wieder übergeleitet zu werden.“ (31)

In Wien sind an der Zuweisung zusätzlich zu den an der laufenden Gestaltung mitwirkenden Caritas und Schuldnerberatung die Magistratsabteilung 40 (Kommunale Anlaufstelle für Wiener in Not), der Verein „Dialog“ (Beratung bei Suchtproblemen), die Initiative NEUSTART (Initiative für straffällig gewordene Menschen) und das Wiener Hilfswerk beteiligt.

Ehrenamtliches Engagement

➤ Zentral für die Umsetzung des Projekts waren die Einplanung und Bereitstellung der personellen Ressourcen. Angedacht war zunächst eine Kombination aus ehrenamtlichen Helfern und einigen Angestellten, nach der internen Präsentation des Projekts über die Mitarbeiterzeitung, wurde jedoch schnell klar, dass das Projekt ausschließlich auf ehrenamtlicher Tätigkeit beruhen würde:

„Beim ersten Aufruf waren es über 100. Und innerhalb kürzester Zeit waren wir auf 180. Und ich habe täglich mittlerweile wieder einmal Gespräche mit neuen Mitarbeitern. Wir haben jetzt im November wieder 10 neue Mitarbeiter aufgenommen. Im Nachhinein kann man sagen, dass da ein ungeheures Interesse da war.“ (52).

➤ Neben der hohen Motivation nennt Dir. Hayden auch die realistischen Zeitvorgaben (drei bis vier Stunden im Monat) sowie die Organisation der ehrenamtlichen Tätigkeit im Rahmen der Zweite Sparkasse als Grund für die überraschend positive Resonanz (52).

➤ Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen erhalten eine Einschulung, um den Filialbetrieb zu bewältigen und die unterschiedlichen Produkte betreuen zu können, sowie die Chance in einen Erfahrungsaustausch mit Caritas und Schuldnerberatung zu treten (70). Betont wurde ebenfalls, dass die Tätigkeiten der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen in einem klaren inhaltlichen und zeitlichen Rahmen stattfinden, d.h. es sollte eine klare Abgrenzung zu Betreuungsleistungen stattfinden, die durch andere Organisationen besser bewältigt werden können und nicht in den Arbeitsbereich der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen fallen. Es wurde diesbezüglich auch die strikte Vereinbarung getroffen, dass Angestellte der Erste Bank, die ehrenamtlich tätig sind, in ihrer Hauptarbeitszeit für KlientInnen der Zweite Sparkasse nicht ansprechbar sind (35). Mit nur geringer Fluktuation und weiteren Neuzugängen ist es bisher gelungen, die Zweite Sparkasse rein auf Basis des ehrenamtlichen Engagements zu betreiben.

➤ Als wichtiger Aspekt der Umsetzung wird von Dir. Hayden schließlich noch der Start als Pilotprojekt mit einer Filiale in Wien angeführt. Dadurch konnten anfängliche Abstimmungsschwierigkeiten und kleinere Fehler schnell behoben werden. Mittlerweile ist das Projekt auf mehrere Bundesländer ausgedehnt worden, in denen eigene Zweite Sparkasse Filialen geschaffen wurden.

Auswirkungen

- Die externen Auswirkungen lassen sich anhand der mittlerweile hohen Anzahl an KundInnen der Zweite Sparkasse und der fortgesetzten Ausweitung des Projekts – neue Filialen in den Bundesländern, neue Partnerorganisationen, neue Partner aus dem unternehmerischen Umfeld – als sehr hoch einschätzen. Die große Nachfrage nach dem Angebot der Zweite Sparkasse lässt darauf schließen, dass – vermutlich nicht zuletzt aufgrund der Abstimmung der Maßnahmen mit den Partnerorganisationen – eine wichtige Problemlage identifiziert und bearbeitet worden ist.
- Die hohe Motivationskraft und das gemeinsame ehrenamtliche Engagement von ca. 180 MitarbeiterInnen (weitere 100 in anderen Bundesländern) drückt eine hohe Identifikation mit den sozialen Zielsetzungen der Erste Stiftung aus und wird diese vermutlich noch steigern.
- Obwohl das Konzept der Zweite Sparkasse nicht aggressiv beworben wird, ist die positive Resonanz in der Öffentlichkeit mittlerweile spürbar und drückt sich auch durch Anerkennung in Form von Wettbewerbspreisen (SozialMarie, Greinecker Seniorenpreis) aus.
- Ein bisher kaum beachtetes Problemfeld wird allgemein sichtbar gemacht.

Weiterführende Informationen

www.diezweitesparkasse.at

www.erstestiftung.org

Volksbank Graz-Bruck

Volksbank Graz-Bruck	Bank
Standort	Graz
Unternehmensgröße	Mittel
MitarbeiterInnen	191
Konzernunternehmen	Nein
Projekt / INNOVATION	Konflikt- und Kreditmediation
Kategorie	Projekte mit Zielgruppen im Unternehmensumfeld
Zielgruppe	MitarbeiterInnen (Sensibilisierung/Wissensvermittlung), KundInnen (Beratung)
Ausrichtung	Extern und intern
Schwerpunkte	Vermittlung von Wissen über Konflikte und Mediation; Aufbau eines neuen Beratungsnetzwerks für KundInnen
Kooperationen	Patera & Gamm OEG (Konfliktmediation)
Andere Aktivitäten	Customer Relation Management (CRM)

Unternehmensprofil

Die Volksbank Graz-Bruck ist eine selbstständige steirische Regionalbank. Sie versteht sich in erster Linie als Universalbank, die in ihren Dienstleistungen eng mit Kunden zusammenarbeitet. Neben Privatkunden sind es v.a. regional angesiedelte kleine und -mittlere Unternehmen, die eine besonders wichtige Zielgruppe darstellen. Die Gestaltung der Kundenbeziehung in Richtung Partnerschaftlichkeit steht dabei an vorderster Stelle und wird durch deutliche interne Impulse gefördert. Zu nennen sind hier ein Projekt zum Customer Relation Management (CRM), sowie das in dieser Studie beschriebene Projekt „Konflikt- und Kreditmediation“.

Wir sprachen mit Frau Waltraud Schinagl, Direktorin und zuständig für Marketing und Vertrieb und Herrn Klaus Lietz, Direktor und verantwortlich für Betrieb und Organisation.

Sozial innovative Aspekte

Durch das Projekt Konflikt- und Kreditmediation wird ein Thema im Bankenbereich aufgenommen, das laut Aussagen unserer InterviewpartnerInnen bisher nur aus anderen unternehmerischen Bereichen bekannt war. Interessant erscheint auch die doppelte Ausrichtung des Projekts als interne Maßnahme zur Verbesserung der Konfliktkultur und als externe Ergänzung und Aufwertung des Dienstleistungsangebots. Das Projekt ist strategisch verankert und verbindet wirtschaftliche mit sozialen Zielsetzungen.

Ausgangssituation

Der Ausgangssituation für die Durchführung des Projekts ist durch mehrere Faktoren gekennzeichnet. Neben dem strategischen Ziel der Bank die Beziehungsqualität im Kundenkontakt zu erhöhen und eine längerfristige Kundenpartnerschaft herzustellen, die mit besonderen Betreuungsleistungen verbunden ist, wird von unseren Interviewpartnern auch der externe Faktor der Einführung von Basel II genannt.

Die Bankenrichtlinie Basel II ist mit erweiterten Offenlegungspflichten der Banken und einer genaueren Prüfung der Risiken bei der Kreditvergabe verbunden, die auch eine genauere Betrachtung der wirtschaftlichen Situation der Kreditnehmer miteinschließt. Riskante Kreditvergabe bedeutet, dass Kredite mit größerer Wahrscheinlichkeit „notleidend“ werden, d.h. nicht regulär getilgt werden können. Das zu verhindern steht auch im Interesse der Banken. Unsere Interviewpartnerin Frau Dir. Schinagl fasst die verschiedenen mit dem Projekt verbundenen Zielsetzungen zusammen:

„Wenn der Kunde das Geld nicht zurückzahlt, haben wir einen großen Schaden. [Das Projekt soll helfen] vorab über ein Vorwarnsystem schon zu erkennen, dass es möglicherweise im Betrieb nicht ganz so funktioniert und es aus diesem Grund zu Rückständen kommt und der Kredit nicht bezahlt wird. Die andere Seite war einfach auch in der Öffentlichkeit eine Alleinstellung zu haben als Bank und eine Nische auszufüllen. D.h. wir sind eine Bank, die mit mediativem Know-How auf Kunden zugeht, das gibt es ja im Bankenbereich eigentlich nicht. [...] Und dann war eine Zielsetzung, wie können wir eigene Konfliktlinien im Haus besser in den Griff bekommen, die Zusammenarbeit verbessern, zwischen Abteilungen, in Abteilungen, und dadurch auch Ressourcen besser einsetzen. Diese Kosten, die durch nicht bearbeitete Konflikte bestehen einfach kleiner halten und damit Kosten einsparen.“ (48)

Die Einführung des Projekts ergab sich daher aus einer Reihe ineinandergreifender Faktoren, die schließlich zu einer engen Anbindung der Konfliktmediation an die Gesamtstrategie des Unternehmens führten. Das Feld der Kreditvergabe ist besonders anfällig für Konflikte, die sich von der Bank/Kunde Beziehung bis zu internen Beziehungen erstrecken können.

Das Mediationsprojekt wurde 2004 in Anschluss an die „1st International Summer School on Business Mediation“, die durch das Unternehmen mitgesponsort wurde, ins Leben gerufen. Das Projekt hat seitdem verschiedene Phasen durchlaufen und ist fest in die 2005/2006 neu erarbeitete und bis 2010 ausgelegte Balanced Score Card (BSC) integriert, die ein Instrument zur strategischen Festlegung von Unternehmenszielen darstellt und überprüfbare Kriterien für deren Erreichung angibt.

Ziele

- Intensivierung der KundInnenpartnerschaft
- Alleinstellung im Bankenbereich
- Kostenersparnis
- Auseinandersetzung mit interner Konfliktkultur

Maßnahmen

Um das Projekt vorstellen zu können, muss zunächst der Begriff der Mediation erläutert werden. Wir übernehmen hierzu die von Patera und Gamm getroffene Definition, die ihrer Studie zu Wirtschaftsmediation in Österreich zugrunde liegt:

„Mediation bezeichnet die Einschaltung eines neutralen Dritten zur Vermittlung in zwei- oder Mehrparteienkonflikten, ohne dass diesem eine Entscheidungsbefugnis zusteht. Im „Streit um den Konsens“ ist der Mediator demnach ein Verfahrensspezialist, der mit Hilfe eines strukturierten Prozesses die Beteiligten in ihrer Kompetenz bestärkt, eigene Lösungen für ihre Konflikte zukunftsorientiert zu erarbeiten.“ (Patera, Gamm 2005: 14)²⁵

²⁵ In der Studie wird erstmals ein breiter Überblick über das Thema Wirtschaftsmediation in Österreich gegeben mit dem Ziel der „Erhebung des aktuellen Standes der Anwendung von Wirtschaftsmediation in der österreichischen Unternehmenspraxis“ (34) sowie Faktoren der erfolgreichen Anwendung von Konfliktmediation. Besonderes Augenmerk lag dabei auf kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich, eine wichtige Zielgruppe für die

Zentral für die Mediation sind daher Kommunikationsmethoden, die die Identifikation von Konflikten erlauben, die Interessen von Beteiligten offen legen und zwischen diesen vermitteln können und die schließlich auf die Herstellung einer win-win Situation ausgerichtet sind, um so gerichtliche Verfahren, die mit Mehrkosten, Mehraufwand und eventuell mit der Beendigung der (wirtschaftlichen) Beziehung zwischen den Konfliktparteien verbunden sein können, zu vermeiden.

Die Volksbank hat dieses Konzept in zwei Richtungen aufgegriffen, intern in Form einer Analyse und methodischen Bearbeitung der bankinternen Konflikte, sowie der Vermittlung von mediativen Know-How an die Angestellten, und extern in Form eines geplanten Beratungsnetzwerkes mit externen BeraterInnen, das die Bank ihren KundInnen zu Verfügung stellen will. Die VBGB beabsichtigt also nicht Wirtschaftsmediation als eigene Dienstleistung anzubieten, da hierzu der professionelle Hintergrund noch fehle, und die Mediation von unternehmensinternen Konflikten nicht als eigentliche Aufgabe der Bank gesehen werde. Stattdessen bestehen die Zieldimensionen in interner Sensibilisierung und externem Beratungsangebot.

Anwendungsbereiche der Kreditmediation

In der Beziehung Kunde - Bank kann es zu Konflikten hinsichtlich der Offenlegungspflichten und notwendigen Unterlagen, der Höhe des Kreditbetrags, etc. kommen, im weiteren Verlauf dann im Rahmen interner Beziehungen, wenn z.B. EntscheidungsträgerInnen eine höhere Besicherungsquote verlangen als vom Kundenbetreuer vereinbart wurde, oder die Bearbeitungsgeschwindigkeit als zu langsam betrachtet wird²⁶. Aus diesen Konflikten können eine Reihe von „Mehrkosten“ entstehen, wie z.B. zusätzliche Arbeitszeiten, Mehrfachbearbeitungen, Verlust ertragreicher Geschäftsbeziehungen, Imageverlust, Kosten für Gutachten, Rechtsanwälte und Gerichte, etc. Solche Kosten zu minimieren stellt eine weitere Motivation der Volksbank dar, mediatives Know-How intern wie extern aufzubauen,

Projektphasen

- Die erste Phase des Projekts bestand im internen Aufbau von mediativem Know-How. Zunächst besuchten einige ausgewählte MitarbeiterInnen der Volksbank, nachdem sie erste Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation im Rahmen der Summer School gemacht hatten, ein zweitägiges Seminar, das von Patera und Gamm begleitet wurde. Die in Anschluss daran gegründete Steuerungsgruppe u.a. unter Beteiligung unserer Interviewpartnerin Frau Dir. Schinagl ist seitdem für die interne Durchführung verantwortlich.
- Der erste Schritt um Konfliktmediation intern umzusetzen bestand in der Ausbildung von insgesamt 20 Konfliktlotsen, die 6 zweitägige Module umfasste, in denen die Grundlagen der Konfliktmediation vermittelt wurden (Kommunikation in Konfliktsituationen, Konfliktdiagnose und Konfliktberatung), bis schließlich zur Bearbeitung von konkreten Konflikten in der Unternehmenspraxis übergegangen wurde.
- Die 20 Konfliktlotsen hatten im Anschluss die Aufgabe im Rahmen von Lernzirkeln das erlernte Wissen an andere MitarbeiterInnen der VBGB weiterzugeben und gemeinsam mit ihnen

Volksbank Graz-Bruck. Die Autoren der Studie organisierten nicht nur die Summer School, sondern begleiten seitdem auch das Mediationsprojekt der Volksbank.

²⁶ Wir paraphrasieren hier eine Beschreibung von Prok. Mag. Bernd Greimel, Mitglied der Steuerungsgruppe des Projekts, aus einer internen Informationsbroschüre.

konkrete Konfliktsituation aus der Arbeitspraxis zu bearbeiten. Zusätzlich wurden Feedback- und Coachinggespräche für die Beteiligten angeboten. Insgesamt sind so ca. 120 bis 130 MitarbeiterInnen in der VBGB an die Konfliktmediation herangeführt worden.

➤ 4 MitarbeiterInnen wurde darüber hinaus eine professionelle MediatorInnenausbildung mit rechtlich anerkanntem Abschluss ermöglicht. Schwerpunkt der Ausbildung lag auf der Mediation von Konflikten in Familienunternehmen. Handlungslogiken eines Familienunternehmens wurden ebenso besprochen wie typische Konfliktfelder.

➤ Durch die Steuerungsgruppe, die MediatorInnen, Konfliktlotsen und beteiligten MitarbeiterInnen ist das mediative Know-How langfristig im Unternehmen verankert worden und soll die interne Konfliktkultur nachhaltig verändern und dadurch entscheidende Zielsetzungen in der BSC überstützen. In weiterer Folge soll die externe Weiterführung (Beratungsnetzwerk, Konfliktkostenstudie, Marketing) auch eine bessere Marktausschöpfung ermöglichen.

➤ Weitere Projektphasen werden 2008 die Installation eines Beratungsnetzwerkes für KundInnen der Volksbank sowie deren Einbezug in eine Konfliktkostenstudie sein.

Aspekte der Umsetzung

➤ Das Projekt ist von der Geschäftsführung schnell aufgegriffen und umgesetzt worden und wird von der Direktion voll mitgetragen.

➤ Die Umsetzung steht in der Verantwortung einer Steuerungsgruppe, die sich aus mehreren Führungskräften zusammensetzt. Die Verankerung des Projekts ist damit auf hoher Unternehmensebene für verschiedene Bereiche gesichert.

➤ Die VBGB wird in der Umsetzung von Patera und Gamm kontinuierlich begleitet.

➤ Das Projekt ist durch den gleichzeitigen Start der neuen BSC in die strategischen Ziele des Unternehmens miteinbezogen worden. Das schließt die genaue Zuordnung von Einzelschritten des Projekts zu allgemeinen Zielen ein, ebenso wie die Angabe von messbaren Erfolgskriterien, Zielwerten und der Angabe aller Einzelmaßnahmen. Die Optimierung der Konfliktkultur ist dabei oberstes Ziel, wobei das Projekt auch in Bezug auf seine Auswirkungen auf andere Bereiche in der BSC vermerkt ist (z.B. MitarbeiterInnenzufriedenheit).

➤ Die 20 Konfliktlotsen wurden aus einem Pool von 40 Freiwilligen so gewählt, dass möglichst alle Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen vertreten sind.

➤ Die VBGB will versuchen nach erfolgter interner Verankerung das Thema Konfliktmediation aktiv nach außen zu tragen und den KundInnen näher zu bringen. Dadurch wird ein Beitrag zur Sensibilisierung für ein bisher eher vernachlässigtes Thema geleistet. Die erwartete öffentliche Resonanz stellt dabei eine wichtige Zieldimension des Projekts dar.

Auswirkungen

➤ Verbesserung der unternehmensinternen Konfliktkultur und Aufwertung der Dienstleistung

Weiterführende Informationen

<http://www.graz.volksbank.at>

<http://www.konfliktkultur.com/>

dieBerater

dieBerater	Beratung: IT Systeme
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen	400
Konzernunternehmen	Nein
Projekt / INNOVATION	ECDL für krebskranke Kinder und Jugendliche
Kategorie	Projekte mit Zielgruppen im Unternehmensumfeld
Zielgruppe	Krebskranke Kinder und Jugendliche
Ausrichtung	Extern
Schwerpunkte	ECDL-Trainings im Spital, zu Hause und in der Kinder-Krebs-Hilfe, auch in den meisten Bundesländern
Kooperationen	Kooperation mit den Zweigstellen der Kinder-Krebs-Hilfe, Kliniken und der Österreichischen Computer Gesellschaft

Unternehmensprofil

dieBerater Unternehmensberatungs GmbH hat 400 MitarbeiterInnen mit Geschäftsstellen in Wien, Niederösterreich, Burgenland, Kärnten, Salzburg und Tirol. Die Firma ist österreichweit in den Bereichen Unternehmensberatung, Training & Coaching, Sprachkurse, IT-Trainings, Outplacement und EU-Projekten tätig.

Unser Interviewpartner, Stefan Kremser, ist Projektleiter mit der Aufgabe der Koordination zwischen den Kinder-Krebs-Hilfen, den Kliniken und der OCG und ist Trainer in Wien, NÖ und Burgenland.

Sozial innovative Aspekte

Das Unternehmen wurde von uns aufgrund des 2002 gestarteten Projekts „ECDL für krebskranke Kinder und Jugendliche“ ausgewählt, das in Kooperation mit der Kinder-Krebs-Hilfe, verschiedenen Kliniken und der Österreichischen Computer Gesellschaft (OCG) entstand. Das Projekt ordnet sich auf den ersten Blick klar in die Kategorie Corporate Social Responsibility ein, und wird auch eindeutig von der Geschäftsführung hinsichtlich seiner Außenwirkung gesehen. In unserem Interview mit Stefan Kremser, einem im Unternehmen schon länger angestellten Berater, der schließlich die Koordination des Projekts als berufliche Haupttätigkeit bei *dieBerater* übernahm, wurde aber deutlich, dass es sich um ein Projekt handelt, das viel Engagement von MitarbeiterInnen, die volle Unterstützung des Managements, aber auch zeitliche Ressourcen braucht. Hinzu kommt die koordinierte Zusammenarbeit mit den involvierten Partnerorganisationen, v.a. Spitälern und Kliniken.

Beschreibung des Projekts

Die TeilnehmerInnen sind zwischen 10 und 19 Jahren alt und können in sieben Etappen (Teilprüfungen) den EU-zertifizierten Computerführerschein ECDL erwerben. 2005 wurde das Projekt erweitert auf die Bundesländer Kärnten, Salzburg, Steiermark, OÖ, NÖ, Burgenland und Wien. In den Bundesländern sind die Landesspitäler bzw. die Kinder-Krebs-

Hilfen des jeweiligen Bundeslandes zuständig.

Von 2002 bis 2006 nahmen 207 Kinder und Jugendliche am Projekt teil, davon haben 51 das Abschlusszertifikat erhalten. 41 TeilnehmerInnen sind verstorben.

Stefan Kremser arbeitet im Ausmaß von ca. 25 Std./Woche (die restliche Zeit übernimmt er Beratertätigkeiten im Unternehmen) für das Projekt.

Stefan Kremser sieht das Projekt weniger als Wiedereinstiegshilfe, sondern eher als eine weitere Qualifikation. Ein besonders positiver Effekt ist, dass man die Kinder so von der Krankheit ablenken kann, indem sie im Rahmen der Computerausbildung neue Erfahrung sammeln. Sie erfahren daher auch eine andere Wahrnehmung durch andere, die gerade nicht auf die Krankheit, sondern andere Lebensbereiche bezogen ist.

Ziele des Projekts

- Weiterbildung und Motivation krebskranker Kinder und Jugendlicher
- Erweiterung der Kernkompetenz auf sozialen Bereich
- Positionierung von dieBerater im sozialen Bereich, Image

Ausgangssituation

Als Motiv hinter dem Projekt nennt Herr Kremser das soziale Engagement und Interesse der Geschäftsführung. Diese wollte nicht nur Geld spenden, sondern die eigenen Kernkompetenzen (Qualifikation) in einem sozial relevanten Bereich anbieten.

Es ist nicht mehr klar auszumachen, ob die Initiative das Projekt zu starten vom St. Anna Kinderspital, der Kinder-Krebs-Hilfe oder Die Berater ausgegangen ist, angeblich sei die Idee durch persönliche Kontakte von Die Berater zu jemandem aus dem Spital entstanden (20). Der Umsetzung vorangegangen sind viele Gespräche zwischen den drei Institutionen. Danach ist die OCG involviert worden.

Ein Grund für die Entscheidung für den ECDL waren die sieben Prüfungen, also sieben kleine Etappen bzw. Ziele, die erreicht werden können, aber auch das große Interesse der PatientInnen am Computer.

Vorgehensweise

Lernmethoden

- Bei der Vermittlung der Inhalte kommt ein duales Lernsystem , das so genannte „blended learning“ zum Einsatz. Dabei erarbeiten die TeilnehmerInnen die Inhalte einerseits selbstständig mittels Lernunterlagen, Lern-CD-Rom oder Arbeitsaufträgen und in regelmäßigen Abständen zusätzlich mit den TrainerInnen.
- Die Intensität der Betreuung (gemeinsames Erarbeiten oder nur Hilfestellung) richtet sich nach dem gewohnten Lernverhalten des Kindes, in der Regel dauert eine Einheit eine Stunde. Die Länge des Unterrichts richtet sich auch nach dem Befinden des Kindes. Trotzdem gibt es fixe Tage im Spital, damit die Schulungen zu bestimmten Zeitpunkten statt finden, was positive Auswirkungen auf die Zeitstruktur der TeilnehmerInnen haben kann.
- Die Motivation zu lernen sei oft sehr hoch. Herr Kremser erzählt etwa von einem Teilnehmer, der selbst bei 39-40 Grad Fieber noch auf das Ablegen der Prüfung im Spital bestanden hat.

Lernorte

Der Unterricht findet in Wien für diejenigen, die nicht im Spital sein müssen, in der Kinder-Krebs-Hilfe statt und für die anderen TeilnehmerInnen im Spital am Krankenbett oder in Gruppenworkshops statt. Für Kinder und Jugendliche, die daheim sind und aus den Bundesländern kommen, gibt es seit 2004 den mobilen EDV-Trainer, eine Funktion, die Herr Kremser für Wien, NÖ und Burgenland übernimmt. Hier werden individuell Termine vereinbart und der Trainer fährt zu den TeilnehmerInnen. Auch Prüfungen können überall abgenommen werden.

Aspekte der Umsetzung

TrainerInnen

- Außer Herrn Kremser gibt es derzeit drei TrainerInnen (einer für Kärnten und Steiermark, einer für Salzburg, eine für Oberösterreich), wobei die Auslastung der TrainerInnen variiert. Sie sind ursprünglich ebenfalls von Die Berater rekrutiert worden, mit Ausnahme von Oberösterreich, wo die Firma „Click and Learn“ eine Trainerin vermittelte.
- Die Auswahl der TrainerInnen für dieses Projekt verläuft nach verschiedenen Gesichtspunkten. Kompetenzen der TrainerInnen sollten Stefan Kremser zufolge vor allem im Sozialbereich (Praxis) mit Zielgruppe Jugendliche liegen. Computerkenntnisse können auch selbst angeeignet werden und stehen daher nicht an erster Stelle. Formale Voraussetzung ist das Ablegen einer Prüfung bei der OCG.
- Die TrainerInnen werden, wie Stefan Kremser aus eigener Erfahrung weiß, von den PsychologInnen der Kinder-Krebs-Hilfe, den Eltern und im Spital „wie durch ein Röntgengerät angeschaut“. Diesen längeren Bewährungsprozess empfindet Herr Kremser jedoch als „sehr gut und wichtig“. (63)
- Regelmäßige Teambesprechungen und Supervisions-Einheiten sind fixer Bestandteil des Projektes. Die Supervisionsstunden seien besonders im Fall des Todes von TeilnehmerInnen laut Stefan Kremser sehr wichtig für die TrainerInnen und werden auch vom Unternehmen bezahlt.

Kooperation mit Spitälern

Die Kommunikation des Vorhabens und Integration in die Spitalsabläufe waren in der Vorbereitungsphase ein wichtiger Punkt, insbesondere die Rolle der TrainerInnen – ÄrztInnen haben z.B. immer Vorrang. Ebenfalls zentral sind die Ansprechpersonen im Spital (in Wien jeweils eine in den drei Stationen), die mit dem/der TrainerIn die Schulungstermine koordinieren. Dies sei vor allem deshalb von Bedeutung, weil die Zeiteinheiten im Spital sehr eng bemessen seien und die Aufgaben (bzw. die Mehrarbeit) hier klar verteilt werden müssen. (106)

MultiplikatorInnen

- Außerdem gibt es die Funktion der MultiplikatorInnen, die im Spital beschäftigt sind und sowohl regelmäßig mit den Kindern zu tun haben als auch den ECDL gemacht haben. Sie sind dafür zuständig, dass bei einer Erkrankung eines Kindes die Information über die Möglichkeit eines Computerführerscheins vermittelt wird. Da die TrainerInnen nicht immer im Spital sind, sei diese Funktion essentiell.
- Die Zeiteinteilung für die TrainerInnen kann vom Unternehmen her sehr flexibel erfolgen, was notwendig ist, da der Bedarf an Trainings oft sehr schwanken kann und auch kurzfristige Verschiebungen aufgrund des Gesundheitszustandes der TeilnehmerInnen möglich sind.
- Mittlerweile wird das Projekt nicht mehr nur von dieBerater alleine getragen, sondern aufgrund der gestiegenen TeilnehmerInnenzahl und Ausweitung des Projekts nun auch von der Kinder-Krebs-Hilfe.

➤ Zentraler Faktor für das Gelingen des Projekts ist die Unterstützung durch die Geschäftsführung, mit der Herr Kremser in regelmäßigem Austausch steht, und durch KollegInnen.

Persönliche Erfahrungen

Bei einem Projekt dieser Art müssen auch die persönlichen Erfahrungen miteinbezogen werden, die im Interview immer wieder thematisiert worden sind.

➤ TrainerIn von krebskranken Kindern zu sein, bedeutet zu einer Bezugsperson für diese Kinder zu werden und auch eine emotionale Beziehung aufzubauen.

„Im Schnitt ist ein Teilnehmer so 8-12 Monate im Projekt und man begleitet hier als Trainer durch Höhen und Tiefen. Es entsteht wirklich oft eine sehr enge Beziehung, und die ist ein ganz wichtiger Faktor. Also zu jemandem von Außen Kontakt zu haben. Teilweise hat man auch so eine Mentorenfunktion, es gibt Viele, die sagen, dass sie auch einmal so was machen wollen, später einmal. Es entstehen teilweise auch Freundschaften. Und diese Beziehung ist ganz, ganz wichtig für Viele. Weil grad im Fall der Krankheit die Beziehungen oft viel weniger werden. Zur Schule hin und zu Freunden usw.“ (38)

➤ Der Situation, die durch die Krankheit erzeugt wird, kann man sich dabei kaum entziehen:
„Es ist ein ganz heikler, sensibler Bereich, man hat immer wieder mit dem Thema Tod zu tun und man hat mit Situationen zu tun, da rinnt's einem heiß über den Rücken, weil jedes Wort oft viel auslösen kann im Spital.“ (63)

➤ Stefan Kremser zieht aber auch wichtige persönliche Erfahrungen aus dem Projekt:

„Ja, das hat mein ganzes Leben eigentlich auch privat verändert. Ich hab selber einen Sohn, der jetzt fünf wird und mein ganzes Wertesystem ist durchgerüttelt worden. Sachen, die mir früher wichtig waren, die sind jetzt sehr weit runter gerutscht und das schätz ich einfach sehr und denk mir, dass unser Sohn einfach gesund ist. Das Gesundsein hat eine enorme Bedeutung gewonnen.“ (100)

➤ Die Frage, ob diese Lernerfahrungen auch seine Rolle im Unternehmen verändert haben, kann Stefan Kremser nicht klar beantworten, dennoch sei er im Unternehmen zu einem Ansprechpartner geworden. (130)

➤ Stefan Kremser versucht auch immer wieder die Themen des Projekts stärker in das Unternehmen hineinzutragen und ist davon überzeugt, dass Projekte dieser Art auch eine Sogwirkung auf Unternehmen entfalten können und zu einer gesteigerten Sensibilität im sozialen Bereich führen können. (159)

Auswirkungen

Das Projekt zeige auf mehreren Ebenen positiven Einfluss auf die Kinder und Jugendlichen und auf Familie und FreundInnen. Dazu gehören die schon erwähnte Ablenkung von der Krankheit, aber auch die intensive Beziehung, die zum/zur TrainerIn entstehen kann. Auch die Kommunikation über der Internet und die Bildung von Peer-Groups habe positive Effekte. Außerdem werden die BeraterInnen nicht als Teil des Schulsystems im Spitals wahrgenommen, was ihnen die Möglichkeit gibt eine andere Rolle anzunehmen als die dort tätigen LehrerInnen.

Außenwahrnehmung:

Stefan Kremser bzw. andere MitarbeiterInnen werde immer wieder von anderen Beratungsunternehmen und KundInnen auf das Projekt angesprochen. Eine Firma habe sich sogar aufgrund des Projekts für Die Berater entschieden und auch sonst sei die Resonanz positiv.

„Das ist schon ein Projekt, das wir gerne herzeigen nach außen, aber jetzt nicht so im Sinne von... wir sind da einerseits bescheiden, andererseits zeigen wir es schon auch gern her und ich denk mir schon, dass das von den Firmen schon auch sehr wahrgenommen wird.“ (118)

Politisches Engagement:

Herr Kremser ist sich darüber hinaus der Diskriminierungen bewusst, die an Krebs erkrankte Jugendliche, auch wenn sie die Krankheit bewältigen, am Arbeitsmarkt erfahren, da die Krankheit meist sichtbare Spuren hinterlässt (etwa durch Operationen, Verzögerung des Wachstums usw.), was u.a. in Vorstellungsgesprächen zum Problem werden kann: *„Und natürlich will keiner sich hinsetzen und sagen, dass er Krebs gehabt hat. Warum auch? Man will ganz normal angenommen und integriert werden. Das ist für Viele gar nicht einfach da später Fuß zu fassen und normal arbeiten gehen zu können.“* (40)

Die in das Projekt involvierten Institutionen versuchen laut Herrn Kremser auch die Politik auf diese Problemlagen (etwa bei Charity Events) immer wieder aufmerksam zu machen bzw. wird versucht Netzwerke aufzubauen. Herr Kremser berichtet von Frustrationen bei diesen Bemühungen, sieht seine „Funktion“ inzwischen aber v.a. darin immer wieder auf die Situation hinzuweisen. (120)

Weiterführende Informationen

<http://www.dieberater.com/>

Persönliches Engagement und enger MitarbeiterInnenbezug in kleinen Unternehmen

Die Kleinunternehmen Deakon Degen und Pecho-Druck zeichnen sich durch eine besondere Unternehmenskultur und die Offenheit gegenüber diskriminierten Gruppen am Arbeitsmarkt aus.

- Das Unternehmen **Deakon Degen** ist besonders im Bereich der frauenfreundlichen und gesundheitsfördernden Maßnahmen aktiv.
- Bei **Pecho-Druck** sind bereits mehrere MitarbeiterInnen mit körperlicher Einschränkung eingestellt worden.

Deakon Degen

Deakon Degen	Produktion: Kabelerzeugung
Standort	Hart bei Graz, Lassnitzhöhe (Produktion)
Unternehmensgröße	Klein
MitarbeiterInnen	22
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Besondere Unternehmenskultur, Gesundheitsmaßnahmen
INNOVATION	Schaffung von Wertschätzungs- und Anerkennungskultur
Kategorie	Persönliches Engagement und enger MitarbeiterInnenbezug in kleinen Unternehmen
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen, v.a. Frauen mit Kindern
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	MitarbeiterInnenpartizipation, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheitsmaßnahmen, soziale Aktivitäten

Unternehmensprofil

Deakon Degen ist eine Kabelkonfektionsfirma mit Hauptsitz in Hart bei Graz und Produktionsstätte in Lassnitzhöhe. Gegründet wurde die Firma 1988 von Frau Anneliese Degen. Das Unternehmen hat sich auf differenzierte Kundenwünsche ausgerichtete Anfertigungen von Kabeln für Bereiche wie Förder-, Aufzugs-, Heizungs-, Medizin- und Umweltmesstechnik spezialisiert.

Wir sprachen mit der Geschäftsführerin Frau Anneliese Degen.

Sozial innovative Aspekte

Als kleines Produktionsunternehmen hebt sich Deakon Degen durch einen starken Fokus auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen ab. Im Rahmen einer persönlich gehaltenen und auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt basierenden Unternehmenskultur setzte das Unternehmen verschiedenste Maßnahmen im MitarbeiterInnenbereich um, wobei ein starker Fokus auch auf der Förderung und Unterstützung von Frauen mit Kindern liegt, der sich aus persönlichen Erfahrungen von Anneliese Degen ergeben hat. Gegenseitige Wertschätzung steht dabei im Zentrum der Bemühungen:

„Das allerwichtigste des Ganzen ist - mit jedem Mitarbeiter – die Wertschätzung und der Respekt vor einander. Ich habe ja auch woanders gearbeitet. Man weiß ja wie man fühlt, wenn der sich ernst genommen fühlt. Die Leute wissen alle, dass sie wichtig sind. Was glauben Sie, das Gefühl, das allein versetzt schon Berge. Und das kommt alles zurück, der Einsatz den ich da habe. Manche sagen: ‚Wie gibt es das, wie machst du das?‘ Ich mache im Grunde gar nichts, außer dass jeder Mitarbeiter von mir wertgeschätzt wird. Sie werden da auch nie ein lautes Wort hören. Sie werden da nie ein Geschrei hören. Wenn einmal ein Fehler passiert, werden Sie nichts hören, Sie werden einfach ein kurzes Gespräch sehen mit dem Mitarbeiter, das war so, das war so, ok, das war’s, auch mir passieren Fehler. Und das, was meine Leute so schätzen und motiviert, ist, dass sie Vertrauen zu mir haben können und ich offen und ehrlich zu ihnen bin.“ (121)

Für diese Aktivitäten erhielt das Unternehmen mehrere Preise, darunter Nominierungen für Trigos in der Kategorie „Arbeitsplatz klein“ und Trigos Sonderpreis 2007, Gesundheitspreis Fit im Job 2007, 3. Platz beim Nestor Wettbewerb 2006, Auszeichnung zum „Frauen- und familienfreundlichsten Mittelbetrieb“ Österreichs und der Steiermark 2006.

Ziele

- Gutes Arbeitsklima, gute Arbeitsbedingungen, Einbindung der MitarbeiterInnen
- Motivation der MitarbeiterInnen (= KundInnenzufriedenheit)

Ausgangssituation

Frau Degen hat, bevor sie die Firma gründete, selbst diskriminierende Erfahrungen als Mutter zweier Kinder machen müssen. Nachdem sie schon in eine Einschulung für Computerprogramme aufgrund ihrer Schwangerschaft nicht aufgenommen wurde, hat es dann beim zweiten Kind „geheißen ich brauch nicht mehr kommen“ (25). Die Suche nach einer neuen Arbeit gestaltete sich ebenfalls sehr schwierig, sie sei sich vorgekommen wie „der größte Trottel - und nur, weil ich jetzt zwei Kinder hab?“ (25). Sie arbeitete dann in Heimarbeit für die Firma ihres Mannes (seit heuer arbeitet er bei ihr) und entdeckte die Faszination für die Kabelherstellung. Der damalige Geschäftsführer fragte sie, ob sie sich selbständig machen möchte. Die für die Arbeit notwendigen Fähigkeiten erlernte Frau Degen Schritt für Schritt in der Arbeit selbst. Das Unternehmen ist seitdem langsam, aber stetig gewachsen.

Diese persönlichen Erfahrungen waren der Hauptantrieb für das Engagement und die Maßnahmen in der Firma, die allerdings nie als Konzept geplant waren - alles habe sich „eben so ergeben“ (45). Die Entscheidungen für bestimmte Maßnahmen werden meist gemeinsam getroffen:

„Wir überlegen, ich speziell Sonntag beim Bügeln, da wird überlegt, da kommen mir die tollsten Einfälle. Wird besprochen mit den Mitarbeitern, da hat einmal der einen Vorschlag, einmal der (...) ich weiß auch nicht warum, aber das sind dann so Sachen wo wir für uns sagen uns gefällt das, wir machen das. Wir machen es nicht wegen dem Sieg [der Preise, Anm.], weil wir zuerst gar nicht gewusst haben, dass es sowas gibt. Das war ja das Tolle.“ (66)

Maßnahmen

Weiterbildung am Arbeitsplatz

Es ist laut Frau Degen ein Erfordernis in der Kabelkonfektion immer am neuesten Stand der Technik zu bleiben, was einerseits regelmäßige Investitionen in die Technik notwendig macht und andererseits die ständige Verbesserung und Anpassung der Dienstleistung bzw. der Produkte an (potentielle) Kundenwünsche.

Deshalb ist eine generelle Lernbereitschaft und eine Flexibilität in der Kabelfertigung Grundvoraussetzung bei den MitarbeiterInnen. Wichtig ist dabei, dass die MitarbeiterInnen weder über- noch unterfordert werden, die Arbeit abwechslungsreich ist, sie eigenständig arbeiten können und ihre Arbeit bzw. sie selbst Wertschätzung und Anerkennung erhalten.

„Das ist ganz wichtig, dass man auf das Rücksicht nimmt. Weil wenn einer sagt, ok, ja eigentlich könnte ich ja mehr als das, dann fühlt sich der unterfordert. Das wollen wir ja nicht, der braucht dann die höhere Anforderung. Das ist klar, und der macht das auch, weil so viel Vertrauen muss man zu einem Mitarbeiter haben, dass er die Arbeit versteht und bewältigt. (...) Und die Freude ist da so (bei uns), weil die Leute an sich glauben können. Sie können das ausführen und wie soll ich sagen, sie gehen dann auf in dem, was sie tun. Oder wenn sie die Zeichnung kriegen. Sofort sind drei da: "Ah, passt wir machen das". (54)

Altersgerechte Maßnahmen / Arbeitsplatzausstattung

Unter altersgerechten Maßnahmen könnten mehrere Aspekte zusammen gefasst werden. Einerseits werden immer wieder ältere MitarbeiterInnen eingestellt, andererseits wird versucht auf die Bedürfnisse älterer MitarbeiterInnen einzugehen. Dies reicht von der Finanzierung von Brillen, der Unterstützung der Reinigungsfrau bei schwereren Arbeiten, bis zur Gestaltung des Arbeitsplatzes nach individuellen Bedürfnissen (Licht, Sessel, Fußstützen...).

Frauen- und familienfreundliche Maßnahmen

➤ Anneliese Degen hat von Anfang an vermehrt Frauen eingestellt, wobei sie aber betont: „Das war aber nicht diskriminierend Anders gegenüber, das war es sicher nicht, ich habe nur gewusst wie schwierig es für Frauen mit Kindern ist Arbeit zu finden.“ (32) Derzeit sind 16 von 22 Angestellten Frauen.

➤ Zu den Maßnahmen zählen u.a. flexible Arbeitszeiten und dass bei der Urlaubsplanung Frauen mit Kinder immer den Vorrang haben. Die Kinder dürfen sich auch in der Firma aufhalten und sich beschäftigen bzw. werden sie versorgt, etwa wenn es notwendig ist, samstags zu arbeiten. In der Arbeit selbst wird immer wieder versucht, Problemlagen, die immer noch vor allem Frauen betreffen, zu berücksichtigen.

➤ So geht z.B. die Pflegefreistellung über das gesetzliche Ausmaß. Sollte ein Kind während der Arbeitszeit krank werden, kann die Mutter es abholen ohne schlechtes Gewissen oder einen Einkommensverlust haben zu müssen. Frau Degen begründet dies damit, dass die Frau nichts dafür könne und dass so auch der psychische Druck von der Mitarbeiterin genommen werde. Denn bei einer Arbeit, die hohe Konzentration erfordert, sei es notwendig, ruhig zu sein, so Frau Degen: *„Und ich sag's so: wenn ein Stress da ist – ‚Um Gottes Willen!‘ - das sind schlechte Voraussetzungen für die Qualität. Und warum soll die Frau jetzt einen Druck haben nur weil ihr Kind plötzlich krank ist? Das kann es ja nicht sein.“* (45)

Die erweiterte Pflegefreistellung gilt aber auch für kranke Ehepartner, ebenso ist es möglich in solchen Situationen in Heimarbeit Teile der Arbeit zu machen.

Gesundheitsfördernde Maßnahmen

➤ Seit drei Jahren beteiligt sich Deakon Degen am FIT im Job Check in Loipersdorf, einem Gesundheitstag, an dem alle MitarbeiterInnen teilnehmen können und der während der Arbeitszeit stattfindet. Auch hier waren u.a. frauenspezifische Überlegungen bzw. Erfahrungen im Hintergrund: *„Weil eben Frauen mit Kindern nicht privat die Zeit haben. Ich weiß es ja aus eigener Erfahrung. Man geht von der Arbeit heim, hat den Job, den Haushalt, und man hat für sich selbst wenig Zeit.“* (37)

➤ Zu den Maßnahmen gehören auch ein wöchentlicher Obstkorb, einmal im Monat eine Massage durch einen Heilmasseur in der Firma (kostenlos und in der Arbeitszeit), Dehn- und Streckübungen und ab Jänner wird jeden Monat zwei Stunden Gymnastikprogramm angeboten. Ebenfalls angeboten wurden eine Ernährungsberatung, bei der individuell mit jeder/m MitarbeiterIn Ernährungspläne erstellt wurden, und ein Nichtraucherseminar.

Arbeitsklima/Unternehmenskultur

Das Arbeitsklima ist von einer familiären Atmosphäre geprägt, wozu unter anderem auch emotionale Unterstützung zählt.

➤ So hat Frau Degen die Erfahrung gemacht, dass Frauen in so schwierigen Situationen wie der Erkrankung des Partners auch gerne wieder in die Firma zurück kommen, was sie so begründet:

„... weil sie da im Kreis der Mitarbeiter sind, wo sie aufgefangen werden. (...) Das ist ganz wichtig für diejenigen. Weil der fühlt sich ja erstens eh wohl da in der Firma, zweitens sind die ganzen Kollegen da, und der Andreas und ich, wir nehmen Rücksicht, gar keine Frage. Und sie fühlen sich - wie soll ich sagen - sie können besser aufarbeiten oder umgehen damit wieder. Obwohl man zeitweise mit weinen könnte, man kann unterstützen, helfen kann man nicht wenn man mit weint, man kann nur schauen, dass man sie unterstützt. Das ist das Um und Auf.“ (37)

➤ Die Gesprächsoffenheit und Sensibilität bei persönlichen Problemen – die auf Gegenseitigkeit beruht - ist Anneliese Degen ebenso ein Anliegen wie die Wertschätzung, die den MitarbeiterInnen entgegen gebracht wird. Dieser „Einsatz“ mache sich auf jeden Fall bezahlt. Wie im Eingangszitat geschildert, sind auch die Umgangsformen der MitarbeiterInnen untereinander ein wichtiges Thema. (121)

Soziale Aktivitäten

Gemeinsame Aktivitäten sind sehr vielfältig und erstrecken sich von einem gemeinsamen Essen einmal im Monat, Kegeln zwei Mal im Jahr, einem offiziellem Firmenessen, Wandern am Ostermontag, Geschenken von der Chefin zu Weihnachten, Krapfen zum Fasching und zu Blumen am Valentinstag.

Die Firma beteiligt sich auch an externen Veranstaltungen, wie einem Fastensuppenessen, durch das Geld gesammelt wird, und am Girls Day.

Auswirkungen

Motivation/Identifikation: Die geschilderten Besonderheiten des Arbeitsklimas wirken sich besonders auf die Motivation der MitarbeiterInnen aus. Für Frau Degen ist diese ein Faktor, der starke Auswirkungen auf die KundInnenzufriedenheit habe.

„Die hohe MitarbeiterInnenzufriedenheit ist gleichzeitig eine hohe Kundenzufriedenheit. Weil der Einsatz und die Freude am Arbeiten, die meine Leute haben, wirken sich automatisch auf den Kunden aus, der Kunde spürt das, wenn er kommt, jeder Kunde ist noch begeistert rausgegangen. Der fühlt sich gut behandelt, der fühlt sich mit der Qualität gut bedient. Gibt automatisch eine Mundpropaganda weiter, das ist für mich die beste Werbung. Der Kunde kommt und ist genauso zufrieden, weil er genauso begeistert ist, und das ist eine Spirale, die sich nach oben dreht. Das ist ein Gesamtkonzept.“ (121)

Auch der Krankenstand ist sehr niedrig in der Firma, was Frau Degen dazu veranlasst hat, MitarbeiterInnen ab 40 einen Sonderurlaubstag inklusive einer Gesichtsbildung zu geben. Die Verbundenheit der Firma gegenüber sei laut Anneliese Degen sehr groß. (53)

Resonanz in der Öffentlichkeit: Die Erfolge bei den Wettbewerben haben der Firma eine neue Medienöffentlichkeit gebracht, die auch neue KundInnen auf sie aufmerksam gemacht habe. Sie betont jedoch, dass sie und ihre MitarbeiterInnen vor allem den Nutzen für sie selbst vor Augen haben bei solchen Maßnahmen und nicht den Gewinn von Preisen.

Weiterführende Informationen

www.deakon.at

Pecho-Druck

Pecho-Druck	Druck- und Endfertigung
Standort	Linz
Unternehmensgröße	Klein
MitarbeiterInnen	15
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Offene Einstellungspolitik gegenüber und Integration von älteren und beeinträchtigten MitarbeiterInnen
Kategorie	Persönliches Engagement und enger MitarbeiterInnenbezug in kleinen Unternehmen
Zielgruppe	Ältere und beeinträchtigte MitarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Arbeits- und Kommunikationsklima, Offenheit, Wahrnehmen der „Gesamtheit“ der MitarbeiterInnen, Gesundheitsförderung
Kooperationen	Regelmäßige Kooperation mit integrativ tätigen Organisationen (z.B. basar)

Unternehmensprofil

Pecho-Druck ist ein Druck- und Endfertigungsunternehmen in Linz mit 15 Beschäftigten. Für sein Engagement im Bereich Integration älterer und behinderter MitarbeiterInnen gewann Pecho-Druck den oberösterreichischen Homer 2006, den Joboskar 2006 in der Kategorie Kleinbetriebe und den Minerva 2007 (Altersmanagement).

Wir sprachen mit Herrn Stefan Haselsteiner, dem Geschäftsführer.

Sozial innovative Aspekte

Die Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen mit körperlicher Einschränkungen war nicht geplant, sondern hat sich aus der gelungenen Zusammenarbeit mit Organisationen und positiven Erfahrungen ergeben. Vorrangig wird auf Kompetenz und Erfüllung der Arbeitsaufgaben geachtet, gegenüber anderen Kriterien, die oft die Einstellung (negativ) beeinflussen, zeigt sich das Unternehmen und Geschäftsführer Stefan Haselsteiner demgegenüber sehr offen. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine lockere aber kontinuierliche Kooperation mit Hilfsorganisationen aus. Immer wieder wird in diesem Rahmen Menschen die Chance gegeben sich zu bewähren.

Ausgangssituation

Herr Haselsteiner leitete nach einem HTL-Abschluss und einem BWL-Studium fünf Jahre lang die Ausbildung der Uniqa-Versicherung in Oberösterreich, bei der er auch Fachthemen schulte. Außerdem war er an einer Fusion (Zusammenführung von 6000 MitarbeiterInnen) beteiligt. Vor der Firmengründung arbeitete er im Bereich PR und Controlling für die Ärztekammer OÖ. Aufgrund dieser Erfahrungen im Personalbereich (etwa im Bezug auf Gruppenprozesse) fasste er den Entschluss „ein kleines Unternehmen [zu] führen nach Kriterien, wie ich mir vorstelle, wie das Klima sein soll“. (32)

Die Integration benachteiligter Gruppen sei bei der Firmengründung noch kein Thema gewesen, jedoch habe man schon damals erste Erfahrungen durch die im gleichen Gebäude ansässige Behindertenwerkstätte sammeln können, an die kleinere Aufträge vergeben wurden. Ein zusätzlicher, wahrscheinlich nicht unbedeutender, Impuls für Herrn Haselsteiners Bemühungen war schließlich der plötzliche Tod seines Geschäftspartners.

„Aber ich sag nach dem Tod meines Partners vor drei Jahren hat sich das natürlich verstärkt, weil es ist, wie es so schön heißt, der Mammon nicht alles. Und er ist nach relativ kurzer Krebskrankheit gestorben, nach vier Monaten, und war auch gerade 38 Jahre damals. Und das hat das soziale Engagement und das Denken darüber, dass es noch was Anderes geben kann, ein bisschen was Bleibendes vielleicht zu machen für manche [gefördert].“ (135)

Neben dieser persönlichen Motivation sieht Herr Haselsteiner aber auch wirtschaftliche Gründe für sein Engagement. So spielt auch Fachkräftemangel eine Rolle bei der Einstellungs- und Firmenpolitik. Wenn man Menschen mit z.B. 80% Invalidität von vornherein ablehne, würde man einen großen Teil von potentiellen FacharbeiterInnen ausschließen.

Richtig begonnen habe das Engagement dann mit der Einstellung älterer und/oder teilweise behinderter Menschen, daraufhin sei die Firma dann nach und nach „hinein gewachsen in das Ganze“. (35)

Ziele

- Einstellung und Nutzung des Potentials älterer und beeinträchtigter MitarbeiterInnen (gesetzlich nicht verlangt) durch größere „Offenheit“ bei Bewerbungen und Zusammenarbeit mit integrativ tätigen Organisationen (Vermittlung)
- Gesundheitsförderung
- Offenes und bewusst gestaltetes Kommunikations- und Arbeitsklima
- Einbindung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse

Arbeitsintegration

Der Altersschnitt (derzeit ca. bei 44 Jahren) bei Pecho-Druck steigt, was aber nicht nur durch das steigende Alter der MitarbeiterInnen bedingt ist, sondern auch aufgrund der Einstellungspolitik, durch die sehr oft ältere MitarbeiterInnen beschäftigt werden. Derzeit sind vier MitarbeiterInnen eingestellt, die Behinderungen um die 80% haben. Dazu zählen etwa eine ehemalige Brustkrebspatientin, ein Mann, der eine Nierentransplantation gehabt hat und dessen Hörleistung beeinträchtigt ist, ein Außendienstmitarbeiter, der eine Herzoperation hinter sich hat und eine gehörlose Mitarbeiterin.

Herr Haselsteiner betont, dass er nicht gezielt nach älteren oder beeinträchtigten Beschäftigten gesucht habe, sondern sich das „so ergeben“ hätte (15), da sie die qualifizierten Personen gewesen seien. Was er mache, sei einfach „allen die gleichen Chancen beim Gespräch“ zu geben und sie einzuladen (51). Herr Haselsteiner empfinde sich selbst gar nicht „als besonders engagiert“, sondern als „einfach offener in der Richtung“. (39)

- Eine Konsequenz der „offeneren“ Einstellungspolitik war, dass Organisationen wie „basar“ (Steyr) an Pecho-Druck heran getreten sind, die sich mit der Integration beeinträchtigter Menschen befassen und diese an interessierte Firmen vermitteln. Hier ist für Herrn Haselsteiner das Kriterium ausschlaggebend, ob der/diejenige die Aufgaben bewältigen kann, er lehne daher auch manchmal BewerberInnen ab.

Arbeitssuchenden, die zur Zeit nicht aufgenommen werden können, wird öfters die Gelegenheit gegeben zwei Tage in der Firma zu „schnuppern“ um z.B. Erfahrungen in einem Unternehmen außerhalb des geschützten Bereichs sammeln. Dies hat auch den Vorteil, dass man potentielle MitarbeiterInnen kennen lernen und bei Bedarf vielleicht auf sie zurück greifen könnte. Die vermittelnden Organisationen werden aber gebeten nur solche Leute zu schicken, mit denen eventuell eine weitere Zusammenarbeit grundsätzlich möglich wäre.

Die Organisationen seien auf jeden Fall froh über Feedback, auch wenn eine vermittelte Person nicht aufgenommen werden kann, um so auch herauszufinden in welchen Bereichen sich diese leichter tun würde und um zukünftige Frustrationserlebnisse vermeiden zu können.

Die aufgenommenen MitarbeiterInnen bei Pecho-Druck nehmen keine weitergehende externe Betreuung in Anspruch. Anfangs erfolgt die Anstellung meist auf ein Jahr befristet, da man oft erst nach einem Jahr wirklich wissen könne, ob der/die MitarbeiterIn geeignet ist, ein paar Wochen würden auf jeden Fall nicht reichen. Allerdings habe Herr Haselsteiner bis jetzt noch nie ein Beschäftigungsverhältnis eines/r beeinträchtigten Beschäftigten nach einem Jahr beenden müssen.

Bei der Integration beeinträchtigter MitarbeiterInnen sei es vorrangig, diesen/r von Anfang an alle Tätigkeiten machen zu lassen. Die KollegInnen haben dann die Aufgabe zu beobachten, ob der/die Neue die zukünftigen Arbeiten auch erledigen kann. Dies habe auch Auswirkungen auf die Qualität der Integration in das Unternehmen.

„Das ist auch der Grund, warum wir uns noch nie trennen haben müssen, weil sie von Anfang an, schon sachte heran geführt, aber trotzdem auf Herz und Nieren geprüft (werden). Eine wirkliche Einschulungsphase muss es geben. Das ist mir natürlich auch bewusst, dass das zeitintensiv ist, aber es ist gut investiert.“ (68)

„Samthandschuhe“ (74) seien da fehl am Platz, sondern es sei wichtig, den MitarbeiterInnen als vollwertig zu akzeptieren. Im Fall der gehörlosen Mitarbeiterin z.B. hat sich in der Probezeit rasch heraus gestellt, dass sich die Integration hier weniger schwierig gestalten würde als Herr Haselsteiner selbst dies am Anfang gedacht habe. (39)

➤ Die Einschulung übernehmen die KollegInnen, wobei aber zusätzlich Gespräche des/der neuen MitarbeiterIn mit Herrn Haselsteiner und dem Produktionsleiter stattfinden.

„(N)ach ein paar Tagen führst einmal das erste Gespräch: Na, wie geht's, passt alles und gibt es irgendwas, das du ändern möchtest? Es ist eine Begleitung notwendig. Es ist egal ob Beeinträchtigung oder nicht, das ist mir sehr wichtig, weil man sollte sehr bald wissen, ob man zusammen passt.“ (70)

➤ Wo es aufgrund der Behinderung eines/r Beschäftigten notwendig ist, werden auch Veränderungen am Arbeitsplatz vorgenommen. Für die gehörlose Mitarbeiterin werden nun z.B. Informationen nicht nur mündlich, sondern auch über das schwarze Brett weiter gegeben. Außerdem wird bei Gruppentreffen eine/n GebärdendolmetscherIn engagiert.

➤ Andere Einrichtungen, die Herr Haselsteiner aber als „eh schon fast normal“ (80) bezeichnet, sind ein Vitalmenü und die Flexibilität, die den MitarbeiterInnen bei der Arbeitszeiteinteilung zugestanden wird. Auch wenn es z.B. seinem Außendienstmitarbeiter, der einen Herzinfarkt erlitten hat, einmal nicht so gut geht, ist es kein Problem, wenn er dann auch nach Hause gehe, solange die „Gesamtleistung stimmt“. (81)

➤ Sportliche Aktivitäten der MitarbeiterInnen, z.B. Marathon Laufen, werden von der Firma etwa durch das Bezahlen der Teilnahmegebühr unterstützt. Auch Ältere seien sportlich sehr aktiv.

Herausforderungen und Potentiale in Bezug auf ältere und beeinträchtigte Beschäftigte

➤ Potentiale älterer MitarbeiterInnen sieht Herr Haselsteiner vor allem in der „Ruhe und Ausgeglichenheit im Kontakt mit Kunden“. So hätten diese viel mehr Gelassenheit und würden z.B. den Zeitdruck, der bei der Erledigung von Aufträgen immer eine Rolle spielt, die KundInnen nicht spüren lassen, wenn diese etwa speziellere Wünsche haben.

„Da wird nicht mit den Fingern herum getrommelt, weil eigentlich schon der nächste Auftrag wartet. Sie haben einfach mehr Ruhe. Sie haben die Erfahrung. Und teilweise von der Qualifikation her ist es ein gewisser Unterschied.“ (78)

➤ Herr Haselsteiner (er selbst ist um die 40 Jahre alt) profitiert auch selbst von der Erfahrung der älteren Beschäftigten, z.B. werden diese bei Entscheidungen den Standort usw. betreffend schon früh mit eingebunden. So könne man ihnen auch vermitteln, dass sie „nicht auf einem Abstellgleis“ (78) seien, sondern gebraucht werden, worüber die älteren MitarbeiterInnen auch froh seien. Im Druckbereich sei es außerdem von großem Vorteil schon mehrere Jahre Berufserfahrung zu haben, da diese auch dabei hilft, bei neuen Problemen flexibel zu sein.

➤ Die andere Seite ist, dass die Lernfähigkeit vorhanden bleiben muss. Würde Herr Haselsteiner merken, dass ein/e MitarbeiterIn schon „abgeschaltet“ habe und nur mehr auf die Pension warte – was aktuell nicht der Fall ist – hätte er auch „ein Problem“. Der 56jährige Produktionsleiter gestaltet z.B. den Internetauftritt und absolviert zur Zeit auch zwei Rhetorikseminare.

➤ Ausfälle durch Krankheit betreffen in der Firma in letzter Zeit – was aber auch kein Problem sei – eigentlich eher nicht beeinträchtigte Beschäftigte, die schon etwas älter seien.

➤ Ein wichtiger Teil des Integrationsprozesses beeinträchtigter Beschäftigter ist die Gewöhnungsphase der MitarbeiterInnen in Bezug auf deren Beeinträchtigung. Vor allem anfangs kann es zu Irritationen kommen, daher müsse der Umgang mit einer bis dahin unbekanntem Behinderung auch gelernt werden. Entscheidend im Fall von Pecho-Druck sei der Mut gewesen, sich darauf einzulassen, denn besonderes Vorwissen im Bereich der Integration habe es nicht gegeben. Es sei hier wichtig den/die MitarbeiterIn „im Gesamten“ (76) zu sehen.

Arbeitsklima und Kommunikation: Personalbezogene Maßnahmen

Herr Haselsteiner bezeichnet den Personalbereich als das „Um und Auf“ (121), wobei er besonders das gute Arbeitsklima bei Pecho-Druck betont, das auch KundInnen bemerken würden.

➤ Auf die Kommunikation im Unternehmen wird großes Augenmerk gelegt. Dies betrifft die Einbindung der MitarbeiterInnen bei wichtigen Entscheidungen (etwa den Umzug in den Neubau betreffend), aber auch den Austausch zwischen der Produktion und dem Büro (um manchmal vorhandene Vorurteile abzubauen) und die offene Aussprache bzw. das konstruktive Herangehen bei Problemen, die die MitarbeiterInnen untereinander haben.

➤ Andere Maßnahmen in diesem Bereich sind jährliche MitarbeiterInnengespräche mit Vereinbarungen und seit heuer mit begleitendem Coaching, was für kleine Unternehmen noch unüblich sei. Dadurch soll ein Rahmen geschaffen werden, in dem über Aufstiegs-/Umorientierungswünsche bzw. eventuelle Unzufriedenheit rechtzeitig gesprochen werden kann.

➤ Außerdem gibt es bei Pecho-Druck ein Strukturgespräch, das einmal pro Jahr zwei Tage lang mit Unterbringung in einem 4* Hotel stattfindet und auf das alle MitarbeiterInnen (auch z.B. Lehrlinge und Reinigungskräfte) eingeladen werden. Dabei werden gemeinsam Maßnahmenkonzepte für das nächste Jahr erstellt und Verantwortung für deren Umsetzung verschiedenen MitarbeiterInnen anvertraut. Der Fortschritt in der Umsetzung wird in den 14tägig stattfindenden Wochengesprächen überprüft.

➤ Auch die individuelle Lebenssituation von neu eingestellten MitarbeiterInnen interessiert Herrn Haselsteiner, da er diese in ihrer ‚Gesamtheit‘ wahrnehmen möchte.

Herr Haselsteiner hat auch ein Mädchen als Lehrling für die Druckmaschine - einer bis dahin vor allem Männern zugeordnete Domäne - eingestellt, da sie das „unbedingt machen“ wollte und sie überzeugen konnte. (84)

Auswirkungen

Motivation und Identifikation

Der Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ist für Herrn Haselsteiner eine Tatsache, von der er „keinen Millimeter (...) abrücken“ (90) möchte.

Allerdings ist diese Unternehmenspolitik nicht nur eine Investition in die bessere Motivation der Beschäftigten, sondern auch er selbst „kriegt irrsinnig viel zurück“ für ein „bisschen“ Engagement. Die Dankbarkeit der Leute, die noch eine Chance bekommen, sei sehr groß. (135)

Die MitarbeiterInnen nehmen Angebote wie z.B. die Strukturgesprächstage gerne an.

Es sei „ein wirkliches Team“ entstanden, was man u.a. daran sehen kann, dass im Notfall für Andere spontan und freiwillig eingesprungen werde. Die Identifikation mit dem und der Stolz auf das Unternehmen seien sehr ausgeprägt. Zeitungsberichte über die Firma werden z.B. mit Begeisterung gesammelt. (90)

Externe Reaktionen und Image

➤ Eine Auswirkung der gewonnen Preise und der damit verbundenen Medienöffentlichkeit war, dass es laut Herrn Haselsteiner für Pecho-Druck relativ leicht ist MitarbeiterInnen zu finden. Der Ruf der Firma in der Branche sei sehr gut, was Herr Haselsteiner auch darauf zurück führt, dass es in der Branche nicht viele Unternehmen gebe, in denen ein „normaler“ Umgang miteinander mit „normalen“ Arbeitszeiten usw. eine Selbstverständlichkeit ist. (92)

➤ Bestehende KundInnen reagieren auf die mediale Präsenz so, dass sie in ihrer Entscheidung für Pecho-Druck bestärkt werden, Herr Haselsteiner glaubt aber weniger, dass dadurch mehr Neukunden kommen würden. Im Gegenteil, der Ruf als „soziales“ Unternehmen könne unter Umständen sogar zur Vermutung mancher potentieller KundInnen führen, dass dieses Engagement dann auf Kosten der Qualität gehe. (96)

➤ Auch Preisverleihungen haben nach Herrn Haselsteiner einen „unglaublichen“ Effekt auf den Zusammenhalt des Teams. Der externe Umgang damit sei aber ein „zweischneidiges Schwert“ - Herr Haselsteiner ist schon jetzt fast zu viel über das Internet zu finden – da die KundInnen sich für die Firma wegen der guten und schnellen Arbeit von Pecho Druck entscheiden sollen - was bis jetzt auch immer der Fall gewesen sei - und nicht wegen des sozialen Images. (55)

Weitere Informationen

www.pecho-druck.at

Umfassendes Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Die hier versammelten kleinen und mittleren Unternehmen zeichnen sich durch umfassende Personalkonzepte und eine besondere Unternehmenskultur aus.

- Bei **KWB** wird besonders auf gleiche Qualität in der Betreuung aller MitarbeiterInnen im Rahmen der Personalentwicklung geachtet.
- Das Unternehmen **Bene Consulting** will durch sein Personalkonzept für die wachsende Belegschaft Transparenz, Sicherheit und klare wechselseitige Erwartungen schaffen.
- Das Kleinunternehmen **MP2** versucht einen Mittelweg zwischen Standardisierung und persönlich nahem Verhältnis zwischen den MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung zu finden.

KWB

KWB	Produktion und Entwicklung von Biomasseheizungen
Standort	St. Margarethen/Raab (Stmk.)
Unternehmensgröße	Mittel
MitarbeiterInnen	270
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Strukturiertes Personalkonzept
INNOVATION	Begleitende, analytische und motivierende Personalentwicklung
Kategorie	Umfassendes Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Einführung standardisierter Instrumente und Verfahren, Erhebungen, durchgehende Begleitung
Andere Aktivitäten	Weiterbildung (Akademie), Gesundheitsmaßnahmen, soziale Aktivitäten

Unternehmensprofil

Das Unternehmen KWB ist Entwickler und Hersteller von Biomasseheizungen und versteht sich als „Meinungsbildner und Zukunftsgestalter“ in Bezug auf die Verwendung von erneuerbaren Energiequellen. Das Unternehmen ist mit einigen kleinen Niederlassungen im Ausland international tätig und beschäftigt insgesamt 260 MitarbeiterInnen.

Unsere Interviewpartnerin war Frau Milena Bekerle, die Personalleiterin des Unternehmens.

Sozial innovative Aspekte

KWB verfügt als Unternehmen mittlerer Größe nicht nur über ein gut strukturiertes und wirtschaftlich, ökologisch und sozial ausgerichtetes Unternehmenskonzept, sondern auch über ein strukturiertes Personalkonzept, das nach einer umfassenden Analyse im Personalbereich eingeführt wurde. Der innovative Charakter ergibt sich v.a. durch den systematischen Ansatz, der durch standardisierte PE-Instrumente im Rahmen guter persönlicher Beziehungen volle Transparenz im Unternehmen schaffen will und für Unternehmen dieser Größe nach wie vor eine Seltenheit darstellt.

Ausgangssituation

Personalleiterin Milena Bekerle, die damals die Analyse noch als externe Unternehmensberaterin durchführte, schildert den Ausgangspunkt der Erarbeitung des Personalkonzeptes:

„Die Anforderung von der Geschäftsführung war zu schauen: Wie stehen wir überhaupt da, was macht die KWB für die Leute, wie zufrieden sind die Leute? Einmal hinein zu fühlen. Damals ist das Bild von einem Thermometer gebraucht worden, sie wollen wissen, wie es aussieht, wie ist die Temperatur in der KWB? Haben wir Fieber oder sind wir gesund? Und das war auf verschiedenen Ebenen, da hat es verschiedene Schwerpunkte gegeben, zum einen die MitarbeiterInnen selbst, wo wir allgemein eine Zufriedenheitsbefragung gemacht haben. Auf der anderen Seite war der Schwerpunkt in der Kommunikation drinnen und auf der dritten Seite das Führungsteam speziell heraus zu nehmen, eben die Selbst- und Fremdwahrnehmung von den Führungskräften. Wie sie sich selbst sehen als Führungskräfte und wie sie von ihren MitarbeiterInnen gesehen werden. Um einfach dort Ansatzpunkte zu haben. Die Idee

war, auf Basis von den Ergebnissen, die wir da bekommen haben, einen Personal- und Organisationsentwicklungsmasterplan zu machen. Im Sinn eines Jahresplanes, wo man die wichtigsten Werkzeuge und tools drinnen hat um die PE bei der KWB zu implementieren.“ (25)

Mit der Entscheidung für ein strukturiertes Personalmanagement reagierten die Führungskräfte auf die neuen Anforderungen in einem wachsenden Unternehmen, das gleichzeitig hohe soziale Ansprüche realisieren will. Unsere Projektdarstellung umfasst nur die wesentlichsten Dimensionen dieses Konzeptes.

Ziel

➤ Das Personalkonzept soll sicherstellen, dass allen MitarbeiterInnen die gleiche Qualität in der Personalentwicklung geboten wird. Dieses Ziel soll durch die Standardisierung der Instrumente und die Transparenz der gesamten Angebote und Abläufe erreicht werden. Bewertungen und Entscheidung in Hinblick auf die Personalentwicklung sollen anhand von standardisierten und damit von Einzelpersonen weniger abhängigen Verfahren stattfinden.

Maßnahmen

„Was sich etabliert hat, sind wirklich standardisierte Bewerbungsgespräche, dieser ganze Auswahlprozess, dass der standardisiert ist. Das fängt an bei einem standardisierten Interview, wenn wir Bewerbungsgespräche führen, einem standardisierten Einführungsprozess mit klaren Einführungsplänen und einem Willkommenstag für alle neuen MitarbeiterInnen, der erst danach ins Leben gerufen worden ist als Folge dieser Analyse. Dass wir ein MitarbeiterInnengespräch fast flächendeckend durchführen, vom Lagermitarbeiter bis zur Geschäftsführung, dass wir Weiterbildungen flächendeckend evaluieren.“ (51)

Das Personalkonzept umfasst die wichtigsten Phasen in der Beziehung der MitarbeiterInnen zum Unternehmen: Den Einstieg, die weitere Entwicklung im Unternehmen, sowie den eventuellen Ausstieg aus dem Unternehmen.

➤ Für den Einstieg ist die Einführung einer standardisierten Stellenbeschreibung relevant, die Ziele, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Beziehungen zu anderen Stellen umfasst. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum soll möglichst klar umrissen werden, um Kompetenzkonflikte zu vermeiden und die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen zu erleichtern. Das eng damit verbundene Anforderungsprofil ist eine Beschreibung von vorausgesetzten oder gewünschten Eigenschaften (Fähigkeiten, Merkmalen) der BewerberInnen für eine bestimmte Stelle.

➤ Die standardisierten Bewerbungsgespräche zeichnen sich durch klare Bewertungskriterien und Fragestrategien aus. Nach dem Einleitungsteil, der eine angenehme Atmosphäre herstellen und den BewerberInnen eine Selbstdarstellung ermöglichen soll, werden z.B. Reaktionen auf arbeitsrelevante Situationen abgefragt.

➤ Eine standardisierte Einführungsphase verbunden mit einem „Willkommenstag“, die wiederum die durchzuführenden Schritte (Information, Einarbeitung, Bekanntmachung, etc.) enthält, soll die MitarbeiterInnen in den Aufgabenbereich und die Unternehmenskultur einführen. In dieser Phase werden die neuen MitarbeiterInnen von Paten betreut.

➤ Im Zentrum der zweiten Phase – Entwicklung im Unternehmen – steht das flächendeckende und verbindliche MitarbeiterInnen Gespräch, das entlang eines standardisierten Fragebogens, der von MitarbeiterInnen und Führungskräften vor dem Gespräch ausgefüllt wird, geführt wird. Es umfasst einen Rückblick auf die bisherige Entwicklung (Erfahrungen, Probleme, Realisierung von Zielvorstellungen), identifizierten Schwächen und Stärken, sowie einen Teil, in dem neue

Zielvereinbarungen getroffen werden sollen, wobei auch die dazu notwendig Unterstützungslösungen (Weiterbildung) besprochen werden. Die Zielvereinbarung wird schließlich gemeinsam in einem Bogen eingetragen und damit dokumentiert.

➤ Ebenso wird der Ausstieg aus dem Unternehmen durch ein leitfadensorientiertes Gespräch begleitet, dem die Geschäftsführung, Bereichsleitung und Personalentwicklung beiwohnt, wobei hier besonders bemerkenswert ist, dass neben den Gründen für den Austritt auch nach einer klaren Bewertung der Arbeitsbedingungen und des Führungsverhaltens gefragt wird und eine Einschätzung der Stärken/Schwächen des Unternehmens sowie Verbesserungsvorschläge eingeholt werden:

„Dann gibt es noch ein Ausstiegsgespräch, wo es darum geht, noch einmal verschiedene Aspekte im Unternehmen zu beleuchten. Zum einen was die Erwartungen waren, die er gehabt hat, wie er zu uns gekommen ist, frisch, neu in den Job. Was hat ihm sehr gut gefallen, was weniger, was hat ihm oder ihr gefehlt. Was würde er anders machen, wenn er jetzt in der Rolle der Führungskraft wäre, was hätte er in der gleichen Situation anders gemacht. Also ein bissl mit so zirkulären Fragen. Und dann noch als großen Schwerpunkt, was er den Leuten im Unternehmen mitgeben möchte, sei es der Geschäftsführung, den KollegInnen oder jemand anderem.“ (53)

„Das ist ganz wichtig. Weil von denen können wir lernen und es beim nächsten Mal wieder besser machen. Man hält den Blick offen. Es geht ja nicht darum alles nur rosarot zu sehen, weil dann werden wir uns die Entwicklungschance einfach nehmen. Deswegen ist es wichtig, dass die Geschäftsführung da mit dabei ist und auch die Bereichsleiter. Dass die beiden sich noch einmal offen miteinander ausreden und wenn dann im Vorfeld ein Konflikt gestanden sein sollte, dass man sagt, dass man mit der Leistung des Mitarbeiters nicht zufrieden war oder es hat Konflikte zwischen Kollegen gegeben und daran ist es gescheitert.“ (57)

➤ Es findet außerdem eine zentrale Sammlung der Information aus MitarbeiterInnengesprächen statt.

„Wenn ein Bereich drei MitarbeiterInnengespräche führt und der andere vier und die werden nie irgendwie zusammen geführt und vernetzt, bleibt sehr viel Information liegen und es hat trotzdem sehr viel Zeit gekostet diese Gespräche zu führen. Und so werden die Informationen zentral ausgewertet und gesammelt und wir haben auch so eine durchgängige Weiterbildungsplanung für das kommende Jahr gemacht und dadurch waren wir sehr viel effizienter, weil wir gesammelt das Ganze koordinieren und organisieren können.“ (98)

➤ Die umfassende Weiterbildung, die KWB den MitarbeiterInnen im Rahmen der KWB Akademie anbietet und einen wichtigen Bestandteil der PE-Entwicklung bildet, wird regelmäßig anhand eines standardisierten Fragebogens evaluiert, der TrainerInnen ebenso wie MitarbeiterInnen einbezieht, und letztlich den Erfolg des Bildungstransfers feststellen soll. Die Ergebnisse der Auswertung stehen der Geschäftsführung zu Verfügung.

➤ Da Stressbelastung durch Projektarbeit als Handlungsfeld in der Analyse identifiziert wurde, werden im Rahmen der Akademie auch ein Stressmodul sowie der „Fitnesscheckpoint“, eine Gesundheitsberatung, die von einem externen Experten durchgeführt wird, angeboten,

➤ Die Reflexion der Projektarbeit (in Anschluss an ein Projekt) ist ebenso im Masterplan in standardisierter Form festgelegt und wird von einem Mitarbeiter betreut.

➤ Es finden mehrere soziale Veranstaltungen statt (Betriebsausflüge, Feiern).

Aspekte der Umsetzung

➤ Im Jahr 2005 ist das Personalkonzept aufgrund einer ausführlichen Analyse der Ist-Situation (MitarbeiterInnen Befragung, interne Kommunikation, Selbst- und Fremdwahrnehmung von

Führungskräften) eingeführt und durch die Schaffung einer Personalabteilung institutionalisiert worden.

„Ich glaube das Motiv ist sehr wichtig, sich das ganze Thema mal konkret anzuschauen. Nicht nur von Gefühlen und Mutmaßungen auszugehen, sondern wirklich zu sagen: Wir wollen uns das Thema MitarbeiterInnen konkret anschauen, um auf Basis von Kennzahlen, die wir da erlangen, auch was zu tun und nicht zu sagen: Wir machen einmal ein bisschen das und ein bisschen das. Sondern eine konkrete Ist-Erhebung: Was ist der eigentliche Bedarf von meinen MitarbeiterInnen und nicht, was sagt die Managementliteratur“ (83)

➤ In Anschluss an die Analyse wurde ein Masterplan erstellt, der seitdem die kontrollierte Umsetzung der ausgearbeiteten Maßnahmen anleitet. Viele der eingebrachten Punkte sind mittlerweile umgesetzt worden, weitere sind in Planung (siehe Maßnahmen). Der Masterplan beschreibt nicht nur übersichtlich die PE-Instrumente, sondern legt auch fest in welchen Zuständigkeitsbereich diese fallen.

➤ Das PE-Konzept ist damit auf die besonderen Bedingungen im Unternehmen zugeschnitten.

➤ Die Maßnahmen zeichnen sich durch eine durchgehende Betreuung durch die Personalabteilung aus, die damit auch als Ansprechpartner im gesamten Entwicklungsprozess zu Verfügung steht.

Spezifische Auswirkungen

Milena Bekerle nannte einige spezifische Auswirkungen der Einführung des Personalkonzeptes, die wir hier anführen wollen.

➤ Identifikation von Konflikten:

„Durch die Zufriedenheitsbefragung haben wir einige interne Konflikte oder Konfliktpotentiale aufgedeckt, weil Konflikte gab es ja keine. Und bei denen haben wir anpacken können und das war dann sicher ein Vorteil. Wenn ich die Konflikte nicht hab, bin ich effizienter, wettbewerbsfähiger.“ (103)

➤ Bewusstmachung von Abläufen im PE Bereich:

„Es ist alles eine Spur bewusster, weil solche Sachen mehr zum Thema gemacht werden. Während vorher das Personal mehr mitgelaufen ist. Aber auch wenn es darum geht, dass wir stärker einfordern, dass die Führungskräfte genau mit ihren MitarbeiterInnen planen welche Weiterbildungen jemand machen soll, da muss ich einfach schon genau wissen, warum ich jetzt das und das machen will: Was kann die Person schon und was soll sie in Zukunft können?“ (121)

➤ Professionalisierung und Außenwirkung:

„Wir merken es einfach in jedem Bewerbungsgespräch, es vergeht kaum ein Bewerbungsgespräch, wo nachher nicht die Leute sagen: ‚So ein tolles Bewerbungsgespräch und so professionell!‘ Und ich denk mir, allein in diesem kurzen Moment, wo die Leute das sehen und wenn das so schnell einen positiven Eindruck erweckt, hat das Ganze schon was gebracht. Geschweige denn, wenn Leute länger da sind und vergleichen, wie es bei uns ist und wie es in anderen Unternehmen läuft. Das sehen die MitarbeiterInnen selbst. Und die Partner bekommen es auch zu einem Teil mit. Also individuelle Rückmeldungen ohne Ende.“ (111)

Weitere Informationen

www.kwb.at

Bene Consulting

Bene Consulting	Beratung von Bauherren
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Mittel-klein
MitarbeiterInnen	40
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Strukturiertes Personalkonzept
INNOVATION	Konzept der themenzentrierten Interaktion; Transparenz in Bewertung, Weiterbildung und internem Aufstieg
Kategorie	Umfassendes Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Transparenz (z.B. in Bezug auf Karrieremöglichkeiten und Verantwortung), Standardisierung bei Beurteilungen und Weiterbildung

Unternehmensprofil

Bene Consulting ist ein Dienstleistungsunternehmen, das sich auf verschiedene Aspekte der Bauherrenberatung spezialisiert hat, mit dem besonderen Ansatz, dass die Dienstleistung über eine reine Beratungstätigkeit hinaus auch das „Management auf Zeit“, d.h. die Übernahme der Projektverantwortung von der Ideengenerierung bis zu den letzten Umsetzungsschritten mit einschließt. Bei der Gestaltung der Büroräume wird der enge Bezug zwischen räumlicher Gestaltung und sozialen Interaktions- und Kommunikationsmustern hervorgehoben.

„Wir sagen: Organisationsgestaltung ist gleich Raumgestaltung. So wie du dich kleidest, so bist du. [...] Aber es gibt eine wesentliche Erkenntnis, dass Kommunikation nur im Spannungsfeld zu Rückzug funktioniert. Also das Spannungsfeld zwischen Privatheit und Öffentlichkeit ist zu gestalten. Das ist eigentlich die wesentliche Herausforderung der Gestaltungsaufgabe eines Büros.“ (52)

Unser Interviewpartner war Herr Karl Friedl, Geschäftsführer bei Bene Consulting.

Sozial innovative Aspekte

Die Ausrichtung von Bene Consulting steht insofern der Idee der sozialen Innovation nahe, als dass sie die Verhaltensweisen von Menschen in ihrer Arbeitsumgebung von Beginn an mitberücksichtigt und deren Strukturierung als wichtigstes Ziel erkennt. Nach innen drückt sich diese Sensibilität für die Bedeutung organisationsinterner Prozesse nicht nur in der Gestaltung der eigenen Büroräume aus, sondern auch in einem wissenschaftlich fundierten und sehr umfassenden Personalkonzept. Das Konzept betont die Bedeutung einer spezifischen Führungskultur, sowie die Momente einer klaren Zuschreibung von Verantwortung und einer generellen Transparenz in der Personalentwicklung v.a. auch für die MitarbeiterInnen selbst.

Ausgangssituation

Als Grundmotiv hinter Einführung des Personalkonzeptes nennt Geschäftsführer Karl Friedl den Wunsch der MitarbeiterInnen nach Sicherheit, Orientierung und Transparenz, der sich mit Blick auf das Gesamtsystem des wachsenden Unternehmens auch in der Notwendigkeit ausdrückt formalisiertere Strukturen zu schaffen, ohne einer Überregulierung zu verfallen. Diese Sicherheit

bezieht sich auf die klare Bestimmung von beruflichen Rollen, Aufgaben und Kompetenzbereichen, sowie die Verortung in der Unternehmenshierarchie, in der Erfolgserwartung und Entlohnung transparent aneinander gekoppelt sind.

Ziele

- Die Zieldimensionen sind Sicherheit/Orientierung, Transparenz, Werte/Kultur.
- MitarbeiterInnen sollen wissen was von ihnen erwartet wird. Das Unternehmen muss eine klare Rollenstruktur vorgeben und für Transparenz in der Beurteilung, sowie den Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten sorgen.
- Letztlich geht es um eine optimale Abstimmung von Unternehmens- und MitarbeiterInnen-Perspektive, um kooperatives und leistungsorientiertes Arbeiten zu ermöglichen.

Personalkonzept

MitarbeiterInnen sollen anhand von Bewertungen, die gemeinsam mit den Führungskräften in MitarbeiterInnen-Gesprächen anhand standardisierter Leitfäden entwickelt werden, wissen wo sie in Relation zu anderen MitarbeiterInnen stehen, aber auch welche weiteren Entwicklungsmöglichkeiten ihnen offen stehen, welche Kompetenzen dazu notwendig sind und welche Verantwortung sie bei einem Aufstieg zu übernehmen haben:

„Der Mitarbeiter weiß, dass er, wenn er eine bestimmte Qualifikation erreicht hat, bestimmte Karrierestufen im Unternehmen, die auch klar sind, erreichen kann. D.h. er muss fachliche Qualifikationen erwerben, er braucht Erfahrung und Praxis in Form von Jahren, die er bei uns ist, und er braucht soziale und persönliche Kompetenzen, die klar sind. Wir bieten auf der anderen Seite solche Seminare an und er muss dafür sorgen, dass er sie besucht und dass seine Führungskräfte davon überzeugt sind, dass er es jetzt kann. Und wenn das dann erreicht ist, dann wird er die nächste Karrierestufe erreicht haben und damit mehr Verantwortung im Unternehmen kriegen, dann kann er mehr verdienen, muss auf der anderen Seite aber auch mehr abliefern. Unser Personalmanagementsystem sieht auch vor, dass bestimmte Funktionen bestimmte Umsätze verantworten müssen. Das hat ja nicht nur die Seite der Ausbildung oder des Inputs, sondern auch des Outputs. Das gesamte System von Input und Output ist allen bekannt und sie können sich danach richten.“ (28)

Zudem soll eine besondere Führungskultur etabliert werden, die eine Balance zwischen klaren Verantwortlichkeiten und kollegialem Umgang im Rahmen einer an Gruppenarbeit orientierten Arbeitskultur schafft:

„Das Besondere daran ist, dass das Unternehmen eine gruppenbezogene Führungsstruktur hat, d.h. wir haben ein Managementteam aus sieben Personen, wir haben eine funktionale Hierarchie, die im Unternehmen sehr kollegial gelebt wird und wir haben uns sehr intensiv mit den Fragen der Verantwortung auseinander gesetzt. Also Aufgaben und Verantwortung. Und da war es uns wichtig, die Beeinflussungstrecke und die Verantwortungstrecke gleich zu halten, als Prinzip letztlich in der Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeitsbilder. (...) Darauf haben wir besonders geachtet, dass das erstens genau definiert ist und dass zweitens eine Führungskultur etabliert ist, die das trotz freundschaftlich-kollegialem miteinander Umgehen einfordert. Es geht darum, dass man sozusagen die Sachebene von der Beziehungsebene trennt und dass man sich aufeinander verlassen kann. Und dieses sich aufeinander Verlassen bedingt aber, dass diese Verantwortung klar ist, dass jeder weiß, was er verantwortet und dass es auch die anderen wissen. Nämlich die auf diese Rolle abgestellte Position, was sie von der Person erwarten kann und das dann auch einfordert.“ (15)

Interessant erscheint uns der Ausgleich, der zwischen einer weitgehenden Formalisierung der Personalstruktur und der zwischenmenschlichen Komponente gefunden wird. Geschäftsführer

Karl Friedl hebt ausdrücklich den humanistischen Charakter des Konzeptes hervor, d.h. die Eingebettetheit eines formalisierten Konzeptes in eine gemeinschaftliche und kollegiale Unternehmenskultur.

Hier stellt Herr Friedl die Praxis bei Bene Consulting, in der eher die Kompetenz der MitarbeiterInnen bewertet wird, der anderer Beratungsunternehmen gegenüber, die die Umsatzerwartung in den Vordergrund stellen. Diese Tatsache hebt unter anderem das Personalkonzept von Bene Consulting ab, das in seiner Strukturiertheit denen anderer Unternehmen sicher ähnele. So könne nämlich die Entstehung einer „Hackordnung“ bzw. einer „Konkurrenz zwischen Projekten, Konkurrenz zwischen Partnern, Mobbing von Mitarbeitern, die noch nicht so weit sind“ verhindert werden (70). Diese Kultur zeige sich auch im Gehaltsmodell, das keine persönlichen, sondern nur unternehmensbezogene Prämien vorsieht.

Der „vernünftige soziale Druck“ (70), den das Konzept dennoch erzeugen soll, ist daher in eine kooperative Unternehmenskultur eingebettet, die Leistungswilligkeit und -fähigkeit optimal fördern soll und sich angeleitet durch allgemeine Regeln gewissermaßen selbst reguliert. Wichtigste Anforderung ist daher sich im Rahmen der kooperativen Struktur hinsichtlich seiner Kompetenzen zu bewähren und von anderen darin anerkannt zu werden.

Maßnahmen

- Neue MitarbeiterInnen erhalten bereits beim Einstieg in das Unternehmen vollen Einblick in das Personalkonzept, das in einer gut nachvollziehbaren Darstellung vorliegt.
- Das Konzept macht den Zusammenhang zwischen definierten Unternehmenswerten, Grundkompetenzbereichen (persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenzen), beruflichen Rollen, Anforderungen, Beurteilungen und Weiterbildungsmöglichkeiten deutlich. Im Folgenden soll versucht werden die Koppelung dieser Elemente punktuell darzustellen.
- Der Elemente des Konzepts liegen auf vier Ebenen: Visionen/Werte (Basis und Fundament des Unternehmens), Führungsgrundsätze (Umsetzung der Werte und Handeln), Funktion und Verantwortung/Rollenbezug (Zusammenwirken von individuellen, gruppenbezogenen und unternehmensbezogenen Erwartungen, Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten) und schließlich die Ebene der Vereinbarungen zu Kooperation und Kommunikation.
- Die Werte werden klar und spezifisch genug definiert um die besondere Unternehmenskultur deutlich zu machen, d.h. es handelt sich nicht um beliebige, allgemeine „Werte“.
- Besonders eng ist der Zusammenhang zwischen Grundkompetenzen, Anforderungsprofilen, Beurteilung und Weiterbildungsmöglichkeiten. Für die vier Grundkompetenzbereiche (persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenzen) werden die wichtigsten „Subdimensionen“ angeführt (im persönlichen Bereich z.B. Selbstbewusstsein, Werteorientierung, Auftreten, Empathie, Strategisches und Analytisches Denken, etc.), die danach in das Anforderungsprofil für die im Unternehmen unterschiedenen beruflichen Rollen einfließen (Sekretariat, PL Planer/BauzeichnerIn, Projektassistent, Berater, Senior Berater, Management). In diesem Anforderungsprofil sind die einzelnen Subdimensionen in Hinblick auf die rollenspezifischen Anforderungen genauer ausgeführt, d.h. es werden je nach beruflicher Rolle jeweils andere Aspekte einer Subdimension betont.
- Bei den einmal im Jahr stattfindenden Zielgesprächen zwischen MitarbeiterInnen und Teamleiter wird der Status des MitarbeiterInnen aufgrund der Konfrontation von Selbst- und Fremdeinschätzung gemeinsam festgelegt, wobei diese Beurteilung so durchgeführt wird, dass für jede Subdimension Punkte vergeben und kurze Anmerkungen verfasst werden.

- Die Ergebnisse dieser einmal im Jahr stattfindenden Beurteilung werden anschließend allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht. Die Information umfasst die momentane berufliche Funktion der MitarbeiterInnen, die Bewertung, sowie die Gehaltsklasse und die damit verbundenen Leistungsanforderungen. Das System aus Leistungsentlohnung und Forderung ist daher allen MitarbeiterInnen transparent. Dadurch, dass die Arbeit in Teams stattfindet und die TeamleiterInnen die Arbeitsweise ihrer MitarbeiterInnen miterleben und danach ihre Bewertung ausrichten, wird einerseits die Fairness der Beurteilung gewährleistet und andererseits eine Vereinzelung der MitarbeiterInnen bzw. unproduktive Konkurrenz vermieden.
- Die Weiterbildung, die eine Reihe von internen Modulen umfasst (Kommunikation, Beratung, Verhandeln, Leiten und Steuern, Präsentation, Selbstorganisation, Moderation, Projektmanagement, etc.), ist anhand der ausgearbeiteten beruflichen Anforderungsprofile strukturiert, d.h. für bestimmte berufliche Funktionen sind bestimmte Module vorgesehen. Die Teilnahme beruht dabei auf Freiwilligkeit.

Aspekte der Umsetzung

- Die Firma ist im Prozess der Erstellung und Umsetzung des Konzeptes, das innerhalb der letzten drei Jahre ausgebaut wurde, von einem Beratungsunternehmen begleitet worden.
- Gemeinsam mit den Führungskräften ist ein auf das Unternehmen individuell zugeschnittenes Konzept erarbeitet worden, das eine enge Verbindung zwischen den Bereichen Personalplanung, Personalentwicklung und Personalführung herstellt.
- Das Konzept ist durch wissenschaftliche Theorien und Modelle angeleitet, v.a. durch die themenzentrierte Interaktion von Ruth Cohn²⁷, die auf die Ermöglichung von lebendigem Lernen und Arbeiten ausgerichtet ist. Dabei ist die Verknüpfung von vier sogenannten Faktoren besonders relevant: **ICH** (einzelne Personen mit ihren Anliegen und Befindlichkeiten), **WIR** (die Gruppe, das Miteinander der Personen), **ES** (die Aufgabe, das Ziel der Gruppe) und **Globe** (das mehrdimensionale Umfeld der Gruppe). Die Herstellung der Balance zwischen diesen Elementen sieht Herr Friedl als vorrangiges und für das Funktionieren des Unternehmens notwendiges Ziel aller Maßnahmen im Personalbereich. Diese wissenschaftlichen Modelle fließen auch als Inhalte in die Weiterbildung ein. Das „Kommunizieren über das Kommunizieren“ bzw. die Reflexion der Interaktionsformen intern sowie extern wird so allen MitarbeiterInnen nähergebracht.
- Die internen Trainings sind mit externen TrainerInnen ausgearbeitet und auf die festgelegten Kompetenzfelder im Unternehmen (persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenzen) abgestimmt worden. Den MitarbeiterInnen sollen in einzelnen Lernbereichen die gleichen Inhalte vermittelt werden, um dadurch den informellen Wissensaustausch in Anschluss an die Trainings zu ermöglichen.

Spezifische Auswirkungen

Karl Friedl sieht vielfältige positive Auswirkungen der Einführung des Personalkonzepts. Neben der intendierten Sicherheit und Transparenz, fördert es auch die Flexibilität, Kreativität und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Es wird insgesamt auch als Instrument gesehen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und das Arbeitsklima positiv zu beeinflussen.

Weiterführende Informationen: www.beneconsulting.com

²⁷ <http://www.ruth-cohn-institute.org/>

MP2

MP2 IT	Beratung: IT-Systeme
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Klein
MitarbeiterInnen	9
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Strukturiertes Personalkonzept
INNOVATION	Sozialkompetenzentwicklung im Team
Kategorie	Umfassendes Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Transparenz, MitarbeiterInnengespräche, starke Investition in Weiterbildung

Unternehmensprofil

MP2 ist ein junges Kleinunternehmen im IT Bereich, das eine Vielzahl von Dienstleistungen u.a. in den Bereichen IT-Netzwerke, IT-Security und Internet-/ Intranet-Lösungen anbietet. Das Unternehmen arbeitet mit einem kleinen Team (ca. 17 MitarbeiterInnen) von IT SpezialistInnen und erkennt darin auch sein wesentliches Potential. Dass es sich hierbei nicht nur um ein Lippenbekenntnis handelt, macht das umfassende Personal- und Bildungsmanagement deutlich.

Unsere Interviewpartnerin war Frau Gerlinde Pascher, Geschäftsführerin von MP2.

Sozial innovative Aspekte

Obwohl aufgrund der überschaubaren Größe des Unternehmens enge Beziehungen zwischen den beiden GeschäftsführerInnen Manfred und Gerlinde Pascher und den MitarbeiterInnen bestehen, versucht die Geschäftsführung einen formalen und transparenten Rahmen für die Personalentwicklung zu schaffen, der eine systematische und aufgrund der guten Dokumentation auch aufbauende Betreuung der MitarbeiterInnen ermöglicht.

Das Personalkonzept verbindet die Berücksichtigung verschiedenster Aspekte der Personalentwicklung mit einer durchgehend hohen Qualität und Transparenz. Diese Aufwertung des Personalmanagements in einem durch Technik und TechnikerInnen geprägten Bereich ist keine Selbstverständlichkeit und wird bei MP2 sicher zu einem großen Teil durch den professionellen Hintergrund der Geschäftsführerin möglich. Obwohl Gerline Pascher wirtschaftlich messbare Auswirkungen nicht sieht oder erwartet, ist das Personalkonzept für sie ein wichtiges Instrument, um v.a. das Team fachlich und sozial auf sehr hohem Niveau zu halten und damit auch als Dienstleister nach außen anders zu wirken.

Ausgangssituation

Aufgrund des besonderen Bildungshintergrunds von Gerlinde Pascher, die Wirtschaftspädagogik studierte, war die Betreuung des Personalbereichs von der Unternehmungsgründung an ein wichtiges Thema. Hier sieht unsere Interviewpartnerin auch einen wichtigen Unterschied zu vergleichbaren anderen IT Unternehmen:

„Wenn man ein Unternehmen aufbaut, macht das gerade im EDV Bereich eigentlich ein Techniker. Ich war eher organisatorisch gelagert und mein Mann technisch und daher haben wir beide Sachen einfach ziemlich

gleich gezogen. Gerade die EDV Unternehmen von unserer Größe, meistens Einzelunternehmen oder GmbHs, wo es einen Geschäftsführer gibt, da ist das eigentlich der Techniker.“ (25)

Es wurde schnell erkannt, dass ein Kleinunternehmen im IT Bereich auf ein konstantes, motiviertes und gut ausgebildetes Team angewiesen ist. Dieses Team muss intern betreut werden. Gleichzeitig sieht sich die IT Branche nach Aussagen von Gerlinde Pascher mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Die Schwierigkeit besteht hier v.a. darin MitarbeiterInnen zu finden, die sich fachlich und sozial ins Team einfügen. Durch das kontinuierliche Wachstum des Kleinunternehmens von 3 MitarbeiterInnen auf 17 MitarbeiterInnen in 6 Jahren ist immer wieder auch eine Anpassung des PE-Konzepts notwendig gewesen, die Grundausrichtung bestand aber seit Beginn der Unternehmenstätigkeit.

Ziel: Sozial und fachlich starkes und konstantes Team

Personalkonzept

Wie Gerlinde Pascher betont, orientieren sich viele Elemente des Personalkonzeptes an Modellen, wie sie aus größeren Unternehmen bekannt sind, wenn gleich diese Elemente auf die besondere Teamstruktur zugeschnitten und in eine Unternehmenskultur eingebettet sind, die auf einem persönlichen und freundschaftlichen Verhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Geschäftsführung beruht. Die individuelle und bedarfsorientierte Ausgestaltung der Maßnahmen spielt ebenfalls eine wichtige Rolle.

„Ich empfinde es als das Besondere, dass wir ein relativ kleines Unternehmen sind und wir ein eigenes PE-Konzept haben, dass wirklich auf unser Team zugeschnitten ist. Wir haben uns einige Sachen auch von größeren Unternehmen abgeschaut, wobei es eigentlich schon sehr stark auf unser Unternehmen hin umgesetzt wird. Seien es jetzt die MitarbeiterInnen-Gespräche, die werden nicht unbedingt so streng geführt, wobei es gibt natürlich Formulare, die wir schon streng führen. Aber trotzdem ist es eigentlich meistens ein gemütlicher Abend, wo wir - mein Mann und ich, also Geschäftsführung - und der Kollege, wo wir zusammensitzen, Ziele schmieden, Zielgespräche führen und einfach auch Aus- und Weiterbildung besprechen und v.a. die Position im Unternehmen besprechen.“ (26)

Personalauswahl

Das Konzept gibt formale Richtlinien für die wichtigsten Abläufe in Bezug auf den Personalbereich an. Dies beginnt mit einer Stellenbeschreibung für alle Bereiche und MitarbeiterInnen im Unternehmen, die klar bezeichnet ist, eine Vertretung angibt und Ziele, Aufgaben, Rechte und Pflichten ebenso definiert wie die notwendigen Anforderungen und Voraussetzungen. Bei der Personalauswahl wird das Team in die Entscheidung miteinbezogen, da vorrangiges Kriterium die fachlich und sozial sinnvolle Ergänzung des Teams ist:

„Das Team muss besser werden und darf nicht gleich bleiben. Das hat sich auch bewährt. Es gibt eh keinen Fall wo wir uns nicht einig waren. Aber da ziehen wir auch die Konsequenzen. Weil es passt oft auch zusammen technisch und Sympathie. Aber was nicht uns anbelangt, sondern wirklich das Team anbelangt. Wenn wer einfach ins Team passt und das einfach zeigt, dann ist das Technische nicht so im Vordergrund, weil durch Aus- und Weiterbildung und Erfahrung funktioniert das ganz gut, solange der noch nicht top qualifiziert ist für den einen Aufgabenbereich zu finden.“ (139)

MitarbeiterInnengespräch

Im Kern der weiteren Betreuung steht das MitarbeiterInnengespräch, das einmal jährlich stattfindet. Anfangs von den MitarbeiterInnen aufgrund der durchgehenden Beziehungsnähe zur Geschäftsführung noch nicht ganz ernst genommen - *„Was wollt denn ihr, wir sehen uns jeden*

Tag und sitzen nebeneinander, was ist das für ein MitarbeiterInnen-Gespräch?" (67) - wird mittlerweile aktiv von MitarbeiterInnen nach dem Angebot gefragt. Daran zeigt sich, dass auch bei Kleinunternehmen trotz einer allgemeinen Nähe, eine formalisiertere Zugangsweise bzw. die Schaffung klar abgegrenzter und zielgerichteter Gesprächssituationen sehr sinnvoll sein kann. Im MitarbeiterInnen Gespräch findet eine gemeinsame Beurteilung statt:

„Mitarbeiterbeurteilung machen wir innerhalb des Mitarbeitergespräches, wo sie sich selbst beurteilen müssen und wir das gemeinsam dann noch besprechen. Ja, weil das einfach gut angekommen ist, dass man sich selbst einmal einschätzt und es dann bespricht, meistens sind sie eh strenger als wir.“ (61)

Weiters werden Zielvereinbarungen getroffen, die individuelle Laufbahnplanung wird besprochen und die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden festgelegt.

Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildung (v.a. im Bereich von Microsoft Zertifikaten) ist dabei ein zentrales Element des PE-Konzepts.

„Was wir machen, und was glaube ich relativ untypisch ist für kleine Unternehmen, ist, dass wir wirklich ziemlich viel dokumentieren, v.a. im Aus- und Weiterbildungsbereich. Da ist uns wichtig, dass wir nicht einfach irgendwohin qualifizieren, sondern wir wirklich pro Mitarbeiter wissen, was wird er machen, wo sieht er sich im Unternehmen, wo können wir das Wissen einsetzen, bzw. wie viel kostet uns der ganze Spaß. Und hat das auch wirklich was gebracht. Da achte ich schon, dass es nicht überdokumentiert wird, aber so dokumentiert, dass wir mit den Daten auch was anfangen können bzw. auch im Team kommunizieren: ‚He, wir sind bereit euch weiterzubilden, aber wohin, müssen wir gemeinsam entscheiden bzw. es muss auch was bringen‘.“ (26)

Bildungszertifizierung

➤ Nach eigenen Angaben gibt das Unternehmen pro MitarbeiterInnen im Jahr zwischen € 5.500 und € 11.500 für Weiterbildungen aus. Die hohe Qualität der Weiterbildung wird dem Unternehmen auch durch das Bildungszertifikat des Fachverbands Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT), der WKO und der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) bescheinigt.

➤ Dazu musste das Unternehmen einen umfangreichen Zertifizierungsprozess durchlaufen, der mit einem ausführlichen Audit durch eine Expertenkommission verbunden war. Die folgenden Kriterien konnten anhand der guten Dokumentation geprüft und als erfüllt betrachtet werden: Wissensstand der Mitarbeiter, Sicherung von Regelmäßigkeit, Bedarfsorientierung und Qualität der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und MitarbeiterInnen-Feedback zu den Bildungsbausteinen.

➤ Die Weiterbildung wird von externen TrainerInnen durchgeführt, die allerdings „ins Team geholt“ werden und dem Unternehmen als langfristige Kooperationspartner zu Verfügung stehen:

„Die Ausbildung wird von externen Anbietern durchgeführt, wobei wir uns mittlerweile sehr oft einen externen Trainer in unser Team holen. D.h. wir haben schon Kooperationspartner, weil in unserem Bereich, wir sind so platziert, dass wir keine bzw. selten 0815 Seminare brauchen. Die gelten für uns nicht, weil wir schon sehr sehr tief im technischen Bereich stecken. Daher geht es eher mehr um Spezialschulungen und da haben wir einfach Kooperationspartner. Das ist dann auch individueller und geht mehr auf die Probleme ein. Andererseits ist es so, dass wenn jemand etwas gemacht hat, er das intern dann auch weitergibt. Also wir haben auch ein Intranet, angefangen über eine Linksammlung bis über technische Ankündigungen posten usw. Und natürlich auch - was jetzt durch Zeitmangel weniger geworden ist - interne Schulungen. Das werden wir wieder forcieren und haben wir relativ oft und lange Zeit gehabt.“ (34)

Kommunikationsplattformen

Einen weiteren wichtigen Bereich könnte man mit dem Begriff Kommunikation beschreiben. Hier sind die 2 mal im Jahr stattfindenden *Strategieworkshops* zu nennen, an denen das gesamte Team teilnimmt und dadurch in die strategisch wirtschaftliche Planung einbezogen ist. Eine durchgehende Abstimmung des Teams wird durch *Statusbesprechungen* erreicht, die ein bis zweimal im Monat, ebenfalls mit dem gesamten Team stattfinden. Neu ist ein einmal im Monat stattfindender *Arbeitskreis* für Personalentwicklung, an dem jeweils 2-3 Personen teilnehmen, um Vorgehensweisen in diesem Bereich zu besprechen. Neben dieser strategischen Ebene werden auch im sozialen Bereich Fixpunkte, sogenannte „*social events*“, gesetzt, wie z.B. das MP2 Sommerfest, der MP2 Weihnachtspunsch, gemeinsame Mittagessen, private Treffen, etc.

Besondere soziale Maßnahmen

Einen weiteren, sehr flexibel und individuell gehandhabten Bereich bilden „soziale Maßnahmen“, die auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse gerichtet sind. Das PE Konzept berücksichtigt hier explizit die Prinzipien des job enlargement und job enrichment.

„Bei uns sind die Schlagwörter job enlargement und job enrichment wichtig, d.h. dass man Verantwortung weitergibt und dass man nicht nur einzelne Tätigkeiten macht, sondern wirklich vor- und nachgelagerte. Was der Prozess dann mit sich bringt. Ich glaub das ist in einem kleinen Team eh selbstverständlich, trotzdem schauen wir schon, dass wir das immer optimieren.“ (61)

Hinzu kommen Maßnahmen im Bereich Work-Life-Balance bzw. Familie und Beruf, die auf individuellen Vereinbarungen beruhen (z.B. besondere Arbeitseinteilung, Teilzeit, Heimarbeit, etc.) und von einer offenen und verständnisvollen Unternehmenskultur getragen sind:

„Genau, sei es Arbeitszeitmodelle, oder eine Kollegin, die hat ihre Tochter öfters ins Büro mitgenommen, weil Kindergarten frei war. Also solche Dinge lassen wir zu. Ich hab selbst eine Tochter und sie ist auch irgendwie im Büro zuhause bei uns.“ (95)

Diese Offenheit zeigt sich u.a. auch daran, dass das Unternehmen Initiativen wie den „Girl's day“, die jungen Mädchen und Frauen den Einstieg in technische Berufe erleichtern sollen.

Spezifische Auswirkungen

Die wichtigste Auswirkung besteht neben der gut institutionalisierten und aufbauenden Betreuung des Personal für Gerlinde Pascher auch in der generellen Aufwertung des Personalsbereich, die dadurch stattfindet:

„Ich glaube, dass es vor allem in einem kleinen Team ein Bewusstsein schafft, dass man wirklich auf Qualität schaut und dass auch die Wichtigkeit erkannt wird von den Leuten, dass Aus- und Weiterbildung wichtig ist und dass nicht immer nur das Technische im Vordergrund steht. Ich kenne sehr wenige andere EDV Unternehmen, aber bei uns steht die Technik so im Vordergrund, dass eigentlich die Organisation schon im Hintergrund steht und durch solche Dinge wird das dann schon gestärkt und auch das Bewusstsein.“ (54)

Weiterführende Informationen:

www.MP2.at

Neue Wege in der MitarbeiterInnenausbildung

Die Unternehmen in dieser Kategorie sind durch besondere Konzepte in der MitarbeiterInnenausbildung verbunden.

- Bei **E+E** wird ein Weiterbildungsprogramm für MitarbeiterInnen in der Produktion umgesetzt, das diesen den Einstieg ins Lernen erleichtern soll.
- **Norske Skog** zeichnet sich durch ein ganzheitlich ausgerichtetes Lehrlingsprogramm aus, in dem auf die Aspekte Betreuung, Gesundheit und Sicherheit besonders Wert gelegt wird.
- **Umdasch** führt in seinem „Infocenter“ verschiedene stakeholder Gruppen und Weiterbildungsmöglichkeiten zusammen.
- Die **SPAR Akademie** stellt als staatlich anerkannte Berufsschule eines Unternehmens einen Sonderfall dar und ist maßgeblich an der Umsetzung eines Ausbildungsprogramms für Jugendliche mit sozialen und psychischen Beeinträchtigungen beteiligt.

E+E

E+E	Produktion/Entwicklung: Messgeräte
Standort	Engerwitzdorf (OÖ)
Unternehmensgröße	Mittel
MitarbeiterInnen	300
Konzernunternehmen	Ja
Projekt	WAGE, QualiTech
INNOVATION	Vorausschauendes Management von Alterungsprozessen
Kategorie	Neue Wege in der MitarbeiterInnenausbildung
Zielgruppe	Alle (älter werdenden) MitarbeiterInnen, SchichtarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Maßnahmen für ältere und älter werdende MitarbeiterInnen, Weiterbildung für SchichtarbeiterInnen, MitarbeiterInnenpartizipation
Kooperationen	Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, Firma Technosert

Unternehmensprofil

Die E +E Elektronik GmbH in Engerwitzdorf (Nähe Linz) ist ein Elektronikunternehmen, das u.a. Sensoren zur Messung von relativer Luftfeuchte, -geschwindigkeit und -temperatur z.B. für die Automobilindustrie entwickelt und produziert. Das Unternehmen wurde 1979 durch die VoestAlpine gegründet und 1994 von der Dr. Johannes Heidenhain GmbH übernommen. E+E hat ca. 300 MitarbeiterInnen.

Wir sprachen mit Frau Alexandra Riegler, zuständig für Personalleitung bei E+E.

Sozial innovative Aspekte

Obwohl die Belegschaft noch relativ jung ist (35-40 Jahre) werden bei E+E jetzt schon Maßnahmen in Bezug auf ältere und älter werdende MitarbeiterInnen in den Bereichen Gesundheit, Qualifikation und Motivation gesetzt. Der Impuls dafür ist zwar deutlich von außen gekommen, wurde aber vom Unternehmen schnell im Rahmen von zwei konkreten Programmen aufgenommen. Das Programm WAGE (Winning Age Getting Future), das von Wirtschafts- und Arbeiterkammer betreut wird und das Qualifizierungsprogramm Qualitech, das gemeinsam mit der Firma Technosert durchgeführt wird, sind beides überzeugende Beispiele für eine aktive Auseinandersetzung mit dem Aspekt des Älterwerdens im Unternehmen. Ein Charakteristikum des Unternehmens, das eine sehr niedrige Fluktuationsrate hat, ist außerdem die starke Orientierung an dem bereits im Unternehmen vorhandenem MitarbeiterInnenpotenzial, wenn es um die Besetzung von neuen/freigewordenen Stellen geht. Beide Programme sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Ausgangssituation

Der Großteil der derzeit bei E+E Beschäftigten ist jetzt zwischen 35 und 45 Jahre alt, eine Gruppe, die Frau Rieger als „älter werdende“ MitarbeiterInnen definiert. In 2010 werden laut einer im Rahmen von WAGE durchgeführten Analyse aber schon 102 MitarbeiterInnen über 40 Jahre alt sein, ein Alter, ab dem man auf dem Arbeitsmarkt schon als „alt“ bezeichnet werde.

„Also ich glaube, dass da keiner wegschauen kann. Wenn man sich die demographische Entwicklung anschaut - und von dem kommt ja alles - und wir dann sagen: ‚Wir sind ja eh noch jung‘, dann werden wir in zehn Jahren dasitzen und nichts gemacht haben. Dann sind die Mitarbeiter entweder ausgelaugt oder nicht entsprechend qualifiziert für die Zukunft und auch nicht gesund. Oder sind vielleicht auch keine da, weil sie eben alle alt geworden sind bzw. mit einem Schub in Pension gegangen sind.“ (134)

Diese Sensibilisierung durch Initiativen von Arbeiter- und Wirtschaftskammer für das Thema älter werdende MitarbeiterInnen stellte für das Unternehmen den wichtigsten Ausgangspunkt für die Teilnahme an speziellen Programmen dar. Hinzu kam der ohnehin relativ starke Fokus auf den MitarbeiterInnenbereich. Da das Unternehmen ein hochspezialisiertes Produkt erzeugt sind lange Einschulungszeiten und hohe Erfahrung eine Voraussetzung für den produktiven Einsatz von MitarbeiterInnen. Für das Unternehmen ist es deshalb generell wichtig fachlich aufgebaute MitarbeiterInnen auch zu halten. Ein zweiter Punkt liegt in der Wertschätzung des Potenzials älterer MitarbeiterInnen, an denen Frau Rieger die Erfahrung und Ruhe und die höhere soziale Kompetenz in Konfliktsituationen schätzt. Gleichzeitig versucht das Unternehmen auch einem Nachlassen der Lernbemühungen von älteren MitarbeiterInnen entgegenzuwirken.

Ein konkreter Anlass in das Ausbildungsprogramm Qualitech einzusteigen war hingegen das rege Interesse an Fortbildung bei den MitarbeiterInnen im Produktionsbereich, auch hier wollte das Unternehmen Aufstiegsmöglichkeiten anbieten.

Das Programm WAGE stellte einen allgemeinen Einstieg in die Thematik des Älterwerdens im Unternehmen dar mit besonderem Fokus auf den Ausbildungsbereich.

Qualitech baute in gewisser Weise auf WAGE auf, indem eine Neuausrichtung der eingeführten Ausbildungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen durchgeführt wurde, mit dem speziellen Ziel insbesondere MitarbeiterInnen in der Produktion, die normale Lerntätigkeit nicht mehr gewohnt waren, wieder in das Lernen einzuführen und ihnen anschließend eine Fachausbildung zu ermöglichen.

WAGE

Ziele

Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung von älter werdenden und älteren MitarbeiterInnen

Maßnahmen (Ergebnisse des Projekts)

- Planung einer internen Bildungsakademie bzw. eines firmeneigenen Ausbildungscurriculums, bei der TrainerInnen ins Haus geholt werden
- Maßnahmen zur Verbesserung des wirtschaftlichen Grundverständnisses (Seminar, Artikel in Mitarbeiterzeitung)
- Erhöhung der „Durchlässigkeit“ (Kommunikation, fachlicher Austausch) zwischen den Unternehmensbereichen „Elemente“ und „Sensoren“ durch interne Führungen und eine gemeinsame Kantine
- Etablierung einer „Feierkultur“ bei Erfolgen
- Neuer Schwerpunkt bei Fördergesprächen auf die „Lebensphase Alter“
- Bevorzugung älterer SchichtmitarbeiterInnen bei internen Besetzungen
- Seminare zur Schärfung des wirtschaftlichen Grundverständnisses und eine veränderte Darstellung von Unternehmensergebnissen, damit ArbeiterInnen z.B. Vorträge zur Unternehmensentwicklung auch nachvollziehen können

Umsetzung

➤ WAGE fand bei E+E von März bis November 2006 statt. Nach einem Auftragsgespräch wurde eine Altersanalyse der Belegschaft durchgeführt und anhand der Ergebnisse mögliche Handlungsfelder identifiziert. Als Fokus wurde Qualifikation und Motivation festgelegt.

➤ Es wurden Projekt- und Steuergruppen gegründet. Erstere bestand aus zehn MitarbeiterInnen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Es wurde besonders auf eine hierarchisch ausgeglichene Zusammensetzung der Projektgruppe geachtet mit der schließlich sehr positive Erfahrungen in der Kommunikation gemacht wurden:

„... (M)an hat gemerkt, dass bei uns der Bereichsleiter mit dem direkten Mitarbeiter diskutiert. Und da ist keine Schwelle da, dass der sich nicht traut, weil der ist der Bereichsleiter und der sagt nichts zu dem, weil der ist der Arbeiter. Das war sehr konstruktiv und hat uns sehr gut gefallen.“

➤ Die Aufgabe der Projektgruppe bestand im kreativen Erarbeiten von Lösungsansätzen und Maßnahmenvorschlägen, die der Steuergruppe (Geschäftsführer, Frau Rieger, der Arbeiter- und der Angestelltenbetriebsrat) vorgelegt und von dieser auf Umsetzbarkeit überprüft wurden.

➤ Der Prozess wurde von jeweils einem Vertreter der Wirtschafts- und der Arbeiterkammer begleitet, die auch für die Organisation und die Koordination der Projekts verantwortlich waren.

➤ Aus den Bemühungen betreffend interner Schulungen für SchichtarbeiterInnen ist die Entscheidung für QualiTech hervor gegangen. Bei WAGE, so Frau Rieger, seien vor allem Ideen gebündelt worden, die schon vor dem Projekt diskutiert worden seien.

QualiTech

Ziel: Wiedereinführung von MitarbeiterInnen der Produktion in ein Lernsetting und in Anschluss daran Ermöglichung einer Fachausbildung

Beschreibung und Umsetzung

➤ Das Konzept besteht darin, ein Semester lang Grundwissen aufzufrischen in Mathematik, Physik, Englisch und Deutsch mit dem Ziel, sich wieder an das in der Schule übliche Zuhören und Lernen zu gewöhnen. Diese Aufbaukurse werden von pensionierten und aktiven Polytechnikum-LehrerInnen gehalten. Die eigentliche FacharbeiterInnenausbildung beginnt erst danach und dauert 4 Semester. Jeden Monat haben die TeilnehmerInnen einen Coaching Termin bei Frau Riegler.

➤ Die Ausbildung findet in der Firma Technosert statt, der Aufbaukurs startete im Wintersemester 2007/8. Die Fachausbildung wird dann am WIFI durchgeführt.

➤ Die Kosten dafür werden teilweise vom AMS OÖ und dem Europäischen Sozialfonds (esf) gedeckt, wobei die Förderung meist zwei Drittel (wiedereinsteigende Frauen und Männer über 45), bei Frauen über 45 Jahre drei Viertel der Kurskosten beträgt. Bei E+E fallen zwei TeilnehmerInnen in das Förderprogramm. Zwei weitere werden durch das Unternehmen finanziert. Die Kurse finden während der Arbeitszeit statt (8 Stunden jeden Freitag).

Sollten die teilnehmenden MitarbeiterInnen innerhalb von drei Jahren nach Beendigung der Ausbildung (2010 beim ersten Durchgang) das Unternehmen verlassen (eigene Kündigung oder berechnigte Entlassung), sind sie dazu verpflichtet Kurskosten anteilmäßig zurück zu zahlen, bis zum dreifachen monatlichen Nettoverdienst. Laut Frau Rieger gelte dies aber nur im Falle einer Kündigung.

➤ Die AbsolventInnen werden dann in der Produktion als FertigungstechnikerIn oder FacharbeiterIn weiter beschäftigt.

Auswahl und Motive der TeilnehmerInnen

➤ *Auswahl:* Zur Zeit nehmen vier SchichtarbeiterInnen aus der Frühschicht teil. Die Auswahl sei laut Frau Rieger sehr schwierig gewesen. In einem ersten Schritt wurden Prüfungen über Allgemeinbildungsthemen gemacht. Danach fand ein Interview mit dem Produktionsleiter statt. Dieses Vorgehen sollte auch das Durchhaltevermögen der potentiellen TeilnehmerInnen auf die Probe stellen bzw. ob das Interesse vielleicht nur ein „Strohfeuer“ sei (82). Der dritte Schritt war ein Aufsatz und ein paar Mathematik- und Physikaufgaben. Zwei BewerberInnen, denen nach den Tests abgesagt werden musste, wurden auf nächstes Jahr vertröstet, da geplant ist dann einen neuen Kurs zu starten. Das sei auch davon abhängig, welche Erfahrungen die TeilnehmerInnen machen werden

➤ *Motive:* Die Motive der Teilnehmenden waren nach Frau Rieger sehr unterschiedlich und erklären sich aus dem sozialen und biographischen Hintergrund der MitarbeiterInnen. Interessant erscheint die Bandbreite des biographischen Hintergrunds auch in Hinblick auf die Offenheit, die das Unternehmen seinen MitarbeiterInnen entgegenbringt: Unter den ausgewählten MitarbeiterInnen findet sich so z.B. auch ein ehemaliger chilenischer Universitätsprofessor, dessen Titel in Österreich nicht anerkannt wird, der sich aber für den Elektronikbereich interessiert, ebenso wie eine zweite Mitarbeiterin nicht-österreichischer Herkunft ohne vorherige Ausbildung. Generell handelt es sich um „älter werdende“ MitarbeiterInnen, die dennoch zum Umlernen bereit sind, einen qualifizierteren Job wollen und nach neuen Herausforderungen im Unternehmen suchen.

Herausforderungen und Potentiale altersbezogener Projekte

Die Formulierung der Fragen im Förderungs- und Entwicklungsgespräch sei eine besonders „heikle“ Herausforderung gewesen, bei der Frau Rieger auch durch die Arbeiterkammer unterstützt worden sei.

„Weil ich kann nicht sagen: ‚Sie sind jetzt über 45, sind Sie den Anforderungen noch gewachsen?‘ und er sagt ‚Nojo‘ (Lachen). Da habe ich mit der Arbeiterkammer ein bisschen zusammen geschaut, dass man die Fragen so formuliert, dass man sich nicht alt fühlt aber man trotzdem die Antwort bekommt, die da passt. Ganz sensibel muss man da vorgehen. Besonders bei Frauen.“ (60)

Auch beim nächsten Projekt für 50+ MitarbeiterInnen wird diese Sensibilität ein Thema sein. Zu Seminaren, die als „50+“ vermarktet werden, melde sich nach Frau Rieger niemand freiwillig an, denn damit würde assoziiert, dass man „automatisch“ alt sei, wenn man an so einem Seminar teilnehme. Die Art der Formulierung der Fragen sei auch bei diesem Fragebogen sehr wichtig. Außerdem sei es zur Zeit auch „nicht so lustig“ der/die Ältere bei E+E zu sein, da die Belegschaft doch noch relativ jung sei. (152)

Allgemeine Auswirkungen

➤ Motivation, Arbeitsklima, Mitbestimmung und zukünftig gut ausgebildete und bewährte MitarbeiterInnen.

Weiterführende Informationen

www.epluse.com

Norske Skog Bruck

Norske Skog Bruck	Produktion: Papierherstellung
Standort	Bruck/Mur
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen (Konzern)	500 (9000)
Konzernunternehmen	Ja (Norske Skog, Hauptsitz in Norwegen)
Projekt	Strukturierte Lehrlingsausbildung
INNOVATION	Ganzheitliche Bildung für Lehrlinge
Kategorie	Neue Wege in der MitarbeiterInnenausbildung
Zielgruppe	Lehrlinge
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Intensive Betreuung und standardisierte Beurteilung, Erhöhung des Gesundheits-/Sicherheitsbewusstseins
Andere Aktivitäten	Nachhaltigkeit, Sicherheit und Gesundheit
Kooperationen	Schulen, Universität, FH; mit Sappi Gratkorn Ausbildungsverbund

Unternehmensprofil

Norske Skog Bruck ist eine Papierfabrik in Bruck/Mur, in der schon seit 1881 Papier produziert wird und die 1996 Teil des norwegischen Papierkonzerns Norske Skog wurde. Das Werk stellt Zeitungsdrukpapier und gestrichenes Magazinpapier her. Das Zeitungsdrukpapier wird zu 85% aus Altpapier, das ebenfalls in der Fabrik recycelt wird, erzeugt. Zur Zeit sind bei Norske Skog Bruck ca. 500 MitarbeiterInnen beschäftigt, der Konzern umfasst 9000 Beschäftigte.

Die Schwerpunkte bei mitarbeiterbezogenen Projekten liegen bei Norske Skog auf dem Sicherheits- und Gesundheitsbereich und der Lehrlingsausbildung. Auch ein Kommunikationsprojekt wurde 2005 in der Firma durchgeführt. Die Nachhaltigkeitsbestrebungen, die auch intensiv kommuniziert werden (z.B. durch den Nachhaltigkeitsbericht 2005), umfassen für Norske Skog soziale, ökologische und ökonomische Belange. Vor allem im ökologischen Bereich werden einige Anstrengungen unternommen, auf die hier aber nur am Rande eingegangen werden kann.

Wir sprachen mit Herrn Gert Pflieger (Leiter der Kommunikationsabteilung, Umwelt und Qualitätsmanagement), Frau Christina Chromecki (Assistenz der Personalleitung, Lehrlingsausbildung) und Herrn Gerhard Vorcnik (Techniker und verantwortlich für IT, SAP, Budget und Lehrlingsausbildung).

Sozial innovative Aspekte

In unserem Interview haben wir uns v.a. auf das Lehrlingsprogramm des Unternehmens bezogen, das sich durch einen ganzheitlichen Ansatz auszeichnet, im Sinne einer umfassenden Betreuung der Lehrlinge, sowie den Einbezug der allgemeinen Aspekte Sicherheit und Gesundheit, die im Konzern große Bedeutung haben.

Lehrlingsausbildungsprogramm

Ausgangssituation

Die Bemühungen um die Ausbildung der jungen Beschäftigten liege unter anderem am veränderten Bewusstsein darüber, dass von diesen in Anbetracht der zunehmenden Pensionierungen die Zukunft des Unternehmens abhängt. Die zu erwartende Pensionierungswelle lässt sich dadurch erklären, dass mit einer neuen 1989 in Betrieb genommenen Maschine 200 Beschäftigte mit aufgenommen wurden, die in wenigen Jahren etwa gleichzeitig im Pensionsalter sein werden. Eine abgeschlossene Ausbildung zum Facharbeiter dauert mit Bundeswehr oder Zivildienst ungefähr fünf Jahre. Um 2010 herum müsse das Unternehmen nach Herrn Vorcnik „anfangen vorzudenken“ (24). Die Lehrlingsausbildung werde daher jetzt massiv forciert.

Die Ausbildung im Betrieb ist außerdem Voraussetzung um bei Norske Skog Facharbeiter sein zu können, von außerhalb seien solche speziellen Fachkräfte nicht rekrutierbar.

Eine andere Problemstellung ist die demographische Entwicklung, also die Abwanderung, vor allem in der Mur-Mürz-Region. Es sei daher für Norske Skog Bruck wichtig „erkennbar“ zu sein und sich als guter Arbeitgeber zu positionieren. (9)

Die größten Konkurrenten im Anwerben von Jugendlichen seien die Schulen, ein Trend, der sich in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten verstärkt habe. Das führt auch dazu, dass in die Lehrlinge mehr investiert werden müsse, da die besseren SchülerInnen meist eine weiterführende Schullaufbahn einschlagen würden.

Norske Skog Bruck unternimmt vor diesem Hintergrund auch einige Anstrengungen in Kooperationen mit Schulen, Werksführungen und Imagebildung.

Ziele

- Rechtzeitiger Erhalt von Fachkräften
- Imagebildung in Region, Politik und Schulen
- Attraktivität als Arbeitgeber, nachhaltiges Image
- Verankerung von Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein in der Ausbildung

Beschreibung des Projekts

➤ Das Lehrlingsausbildungsprogramm wurde 2002 gestartet und erhielt 2003 den Staatspreis für Arbeitssicherheit. Gearbeitet wurde daran seit 2000. Initiiert wurde das Programm von Herrn Hunstein, dem Personalchef. Herr Vorcnik war schon Lehrling und Werkstättenleiter bei Norske Skog Bruck und kann so eigene Erfahrungen in die Arbeit einfließen lassen.

➤ Bei Norske Skog Bruck werden acht Lehrberufe ausgebildet. Derzeit sind 29 Lehrlinge im Betrieb. Früher sei die Ausbildung in etwa so verlaufen:

„[Die] Lehrlinge [sind] einfach in verschiedenen Abteilungen eingesetzt worden, ohne irgendeine tolle Betreuung, warst du halt da, hast ein bisschen was getan, wenn du was mitbekommen hast, ist es gut, wenn nicht, auch schön, bist eh du der Lehrling, so auf die Art. Und das ist jetzt nicht mehr der Fall.“ (98)

➤ Teil der Vorbereitung des Programms war, für jeden Lehrberuf einen qualifizierte/n BetreuerIn zu finden. Die Betreuer haben die Aufgabe den Stand der Lehrlinge zu überprüfen und ihre Tätigkeiten zu koordinieren. Es sei nicht leicht gewesen, geeignete Personen zu finden, da diese schon erfahren sein sollten, die Tätigkeit neben dem normalen Job übernehmen und auch eine Art Respektperson darstellen müssen.

➤ Ein Ziel des Lehrlingsprojekts war es auch, schon in verschiedenen Bereichen vorhandene

Maßnahmen zu bündeln und in allen Bereichen anzuwenden.

➤ BewerberInnen bei Norske – oft bis zu 120 – müssen einen Test bestehen, die Besten werden zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Der persönliche Eindruck sei sehr wichtig um festzustellen, wie reif ein/e BewerberIn sei. Vor allem Teamfähigkeit sei zentral. Danach gibt es noch eine betriebsärztliche Untersuchung, da körperliche Fitness Voraussetzung für die Arbeit ist. Pro Jahr werden 6-8 Lehrlinge aufgenommen, wobei immer nur so viele Jugendliche in eine Lehre aufgenommen werden, wie im Betrieb beschäftigt werden können.

➤ In der Ausbildung gibt es theoretische und praktische Zwischenprüfungen und Gespräche, durch die die Jugendlichen immer wissen, „wie sie stehen“. Auch die soziale Kompetenz werde genau betrachtet.

„Es ist nicht so, dass er 3, 4 Jahre da ist und am Ende heißt es: Ja, Pech gehabt, du warst so schlecht, jetzt kann man dich nicht brauchen, sondern er hat Möglichkeiten und Tools in der Hand, sein ganzes Weiterkommen einfach selber in die Hand zu nehmen. Er kriegt immer Feedback, das ist schon wie ein Schulbetrieb kann man schon fast sagen und auf die Lehre abgestimmt.“ (39)

➤ Norske Skog Bruck ist in einem Ausbildungsverbund mit der Firma Sappi in Gratkorn, die eine Lehrwerkstätte und einen Laborbetrieb hat. Bei Norske Skog selbst wird in der normalen Werkstätte ausgebildet.

➤ Das Besondere am Ausbildungsprogramm sei, dass die Jugendlichen in der Ausbildung wertgeschätzt werden und dies auch nach außen tragen würden, was wiederum gut für das Image der Firma sei. Eine andere Stärke des Programms liege in seiner Strukturiertheit, die aufgrund ihrer Klarheit extern und intern gut kommuniziert werden könne.

Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen

Sicherheit und Gesundheit werden als ein zusammenhängendes Thema wahrgenommen, das in der Unternehmenskultur Priorität hat und strukturell stark verankert ist. So gibt es einen zentralen Gesundheits- und Sicherheitsausschuss (ZHSA), der verantwortlich für die Festlegung von Strategien, Zielen, Kontrollen und Lenkung der Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen ist. Er erstellt einen jährlichen Aktionsplan für Gesundheit und Sicherheit, koordiniert die entsprechenden Aktivitäten und genehmigt Sicherheitsregeln. Der Betriebsrat hat darin einen permanenten Sitz. Diese Maßnahmen sollen ca. 20% der Arbeitszeit von Führungskräften in Anspruch nehmen.

Sicherheit

➤ 2004 konnte der Betrieb zum zweiten Mal ein Jahr ohne Unfall mit Ausfallzeit verzeichnen. Während 1996 noch 44 Unfälle zu beklagen waren, so waren es 2002 nur mehr zwei. (Nachhaltigkeitsbericht S. 68)

➤ Die Anforderungen an die Arbeitssicherheit haben sich in den letzten 10 Jahren verändert. Bei Norske Skog gehe man inzwischen weg vom rein technischen Aspekt der Fehlerquellen, der mit technischen Mitteln angegangen wurde, hin zum Verhalten der ArbeiterInnen. Die meisten Unfälle geschehen heute nach Herrn Vorcnik aufgrund des menschlichen Faktors. Im technischen Bereich sei man schon sehr fortgeschritten.

➤ Das Sicherheitsthema nimmt auch in der Lehrlingsausbildung einen großen Raum ein. Die Vermittlung der sicherheitsrelevanten Themen beginnt im ersten Lehrjahr, das zweite Lehrjahr hat den Schwerpunkt Kommunikation und im dritten wird die Handhabung der

Sicherheitsinstrumente (z.B. wie Meldungen zu machen sind) vermittelt.

Die Lehrlinge bekommen mehr Sicherheitsinformationen als die schon angestellten MitarbeiterInnen, was auch daran liegt, dass junge und unerfahrene ArbeiterInnen ein größeres Unfallrisiko haben. Diese können dann aber gleichzeitig auch eine Art Vorbild für ältere MitarbeiterInnen sein, ein „Katalysator“. (54)

Gesundheit

➤ Hinter den Bemühungen in diesem Bereich stehen zwei verschiedene Motive.

Einerseits sei es nach Herrn Pflieger ein Interesse von Norske Skog Bruck, dass „der Mitarbeiter, wenn er in Pension geht, so gesund sein soll, dass er seine restlichen Jahre die er hat (...) noch sehr gut genießen kann, und nicht, dass er ausgepowert am Ende seines Berufslebens ausscheidet.“

(3) Andererseits war z.B. 2005 die krankheitsbedingte Abwesenheitsrate zum Großteil auf Unfälle im privaten Bereich zurück zu führen, was dazu führte, dass verstärktes Augenmerk auf die Erhöhung des Sicherheits- und Gesundheitsbewusstseins im Privatleben gelegt wurde.

➤ Dabei wird ein „ganzheitlicher“ Ansatz verfolgt. Damit ist gemeint, bewusstseinsbildend tätig zu sein über Veranstaltungen, aber auch über das Angebot individueller Coachings durch eine Psychologin, die während der Arbeitszeit besucht werden kann. Ziel ist die Vermittlung einer „Grundeinstellung“, zu lernen „eigenverantwortlich“ mit dem eigenen Körper umzugehen. (66)

➤ Beispiele dafür sind eine, eher auf die Lehrlinge ausgerichtete, Aktion, bei der Motorradhelme von der Firma günstiger bereitgestellt werden und kostenlose Untersuchungen bzw. Impfkationen. Außerdem gibt es ein Gesundheitsförderungsteam, die Möglichkeit von Fitness- und Muskelfunktionstests, Körperfettanalyse, Betriebssport oder Massagen.

➤ Ein konkretes Projekt in diesem Bereich war die Entwicklung sogenannter Cool Packs, Kälteakkus, die in Westen getragen werden können. Bei der Arbeit kommt es nämlich häufig zu starken kurzfristigen Hitzebelastungen, die sich auf die Dauer schädlich auf Herz- und Kreislaufsystem auswirken. Krankheiten in diesem Bereich sind Hauptursache für krankheitsbedingtes Ausscheiden. Außerdem wurden Pulsmesser und regelmäßige Pausen in klimatisierten Räumen eingeführt.

Auswirkungen

➤ Das Lehrlingsausbildungsprogramm hat durch seine Außenwirkung die Zahl der Bewerbungen auf 120 letztes Jahr verdoppelt. Auch in den Schulen ist die Firma schon bekannt.

➤ Durch das Programm habe sich auch die Wahrnehmung der Lehrlingsausbildung durch die anderen MitarbeiterInnen verändert, die früher eher „unscheinbar“ gewesen sei. (103)

Außerdem wurde genannt:

- Verbesserung in der Qualität der Ausbildung
- Bessere Kommunizierbarkeit der Aktivitäten nach außen
- Verbesserung der Arbeitssicherheit

Weiterführende Informationen

<http://www.norskeskog.com/>

<http://old.norskeskog.com/>

Umdasch

Umdasch	Maschinen- und Anlagenbau/Shopdesign
Standort	Amstetten
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen (Konzern)	2760 (6100)
Konzernunternehmen	Ja
Projekt	Infocenter
INNOVATION	Ausbildungs- und Präsentationsschnittstelle für KundInnen und MitarbeiterInnen
Kategorie	Neue Wege in der MitarbeiterInnenausbildung
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen, KundInnen
Ausrichtung	Intern und extern
Schwerpunkte	Ort für Weiterbildung/Produktausstellung, Anschaulichkeit („hands on“ Training), KundInnentraining

Unternehmensprofil

Die Umdasch AG besteht aus zwei Konzernbereichen, der DOKA Gruppe und der Umdasch Shopfitting Group. In beiden Bereichen ist die Umdasch AG international etabliert. Die DOKA Gruppe ist in der hochspezialisierten Branche der Schalungstechnik tätig und bietet hier nicht nur innovative technische Lösungen an, sondern auch ein weites Spektrum an Dienstleistungen, die den Einsatz der Schalungstechnik begleiten. Die von DOKA hergestellten Schalungen werden zur Formgebung für Ortbetonbauten eingesetzt. Die richtige Installation und Anwendung der spezialisierten Technologie durch das Baupersonal haben höchste Priorität und werden von DOKA mit betreut. Der zweite Konzernbereich, die Umdasch Shopfitting Group, ist hingegen im Bereich Ladenbau bzw. Shopdesign tätig. Obwohl auch hier Material und Funktionalität eine große Rolle spielen, steht doch der architektonische und gestalterische Aspekt im Mittelpunkt. Die Shopfitting Group konzipiert die gesamte Innenausstattung und Präsentation der Produkte für meist internationale Markenshops. Obwohl die beiden Konzernbereiche fachlich völlig getrennt sind, versucht man Synergien optimal zu nutzen. Ein Beispiel dafür ist das neu entstandene Infocenter, das die Umdasch AG in der Amstettener Zentrale als multifunktionales Gebäude eingerichtet hat.

Wir sprachen mit Herrn Kurt Huber, Human Resources Gruppenleiter.

Sozial innovative Aspekte

Das Infocenter hat als Konzept für uns sozial innovativen Charakter, da es verschiedenste Unternehmensbereiche auf produktive Art verbindet und zahlreiche Aktivitäten in einem einheitlichen Rahmen bündelt. Das Infocenter demonstriert eine Offenheit des Unternehmens gegenüber externen BesucherInnen, die so einen Einblick in das Unternehmen bekommen können, gegenüber KundInnen, die mit der Anwendung der spezialisierten Technik vertraut gemacht werden sollen, und nicht zuletzt gegenüber MitarbeiterInnen, denen hier eine Kombination aus verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten geboten wird.

Ziele

- Bündelung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten
- Verschiedene Stakeholder-Gruppen (Kunden, PartnerInnen, MitarbeiterInnen) ansprechen
- Stärkere Positionierung des Unternehmens durch Präsentation der Produkte

Infocenter

➤ Der im Jahr 2006 eröffnete Gebäudekomplex umfasst eine 2500m² große Ausstellungshalle, die den Dimensionen der DOKA-Schalungslösungen gerecht wird, sowie eine 800² große Ladenbauausstellung, die ausgewählte Shop Designs präsentiert und ein zusätzliches 500m² großes Trainingsareal. Das Infocenter ist direkt an mehrere Hauptgebäude der Amstettener Zentrale angeschlossen und von mehreren Seiten leicht begehbar. Der Innenraum der Halle, die mehrere Ebenen hat, ist so gestaltet, dass alle Bereiche – DOKA Forum, Ladenbauausstellung, Seminarräume, BesucherInnen- und MitarbeiterInnenrestaurant – zwar voneinander getrennt, aber dennoch gut einsichtig und zugänglich sind. Nicht zuletzt entsteht dadurch auch der Eindruck einer gewissen Einheitlichkeit, der durchaus intendiert ist, da das Infocenter auch die Unternehmenskultur, den „spirit“ des Unternehmens zum Ausdruck bringen soll. Gerade auch für die MitarbeiterInnen soll die internationale Arbeit des Konzerns, die Produkte, sowie die Projekte, in denen diese schließlich zum Einsatz kommen, bekannt und nachvollziehbar sein, wodurch letztlich auch Identifikationsprozesse stimuliert werden. In einem großen und für die einzelnen MitarbeiterInnen teilweise schwer überschaubaren Konzern erfüllt daher die Bündelung der Tätigkeiten im Infocenter eine wichtige Funktion.

➤ Das Infocenter stellt nicht nur eine Schnittstelle zwischen den Konzernbereichen dar (die Produkte aus beiden Bereichen werden dort präsentiert), sondern auch zwischen internem und externem Bereich, d.h. es werden KundInnen, PartnerInnen, MitarbeiterInnen und sonstige Interessierte angesprochen. Damit wird das Infocenter nicht nur ein Ort für Veranstaltungen (z.B. Führungen, Präsentationen), die an die breitere Öffentlichkeit gerichtet sind, sondern auch zu einem internationalen Kompetenzzentrum.

Vielseitige Trainingsmöglichkeiten

Die bereits lang etablierte internationale Weiterbildung, die in der Zentrale für MitarbeiterInnen der Umdasch AG durchgeführt wird, erhält durch das Infocenter ein modern ausgestattetes und multifunktionales Zentrum, in dem verschiedene Informations- und Lernmöglichkeiten miteinander vereint werden sollen:

„Wir trainieren dort auch unsere nationalen und internationalen Mitarbeiter. Wir haben eine sehr enge Verbindung zwischen Hands on Training und Classroom Training und wir wollen dieses Thema auch in Zukunft mit dem Thema E Learning ergänzen (...) Und wollen diese drei Aspekte (...) bei uns sehr stark dazu nutzen auch die Mitarbeiter sozial in unser Gefüge einzubinden. Wir stellen fest, dass Menschen oder Mitarbeiter, die hier andocken können, eine stärkere Bindung an das Unternehmen entwickeln.“ (23)

➤ Im DOKA Forum sind die DOKA-Schalungslösungen nicht nur rein statisch zu besichtigen, sondern werden auch in ihrem Aufbau und ihrer Funktionsweise präsentiert. Z.B. sind mehrere sogenannte Kletterautomaten montiert, d.h. mobile Schalungen, die sich normalerweise an Schienen entlang der Außenwand eines Gebäudes mit dem Baupersonal empor bewegen. Wie im Zitat erwähnt, kann im Infocenter ein „hands on“-Training realisiert werden, d.h.

Schalungslösungen werden nicht nur „in Aktion“ beobachtet, sondern auch gemeinsam mit den TrainingsteilnehmerInnen aufgebaut und bedient.

➤ Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Umdasch auch intensive Kundentrainings anbietet. Das Infocenter ist damit Anlaufstelle für internationale Partner, die mit Innovationen in der Schalungstechnik und ihrer Anwendung vertraut gemacht werden sollen. Dies umfasst TechnikerInnen, AnwenderInnen auf der Baustelle bis zu Führungskräften:

„Die renommiertesten Bauunternehmungen, die es weltweit gibt, kaufen bei uns Schalungssysteme, mitunter auch mit der Dienstleistung diese Schalungssysteme zu kombinieren, d.h. wir bieten auch an die Firmen in der Arbeit zu unterstützen bei der Frage: Wie stelle ich die Produkte zusammen zu einem Bauwerk und befülle die Schalung mit Beton in so schneller oder wirtschaftlicher Art und Weise wie es eben geht? Das heißt (...) wir laden sie ein und zeigen ihnen wie einfach es ist unsere Schalungssysteme handzuhaben. Das nennen wir Kundentraining. Da gibts ein ganz klares Prozedere, interne Trainer, die letztendlich alljährlich upgedatet werden, nicht nur von der Produktseite, sondern auch in Bezug auf: Wie trete ich vor Menschen auf, wie trainiere ich, wie gehe ich mit Kunden um?“ (27)

Weiterbildung

Da die international ausgerichtete Weiterbildung – ob nun von MitarbeiterInnen oder KundInnen – einen zentralen Aspekt des Infocenters darstellt, muss auch noch kurz auf das umfassende und zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebot des Unternehmens eingegangen werden.

Besonders herauszuheben sind das Trainee-Programm, das der gezielten Vorbereitung des internen Führungskräftenachwuchses dient und Workshops, Potenzialanalysen, Coachings, Praxis- und Lernprojekte sowie einem mehrmonatigen Auslandsaufenthalt umfasst; das Programm zur Führungskräfteentwicklung, sowie die Fachexpertenausbildung (DOKA-Techniker). Darüber hinaus versucht das Unternehmen seinen MitarbeiterInnen Aufenthalte im Ausland im Rahmen von Projekten zu ermöglichen. Die Weiterbildung ist daher international ausgelegt und versucht die verschiedenen Ressourcen und internen Netzwerke des Konzerns zu nutzen. Diese Internationalität prägt wie oben bereits beschrieben auch das Infocenter, das als Anlaufstelle für ausländische MitarbeiterInnen ebenso wie KundInnen fungiert.

Aspekte der Umsetzung

➤ Einen wesentlichen Aspekt bei der Realisierung des Infocenters, eine Investition, die sich nicht unmittelbar hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen bemessen lässt, sondern eher langfristige Vorteile bringt, stellt für Herrn Huber die klare Eigentümerstruktur des Unternehmens dar, das nach wie vor im Besitz der Familie Umdasch ist:

„Ein großer Vorteil sind schnelle Entscheidungen, es wird nicht kurzfristig sondern langfristig gedacht, wie es in Familienunternehmen üblich ist. Also in diesem Sektor sind wir immer noch familiär geprägt, obwohl wir mittlerweile ein managementgeführtes Unternehmen sind.“ (5)

➤ Die konkrete Umsetzung des Projekts wurde relativ lange und gründlich diskutiert, da die bestehenden Weiterbildungsstrukturen optimal integriert werden sollten bzw. auch die unterschiedlichen Funktionen des Infocenters geklärt werden mussten (z.B. die Einbeziehung eines MitarbeiterInnenrestaurants). Die Realisierung zeigt aber, dass der Bau des Infocenters einem klaren Konzept gefolgt ist, das vor allem die Schnittstellenfunktion betont.

Spezifische Auswirkungen

Neben den oben angeführten Synergieeffekten, die durch das Infocenter erreicht werden, sind noch andere spezifische Auswirkungen festzustellen:

- Zu diesen zählen nach Herrn Huber die verkürzten Transferzeiten, die aufgrund des großen Firmenareals bei Weiterbildungen oft angefallen sind. Durch die zentrale Lage des Infocenters, die Bündelung von Trainings und die gute Zugänglichkeit sind hier starke Verbesserungen erzielt worden.
- Das Infocenter wird von Herrn Huber auch als sozialer Ort beschrieben, der das Zusammentreffen von MitarbeiterInnen ermöglicht, die sonst kaum Kontakt miteinander hätten bzw. auch die Begegnung von Beschäftigten, BesucherInnen und KundInnen.
- Bei einem Tag der Offenen Tür empfing Umdasch unlängst 12.000 BesucherInnen, die u.a. das neu geschaffene Infocenter besichtigen wollten. Daher ist das Infocenter auch in Bezug auf die Außenwirkung des Unternehmens von Bedeutung. Nicht nur die Teilnahme an internationalen Bauprojekten, sondern auch die Zusammenarbeit mit internationalen Markenfirmen kann so präsentiert werden
- Weitere Auswirkungen liegen in der positiven öffentlichen Resonanz, die für Herrn Huber darauf beruht, dass Investitionen dieser Art eine Besonderheit darstellen und ein längerfristiges regionales Engagement des Unternehmens dokumentieren:

„Die Reaktionen waren durchwegs sehr positiv, man spricht hier im speziellen sehr positiv über unsere Entwicklung. Hier in Österreich zu investieren, ist ja keine Selbstverständlichkeit. Und in Ausbildung zu investieren ist auch keine Selbstverständlichkeit. Im Infocenter Wissen zu verteilen, Menschen zusammen zu bringen. Dinge fließen zu lassen, die man nicht unbedingt morgen monetär bewerten kann, aber trotzdem erfolgreich zu sein. Das ist also vom Ansatz her schon was ganz anderes. Hier wurde eine Gebäudekomplex errichtet, der uns in unserem Erfolg unterstützt.“ (71)

Weiterführende Informationen

www.umdach.com

SPAR

SPAR Österreich	Handel: Lebensmittel
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen (Konzern)	34 000 (60 000)
Konzernunternehmen	Ja
Projekt	Jobfabrik (Beschäftigungsprojekt der Volkshilfe)
INNOVATION	Berufsqualifizierung für psychisch beeinträchtigte Jugendliche
Kategorie	Neue Wege in der MitarbeiterInnenausbildung
Zielgruppe	Psychisch/sozial beeinträchtigte Jugendliche
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Spezielle Schulungsmethoden, intensive Betreuung, sorgfältige Auswahl der Filialen, volle Integration in Filiale und teilweise in Akademie
Andere Aktivitäten	SPAR Akademie
Kooperationen	Volkshilfe Jobfabrik (Vermittlung und Integrationsbetreuerin)

Unternehmensprofil

SPAR Österreich ist eines der größten Handelsunternehmen Österreichs. Den Kernbereich der Unternehmenstätigkeit stellt der Handel mit Lebensmitteln und Nicht-Lebensmittel des täglichen Bedarfs dar. Die Eigentümer der SPAR Warenhandels AG²⁸ sind zu einem großen Teil noch jene Familien durch die das Unternehmen 1970 gegründet wurde. Über Tochtergesellschaften werden auch andere Geschäftsfelder wie z.B. Sportartikelfachhandel abgedeckt (Hervis). Ein wichtiges Charakteristikum der Unternehmensstruktur ist die „duale Marktbearbeitung“. Etwa die Hälfte der über 1400 Filialen wird von selbstständigen SPAR-Kaufleuten geführt, mit denen SPAR als Großhändler kooperiert. Diese Kombination aus Großhandel und Einzelhandel steht auch am Beginn der Entstehung von SPAR Österreich, die der in den Niederlanden entstandenen Idee der „freien Handelskette“ also des freien Zusammenschlusses von Groß- und Einzelhändlern folgte. SPAR ist der größte private Arbeitgeber in Österreich mit ca. 34.000 MitarbeiterInnen mit einer hohen Frauenquote von 70%. Ebenso der größte Lehrlingsausbilder mit 2700 Lehrlingen, d.h. dass laut eigenen Aussagen des Unternehmens jeder fünfte Lehrling im Handel bei SPAR ausgebildet wird. Die im Jahr 2000 durch die Übernahme der Handelskette Meisl integrierte SPAR Akademie stellt seitdem ein Kernelement in der Lehrlingsausbildung bei SPAR dar, wobei die Strukturen trotz der Übernahme im wesentlichen beibehalten wurden.

Unser Interviewpartner war Herr Jörg Schielin, Leiter der SPAR Akademie.

Sozial innovative Aspekte

SPAR bekennt sich zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und besitzt eine eigene CSR Leitlinie, die die Bereiche Wirtschaft, Soziales und Ökologie umfasst. Vor diesem Hintergrund ist u.a. eine Kooperation mit der österreichischen Volkshilfe im Rahmen des „Jobfabrik“-Projektes umgesetzt worden, das sich an Jugendliche mit psychischen Beeinträchtigungen wendet. SPAR bezieht diese Jugendlichen in das Lehrlingsprogramm ein und

²⁸ Die Aktien werden nicht an der Börse gehandelt. Brochüre SPAR Der Erfolg einer Idee.

schaftt gemeinsam mit der Volkshilfe die dazu notwendigen Bedingungen. Projekte dieser Art werden von mehreren Firmen durchgeführt. Der innovative Aspekt im Fall von SPAR besteht für uns hingegen in der Form der Umsetzung, die sich nicht nur durch eine strukturierte Vorgehensweise und eine gute Kooperation der Partnerorganisationen, sondern auch durch intensive interne Vermittlungsleistungen und persönlich eingebrachtes Engagement auszeichnet. Ermöglicht wird dieser Zugang nicht zuletzt durch die Institutionen der SPAR Akademie.

Die SPAR-Akademie

Die Umsetzung des Projekts bei SPAR ist eng mit der SPAR Akademie und ihrem seit mittlerweile 44 Jahren in dieser Position tätigen Leiter Jörg Schielin, der das Projekt gemeinsam mit der Volkshilfe plante und für die Durchführung bei SPAR verantwortlich war, verbunden. Bei der SPAR Akademie handelt es sich um die weltweit einzige staatlich anerkannte Berufsschule, die von einem Handelsunternehmen betrieben wird. Der Grundstein für diese Ausbildungsinnovation wurde bereits 1906 durch Karl Meinl gelegt, der bei der Gründung der Akademie das Öffentlichkeitsrecht beantragte. Die damals getroffenen Zielsetzungen haben nach Herrn Schielin bis heute Gültigkeit:

„Eine wesentlich erhöhte Allgemeinbildung, als das damals üblich war, eine vermehrte Fachausbildung - ich drück das jetzt mit unseren Begriffen auf - und das gepaart mit Charakterbildung. Heute würde man das böse Wort Erziehung dazu sagen. Insgesamt ist es das, was man heute unter dem Modebegriff ganzheitliche nachhaltige Bildung versteht. Da hat er 1906 damit angefangen. Und diese drei Thesen oder Richtungen haben wir immer noch in unserem Ausbildungsprogramm.“ (25)

Die Akademie wird wie ein Wirtschaftsbetrieb geführt. Neben KR Schielin als Geschäftsführer sind ein Direktor und 17 Lehrkräfte mit pädagogisch fachlicher Ausbildung angestellt. Die SPAR Akademie ist für die gesamte Lehrlingsausbildung in Wien verantwortlich. Mittlerweile sind auch sogenannte SPAR Akademie Klassen in allen anderen Bundesländern eingeführt worden, die den dortigen Lehrlingen die gleichen Ausbildungsmöglichkeiten bieten. Derzeit sind es 14 verschiedene Lehrberufe, die erlernt werden können. Die Ausbildung legt dabei einen Schwerpunkt auf die Verbindung von Schulbildung und Praxis. Sie findet an mehreren Lernorten und auch als Anschauungsunterricht (z.B. Besuch der Parlaments im Fach politische Bildung) statt.

Das Jobfabrik-Projekt

Zielgruppe

Die Zielgruppe des Projekts sind Jugendliche mit psychischen Beeinträchtigungen (z.B. Lernschwierigkeiten), die allerdings nicht unter das Behinderteneinstellungsgesetz fallen und die Jugendlichen daher nicht die in diesem Fall gewährleisteten sozialen Absicherungen in Anspruch nehmen können. Die meisten von ihnen haben keinen Pflichtschulabschluss oder haben nur die Sonderschule besucht.

Aspekte der Umsetzung

- **Auswahl:** Die Auswahl der TeilnehmerInnen findet gemeinsam mit der Jobfabrik und im Verlauf einer Einführungsphase statt. Ein wichtiger Schritt ist dabei die richtige Auswahl der SPAR Filialen, in denen die Jugendlichen arbeiten werden.
- **Auswahl der Filialen:** Herr Schielin zeichnet die vielen Schritte nach, die einen sensiblen Umgang mit dem eigenen Personal und den Einbezug mehrerer Hierarchieebenen notwendig

machen. Dabei wird deutlich welchen internen Informations- und Motivationsaufwand ein solches Projekt darstellen kann. Wird das Projekt einmal von den Führungskräften mitgetragen, besucht Herr Schielin die Regionalgeschäftsführer, die mehrere Bundesländer betreuen. In diesem ersten Gespräch wird bereits eine Auswahl an Filialen oder eher Filialmannschaften getroffen, die in Frage kommen, wobei die persönliche Kenntnis der MarktleiterInnen und seiner/ihrer Mannschaft ausschlaggebend sind.

„Die Verantwortliche ist in jedem Fall die Marktleiterin oder der Marktleiter. Wir haben in solchen Geschäften, wo wir die Jugendlichen drinnen haben, so 35-40 Leute beschäftigt. Also das heißt, der/die ist handverlesen deswegen, weil das auch ein herzenguter Mensch sein muss, der unendlich viel Geduld hat und der auch eine Mannschaft hat, die ähnliche Voraussetzungen hat. Also die müssen nicht hektisch werden, wenn der fünf Mal so lang braucht. Die müssen den lieb haben, denjenigen, Mädli oder Bub, der dort hinkommt. Schau, und das geht und das wird und so... Weil sonst haben Sie eine Killersituationen. Der sagt dann: Moment, der kriegt das Gleiche gezahlt wie ich, aber leistet ein Viertel oder noch weniger.“ (51)

Stimmt der Regionalgeschäftsführer zu, geht es weiter zu den FilialgebietsleiterInnen, denen zehn bis zwölf Filialen unterstehen. Sind diese entsprechend für das Projekt motiviert worden, werden sie in die Jobfabrik eingeladen um die Jugendlichen kennenzulernen. Im Folgenden werden auch die LeiterInnen der einzelnen Filialen mit der Jobfabrik vertraut gemacht, die schließlich die Aufgabe haben bei einer Mitarbeiterbesprechung die Mannschaft auf das Projekt vorzubereiten. Auch innerhalb einer Filiale ist auf eine richtige Aufteilung der TeilnehmerInnen zu achten:

„Wir machen das ganz einfach, wir lassen sie Schulter an Schulter mit anderen arbeiten, sodass sie nicht allein dort sind. Das ist einer von uns. Wir tun nicht drei Buttons drauf, so: Ich bin der Hilflöse im Geschäft. Da gehört viel dazu, da gehört unheimlich viel Sensibilität und Fingerspitzengefühl dazu, da musst du ständig dahinter sein.“ (83)

Es folgt eine Probephase in der 5-6 Jugendliche in der Filiale arbeiten. Gemeinsam mit der Jobfabrik werden dann passende TeilnehmerInnen ausgesucht, die nach einem vier wöchigen Praktikum mit der eigentlichen Lehrlingsausbildung beginnen.

Maßnahmen

➤ **Die Ausbildung:** Die TeilnehmerInnen werden innerhalb eines Jahres zu qualifizierten Hilfskräften ausgebildet. In den ersten drei Monaten der Ausbildung erhalten sie eine monatliche Unterstützung durch die Volkshilfe und eine kleine zusätzliche Prämie von SPAR, die mit jedem Lehrjahr ansteigt (15, 26, 51 Euro). Ab dem vierten Monat sind sie Handelsangestellte bei SPAR und werden normal entlohnt, wobei der Lohn durch das Bundessozialamt gefördert wird. Herr Schielin sieht hier klar die Notwendigkeit einer Förderung, da sonst die Wirtschaftlichkeit nicht gegeben wäre und die Angestellten, die aufgrund ihrer Einschränkung weniger Leistung erbringen nicht gehalten werden könnten. Ziel ist allerdings eine langfristige Einstellung bei SPAR. Die Arbeitsaufgaben bestehen in meist sehr einfachen Tätigkeiten, wie z.B. Sortieren und Nachschichten, die den Fähigkeiten der Jugendlichen entsprechen.

➤ **Schulungsmethoden:** Die Schulungsmethoden werden gemeinsam mit einem Pädagogen erstellt und umgesetzt und betonen einen spielerischen Zugang zu den Arbeitsprozessen. Zum Beispiel werden den Jugendlichen anhand eines Kartenspiels nicht nur Datierungsstandards auf Packungen nähergebracht, sondern auch Einschichtungsverfahren. Wichtig ist, dass die Jugendlichen adäquat an ihre Aufgaben herangeführt werden und auch bei kleinen Tätigkeiten Schwierigkeiten erkannt werden. In jedem Geschäft gibt es deshalb einen Paten, der/die den Arbeitsablauf betreut.

KR Schielin schildert die Notwendigkeit dieser Maßnahmen:

„Sie brauchen viel länger bis sie Lernprozesse durchleben, auch länger, bis die Festigung vorhanden ist. Also ich sag einmal einfache Dinge: Nachschlichten, sie brauchen fünf Mal so lange wie andere. Das geht dann schon mit der Zeit. Aber am Anfang, da brauchts dann x-fach mehr Aufwand, weil man jeden Arbeitsprozess in Schritte zerlegen muss und überlegen muss, wie sie die Schritte nachvollziehen können. Das sind so Dinge wie: Was ist denn ein Ablaufdatum? Wo find ich das auf einer Ware?“ (47)

➤ **Betreuung:** Außerdem findet eine Betreuung der Jugendlichen durch eine Integrationsbetreuerin der Volkshilfe statt, die einmal pro Woche eine Reflexionsrunde mit den Jugendlichen abhält, in der es um die Verarbeitung der Erlebnisse im Arbeitsalltag geht.

➤ **Einbezug in die SPAR Akademie:** Die Jugendlichen werden teilweise auch in Ausbildungsmodule der SPAR Akademie einbezogen, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Der Unterricht findet dann mit den anderen Lehrlingen gemeinsam statt:

„Welche Lerneinheiten machen sie bei uns? Also keine kaufmännischen Fächer, sondern z.B. ein Praxisseminar mit den Lehrlingen über Brot backen. Wir haben in jedem Geschäft einen Backofen. Da sind sie auch dabei. Weil das sehen sie im Geschäft und das ist lernbar. Wenn wir eine Exotenschulung machen, dann gehen wir zuerst ins Palmenhaus und schauen uns an wie das wächst, dann gehen wir hier her, machen Verkostungen usw. Da sind die auch dabei. (...) Oder z.B. Lehrausgänge, wenn wir nach St. Pölten fahren in die Zentrale, dann sind die auch dabei und sehen wie ein Handelsunternehmen aussieht“ (57)

Dauerhaftigkeit

Das Projekt ist bei SPAR mittlerweile zur Institution geworden, d.h. es werden jedes Jahre regelmäßig 6 Jugendliche in das Programm aufgenommen: „*Wir haben tatsächlich gestartet und seitdem haben wir jedes Jahr sechs Jugendliche. Das geht immer weiter, wir stellen uns nicht die Frage ob wir es weiter tun sollen, sondern: Wann fangt der nächste Turnus an?*“ (43)

Weiterführende Informationen:

www.spar.at

Wissen und Kommunikation. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien und die Koordination sozialer Prozesse.

Die Unternehmen **Mondi** und **mii** zeichnen sich durch IT gestützte Lösungen im Bereich Wissen und Kommunikation aus.

- Bei **Mondi** wurde ein globales Ideenmanagementsystem entwickelt, das alle Standorte und MitarbeiterInnen mit einbezieht.
- Das Unternehmen **mii** setzt moderne Informations- und Kommunikationstechnologie zur effizienteren Organisation sozialer Prozesse ein.

Mondi Business Paper

Mondi Business Paper	Produktion: Papier- und Verpackungsherstellung
Standort	Ulmerfeld-Hausmening (NÖ)
Unternehmensgröße	Groß
MitarbeiterInnen (Konzern)	300 (Zentrale), 14.000 (Paper), 33 000 (Mondi Group)
Konzernunternehmen	Ja (Mondi Group)
Projekt / INNOVATION	Innovatives Ideenmanagementsystem
Kategorie	Wissen und Kommunikation. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien und die Koordination sozialer Prozesse.
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Globale Sammlung, Dokumentation und Umsetzung von Ideen, Anreize (Prämien, Innovation Manager), MitarbeiterInnenpartizipation

Unternehmensprofil

Mondi ist ein international tätiger Konzern im Bereich der Papier- und Verpackungserzeugung. Die Aktivitäten des Konzerns erstrecken sich über mehrere Kontinente: Europa, Asien, Südafrika und Südamerika. Ende der 90er Jahre übernahm der Konzern auch das traditionsreiche österreichische Unternehmen Neusiedler. Erst kürzlich ist die Konzernstruktur vereinheitlicht und vereinfacht worden und teilt sich nun in die Divisionen "Europe & International Division" und „South African Division“. Die Einheitlichkeit versucht der Konzern auch über mehrere Initiativen nach außen und nach innen zu den MitarbeiterInnen zu tragen. Das geschieht v.a. durch ein Set an Unternehmenswerten, die ein Bekenntnis zu nachhaltigem ökonomischen Wachstum darstellen und umweltbezogene, soziale und gesundheitliche Standards für die verschiedenen Niederlassungen vorgeben. Ebenso wird die regionale Verankerung der Einzelbetriebe beachtet. In diesem Bereich erstellt der Konzern für bestimmte Niederlassungen sogenannte SEAT Reports (Socio-economic assessment reports), die die sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Region, ebenso wie die Außenwahrnehmung durch die Stakeholder evaluieren. Kritische Punkte werden in den Sustainable Development Report aufgenommen und durch das Management bearbeitet.

Unsere Interviewpartnerin war Frau Maria Tagwerker, zuständig für Innovationsmanagement in der Division Papier.

Sozial innovative Aspekte

Der Konzern betont auch seine innovative Ausrichtung, wie z.B. durch das 2003 eingeführte und 2006 globalisierte „Strategic Innovation Programme“ (SIP), ein Innovationssystem, das alle MitarbeiterInnenebenen anspricht und eine Vielzahl von unternehmensrelevanten Bereichen abdeckt. Betriebliches Vorschlagswesen besteht in beinahe allen größeren Unternehmen, ist aber hinsichtlich seiner Qualität sehr unterschiedlich ausgeprägt. Mondi scheint es gelungen zu sein durch eine strategische Initiative die Sammlung, Aufbereitung und Umsetzung der Ideen der MitarbeiterInnen im Unternehmen auf breiter Basis zu verankern und produktiv zu organisieren. Die Besonderheit liegt zudem in einem vereinheitlichten globalen System, das es erlaubt die an einem Produktionsstandort entwickelten und umgesetzten Ideen hinsichtlich ihrer

Anwendungsmöglichkeiten für andere Standorte zu prüfen. Das Programm ist gleichzeitig durch das Bewusstsein getragen, dass Ideenmanagement auch sozial verankert werden muss.

Das „Strategic Innovation Programme“ (SIP)

Unsere Interviewpartnerin Frau Maria Tagwerker ist für das globale Ideenmanagement, sowie das Wissensmanagement in Forschung und Entwicklung verantwortlich. Ihre erste kurze Beschreibung enthält bereits die wesentlichsten Elemente des Ideenmanagements bei Mondi:

„Das globale Ideenmanagement umfasst eine Intranetplattform mit einem dahinterliegenden Prozess und einer Organisation um die Ideen aller Mitarbeiter zu sammeln. Diese werden dann von Innovationsmanagern bearbeitet und an Experten zur Begutachtung weitergeleitet. Es werden Expertenkommentare und die notwendigen Informationen gesammelt, um die Entscheidung zu treffen, ob die Idee weiter verfolgt und realisiert wird oder nicht. Der Prozess der Umsetzung wird dokumentiert, es wird der Nutzen berechnet, und daraus resultierend wird ein Bonus für die Mitarbeiter festgelegt. Und das Besondere an dem Projekt ist, dass wir einen Prozess integriert haben, der das globale Ideenmanagement ausmacht. Wir haben sechs Produktionsstandorte und wenn ein Standort eine erfolgreiche Innovation hat, wird diese Idee ins Englische übersetzt, zusätzliche Informationen werden gesammelt und im gesamten Konzern verteilt, wo wiederum in jedem Werk eine mögliche Umsetzung geprüft wird. So wird durch die Ideen und die Zusammenarbeit sehr viel Expertenwissen ausgetauscht und der Nutzen einer Idee wird multipliziert.“ (19)

Ausgangssituation

Die Motivation ein einheitliches und globales Ideenmanagementsystem einzuführen wurde durch vielfältige Faktoren bestimmt. Obwohl die Papierindustrie kaum radikale Produktinnovationen kennt, ist der Druck zur Innovation auf Ebene der Herstellungstechnik in Richtung Kostenersparnis groß:

„Vor allem jetzt, weil von außen der Preisdruck kommt, der Zellstoff wird immer teurer und die Preise sinken aufgrund von Konkurrenzdruck. Und das sind alles Ansätze, wo man in der Innovation versucht auf Kostenreduktionen, Effizienz- und Qualitätssteigerung bei den Produkten und Prozessen zu gehen.“ (87)

Zwar existierte bereits seit längerem eine Art Vorschlagswesen, nur wurde dieses weder von Innovationsmanagern auf Einzelbetriebsebene betreut, noch entsprechend verwaltet oder durch Zielvorgaben gesteuert. Sehr niedrige Ergebnisse waren die Folge.

Da man sich des großen Potentials eines Ideenmanagementsystems nicht nur in Richtung Kostenersparnis, sondern auch in Richtung MitarbeiterInnenmotivation und -bindung bewusst war, wurde 2003 ein neues System gestartet. Diesmal mit klar bestimmten Funktionen, den lokalen InnovationsmanagerInnen, einer Informationskampagne und einem IT- Tool zur Ideensammlung und -verwaltung. Dadurch, dass der Personalbereich, dem früher das betriebliche Vorschlagswesen zugeordnet wurde, und der Bereich Produktentwicklung, der das Innovationsmanagement beinhaltete, durch eine Person geführt wurden, ist es gelungen beide Bereiche zu verschmelzen und einen starken Fokus auf Ideenmanagement, MitarbeiterInneneinbezug und Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zu legen.

Ziele

- Kostenersparnis und Leistungssteigerung
- Ausnützung des Potentials einer Idee
- Partizipation der MitarbeiterInnen

Maßnahmen

Die neue geschaffenen Funktionen und Institutionen sind: Innovation Manager, Central Innovation Manager und Evaluation Committee.

➤ *Innovation ManagerInnen* sind die offiziellen Ansprechpersonen in den Abteilungen für MitarbeiterInnen. Sie sammeln und evaluieren deren Ideen und reichen diese dann an den Central Innovation Manager und andere ExpertInnen weiter. Wird eine Idee angenommen, sind sie für die Organisation einer effektiven Umsetzung in ihrer Abteilung verantwortlich. Nach der Bemessung der Kostenersparnis durch eine umgesetzte Idee stellen sie die Auszahlung der entsprechenden Prämie an die MitarbeiterInnen sicher.

Es handelt sich meist um ProjektmanagerInnen oder stellvertretende AbteilungsleiterInnen, die diese Zusatzfunktion (die als job enrichment verstanden wird) übernehmen.

➤ Pro Niederlassung gibt es eine/n *Central Innovation ManagerIn*, der/die die Gesamtverantwortung für Input und Output des Ideenmanagementsystems sowie dessen globale Verwaltung übernimmt.

➤ Innovation Manager können das sogenannte „*Evaluation Committee*“ einberufen, eine ExpertInnenrunde aus BetriebsleiterInnen, AbteilungsleiterInnen und BetriebsrätInnen, die Ideen bearbeiten, die Auswirkungen auf mehrere Abteilungen haben oder einen gewissen Kostenrahmen übersteigen.

Das System ist damit auf mehreren Ebenen angelegt, die je nach Tragweite einer Idee einbezogen werden. Die Verantwortung der einzelnen Funktionen ist genau definiert. Weitreichendere Umstellungen müssen im ExpertInnenkomitee besprochen und genehmigt werden, eventuell werden sie auch einer Testphase unterzogen, die eine Messung der Effekte und Kosten auf längere Zeit erlaubt. Ideen, die auch für andere Niederlassungen relevant sein könnten, werden in das virtuelle globale Ideenmanagementsystem (METIS) eingespeist, das von den jeweiligen Central Innovation Managers verwaltet wird.

➤ *Prämien- und Punktesystem*: Die Prämien, die an MitarbeiterInnen ausbezahlt werden, deren Ideen auch umgesetzt wurden (kann auf Gruppen bezogen sein), bemessen sich an der Höhe der erzielten Einsparungen (10 Prozent vom Zweijahresnettonutzen, maximal 24.000 Euro). Unabhängig von den Einsparungen wurde ein globales Punktesystem installiert. Für die Einreichung von Ideen, Kommentare zu Ideen und Hilfestellungen bei der Umsetzung werden jeweils Punkte vergeben, die dann wiederum in Prämien eingetauscht werden können.

Partizipation

Die Partizipation der MitarbeiterInnen ist für ein Ideenmanagement grundlegend.

➤ Um Beschäftigte entsprechend zu motivieren sind neben dem Prämiensystem auch Transparenz und Information wichtige Kriterien. Die MitarbeiterInnen haben entweder über ihre eigenen Computer oder Terminals Zugang zum Ideenmanagementsystem und können dort den Status der Bearbeitung ihrer Idee, inklusive aller ExpertInnenkommentare, mit verfolgen. Sie erhalten auch Feedback durch die Innovationsmanager auf Abteilungsebene.

➤ Zusätzlich werden MitarbeiterInnen mit Workshops und Trainings an das Ideenmanagementsystem herangeführt, in denen u.a. Kreativitätstechniken vermittelt werden. Auch für InnovationsmanagerInnen gibt es eigene Schulungen.

➤ Die Benutzerfreundlichkeit des IT-Systems wurde entscheidend verbessert, durch neue Funktionen erweitert und dadurch von den MitarbeiterInnen besser angenommen.

Aspekte der Umsetzung

„Die wichtigsten Herausforderungen sind die Akzeptanz durch das Innovationsteam und die Mitarbeiter und die Manager. Die Prozesse und Werkzeuge müssen so angelegt werden, dass sie auch vom Team angenommen und verwendet werden. Darum sind die InnovationsmanagerInnen bei der Gestaltung des Systems auch stark involviert. Kontinuierliche Kommunikation, Information und Interaktion mit allen Beteiligten ist eine weitere wichtige Voraussetzung zur Akzeptanz und Partizipation.“

Die Programmierung eines einheitlichen globalen Ideenmanagementsystems, das mit den unterschiedlichen lokalen System kompatibel ist, war ein relativ aufwendiger und lange dauernder Prozess. Von Anfang an wurde darauf geachtet, dass Ideenmanagement in allen relevanten Bereichen bei den dort Verantwortlichen zu verankern.

„Was früher auch nicht so stark war, war, dass es jetzt in jedem Werk einen zentralen Innovationsmanager gibt, der das Ideenmanagement koordiniert. Dadurch wird sichergestellt, dass Ideen bearbeitet werden, Kommunikationsmaßnahmen gesetzt werden, die notwendigen Werkzeuge verfügbar sind und der Prozess effizienter durchgeführt wird. Das ist unbedingt erforderlich, da die Zahl der Innovationen ständig steigt.“ (65)

Bei der ersten Einführung des Systems wurde das Unternehmen von einer Unternehmensberatungsfirma begleitet, die das EDV System, das in weiteren Schritten adaptiert und erweitert wurde, bereitstellte und bei Kommunikationsmaßnahmen maßgeblich unterstützte.

Auswirkungen

➤ Die markanteste und für das Unternehmen wohl auch wichtigste Auswirkung des Systems besteht in den finanziellen Beiträgen, die eine wesentliche Zielsetzung darstellten:

„Das Finanzielle war neben der Mitarbeiterinvolvierung ein sehr wichtiger Beweggrund, das System einzuführen. (...)Es wurde auch das Ziel gesetzt, dass innerhalb von drei Jahren eine Einsparung von 100 Mill. Euro erreicht wird. Wir, als Teil von Mondi, haben unseren Teil erfüllt, sogar übererfüllt.“ (141)

Obwohl Kostenersparnis ein klarer Anstoß für das Projekt war, verteilen sich die Beiträge der MitarbeiterInnen (3044 im Jahr 2004) auf verschiedenste Unternehmensbereiche: time savings/simplified doing (24%), work safety (23%), water/steam energy (15%), raw material/supplies (15%), quality improvements (13%), protection of the environment (5%), waste avoidance/reduction (3%), product improvement (2%) (Sustainable Development Report 2004: 36).

➤ Ein weiterer Aspekt ist die durch die stärkere Einbindung und kreativen Möglichkeiten erhöhte MitarbeiterInnenzufriedenheit:

„Die Motivation hängt auch von der jeweiligen Abteilung ab und wie Innovation dort vom Manager gelebt und unterstützt wird. Und von manchen wird es sehr stark gelebt, was auch den Mitarbeitern das Gefühl gibt, dass ihre Ideen wichtig sind und dass sie sich auch verwirklichen können indem sie auch beitragen, ihre Ideen umzusetzen. Und das hat eine starke Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit.“ (161)

Weiterführende Informationen: <http://www.mondigroup.com>

mii – marcus izmir informationsmanagement

mii – marcus izmir informationsmanagement	Beratung: IT-Systeme
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Mittel
MitarbeiterInnen	50
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Koordinierter Einsatz von neuen Kommunikationstechnologien, PE-Projekte
INNOVATION	MitarbeiterInnenbindung durch besondere PE-Maßnahmen
Kategorie	Wissen und Kommunikation - Wissensmanagement und neue Kommunikationstechnologien
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Wissensmanagement, neue Kommunikationsformen, MitarbeiterInnenbindung, Weiterbildung, Kommunikationsprojekt
Andere Aktivitäten	„mii academy“ , „stars“ , „Erfolg in Harmonie“ , socializing events

Unternehmensprofil

mii marcus izmir informationsmanagement bietet als IT-Unternehmen zahlreiche Dienstleistungen im Bereich Kommunikation und Kollaboration samt der IT-Infrastruktur an, die individuell an die Anforderungen der KundInnen angepasst werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei nicht nur auf der Integration verschiedener Technologien unter dem Gesichtspunkt der Effizienz und Einheitlichkeit, sondern auch auf dem Zusammenhang von Arbeitsorganisation und IT-Infrastruktur. mii spricht so von der Verbindung zwischen Mensch, Informationstechnologie und Organisation. Zu den KundInnen von mii gehören sowohl namhafte Großbetriebe, wie auch kleine und mittlere Unternehmen, die von einem speziellen Unternehmensbereich betreut werden.

Wir sprachen mit der Leiterin der Human Resources Abteilung, Frau Manuela Spatzierer (A), und Frau Mag. Claudia Grygar (B).

Sozial innovative Aspekte

mii befasst sich, auch wenn dieser Begriff von den Interviewten nicht verwendet wurde, mit dem Aufbau soziotechnischer Systeme, die eine enge Verbindung zwischen menschlichem Handeln und Technologie aufweisen. Es ist sicher eine oft gemachte Erfahrung, dass teure IT-Infrastrukturen nicht optimal genutzt werden oder sogar brach liegen, weil die entsprechenden sozialen Organisationsformen nicht geschaffen wurden. Die starke Konzentration auf moderne Informations- und Kommunikationstechnologie verdeckt oft diese Funktionsweise als soziotechnisches System, als würde allein Technik genügen um Kommunikation effizienter zu gestalten. mii stellt sich in seinen Dienstleistungen, aber auch seiner internen Organisationsweise (die angebotenen IT-Lösungen werden vom Unternehmen selbst intensiv genutzt), insofern als

Vorreiter dar. Obwohl die technische Seite im Unternehmen klar dominiert, kommen auch soziale Aspekte zur Geltung, die sich nicht nur auf den Umgang mit Technologie, sondern auch auf das Personalmanagement insgesamt beziehen.

Ziele

- Optimierung der Schnittstelle Mensch-Kommunikationstechnologien
- MitarbeiterInnenbindung, -motivation und -rekrutierung

Ausgangssituation

Der Personalentwicklungsbereich stellt angesichts des Fachkräftemangels in der IT-Branche eine besondere Herausforderung dar.

„Es ist einfach vom Management erkannt worden, dass es extrem wichtig ist die richtigen Leute zu finden und diese dann auch ans Unternehmen zu binden. Der Arbeitsmarkt verändert sich gerade sehr in Richtung Arbeitnehmermarkt. Es wird immer besser für die Arbeitnehmer. Es sind immer weniger Leute am Markt und gerade im technischen Bereich ist es extrem. D.h. man muss sich überlegen, was man für die Arbeitnehmer tun kann und wie man sich besonders interessant darstellt. Was kann man ihnen bieten, damit sie überhaupt kommen und dann auch bleiben? Deshalb sind wir mit 1 1/2 Stellen [im Personalmanagement] - ich bin nur Teilzeit - sehr gut besetzt muss ich sagen für diese Größe.“ (B 10)

Personalentwicklungsprojekte

Drei von den bei mii durchgeführten Projekten im MitarbeiterInnen-Bereich sollen kurz vorgestellt werden. Eines – „Erfolg in Harmonie“ - ist bereits abgeschlossen, die beiden aktuellen Projekte bei mii sind im Bereich der MitarbeiterInnenbindung anzusiedeln.

Projekt: Erfolg in Harmonie

Im Projekt „Erfolg in Harmonie“ ging es darum im Rahmen von Arbeitsgruppen danach zu fragen, wie die Gleichzeitigkeit von Erfolg und Harmonie, bezogen auf die Gruppendynamik, bei mii realisiert werden kann. Dazu wurden zwei Projektteams durch die Projektleiter zusammengesetzt, die zur Aufgabe hatten die alltäglichen Vollzüge und den darin auch zum Ausdruck kommenden Unternehmenswerte kritisch zu befragen, um schließlich Strategien zur Optimierung der Kommunikation und Zusammenarbeit zu entwickeln. Das gesammelte Material des Projekts wird v.a. neuen MitarbeiterInnen zu Verfügung gestellt, um ihnen eine Orientierung hinsichtlich erfolgsfördernden Verhaltens in der Gruppe bzw. beruflichen Beziehungen zu bieten.

Projekt: mii academy

Eines der Projekte, die auf diese Situation reagieren, ist die mii academy. Das Unternehmen traf die Entscheidung auch MitarbeiterInnen aufzunehmen, die noch über wenig spezifische Arbeitserfahrung und fachliche Kenntnisse verfügen oder gerade erst ihre Ausbildung (Universität, Fachhochschule, HTL, Fachschule) abgeschlossen haben, und diese ein spezielles Trainingsprogramm durchlaufen zu lassen. Das Projekt befindet sich zur Zeit in der Startphase. Vorgesehen sind unternehmensinterne Kurse und die Betreuung durch Coaches, denen die Aufgabe zukommt die neuen MitarbeiterInnen kontinuierlich zu betreuen, ihnen Aufgaben zu geben und sie in konkrete Projekte mit einzubeziehen. Die aufbauenden Bildungsmodulare werden nach Fachbereichen aufgeteilt sein und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten. Ziel ist dabei v.a. die Erlangung von Microsoft Zertifizierungen (mii ist ein Microsoft Partner) in wichtigen IT-Bereichen. Insofern soll die mii academy ein Brückenschlag zwischen Grundausbildung und der Erlangung spezifischer beruflicher Kompetenzen sein.

Projekt: Stars

Ein weiteres aktuelles Projekt ist „Stars“, das sich einem spezifischen Aspekt der MitarbeiterInnenbindung zuwendet, nämlich der besonderen Betreuung von Schlüsselfiguren, den sogenannten „Stars“ im Unternehmen.

Bei „Stars“ sollen MitarbeiterInnen, die sich durch besondere Leistungen Anerkennung verdienen, einen Bonus bekommen. Hintergrund von „Stars“ ist, dass diese MitarbeiterInnen gehalten und an das Unternehmen gebunden werden. Mit Hilfe einer Motivationsanalyse wird evaluiert, in welche Richtung sich die MitarbeiterInnen weiterbilden möchten bzw. was sie motiviert und demotiviert. Der Bonus ist dann ein spezielles, fachliches oder persönliches, Aus- und Weiterbildungsprogramm bzw. werden entsprechende Maßnahmen gesetzt.

Der Grund für die Konzentration auf wenige MitarbeiterInnen hat die oben genannten strategischen aber durchaus auch pragmatischen Gründe:

„Ich mache Weiterbildung und ich bin nur halbtags da, d.h. es geht einfach nicht, dass ich mich bei 50 Leuten, die bei uns arbeiten, um die Weiterbildung persönlich kümmere. Das geht sich nicht aus. Ich kann mich nur auf einzelne Personen konzentrieren. Und diese einzelnen, die wir aussuchen, kommen in den Genuss, dass ich mich verstärkt um deren Weiterbildung kümmere, wir schauen in welche Richtung sie gehen wollen, kann die mii das bieten, welches Training brauchen die dann.“ (B 38)

Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien

➤ mii ist als Dienstleister im Bereich IT Infrastruktur auch intern ein Vorreiter in der Nutzung moderner Kommunikationstechnologien. Gleichzeitig ist der Umgang damit aber auch mit einem Bewusstsein der Notwendigkeit einer Ausbalancierung zwischen technischen Möglichkeiten und sozialen Bedürfnissen verbunden. Um etwas Einblick in die technische Seite zu haben, sollen kurz auch einige der Anwendungen beschrieben werden.

➤ Das Wissensmanagement bei mii wird über eine eigens konzipierte Plattform organisiert, über die relevante Informationen zu Themen wie Arbeitsplatz, Personal, Aus- und Weiterbildung und der aktuellen Projektarbeit bereitgestellt werden. Diese „Wissensdatenbank“ verbindet die Unternehmensbereiche und erlaubt einen schnellen und gezielten Abruf von Informationen.

➤ Im Bereich Kommunikation arbeitet mii intensiv mit neuen Kommunikationstools von Microsoft: *„Wie z.B. der Office Communication Client, mit dem man Konferenzen einberufen kann, Live-Demos, Live-Videokonferenzen und Telefonkonferenzen machen kann. Alles Mögliche.“* (66) Diese Tools ermöglichen eine spontane Vernetzung der meist im Außendienst (und teilweise im Ausland) tätigen MitarbeiterInnen und machen eine durchgehende Abstimmung anhand des elektronisch vermerkten Status der MitarbeiterInnen möglich. Somit ist immer klar, wer wann abrufbar und einbeziehbar ist. Die Instrumente werden flexibel je nach Anlass gehandhabt und sind in eine gemeinsame Architektur integriert. Eintragungen in den virtuellen Kalender werden so z.B. automatisch für Andere abrufbar, die dadurch genau wissen wann sich jemand z.B. in einer Besprechung befindet.

➤ Doch auch hier sind soziale Regeln notwendig, um den Einsatz der Instrumente zu optimieren:

„Man braucht natürlich für das alles sehr viele und strenge Regeln. Jeder der bei uns neu anfängt bekommt drei Tage lang einen fade-in Prozess, wo er wirklich geschult wird, wie funktioniert die Organisation, die Administration usw. Aber ein großer Teil besteht auch darin diese ganzen Tools zu lernen. Was gibt es, wie geht man damit um, was sind die Regeln. Die Richtlinien.“ (B 80)

Beziehungspflege

Um den persönlichen Kontakt nicht zu verlieren unterstützt das Unternehmen bewusst die direkte Kommunikation im Rahmen von Bereichstreffen oder sogenannten „socializing events“, die die Firma sponsert. Auch die AußenmitarbeiterInnen werden regelmäßig in meetings einbezogen, die Anwesenheit erfordern.

„Vom Fachbereichsleiter wird trotz der sehr unterschiedlich zusammengesetzten Teams Wert darauf gelegt, dass es wirklich regelmäßig Meetings gibt. Wo sich entweder die Teams treffen, oder der ganze Fachbereich trifft, so dass die schon immer wieder herankommen müssen, immer wieder ihre Kollegen auch sehen und nicht nur jeder einzeln für sich irgendwo kämpft. (B) (...) Das verbale Miteinander sollte nicht auf der Strecke bleiben und da gibt es dann einmal im Monat bzw. alle vierzehn Tage je nach Team und je nach Teamgröße Socializing-Termine, die auch von der Firma gesponsert und unterstützt werden.“ (A 93-94)

Herausforderungen

Relativ deutlich wird dennoch die Ambivalenz im Gebrauch von Informations- und Kommunikationstechnologien gesehen. Diese erlauben zwar effektivere und schnellere Kommunikation bzw. schaffen die Möglichkeit am Geschäftsprozess über mobile Instrumente teilzuhaben, aber bedeuten auf der anderen Seite auch die durchgehende Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen, was sich als eine Art ‚stiller Zwang‘ ausdrücken kann:

„Dadurch, dass ich immer erreichbar sein kann theoretisch, dadurch, dass ich immer meinen Laptop zuhause hab, ist schon die Versuchung da immer wieder reinzuschauen. Gibt es irgendwas Neues, ist irgendwas was ich versäumt habe, sollte ich irgendwas wissen? Wenn ich ihn nicht zuhause habe, könnte ich das gar nicht machen und könnte am Wochenende schon abhaken.“ (B 101)

„Du bist einfach immer erreichbar und weißt immer [alles] und man ist automatisch dazu verführt. Was in der Situation ganz, ganz wichtig ist, ist, dass man sich als Unternehmen schon auch damit beschäftigt eine Work-Life-Balance zu halten, was natürlich schwierig ist. Wir sehen es selbst bei uns im Unternehmen, wir haben teilweise Mitarbeiter, die leben für die Technologie. Technologie ist für die alles. Es gibt auch andere, die sagen "Ich brauche jetzt mal time-out" und da ist es wichtig den Bedarf des Mitarbeiters rechtzeitig zu erkennen, was nicht immer einfach ist und was speziell in dieser schnelllebigen Zeit und bei diesem Fortschritt der Technologie für die meisten Unternehmen nicht einfach ist, das in eine Balance zu bringen, weil im Endeffekt muss der Mitarbeiter auch die Entscheidung treffen ‚Will ich das oder nicht?‘.“ (A 104)

Obwohl die Instrumente zu einer Herstellung der Work-Life-Balance noch nicht institutionalisiert zu sein scheinen, hat das Unternehmen das Thema zumindest aufgegriffen und stellt den MitarbeiterInnen individuelle Möglichkeiten zu Verfügung, die mit der Personalentwicklung abgesprochen werden.

Auswirkungen

Als spezifische Auswirkungen nennen unsere Interviewpartnerinnen v.a. die oben bereits beschriebene verbesserte Vernetzung, Koordination und Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen.

Weiterführende Informationen

www.mii.at

Nachhaltigkeit

Die Unternehmen denkstatt, Dynea und ein anonymes Produktionsunternehmen im Bereich Rohrtechnik²⁹ sind im Bereich Nachhaltigkeit auf unterschiedliche Weise engagiert.

- **denkstatt** versucht als Beratungsunternehmen die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit nicht nur extern an KundInnen zu vermitteln, sondern auch intern zu leben.
- Für **Dynea** ist Nachhaltigkeit nicht nur im Umweltbereich, sondern vor allem auch im MitarbeiterInnenbereich ein besonderes Thema in Hinblick auf Partizipation, Sicherheit und Gesundheit.
- Das dritte Unternehmen erstellt regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte und versucht in seiner Unternehmenstätigkeit sensibel auf diverse stakeholder Gruppen zu reagieren.

²⁹ Alle in den verschiedenen Firmen befragten Personen wurden gefragt, ob der Firmenname und u.U. auch ihr persönlicher Name im Bericht genannt werden dürfe. Nur in einem Fall wurde hier Nicht-Nennung des Firmennamens gewählt.

denkstatt

denkstatt	Beratung: Nachhaltigkeit
Standort	Wien
Unternehmensgröße	Klein
MitarbeiterInnen	27 (Österreich)
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Nachhaltige Personalmaßnahmen
INNOVATION	Emotion-Management - Bewusster Einbezug des individuellen Wohlfühlens ins Personalmanagement
Kategorie	Nachhaltigkeit
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen, KundInnen
Ausrichtung	Intern und extern
Schwerpunkte	Behutsame Fusionierung, „denkgesund“, Emotion Management
Andere Aktivitäten	Extern: Dienstleistungen für Unternehmen

Unternehmensprofil

denkstatt ist ein österreichisches Beratungsunternehmen in den Bereichen Managementsysteme, Abfall und Ressourcen, Klimaschutz und Energie, Nachhaltige Entwicklung und Kommunikation. Neben zwei Standorten in Österreich ist das Unternehmen auch in Ungarn, Rumänien und Bulgarien tätig. Das ExpertInnenteam umfasst 37 MitarbeiterInnen, davon 27 in Österreich. Die Dienstleistungen von denkstatt richten sich an mittlere bis große Industrieunternehmen, Interessensgruppen und die öffentliche Verwaltung.

denkstatt ist der größte Anbieter von Beratungsdienstleistungen im Bereich nachhaltige Entwicklung und Umweltmanagement in Österreich. Nachhaltigkeit in seinen Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales hat als allgemeiner Wert eine wichtige Orientierungsfunktion für das Unternehmen, den es bewusst nach außen trägt und auch intern zu verwirklichen versucht. In den Unternehmenswerten ist nicht nur die Bestrebung festgehalten nachhaltiges Denken gesellschaftlich zu etablieren und auch an die KundInnen zu vermitteln, sondern diese Philosophie auch intern umzusetzen.

Wir sprachen mit Frau Lea Kerschner, der Personalverantwortlichen bei denkstatt.

Sozial innovative Aspekte

Ursprünglich wählten wir das Unternehmen aufgrund eines Gesundheitsprojektes aus, das mit dem TRIGOS-Preis ausgezeichnet wurde. Im Interview stellte sich allerdings schnell heraus, dass die externe und interne Verankerung des Wertes der Nachhaltigkeit wesentlich weitere Bereiche betrifft und nicht an einzelnen Projekten festzumachen ist. Die offene Beantwortung unserer Fragen durch Frau Kerschner hat deutlich werden lassen, dass es einer dauerhaften Anstrengung und Aufmerksamkeit in Bezug auf dieses Thema bedarf, um es einerseits nicht im wirtschaftlichen Alltag aus den Augen zu verlieren und es andererseits auch den KundInnen konsequent weiterzuvermitteln. Im bewussten Umgang mit dieser Schwierigkeit, der das Handeln von denkstatt bestimmt, sehen wir ein sozial innovatives Potential, das besonders für Institutionen und Unternehmen relevant ist, deren Dienstleistungen einen starken Wertebezug aufweisen.

Ziele

- Interne Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens in Bezug auf MitarbeiterInnen
- Kein Verlust von „Know-How“ durch MitarbeiterInnenbindung
- Arbeitszeit soll auch „Lebenszeit“ sein

Aspekte der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit nach innen zu tragen ist nicht einfach, wenn gleichzeitig ein intensiver Projektbetrieb herrscht:

„Wir bieten im Bereich Nachhaltigkeit Vieles, von Nachhaltigkeitsberichten über Nachhaltigkeitsindikatoren, bis hin zu Produktbewertungen an. Und dann haben wir uns natürlich auch überlegt, wie nachhaltig sind wir selber? Wie leben wir diese Nachhaltigkeit, achten wir auf unsere Work-Life-Balance oder sind wir auch burn-out gefährdet? Das ist im Beratungsbereich doch ein Thema. Auch bei uns ist es so, dass wir mit 40 Stunden nicht immer auskommen. Wir achten darauf, unsere Nachhaltigkeit immer wieder zu überdenken und das ist gar nicht so einfach wie man glaubt. Wenn wir für Kunden ein Tool entwickeln und verkaufen, in dem es um die sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen von Produkten geht, dann versuchen wir auch, das auf uns anzuwenden. Es ist eine gegenseitige Befruchtung. Im Geschäftsalltag muss man immer wieder darauf achten, man muss es sich immer wieder vornehmen nachhaltige Handlungen zu setzen, es geht auch ganz schnell wieder verloren.“ (51)

Im Folgenden soll die Art des Umgangs mit dem Thema Nachhaltigkeit anhand von zwei Projekten dargestellt werden. Eine wichtige Entwicklung für das Unternehmen stellte im Jahr 2007 die Fusion von denkstatt und GUA dar. Die verschiedenen Aspekte der Durchführung der Fusion und die gelungene Integration der Firmen, nicht nur hinsichtlich des Dienstleistungsangebots, sondern auch hinsichtlich der sozialen und personellen Zusammensetzung, dokumentieren deutlich das Bestreben nach wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit. Der zweite Punkt ist das Gesundheitsprojekt „denkgesund“.

Die Fusion

„Die Fusion war eine sehr große Umstellung. Das bedeutet natürlich eine andere Arbeitsweise, Einstellen auf Neues, das ist natürlich innerhalb von 1 1/2 Jahren langsam gegangen. Das Besondere war schon, dass klar war, dass durch die Fusion keine Leute abgebaut werden. Von vornherein war auch klar, dass wir uns begleiten lassen. Es war uns sehr wichtig, dass die ‚soziale Zusammenführung‘ gelingt und dass keine Konflikte unter den Teppich gekehrt werden. Das ist bei anderen Fusionen nicht immer der Fall.“ (34)

- Die Fusion von denkstatt und GUA vollzog sich 2005/6 und ist seit Beginn 2007 abgeschlossen. Obwohl der Name denkstatt schließlich übernommen wurde, handelte es sich um eine Fusion „auf Augenhöhe“, deren Ziel nicht in einer Kostenersparnis bestand, sondern im Ausbau der unternehmerischen Kompetenzen, der Vergrößerung des Wirkungsbereiches und der Sicherstellung von nachhaltigem wirtschaftlichen Erfolg.
- Mit GUA und denkstatt standen sich ein auf Studien im Bereich Abfallwirtschaft spezialisiertes Unternehmen mit einem kleinen Kernteam und ein expandierendes und mehr und mehr auch im Ausland tätiges Beratungsunternehmen gegenüber, deren Dienstleistungsprofile sich allerdings gut ergänzten. Dennoch handelte es sich um zwei verschiedene Unternehmenskulturen: *„Es ist trotzdem ganz unterschiedlich gewesen, die Studienschreiber und die Berater. Das ist eine völlig andere Arbeitsweise und Herangehensweise an Dinge“* (31).
- Zugleich waren die MitarbeiterInnen auf beiden Seiten durch die Fusion leicht verunsichert, da keine wirtschaftliche Notwendigkeit zu bestehen schien:

„Es war ein Einschnitt wie es plötzlich geheißen hat "Wir fusionieren" - Wieso? Wozu? Für den Mitarbeiter war das jetzt nicht unbedingt lustig, weil es gut gelaufen ist, wir waren eine Gruppe, und jetzt müssen wir plötzlich jemand anderen dazu nehmen.“ (57)

Die Herausforderung bestand daher auch in der Gestaltung des sozialen Prozesses. Es wurde durch das Management intensiv über das Fusionsprojekt informiert und den MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben an den Veränderungsprozessen aktiv teilzunehmen. Es fanden Workshops und Klausuren statt, an denen alle MitarbeiterInnen der beiden Firmen teilnahmen, die bewusst auch eine soziale Annäherung ermöglichen sollten.

➤ Um eventuell vorhandene Voreingenommenheiten und „blinde Flecken“ auf beiden Seiten reflektieren und bearbeiten zu können, wurde ein externer Berater als Teil der Steuerungsgruppe, die die Fusion betreute, hinzugezogen. Die Aufgaben der externen Beratung lagen in der Analyse der sozialen Ausgangsposition und dem offenen Ansprechen von Problemen, und Konflikten. Z.B. konnten so Erwartungen und Befürchtungen thematisiert werden, die mit der verschiedenen Größe der Unternehmen zusammenhingen und die die Beteiligten in ihrer Intensität zunächst überraschten:

„[F]ür uns war es am Anfang so: Wir sind die Großen, sie sind die Kleinen. Man glaubt ja nicht, was dann da an Geschichten hochkommt. Da staunt man über sich selber.“ (61) „Und deswegen hatten wir auch einen Berater, der darauf geachtet hat, dass wir auf einem guten Weg zueinander kommen, die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse und diverse unterschwellige Dinge, die gelaufen sind, auch ausgesprochen wurden und Platz hatten.“ (57)

Außerdem erfolgte die Gründung eines Fusionsteams, das die Aufgabe hatte, die Fusion zu leiten und die Kommunikation zu fördern bzw. alle Themen und Probleme zeitgerecht aufzugreifen. Es folgten wieder Workshops und dann ein gemeinsamer Umzug.

Personalleiterin Kerschner resümiert den Prozess:

„Schließlich sind wir dagesessen und haben ein Strategiemeeting gehabt mit allen Mitarbeitern und es war wirklich so: Die Fusion ist einfach gelungen, das soziale Miteinander ist wirklich gelungen, dass natürlich andere Probleme dazukommen, wenn man groß wird, ist eine andere Geschichte.“ (31)

Das Projekt „denkgesund“

denkstatt versucht durch gesundheitliche Maßnahmen und reflektiertes Handeln auch den Arbeitsalltag in einer angenehmen Form zu gestalten.

Das Projekt „denkgesund“ umfasst mehrere Maßnahmen, die hier kurz genannt werden sollen:

- Seminare zu richtigem Bewegen, richtiger Haltung am Arbeitsplatz, Anleitungen zu Turnübungen im Büroalltag und zu richtigem Laufen/Nordic Walken
- Die gemeinsame Teilnahme und das gemeinsame Trainieren für den Wien-Marathon (Einzelläufe und Staffellauf)
- Monatlich eine fixe gemeinsame sportliche Abendgestaltung nach dem Jour-Fix (Fußball, Schwimmen, Badminton, Laufen, Radfahren etc.)
- Tägliches Bereitstellen von Bioobst und Biomilch
- Die Verwendung von Gymnastikbällen als Sitzgelegenheit
- Die Ergänzung des alljährlichen Strategie-Meetings durch ein sportliches Rahmenprogramm

- Der Betriebsausflug als sportlicher Event (Skitag)
- Den Umstieg auf „Wasser als Businessgetränk“
- Die Initiative „Shiatsu am Arbeitsplatz“

Im Rahmen einer allgemeinen Organisationsentwicklung ist nach einer strukturierten Beschreibung der wichtigsten Organisationsabläufe und Zielorientierungen (Schulungen, Personalentwicklung, Kundenzufriedenheit, EDV) auch „*Emotion Management*“ als eigener Punkt festgehalten worden:

„Gemeinsam wurde beschlossen: Wir brauchen Recruiting, wir brauchen Schulungen, aber wir brauchen auch etwas, wo wir uns wohlfühlen, wir wollen von vornherein dafür sorgen, dass es gut läuft mit den Mitarbeitern - Emotion Management. Gekocht ist ja schon hie und da mal worden, - also beschlossen wir es auf Arbeitszeit zu schreiben, weil es auch anderen zugute kommt. Oder wenn jemand ein Gespräch mit jemandem führt, dem es grade nicht so gut geht, oder wenn er sich um interne Konflikte kümmert, dann ist das auch Emotion Management, obwohl Konflikte nicht wirklich an der Tagesordnung sind.“ (43-44)

Auch wenn es sich auf den ersten Blick teilweise um „Selbstverständlichkeiten“ handeln mag, liegt der Gewinn darin diese Themen im Unternehmen als relevant zu erkennen und sachlich auf gleicher Ebene mit anderen organisatorischen und mitarbeiterbezogenen Prozessen diskutieren zu können, während viele andere Firmen diese Aspekte des Zusammenlebens ignorieren und schlicht dem Zufall überlassen. Auch „Beziehungsarbeit“ findet im Unternehmen Anerkennung und wird in seiner Wichtigkeit anerkannt.

Auswirkungen

Als Auswirkung nennt Frau Kerschner, dass durch den Gewinn des TRIGOS den denkstatt-MitarbeiterInnen bewusst geworden sei, dass die Aktivitäten keine Selbstverständlichkeit darstellen. Auch KundInnen seien interessiert an der Arbeitsweise bei denkstatt und schauen manchmal im Unternehmen vorbei. So würden die KundInnen denkstatt und die Unternehmenswerte auch viel besser kennen lernen können als nur durch ein übliches Beratungsgespräch.

Weiterführende Informationen

<http://www.denkstatt.at>

Dynea

Dynea Austria	Produktion/Entwicklung: Kunstharze
Standort	Krems
Unternehmensgröße	Mittel
MitarbeiterInnen (Konzern)	172 (Dynea Austria), 454 (Industriepark), 2200 (Konzern)
Konzernunternehmen	Ja (Dynea Oy, Hauptsitz in Finnland)
Projekt	Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen; MitarbeiterInneneinbindung
INNOVATION	Implementierung betrieblicher Sozialarbeit
Kategorie	Nachhaltigkeit
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen (auch Industriepark)
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Betriebliche Sozialarbeit, Radarumfrage (konzernweit), Workshops, interne Kommunikation, Sicherheitsmanagement, Sport/Gesundheitsvorsorge, Chancengleichheit
Andere Aktivitäten	Ökologisch nachhaltige Produktion und Entsorgung

Unternehmensprofil

Dynea Austria GmbH ist aus dem Familienunternehmen „Krems Chemie“ (1948 gegründet) hervorgegangen, das Chemikalien für die Lederproduktion, später Pflanzenschutzmittel, Phosphate und Natur- und Kunstharze erzeugte. 1997 wurde die „Krems Chemie“ vom Konzern Neste Oy übernommen, 2001 wurde sie in „Dynea Austria GmbH“ umfirmiert.

Heute beschäftigt der Dynea Industriepark 454, Dynea Austria 171 MitarbeiterInnen.

Die acht Unternehmen des Industrieparks, der im Rahmen einer Umstrukturierung Ende der 90er (s. unten) entstanden ist, stehen in vielfältigen Wechselbeziehungen, wobei Dynea dabei die koordinierende Funktion übernimmt. Dazu gehören gemeinsame Freizeitaktivitäten (Betriebssport), eine gemeinsame Betriebsfeuerwehr, gemeinsamer Unterricht von Lehrlingen und die Zusammenarbeit mit dem Kremser Arbeitsmedizinischen Zentrum (Angebot von Erste Hilfe Kursen, Sehtests, Rückenschule).

Der Standort Dynea Austria versteht sich als Kompetenzzentrum in Forschung und Entwicklung sowie Anwendungstechnik und verfügt über ein Forschungsteam und drei Produktentwicklungsteams.

Wir sprachen mit Frau Maria Mandl, der Leiterin der Personal- und Kommunikationsabteilung.

Sozial innovative Aspekte

1999 gab es einen tief greifenden Einschnitt in der Standortgeschichte: es erfolgte die Konzentration auf das Kerngeschäft Kunstharze und die Auslagerung bzw. der Verkauf anderer Bereiche, was die Entlassung vieler MitarbeiterInnen mit sich brachte.

Diese Umstrukturierungen führten auch zur Implementierung der „Betrieblichen Sozialarbeit“, die von Geschäftsführung und Betriebsrat ins Leben gerufen wurde.

Dynea war das erste Unternehmen in Österreich, das mit dieser Methode arbeitete und erhielt dafür den Trigos 2004 Kategorie Arbeitsplatz mittlere Unternehmen. Es handelte sich dabei um eine längerfristige Betreuung der von den Umstrukturierungen betroffenen MitarbeiterInnen.

Noch heute sind viele Maßnahmen, die das Unternehmen im Bereich soziale Nachhaltigkeit setzt durch dieses Pilotprojekt bestimmt.

Ausgangssituation

Die Betriebliche Sozialarbeit (BS) war eine Maßnahme ab September 2000 mit dem Ziel, von der Kündigung betroffene MitarbeiterInnen, aber auch im Betrieb verbleibende Beschäftigte, die aufgrund der Umstrukturierung internen Spannungen ausgesetzt waren, zu unterstützen.

Neben anderen Maßnahmen wie der Erstellung eines Sozialplans und der Kooperation mit einer regionalen Arbeitsstiftung für drei Jahre sollten die Coachingangebote von ausgebildeten SozialarbeiterInnen durch psychologische und praktische Beratung dabei helfen, in Einzelsitzungen (bis 10 Stunden pro Person) die eigene Situation zu reflektieren, an konstruktiven Lösungen zu arbeiten und das Selbstvertrauen und die Motivation zu fördern.

Auch Gruppenkonflikte (z.B. innerhalb einer Schicht) konnten mit der BS gelöst werden. Die Beteiligung war nach Frau Mandl sehr rege, die Informationen wurden vertraulich behandelt und die Teilnahme basierte auf Freiwilligkeit. (38)

Die BS war für alle MitarbeiterInnen vorgesehen und anfangs als permanente Installation gedacht, ist jedoch 2006 aufgrund des zurückgehenden Bedarfs wieder eingestellt worden.

Es haben sich laut Frau Mandl aber viele Maßnahmen direkt aus der Reflexionsarbeit in den Workshops ergeben, die heute zum Unternehmensalltag gehören. Dazu zählen: Interner Tag der offenen Tür, Übersetzung der Konzernzeitung auf Deutsch, Schichtworkshops bzw. Schichttheurige, Gesundheitsmaßnahmen und Betriebssport, bauliche Veränderungen, Kundenbesuche und die Verbesserung der internen Kommunikation (sh. auch die Punkte unten).

Ziele

- Höhere Motivation und gute gesundheitliche Verfassung der MitarbeiterInnen
- Einbindung der MitarbeiterInnen, dadurch Identifikation
- Erhöhung der internen Kommunikation und des eigenen Arbeitsverständnisses
- Etablierung als sicherer und nachhaltiger Standort

Maßnahmen

Interne Kommunikation

➤ Maßnahmen in diesem Bereich haben zum Ziel, das Wissen der MitarbeiterInnen über den Kontext ihrer Arbeit (und damit auch die Motivation und Identifikation mit der eigenen Arbeit) zu fördern, aber auch interne (potentielle) Konflikte zu bearbeiten.

➤ An internen Tagen der Offenen Tür, die 2007 wieder ins Leben gerufen wurden und zwei Mal im Jahr stattfinden, können die MitarbeiterInnen andere Bereiche des Unternehmens während der Arbeitszeit besser kennen lernen (2007 waren es der Vertrieb und die Pulverleimanlage).

➤ Ein anderer Ansatz die interne Kommunikation zu verbessern ist der Austausch von Angestellten in der Produktentwicklung und in der Produktion, in dem das neue Produkt genauer besprochen und erklärt wird.

➤ Außerdem gab es zwei Jahre lang nach der BS eine regelmäßig stattfindende Gesprächsmöglichkeit zwischen ArbeiterInnen in den Anlagen und Führungskräften, bei dem eine Gruppe von ArbeiterInnen mit einer Führungskraft über relevante (Sicherheits-)themen, aber auch die Firma betreffende wichtige Entscheidungen diskutiert hat. Diese Initiative sei nach Frau Mandl auch gut angekommen.

- Besuche von KundInnen, um mehr über das weitere „Schicksal“ des Produkts zu erfahren, sind zur Zeit in Planung.
- In Schichtworkshops bzw. Schichteurigen, an denen aufgrund des permanenten Betriebs nur jeweils zwei oder drei Schichten teilnehmen können, sollen diverse Probleme, etwa bei der Schichtübergabe zur Sprache kommen können.

Aus- und Weiterbildung bzw. Sicherheitsmanagement

- Laut Frau Mandl wurden bei Dynea fast 1000 Euro pro Mitarbeiter im Jahr 2007 in Aus- und Weiterbildung investiert, was im Vergleich sehr hoch sei. Zu den absolvierten Kursen zählen Managementausbildungen, Coachings, führungskräftebezogene Seminare, aber auch Schulungen die Sicherheit betreffend.
- Dynea legt einen starken Fokus auf Sicherheitsvorschriften, die in der chemischen Industrie ohnehin sehr streng sein müssen. Es gebe „enorm viele“ Schulungen und Sicherheitsgespräche zwei bis drei Mal im Jahr für alle MitarbeiterInnen. Dynea nimmt auch an der freiwilligen Initiative „Responsible Care“ der chemischen Industrie Österreich teil, die strenge Selbstkontrollen im Gesundheits-, Umwelt- und Sicherheitsbereich vorschreibt.
- Die MitarbeiterInnengespräche, die mindestens einmal im Jahr geführt werden müssen, können von den MitarbeiterInnen auch dazu genutzt werden um Wünsche für die Weiterbildung anzubringen. Außerdem gibt es Seminarprogramme.

MitarbeiterInnenzufriedenheit und -partizipation

- Konzernweit wird jährlich eine sogenannte Radarumfrage gestartet, in der von den MitarbeiterInnen Kritik und Maßnahmvorschläge bezüglich der eigenen Abteilung und Sicherheitsaspekte gesammelt werden. Die Beteiligung betrug das letzte Mal 96% am Standort. Die Auswertung erfolgt nach drei großen Bereichen (Produktion, Verwaltung, Labor) um die Anonymität nicht zu gefährden.
- Im Sommer 2007 wurden zum ersten Mal für einen Tag in einem Seminarhaus Workshops organisiert (nach der Firmenzeitschrift „Dynamics“ - „Team Dynamics“ benannt), in der die Ergebnisse dieser Umfrage präsentiert und diskutiert wurden. In Gruppenarbeiten wurde versucht die Gründe für schlechter als der internationale Dynea-Durchschnitt bewertete Items zu finden und Maßnahmen zur Verbesserung vorzuschlagen.
- Auch die persönliche Bedeutung der Dynea-Werte – Wertschöpfung, Respekt, Offenheit, Streben nach Erneuerung – wurden in Gesprächsrunden diskutiert. Außerdem gab es noch einen Beitrag über Wissensmanagement und teambezogene Spiele. Nach Frau Mandl sind diese Workshops mit Begeisterung angenommen worden.
- Die Resultate der Workshops wurden zusammengefasst und in der Firmenzeitung veröffentlicht bzw. der Geschäftsführung und dem erweiterten Management (Kremser Management und Betriebsleiter der Anlagen) präsentiert. Laut Frau Mandl „sind [wir] dabei einige Maßnahmen durchzuführen und weitere umzusetzen. Und jeder Mitarbeiter ist auch eingeladen mitzumachen.“ (21)

Vermittlung

Der internen Vermittlung der Ergebnisse geschilderter Einbindungsformen, aber auch das Unternehmen betreffende Informationen kommt nach Frau Mandl eine große Bedeutung zu.

„Man muss dann schon schauen, dass die Verbesserungen oder Maßnahmen, die von den Mitarbeitern kommen, zu kommunizieren, auch was schon umgesetzt wird, und v.a. auch Dinge, die nicht umgesetzt werden können. Dass man auch kommuniziert warum. Die Mitarbeiter wollen immer Informationen haben. Es ist z.B. wichtig: Wir geben jedes Monat Information heraus wie das Geschäftsergebnis aussieht, intern wie die Umsätze ausschauen, damit die Mitarbeiter auch diese Information haben, das ist sehr wichtig für unsere Leute.“ (21)

Gesundheitsmaßnahmen SIGE – Arbeitssicherheit durch Gesundheitsförderung

Ebenfalls Folge der BS war die Forcierung von Gesundheitsmaßnahmen. Wie erwähnt sind v.a. beim Betriebssport und der Vorsorge alle im Industriepark ansässigen Unternehmen involviert.

- Beispiele dafür sind die Möglichkeit der Massage einmal die Woche während der Arbeitszeit zu günstigerem Preis, einen Betriebssportverein mit 14-15 Sektionen, die Möglichkeit ein Fitness-Center drei Mal in der Woche gratis zu besuchen, Schwimmen einmal in der Woche, Fußball- und Bowlingturniere, Eishockey, eine Wandergruppe und einen Firmenstaffellauf.
- Außerdem gibt es Angebote im medizinischen Bereich: geförderte Vorsorgeuntersuchungen, Lungenfunktionstests und Sehtests. Ebenfalls werden Vorträge zu Themen wie Ernährung und Raucherentwöhnung gehalten.
- SchichtarbeiterInnen erhalten zusätzlich noch Förderungen für Thermenbesuche und orthopädischen Heilbedarf.
- In der Werksküche werden gesunde Menüs angeboten.

Chancengleichheit

Initiativen zur Förderung von Gleichstellung von Mitarbeiterinnen gebe es schon länger. Das Recruiting und die Bezahlung erfolge geschlechtsneutral und Frauen mit Kindern werden flexible Arbeitszeiten zugestanden (im Finanz- und Sekretariatsbereich).

Außerdem nimmt Dynea am Girls Day teil und arbeitet mit Schulen zusammen (Tage der Offenen Tür). Bei Dynea sind ca. 25% der Beschäftigten weiblich, wobei der Großteil im Angestelltenbereich tätig ist. Es gibt zwei Schichtarbeiterinnen und zwei von acht Lehrlingen sind Frauen. Im Kremser Management sind vier von zehn Führungskräften weiblich.

Schon vor Frau Mandls Zeit bei Dynea gab es Workshops zu Gender Mainstreaming in der Firma.

Auswirkungen

- Im Bereich der Sicherheit konnten die Maßnahmen sogar messbare Ergebnisse nach sich ziehen. So hat das große Sicherheitsbewusstsein nach Frau Mandl dazu geführt, dass Dynea seit über zwei Jahren unfallfrei ist. Vor 15 Jahren habe es noch zwischen 30 und 40 Unfällen im Jahr gegeben. (19)
- Auch die Beteiligung der ArbeiterInnen am Umsatz führe zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und zu Auswirkungen auf den Umsatz des Unternehmens. Krankenstände seien im Rückgang, was sich wiederum auf den Gewinn auswirkt.
- Die Motivation der MitarbeiterInnen, die nach Frau Mandl auch das Ziel der Sozialarbeit und der Personalentwicklungsmaßnahmen sind, sei maßgeblich für die Innovationstätigkeit der Firma.

Weitere Informationen

<http://www.dynea.com/>

Anonym

Anonym	Produktion: Rohrtechnik
Unternehmensgröße	Mittel
MitarbeiterInnen	ca. 300
Konzernunternehmen	Nein
Projekt	Teamentwicklungsprojekte, Verankerung der Unternehmenswerte
INNOVATION	Werthaltungen als Antrieb von Teamentwicklung
Kategorie	Nachhaltigkeit
Zielgruppe	Alle MitarbeiterInnen
Ausrichtung	Intern
Schwerpunkte	Reflexion von Teamprozessen und Werteverständnis, MitarbeiterInnenpartizipation, Maßnahmenentwicklung
Andere Aktivitäten	Nachhaltigkeitsbericht, ökologisch nachhaltige Produktion

Unternehmensprofil

Das Unternehmen ist in den Bereichen Rohrsysteme, Compounding, Kunststofftechnik und Engineering tätig, vor allem für die Anwendungen Haustechnik, Kanalisation und Wasserversorgung. Es ist Teil einer deutschen Unternehmensgruppe und beschäftigt am Standort Österreich ca. 268 MitarbeiterInnen.

Wir sprachen mit einer jungen Mitarbeiterin, die für Personal- bzw. Organisationsentwicklung im Unternehmen verantwortlich ist. Zu ihren Aufgabengebieten zählen u.a. die Organisation von Schulungen und die strategischen Planungen im Personalbereich und sie ist Teil des Nachhaltigkeitsteams der Firma. Da unsere Interviewpartnerin noch nicht lang im Unternehmen ist, konnte sie uns weniger über die konkrete Umsetzung des Vertrieb-Projekts, aufgrund dessen wir auf die Firma aufmerksam geworden sind, erzählen, sondern mehr über dessen Auswirkungen und sich daraus ergebende Folgeprojekte.

Sozial innovative Aspekte

Das Unternehmen engagiert sich im Bereich Nachhaltigkeit und veröffentlicht in regelmäßigen Abständen einen geprüften Nachhaltigkeitsbericht. Der Grund für unsere Auswahl des Unternehmens lag hingegen auf mehreren im Unternehmen durchgeführten Teamentwicklungsmaßnahmen, die mit dem Bereich soziale Nachhaltigkeit aber insofern in Zusammenhang stehen, als sie die Unternehmenswerte, im Unternehmen „spirit“ genannt, meist thematisieren. Es geht dabei um die interne Reflexion dieser Selbstvorgaben und den Versuch diese im Handeln auch lebendig werden zu lassen.

Nachhaltigkeitsbericht und Nachhaltigkeitsteam

Das Unternehmen bringt regelmäßig einen Nachhaltigkeitsberichtes heraus, gemäß den Richtlinien der Global Reporting Initiative (Anwendungsebene C+), deren Einhaltung von einem wissenschaftlichem Institut überprüft wurde. Ziel ist, alle 2 bis 3 Jahre eine Neuauflage zu gestalten. Nachhaltigkeit wird hier auf sozialer, ökologischer und ökonomischer Ebene definiert.

Im Unternehmen gibt es ein Nachhaltigkeitsteam, das dem Vorstand zur Seite steht und aus vier aktiven Mitgliedern der Bereiche Personal, Marketing, Qualitätsmanagement und Vertrieb besteht.

„Spirit“-Unternehmenswerte

Der „Spirit“ des Unternehmens bezeichnet die Unternehmensleitlinien, die sich auf die Bereiche Erfolg, Partnerschaft, Innovation, Umwelt, Identifikation und Teamgeist erstrecken. Im Rahmen von Workshops wird immer wieder versucht diese Leitlinien zu konkretisieren und ihnen verschiedene Unternehmensbereiche zuzuordnen.

Ausgangssituation

Im Folgenden wollen wir v.a. die strategische Teamentwicklung besprechen. Das strategische Teamentwicklungsprojekt für den Vertrieb wurde von November 2005 bis November 2006 durchgeführt. Eine Unternehmensberatungsfirma organisierte drei zweitägige Workshops mit MitarbeiterInnen aus dem Vertrieb und übernahm auch die Organisation des derzeit laufenden Projekts in der „Technik“. Sie fanden größtenteils während der Arbeitszeit statt.

Hintergrund dieser Maßnahme war, dass im Zuge der Reorganisation des Unternehmens 1998/1999 die Firma ihre Marktführerschaft ausbauen konnte und kaum mehr neue Marktteile im Inland zu gewinnen waren. Während der Export immer mehr gewachsen ist, stiegen auch der Druck auf die VertriebsmitarbeiterInnen im Inland, weiterhin erfolgreich sein zu müssen und die damit einhergehende Angst diesem Anspruch nicht bzw. immer schwerer gerecht werden zu können. Dies habe sich negativ auf die Motivation der Beschäftigten ausgewirkt.

Ziele

- Förderung der Identifikation und Motivation
- Bessere Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen
- Interessante Außenwirkung (BewerberInnen), Positionierung als „nachhaltiges“ Unternehmen (sozial, ökologisch, ökonomisch)
- Verankerung von Unternehmenswerten im Unternehmen

Maßnahmen

- Es nahmen ca. 30 MitarbeiterInnen aus verschiedenen Hierarchieebenen („normale Arbeiter“ wenn gewünscht bzw. wenn es von der Führungskraft als sinnvoll erachtet wird) an diesem Prozess teil. (65) Sie stammten aus den Bereichen Verkauf, aber auch aus Schnittstellen mit Marketing, Produktmanagement und Vertriebslogistik.
- Im Auftaktworkshop wurden Ideen zum Thema Status des Unternehmens in 2010 gesammelt, diese danach zu Handlungsfeldern konkretisiert und im dritten Schritt entsprechende Maßnahmenvorschläge entwickelt. Diese konkreten Maßnahmen wurden dann in kleineren Gruppen weiter bearbeitet.
- Begleitend wurde Teamentwicklungsarbeit geleistet, etwa durch Initiativen zur Förderung der Kommunikation und der Zusammenarbeit, vor allem zwischen den Nahtstellen im Unternehmen. Ein Instrument in diesem Prozess war das Hermann Dominanz Instrument (H.D.I.), das dabei helfen soll, individuelle Persönlichkeitscharakteristika und Verhaltensstile („Typen“) für sich selbst und auch für die anderen MitarbeiterInnen sichtbar zu machen und so das gegenseitige Verständnis zu stärken. Die Einzelprofile wurden dann zu Teamprofilen kombiniert. Das H.D.I. wurde inzwischen auch im Führungsbereich ausprobiert.

- Außerdem wurden Ideenfindungstechniken, mentale und körperliche Übungen zur Unterstützung von kreativen Prozessen und Tools zur Bewertung von Ideen angewandt.
- Nach einem Jahr fand dann ein Reflexionsworkshop statt, in dem die stattgefundenen Veränderungen und Erfahrungen betrachtet und zukünftige Schritte geplant werden sollten.

Projektfortsetzung: Teamentwicklung in der Technik

Ziel

Ziel des Fortsetzungsprojekts sollte sein, dass jede Abteilung ein Ziel in jedem Bereich des „Spirit“ findet. Dieses Werteverständnis soll dann auch „bis runter in die Produktion“ reichen, was einen Prozess darstellt, der „sehr schwierig“ (119) sei.

Maßnahmen

- Das nun laufende Projekt in der Technik (in das alle Bereiche, wie Logistik, Produktion, Entwicklung und Compounding-Bereich, involviert sind) soll ebenfalls in Richtung Teamzusammengehörigkeit und Nahtstellendiskussion gehen. Zweiteres sei aufgrund der Vielfalt der Bereiche besonders wichtig.
- Ebenfalls sollen die unterschiedlichen Verständnisse des „Spirit“ reflektiert werden. Schon stattgefunden haben im Herbst/Winter 2007 Interviews der in der Technik Beschäftigten durch die Unternehmensberatung und ein Reflexionsworkshop mit den Führungskräften bzw. ein Workshop mit allen MitarbeiterInnen. Themen waren: „Wie ist unsere Abteilung, wie empfinden die Abteilungsmitglieder die eigene Abteilung und wie sehen die Anderen die eigene Abteilung?“ (59) bzw. die Frage ob und wie die vorgenommenen Maßnahmen realisiert werden konnten.
- Im Februar/März 2008 soll ein „Spirit“-Workshop stattfinden, in dem die Interpretationen der Unternehmenswerte auf persönlicher, Gruppen- und Großgruppenebene bzw. entlang der „Nahtstellen“ dargestellt bzw. aufeinander abgestimmt werden sollen.
- Außerhalb dieses von der Unternehmensberatung gestalteten Programms gibt es abteilungsintern Treffen, bei denen über die Umsetzung von die Abteilung betreffende Maßnahmen entschieden wird. Auch dieser Umsetzungsprozess soll dann im Frühjahr noch einmal reflektiert werden.

Umsetzung

Kooperation mit einer Unternehmensberatung: Aufgabe der Unternehmensberatung war es zu organisieren und zu moderieren, Protokolle anzufertigen und Interviews zu führen und auszuwerten. Es wurde in den Workshops selbst immer zwischen „großen“ und „kleinen“ Runden gewechselt, je nach dem, wen ein bestimmtes Thema betraf. Konkretes Feedback den Führungskräften gegenüber wurde z.B. in der großen Runde nicht besprochen.

„Die strukturieren das, die moderieren das und sind auch sehr präsent. Und wir lassen ihnen da auch einen sehr großen Spielraum (...)Wie sie es machen ist eigentlich ihre Sache, das schlagen sie uns einmal vor und dann machen wirs. Also wir sind da eigentlich sehr zurückhaltend. Die wissen eh selbst am besten, wie man das meiste rausholen kann. Die haben da eh die Erfahrung.“ (108)

Andere mitarbeiterInnenbezogene Maßnahmen

- Das Unternehmen bietet seit 20 Jahren auch eine Pensionsvorsorge an.

- Die Einführung des 5-Schicht Modells trug zur Entlastung der SchichtarbeiterInnen bei, da durch dieses System nur mehr ein bis zwei Nachtschichten pro Turnus zu leisten sind und längere Regenerationszeiten möglich werden.
- Für SchichtarbeiterInnen wird auch gratis und während der Arbeitszeit zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen Gesundheitsausgaben (50 Euro pro Jahr/MitarbeiterIn) Massage angeboten.
- Im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen gibt es unternehmensweit und zentral organisierte Sprachkurse (vor allem Englisch), Seminare zu Teamentwicklung, Management, Rhetorik und fachlichen Themen.

Auswirkungen

- In Bezug auf das Vertriebs-Projekt meint die Befragte, dass es positive Auswirkungen auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit und Motivation gehabt habe, was sie vor allem auf die Einbindung der Beschäftigten in die Zielfindung zurückführt. Insbesondere das H.D.I. sei sehr gut angekommen. Ein Projekt dieser Art bzw. dieser Fokus auf Reflexion und Entwicklung des Teams sei außerdem ein Novum im Unternehmen gewesen.
- **Außenwirkung:** Was die Auswirkungen in Bezug auf das Image des Unternehmens angeht, erwartet sich unsere Interviewpartnerin positive Effekte. Da Rohre ein nicht so leicht nach außen hin – vor allem potentiellen MitarbeiterInnen gegenüber – vermarktbare Produkt seien, seien solche Maßnahmen sehr wichtig.

3 Teil III: Vergleichende Analyse

Nach der Darstellung der Unternehmen und ihrer Projekte gehen wir nun zur vergleichenden Analyse über. Die Projekte werden in diesem Teil anhand von Vergleichsdimensionen nochmals systematisch dargestellt. Die Vergleichsdimensionen orientieren sich an unserem Interviewleitfaden und der provisorischen Definition von sozialer Innovation, wie sie im theoretischen Teil erstellt wurde. Die wichtigsten Vergleichsdimensionen sind: Ausgangssituation, Motivation, Umsetzung und Partizipation, Kooperationen, Auswirkungen, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Verständnis von sozialer Innovation.

Die Studie versucht Projekte mit sozial innovativem Potenzial im Unternehmensbereich in ihrer Vielfalt abzubilden. Der vergleichenden Analyse liegt deshalb ein eher heterogenes Material zugrunde. Dennoch können für die verschiedenen Vergleichsdimensionen typische Ausprägungen herausgearbeitet und teilweise auch zu Typen zusammengeschlossen werden, d.h. Merkmalskombinationen, die spezifischen Handlungsorientierungen in Bezug auf sozial innovative Projekte entsprechen und mit besonderen Unternehmensmerkmalen in Verbindung stehen. Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, die in der Auswahl der Projekte bereits berücksichtigte Unternehmensgröße als grundlegendes Strukturierungsmerkmal heranzuziehen. D.h. die verschiedenen Ausprägungen einer Vergleichsdimension, z.B. bestimmte Umsetzungsformen, werden bereits anhand einer Einteilung in große, mittlere und kleine Unternehmen beschrieben. Diese Verfahrensweise ist vor allem auf die Hauptkategorien Handlungsmotive, Umsetzung und Kooperation angewandt worden. Bei Dimensionen, die enger mit der jeweiligen Projektform verbunden sind, z.B. die Auswirkungen, musste hingegen auf diese Strukturierung weitgehend verzichtet werden. Doch auch hier werden einige Aspekte auf die Unternehmensgröße bezogen.

Als Orientierung ist auf der nächsten Seite noch einmal unsere Übersichtstabelle zu den befragten Unternehmen mit den zugeordneten Größenkategorien abgebildet (Tabelle 4).

Die Zuordnung zu Größenkategorien erfolgt anhand der MitarbeiterInnenzahl und richtet sich nach dem Spektrum der Unternehmensgrößen in unserer Stichprobe.

- Die von uns als groß bezeichneten Unternehmen haben eine MitarbeiterInnenanzahl im Inland, die über 300 liegt, wobei es sich in den meisten Fällen um Konzernunternehmen handelt. Der Gesamtkonzern hat meist wesentlich mehr MitarbeiterInnen als die österreichischen Tochterunternehmen.
- Die mittleren Unternehmen haben eine MitarbeiterInnenanzahl von ca. 40 bis ca. 300. Zur mittleren Kategorie sind aufgrund ihrer Struktur auch einige Unternehmen zugeordnet worden, die am unteren oder oberen Rand dieser Kategorie liegen.
- Kleine Unternehmen haben eine MitarbeiterInnenzahl, die unter ca. 40 MitarbeiterInnen liegt.

Tabelle 4: Übersichtstabelle zur Unternehmensgröße

Name	Kategorie	MA Zahl (mit Ausland)	Konzern	Branche
Siemens	Groß	20.000 (30.250)	Ja	Technik/Elektronik
Umdasch	Groß	2760 (6100)	Ja	Maschinen- und Anlagenbau
ISS Facility Services	Groß	9500 (450.000)	Ja	Gebäudereinigung (u.a)
SPAR	Groß	34.000 (60.000)	Ja	Handel Lebensmittel
TNT Express	Groß	300 (163.000)	Ja	Versanddienstleistungen
Erste Bank/Zweite Sparkasse	Groß	170 ³⁰ (52.000)	Ja	Bankenwesen
Norske Skog	Groß	500 (9000)	Ja	Industrie Papierherstellung
Mondi	Groß	300 (33.000)	Ja	Industrie Papierherstellung
Die Berater	Mittel-Groß	400		Beratung IT Systeme
E+E Elektronik	Mittel-Groß	300 (7000)	Ja	Industrie Messgeräte
Dynea Austria	Mittel-Groß	172 (2200)	Ja	Industrie Kunstharze
Anonym	Mittel-Groß	268 (361)		Industrie Rohrtechnik
KWB	Mittel	170 (270)		Biowärmeanlagen
Volksbank Graz- Bruck	Mittel	191		Bankenwesen
mii	Mittel-Klein	50		Beratung IT Systeme
Waldviertler Werkstätten	Mittel-Klein	50		Schuhe/Möbel
Bene Consulting	Mittel-Klein	40		Beratung Bauherren
denkstatt	Klein	25		Beratung Nachhaltigkeit
Deakon Degen	Klein	22		Kabelerzeugung
Pecho-Druck	Klein	18		Druckerei
Technikon	Klein	14		Projektkoordination F&E
MP2	Klein	9		Beratung IT Systeme
Öko-box	Klein	4		Recycling/Sammeln
Soll&Haberfellner	Klein	1		Beratung KMU

³⁰ Anzahl der MitarbeiterInnen der Zweite Sparkasse. Zahl in Klammer bezieht sich auf die Erste Bank Gruppe.

3.1 Ausrichtung auf interne bzw. externe Zielgruppen

Im theoretischen Teil wurde darauf hingewiesen, dass soziale Innovationen vorrangig intern oder extern ausgerichtet sein können, d.h. sie betreffen entweder den Bereich, von dem sie selbst ausgehen, oder sie beziehen sich auf externe Bereiche oder Zielgruppen. Extern ausgerichtete Projekte finden meist vor dem Hintergrund eines besonderen sozialen Engagements von Unternehmen statt, sei es aufgrund institutionalisierter Unternehmenswerte bei großen Unternehmen oder aufgrund von lebensweltlichen Orientierungen (persönliche(s) Erfahrungen, Wissen, Normen, Werte) bei kleinen Unternehmen. Ausgangssituation und Motivation sind daher grundlegend durch diese Ausrichtung mitbestimmt.

3.2 Ausgangssituation

3.2.1 Ausgangssituation bei großen Unternehmen

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Ausgangssituation

Eine besondere Ausgangssituation ergibt sich dann, wenn Unternehmen aufgrund eines institutionalisierten Bekenntnisses zu gesellschaftlicher Verantwortung eine Projektidee aufgreifen. Die folgenden Unternehmen handeln vor dem Hintergrund offizieller Unternehmensrichtlinien, die aus Sicht der Interviewten aber zusätzlich durch engagierte Führungskräfte getragen werden. Hinzu kommt bei einigen der Unternehmen eine besondere Eigentümerstruktur, die von den Interviewten als Voraussetzung für seriöses gesellschaftliches Engagement gesehen wird.

Karl Lang, Personalleiter bei Siemens Österreich, schildert den in seiner Sichtweise engen Zusammenhang zwischen Unternehmensleitlinien und der Initiierung von Projekten im Fall eines Integrationsprojekts:

„Das Projekt leitet sich bei uns schon aus dem Leitbild der Siemens AG ab, in dem festgehalten ist, dass wir auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und als Leitbetrieb in Österreich mit knapp 20.000 Mitarbeitern es als unsere Verantwortung sehen, so etwas zu implementieren und auch dieses Potenzial zu nutzen [...] Insofern war das damals auch ein Auftrag des Vorstandes.“ (Siemens: 15)

Im Fall der Zweite Sparkasse, einem Projekt der Erste Stiftung, ist das unternehmerische Bekenntnis zu sozialem Engagement nicht auf Unternehmensebene der Erste Bank, sondern in den Satzungen der Erste Stiftung verankert, die mit 30% Aktienanteil Hauptaktionär der erste Bank ist.

„Die Stiftung hat die Aufgabe übernommen, die in der Ersten Österreichischen Sparcasse in der Gründungsphase bereits vorhanden ist, die gesellschaftliche Verpflichtung sich mit ihrem Vermögen positiv in die Gesellschaft einzubringen, wenn Sie so wollen. Der Gründungsgedanke der Ersten Österreichischen Sparcasse war der, Menschen einen Zugang zu einer Bank ermöglichen, den sie bisher nicht gehabt haben. Und auch die Hilfe zur Selbsthilfe. Das sind diese zwei Grundideen, die ja auch in die Zweite Sparkasse sehr stark eingeflossen sind“ (Zweite Sparkasse/Erste Bank: 11)

Auch das Lehrlingsprojekt bei SPAR (62) und das ECDL Projekt bei dieBerater (8) können auf die generelle Haltung des Unternehmens zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zurückgeführt werden.

Bezug auf das soziale Engagement von Führungspersonen

Auffallend ist bei großen Unternehmen dieses Typs auch der Bezug auf das soziale Engagement von Führungspersonen. Trotz der institutionalisierten Unternehmenswerte scheint dieser Bezug aus Sicht der Interviewten die Notwendigkeit auszudrücken, dass das institutionell verankerte Engagement durch Persönlichkeiten in der Unternehmensführung mitgetragen bzw. verkörpert werden muss. Bei den Unternehmen Erste Bank (89), SPAR (63) und Siemens (98) wird auf eine Führungsperson namentlich Bezug genommen. Auch bei dieBerater wird das Engagement der Unternehmensführung betont.

„Was für mich das Projekt ausmacht, ist, dass die Geschäftsführung voll dahinter steht. Und nicht nur darauf bedacht ist, dass es das Projekt gibt und es einfach nur läuft, sondern dass es einen regelmäßigen Kontakt zur Geschäftsführung gibt, die sehr daran interessiert ist. Es gibt regelmäßige Meetings, ich bekomme Supervisionsstunden bezahlt, gerade in diesem Projekt ist das sehr wichtig. Ich habe da vollste Unterstützung und das schätze ich sehr im Unternehmen.“ (dieBerater: 9)

Exkurs: Besondere Eigentümerstrukturen als Voraussetzung für nachhaltiges gesellschaftliches Engagement

Eine weitere Facette, die in einigen Interviews betont wird, ist die Eigentümerstruktur der Unternehmen, die teilweise als ausschlaggebend für ein besonderes soziales Engagement gesehen wird. Eine Abgrenzung findet von Seiten der Interviewten zwischen Aktiengesellschaften, die letztlich nur Eigentümern verpflichtet seien und keinen besonderen Bezug zum gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens hätten, und Unternehmen statt, die aufgrund ihrer besonderen Eigentümerstruktur gerade diesen Bezug herstellen könnten.

Bei SPAR sind z.B. die Eigentümer des Unternehmens im Vorstand vertreten (59).

„[Soziales Engagement] steht in vielen Leitlinien von Unternehmen. Aber der wesentliche Unterschied ist, ob ich es lebe oder nicht lebe. Wenn ich merk, dass vier Vorstände, davon sind drei Eigentümer, da einmal dahinter stehen, und sagen: Jawohl, das wollen wir, wir haben eine soziale Verantwortung, wir sind eines der größten Unternehmen. Daher Jugendliche ausbilden, ältere Leute ausbilden, Leute mit Defiziten usw. Dann meinen die das so. Wenn das nicht gegeben ist, bei jedem Unternehmen, bei jeder Maßnahme in dieser Richtung, ist das über kurz oder lang zum Scheitern verurteilt. Weil dann sinds Einpersonstücke von irgendjemandem, die nicht zusammen passen, die nicht integriert sind, die nicht auf Dauer halten.“ (SPAR: 61)

Auch bei Umdasch wird das regionale Engagement mit der Eigentümerstruktur des Unternehmens in Verbindung gebracht, das nach wie vor in Familienbesitz ist.

„Die Frage ist, und das ist etwas, das mich sehr beschäftigt, inwieweit man [regionales Engagement] von aktienmarktgetriebenen Unternehmen überhaupt erwarten kann. Dort gibt es kein Umfeld. Dem Aktienmarkt ist völlig egal, wie das Umfeld des Unternehmens aussieht. [...] Der springende Punkt ist das Eigentümergeführte sein. Das gibt es dort nicht, es gibt Ziele, die drei Jahre straight ahead sind und dann wars das auch.“ (Umdasch: 119)

Bei der Ersten Bank besteht das besondere Strukturmoment in der Erste Stiftung, die als Hauptaktionär der Erste Bank relativ frei mit Erträgen verfahren kann.

Unternehmensinterne Herausforderungen als Ausgangssituation

Eine andere Ausgangssituation ergibt sich durch das Vorhandensein besonderer Probleme, die Handlungsdruck erzeugen. Mit seiner Initiative versucht das Unternehmen auf das Problem zu reagieren. Bei den betrachteten Unternehmen handelt es sich teilweise um Konzernunternehmen, für die internationale Konzernrichtlinien gelten. Obwohl die von uns befragten Unternehmen angeben trotz dieser Richtlinien, die meist als Mindeststandards gesehen werden, über relativ viel Freiraum in der Ausgestaltung bestimmter Maßnahmen zu verfügen, scheinen diese dennoch einen thematischen Rahmen vorzugeben, der die Maßnahmen in ihrer Ausrichtung beeinflusst. Besonders deutlich wird dies vor allem für die Unternehmen TNT und ISS im Rahmen ihres diversity managements, das auf internationaler Ebene verankert ist.

Eine besondere Problemsituation als Ausgangspunkt für spezifische Maßnahmen finden wir z.B. bei TNT. HR Leiter Erich Neuwirth beschreibt die Situation des Unternehmens Ende der 90er Jahre:

„Ich bin seit 98 im Unternehmen und seit dem Zeitpunkt kann ich das beschreiben. Wie es vorher war, kenne ich nur aus Erzählungen. Aber meine persönlichen Eindrücke waren, wie ich ins Unternehmen gekommen bin, dass wir unter einem sehr starken Leidensdruck waren - Transportunternehmen als Branche haben nicht den allerbesten Ruf und vor allem nicht die Attraktivität als Arbeitgeber [...] Wir haben oft Inserate geschaltet, Stellen die wir zu besetzen hatten, und es gab überhaupt keine Bewerbung. Wir haben eine Woche darauf noch einmal Inserat geschaltet, es gab noch immer keine Bewerbung. Das war so ein Leidensdruck Ende der 90er Jahre, dass wir festgestellt haben, wir müssen wirklich etwas tun, um unser Unternehmen als Arbeitgeber bekannter und auch attraktiver zu machen und wir müssen möglicherweise wirklich unseren Horizont ein bisschen erweitern und das, was wir in der Vergangenheit - ich weiß es nicht, aber möglicherweise - als Ausschlusskriterium gesehen haben - sprich jemand im Kundendienst der 50+ ist.“ (TNT: 54)

Neben der Schwierigkeit neues Personal zu finden, war das Unternehmen Ende der 90er Jahre auch mit einer sehr hohen Fluktuationsrate von 25% konfrontiert (TNT: 56).

Insgesamt handelt es sich damit um ein Kernproblem, das wichtige Bereiche im Unternehmen beeinträchtigt. Im Fall des Unternehmens TNT wird diese Ausgangssituation zur verstärkten Einführung von diversity Maßnahmen (Frauen, MitarbeiterInnen nicht-österreichischer Herkunft, ältere MitarbeiterInnen) und der Analyse des Ausschreibungs- und Bewerbungsprozesses hinsichtlich möglicher Diskriminierungen führen (43). Im Unternehmen ist mittlerweile eine Nicht-Diskriminierungspolitik verankert. Trotz des aus Unternehmenssicht anhaltenden Arbeitskräftemangels, ist es so gelungen die Fluktuation auf 7% zu senken und auch den Ruf des Unternehmens nach außen hin zu verbessern (107).

Die spezifische Herangehensweise über Diversity Maßnahmen ist im Fall von TNT zumindest thematisch durch Konzernrichtlinien und Institutionen vorgegeben, obwohl die Ausgestaltung der Maßnahmen weitgehend den einzelnen Standorten überlassen bleibt (20). Der Konzern verfügt über internationale Diversity Netzwerke (Network for intercultural diversity, women's development network, Gay, Lesbian and Bisexual Network), die über spezielle Kontaktpersonen mit den einzelnen Standorten verbunden sind. Sie bieten eine Plattform für Informationsaustausch und gemeinsame Aktionen.

Ein zweites, ähnlich gelagertes Beispiel bietet das Unternehmen ISS mit seiner Initiative MaDiCu, einer besonderen Variante von diversity management, bei der problematische Situationen im Berufsalltag in einer Theatervorstellung unter Beisein der MitarbeiterInnen und Vorgesetzten nachempfunden und anschließend diskutiert werden. Die beiden Unternehmen TNT und ISS weisen mehrere Ähnlichkeiten auf. Sie sind reine Dienstleistungsunternehmen, sind in eine internationale Konzernstruktur integriert und haben einen branchenspezifisch hohen Anteil an MigrantInnen in ihrer Belegschaft.

ISS hat einen MigrantInnenanteil von 70%. Die MigrantInnen stammen aus über 60 Nationen (5, 23). Dadurch ergeben sich Herausforderung hinsichtlich der verschiedenen Sprachen ebenso wie der kulturellen Unterschiede. Die konkreten Probleme, auf die das Projekt reagierte, lagen vor allem im Bereich der Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten bzw. auch der Beziehungen zu Kunden. In bestimmten Unternehmensbereichen fiel es Vorgesetzten z.B. schwer, MitarbeiterInnen zu einem internen Aufstieg zu motivieren. Interne Angebote wie Deutschkurse wurden nicht genutzt (37). Beobachtet wurde auch diskriminierendes Verhalten mancher KundInnen gegenüber den MitarbeiterInnen. Man kann daher durchaus von einem Kernproblem im Bereich der Arbeitsorganisation und -kommunikation sprechen.

„Da ging es um die Sprache, die Transparenz, den internen Aufstieg. Wollen die Leute das überhaupt? Weil sie nehmen es nicht wahr. Die Rahmenbedingung in der Arbeit und das Verhältnis gegenüber den Kunden. Weil da war es sehr oft so, dass er [der Vorgesetzte] gesagt hat: Ich krieg schon oft mit, dass der Kunde am Flughafen sagt: Na ja, Ausländer usw. Und ob das wirklich so ist und wie das von unseren Leuten wahrgenommen wird.“ (ISS: 37)

Auch bei ISS ist ein entsprechender Konzernhintergrund gegeben. Auf Konzernebene wird versucht durch einen allgemeinen Wertekodex im Mitarbeiterbereich „Minimumstandards“ (17) vorzugeben. Das Unternehmen hat allerdings großen Spielraum in der Ausgestaltung der Maßnahmen.

„Wir haben schon Gestaltungsspielraum. Es gibt regelmäßige Meetings auch mit der Konzernzentrale, die sich in Dänemark befindet. Da gibt es Leitlinien, das sind HR Minimumstandards. Aber wir haben in ISS Österreich einen sehr großen Spielraum, wie wir das runter brechen oder wie wir das weiter vermitteln.“ (ISS: 17)

Durch das Instrument des Unternehmenstheaters konnten die genannten Schwierigkeiten gezielt aufgearbeitet werden. Die Konsequenzen sind z.B. eine für den kulturellen Hintergrund sensibilisierte Herangehensweise der Vorgesetzten auf MitarbeiterInnen, v.a. beim Thema des internen Aufstiegs, oder auch eine andere Vermittlung der internen Weiterbildungsmöglichkeiten, z.B. bei Deutschkursen. Auch hier wird durch gezielte TrainerInnenwahl der migrantische Hintergrund der Belegschaft berücksichtigt.

Eine etwas andere Ausgangssituation, die aber ebenfalls durch einen gewissen Handlungsdruck und das Vorhandensein eines Problems gekennzeichnet ist, sehen wir bei dem Unternehmen dynea Austria. Durch eine große Umstrukturierung im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung mussten in den späten 90er Jahren zahlreiche MitarbeiterInnen gekündigt werden (5-7). Das Unternehmen implementierte in dieser Phase das Projekt „betriebliche Sozialarbeit“, eine längerfristige Betreuung der von den Umstrukturierungen betroffenen MitarbeiterInnen. Das Projekt wurde mehrere Jahre fortgesetzt und bestimmt in seinen Nachwirkungen teilweise noch heute den Zugang des Unternehmens zum MitarbeiterInnenbereich, z.B. in Form von intensiver Kommunikation der

Unternehmensentwicklung an MitarbeiterInnen, oder workshops mit der Belegschaft, in denen Ergebnisse von MitarbeiterInnenumfragen diskutiert werden (21).

Ein weiteres Beispiel ist der Papierhersteller Norske Skog, der in den letzten Jahren ein ganzheitliches Lehrlingsprogramm aufgebaut hat. Neben einer kontinuierlichen Betreuung durch offizielle Ansprechpersonen wird bei den Jugendlichen v.a. auf Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein geachtet (65). Norske Skog intensivierte seine Anstrengungen aufgrund der in einigen Jahren bevorstehenden Pensionierungswelle, die sich dadurch ergibt, dass mit einer neuen 1989 in Betrieb genommenen Maschine 200 Beschäftigte mit aufgenommen wurden, die in wenigen Jahren etwa gleichzeitig im Pensionsalter sein werden (23).

Bei Mondi, ebenfalls ein großer Papierhersteller, wurde ein globales Innovationsmanagementsystem eingeführt, in das MitarbeiterInnen ihre Ideen weltweit einbringen können. Diese werden zusammengeführt und auf Anwendung an verschiedenen Unternehmensstandorten geprüft. Grund für die Einführung war u.a. der Preisdruck in der Branche und die begrenzten Möglichkeiten in der Produktinnovation, um sich vom Wettbewerb abzusetzen.

„Ein Blatt Papier ist zwar sehr komplex, aber man hat nicht so viele Möglichkeiten kleine features und Funktionalitäten zu verbessern oder hinzuzufügen, wie z.B. bei einem elektronischen Unterhaltungsgerät. Also da ist eigentlich sehr wenig Spielraum, aber in der Technologie lässt sich da sehr viel machen. Vor allem jetzt, weil von außen der Preisdruck kommt, der Zellstoff wird immer teurer, die Preise sinken aufgrund von Konkurrenzdruck, es ist auch der Preisdruck am Markt sehr stark. Und das sind alles Ansätze, bei denen man in der Innovation versucht auf Kostenreduktionen bei den Produkten zu gehen.“ (Mondi: 57)

Alle diese Fälle illustrieren eine Situation, in der der Projektinitiierung die Identifikation eines bestimmten Problemfelds vorausgeht. Insofern haben diese Maßnahmen strategischen Charakter, weisen aber auch einen deutlichen sozialen Aspekt auf. Wir werden im Abschnitt „Handlungsmotivation“ auf diese doppelte Ausrichtung näher eingehen.

3.2.2 Ausgangssituation bei kleinen Unternehmen

Persönliche Erfahrungen und Bildungshintergründe als Ausgangssituation

Die eben beschriebene Herangehensweise entspricht relativ eindeutig unserer grundlegenden Definition von sozialer Innovation im Unternehmensbereich. Es handelt sich um intendierte Eingriffe entweder aufgrund eines unternehmensinternen Problems, oder eines externen sozialen Problems, das aufgrund der Bereitschaft zu sozialem Engagement aufgegriffen wird.

Demgegenüber steht eine Ausgangsposition für die Entstehung von Projekten, die ursprünglich nicht durch dieses Moment der Intendiertheit gekennzeichnet sind und auch nicht vor einem institutionellen Hintergrund stattfinden. Besonders in den von uns befragten kleinen Unternehmen sind Maßnahmen vielmehr aus dem Unternehmensalltag heraus „gewachsen“. Die Maßnahmen wurden nicht von Beginn an als „Projekt“ betrachtet und hatten keinen klar umrissenen Charakter. Für die GeschäftsführerInnen war ihr Verhalten gegenüber ihren MitarbeiterInnen vielmehr eine Selbstverständlichkeit.

Das Kleinunternehmen Deakon Degen, geführt von Anneliese Degen, ist mittlerweile durch die Teilnahme an diversen Wettbewerben für seine umfassenden frauenfreundlichen Maßnahmen bekannt. Anneliese Degen betont den unbewussten Charakter der Einführung:

„Automatisch. Im Laufe der Jahre ist es zuerst zu den frauen- und familienfreundlichen Maßnahmen gekommen, automatisch hat sich dann die Gesundheit eingegliedert. Nach zwei, drei Jahren haben wir schon angefangen ein bisschen Gesundheit einzugliedern. Nicht bewusst. Das war einfach im Unterbewussten. Das man geschaut hat, da könnte man was machen, da können wir Kegeln usw. Und dann mit den Jahren auch im Unterbewussten ist zum Beispiel die Chancengleichheit dazugekommen.“ (Deakon Degen: 60)

Bei Anneliese Degen ist dieser anfangs selbstverständliche Zugang mit eigenen biographischen Erfahrungen verbunden. Als Mutter zweier Kinder musste sie die Erfahrung machen, aufgrund ihrer zweiten Schwangerschaft ihren Job zu verlieren, damals war sie noch Buchhalterin. Anneliese Degen versucht daher in ihrem Unternehmen Frauen mit Kindern aufgrund ihrer eigenen Erfahrung mit der schwierigen Situation am Arbeitsmarkt eine Chance zu geben (33).

Eine ähnliche Ausgangssituation finden wir z.B. auch bei dem Kleinunternehmen Pecho-Druck, einer Druckerei in Linz. Das Unternehmen beschäftigt mehrere körperlich eingeschränkte und ältere MitarbeiterInnen. Für die ersten Erfahrungen mit körperlich eingeschränkten MitarbeiterInnen war der Umstand verantwortlich, dass unmittelbar neben dem Unternehmen eine geschützte Werkstätte angesiedelt ist.

„Bei der Firmenübernahme war das [die Einstellung von körperlich eingeschränkten MitarbeiterInnen] kein Thema. [...] Es war nur insofern ein Thema, da es im gleichen Gebäude eine geschützte Werkstätte gibt. Deren Hilfe haben wir uns in manchen Bereichen bedient, das ist ein Lieferant von uns. In den Bereich der Integrationsmaßnahmen sind wir gekommen, weil wir zwei Einstellungen getätigt haben, die wunderbar funktioniert haben, das kann man als Glück bezeichnen, das hat gut funktioniert und daher hat's keine Barrieren gegeben, also wir sind so hinein gewachsen in das Ganze.“ (Pecho-Druck: 34-35)

Wichtig für die Orientierung des Geschäftsführers Peter Haselsteiner scheint aber auch dessen beruflicher Hintergrund zu sein. Die Druckerei hat er erst nach beruflichen Erfahrungen im Controlling und PR Bereich der Ärztekammer Oberösterreich übernommen, mit dem expliziten Wunsch ein Kleinunternehmen mit einem besonderen Arbeitsklima zu schaffen und teilweise auch Herangehensweisen einzubringen, die für Kleinunternehmen eher untypisch sind (18), wie z.B. institutionalisierte Strukturgespräche, in denen alle MitarbeiterInnen in die Planung von Veränderungen im Unternehmen eingebunden werden. Bei Peter Haselsteiner kommt die persönliche Erfahrung des frühen Todes seines ehemaligen Geschäftspartners hinzu, die ihn zusätzlich für soziale Aspekte des Wirtschaftens sensibilisiert hat.

„Er ist nach relativ kurzer Krebskrankheit gestorben, nach vier Monaten, und war auch gerade 38 Jahre damals. Und das hat das soziale Engagement und das Denken darüber, dass es noch etwas Anderes geben kann verstärkt, ein bisschen was Bleibendes vielleicht zu machen für manche. Was ich schon merke, man kriegt irrsinnig viel zurück, wenn man sich da ein bisschen engagiert in dem Bereich. Und das ist dann auch angenehm. Nicht so für mich, aber wie dankbar die Leute sind, dass sie noch eine Chance bekommen, das ist ein großer Antrieb.“ (Pecho-Druck: 134)

Die in beiden Fällen eher „gewachsenen“ Maßnahmen stehen mit grundlegenden lebensweltlichen Orientierungen bzw. dem individuellen persönlichen und beruflichen Erfahrungshintergrund der GeschäftsführerInnen in Verbindung. Auch bei anderen Kleinunternehmen findet sich eine ähnliche Ausgangssituation, wie etwa in dem kleinen IT Unternehmen MP2. Die Geschäftsführerin bringt hier ihren Bildungshintergrund als Wirtschaftspädagogin in Form eines strukturierten Personalkonzepts in das kleine Unternehmen ein (12) und das in einem ansonsten von reinen (und meist männlichen) Technikern dominierten

Bereich (122).

Auch im Fall des eher kleineren Beratungsunternehmens denkstatt besteht die Ausgangssituation in einer Reihe von gewachsenen Maßnahmen im Gesundheitsbereich: Gemeinsames Kochen, gemeinsame sportliche Aktivitäten, kleinere Gesundheitsangebote im Unternehmen (Massage) (37). Bei denkstatt sind diese Maßnahmen aber eher aus der allgemeinen Unternehmenskultur entstanden und nicht direkt auf einen persönlichen Hintergrund der Geschäftsführung zurückzuführen. Dennoch gibt es Ähnlichkeiten hinsichtlich des Projektscharakters der Maßnahmen, der wie in den oben beschriebenen Fällen erst nachträglich entstanden ist (15). Darauf wollen wir kurz näher eingehen.

Exkurs: Projektcharakter über Außenwahrnehmung vermittelt

Dieser zunächst unbewusste und selbstverständliche Zugang kann allerdings durch Teilnahmen an Wettbewerben und die dadurch ins Spiel kommende Außenwahrnehmung verändert werden. Besonders Anneliese Degen betont, dass erst durch die Teilnahme an Wettbewerben (Sie ist von einer Bekannten darauf aufmerksam gemacht worden) ihr Bewusstsein für die Besonderheit der umgesetzten Maßnahmen entstanden ist: *„Uns ist erst zu dem Zeitpunkt [Sieg bei einem Wettbewerb] bewusst geworden was wir eigentlich tun. Das haben wir ja vorher als normal empfunden.“* (64)

Auch bei denkstatt finden wir eine ähnliche Ausgangssituation:

„2005 haben wir dann gesagt, ok, alle diese kleinen Maßnahmen, die wir gemacht haben, nehmen wir zu einem Projekt zusammen, eben denkGesund, und mit dem sind wir zum TRIGOS award gegangen. Wir haben schon immer diese Dinge gemacht, aber nicht gebündelt und wir haben nicht fokussiert, dass das wirklich etwas ist, das nennenswert ist, weil das selbstverständlich war.“ (denkstatt: 15)

Durch die Teilnahme wird eine Formulierung der Maßnahmen als Projekt notwendig. Es findet ein Vergleich mit anderen teilnehmenden Unternehmen statt. Der Sieg vermittelt schließlich den Eindruck der Besonderheit des eigenen Unternehmens und des „Projektes“. Die Dynamik bleibt hier aber nicht stehen, sondern kann sich in einer stärkeren Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen auswirken und gibt dem Unternehmen zudem ein öffentliches Image, das Kleinunternehmen normalerweise nicht besitzen. Sie führt letztlich zu einer verstärkten Profilbildung (vgl. mit Punkt „Auswirkungen“).

Vor allem bei Deakon Degen und Pecho Druck kann diese Dynamik sehr gut nachvollzogen werden. Die Unternehmen werden mittlerweile von den eigenen MitarbeiterInnen ebenso wie von der regionalen Öffentlichkeit mit bestimmten Maßnahmen identifiziert und gehen auch selbst bewusster mit deren Gestaltung um. Vor allem bei Deakon Degen ist ein einheitlicherer Bezug auf die Maßnahmen und deren Ausbau festzustellen.

Frau Degen kommentiert z.B. die Auswirkungen einer Wettbewerbsteilnahme:

„Erstens waren da Presseberichte, und es sind viele u.a. auch Kunden auf uns aufmerksam geworden. Es hat schon Auswirkungen gehabt muss ich sagen. Der Name Deakon, das war nicht nur mehr so ein Name. Bei unseren Kunden haben wir gewusst wir sind gut. Aber wir sind irgendwie ein Stück in die Öffentlichkeit gerückt.“ (Deakon Degen: 68)

Noch eine Zitat zur stärkeren Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, die sich

oft auch an Kleinigkeiten ablesen lässt:

„Der wichtigste Punkt ist intern. Es entsteht ein gewisser Stolz bei Pecho zu arbeiten. [...] Wir haben Firmenautos mit unserem Logo beklebt und ein Mitarbeiter sagt: „Ah, hast du auch noch so ein Pickerl, dann pick ich es mir aufs Auto.“ Auf's Privatauto.“ (Pecho-Druck: 96)

Insofern kommen hier die für soziale Innovation von uns als wichtig erachteten Kriterien der Intendiertheit und des klaren Projektcharakters bei diesen Kleinunternehmen erst nachträglich hinzu und zwar vermittelt über die Außenwahrnehmung des Unternehmens.

Externe Problemfelder als Ausgangssituation

Eine andere Ausgangssituation ergibt sich durch eine aktive Reflexion bestimmter gesellschaftlicher Problemfelder. Wir finden diese Orientierung bei zwei sehr unterschiedlichen Unternehmen, den Waldviertler Werkstätten und dem Einzelunternehmen Soll&Haberfellner. Die Waldviertler Werkstätten zeichnen sich durch ein besonderes Bewusstsein gegenüber regionalen wirtschaftlichen Zusammenhängen aus. Bereits die Gründung der Schuhwerkstatt, damals noch ein Sozialprojekt, stellte eine Reaktion auf die Krise bzw. den Niedergang der Textilbranche in der Region dar. Alle Projekte der Waldviertler Werkstätten, die über den unternehmensinternen Bereich hinausgehen, weisen im Grunde einen regionalen Bezug auf.

Die Einzelunternehmerin Regina Haberfellner zeichnet sich hingegen durch ein kritisches Bewusstsein der Situation von kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich und der Vernachlässigung aus, die diesen Unternehmen von Seiten öffentlicher Institutionen, aber ebenso von sozialwissenschaftlicher Seite oft widerfährt.

„Da waren eine Menge Dinge, wo Gründungsinteressierte Orientierungshilfen und Hilfe zur Selbsthilfe usw. hatten. Nur wenn man dann konkret in bestehenden Unternehmen arbeitet, kommt man auf einmal drauf, dass die Gründung überhaupt nicht das Schwierige ist, sondern das, was hinten nach kommt. Und da waren einfach keine Angebote. Und wir haben auch damals schon festgestellt, dass einige der Unternehmen, mit denen wir damals zu tun hatten, massive Existenzprobleme hatten, das waren auch alles Kleinstunternehmen, Familienunternehmen. [...] Denen konnte ich nie sagen: Schau dir das einmal an und dann schauen wir irgendwie weiter, was man noch für dich finden könnte, was dir helfen könnte. Das ging einfach nicht, weil es gab nichts. Keine Broschüren, keine Internetinformationen, nichts. Das Problem war mir einfach von daher bewusst.“ (Soll & Haberfellner: 16)

3.2.3 Ausgangssituation bei mittleren Unternehmen

Unternehmenswachstum als Ausgangssituation

Als weitere typische Ausgangssituation kann das Unternehmenswachstum gesehen werden. In unserer Stichprobe finden wir diese Ausprägung v.a. bei mittleren Unternehmen, die die Strukturen von kleinen Unternehmen ablegen und neue Strukturen schaffen, die den gestiegenen MitarbeiterInnenzahlen und den dadurch erhöhten Anforderungen an Sicherheit, Transparenz und Organisation gerecht werden. Bei diesem Übergang kann man daher von einem tendenziellen Orientierungswandel hinsichtlich der Unternehmenswerte, aber auch der zentralen internen Themen (Chancengleichheit, interne Aufstiegsmöglichkeiten, interne Weiterbildung) ausgehen. Gerade Personalkonzepte erweisen sich als wichtiges Steuerungsinstrument um diesen Wandel zu bewältigen.

Karl Friedl, Geschäftsführer von Bene Consulting, hat diese Entwicklung in seinem Unternehmen sehr reflektiert mitverfolgt:

„Sicherheit. Also der Mitarbeiter braucht Sicherheit, aber nicht nur der Mitarbeiter, sondern das ganze System braucht Sicherheit. Ab einer gewissen Größenordnung haben wir uns sehr intensiv mit Organisationsentwicklung beschäftigt, nach Glasl, und der beschreibt ja die Entwicklungsphasen eines Unternehmens. Und wenn man da schaut, wie ein Pionierunternehmen funktioniert, dann ist dort eben Struktur nicht so wesentlich. Ein Unternehmen, das sich einigermaßen gesettelt hat, braucht Struktur. Nicht überorganisieren, aber Struktur. Auf die sich die Menschen, die da drin arbeiten und auch die Kunden verlassen können. Das gibt Sicherheit.“ (Bene Consulting: 25)

Bene Consulting hat gemeinsam mit einer externen Unternehmensberatung ein umfassendes Personalkonzept umgesetzt, in dem Verantwortlichkeiten, berufliche Rollen, Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sehr klar definiert und für alle MitarbeiterInnen transparent gemacht werden.

Bei KWB, einem mittleren Unternehmen im Bereich Biowärmetechnologie, ist zunächst eine umfassende Analyse des Mitarbeiterbereichs durch die Geschäftsführung initiiert worden. Ausschlaggebend war der Wunsch der Geschäftsführung einen besseren Einblick in das generelle Unternehmensklima zu haben aber auch die informelle interne Kommunikation bzw. die gegenseitigen Erwartungshaltungen besser zu verstehen (25). Daraus resultiert ist die Schaffung einer eigenen Personalfunktion im Unternehmen, die von der damals noch externen Beraterin Milena Bekerle übernommen wurde, sowie der Aufbau eines strukturierten Personalkonzepts, das ebenso wie bei Bene Consulting die MitarbeiterInnen vom Unternehmenseintritt an begleitet und sehr transparent gestaltet ist.

In beiden Fällen sind klare Prozesse einer fortschreitenden Institutionalisierung und genaueren Bestimmung von Funktionen bzw. einer generellen Professionalisierung des Personalbereichs beobachtbar, die für Unternehmen einer bestimmten Größenordnung typisch sind. Hinzu kommen bei beiden Unternehmen auch institutionalisierte Unternehmenswerte.

Exkurs: Zwischen Standardisierung und kollegial-persönlichem Umgang

Was an diesem Institutionalisierungsprozess besonders interessant erscheint, ist der Versuch eine persönliche bzw. soziale Orientierung den MitarbeiterInnen gegenüber bei einer gleichzeitigen Steigerung der Formalisierung und Standardisierung fortzusetzen.

Bei Bene Consulting besteht dieser Versuch in einer klaren Trennung zwischen Sach- und Beziehungsebene (17)³¹. Auf der Sachebene sind Positionen, Verantwortlichkeiten und Anforderungen klar festgelegt. Die MitarbeiterInnen werden hinsichtlich standardisierter Kategorien im Rahmen der regelmäßigen MitarbeiterInnengespräche bewertet. Der Status der einzelnen MitarbeiterInnen wird schließlich allen Mitarbeitern transparent gemacht, d.h. welche

³¹ „Und darauf haben wir besonders geachtet, dass das erstens genau definiert ist und dass zweitens eine Führungskultur etabliert ist, die das trotz freundschaftlich-kollegialem miteinander Umgehen einfordert. Es geht darum, dass man sozusagen die Sachebene von der Beziehungsebene trennt und dass man sich aufeinander verlassen kann. Und dieses sich aufeinander Verlassen bedingt aber, dass diese Verantwortung klar ist, dass jeder weiß, was er verantwortet und dass es auch die anderen wissen. Nämlich die auf diese Rolle abgestellte Position, was sie von der Person erwarten kann und das dann auch einfordert.“ (Bene Consulting: 17)

Position sie einnehmen, wie viel sie verdienen und welcher wirtschaftliche Ertrag von ihnen erwartet wird.

„Unser Personalmanagementsystem sieht auch vor, dass bestimmte Funktionen bestimmte Umsätze verantworten müssen. Das hat ja nicht nur die Seite der Ausbildung oder des inputs, sondern auch der output ist wichtig. Das gesamte System von Input und Output ist allen bekannt und sie können sich danach richten.“ (Bene Consulting: 28)

Das Unternehmen will so den MitarbeiterInnen Orientierung bieten und deutlich machen, welche Kompetenzen und Anforderungen an eine bestimmte Position im Unternehmen gebunden sind und welche Verantwortung getragen werden muss.

Man könnte allgemein argumentieren, dass standardisierte Bewertungsschemen die „Gefahr“ einer gewissen Entpersönlichung der Arbeitsbeziehungen mit sich bringen und intern eine Kultur der gegenseitigen Konkurrenz erzeugen. Bei Bene Consulting wird diese Gefahr durch die im Unternehmen stark verankerte Teamarbeit abgefangen, in der ein kontinuierlicher und kollegialer Austausch zwischen den MitarbeiterInnen besteht (30).

Hinzu kommt die bewusste Absicht ein „humanistisches“ Moment weiterzuführen und zwar gerade in Abgrenzung zu Systemen, die interne Konkurrenz schüren und bei der Bewertung von MitarbeiterInnen enger an Umsatzerwartungen als an Kompetenz orientiert sind.

„Ich glaube, dass viele Beratungsunternehmen eine ähnliche Klarheit haben in den Verantwortlichkeiten, aber eine weniger humanistische Einstellung in der Umsetzung. Wir haben Mitarbeiter, die aus anderen Beratungsunternehmen gekommen sind und dort geht es letztlich in einer ziemlich klaren Hackordnung, wenn man das negativ betrachtet, dahin. Dort ist die Umsatzerwartung und die Möglichkeit dort hin zu kommen, wesentlicher als die Kompetenzbewertung. Und dann haben Sie in Unternehmen Konkurrenz zwischen Projekten... Das zeigt sich vielleicht auch noch in einem Punkt, in unserem Gehaltsmodell. Viele Unternehmen haben persönliche Provisionsregelungen. Also wenn Sie bestimmten guten Umsatz machen, dann haben Sie was davon. In unserem Unternehmen gibt es nur eine unternehmensbezogene Prämie. Warum? Weil wir sonst Konkurrenz zwischen Projekten haben, Konkurrenz zwischen Partnern, Mobbing von Mitarbeitern, die noch nicht so weit sind. D.h. man muss eben schauen, dass das ganze Unternehmen, alle die leistungsfähig und leistungswillig sind, trägt.“ (Bene Consulting: 70)

Milena Bekerle schreibt der Standardisierung von Verfahrensweisen, z.B. bei Mitarbeitergesprächen, hohe Bedeutung im Sinne einer größeren Unabhängigkeit der Entscheidungen von Einzelpersonen zu. Damit soll letztlich mehr Chancengleichheit bzw. die gleiche Betreuungsqualität für alle MitarbeiterInnen erreicht werden (75). Gleichzeitig wird aber die Partnerschaftlichkeit im Umgang miteinander betont, die auch in den Unternehmensgrundsätzen festgeschrieben ist.

„Also nach innen ist es so, dass wir sagen, dass wir miteinander partnerschaftlich umgehen wollen, dass nicht nur einer sondern beide gewinnen. Es ist auch definitiv festgeschrieben, dass die Führungskräfte dabei als Vorbilder fungieren, d.h. die Führungskraft lebt das vor, was sie sich von ihren MitarbeiterInnen erwartet.“ (KWB: 151)

Bei dem Unternehmen MP2, das als Kleinunternehmen im IT-Bereich bereits über ein Personalentwicklungskonzept verfügt und damit einen strukturellen Vorgriff tätigt, sind ebenfalls standardisierte und persönliche Aspekte miteinander verbunden.

„Ich empfinde es als das Besondere, dass wir ein relativ kleines Unternehmen sind und wir ein eigens PE-Konzept haben, und es ist wirklich auf unser Team zugeschnitten. Wir haben einige Sachen auch von

größeren Unternehmen abgeschaut und haben das bei uns eingesetzt, wobei es eigentlich schon sehr stark auf unser Unternehmen umgesetzt wird. Seien es jetzt die MA-Gespräche, die werden nicht unbedingt so streng geführt, wobei es gibt natürlich Formulare, die wir schon streng führen. Aber trotzdem ist es eigentlich meistens ein gemütlicher Abend, wo wir - mein Mann und ich, also Geschäftsführung - und der Kollege, wo wir zusammensitzen, Ziele schmieden, Zielgespräche führen und einfach auch Aus- und Weiterbildung und v.a. die Position im Unternehmen besprechen. Und unsere social events. Wir haben ein Sommerfest und ein Weihnachtsfest.“ (26)

Nach einer ersten Verwunderung mancher MitarbeiterInnen über die für ein Kleinunternehmen untypischen formellen Regelungen, werden diese mittlerweile sehr geschätzt (67). Solche Reaktionsweisen finden wir auch bei Pecho-Druck, wo regelmäßige Strukturgespräche durchgeführt werden (16-19). Es zeigt sich, dass auch bei zunehmender Standardisierung und Formalisierung eine persönliche Umgangsform nicht nur nicht ausgeschlossen ist, sondern dass bestimmte standardisierte Vorgaben eine positive Orientierungsfunktion erfüllen.

3.3 Handlungsmotive

Mit der Ausgangssituation sind auch verschiedene Motive verbunden, die hinter der Implementierung eines besonderen Projekts stehen. Unterscheidbar sind Projekte mit vorrangig strategischer oder vorrangig sozialer Ausrichtung. Die meisten Motivationslagen weisen allerdings beide Aspekte auf.

Eine strategische Motivation bedeutet für uns, dass die Projekte auf eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit ausgerichtet sind (Mehr Effizienz, Lösung von Problemen, Kostenersparnis), während eine soziale Motivation bedeutet, dass vorrangig die Bedürfnisse oder Probleme einer bestimmten Zielgruppe gesehen werden und die Projekte darauf ausgerichtet sind.

3.3.1 Handlungsmotive bei großen Unternehmen

Vorrangig soziale Orientierung bei großen Unternehmen

Die Motivlage bei großen Unternehmen mit institutionalisierten Richtlinien zu gesellschaftlichem Engagement ist in unserer Stichprobe durch zwei Momente besonders geprägt. Das Projekt soll mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Verbindung stehen und gleichzeitig ein längerfristiges Engagement ausdrücken. Diese Orientierung finden wir bei der Erste Bank und dieBerater.

„Das Entscheidende ist ja bei unserer Idee, dass wir mit unserem know how helfen. Schon auch mit Geld, wir gründen ja eine Bank, aber wir helfen mit unserem know how. Wir bringen das ein, damit sich Menschen selbst helfen können. Das ist ja ganz ein wesentlicher Gedanke, Hilfe zur Selbsthilfe, das ist ja was Dauerhaftes.“ (Zweite Sparkasse/Erste Bank: 87)

„Das soziale Interesse und Engagement der Geschäftsführung ist sehr groß und die Geschäftsführung hat dann, bevor es zu dem Termin [mit den Kooperationspartnern] gekommen ist, gesagt sie würden gern was machen im Sozialbereich, aber nicht in dem Sinn, dass man sagt, man spendet Geld, sondern in Richtung, dass unsere Kernkompetenzen angeboten werden sollen.“ (dieBerater: 32)

Für beide Projekte ist bezeichnend, dass sie eng an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientiert sind. Strategische Bedeutung haben diese Projekte nur insofern als sie gleichzeitig auch als Marketinginstrumente gesehen werden können.

Im Fall von anderen großen Unternehmen wie SPAR und Siemens wird diese Orientierung am Kerngeschäft im Interview zwar nicht explizit genannt, drückt sich aber deutlich im Projektcharakter aus. Beide Unternehmen verfügen über eigene Ausbildungsprogramme und Institutionen und sind deshalb von ihren Kooperationspartnern auf die Durchführung von Integrationsprojekten im Bereich Ausbildung angesprochen worden. Die Integrationsprojekte sind damit unmittelbar an wichtige Prozesse im Unternehmen angeschlossen.

„Das hat sich eigentlich durch die Kooperation mit dem AMS ergeben - wie wir zusammengekommen sind wegen der Integration von Menschen mit Behinderung, haben wir auch über das [neue Projekt] gesprochen und daraus hat sich ergeben, dass Siemens eine sehr große Ausbildungseinrichtung hat, nämlich eine Lehrlingsausbildung und ein großes Trainingscenter. Und da hat das AMS uns gebeten, da wir einer der führenden Privatausbilder am Markt sind, hier Langzeitarbeitslosen die Möglichkeit anzubieten sich andere Berufsbilder anzueignen [...] und wir haben begonnen sie einzubinden und mit einer zweiten Überlegung zu schauen, was sind das für Leute und wenn sie gut sind, können wir sie für uns brauchen.“ (Siemens: 73)

Eng damit verbunden ist der Aspekt der Dauerhaftigkeit des Engagements. Die Projekte der genannten Unternehmen sind zeitlich nicht begrenzt und teilweise seit mehreren Jahren fest institutionalisiert. Dies gilt für die Projekte der Unternehmen Siemens und die Berater ebenso, wie für die Integrationsprojekte von SPAR und Siemens.

Vorrangig strategische Orientierung mit sozialen Nebenaspekten bei großen Unternehmen

Als vorrangig strategisch ist die Handlungsweise v.a. dann einzuschätzen, wenn das Unternehmen im Rahmen der Ausgangssituation mit einer spezifischen Herausforderung konfrontiert ist, die grundlegende Unternehmensfunktionen betrifft.

Wir haben bereits beschrieben wie das Unternehmen TNT auf eine schwierige Personalsituation Ende der 90er Jahre mit mehreren Maßnahmen im weit gefassten Bereich diversity management reagierte. Die Handlungsweise ist strategisch. Ihre Ziele liegen in einer Senkung der Fluktuation und einer Erweiterung des BewerberInnenpektrums aufgrund von Problemen in der Personalbeschaffung. Ein sozialer Aspekt ergibt sich dadurch, dass das Unternehmen in diesem Prozess auch ein stärkeres Bewusstsein für Chancengleichheit entwickelt hat (43, 90). HR Leiter Erich Neuwirth betont zusätzlich, dass man das Potenzial der Verschiedenheit im Unternehmen sehr schätze und auch nutzen wolle (41).

Das MaDiCu Projekt (Unternehmenstheater) bei ISS ist ebenfalls strategisch auf Herausforderungen im MitarbeiterInnenbereich ausgerichtet, wie z.B. Verständigungsprobleme, Intransparenz und Diskriminierung. Das Instrument wird sehr gezielt nur in Unternehmensbereichen eingesetzt, in denen von derartigen Problemen berichtet wird. Ein sozialer Aspekt ergibt sich aus dem Einbezug der MitarbeiterInnen durch Interviews und gemeinsame Maßnahmenerarbeitung. Die Maßnahmen sollen letztlich auch den MitarbeiterInnen zugute kommen (Weiterbildungsangebote, mehr Transparenz, mehr Sensibilität für kulturelle Unterschiede).

Norske Skog reagiert mit seinem Lehrlingsprogramm ebenfalls strategisch auf den vorhersehbaren Personalmangel und im Wissen, dass das Unternehmen das know-how und die Erfahrung der MitarbeiterInnen im Bereich Papiertechnik selbst aufbauen muss, da es keine entsprechenden öffentlichen Ausbildungen gibt (22). Der ganzheitlich ausgerichtete Zugang erfüllt strategische und soziale Zielsetzungen. Der Zugang hat positive Aspekte für Lehrlinge und Unternehmen: Durch Engagement und Struktur sichergestellte Ausbildungsqualität (96), durchgehende Betreuung (98-100), Sensibilisierung für Sicherheits- und Gesundheitsthemen (auch im Freizeitverhalten) (59).

Die Nachhaltigkeitspolitik bei Norske Skog weist ebenfalls eine doppelte Orientierung auf. Einerseits will man wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltig Wirtschaften, andererseits diese Aktivitäten aber auch nach innen (Intensive interne Kommunikation der Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich) und nach außen (Nachhaltigkeitsbericht) zu einer Imageaufwertung nutzen. Extern betrifft dies nicht nur potenzielle BewerberInnen, sondern auch das politische Umfeld.

„Um Kompetenz anzuziehen, aber auch Politik - um auch als förderungswürdiges Unternehmen, wie man Förderung jetzt auch versteht, erkannt zu werden.“ (Norske Skog: 9)

„Weil wir erkennbar sein wollen, als ein - für die Bevölkerung, aber auch für potenzielle Mitarbeiter - attraktives Unternehmen. Und wir haben eine demoskopische Entwicklung in der Gegend, die ist deklinierend, massiv, und nicht nur bei uns, aber ganz extrem im Muhr/Mürz Bereich herum. Dem müssen wir entgegenwirken und dazu muss ich mich auch entsprechend positionieren als Unternehmen.“ (Norske Skog: 9)

Im Fall des globalen Ideenmanagementsystems von Mondi Business Paper, in das MitarbeiterInnen aller Ebenen eingebunden sind, ist ebenfalls eine starke strategische Ausrichtung festzustellen. Aufgrund des generell hohen Preisdrucks und begrenzten Möglichkeiten zur Produktinnovation war Kostenersparnis im Prozessbereich eine wichtige Zieldimension.

„Das Finanzielle war neben der Mitarbeiterinvolvierung ein sehr wichtiger Beweggrund, das System einzuführen. [...] Es wurde auch das Ziel gesetzt, dass innerhalb von drei Jahren eine Einsparung von 100 Mill. Euro erreicht wird. Wir, als Teil von Mondi, haben unseren Teil erfüllt, sogar übererfüllt.“ (Mondi: 141)

Gleichzeitig erfolgt die MitarbeiterInneneinbindung in das System auf breiter Basis. Anhand von guidelines wurden die MitarbeiterInnen in das auf Benutzerfreundlichkeit abgestimmte System eingeführt (65, 103). Prinzipiell haben alle MitarbeiterInnen von der Produktion angefangen Zugang zu dem System und können Ideen einbringen (47). Durch Kreativworkshops werden den MitarbeiterInnen praktische Techniken zur Ideenerarbeitung vermittelt (155). Prämien werden je nach Kostenersparnis ausbezahlt bzw. auch in Form eines fixen Prämienatzes, wenn die Innovation nicht in einer unmittelbaren Kostenersparnis resultiert (73). Insofern fördert das Projekt auch Partizipation und Kreativität.

3.3.2 Handlungsmotive bei kleinen Unternehmen

Die kleinen Unternehmen in unserer Stichprobe unterscheiden sich in Bezug auf die Ausrichtung des Projekts (intern/extern) und dadurch auch in ihren Handlungsmotiven. Bei externen Projekten besteht die Ausgangssituation u.a. in der bewussten Reflexion von gesellschaftlichen Problemfeldern (Waldviertler Werkstätten, Soll & Haberfellner). Bei fast allen Projekten kann allerdings eine Kombination aus sozialer und strategischer Handlungsorientierung festgestellt werden.

Soziales Engagement im Rahmen einer alternativen Wirtschaftsphilosophie

Einen Sonderfall hinsichtlich der Unternehmenskultur stellen die Waldviertler Werkstätten dar. In diesem Fall ist die interne Kultur durch die sehr bewusst gelebte Unternehmensphilosophie des Besitzers Heinrich Staudinger geprägt. Die verschiedenen Elemente dieser Philosophie, auf die in der Projektbeschreibung genauer eingegangen wird, können hier nur kurz festgehalten werden. Am Beginn steht ein breiteres Verständnis des Wirtschaftsprozesses, der nicht nur vom Standpunkt des Unternehmens, sondern auch vom Standpunkt des Unternehmensumfeldes gesehen wird. Regionale Strukturen sind deshalb sehr wichtig (95). In diesem Zusammenhang sind Projekte wie die Waldviertler Währung entstanden, die Geldströme zugunsten aller Wirtschaftenden in der Region halten soll, oder auch kleinere Kooperationen mit ansässigen Betrieben und Schulen. Die Waldviertler Werkstätten bringen sich so kontinuierlich in das Umfeld ein. Letztlich geht es darum kooperativ zu wirtschaften.

Wirtschaftlich setzen die Werkstätten auf langsames Wachstum (29) und auf Kooperation zwischen den verschiedenen Teilen des Unternehmensnetzwerkes (GEA, Schuhwerkstatt, Möbelwerkstatt). Gewinne werden umgeschichtet um den momentan schwächeren Partnern zu helfen (65).

„Ich glaub da ist es ganz wichtig zu wissen, dass Heinrich Staudinger im Vergleich zu anderen Firmeninhabern die Gewinne nicht ausschüttet, sondern sie werden in die Firmen wieder investiert und angelegt und ich glaub das ist einfach sein Grunddenken und sein Prinzip. Das unterscheidet uns von anderen Firmen.“ (Waldviertler Werkstätten: 112)

Die interne Kultur, die durch Vielseitigkeit, Spontaneität, Gleichrangigkeit, Einbezug der MitarbeiterInnen und Experimentierfreudigkeit gekennzeichnet ist, werden wir unter dem Punkt Umsetzung noch genauer beschreiben.

Insgesamt entstehen so Projektideen aus einer allgemeinen und bewusst wahrgenommenen „Unternehmensphilosophie“ bzw. Grundhaltung heraus, die sich in der Unternehmenskultur in Bezug auf den MitarbeiterInnenbereich ebenso niederschlägt, wie in Bezug auf das regionale Umfeld. Das Engagement ist aber vor einem wirtschaftlichen Hintergrund dennoch sehr bedacht. Bei internen Projekten (z.B. neue Ideen in der Produktion) wird darauf geachtet, dass sich die neu entstehenden Strukturen bis zu einem gewissen Grad selbst tragen. Andere Projekte, die auch eine externe Ausrichtung aufweisen, werden so konzipiert, dass wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen ebenso wie das Unternehmensumfeld realisiert werden. Beispiele sind die Waldviertler Währung (siehe Projektbeschreibung), oder auch die Finanzierung einer Solaranlage über Kundeneinlagen, die mit Schuhgutscheinen in höherem Wert zurückbezahlt werden (siehe Punkt „Umsetzung und Partizipation“).

Soziales Engagement und strategische Positionierung

Ein anderes Projekt, das ebenfalls ein starkes soziales Engagement über die Unternehmensgrenzen hinweg ausdrückt, ist die Internetplattform „Unternehmer in Not“ der Einzelunternehmerin Regina Haberfellner. Die Idee entstand aus einer Kombination aus beruflich-wissenschaftlichem Hintergrund als Soziologin, besonderem Interesse an der Situation von kleinen Unternehmen und eigenen Erfahrungen in diesem Bereich (15-18). Insofern sehen wir eine Parallele zu anderen Kleinunternehmen, deren Projekte ebenfalls durch den beruflichen Hintergrund der Geschäftsführung geprägt sind. Der Unterschied besteht allerdings in der Ausrichtung des selbstfinanzierten Projekts auf ein externes soziales Problem (Unternehmenskrisen von Kleinunternehmen). Neben diesem sozialen Engagement bedeutet das Projekt für Regina Haberfellner aber auch eine strategische Positionierung im Rahmen ihrer Unternehmenstätigkeit als Beraterin und Projektmanagerin für meist öffentliche Institutionen, die mit der Zielgruppe KMUs arbeiten.

„In diesem Sinne hab ich mich damals dazu entschlossen etwas zu machen, weil es klar war, dass ich mich in irgendeiner Form positionieren muss. Wenn man als Soziologin in die freie Welt hinaus geht, ist das ja auch nicht unbedingt so, dass die ganze Welt schreit: Ja, super, genau darauf haben wir gewartet. Da war damals natürlich auch die Notwendigkeit gegeben mich in irgendeiner Form zu positionieren und mich mit irgendetwas identifizierbar zu machen. Auch meine Art und Weise des Arbeitens zu präsentieren, meine Herangehensweise zu präsentieren und in diesem Sinne ist es natürlich auch ein Projekt, das einen gewissen Stellenwert hat.“ (Haberfellner: 24)

Klaus-Michael Koch, Geschäftsführer des Unternehmens Technikon, sieht die Kooperation mit dem europäischen Netzwerk WiTEC, das Frauenförderung im wissenschaftlichen und technischen Bereich zum Ziel hat, ebenso wie die damit verbundenen frauenfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen vorrangig als strategische Initiativen.

„Es ist eine strategische Positionierung, weil natürlich, wenn wir als Koordinator von Großprojekten sagen, wir engagieren uns für Frauen in der Technik, ganz gut punkten normalerweise.“ (Technikon: 35)

„Es ist eine strategische Überlegung. Wenn Sie Damen haben und unsere sind zwischen 22 und 35, dann denken Sie ganz automatisch über Familienplanung und die Notwendigkeiten nach. Und da ist nicht nur der Mensch angesprochen, sondern wirklich das Kapital. Die Erfahrung ist, die Damen und Herren brauchen zwei Jahre bis sie bei uns wirklich auf eigenen Füßen stehen und das kostet uns viel mehr, wenn wir das verlieren.“ (Technikon: 55)

Beide Initiativen realisieren allerdings einen deutlichen sozialen Mehrwert. Technikon unterstützt damit das Anliegen der Frauenförderung in Wissenschaft und Technik nicht nur über Projekte im Rahmen des Netzwerks, sondern auch über unternehmensinterne Maßnahmen.

Unternehmenskultur und Teambewusstsein

Für einige der kleinen Unternehmen in unserer Stichprobe haben wir die Gewachsenheit der Maßnahmen betont. Insofern handelt es sich nicht von Beginn an um Projekte, die mit einem spezifischen strategischen oder sozialen Ziel verbunden waren. Der Bezug auf externe Problemfelder hat hier weniger Bedeutung. Die Handlungsmotive sind vielmehr in die allgemeine Unternehmenskultur eingebettet, die wiederum maßgeblich durch die wirtschaftliche und soziale Orientierung der Geschäftsführung bestimmt ist. Ein zentraler Aspekt ist dabei auch die Teamkultur.

MP2 zeichnet sich als kleines IT-Unternehmen durch ein gut durchdachtes Personalentwicklungskonzept und frauenfreundliche Maßnahmen aus. Die Geschäftsführerin betont das enge Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Team, das sehr persönlich gehalten ist. Neben dem persönlichen Aspekt ist aber auch die Weiterentwicklung des Teams hinsichtlich der beruflichen Kompetenzen ein wichtiges Ziel des Unternehmens. Das Team erfährt dadurch eine besondere Wertschätzung und wird stark in das Unternehmensgeschehen miteinbezogen, etwa wenn es um Neueinstellungen geht.

„Das Team muss besser werden und darf nicht gleich bleiben. Das hat sich auch bewährt. Es gibt eh keinen Fall wo wir uns nicht einig waren. Aber da ziehen wir auch die Konsequenzen. Weil es passt oft auch zusammen technische Kompetenz und Sympathie. Aber das betrifft nicht uns, sondern wirklich das Team. Wenn jemand einfach ins Team passt und das zeigt, dann ist das Technische nicht so im Vordergrund, weil durch Aus- und Weiterbildung und Erfahrung funktioniert das ganz gut, solange jemand nicht top qualifiziert ist, für ihn einen Aufgabenbereich zu finden.“ (MP2: 139)

Die Maßnahmen sind unmittelbar auf das Team ausgerichtet und sollen auch ein besonderes Bewusstsein schaffen:

„Ich glaube, dass es [das Personalkonzept] vor allem in einem kleinen Team ein Bewusstsein schafft, dass man wirklich auf Qualität schaut und dass auch erkannt wird von den Leuten, dass Aus- und Weiterbildung wichtig sind und dass nicht immer nur das Technische im Vordergrund steht.“ (MP2: 53)

Frau Degen charakterisiert die Unternehmenskultur bei Deakon Degen generell durch gegenseitige Wertschätzung, Aufrichtigkeit und Einfühlungsvermögen. Dadurch wird im Unternehmen die Kommunikation über private Angelegenheiten möglich, aber auch ein besonderer Umgang mit Fehlern.

„Das allerwichtigste von dem Ganzen ist - mit jedem Mitarbeiter - die Wertschätzung und der Respekt vor einander. Ich habe ja auch woanders gearbeitet. Man weiß ja wie man fühlt. Wenn der sich ernst genommen fühlt. Die Leute wissen alle, dass sie wichtig sind [...] Sie werden da auch nie ein lautes Wort hören. Sie werden nie ein Geschrei hören. Wenn einmal ein Fehler passiert, werden sie nichts hören, sie werden einfach ein kurzes Gespräch sehen mit dem Mitarbeiter, das war so, das war so, ok, das wars, auch mir passieren Fehler. Und das was meine Leute so schätzen und motiviert ist, dass sie Vertrauen zu mir haben können und ich offen und ehrlich zu ihnen bin.“ (Deakon Degen: 21)

„Ich schaue ins Gesicht von einem Mitarbeiter und weiß wie es ihm geht. Jetzt nicht da bei der Arbeit, dass es negativ gehen würde, sondern dass er privat ein unheimliches Problem hätte. Ich merk das dann schon und dann schaut man dass man eine Lösung findet. Ich hab ja auch woanders gearbeitet und weiß wie unangenehm es ist, wenn man eine Ungerechtigkeit erträgt.“ (Deakon Degen: 21)

Neben diesen Aspekten der Unternehmenskultur sieht Geschäftsführerin Anneliese Degen aber auch eine enge Verbindung zwischen dem Wohlbefinden der MitarbeiterInnen und dem unternehmerischen Erfolg.

„Ich kann das nur als Gesamtes sagen. Die hohe MitarbeiterInnenzufriedenheit ist gleichzeitig eine hohe Kundenzufriedenheit. Weil durch den Einsatz und die Freude am Arbeiten, die meine Leute haben, das wirkt sich automatisch auf den Kunden aus, der Kunde spürt das wenn er kommt, jeder Kunde ist noch begeistert rausgegangen. Der fühlt sich gut behandelt, der fühlt sich mit der Qualität gut bedient. Gibt automatisch eine Mundpropaganda weiter, das ist für mich die beste Werbung.“ (Deakon Degen: 121)

Ein weiterer Aspekt der Unternehmenskultur besteht in der Offenheit in Bezug auf neue BewerberInnen, wobei sehr darauf geachtet wird, dass die Person in das Team passt. Körperliche oder soziale Einschränkungen werden dabei nicht von vornherein als Ausschlusskriterium betrachtet (60).

Bei Pecho-Druck besteht die Firmenphilosophie grundsätzlich darin, Qualität den Vorrang vor Preis zu geben. Damit verbunden ist die Einstellungen von gut ausgebildeten Fachkräften.

„Für unsere Branche ist die Qualität sehr hoch, der Mitarbeiter, es gibt viele in der Branche, die arbeiten teilweise mit Hilfskräften und wir haben eigentlich überall einen Ausgebildeten stehen. Es gibt Druckereien, das ist jetzt pauschal, aber viele, die einfach nur den Preiswettkampf mitmachen und drucken mit Lehrlingen, die im ersten Lehrjahr sind und da machen wir halt nicht mit. Das merkt man aber auch, dass wir teilweise um einige Prozent teurer sind, das kostet halt auch.“ (Pecho-Druck: 13)

Diese Orientierung liegt teilweise auch der Einstellung von älteren MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen mit körperlichen Einschränkungen zugrunde.

„Interessanterweise steigt unser Altersschnitt, aber nicht durch den normalen Verlauf, sondern durch Neueinstellungen, die bei uns jetzt sehr oft „ältere“ Mitarbeiter waren, unter Anführungszeichen deswegen, weil es hochqualifizierte, erfahrene Mitarbeiter sind.“ (Pecho-Druck:10)

„Es ist ja oft so, dass sich wirklich ein beeinträchtigter Mitarbeiter gegen einen gesunden Mitarbeiter durchsetzt. Wenn einer z.B. 80% invalid ist, weil er nach einem schweren Herzinfarkt Beipässe hat, aber einfach trotzdem so gut ist... würde ich von vorn herein sagen, für mich kommt keiner in Frage mit 80% Invalidität, würde ich mir selber ein großes Potential nehmen. (Pecho-Druck: 47)

Offenheit als Charakteristikum der Unternehmenskultur drückt sich darin aus, dass Pecho-Druck immer wieder Personen mit körperlichen Einschränkungen zumindest die Möglichkeit einer Probearbeitszeit gibt. Gleichzeitig erwartet Geschäftsführer Haselsteiner aber auch den gleichen Arbeitseinsatz von seinen MitarbeiterInnen. Insofern verbinden sich bei Pecho-Druck soziale und wirtschaftliche Aspekte.

„Ihn einfach als vollwertigen Mitarbeiter akzeptieren, auch Dinge verlangen, weil es ist ja so, dass du am Anfang vielleicht eine Förderung hast, aber die fällt weg irgendwann und er ist dann ganz normal bezahlt, er muss ja auch seine Mieten zahlen und alles. Es ist ja nicht so, als ob der Mitarbeiter um die Hälfte weniger kosten würde, sondern er wird normal bezahlt. Und darum ist es auch absolut vertretbar, dass er seine Leistung bringt.“ (Pecho-Druck: 34)

3.3.3 Handlungsmotive bei mittleren Unternehmen

Vorrangig strategische Orientierung mit sozialen Nebenaspekten

Bei den mittleren Unternehmen in unserer Stichprobe finden sich vor allem strategisch orientierte Projekte, die allerdings deutliche soziale Nebenaspekte aufweisen. Auf die Unternehmen Bene Consulting und KWB sind bereits kurz eingegangen. Die hier umgesetzten Personalkonzepte dienen der Strukturierung und Standardisierung des Personalbereichs. Bei beiden Unternehmen steht die Einführung mit dem Unternehmenswachstum in Zusammenhang. Geschäftsführer Friedl von Bene Consulting betont die Notwendigkeit eines strukturierten Konzepts für ein wachsendes Unternehmen. Bei KWB ist die Ausgangssituation durch eine Analyse des Personalbereichs auf Wunsch der Geschäftsführung bestimmt. Obwohl die internen Beziehungen von Personalleiterin Bekerle als eher eng angegeben werden, kann diese Vorgehensweise ebenfalls als Reaktion auf wachsende MitarbeiterInnenzahlen und die sich dadurch verstärkende Intransparenz für die Geschäftsführung gesehen werden. In beiden Fällen ist daher ein vorrangig strategischer Zugang festzustellen. Die sozialen Nebenaspekte sind im Exkurs zur Standardisierung mit Bezug auf die gleichzeitig fortgesetzte Partnerschaftlichkeit und den kollegialen Umgang herausgehoben worden (siehe Punkt „Ausgangssituation“).

Bei mii, einem kleinen bis mittleren IT Unternehmen, das auch durch eine Professionalisierung des Personalbereichs gekennzeichnet ist, besteht das vorrangig strategische Ziel der mitarbeiterorientierten Projekte in den Dimensionen MitarbeiterInnenbindung und verbessertes Recruiting (10). Als bestimmend für die Projektausrichtung ist der Fachkräftemangel in der Branche zu sehen, der als „*extremer Konkurrenzkampf um eine handvoll Leute*“ (36) beschrieben wird. Der soziale Aspekt ergibt sich dadurch, dass die Projekte meist mit einer erhöhten Betreuungsleistung von Seiten des Personalmanagements verbunden sind. Das Klima im Unternehmen wird trotz der mittlerweile erreichten Größe von 50 MitarbeiterInnen weiterhin als familiär (8) beschrieben.

Eine ebenfalls vorrangig strategische Orientierung finden wir bei der Volksbank Graz-Bruck. Das Konfliktmediationsprojekt umfasst die Zieldimensionen Marketing (Alleinstellungsmerkmal) (23), Kundenpartnerschaft und Kostenersparnis. Aber bereits in der Bezugnahme auf die unternehmensinterne Konfliktkultur und den umfassenden Einbezug der MitarbeiterInnen (siehe Punkt „Umsetzung und Partizipation“) liegt ein deutlicher sozialer Nebenaspekt. Dieser wird noch dadurch verstärkt, indem das Projekt mit seinem externen Schwerpunkt Konflikte in Familienunternehmen ein gesellschaftlich relevantes und kaum bearbeitetes Thema aufgreift und den KundInnen näher bringt.

3.4 Umsetzung und Partizipation

Die Umsetzungsformen der Projekte können prinzipiell anhand ihres Institutionalierungsgrades unterschieden werden: Gibt es eine besondere berufliche Funktion im Unternehmen, die für Projekte zuständig ist bzw. gibt es eine Personalfunktion? Gibt es einen Umsetzungsplan, Evaluierungen, Kennzahlen zur Zielerreichung? Gibt es Steuer- bzw. Projektgruppen, die den Umsetzungsprozess koordinieren? Finden im Vorfeld gezielte Analysen statt? Wie werden die MitarbeiterInnen einbezogen?

Es ist nahe liegend diese Kriterien auf die Struktur des Unternehmens und vor allem die Unternehmensgröße zurückzuführen. In unserer Stichprobe lässt sich anhand der Unterscheidung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen die zunehmende Institutionalisierung des Umsetzungsprozesses nachvollziehen, wobei sich kleine Unternehmen besonders abheben, die Unterschiede zwischen mittleren und großen Unternehmen sind dagegen weniger akzentuiert. Wir werden diese Unterschiede anhand der oben angegebenen Institutionalisierungsformen nicht im Detail beschreiben, sondern orientieren uns vor allem an der Art und Weise, in der die Partizipation der MitarbeiterInnen gestaltet ist.

3.4.1 Umsetzung und Partizipation bei großen und mittleren Unternehmen

Hoher Institutionalierungsgrad, standardisierte Vorgehensweise

Siemens ist ein Beispiel für einen sehr hohen Institutionalierungsgrad. Das Verfahren der Projektimplementation ist standardisiert und besteht aus verschiedenen festgelegten Schritten: Auftrag des Vorstandes, Analyse, Projektgruppen mit Betroffenen, Einbezug von Betriebsräten, intensive interne Kommunikation (98).

Bei den anderen Unternehmen in unserer Stichprobe ist kaum ein derartig strukturierter Ablaufplan, der die generelle Projektumsetzung bestimmt, festzustellen. Die meisten institutionellen Formen, die die Umsetzung begleiten, haben eher ad-hoc Charakter und sind auf das jeweilige Projekt zugeschnitten.

Einbezug der MitarbeiterInnen in der Maßnahmenerstellung durch Projektgruppen

Bei großen und mittleren Unternehmen in unserer Stichprobe werden die Projekte meist durch Steuer- bzw. Projektgruppen koordiniert. Steuergruppen sind aus Führungskräften zusammengesetzt. Die Projektgruppe kann hingegen auch MitarbeiterInnen einschließen, die an der Entwicklung der Maßnahmen beteiligt sind. Ein Beispiel, in dem diese Trennung besonders deutlich wird ist E+E. Im Unternehmen wurde ein Projekt zu älter werdenden MitarbeiterInnen umgesetzt und in Anschluss daran auch ein besonderes Ausbildungsprogramm implementiert. Das erste Projekt wurde in Kooperation mit Wirtschafts- und Arbeiterkammer durchgeführt.

In der Steuergruppe waren Geschäftsführung, Personalleitung und der Betriebsrat vertreten. Die Projektgruppe bestand hingegen aus MitarbeiterInnen, die bewusst aus verschiedenen Hierarchieebenen gewählt wurden. Sie sollten ihre eigenen Erfahrungen in den Prozess der Maßnahmenerstellung einbringen.

„Die Projektgruppe haben wir ganz absichtlich mit Teilnehmern aus verschiedenen Hierarchieebenen besetzt, d.h. da war Top-management und direkter Arbeiter dabei. Wir wollten, dass die wirklich

gemeinsam Ideen finden und jeder aus seinem Bereich, wo er wirklich betroffen ist, berichtet. [...] Man hat gemerkt, dass bei uns der Bereichsleiter mit dem direkten Mitarbeiter diskutiert. Und da ist keine Schwelle, dass der Arbeiter sich nicht traut, weil der andere der Bereichsleiter ist und der sagt nichts zu dem, weil der ein Arbeiter ist.“ (E+E: 37)

Einen ähnlichen Prozess bei der Umsetzung finden wir auch bei dem Lehrlingsausbildungsprogramm des Papierherstellers Norske Skog. Das Projekt wird neben dem Personalleiter von zwei weiteren Personen, der Assistentin des Personalleiters und einem Techniker, betreut. Das Projekt beruhte auf einer gezielten Zusammenführung und Vereinheitlichung der zuvor getrennt stattfindenden Ausbildungsaktivitäten in den einzelnen Bereichen. Um das vorhandenen Wissen zu sammeln, wurde von einem Verantwortlichen eine Gruppe aus erfahrenen FacharbeiterInnen einbezogen, die an der Detailausarbeitung der Maßnahmen beteiligt war (91). Im Zuge des Projekts wurde schließlich auch die Zusatzfunktion des Lehrlingsbetreuers in mehreren Unternehmensbereichen geschaffen. Dadurch wurden noch weitere MitarbeiterInnen in das Projekt langfristig eingebunden (98).

Umfassender Einbezug der MitarbeiterInnen in Projektaktivitäten

Bei Erste Bank und Volksbank Graz-Bruck, deren Projekte mehrere Ähnlichkeiten aufweisen, findet man ebenfalls den Zugang über Steuergruppen. Die Projekte und ihre Umsetzung werden hier weitgehend durch die Führungsspitze bestimmt. Dennoch zeichnen sich beide Projekte durch einen umfassenden Einbezug der MitarbeiterInnen in die konkreten Projektaktivitäten aus.

Das zunächst eher mit Blick auf die Außenwirkung gestartete Konfliktmediationsprojekt der Volksbank Graz-Bruck führte schließlich zu einer intensiven Verbreitung von mediativem know-how im unternehmensinternen Bereich, die als Voraussetzung für eine glaubhafte Vermittlung dieser Methode an die KundInnen gesehen wird. Das Ziel bestand darin einen Großteil der MitarbeiterInnen mit dem Thema Konfliktmediation in Berührung zu bringen.

Die Volksbank, begleitet durch ein wissenschaftliches Institut im Bereich Konfliktmediation, ging dabei schrittweise vor. Zunächst wurden 20 MitarbeiterInnen auf freiwilliger Basis zu sogenannten Konfliktlotsen ausgebildet und erlernten konkrete Techniken der Identifikation von latenten Konflikten und besondere Gesprächstechniken um Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien sichtbar machen zu können. Dabei wurde darauf geachtet, dass die MitarbeiterInnen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen stammen, um das Projekt im gesamten Unternehmen zu verankern (75). In einem nächsten Schritt wurden von diesen Konfliktlotsen geleitete Lernkreise mit weiteren MitarbeiterInnen gebildet, wodurch nach Angaben der Interviewten schließlich ca. 120 von insgesamt ca. 190 MitarbeiterInnen Techniken der Konfliktmediation näher gebracht werden konnten (68). Um das Projekt weiter zu verankern, wurden schließlich auch 5 MitarbeiterInnen im Rahmen einer externen Ausbildung zu zertifizierten MediatorInnen ausgebildet.

Die Teilnahme am Projekt ist damit für MitarbeiterInnen auch mit Weiterbildung und Kompetenzaufbau verbunden. Die sehr strukturierte Vorgehensweise und die Möglichkeit die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu Verfügung zu stellen, kann sicher auch auf die Verankerung des Projekts in der Unternehmensstrategie (balanced score card) zurückgeführt werden. Bemerkenswert ist hierbei auch, dass mit Kennzahlen verbundene Zielvorgaben festgelegt wurden. Letztlich wird so auch die strategische Bedeutung des Projekts festgehalten.

Die Zweite Sparkasse ist von einer Gruppe um Erste Bank und Erste Stiftung Vorstand Andreas Treichl gemeinsam mit den Kooperationspartnern Caritas und Schuldnerberatung ins Leben gerufen worden. Nach einer relativ aufwendigen Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen, der Beschaffung des notwendigen Eigenkapitals (5 Mill. Euro) und der Planung der Struktur der Zweite Sparkasse, wurde auch über den Einbezug von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen aus der Erste Bank nachgedacht. Die Rückmeldung nach einem ersten internen Ausschreiben war auch für die Initiatoren überraschend groß. Die Zweite Sparkasse hat mittlerweile ca. 170 ehrenamtliche MitarbeiterInnen. Die aktiven aber teilweise auch pensionierten MitarbeiterInnen der Erste Bank werden in zeitlich begrenztem Ausmaß und abgestimmt mit ihrer Haupttätigkeit in die Zweite Sparkasse einbezogen und erhalten eine zusätzliche Weiterbildung (70).

In beiden Fällen gelingt es so eine hohe Anzahl an MitarbeiterInnen aktiv einzubeziehen und neue Kompetenzen im Umgang mit KundInnen zu vermitteln. Vor allem die Variante, dass speziell ausgebildete MitarbeiterInnen wiederum anderen MitarbeiterInnen im Rahmen von Lernkreisen ihr Wissen vermitteln, erscheint uns als innovative Partizipationsform, die sonst in keinem der von uns untersuchten Projekte angewandt wird.

Einbezug der MitarbeiterInnen durch besondere Partizipationsinstrumente

Bei dem Dienstleistungsunternehmen ISS ist der Einbezug der MitarbeiterInnen in die Maßnahmenerstellung aufgrund des Instruments des Unternehmenstheaters anders gestaltet. Das Instrument ist stark auf MitarbeiterInnenpartizipation ausgelegt, da nicht nur Interviews mit den Betroffenen stattfinden, sondern diese auch nach der theatralischen Umsetzung bestimmter Problemsituationen über workshops in die Maßnahmenerstellung eingebunden werden und hier mit dem Führungspersonal zusammenarbeiten (51).

Bei Dynea wird konzernweit jährlich eine sogenannte Radarumfrage gestartet. Die MitarbeiterInnen können in dieser Umfrage Kritik und Maßnahmenvorschläge bezüglich der eigenen Abteilung einbringen, auch Sicherheitsaspekte sind ein wichtiges Thema. Im Sommer 2007 wurden zum ersten Mal für einen Tag in einem Seminarhaus Workshops organisiert, in denen die Ergebnisse dieser Umfrage präsentiert und mit den MitarbeiterInnen diskutiert wurden. In Gruppenarbeiten wurde versucht die Gründe für schlechte Bewertungen zu erörtern und Maßnahmen zur Verbesserung vorzuschlagen (21).

3.4.2 Umsetzung und Partizipation bei kleinen Unternehmen

Informeller Einbezug in die Erstellung von Maßnahmen

Bei den von uns untersuchten Projekten kleiner Unternehmen findet die Umsetzung der Projekte generell eher informell und ohne Strukturen wie etwa Steuer- oder Projektgruppen statt. Wir haben bereits gesehen, dass viele Maßnahmen einen eher gewachsenen Charakter haben und nicht als Projekte eingeführt werden. In kleinen Unternehmen besteht allerdings Raum für die informelle Partizipation der MitarbeiterInnen an der Maßnahmenerstellung.

Bei Deakon Degen werden die MitarbeiterInnen in die Maßnahmenkonzeption einbezogen. Es wird „nichts aufgezwungen“ (66), sondern alle Ideen gemeinsam besprochen. Frau Degen stellt bei diesen Projekten (gemeinsame sportliche Aktivitäten, Feste, gesundheitliche Maßnahmen) ein

besonderes Engagement der MitarbeiterInnen fest, die sich kreativ einbringen und sich für die Organisation und sonstige Arbeiten zu Verfügung stellen (97).

Auch bei MP2, einem Kleinunternehmen im IT Bereich, werden besondere frauenfreundliche Maßnahmen aufgrund informeller Gespräche individuell abgestimmt.

„Ich würde sagen das ist individuell, also wir haben eine MA gehabt, die ist alleinerziehende Mutter gewesen, die hat einen Heimarbeitsplatz gehabt. Das ist eigentlich an die individuellen Bedürfnisse angepasst. [...] Das ist bei uns möglich und das bieten wir auch an, dadurch dass wir ein sehr enges Team haben, und informelle Gespräche führen.“ (MP2: 20-22)

Im Rahmen der Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes sind aber mittlerweile auch institutionalisierte Austauschformen etabliert worden, die den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geben aktiv an der Maßnahmengestaltung teilzunehmen, wie z.B. ein Arbeitskreis für Personalentwicklung (67).

Bei Technikon ist man interessanterweise erst mit etwas zunehmender Größe (das Unternehmen ist mit 14 MitarbeiterInnen nach wie vor als Kleinunternehmen zu bezeichnen) zu einem stärkeren Einbezug der MitarbeiterInnen übergegangen, da es mittlerweile eine gewisse „Gruppendynamik“ gibt, aus der Vorschläge entstehen, auf die die Geschäftsführung reagieren kann.

„Das hat natürlich etwas mit dem Kultur- und Strukturwandel beim Wachstum zu tun. Am Anfang war es sehr fokussiert auf den Geschäftsführer, auf mich, der gesagt hat: Das machen wir jetzt. Mittlerweile sind wir so groß, dass die Gruppendynamik da ist und wir diese Dinge in der Gruppe diskutieren können. [...] Wir machen jetzt auch schon Programme gezielter auf den allgemeinen Wunsch hin. Das hat sich geändert. Das war am Anfang eher top down und mittlerweile ist es eher bottom up.“ (Technikon: 83)

Auch bei dem Unternehmen denkstatt lässt sich eine Mischung aus informellen und institutionalisierten Partizipationsformen feststellen. Obwohl einige der Gesundheitsmaßnahmen bei denkstatt zunächst einfach durch die MitarbeiterInnen praktiziert wurden, gibt es auch zahlreiche institutionalisierte Austauschmöglichkeiten wie Klausuren, workshops und jour-fix, die für ein wissensintensives Beratungsunternehmen als typisch zu sehen sind. denkstatt besitzt bereits eine differenzierte Struktur im Personalbereich, eine Personalleiterin, Wissensmanagement, ein MentorInnenprogramm und interne Schulungen (97) und hebt sich dadurch deutlich von Kleinunternehmen wie Pecho-Druck oder Deakon Degen ab, was aber vor allem in Zusammenhang mit der Branche zu sehen ist.

Bei Pecho-Druck kann man im Fall der „Integration“ von älteren oder eingeschränkten MitarbeiterInnen nicht von einem „Projekt“ sprechen, d.h. es gibt auch keine besonderen Projektstrukturen, in die die sonstigen MitarbeiterInnen einbezogen werden könnten. Die „Integration“ findet statt, weil das Unternehmen gute Erfahrungen mit seinen MitarbeiterInnen gemacht hat und körperliche Einschränkung bei gegebener Qualifikation nicht als Ausschlusskriterium sieht. Sie wird daher auch nicht besonders hervorgehoben, es wird von den anderen MitarbeiterInnen vielmehr verlangt die gleichen Forderungen an alle neuen MitarbeiterInnen zu stellen (34). Im Unternehmen werden MitarbeiterInnen aber generell in Entscheidungen, die das Unternehmen betreffen, stark miteinbezogen (78). Auf dieser allgemeineren Ebene hat die Geschäftsführung auch regelmäßige Strukturgespräche eingeführt (20-26).

Experimenteller Zugang und flexible Einbindung der MitarbeiterInnen

Einen Sonderfall hinsichtlich Umsetzung und Partizipation bei kleinen bis mittleren Unternehmen in unserer Stichprobe, stellen die Waldviertler Werkstätten dar. Im Selbstverständnis des Unternehmens ist bereits deutlich die Suche nach alternativen Möglichkeiten zu Wirtschaften und das Experimentieren mit sozialen bzw. wirtschaftlichen Projekten enthalten. Zu diesem Zugang gehört ein fließender Übergang zwischen unternehmerischen Bereichen (v.a. Produktion und Verwaltung), das Absehen von festgeschriebenen beruflichen Rollen (260) bzw. die Flexibilität der MitarbeiterInnen verschiedene Rollen auch auszufüllen zu können (261). Wenn die MitarbeiterInnen Möglichkeiten für neue Projekte sehen, wird nach Besprechung und Einbezug der anderen eine Gruppe bestimmt, die für die Durchführung verantwortlich ist. Dabei sieht jedes Projekt ein bisschen anders aus.

„Da wir keine fixen Strukturen haben, ist es bei uns nicht so, dass wir sagen: Sie ist Geschäftsführerin, ich bin für die Statistik zuständig. Sondern jeder von uns, der im Büro ist z.B., kann eigentlich von überall ein bisschen. Wenn wir etwas in einer bestimmten Richtung machen, dann helfen ein paar Leute mit, wer gerade Zeit hat. Die Flexibilität bei uns ist einfach groß.“ (Waldviertler Werkstätten: 260)

„Die Projekte haben viel Experimentcharakter und wenn es funktioniert, verfolgt man es weiter und wenn es nicht funktioniert, dann erkennt man, dass das eine Entscheidung zur falschen Zeit war und das Projekt nicht fortgesetzt werden kann.“ (Waldviertler Werkstätten: 248)

Dadurch entstehen immer wieder kleinere oder größere Versuche die wirtschaftlichen und sozialen Aktivitäten zu erweitern: Neue Bereiche in der Produktion, regionale Initiativen, Mitarbeitermaßnahmen, neue Kooperationen, etc. (siehe Projektbeschreibung).

Finanziert werden die Projekte der Waldviertler Werkstätten mit teilweise sehr kreativen Mitteln. Zu erwähnen ist hier die in der Projektbeschreibung nicht miteinbezogene Photovoltaikanlage (Solaranlage), die auf dem Dach der Werkstätten installiert wurde und in Sommermonaten für den gesamten Stromverbrauch aufkommt. Finanziert wurde die Anlage mit Kundeneinlagen zu je 200 Euro, die in Form von Gutscheinen für einen Schuhkauf im Wert von 360 über mehrere Jahre von den Werkstätten zurückgezahlt werden. Die Finanzierung war bereits nach kurzer Zeit ausreichend vorhanden und trägt zudem zur Kundenbindung bei (231-241).

Der experimentelle und eigeninitiative Charakter, wie er hier betont wird, scheint bei vielen und v.a. großen Firmen zu fehlen. Scheinbar lassen eher hierarchisch strukturierte Organisationen mit festgeschriebenen Positionen und Funktionen diese Form der „Projektkultur“ kaum zu. Es muss vielmehr der Impuls von oberster Hierarchieebene kommen. Ein experimenteller Zugang stellt aber gerade in Bezug auf soziale Innovationen ein wichtiges Moment dar, ebenso wie der Umstand, dass neue Initiativen nicht nur an der Unternehmensspitze erwachsen können.

3.5 Kooperationen

Kooperationen spielen generell eine bedeutende Rolle im Rahmen der von uns untersuchten Projekte. Insbesondere bei mittleren und großen Unternehmen wird kaum ein Projekt in unserer Stichprobe ohne Kooperationspartner umgesetzt. Die Partnerorganisationen kommen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen: Organisationen des dritten Sektors, öffentliche Organisationen, Unternehmensberatungsfirmen, wissenschaftliche Institute, oder in manchen Fällen auch Partnerunternehmen.

Die Tatsache dieser sehr intensiven Kooperation bei Projekten mit sozialem Charakter ist für uns in Hinblick auf unsere theoretische Beschreibung der Schnittstellenproblematik zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen besonders relevant. Als Definitionskriterium für soziale Innovation im Unternehmensbereich haben wir im theoretischen Teil die Konfrontation bzw. Durchdringung von verschiedenen gesellschaftlichen Rationalitäten in Erwägung gezogen. In der Kooperation mit Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen, deren Handlungslogik prinzipiell anders ausgerichtet ist als die der Unternehmen, nimmt diese Konfrontation konkrete Gestalt an.

3.5.1 Kooperationen bei großen Unternehmen

Kooperationen mit mehreren Partnern bei großen Unternehmen

Vor allem wenn es darum geht externe Zielgruppe zu erreichen, spielen Organisationen, die mit diesen Zielgruppen Kontakt haben, eine wichtige Rolle. Die Organisationen sind in diesem Fall in die Projektkonzeption von Beginn an eingebunden und erfüllen im Rahmen des Projekts spezifische Funktionen.

Im Fall der Zweite Sparkasse sind die Kooperationspartner Caritas und Schuldnerberatung bereits vor der Konkretisierung der Projektidee einbezogen worden (21). Ihnen und weiteren Partnerorganisationen kommt die Aufgabe zu ihre KlientInnen der Zweite Sparkasse zuzuweisen. Sie erfüllen damit eine wichtige Auswahlfunktion, da die Dienstleistungen der Zweite Sparkasse nur den von diesen Organisationen zugewiesenen KlientInnen offen stehen. Neben dieser Funktion werden Caritas und Schuldnerberatung allerdings auch als Projektbegleiter gesehen:

„Wir haben mehrere Partnerorganisationen, die einfach Partner sind, und uns KlientInnen zuweisen, aber Schuldnerberatung und Caritas sind weiterhin unsere beratenden Begleiter. Also wir haben hier weiterhin ein sehr nahes Verhältnis um immer am Ball zu bleiben, um immer zu wissen, gibt es neue Bedürfnisse, gibt es neue Ideen, Dinge, die auftauchen, die wir noch nicht berücksichtigt haben. Also wir wollen hier wirklich am Bedürfnis des Kunden bleiben. Und daher haben wir gesagt, wir werden die beiden Organisationen immer als unsere Begleiter für Abstimmungsprozesse, für Überlegungen, für Evaluierungen, falls wir irgendwann Zeit dafür haben, nutzen.“ (Zweite Sparkasse/Erste Bank: 68)

Auch das Projekt der Firma dieBerater beruht auf einer besonderen Kooperationsstruktur. Die Kooperationspartner sind die Kinderkrebshilfe, die Österreichische Computer Gesellschaft und die eingebunden Spitäler. Die Partner erfüllen auch hier spezifische Funktionen. Die Kinderkrebshilfe stellt vor Ort den Kontakt zu den Spitälern her und testet die Eignung der TrainerInnen durch ein psychologisches Interviewverfahren (64). In den Spitälern gibt es jeweils eine Ansprechperson, die den TrainerInnen Rückmeldung über den gesundheitlichen Zustand der KlientInnen erstattet und sich um den organisatorischen Ablauf kümmert (106). Durch die Kooperation mit der Österreichischen Computer Gesellschaft können schließlich die ECDL Prüfungen abgelegt werden (23).

Kooperationen bei Integrationsprojekten

Einige der von uns untersuchten Projekte kann man unter der Kategorie Integrationsprojekte zusammenfassen. In diesen Projekten geht es prinzipiell darum einer benachteiligten gesellschaftlichen Gruppe (Menschen mit physischer oder psychischer Einschränkung, Langzeitarbeitslose) die Möglichkeit zu bieten an (regulärer) Berufsarbeit oder Ausbildung teilzunehmen. Auch hier werden die betreuenden Organisationen unmittelbar in den Projektentwurf eingebunden. Sie übernehmen meist die Funktion der Zuweisung der KlientInnen und begleiten diese auch weiterhin. Die Organisationen bringen vor allem ihre Expertise hinsichtlich der Bedürfnisse und Fähigkeiten der Zielgruppe ein.

Ein Beispiel für eine besonders enge Zusammenarbeit ist die Kooperation von SPAR und der Volkshilfe Wien im Rahmen des Projekts „Jobfabrik“, das ursprünglich durch die Volkshilfe initiiert wurde. In diesem Projekt wird Jugendlichen mit eher leichten psychischen oder sozialen Beeinträchtigungen die Möglichkeit einer Lehrlingsausbildung und einer anschließenden Anstellung bei SPAR geboten. Die Kooperationspartner haben gemeinsam einen Umsetzungsplan entwickelt, sowie ein pädagogisches Konzept, durch das eine Abstimmung von Arbeitsanforderungen, Lernformen und Fähigkeiten der Jugendlichen erreicht werden sollte (49). Die Jobfabrik stellt dem Projekt außerdem PsychologInnen zur Seite, die u.a. jede Woche eine Reflexionssitzung mit den Jugendlichen durchführen, in der die Erlebnisse im Rahmen des Projekts aufgearbeitet werden (53).

Projekte mit einer ähnlichen Aufgabenteilung finden sich auch bei Siemens und TNT. In beiden Projekten geht es um Integration von gehörlosen MitarbeiterInnen. Bei Siemens im Rahmen einer Lehrlingsausbildung, bei TNT im Rahmen einer regulären Beschäftigung. Siemens ging eine langfristige Kooperation mit dem AMS ein, die durch eine weitere Ausbildungsmaßnahme für Langzeitarbeitslose noch ausgedehnt wurde (73).

Etwas anders gestaltet sich die Kooperation bei Ökobox. Das kleine Kernteam des Unternehmens bestehend aus vier Personen übernimmt v.a. Koordinationsaufgaben, während die Sammlung der Getränkekartons von den Partnerorganisationen bzw. deren KlientInnen durchgeführt wird. Dazu gehören die Hilfsorganisationen pro mente, Lebenshilfe und das Arbeitsprojekt Libenau. Ökobox hat einen Vertrag mit der jeweiligen Betreuungsorganisation, die dann selbständig ihre KlientInnen je nach Betreuungsverhältnis beschäftigt (41). Insgesamt ist die Kooperationsstruktur der Öko-Box noch ausgedehnter und bezieht die Getränkehersteller, die Gemeinden und Abfallsammelzentren mit ein.

Bei einigen Integrationsprojekten sieht man, dass soziales Engagement von Unternehmen in diesem Rahmen keinen vollkommenen Verzicht auf Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen bedeutet. Es wird großen Wert auf die Auswahl der TeilnehmerInnen durch die Partnerorganisationen gelegt, d.h. es muss sich um Personen handeln, die den Herausforderungen auch einigermaßen gewachsen sind. Ebenso werden zusätzliche Betreuungs- und finanzielle Unterstützungsleistungen oft als notwendig erachtet.

„Die [Partner] haben uns den ganzen Prozess über unterstützt. Sie haben uns geeignete KandidatInnen vorgeschlagen. Nachdem sie unsere Anforderungen immer besser kennengelernt haben, unser Unternehmen kennengelernt haben, die Rahmenbedingungen kennengelernt haben, konnten sie dann im Vorfeld auch schon entscheiden, wer ist dafür besser und wer weniger gut geeignet.“ (TNT: 77)

Bei Siemens erwartet man sich über Integrationsprojekte im Ausbildungsbereich neue potentielle MitarbeiterInnen und legt somit Wert auf beidseitige Vorteile.

„Einerseits mit dem AMS zu kooperieren und andererseits aber auch möglicherweise Potenzial für uns zu generieren. Wenn gute Leute dabei sind und wir sie selbst ausbilden, warum sollten wir die nicht nehmen“ (Siemens: 84)

„Es muss dem Unternehmen und dem Betroffenen etwas bringen. Wie bei dem AMS Projekt, wenn es uns als Unternehmen etwas bringt, machen wir das sehr gerne. Und natürlich wenn es den AMS TeilnehmerInnen etwas bringt, damit die einen Nutzen davon haben. Wenn es nur ist um das AMS zu befriedigen, damit sie die Leute in Schulungsmaßnahmen stecken, das würden wir nicht unterstützen.“ (Siemens: 125)

Auch bei dem Kleinunternehmen Pecho-Druck findet eine durchaus wirtschaftlich orientierte Auswahl der eingeschränkten MitarbeiterInnen statt. Bei Pecho-Druck ist diese Orientierung auch vor dem Hintergrund verständlich, dass der Lohn der MitarbeiterInnen nicht gefördert wird.

„Ich bin heute noch so, dass ich sage, wenn ein Mitarbeiter mit Behinderung seinen Bereich nicht ausfüllen kann, dann ist er dort falsch eingesetzt. Jobprofil und der Mitarbeiter müssen zusammen passen, es ist egal, ob er behindert ist oder nicht. Ein Mitarbeiter hat z.B. eine Nierentransplantation gehabt, der hört nur ein bisschen schlechter, aber das ist ein Top-EDV Mann, stört überhaupt nicht...und keine schlechte Erfahrung, so nach dem Motto „was ist wenn man ihn los werden will, bekommt man nie wieder los...“, nie ein Problem damit gehabt.“ (Pecho-Druck: 36-37)

Die Integrationsprojekte der großen Unternehmen Siemens, SPAR und TNT werden auch öffentlich gefördert.

„Es ist eine Kooperation, aber es ist genauso wie bei anderen Einrichtungen, das AMS muss ja gemäß seines Auftrages vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit Unterstützungsleistungen in den Umschulungsmaßnahmen bieten.“ (Siemens: 77)

„Die Jobfabrik läuft unter Volkshilfe Beschäftigungsinitiative und wird im Endeffekt vom Bundessozialamt mitgetragen oder finanziert zum größten Teil. Das heißt, wir bekommen einen gewissen, je nach Quartal, Prozentsatz an Lohn und Lohnnebenkosten refundiert. [...] Aber das ist notwendig, sag ich, weil sonst der Druck zu groß wäre. Weil sonst fragt sich ja jeder, Kosten-Nutzen Rechnung: Ich hab da einen, der nie die Leistung bringen kann. Das wäre von vornherein ein Crash.“ (SPAR: 69,73)

Bei dem Unternehmen TNT, das nach eigenen Angaben die gesetzlich festgelegte Quote bei der Einstellung von Menschen mit Behinderung übererfüllt (87), wurde z.B. die technische Umgestaltung des Alarmsystems aufgrund der gehörlosen MitarbeiterInnen durch die Partner mit finanziert (85).

3.5.2 Kooperationen bei mittleren Unternehmen

Unter den mittleren Unternehmen heben sich vor allem die Volksbank Graz-Bruck und E+E durch ihre Kooperationsformen ab.

Das Konfliktmediationsprojekt der Volksbank Graz-Bruck ist aufgrund einer Kooperation mit der Unternehmensberatung Patera und Gamm, sowie dem IFF (Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung) entstanden (33). Die Volksbank wurde durch diese Partner für das Thema Konfliktmediation im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung sensibilisiert. Der Ausbildungsschwerpunkt des Projekts wird von den Partnern abgedeckt, die die Ausbildung der Konfliktlotsen übernommen haben. Die weitere Zusammenarbeit sieht die Durchführung einer Studie zur Erhebung von Konfliktkosten in Familienunternehmen vor, die die Volksbank aktiv an ihre KundInnen herantragen will. Insofern wird durch die Partner vor allem Wissen und Erfahrung im Bereich Konfliktmediation ins Unternehmen getragen.

E+E Elektronik arbeitet im Fall der beiden von uns untersuchten Projekte mit verschiedenen Partnern zusammen. Das Projekt WAGE für älter werdende MitarbeiterInnen wurde gemeinsam mit ExpertInnen aus Wirtschafts- und Arbeiterkammer durchgeführt (37). Das Projekt ist geprägt durch den bewussten Einbezug von MitarbeiterInnen verschiedener Hierarchieebenen in die Maßnahmenerstellung. Die Partner waren für die Durchführung einer Altersstudie und die Moderation der workshops und Sitzungen verantwortlich.

Das Anschlussprojekt ist ein Ausbildungsprogramm für MitarbeiterInnen, die in der Produktion arbeiten und schon länger im Unternehmen sind. Nach ersten schlechten Erfahrungen mit externen Ausbildungsgängen wurde schließlich eine Kooperation mit der befreundeten Firma Technosert eingegangen, die eine neue Ausbildungsvariante organisierte, bei der den MitarbeiterInnen von pensionierten LehrerInnen des Polytechnikums Pregarten, das sich in der Nähe der Firmen befindet, anhand von Schulfächern wie Mathematik, Physik und Englisch das Lernen wieder näher gebracht wird, um sie für eine Fachausbildung am WIFI vorzubereiten (98).

3.5.3 Kooperationen bei kleinen Unternehmen

Kooperation in Netzwerken

Die Kooperationen bei kleinen Unternehmen in unserer Stichprobe haben oft Netzwerkcharakter. Kleine Unternehmen profitieren von Netzwerken durch Personaltransfer (Technikon, Pecho-Druck), Wissenstransfer (Technikon, Soll & Haberfellner, Deakon Degen, Waldviertler Werkstätten) und allgemein durch Aufbau von sozialem Kapital, d.h. von Beziehungsnetzwerken, die besondere Vorteile bringen. Darunter fallen Kontakte zu öffentlichen Institutionen und internationalen Netzwerken, zu Hilfsorganisation und politischen Akteuren. Die Ausarbeitung von internen Maßnahmen findet dagegen weitgehend ohne Kooperationspartner statt.

Die Waldviertler Werkstätten kooperieren mit zahlreichen Partnern in der Region. Mit anderen Unternehmen (279), Gemeinden (279), Hochschulen (280), Sozialprojekten (202), ExpertInnen aus dem In- und Ausland (wie im Fall der Waldviertler Währung) und anderen Institutionen. Die Werkstätten sehen sich so als Teil eines Netzwerks von gleichrangigen Partnern (281).

In Zusammenhang mit dem Aufbau einer eigenen Regionalwährung fand z.B. eine intensive Auseinandersetzung mit ähnlichen Projekten in anderen Ländern statt. Schließlich wurden auch ExpertInnen aus dem Ausland zu Rate gezogen.

„Bei der Währung war die Kooperation sehr intensiv, also weltweit. Mit Kingauer ist es in Deutschland abgesprochen worden, da hat es Treffen gegeben. Dann war eine Bankenspezialistin aus Frankfurt da. Also da hat es viele Kooperationen gegeben, weil die Aufgabe natürlich extrem schwierig war.“ (Waldviertler Werkstätten: 337)

Trotz des Blicks nach außen und vielen Kooperationen versuchen die Waldviertler Werkstätten aber ihre eigene Herangehensweise zu bewahren.

„Es wird schon mit einem sehr klaren Blick nach außen geschaut, aber eher um den eigenen Weg konsequent weiterführen zu können. Es ist nicht so, dass man naiv nur in die eigene Kiste schaut, sondern Heinrich Staudinger ist sehr wach, was da rundum passiert. Ihn kann man fast über all die größeren Konzerne befragen. Aber er nutzt es sehr klug damit es sein eigenes Konzept nicht aufweicht.“ (Waldviertler Werkstätten: 39)

Das Projekt des Unternehmens Technikon ist grundlegend als Kooperation und Einbezug in ein internationales Netzwerk ausgelegt. Neben der Zusammenarbeit in Projekten findet ein intensiver Wissensaustausch mit WiTEC statt, der auch die Gestaltung der frauenfreundlichen Maßnahmen bei Technikon mitbestimmt. Gleichzeitig nutzt das Unternehmen das Netzwerk um Zugang zu neuen MitarbeiterInnen zu bekommen.

„Mit WiTEC sehen wir einfach ein Netzwerk in die Internationalität. Es gibt sehr viele Frauennetzwerke oder Netzwerke in Österreich, die sich dieses Themas annehmen, es gibt das Femtech-Programm etc. Die decken das sehr gut ab, österreichweit. Wir sehen mit WiTEC einfach ein Gate und einen Know How Transfer international, der für uns sehr gut funktioniert, wo wir versuchen, Themen nach Österreich zu transferieren. Auch Personal, wir machen Personalaustausch, in dem wir Praktikantinnen vermitteln vom Ausland hier her und auch umgekehrt. Das funktioniert gut, weil das sehr viel auf Vertrauen aufbaut.“ (Technikon: 49)

„Wir sind Nutznießer der Projekte, wir haben das Projekt Fachkräfte für die Wirtschaft, in dem es darum geht, dass in technischen Bereichen mehr Damen angestellt werden. Im Projekt haben wir Berater, die wir einkaufen, die bei uns diese Beratungen mit den Firmen machen. Die können wir über das Projekt bezahlen und da lernen wir voll mit.“ (Technikon: 45)

Auch bei Regina Haberfellner besitzt die Kooperationsstruktur Netzwerkcharakter. Durch die Plattform Unternehmer in Not, die von der Unternehmerin eigenständig gestaltet wurde, sind verschiedene Kontakte zu öffentlichen und wissenschaftlichen Institutionen entstanden, obwohl die Resonanz gerade in Österreich anfangs sehr schwach war.

„[Bei der] Wirtschaftskammer Wien muss ich sagen, dass sie eine der ganz wenigen Einrichtungen war, die von Anfang an Interesse an dem ganzen Projekt gezeigt hat, wo ich auch auf Leute gestoßen bin, die das Ganze von Anfang an für nützlich und wichtig befunden haben. [...] Mit denen bestehen eigentlich von Anfang an sehr gute Verbindungen, regelmäßige. Und was da ja auch dazu gehört ist die Abteilung der Unternehmensberatung des WIFI Wien, die auch begonnen haben in den letzten Jahren das Thema ein bisschen zu bearbeiten. Da gibt es z.B. den Sprechtag und ich arbeite auch an der Konzeption von solchen Dingen mit. In dieser Form gibt es jedenfalls Kooperationen und zum Teil auch Aufträge [...] Sonst eben auf europäischer Ebene. Es gibt auch in anderen europäischen Ländern entsprechende Initiativen und auch Kooperationen dazu, mit denen es sehr viel Austausch gibt. Wo ich auch immer wieder versuche die Dinge hierher zu bringen.“ (Soll & Haberfellner: 30)

Die Kooperation mit Wirtschaftskammer und WIFI hat zur Umsetzung des „Online-KMU-checks“, der über die Seite Unternehmer in Not zugänglich ist, geführt. Der Test stellt eine wichtige Ergänzung zum Angebot der Seite dar, da über ihn in anonymer Weise für UnternehmerInnen eine Einschätzung von Risikofeldern in der Unternehmenstätigkeit möglich ist (siehe Projektdarstellung).

Als letztes Beispiel soll noch das Kleinunternehmen Pecho-Druck genannt werden, das im Rahmen der Einstellung von Menschen mit körperlicher Einschränkung ein kleines informelles Netzwerk mit verschiedenen Organisationen in diesem Bereich aufgebaut hat. An Pecho-Druck werden so immer wieder potenzielle MitarbeiterInnen vermittelt, die, wenn sie auch nicht immer angestellt werden, zumindest probeweise im Betrieb arbeiten können. Dadurch entsteht eine Situation, von der beide Seiten, Unternehmen und Hilfsorganisationen, profitieren.

„Ich muss nicht lange suchen, sondern ich habe die Nummer schon eingespeichert im Handy und ruf einen an und sag: Du, ich brauch wahrscheinlich dort wen, hast du gerade für den Bereich jemanden? [...] Und ich werde oft auch angerufen: Du, ich hätte gerade jemanden, ich weiß du brauchst momentan niemanden, aber magst ihn nicht drei Tage bei dir haben, dass du ihn einmal siehst, wie er sich tun würde und wenn du wen brauchst, hast du schon wen, auf den du zurück greifen kannst.“ (Pecho-Druck: 108- 112)

„Wir machen’s auch so, wenn ich genau weiß, ich nehme diesen Mitarbeiter nicht, aber damit er einmal sieht, wie es in Unternehmen zugeht, darf er sich das einmal zwei Tage anschauen, kann er sich selber testen, also soweit machen wir dann schon eine gewisse soziale Tätigkeit, also dass wir sagen, das sind dann rein soziale Gründe, dass sie halt auch einmal sehen, wie es in Unternehmen zugeht, in einem richtigen, wo ein bisschen Stress ist, weil sie teilweise wirklich nur die geschützten Betriebe kennen.“ (Pecho-Druck: 45)

3.6 Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Die Diskussion der verschiedenen Motive, die sozial innovativen Projekten im Unternehmensbereich zugrunde liegen können, hat bereits gezeigt, dass eine Mischung aus strategischen und sozialen Aspekten für die meisten Projekte bestimmend ist. Die sozialen Aspekte sind dabei auch von verschiedenen Sichtweisen gesellschaftlicher Verantwortung beeinflusst. Die Art und Weise wie Unternehmen diese Verantwortung wahrnehmen und sie mit konkretem Inhalt füllen, ist für soziale Innovation im Unternehmensbereich von besonders hoher Bedeutung, da soziale Innovation letztlich auch einen Bezug zu anderen gesellschaftlichen Bereichen herstellen soll, anstatt vollständig in einer wirtschaftlichen Logik aufzugehen. Im Folgenden sollen verschiedene Varianten dieser Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung aufgezeigt werden.

Gesellschaftliche Verantwortung durch Wirtschaftlichkeit und regionalen Bezug

Bei Norske Skog wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen vor allem über den Begriff der Nachhaltigkeit reflektiert. Wirtschaftliche Nachhaltigkeit wird dabei als Grundvoraussetzung gesehen und muss teilweise auch gegen soziale Orientierungen durchgesetzt werden.

„Für mich ist es eine grundsätzliche Haltung eines Unternehmens, dass es nachhaltiger wird, also nicht nur das CSR Fähnchen vor sich herträgt, sondern tatsächlich so agiert - Heißt nicht, dass man nicht Sparprogramme fahren kann und heißt nicht, dass man die MitarbeiterInnenzahl nicht von Zeit zu Zeit reduzieren muss, aufgrund von Entwicklungen im technologischen Bereich und ich mehr produzieren kann mit weniger Arbeitsplätzen, das ist eine ganz normale Entwicklung, aber ich sichere damit das Unternehmen auf die nächsten 50 Jahre oder mehr, und dahingehend steckt dann Nachhaltigkeit drin.“ (Norske Skog: 9)

Bereits das weitere Bestehen des Unternehmens zeigt für Gert Pfleger, Leiter der Kommunikationsabteilung, die Nachhaltigkeit des Unternehmens an:

„Also das Problem der Nachhaltigkeit ist, wann fasse ich sie in eine Form und wann behaupte ich, dass ich nachhaltig bin, und wenn ich das jetzt genau betrachte dann arbeitet dieses Unternehmen seit fast 125 Jahren nachhaltig, weil sonst würde es von der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit her an dieser Stelle nicht mehr existieren, von sozialer Komponente her an dieser Stelle mitten in einer mittlerweile sehr dichten Ortsverbundenheit nicht mehr existieren dürfen und von der Umweltseite detto, weil sonst hätte man dieses Unternehmen schon vor 20 Jahren abdrehen müssen.“ (Norske Skog: 3)

Die Nachhaltigkeit, so Gert Pfleger, die das Unternehmen nach innen und außen praktiziert, soll aber auch entsprechend kommuniziert werden. Das Unternehmen erstellte z.B. einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht und führte auch interne Kommunikationsmaßnahmen durch, um sein Engagement für die MitarbeiterInnen deutlich werden zu lassen (3). Es geht daher letztlich nicht um ein einseitiges Engagement des Unternehmens, sondern um ein Wechselverhältnis zwischen verschiedenen Akteuren. Engagement für Nachhaltigkeit soll das Unternehmen in der Region besser positionieren, die Reputation steigern und intern zu einer höheren Identifikation führen.

Bei Umdasch finden wir ähnliche Rahmenbedingungen vor, da das Amstettener Unternehmen sich deutlich als Leitbetrieb in der Region abhebt und seinen besonderen Bezug zur Region

betont. In Hinblick auf eine Vermarktung von sozialem Engagement gibt sich das Unternehmen allerdings zurückhaltend, das seine sozialen Aktivitäten noch nicht systematisch aufbereitet. Das regionale soziale Engagement wird vielmehr in der Eigentümerstruktur, Umdasch ist noch in Familienbesitz, begründet gesehen. Aber auch Kurt Huber, HR Gruppenleiter bei Umdasch, betont, dass das Unternehmen bereits durch sein wirtschaftliches Agieren gesellschaftliche Verantwortung bezeugt.

„Was ich auf alle Fälle sagen kann, ist, dass wir als Unternehmen, schon allein deshalb, weil wir versuchen unsere Beschäftigung hier aufrecht zu erhalten, hier zu investieren, hier Vereine, Kultur, alle möglichen das Umfeld betreffenden Aspekte zu betrachten und zu unterstützen - Dass allein das ein Gutteil dessen ist, was ein Unternehmen tun sollte. Weil es ja nicht nur als Haus in der Landschaft steht, sondern interagiert mit der Umwelt. Die Frage ist, und das ist etwas, das mich sehr beschäftigt, inwieweit man das von aktienmarktgetriebenen Unternehmen überhaupt erwarten kann. Dort gibt es kein Umfeld. Dem Aktienmarkt ist völlig egal, wie das Umfeld des Unternehmens aussieht.“ (Umdasch: 119)

Auch die Investition in das Infocenter sieht man bei Umdasch als wichtigen Beitrag für die Region. Gesellschaftliche Verantwortung bestehe auch darin langfristige Investitionen zu tätigen, die nicht unmittelbar monetär zu bemessen sind.

„Die Reaktionen waren durchwegs sehr positiv, man spricht hier im speziellen sehr positiv über unsere Entwicklung. Hier in Österreich zu investieren, ist ja keine Selbstverständlichkeit. Und in Ausbildung zu investieren ist auch keine Selbstverständlichkeit. Im Infocenter Wissen zu verteilen, Menschen zusammen zu bringen. Dinge fließen zu lassen, die man nicht unbedingt morgen monetär bewerten kann, aber trotzdem erfolgreich zu sein. Das ist also vom Ansatz her schon was ganz anderes. Hier wurde eine Gebäudekomplex errichtet, der uns in unserem Erfolg unterstützt.“ (Umdasch: 71)

Bei dem Kleinunternehmen Technikon wird ebenfalls der wirtschaftliche Aspekt der Zusammenarbeit mit WiTEC als internationalem Netzwerk zur Frauenförderungen und der frauenfreundlichen Maßnahmen betont.

„Man kann es als Verantwortung darstellen, ich stell es aber für mich als Firmenstrategie dar, um maximalen Erfolg zu haben. Das wär jetzt einfach umgedreht, dass ich sag, ich mach es aus Verantwortung. Ich mach es einfach aus Strategie, manche können daraus eine Verantwortung ableiten, ich bin der Meinung, es ist einfach der richtige Weg. Verantwortung heißt für mich einfach holistische Verantwortung, sprich, auch dem Unternehmen zu dienen. Und ich würde nichts tun, was diesen Vorsätzen, die wir haben, widerspricht, aber es wäre ja auch wirtschaftlich ein Fehler es zu tun.“ (Technikon: 135)

Gesellschaftliche Verantwortung durch kontrolliertes Wachstum

Diese „holistische“ unternehmerische Verantwortung bei Technikon, die grundsätzlich als wirtschaftliche Strategie gesehen wird, bestimmt auch den Umgang mit den Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens mit Blick auf die Kontinuität des Teams:

„Verantwortlich in jenem Sinn, dass ich sage, dass wir wesentlich mehr wachsen könnten, aber wir wachsen nur so viel, dass, auch wenn einiges nicht kommen sollte, von dem wir ausgehen, wir nie ein Problem mit unseren Angestellten haben. Also wir haben eigentlich 70% Auslastung in den nächsten vier Jahren schon vertraglich im Haus.“ (Technikon: 39)

Die Waldviertler Werkstätten sehen ebenfalls kontrolliertes Wachstum als eine wesentliche Zieldimension an (29).

Interessant ist aber auch die grundlegende Einstellung zum eigenen Engagement. Das sich in den Augen der Beteiligten als sehr veränderungsoffen, allerdings auch ohne Garantien auf kontinuierlichen Bestand darstellt.

„Hier ist das mehr Spontaneität, damit mehr Möglichkeit, aber auch Mut zum Scheitern. Hier gibt es keine Garantie, dass das, was wir im sozialen Bereich haben, sich kontinuierlich weiter entwickelt, das Bemühen ist danach, aber es gibt keine Garantien, Sicherheiten. Es ist nichts so ausgelegt, dass man sagt: Da müssen wir ankommen. Wir sind auch bereit das anzunehmen, dass wir ganz wo anders ankommen, wenn nur die Richtung passt.“ (Waldviertler Werkstätten: 208)

Gesellschaftliche Verantwortung als Leitbetrieb

Wir haben bei SPAR und Siemens bereits gesehen, dass beide Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aus ihrem Status als Leitbetriebe und große Arbeitgeber ableiten. Selbstverständlich besteht durch diesen Status aber auch eine Machtposition, die vor eventuellen Forderungen von gesellschaftlicher Seite schützt bzw. ist erwartbar, dass diese nur behutsam angebracht werden. Dennoch nimmt bei beiden Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Projekten konkrete Formen an.

„Gerade ein Großkonzern hat sicher eine gesellschaftliche Verantwortung, insofern, dass er 20.000 MitarbeiterInnen hat, die ja auch alle Gesellschaftsmitglieder sind, und wenn man bedenkt, dass die alle eine Familie haben, haben wir einen Radius von 50.000 bis 70.000 Leuten, die mit Siemens verbunden sind.“ (Siemens: 125)

Für die Integrationsprojekte der beiden Unternehmen haben wir ebenfalls bereits gezeigt, dass soziale Verantwortung zu übernehmen nicht bedeutet Wirtschaftlichkeit völlig aus den Augen zu lassen (siehe Punkt „Kooperationen“).

Gesellschaftliche Verantwortung durch Offenheit

Stefan Kremser, Projektverantwortlicher bei dieBerater, entwirft eine etwas andere Vorstellung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen mit Bezug auf das Ausbildungsprojekt mit krebskranken Kindern. Hier ist es die Offenheit von Unternehmen für neue und u.U. anfangs fremd erscheinende Themen, die Verantwortlichkeit ausmacht.

„An das Projekt geknüpft denke ich mir, und ich hab das selbst so erlebt, wenn man den direkten Kontakt sucht zu Patienten aus dem Spital und wenn man sich darauf einlässt, dann kommt man in so einen Sog hinein, der einen mitzieht und wo man viel miterlebt und begleitet und wo man schauen muss, wo sind die eigenen Grenzen. Aber wenn man sich dann einlässt und etwas mitnimmt und weiterträgt in der Firma und dann auch wieder Leute in den Sog hineinziehen kann, was mir oder uns schon oft gelungen ist, dann merkt man, dass sehr viel Engagement und Kreativität und sehr viel Interesse da ist im Sinne von: Da müssen wir was tun. Ich denk mir oft, dass es toll wäre, wenn man diesen Sog in die Wirtschaft bringen könnte, durch direkten Kontakt.

Für mich beginnt unternehmerische Verantwortung da, wo ein Unternehmen sagt: Ich hör hin, ich bin interessiert daran, wie ist das dort, wie gehts den Leuten dort. Weil ich glaub, dass in vielen Unternehmen niemand mehr so richtig Zeit hat zum Zuhören, zum Hinschauen. Das wäre wichtig. Das seh ich in unternehmerischer Verantwortung, zu sagen: Ok, wir haben Zeit, wir hören hin und lassen uns darauf ein.“ (dieBerater: 165-167)

Auch bei den Kleinunternehmen Deakon Degen und Pecho-Druck haben wir bereits gesehen, dass Offenheit ein wesentliches Element des sozialen Engagements der GeschäftsführerInnen ist. „Berührungängste“ bzw. Vorbehalte gegenüber bestimmten BewerberInnengruppen werden hier zugunsten des Unternehmensklimas und eines gut qualifizierten und verlässlichen Teams überwunden.

„Jeder sagt, lass die Finger davon. Aber wenn ich es nicht probiere... (102) Besonderes Vorwissen hab ich nicht gehabt, ich hab mich einfach getraut Dinge zu probieren und hab auch versucht meine Philosophie einzubringen. Ich denk nur an unsere gehörlose Mitarbeiterin, die ist hochintelligent, nur das Gehör ist beeinträchtigt. Die ist gescheit und alles. Man muss es im Gesamten sehen.“ (Pecho-Druck: 76)

Bei Deakon Degen wird diese Haltung durch eine kurze Episode bei der Einstellung einer Frau mit körperlicher Einschränkung deutlich:

„Sie hat gesagt "Danke, sie stellen mich ein." Aber, jetzt muss sie mir auch sagen, dass sie zu 50% bei den Ellbogen behindert ist. Und ich hab gesagt, ja und wo sehen sie da das Problem? Sie müssen ja nur sagen, was sie tun dürfen und was nicht. Mehr müssen wir nicht wissen. [...] Und ich muss sagen - obwohl sie beim Bundessozialamt als "Nicht-kündbar" gehandelt worden ist oder was weiß ich, irgend sowas. Kümmert mich ja gar nicht, was da steht, ist mir ja egal - Ich hab mit der Frau ein super Verhältnis. Die Frau hat mich nicht einmal enttäuscht, nicht einmal, das ist das Entgegenkommen, beidseitig. Ich bekomme das doppelt und dreifach zurück“ (Deakon Degen: 60)

Gesellschaftliche Verantwortung gegenüber Stakeholdern

Gesellschaftliche Verantwortung kann besonders auch gegenüber Stakeholder Gruppen gelebt werden, d.h. Gruppen, die in irgendeiner Form mit der Unternehmenstätigkeit verbunden sind (MitarbeiterInnen, Partner, Lieferanten, Anrainer, etc.). Besonders betont wird diese Form der Verantwortung bei KWB, einem regional sehr aktivem Unternehmen und einem anonymen Unternehmen im Bereich Rohrtechnik.

„Also nach innen ist es das, dass wir sagen, dass wir miteinander partnerschaftlich umgehen wollen, dass nicht nur einer sondern beide gewinnen. Es ist auch definitiv festgeschrieben, dass die Führungskräfte dabei als Vorbilder fungieren, d.h. die Führungskraft lebt das vor, was sie sich von ihren MitarbeiterInnen erwartet. Es soll Chancengleichheit für alle geben und wir überlegen, was unser Handel in unserem System und um uns rundherum bewirkt. Und zwar nicht nur bei den Menschen, sondern auch in der Umwelt, auch bei unseren Partnern, die außerhalb des Unternehmens angesiedelt sind.“ (KWB: 151)

Im zweiten Unternehmen wird ausgehend von einem Konzept der Nachhaltigkeit, das in einem Bericht festgehalten ist und im Unternehmen durch ein Nachhaltigkeitsteam gestärkt wird, ebenfalls die Dimension der stakeholder Beziehungen hervorgehoben. Das Unternehmen führt in diesem Bereich ein Projekt mit einem Kooperationspartner aus dem wissenschaftlichen Bereich durch.

„Vom externen Bereich natürlich die Produkte, dass man von der Produktion, aber auch vom Produkt selbst, schaut, dass das der Umwelt nicht schadet. [...] Im internen Bereich, die Mitarbeiter... wenn ich die Mitarbeiter gut behandle und mich kümmerge, dann geht das auch nach außen. Die reden ja auch über die Firma. Das ist für uns auch Nachhaltigkeit. Erfolg ist natürlich auch wichtig, das ist klar, aber sicherlich auch die Partnerschaft mit den stakeholdern, dass man diese Partnerschaft immer wieder verbessert und längerfristig gestaltet. Das ist für die ganze Firma sehr wichtig.“ (Anonym: 167)

Bei MP2 wird unter dem Begriff Verantwortung vor allem auf MitarbeiterInnen Bezug genommen. Da das Unternehmen auf ein hoch qualifiziertes und gut eingespieltes Team aufbaut und

dahingehend Identifikation und längere Bindung zum Unternehmen erwartet, wird in diesem Punkt auch die Verantwortung des Unternehmens gesehen.

„Man sieht schon eine extreme Verantwortung. Der Mensch identifiziert sich mit der Arbeit, er identifiziert sich mit dem Unternehmen.“ (MP2: 149)

Gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen der Dienstleistung

Gesellschaftliche Verantwortung kann ebenso in den Dienstleistungen von Unternehmen enthalten sein, indem diese mit Themen von allgemeiner gesellschaftlicher Relevanz, z.B. Umweltschutz, verbunden sind. Die Unternehmen sehen hier teilweise einen „Auftrag“, der über die Grunddienstleistung hinausgeht. Die Grenzen dieses „Auftrags“ werden aber dennoch durch die KundInnenenerwartung, die keinesfalls enttäuscht werden soll, bestimmt.

denkstatt als Beratungsunternehmen im Bereich Nachhaltigkeit versucht dieses Thema intern ebenso wie extern bei den KundInnen zu platzieren. Lea Kerschner unterstreicht im Interview allerdings auch die Schwierigkeit dieses Unterfangens.

„[Nachhaltigkeit] zu vermitteln ist nicht einfach. Wir scheitern genauso immer wieder daran, weil die Ökonomie noch immer die wichtigste Säule ist. Wirtschaftlich muss es sich rechnen [...] Ich glaube das Problem ist, dass Nachhaltigkeit oft so verstanden wird, dass man diese drei Säulen [Ökonomie, Ökologie, Soziales] getrennt behandelt, nur kann man sie nicht getrennt behandeln, sondern sie müssen wirklich integriert werden. Und das ist etwas, das wir auch noch lernen müssen, und auch in den Betrieben [versuchen müssen] zu vermitteln.“ (denkstatt: 67)

Öko-Box nimmt sich als wirtschaftlich geführtes Unternehmen mit einer zusätzlichen „Funktion in Richtung Ökologie und soziale Partnerschaften“ wahr, wie Geschäftsführer Georg Matyk es ausdrückt. Öko-Box sieht seine zusätzliche Aufgabe darin, Bewusstsein für Themen des Umweltschutzes in Bezug auf Recycling und Verpackung zu schaffen. Insofern übernimmt das Unternehmen (abgesehen von den sozialen Partnerschaften) auch hier eine gewisse gesellschaftliche Verantwortung.

„Ich glaube, dass wir sehr wohl eine „sozialhygienische Funktion“ haben [...] Wir sind die Einzigen, die den Karton im Fernsehen fördern, weil er vernünftig ist. Mit dem Karton wird Holz gewonnen, das haben sie sicher gesehen, das hören sie im Radio. Wir machen Werbung für eine vernünftige Verpackung und Werbung fürs Sammeln, fürs Recyceln und die geht ins Ohr [...] Dass dann weniger gesammelt wird, ist ein anderes Thema, aber wir sind präsent und sind immer ein bisschen im Gewissen. Das vielleicht Glassammeln wichtiger ist und mehr gesammelt wird, das ist ok, damit können wir leben, aber wir sind immer ein kleiner Stachel im Gewissen der Österreicher.“ (Öko-Box: 61)

Das Konfliktmediationsprojekt der Volksbank Graz-Bruck wird als Beitrag zum „genossenschaftlichen Förderauftrag“ gesehen, der in der Tradition der Volksbanken schon immer bestanden habe und vor allem als Hilfe zur Selbsthilfe zu sehen sei (157). Die Volksbank Graz-Bruck sieht insofern in der Sensibilisierung ihrer KundInnen (v.a. Klein- und Familienunternehmen) für Themen der Konfliktmediation eine Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

„Durch das feedback, das wir bekommen haben, habe ich gut erkennen können, dass es ein Thema ist, das viele betrifft, und auf das erst wenige hingeschaut haben. Ich denke, dass wir als Bank etwas für unsere Kunden tun können, indem wir dieses Thema mehr in die Breite und Tiefe bringen. Das ist schon eine gesellschaftliche Verantwortung.“ (Volksbank Graz-Bruck: 158)

Auch Bene Consulting Geschäftsführer Karl Friedl sieht in den Dienstleistungen seines Unternehmens einen gesellschaftlichen Beitrag. Zwei Aspekte erscheinen hier besonders interessant: Der Bezug auf das eigene „Wertgefüge“, innerhalb dessen soziale Verantwortung wahrgenommen wird, und dass in einem geschilderten Fall die Initiative zu einem stärkeren Einbezug des Nachhaltigkeitsthemas von einem Mitarbeiter und nicht der Unternehmensführung ausging. Beides zeigt wie sich innerhalb einer wirtschaftlichen Ausrichtung neue Themen ergeben können und damit andere Zieldimensionen in die Dienstleistung integriert werden. Dass dies sehr vorsichtig und mit Blick auf die Kundenerwartung geschehen muss, kommt im zweiten Zitat zum Ausdruck.

„Ich glaube, dass wir einen Beitrag leisten, auch innerhalb unseres Wertegefüges, indem wir zwischenmenschliche Kommunikation in den Systemen verändern. Mit unserer Bau- und Fachkompetenz diskutieren wir gerade die Frage von nachhaltigem Bauen. Wir beeinflussen ja Gebäude, indem wir Fachkompetenz, methodische Kompetenz und soziale Kompetenz in sehr große Bauprojekte einbringen. Zur Zeit beschäftigt uns das Thema Co2-Ausstoß in Bezug auf Bauen, weil Bauten sind eine der größten Verursacher. Also das Neubauen und Abbrechen und die Frage der Nachhaltigkeit [...] Und da das interessanterweise nicht führungsgetrieben war, sondern von einem Senior Berater eingebracht wurde, zeigen sich zwei Themen: Erstens, dass das Unternehmen diese Verantwortung für sich in Anspruch nimmt und zweitens, dass der Organismus Unternehmen, wenn man es so bezeichnen will, in der Lage ist aus ganz verschiedenen Seiten diese neuen Themen hervor zu bringen.“ (Bene Consulting: 84)

„Der Kollege, der das aufgebracht hat, ist ein relativ junger Seniorberater. Und da ist die Aufgabe des Unternehmens die Frage zu stellen, ob das unsere Kunden schon wollen. Wir sind natürlich keine Non Profit Organisation, wir müssen Dinge tun, die unsere Kunden erwarten. Wir können solche Sachen natürlich in Projekte einbringen, in denen die Bereitschaft da ist, aber wir dürfen keine Missionare sein, das ist nicht unser Auftrag. Wir müssen immer schauen, was unser Auftrag ist.“ (Bene Consulting: 86)

Gesellschaftliche Verantwortung durch Chancengleichheit

Interne Chancengleichheit und Offenheit gegenüber Vielfalt können ebenfalls als wichtige Aspekte unternehmerischer und gesellschaftlicher Verantwortung gesehen werden. Die Unternehmen TNT und ISS sind beide durch hohe ethnische Diversität in der Belegschaft geprägt. Die Ausführungen von HR Leiter Erich Neuwirth zeigen, wie bei TNT versucht wird diese Verantwortung einzulösen, dabei aber gleichzeitig auf den kulturellen Kontext und die Wahrung wesentlicher Geschäftsinteressen geachtet wird.

„Diese Standards sind im HR Bereich in vielen Ländern natürlich Mindeststandards, d.h. man versucht einen kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, weil diversity hat im arabischen Raum eine andere Bedeutung als bei uns. Der diversity Gedanke wird auch dort gepflegt, aber es sind vielleicht andere Dimensionen, die unter diversity besonderes Augenmerk verdienen“ (TNT: 17)

„Ich denke man muss sich einfach in einem bestimmten Umfeld und unter bestimmten Rahmenbedingungen bewegen und kann jetzt nicht komplett gegen den Strom schwimmen, weil wir sind nach wie vor ein wirtschaftliches Unternehmen, das den Aktionären gegenüber verpflichtet ist. Wie wichtig diese Themen auch sind, aber wenn wir uns nur auf diese Themen konzentrieren und dabei unseren wahren Unternehmenszweck außer Acht lassen würden - dann sehe ich auch die Gefahr darin. Wenn wir jetzt sagen diversity ist überall und für alle und in jeder Ausprägung und in Saudi Arabien "Ihr müsst jetzt einen Frauenanteil von 30% erfüllen und da müssen auch Fahrerinnen dabei sein". Dann könnte das so weit führen, dass wir unsere Geschäftsinteressen damit massiv beeinträchtigen, weil dann Firmen sagen "Das akzeptiere ich nicht, ich beauftrage einen anderen Dienstleister, weil ich kein Paket von einer Frau übernehmen möchte“. Sehr übertrieben, aber nur dass sie ein Gefühl dafür bekommen was ich damit

meine.“ (TNT: 26)

Bei ISS wird ebenfalls auf die Vermeidung von Diskriminierung geachtet: *„Wir haben die Verantwortung, dass wir unseren MitarbeiterInnen einen Arbeitsrahmen und Bedingungen schaffen, die frei von Vorurteilen sind.“* (ISS: 163). Die Unternehmenswerte werden MitarbeiterInnen bereits bei der Einstellung vermittelt.

„Wir haben eine Willkommensbroschüre und eine Art Verhaltenskodex, in dem unsere Werte stehen. Die werden mit dem Mitarbeiter besprochen, um zu schauen, wofür ISS steht, was gibt es bei uns gar nicht, was ist bei uns Tabu. Ich sag z.B. Gleichbehandlungsgesetz, da sind wir darum bemüht, dass es keine Vorwürfe gibt. (ISS: 15)

Auch bei ISS wird implizit aber deutlich, dass auf Kundenerwartungen nicht mit Konfrontation reagiert wird. Man versucht problematische Situationen allerdings zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

„Die Herausforderung ist schon die, dass manche Kunden... z.B. beim Thema Kopftuch, dass ein Kunde sagt: Die Dame darf mit Kopftuch nicht arbeiten, was wir als Arbeitgeber nie sagen würden. Wenn ein Kunde so reagiert, versuchen wir die Mitarbeiterin in einem anderen Objekt einzusetzen. Wir verstehen es auch nicht. Wir können den Kunden deswegen nicht aufgeben, das geht nicht. Wir müssen auch auf unser Geld schauen. Aber wir schauen, dass wir die Mitarbeiterin dann wo anders einsetzen.“ (ISS: 27)

3.7 Auswirkungen

Im Folgenden werden wir auf die verschiedenen Auswirkungen der Projekte eingehen, die von unseren Interviewpartnern beschrieben werden. Wir unterscheiden hier die Kategorien Lernprozesse, persönlich-emotionale Auswirkungen und Außenwirkung/Image. Zusätzlich werden wir zusammenfassend auch die Auswirkungen auf wirtschaftliche Kernthemen wie Umsatz, Wettbewerbsfähigkeit und Organisation besprechen.

3.7.1 Lernprozesse

Soziale Innovationen im organisatorischen Bereich gehen meist mit Lernprozessen einher, sei es der MitarbeiterInnen, der Führungskräfte, oder auch der Umgebung bzw. der KundInnen des Unternehmens. Die Ergebnisse dieser Lernprozesse werden durchgehend positiv bewertet.

Intern

Ein großes Thema ist die Entwicklung eines besseren Verständnisses für andere MitarbeiterInnen (KWB: 77), in spezieller Hinsicht MitarbeiterInnen anderer Herkunft (ISS: 53) oder beeinträchtigter MitarbeiterInnen (Pecho-Druck: 76, TNT: 64).

Auch für Führungskräfte bzw. im Personalbereich Beschäftigte ergeben sich aus Workshops und MitarbeiterInnenbefragungen oft überraschende Erkenntnisse, aus denen Konsequenzen gezogen werden wie z.B. ein aktiveres Umgehen mit latenten Konflikten (KWB: 49) oder einer anderen internen Kommunikation von Informationen wie Stellenausschreibungen und Deutschkurse (ISS: 124).

Teilweise findet ein Lernprozess durch Rückwirkungen eines Projekts bzw. einer Kooperation auf das Unternehmen statt, wie im Fall von Erste Bank/Zweite Sparkasse und Technikon. Die Aktivitäten der Zweite Sparkasse beeinflussen Herangehensweisen in der Erste Bank selbst, so werden nun andere Verfahren angewandt bei KundInnen, die in die Schuldenregulierung kommen und auch das Verständnis vieler MitarbeiterInnen gegenüber KundInnen in finanziellen Schwierigkeiten sei durch das Engagement größer geworden (77).

Im Fall von Technikon führte die Kooperation mit WiTEC nicht nur zur Sensibilisierung in Bezug auf Gender-Themen (z.B. bemerkbar beim Verfassen der Handbücher für Projekte), sondern es komme zu einem „Mitlernen“ durch Frauenförderungsprojekten in anderen Firmen (45). Geschäftsführer Klaus-Richard Koch schildert aber auch die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der frauenfreundlichen Maßnahmen (z.B. Karenzprogramme durch die karenzierte Mütter weiter in Arbeitsprozesse eingebunden werden). Auch hier werden Lernprozesse angesprochen.

„Und es ist schade, weil es passiert schon noch oft - und das ist uns schon aufgefallen - dass wir Programme anbieten, so eine oder zwei Stunden pro Woche, nur um ein bisschen dabei zu bleiben. Und es wird immer noch im alten Mutterrollenkomplex gedacht. Es schadet den Kindern. [...] Sie probieren es dann zwar, aber das Gefühl bei den Damen, dass sie den Kindern was antun, ist noch zu groß. [...] Das ist in Österreich noch ein Kulturproblem.“ (Technikon: 55-58)

Die interne Konfliktmediationsarbeit der Volksbank setzte einen Umdenkprozess bzw. die Bereitschaft voraus die eigene Konfliktkultur zu reflektieren und insbesondere bestehende

Tabuisierungen aufzubrechen. Dadurch können mittlerweile Themen, die Konflikte betreffen, offener angesprochen werden (92, 94).

Dynea und Norske Skog legen, wie in den Einzelfallbeschreibungen geschildert, als Industriebetriebe große Aufmerksamkeit auf die Etablierung eines neuen Sicherheitsbewusstseins (Schulungen, interne Kommunikation, Aktionen), was sich bei beiden Unternehmen inzwischen durch lange unfallfreie Perioden bemerkbar macht (Dynea: 19, Norske Skog: 30).

Bei E+E ist durch die Zusammenarbeit mit Wirtschafts- und Arbeiterkammer im Rahmen des WAGE Projekts das Bewusstsein für das Thema älter werdende MitarbeiterInnen erst geweckt worden, da sich die MitarbeiterInnen des Unternehmens aufgrund des relativ niedrigen Altersschnitt nicht als Zielgruppe erkannten. Die Analysen der Altersentwicklung im Betrieb führten dann jedoch zu einem schnellen Umdenken.

„Wir haben uns immer gedacht wir sind extrem jung und jugendlich und brauchen das ja gar nicht. Dann ist das aber zu einem Schlagwort geworden, das von Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, überall eingebracht worden ist und irgendwann haben wir gedacht, naja, es geht ja nicht um ältere Mitarbeiter sondern älter werdende und alt werden wir. Und dann ist der Herr Doktor Seidl von der Arbeiterkammer zu uns gekommen und hat gesagt, er macht einmal eine Personalanalyse. Er hat gesagt: Jetzt seid ihr wirklich alle jung, aber schaut euch einmal die Kurve an. Und dann haben wir begonnen umzudenken.“ (E+E: 23)

Regional

Auch regional kann innovative Unternehmenstätigkeit große Auswirkungen nach sich ziehen. Das anschaulichste Beispiel sind die Waldviertler Werkstätten, deren „Integrationsprozess“ in die regionale Umgebung inzwischen weit fortgeschritten ist und sich nach anfänglicher großer Skepsis in Bekanntheit, Stolz und der Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung bzw. Unternehmen am deutlichsten zeigt. Die Zitate beschreiben diesen Übergang.

„Es ist wesentlich starrer als ich es jetzt z.B. von der Steiermark kenne. Das hängt sicherlich auch mit der Krisengeschichte dieser Region zusammen, man ist einfach vorsichtiger. Die Schuhwerkstatt ist hier so etwas wie ein Exot, wo man glaub ich gerade anfangs mit sehr wachem Auge zugeschaut hat, was die denn da machen.“ (Waldviertler Werkstätten: 276)

„Ich glaube, der Erfolg hat dem Ganzen einfach Recht gegeben und ich glaube es herrscht schon ein Stolz auf die Schuhwerkstatt hier. Und wenn man sich anschaut, wie viele Leute hier auch tatsächlich einkaufen, Schuhe in erster Linie, dann sieht man, dass das seinen Platz da hat. [...] Da ist wirklich so etwas wie ein Netzwerk entstanden, in dem die Schuhwerkstatt ein fixer Teil ist und sich auch nie abgehoben hat...schon abgehoben hat, aber nie auf eine hierarchische Art und Weise.“ (Waldviertler Werkstätten: 279-282)

KundInnen und allgemeine Bewusstseinsänderung

Durch die Aktivitäten der Öko-Box bzw. die Bewerbung von Recycling und Karton ist Georg Matyk zufolge zumindest teilweise ein größeres Umweltbewusstsein (generelle Akzeptanz der Öko-Box als sinnvoll) entwickelt worden – was sich allerdings (noch) nicht im gleichen Ausmaß in der Sammeltätigkeit niedergeschlagen hat (61).

3.7.2 Persönlich-emotionale Auswirkungen

Eine besonders wichtige Auswirkung sozial innovativer Projekte, die auch noch andere Effekte wie Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen mit sich führen können, ist die persönliche Dimension, also der emotional und subjektiv empfundene Wert des eigenen Tuns.

Die Unternehmen, in denen von solchen Auswirkungen berichtet wird, zeichnet vor allem der soziale Aspekt im Engagement aus (die Integration bzw. Unterstützung benachteiligter Gruppen), die hohe persönliche Motivation und im Fall von Pecho-Druck und Deakon Degen auch die geringe Unternehmensgröße, die einen solchen persönlicheren Zugang durch den engeren Kontakt eventuell erleichtert.

In diesem Zusammenhang wird immer wieder von der „Dankbarkeit“ der Zielgruppen der Maßnahmen gesprochen, die sehr motivierend wirkt. Ein Beispiel dafür ist die Zweite Sparkasse, deren umfassendes ehrenamtliches Engagement für Frau Hayden vor allem durch diesen Aspekt erklärbar ist.

„Unsere Mitarbeiter haben unheimlich viel Freude mit ihrer Tätigkeit. Da ist ein inneres Anliegen, da gibt es so viel Zufriedenheit, auch bei den Mitarbeitern. Die kommen erschöpft von ihrem Tagesgeschäft dort hin und gehen gestärkt hinaus. Obwohl sie drei Stunden weiter gearbeitet haben. Das ist unglaublich, was dort passiert. [...] Wir haben keinen Zieldruck. Und wir können das machen, was wir in der Filiale normalerweise nicht machen können, wir können diesen Menschen Zeit widmen. Wir können ihnen das zur Verfügung stellen, was wir in der Erste Bank nicht können. Es ist einfach diese Befriedigung auch helfen zu können. Wir nehmen da sehr viel für uns selbst mit. Und diese Dankbarkeit, die wir von den Kunden empfinden, die ist ungeheuer. Das kann man sich nicht vorstellen. Das ist ja nicht, ich mein, wir stellen ein Konto zur Verfügung. Mein Gott, ein Konto. Ja, aber für den Menschen ist das ein Teil seiner Welt, Lebensqualität.“ (Erste Bank/Zweite Sparkasse: 54-56)

Stefan Kremser von dieBerater berichtet sowohl von der eigenen Motivation durch die Freude der TeilnehmerInnen – etwas, das „schwer zu beschreiben“ (74) sei – als auch von der Veränderung der eigenen Lebenseinstellung durch die Arbeit mit schwer kranken Kindern (74-78).

Auch Anneliese Degen und Stefan Haselsteiner von Pecho-Druck berichten von ähnlichen Reaktionen von am Arbeitsmarkt benachteiligten MitarbeiterInnen aufgrund einer Einstellung im Unternehmen (60).

„Was ich schon merke, man bekommt irrsinnig viel zurück, wenn man sich da ein bisschen engagiert in dem Bereich. Und das ist dann auch angenehm. Nicht so für mich, aber wie dankbar die Leute sind, dass sie noch eine Chance bekommen, das ist ein großer Antrieb muss ich sagen.“ (Pecho-Druck: 134)

3.7.3 Umgang mit Außenwirkung und Image

Eine wesentliche Auswirkung sozial innovativer Maßnahmen ist zweifelsohne die mögliche öffentliche Resonanz – auch wir haben ja die hier dargestellten Unternehmen zum Großteil über Nominierungen und den Gewinn von Preisen recherchiert. In der Intention, die Tätigkeiten nach außen zu tragen, gab es eine breite Variation – in manchen Fällen war die Präsentation nach außen von Anfang an gewollt, in manchen (durch den Gewinn von Preisen usw.) ein reiner Nebeneffekt, da die Maßnahmen ursprünglich nur intern ausgerichtet waren. Die Bewertung dieses „Nebeneffekts“ fällt manchmal positiv, manchmal aber auch ambivalent aus.

Intendiertheit der Außenwirkung

In Bezug auf die Intendiertheit der Außenwirkung können nicht zu allen Projekten klare Aussagen gemacht werden, da nicht alle Befragten explizit zu diesem Punkt Stellung nahmen. Prinzipiell verfügen große Unternehmen in Bezug auf sozial innovative Projekte über mehr Marketing Möglichkeiten, z.B. in Form von Nachhaltigkeitsberichten (Norske Skog, anonymes Unternehmen), CSR Berichten (SPAR), oder Firmenwebseiten (Siemens, ISS, TNT). Große Unternehmen berichten über soziales Engagement auch meist in ihren Jahresberichten (SPAR, Siemens). Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad wie z.B. Siemens oder die Erste Bank können mit externer medialer Berichterstattung eher rechnen als kleine Unternehmen. Generell ist der Umgang mit Image und Außenwirkung aber sehr verschieden.

Stefan Kremser von dieBerater drückt diesbezüglich eine eher ambivalente Haltung aus, das Engagement für krebskranke Kinder würde man „gern herzeigen nach außen“, jedoch auf eine „bescheidene“ Art und Weise (118).

Die Waldviertler Werkstätten sind ein Unternehmensnetzwerk, das nicht nur sozial sehr aktiv ist, sondern diese Aktivität durchaus auch nutzt um ein besonderes Image aufzubauen, das aber Ausdruck von Spontaneität und Kreativität sein soll. Das Produktmagazin Brennstoff transportiert die Unternehmensphilosophie und ist maßgeblich am Aufbau der Marke „Waldviertler“ beteiligt (321).

Für KWB, ISS, Bene Consulting, MP2, Technikon, Pecho-Druck und Deakon Degen wurde die Außenwirkung der Maßnahmen bei der Konzeption nicht mit bedacht bzw. war diese kein primäres Ziel. Interne Maßnahmen (ISS) und Personalkonzepte (Bene Consulting, KWB, MP2, Pecho-Druck, Deakon Degen) sind eher auf die Optimierung interner Prozesse ausgerichtet, die in vielen Fällen nicht leicht nach außen kommunizierbar sind.

Für Geschäftsführer Karl Friedl von Bene Consulting werden die Bemühungen vor allem durch das Ergebnis sichtbar, das Konzept selbst wird nicht offensiv nach außen kommuniziert, sondern sei eher ein „Vehikel“ (66) um die interne Organisation und Unternehmenskultur zu steuern. Auch MP2 und KWB gehen mit ihrem Personalkonzept kaum an die Öffentlichkeit.

Technikon stellt sich generell als zurückhaltend in Richtung Firmenmarketing dar. KundInnen werden meist über Empfehlungen auf das Unternehmen aufmerksam.

Bei Umdasch wird vor allem die Vermarktung von sozialen Engagement eher ambivalent gesehen. Bisher hat man von einer Zusammenfassung und Aufbereitung der sozialen Aktivitäten des Unternehmens abgesehen.

Bewertung der Außenwirkung und interne Auswirkungen der Medienöffentlichkeit

Auch wenn ursprünglich nicht intendiert, werden „Nebeneffekte“ wie Preise und Auszeichnungen jedoch meist gern gesehen.

Frau Bekerle von KWB sieht es ebenfalls als einen „positiven Nebeneffekt“ (109). Auch intern hatten Preise positive Auswirkungen, wie stärkere Identifikation mit dem Unternehmen durch die äußere Anerkennung und einem größeren Bewusstsein über den Wert der Maßnahmen.

Für Frau Degen von Deakon Degen waren diese Auswirkungen z.B. eine große Überraschung, erst durch die Preise wäre das Bewusstsein geschaffen worden, etwas Besonderes zu tun.

Für die MitarbeiterInnen von denkstatt sei klar geworden, dass die Maßnahmen keine

„Selbstverständlichkeit“ (17) darstellen.

Bei MP2 war die Betonung und das Bewusstmachen des Organisatorischen bzw. der Weiterbildung gegenüber dem rein technischen Zugang ein wichtiger interner Aspekt (53).

Herr Koch von Technikon und Herr Haselsteiner von Pecho-Druck betonen den Stolz der MitarbeiterInnen auf die Firma aufgrund der Aufmerksamkeit von außen.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass manche Unternehmen ihr „soziales Image“ eher ambivalent empfinden. So z.B. Stefan Haselsteiner von Pecho-Druck, der erstaunt war über die positive Resonanz, diese jedoch auch kritisch sieht, da manche KundInnen vom offeneren Zugang auf beeinträchtigte MitarbeiterInnen auf mangelnde Qualität schließen könnten. Der Grund, KundIn von Pecho-Druck zu werden, sollte eher die Qualität des Produkts sein.

„Die mediale Präsenz bestärkt manche Kunden und Kundinnen von uns, dass sie beim richtigen Unternehmen sind. Es ist aber niemals für potentielle Neukunden ein Grund zu uns zu kommen, das würde ich fast ausschließen. Ganz im Gegenteil, dass sie sagen: Na, wenn die so sozial sind, wahrscheinlich haben sie dann Behinderte und die machen die Arbeit nicht gescheit. Das ist nicht einmal so positiv.“ (Pecho-Druck: 96)

Auch die Einzelunternehmerin Regina Haberfellner will sich mit ihrer UnternehmerInnenhilfe von einem sozialen Image distanzieren, u.a. um als seriöser Kooperationspartner gesehen zu werden.

„[Im non-profit Bereich] ist man ein bisschen auf dieser Mensch-Ebene, da wird man auch von bestimmten Einrichtungen nur begrenzt ernst genommen. Deshalb hab ich natürlich sehr wohl darauf achten müssen, dass ich mich auch in diesem Sinne nicht zu sehr ins Eck stellen lasse. Das war natürlich ein großes Problem am Anfang: Ah, da ist eine, die will die Welt retten, die Mutter Theresa der notleidenden Unternehmer, da hat es ein paar Leute gegeben, die mich so titulierte haben.“ (Soll & Haberfellner: 84)

Externe Auswirkungen bzw. Reaktionen von außen

Viele Unternehmen führen als eine Auswirkung der Medienöffentlichkeit ihrer Projekte das große Interesse in Form von Bewerbungen an (Pecho-Druck, Norske Skog, Technikon, TNT, E+E). Auch Herr Huber von Umdasch erwähnt den positiven Effekt des „Employer Branding“ aufgrund der besseren Präsentation der Unternehmensaktivitäten (Weiterbildung, Produkte) durch das Infocenter (84). Frau Bekerle von KWB erzählt von positiven Reaktionen bei Bewerbungsgesprächen, da diese im Zuge der personalbezogenen Maßnahmen sehr professionell geführt würden (113). Bei Norske Skog führt man die gestiegenen Bewerbungen durch Lehrlinge direkt auf die Vermittlung des Ausbildungskonzepts nach außen zurück.

„Da haben wir schon massiv mitgearbeitet, das sehen auch unsere Mitarbeiter alle und das sehen auch die Omas und die Onkels. Man merkt es jetzt schon, es fangen schon wieder die Bewerbungen für nächstes Jahr an, 2008, im Herbst. Also jetzt schon, es ist noch nicht einmal das Jahr 2007 aus, kommen schon die Bewerbungsbogen rein. Da sieht man, dass es gut ist. Es gibt ja mehr Betriebe in unserer Gegend, der könnte ja woanders auch hingehen.“ (Norske Skog: 103)

Von zunehmendem KundInneninteresse bzw. positiven Reaktionen können z.B. MP2, Deakon Degen, Umdasch, KWB, Erste Bank und Die Berater berichten. Nach Frau Hayden sei die Außenwirkung eine „gewaltige“ und auch die KundInnen erleben die Erste Bank aufgrund des Engagements anders als zuvor. Dies sei für viele dann auch „eine Motivation stärker bei uns zu sein als Bank“ (77).

Für manche KundInnen wäre nach Herrn Kremser die Entscheidung für die Berater aufgrund des zusätzlichen Engagements gefallen und generell stoße das Projekt auf großes Interesse (118). Während für Öko-Box die Sympathiewerte sehr hoch seien und auch KundInnen immer wieder positives Feedback geben würden, sei das Bewusstsein über Öko-Box als sozial engagiertes Unternehmen noch nicht so verbreitet, was auch daran liege, dass die Kooperationen mit integrativen Organisationen nur in einzelnen Bundesländern bestehen.

Ebenfalls zu spüren ist für manche Unternehmen ein gestiegenes Interesse von anderen Unternehmen oder Institutionen bzw. in der Region.

Norske Skog Bruck kann einen starken „Imagegewinn“ in der Region und in Schulen (119) verzeichnen. Auch nach Frau Mandl sei das Image von Dynea in der Region durch das Engagement in Verbänden bzw. das sich Einbringen mit gesellschaftspolitischen Anliegen, Veranstaltungen und den Austausch mit Schulen sehr gut (99).

Für Technikon gebe es laut Geschäftsführer Klaus-Michael Koch aufgrund der zu einem großen Teil weiblichen Belegschaft und einer damit einhergehenden besseren Kommunikation „großen Applaus“ (20).

Für Regina Haberfellner hat das Projekt Unternehmer in Not auf mehreren Ebenen gute Auswirkungen gehabt – sie spricht von „diversen Umwegrentabilitäten“ (56).

Dazu gehört die Möglichkeit sich mit der Plattform zu positionieren bzw. „sichtbar“ zu werden und dadurch Interesse von Institutionen wie der Europäischen Kommission, Wirtschaftskammer und WIFI (z.B. an dem für die Plattform entwickelten Selbsttest) zu wecken und Kooperationen einzugehen. Auch Schulen und Unternehmen geben positives Feedback.

3.7.4 Zusammenhang der Projekte mit wirtschaftlichen Kernthemen

Ein wichtiger Punkt in den Interviews war die Frage nach den (erwarteten) Auswirkungen der verschiedenen Bemühungen auf für das Unternehmen relevante Kriterien wie MitarbeiterInnenmotivation, Arbeitsklima, Umsatz, Wettbewerbsfähigkeit, Auswirkungen auf Organisation und Kommunikation und KundInnenzufriedenheit.

Zufriedenheit, Motivation und Identifikation, Gesprächs- und Arbeitsklima

Für Frau Mandl von Dynea war ein primäres Ziel der Maßnahmen (z.B. Betriebliche Sozialarbeit) die Förderung der Motivation der MitarbeiterInnen, die wiederum innovationsstimulierend wirken kann: „*Ein motivierter Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter, der hat gute Ideen und bringt sich ein.*“ (99)

Das (etwa wegen der MitarbeiterInnengespräche) verbesserte Gesprächsklima wird von KWB-MitarbeiterInnen sehr geschätzt: „Das hör ich auch sehr oft von den Führungskräften, dass die sagen: „Super, endlich komm ich einmal mehr mit meinem Mitarbeiter zum Reden und hör und erfähr einmal, was der sich wirklich denkt. Da hab ich vorher nie Zeit gehabt oder mir Zeit genommen in meinem Alltag.“ (77)

Der Ansatz von Bene Consulting sieht die Trennung von persönlichen und sachlichen Themen in der Kommunikation vor, die nach innen eine gute Teamkultur und nach außen eine professionelle Kommunikationsfähigkeit (die Herr Friedl auch als Bedingung für Erfolg betrachtet) bewirkt (46).

Frau Degen betont sehr stark die hohe interne Arbeitsmotivation, die Identifikation mit dem Unternehmen, die hohe Akzeptanz der Maßnahmen und die freiwillige Partizipationsbereitschaft an diversen Aktivitäten (54).

Der Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen liegt für Herrn Haselsteiner von Pecho-Druck auf der Hand, nicht nur theoretisch, sondern auch aufgrund eigener Erfahrungen. Auch das Teamgefühl, die Identifikation sowie das Verständnis füreinander seien sehr gewachsen (23, 90).

Die Möglichkeit der MitarbeiterInnen bei Mondi eigene Ideen verwirklichen zu können bzw. deren Wertschätzung (die auch sehr von der Initiative der einzelnen „Innovation Manager“ abhängt), habe auch einen Einfluss auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz gehabt (161).

Auch bei der Volksbank rechnet man mit einer Auswirkung auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Ebenso sieht Frau Hayden von der Erste Bank einen Anstieg der Motivation aufgrund des ehrenamtlichen Engagements der MitarbeiterInnen (75).

Umsatz

Die Bewertung der Auswirkung der Aktivitäten auf den Umsatz fiel sehr unterschiedlich aus. Sie reichte von der Ansicht, dass diese „hundertprozentig“ keinen Effekt darauf hätten bzw. die Weiterbildungsinvestitionen ein „Nullsummenspiel“ darstellen würden (MP2:106) bis zur Erwartung, dass die Maßnahmen starken bis sehr starken Einfluss auf den Gewinn haben (Volksbank Graz-Bruck: 126).

Für Dynea hat hingegen der Rückgang in den Krankenständen einen indirekten Einfluss auf den Umsatz, ebenso wie E+E nur von einer indirekten Auswirkung ausgeht.

Für Herrn Koch von Technikon ist das Ausmaß des Effekts nicht genau zu beziffern, er hält ihn jedoch für einen „wesentlichen Faktor“ (112).

Mondi konnte mit dem Ideenmanagementsystem 2006 weltweit 30 Millionen Euro an Einsparungen verzeichnen (28).

Auch der Rückgang krankheitsbedingter Ausfälle wird teilweise als Resultat der verschiedenen Projekte gesehen, so im Fall von der Volksbank Graz-Bruck, Deakon Degen und Dynea.

Auf einer allgemeineren Ebene erklärt sich Herr Friedl von Bene Consulting das Wesen des Zusammenhangs von Unternehmens- und MitarbeiterInneninteressen folgendermaßen:

„Man hat mit Menschen zu tun und aus der betriebswirtschaftlichen Sicht sind diese Menschen schlichtweg Ressourcen. Und diese Ressourcen möchte man möglichst gut und produktiv einsetzen um möglichst viel heraus zu bringen. [...] Wenn man das aus der humanen Sicht anschaut, dann sieht man, dass das, was dem Unternehmen gut tut, den Menschen auch gut tut, weil die haben dann Spaß bei der Arbeit und insofern passt das zusammen.“ (Bene Consulting: 62)

KundInnenzufriedenheit

Ebenfalls erwähnt wurde von einigen Befragten die Auswirkung der Maßnahmen auf die Zufriedenheit der KundInnen, so z.B. von ISS und Deakon Degen.

„Die hohe MitarbeiterInnenzufriedenheit ist gleichzeitig eine hohe Kundenzufriedenheit.“ (Deakon Degen: 121)

„Es ist ja ganz eine simple Sache: zufriedene Mitarbeiter - zufriedene Kunden.“ (ISS: 137)

Wettbewerbsfähigkeit

Der Zusammenhang der sozial innovativen Projekte mit der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist z.B. für Mondi aufgrund der hohen Einsparungen und neuen Ideen gegeben (129), für KWB ist die Entschärfung von Konfliktpotential ein Wettbewerbsvorteil (103) und für die Volksbank stellt ihre Mediationsarbeit ein Alleinstellungsmerkmal im Bankenbereich und somit ebenfalls ein bedeutendes Kriterium in diesem Zusammenhang dar (143).

Für Frau Haberfellner ist das Projekt Unternehmer in Not u.a. ein wichtiges „Marketinginstrument“ (56), mit dem sie sich von MitbewerberInnen (z.B. bei Projekten) abheben kann.

Organisation und Kommunikation

Der letzte hier dargestellte Punkt von Auswirkungen der sozial innovativen Projekte soll die Schilderung ihrer Effekte auf organisations- und kommunikationsbezogene Aspekte sein.

Die personalbezogenen Maßnahmen von KWB brachten einige organisatorische Veränderungen mit sich, neben der Schaffung des Personalbereichs bzw. regelmäßigen Personalentwicklungstreffen z.B. auch die zunehmende Standardisierung und ein eher systembezogenes Denken anstatt dem früher dominanteren sehr individuellen Vorgehen, das das Unternehmen „als Ganzes“ weniger im Blick hatte (als Beispiel die Sammlung und zentrale Auswertung von MitarbeiterInnengesprächen, 95).

Bei Pecho-Druck wurde das Verständnis zwischen Angestellten im Büro und in der Produktion verbessert (23).

Die intensiv verwendeten Kommunikationstechnologien bedeuten für mich eine Zunahme an

Effizienz in der Kommunikation (geringe Zeitverzögerung, bessere Verfügbarkeit, 77).

Der hohe Frauenanteil bei Technikern habe auf mehreren, vor allem kommunikationsbezogenen Ebenen Auswirkungen gezeigt:

„Wir hätten Techniker, die Projektleiter sein können, es sind aber die Damen geworden, weil sie sich profiliert haben. Und das prägt das ganze Unternehmen, in der Kultur, in der Sprache, nach außen oder mit den Kunden.“ (115)

3.8 Innovationscharakter

3.8.1 Selbsteinschätzung der Besonderheit der Maßnahmen/Projekte

In den Interviews ging es auch darum herauszufinden, wie die Befragten selbst die (relative) Einzigartigkeit der im Unternehmen unternommenen Bemühungen einschätzen, wobei hier auch immer der Kontext (kleines oder großes Unternehmen, Branche, Umsetzungsarten) betrachtet werden muss. Manche Projekte sind z.B. in Österreich einzigartig, andere für kleine Unternehmen und wieder andere sind aufgrund ihres Umfangs bzw. ihrer Integration in ein Gesamtkonzept auffallend.

Räumlicher Kontext

Nur wenige Projekte können von sich beanspruchen, in Österreich, Europa oder sogar überhaupt einmalig zu sein.

Herr Kremser von dieBerater konnte trotz eigener Recherche kein ähnliches auf Kursen basierendes bzw. weiterbildendes Projekt finden, es gibt nur das Angebot über im Spital beschäftigte LehrerInnen die Schulausbildung bis zur 9. Schulstufe fortzuführen (25-26).

Auch die Zweite Sparkasse ist ein einzigartiges Konzept, was nach Frau Hayden auch an der Tatsache liegt, dass in jedem Land unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen und verschiedene Bedürfnisse existieren. So könne z.B. dieses Projekt in Deutschland aufgrund der Rechtslage nicht durchgeführt werden bzw. gebe es etwa in Rumänien das nicht mit der Lage in Österreich vergleichbare Phänomen der „unbanked people“ – Menschen, die prinzipiell ein Konto haben könnten, aber aus verschiedenen Gründen keines eröffnen. Auch Mikrofinanzierungen würden z.B. völlig andere Bedürfnisse abdecken. Die Zweite Sparkasse gehe speziell auf die Problemlage in Österreich ein (81).

Nach Frau Haberfellner gibt es in Europa kein der Plattform Unternehmer in Not vergleichbares Projekt. Dies merke sie auch daran, dass sie dafür kaum nach KooperationspartnerInnen suchen müsse, sie werde immer kontaktiert (32).

Dynea war nach Frau Mandl das erste Unternehmen in Österreich, das betriebliche Sozialarbeit angewandt hat (25).

Die Idee einer Öko-Box gebe es nach Herrn Matyk in ganz Europa nicht und bis jetzt ist auch in Österreich die Öko-Box die einzige Anbieterin dieser Dienstleistung (46-49).

Branche

Herausragend können bestimmte Projekte auch in Hinblick auf die Aktivitäten anderer Unternehmen in der Branche sein.

Für Herrn Friedl von Bene Consulting hebt sich das Personalkonzept des Unternehmens v.a. durch seinen humanistischen Aspekt von ähnlichen Modellen in der Beratungsbranche ab (70).

In der Bankenlandschaft sei das Mediationsprojekt der Volksbank einzigartig (153) und das Ideenmanagement von Mondi sei im Vergleich zu den Systemen anderer Unternehmen der Branche in Hinblick auf Prozessorientierung und Organisation „sehr ausgereift“ (143).

Art der Durchführung

Von manchen UnternehmerInnen wurde die Art der Durchführung der Projekte als besonders hervor gehoben.

Frau Degen z.B. sieht den Grund der für sie selbst sehr unerwarteten Medienöffentlichkeit aufgrund des Feedbacks, das sie bekommen hat, inzwischen so: *„Bei uns merken sie, dass wir es leben und überzeugt davon sind. So ist es mir gesagt worden.“* (73).

Andere, oft renommierte Unternehmen “reden zwar schön“ und haben eine große Präsenz in der Öffentlichkeit, würden die Maßnahmen aber nicht in der konsequenten Art und Weise umsetzen wie die Firma Deakon Degen. Oft fehle es am „Gesamtkonzept“, Firmenchefs würden oft für Maßnahmen zwar viel Geld in die Hand nehmen, aber nicht wirklich gemeinsam mit den MitarbeiterInnen an Verbesserungen arbeiten wollen. *„Weil wenn ich nur sag: ‚Da habt’s ihr 10.000 Euro, macht damit was ihr wollt, aber verschont mich‘, dann wird das nie etwas werden.“* (79)

Auch Herr Schielin von SPAR betonte die besondere Herangehensweise in Bezug auf das Jobfabrik-Projekt. Die meisten anderen größeren Firmen würden lieber eine Abgabe zahlen als MitarbeiterInnen mit Behinderung aufzunehmen, bei anderen Unternehmen wiederum würden die beeinträchtigten Beschäftigten nicht adäquat eingesetzt (81). Bei SPAR hingegen wird den Jugendlichen durch die intensive Betreuung und Einschulung die Möglichkeit gegeben auch anspruchsvollere Tätigkeiten zu verrichten. Für Herrn Schielin heißt das zu sehen: *„Ok, da ist ein ganz ein anderes Potential in diesen jungen Leuten.“* (81)

Für KWB liegt die Besonderheit der Umsetzung in der strategischen Auswertung und Zusammenführung der Ergebnisse der Maßnahmen, was in anderen Unternehmen nicht selbstverständlich sei.

„Es werden sicher einige Unternehmen von sich behaupten ein MitarbeiterInnengespräch zu führen, es werden auch einige von sich behaupten, dass sie eine standardisierte Weiterbildungsplanung machen und dass es standardisierte Bewerbungsgespräche gibt. Aber die Frage ist: Was mach ich dann mit diesen Informationen? Füg ich die wieder zusammen zu einem großen Ganzen und vor allem basiert ein MitarbeiterInnengespräch auf einer Unternehmensstrategie, wissen dort die Führungskräfte, wenn sie ein MitarbeiterInnengespräch führen, was Unternehmensstrategie ist, was diese für ihren Bereich bedeutet?“ (KWB: 129)

Frau Ebner von ISS sieht ebenfalls weniger die Tatsache, dass MitarbeiterInnenbefragungen durchgeführt wurden, als etwas Besonderes, sondern die Kombination mit der Durchführung persönlicher Interviews, dem Unternehmenstheater, den gemeinsamen Workshops und dem Plenum – *„dass ich alle ins Boot hol und wir gemeinsam was tun“* (157). Die Arbeit in kleinen Gruppen sei bei dieser Vorgehensweise essentiell.

Größe des Unternehmens

Auch die Größe des Unternehmens spielt eine Rolle bei der Beurteilung der Besonderheit der Maßnahmen. So waren Projekte in kleineren Unternehmen oft insofern herausragend, als dass Bemühungen dieser Art aufgrund einer anderen Ressourcenlage oder Unternehmenskultur normalerweise nur in größeren Firmen anzutreffen sind.

Frau Bekerle von KWB sieht die umfangreiche Investition in Personalentwicklung in mittleren Unternehmen noch als eher „untypisch“ an, oft würde diese noch von der Geschäftsführung übernommen bzw. eher „aus dem Bauch heraus“ stattfinden (73). Die Maßnahmen von KWB

schätzt sie als sehr umfangreich ein, so seien z.B. die persönlichen Interviews ein großer Zeitaufwand gewesen.

Frau Degen sieht den Vorteil von kleinen Unternehmen und damit auch die Besonderheit ihres Konzepts in dem Kontakt, den Führungskräfte zu MitarbeiterInnen haben können. Dieser müsse fast zwangsläufig in größeren Firmen verloren gehen und mit ihm auch die Möglichkeit etwas „im Gesamten“ und als „Gemeinschaft“ zu machen (91).

Herr Huber von Umdasch kennt zwar ähnliche Projekte wie das Infocenter z.B. von sehr großen Automobilfirmen in Deutschland, in der Größenordnung von Umdasch seien ihm solche Vorhaben jedoch weniger bekannt (37).

3.8.2 Selbsteinschätzung der Innovativität

Neben der eigenen Bewertung der (relativen) Einzigartigkeit der Projekte war auch die Frage der Einschätzung der Innovativität interessant. Die Antworten hingen hier sehr vom jeweiligen Innovationsverständnis ab, das in der Regel ja eher auf technische Aspekte gerichtet ist bzw. intern teilweise weniger ausgeprägt ist als in der Außenwahrnehmung.

Ein Beispiel für den zweiten Aspekt ist die interne Beurteilung bei Deakon Degen. Der Begriff der Innovativität wird intern nicht gebraucht, die Aktivitäten werden als „normal“ wahrgenommen (107). Auch Herr Haselsteiner von Pecho-Druck kann mit dem Begriff nicht so viel anfangen, unter Umständen könne man in Bezug auf die Unternehmensgröße von Innovativität sprechen (113).

Frau Rieger von E+E würde statt dem Innovationsbegriff eher den Ausdruck „etwas nicht verschlafen“ bzw. Wachsamkeit gebrauchen, da für sie Maßnahmen in Bezug auf Altersmanagement eine Notwendigkeit darstellen (144).

Bei Norkse Skog wird das Lehrlingsausbildungsprogramm eher als Teil einer ständigen Weiterentwicklung wahrgenommen (139), ebenso wie bei Umdasch das Infocenter vor allem als „starke Verbesserung“ empfunden wird (109). Da für Herrn Matyk die Idee der Öko-Box inzwischen „gelebt“ wird, nimmt er diese zwar als einzigartig in Europa, aber nicht mehr als innovativ wahr (49). Für TNT stellen Maßnahmen im Anti-Diskriminierungsbereich aufgrund der EU-Richtlinien sogar eine einzufordernde Erfüllung von Gesetzesvorlagen dar, in der Österreich immer noch sehr hinterher hinkt. Die diversity Maßnahmen werden daher eher als Selbstverständlichkeit gesehen (113).

Für Frau Mandl hingegen spielt der Begriff Innovation schon eine Rolle, vor allem in Bezug auf die „Vorreiterrolle“ in Hinblick auf Gesundheitsmaßnahmen und Sicherheitsschulungen. Auch das Engagement der Geschäftsführung (deren Fähigkeit die MitarbeiterInnen zu „begeistern“) findet sie innovativ (104).

Auch die MitarbeiterInnen der Waldviertler Werkstätten empfinden die Tätigkeiten „absolut“ und „auf jeden Fall“ als innovativ, wobei sie v.a. die Entwicklung des Unternehmens betonen (344). Frau Haberfellner sieht ihr Projekt als innovativ und sozial engagiert, weil es das „Thema des Scheiterns aufs Tapet bringt“ (78).

Aufgrund der umfassenden und kreativen Art der Umsetzung sieht Frau Ebner von ISS das Projekt ebenso als innovativ an wie mit seine Aktivitäten in Bezug auf technische Innovation (als Tester von Beta-Versionen) aber auch auf die den „Bedürfnissen der Elite“ entsprechenden Personalprogramme (64).

Auch bei Mondi herrsche dieses Verständnis unter den MitarbeiterInnen vor (109).

3.8.3 Verständnis von sozialer Innovation

Die Frage nach dem allgemeinen Verständnis von sozialer Innovation hatte eher Experimentcharakter, dementsprechend unterschiedlich waren auch die Assoziationen mit dem Begriff. Sie wurden teilweise in Bezug auf die konkreten Unternehmensprojekte, teilweise aber auch in viel weiterem Rahmen geäußert.

Allgemeinere Definitionen

So würde Frau Hayden einen anderen, aktiveren Umgang mit sozialen Unterstützungsleistungen als eine soziale Innovation sehen, der eher auf die wirklichen Bedürfnisse bzw. soziale Lage der EmpfängerInnen schaut (etwa bei der Schulbuchaktion) und die Schaffung neuer Arbeitsplätze im Blick hat.

„Für mich spontan, ob es richtig ist oder falsch, weiß ich nicht, wäre soziale Innovation einfach eine neue Art soziale Strukturen zu gestalten, zu festigen, zu unterstützen. Wenn Sie so wollen, das ist das, was ich immer sage, ich würde ja anders mit unseren sozialen Unterstützungen umgehen. Ich würde z.B., ich weiß schon, dass das schwierig ist in der Umsetzung, aber trotzdem, im Waldviertel gibt es jede Menge Wälder, wo Bäume herum liegen, die verfaulen, weil sie keiner wegräumt. Es gibt auf der anderen Seite jede Menge Arbeitslose, die keine Arbeit haben und es gibt auf der dritten Seite noch Leute, die kein Heizmaterial haben. Und man könnte diese Dinge wunderbar kombinieren. [...] Das wäre für mich ein anderer Zugang zu dem, was wir als Sozialstaat verstehen, für mich ist das ein bisschen zu... wir streuen so allgemein über alle etwas drüber und schauen nicht, ob die das brauchen oder nicht. (Erste Bank/Zweite Sparkasse: 102)

Aus der Sicht von Frau Haberfellner passieren soziale Innovationen permanent, nur die Institutionen würden hinterher hinken. Die Förderung der Selbständigkeit wurde z.B. betrieben ohne an die Konsequenzen zu denken, man habe eine neue Schicht kleiner UnternehmerInnen generiert und tue nun so, als würde es sie nicht geben. Institutionell gebe es noch keine Lösung für dieses Problem, der dritte Sektor sei auf diese neue Gruppe noch in keiner Weise ausgerichtet. „Niederschwelligkeit“ ist auch in Institutionen der Wirtschaft kein Thema, der Fokus liege eindeutig auf den Bedürfnissen großer Unternehmen (64).

Herr Neuwirth von TNT definiert soziale Innovation als „*Maßnahme, mit der ich Dinge, die früher schwierig oder unmöglich waren, ermögliche*“ (121).

Unternehmens- bzw. projektbezogene Interpretation

Herr Friedl von Bene Consulting definiert eine soziale Innovation als „etwas Neues“, dessen Charakter allerdings stark vom Aufbau des Unternehmens abhängt. So wäre in einer sehr hierarchisch geführten Firma schon ein Besprechungsraum eine soziale Innovation, während in seinem Fall das eher Maßnahmen im Bereich des Teambuilding seien (78).

Herr Schielin von SPAR bezieht den Begriff der sozialen Innovation auf den „Pioniergeist“ von SPAR und interpretiert ihn in Hinblick auf soziales Engagement:

„Neue unbekannte Wege gehen, aber nicht als Trautänzer, sondern gut vorbereitet. Innovativ ist etwas, das du dir ausdenkst, ein bisschen Erfindung. [...] Also, das heißt, eine soziale Innovation ist, wo man primär mal an Andere denkt und neue Wege sucht, wie man ihnen helfen kann.“ (SPAR: 95)

Für E+E ist das Motto „Eher agieren statt reagieren“ ein wichtiger Bestandteil ihrer sozialen Innovation (146).

Für ein anonymes Unternehmen im Bereich Rohrtechnik gelten vor allem Projekte, die langfristig angelegt sind, wie Pensionsvorsorge und Veränderungen in der Unternehmenskultur als sozial innovativ (150).

Die soziale Innovation von Technikon sieht Herr Koch in der Tatsache, dass die Firma keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen mache - in einer Branche, in der dies normalerweise schon gemacht wird (131).

mii und MP2 definieren soziale Innovativität als eine Offenheit gegenüber den individuellen Bedürfnissen der Belegschaft, die sich je nach Lebensphase ändern können (MP2:143). Für mii fallen Themen wie work-life-balance und ein neuer Umgang mit älteren MitarbeiterInnen (langsamer Übergang in Pension, eventuell weitere Einbindung als Coach) unter den sozialen Innovationsbegriff (142-144).

Verhältnis zwischen technischer und sozialer Innovation

Mehrere Befragte stellten die Bedeutung von technischer Innovation der von sozialer Innovation gegenüber.

Für mii als IT-Firma, deren zentrale Aufgabe es ist im softwarebezogenen Bereich am letzten Stand zu sein, steht die technische Innovation gegenüber der sozialen klar im Vordergrund (146). Ebenso wird nach Herrn Lang bei Siemens Innovation vor allem in Hinblick auf die Technik interpretiert, wobei er soziale Innovationen vorrangig im Bereich der Unternehmenskultur, dem Arbeitsklima und z.B. in einem Programm, das Nachwuchsführungskräfte mit der Arbeit verschiedener Sozialeinrichtungen konfrontiert, sehen würde (117).

Auch in Dienstleistungsunternehmen wie ISS liegt der Fokus in Bezug auf Innovation auf der ständigen Verbesserungen der Dienstleistungsangebote, für Frau Ebner als Zuständige für Personalentwicklung sei es manchmal schwierig die Wichtigkeit von mitarbeiterInnenbezogenen Themen zu vermitteln, die bei ISS jedoch stark kommuniziert werden (161).

Auch Frau Bekerle versuche den sozialen Innovativitätscharakter von Maßnahmen wie der dualen Lehrlingsausbildung und Jobrotationsprogrammen intern mehr herauszustreichen und sieht dies als einen Bewusstwerdungsprozess, in den noch „ein Stück Arbeit“ investiert werden müsse (141). Herr Pfleger von Norske Skog hingegen betont die starke Wechselwirkung zwischen sozialer und technischer Innovation:

„Sie können technische Innovationen ohne organisatorische Innovationen überhaupt nicht umsetzen. Das ist so verlinkt mittlerweile. Wenn wir über Technik reden, reden wir über Hochtechnologie, und wenn wir über Organisationsänderungen reden, dann reden wir über Änderungen, die teilweise schon ziemlich ins Eingemachte gehen, auch in dem was die Leute können und wissen müssen und wie sie miteinander interagieren müssen. Also "kleine" technische Änderungen haben bei uns schon massiven Einfluss auf die Tätigkeit der Mitarbeiter und auf die plötzliche Stellung, die sie im Unternehmen haben.“ (Norske Skog: 151)

3.8.4 Zukünftiges Potential der sozialen Innovation und Handlungsbedarf

Viele der geschilderten Maßnahmen und Projekte werden als noch ausbaufähig bzw. auf andere Bereiche übertragbar gesehen. Über diese Aspekte sprachen einige Befragte ebenso wie über Hürden einer breiteren Umsetzung solcher Projekte, die einen größeren Einsatz bzw. ein Umdenken in Politik oder Wirtschaft erfordern würden.

Mögliche Ausweitungsbereiche der sozialen Innovation

Herr Matyk sieht großes Potential im Aufbau regionaler Netzwerke, in denen nach dem Modell der Öko-Box auch beeinträchtigte MitarbeiterInnen beschäftigt werden und über die Dienstleistungen wie Gassigehen, Einkaufsservice, Batteriesammeln, Glühbirnenauswechseln und andere Nachbarschaftsdienste organisiert werden könnten. In großen Städten wie Wien wäre so etwas auf Grätzelebene vorstellbar. Voraussetzungen dafür seien eine Anfangsinvestition und Verlässlichkeit, dann gebe er solchen Projekten zukünftig „große Chancen“ (78).

Auch Herr Schielin von SPAR sieht einiges Potential in der Ausweitung der Beschäftigungsmöglichkeiten beeinträchtigter Jugendlicher auf Bereiche wie Hotels, Gastgewerbe, Sozialbereich (Altenpflege), Administration usw., die nur auf passende Tätigkeiten hin „durchforstet“ werden müssten (87). Diese Ideen sollten seiner Ansicht nach auch viel mehr Öffentlichkeit bekommen, weswegen er auch die Vergabe von Preisen für in diesem Feld aktive Unternehmen als sehr wichtig erachtet.

Die Erste Bank erwägt die Ausweitung des Angebots der Zweiten Sparkasse in andere Länder, in denen die Erste Bank tätig ist, wobei, wie oben erwähnt, die rechtlichen Rahmenbedingungen und die konkreten Bedürfnislagen in den jeweiligen Länder entscheidend sind (87).

Herr Haselsteiner von Pecho-Druck sieht als wahrscheinlichste Möglichkeit in seiner Branche andere Unternehmen von der Wichtigkeit integrativer und mitarbeiterInnenbezogener Maßnahmen zu überzeugen, den eigenen wirtschaftlichen Erfolg „trotz“ solcher Aktivitäten unter Beweis zu stellen (119).

Handlungsbedarf in Politik und Wirtschaft

Herr Kremser von dieBerater würde sich eine Anlaufstelle für krebserkrankte Arbeitssuchende wünschen, die zwischen Politik, Wirtschaft und AMS vermittelt. Die Handlungsmöglichkeiten von dieBerater und anderen involvierten Institutionen in Bezug auf die schwierige Arbeitsmarktsituation der TeilnehmerInnen am Projekt seien hier nämlich nur begrenzt.

Es bestehen bereits Kontakte in Bezug auf eine Übernahme des Projekts in der Schweiz und eventuell in Deutschland. Ebenfalls denkbar ist für Herrn Kremser eine Ausweitung solcher spitalsinternen Kursangebote auf andere Bereiche, was sich aber angesichts der Tatsache, dass hier nicht immer so starke Vereine wie die Kinder-Krebs-Hilfe dahinter stünden, schwierig gestalten könnte. Neben dem Problem der Finanzierung stellt auch das gegenseitige Zuschieben der Verantwortung von Bildungs- und Gesundheitsministerium in Bezug auf solche Projekte eine Hürde dar (154).

Frau Haberfellner sieht im Bereich der Einzelunternehmen zumindest einen leichten Wandel, so gebe es Unternehmensberatung und Workshops in der Wirtschaftskammer und am WIFI. Ihre Vision wäre eine Weiterentwicklung des dritten Sektors für neue Selbständige, wobei ihre Plattform ein erster Anknüpfungspunkt sein könnte. Es gebe hierzu schon in anderen Ländern Modelle, für deren Umsetzung seien aber Ressourcen notwendig. Auch was die Schnelligkeit eines möglichen Wandels angeht, ist Frau Haberfellner eher pessimistisch: „*Wie gesagt, bei den Geschwindigkeiten, die ich so erlebe, vielleicht sehen wir es in 15 Jahren, aber nicht vorher.*“ (76)

Demographische Entwicklung und Globalisierung

Für Frau Rieger von E+E ist das Thema des Altersmanagement für jedes Unternehmen essentiell und müsse schon heute angegangen werden.

„Also ich glaube, dass da keiner wegschauen kann. Wenn man sich die demographische Entwicklung anschaut (...) und dann sagen sie: „Wir sind ja eh noch jung“, dann werden sie in zehn Jahren dasitzen und nichts gemacht haben. Dann sind die Mitarbeiter entweder ausgelaugt oder nicht entsprechend qualifiziert für die Zukunft und auch nicht gesund. Oder es sind vielleicht auch keine da, weil sie eben alle alt geworden sind bzw. mit einem Schub in Pension gegangen sind.“ (E+E: 136)

Ebenso sieht Herr Lang von Siemens die Auseinandersetzung mit der demographischen Entwicklung als wichtige zukünftige Aufgabe, neben der Notwendigkeit auf die Globalisierung mit Hilfe von Rassismusprävention und Schulungen im Umgang mit anderen Kulturen zu reagieren. Aus seiner Sicht würden viele Unternehmen in Österreich aber zur Zeit immer noch zuwarten, „ob es wirklich so kommt“ (123).

Andere Themen

Für Frau Bekerle (KWB) wäre es eine zukünftige Aufgabe für Unternehmen, die Kommunikation in Unternehmen genauer und umfassender zu beleuchten, besonders in Hinblick auf die Förderung des internen Austausches, der manche Weiterbildung obsolet machen würde und die Selbständigkeit der MitarbeiterInnen fördere. Auch die konkreten Bedürfnisse der MitarbeiterInnen sollten mehr im Mittelpunkt stehen, wofür man aber auch Zeit aufwenden müsse (149).

Die Volksbank Graz-Bruck versucht die Erfahrungen in der Mediation an KundInnen bzw. an GenossenschafterInnen der Bank weiterzugeben. Ein zukünftiger Schwerpunkt bei der Volksbank Graz-Bruck werden Familienunternehmen sein (165).

3.9 Typologie sozialer Innovationen in Unternehmen unterschiedlicher Größe

Die Strukturierung des Vergleichs anhand der Unternehmensgröße hat bereits gezeigt, dass Projektcharakteristika in unserer Stichprobe vor allem mit der Unternehmensgröße variieren.

Im Folgenden soll die daraus ableitbare Typologie kurz zusammengefasst werden. Die Beschreibung konzentriert sich auf die wesentlichsten Elemente.

Nicht alle Unternehmen konnten einem Typus klar zugeordnet werden. Unternehmen, bei denen die Zuordnung aufgrund der Projektmerkmale nicht eindeutig ist, sind kursiv geschrieben.

TYP 1: Große (Konzern-)Unternehmen mit institutionalisierten, auf soziale Werte ausgerichteten Unternehmenszielen und sozialem Engagement in Projekten mit externer Zielgruppe (Siemens, SPAR, Erste Bank/Erste Stiftung, dieBerater)

Einen ersten Typus stellen große (Konzern-)Unternehmen (in unserer Stichprobe mit über 400 MitarbeiterInnen) dar, die institutionalisierte soziale Unternehmensziele zum Ausgangspunkt für ihr sozial engagiertes Handeln nehmen. Meist findet diese Institutionalisierung unter dem Etikett der Corporate Social Responsibility (CSR) statt. Die Unternehmensziele (soziale Wertorientierungen) werden dabei von bestimmten Führungspersonen besonders deutlich verkörpert. Teilweise wird die soziale Verantwortung auch auf besondere Eigentümerstrukturen bezogen.

Konkretisiert wird die unternehmerische Verantwortung in langfristig ausgelegten Projekten, die auf ein soziales Problem Bezug nehmen und an eine externe Zielgruppe gerichtet sind. Die Projekte bringen daher auch nach außen hin ein besonderes soziales Engagement zum Ausdruck. Die spezifischen Kompetenzen des Unternehmens werden in das Projekt miteinbezogen. Die Unternehmensführung unterstützt die Projekte aktiv, begleitet sie in ihrer Umsetzung und ist mit den Projektverantwortlichen in regelmäßigem Kontakt.

Die Konzipierung und Umsetzung des Projekts erfolgt in Kooperation mit etablierten Partnerorganisationen, die ihr zielgruppenspezifisches Know-How einbringen, Kontakte zur Zielgruppe herstellen, TeilnehmerInnen an die Unternehmen vermitteln und das Projekt langfristig begleiten. Die Abstimmung der Projektausrichtung auf die besonderen Bedürfnisse der Zielgruppe stellt dabei eine Priorität dar.

Nachdem das Projekt gemeinsam von Unternehmensführung und Kooperationspartnern in seiner Ausrichtung festgelegt worden ist, wird die Verantwortung für die Durchführung des Projekts an bestimmte Personen (bzw. Funktionen) delegiert. Die verantwortlichen Personen bringen eine hohe Identifikation mit den Projekt- bzw. Unternehmenszielen zum Ausdruck und zeichnen sich durch einen besonderen Berufs-, Bildungs- oder Interessenshintergrund aus, der sie für das Projekt geeignet erscheinen lässt. Projekte werden von diesen Personen trotz der Unterstützung durch die Unternehmensführung intern „beworben“, um die Akzeptanz zu erhöhen und teilweise auch um Projekte noch stärker zu verankern bzw. Erweiterungen zu ermöglichen.

Die Partizipation der MitarbeiterInnen findet in unterschiedlichem Ausmaß je nach Projekttyp statt. Da die Projekte an Kernkompetenzen des Unternehmens ansetzen, ist die aktive Beteiligung von MitarbeiterInnen aber wesentlicher Bestandteil der Projekte.

Bei der Umsetzung ist meist eine relativ klare Vorgehensweise festgelegt (Projektmanagement). Weiters tendieren die Projekte aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung zu einer Expansion. Wenn ein Modell funktioniert, wird es daher auf weitere geographische bzw. andere Unternehmensbereiche oder Konzernbetriebe ausgeweitet.

TYP 2: Große Konzernunternehmen mit institutionalisierten sozialen Unternehmenszielen, ausgerichtet auf gezielte interne Problemlösung (TNT, ISS)

Große Unternehmen können auch interne Problemstellungen als Anlass zur Implementierung sozial innovativer Projekte nehmen. Die Herangehensweise ist dabei durch den thematischen Kontext bestimmt, der auf Konzernebene durch institutionalisierte soziale Orientierungen und Unternehmensziele vorgegeben wird (z.B. hinsichtlich des Umgangs mit Vielfalt/Diversity im Unternehmen).

Die Projekte haben hier eher „instrumentellen“ Charakter, d.h. sie werden dort eingesetzt wo tatsächlicher Bedarf besteht und sind auf die Bearbeitung spezifischer Probleme bezogen (vgl. Punkt 3.2.1, Unternehmensinterne Herausforderungen als Ausgangssituation).

TYP 3: Kleine Unternehmen mit gewachsenen Maßnahmen und sozial hoch entwickelter Unternehmenskultur (Deakon Degen, Pecho-Druck, denkstatt, MP2)

Dieser Typus betrifft Kleinunternehmen (weniger als 40 MitarbeiterInnen), die sich durch ein besonderes soziales Engagement im MitarbeiterInnenbereich auszeichnen. Das soziale Engagement erwächst in diesen Fällen aus grundlegenden lebensweltlichen Orientierungen der GeschäftsführerInnen: Maßgeblich dafür sind v.a. beruflicher Hintergrund, Bildungshintergrund, persönliche Erfahrungen, Werthaltungen, etc. Manchmal handelt es sich um Praktiken, die von MitarbeiterInnen eingeführt worden sind.

Ursprünglich besteht zumeist keine bewusste Entscheidung zu einem besonderen sozialen Engagement oder dessen Einordnung in eine strategische Zielsetzung. Erst durch die Teilnahme an Wettbewerben, zu der die Unternehmen teilweise von außen überredet werden, entsteht eine bewusste Bezugnahme auf die gesetzten Maßnahmen und deren gezielte Weiterentwicklung. Wahrnehmung und feed-back von außen haben wesentlichen Anteil daran, dass begonnene Aktivitäten deutlicher als besonderes soziales Engagement wahrgenommen werden und zur Profilbildung des Unternehmens beitragen.

Im Zuge des Engagements bildet sich allerdings auch eine besondere interne Unternehmenskultur heraus, die von den GeschäftsführerInnen sehr positiv erlebt wird und sie in ihrer sozialen Orientierung bestärkt. Diese Orientierung wird nicht zuletzt durch den Umstand getragen, dass die GeschäftsführerInnen die entstandene Unternehmens- bzw. Teamkultur als wesentlichen wirtschaftlichen Erfolgsfaktor erkennen.

Charakteristisch für derart ausgeprägte Unternehmenskulturen sind

- nahe und persönliche Beziehungen zwischen Geschäftsführung und MitarbeiterInnen,
- Wertschätzung des Potenzials der MitarbeiterInnen,
- Offenheit gegenüber neuen MitarbeiterInnen (u.a. auch aus benachteiligten Gruppen am Arbeitsmarkt), und

- intensive informelle Kommunikation, die teilweise durch (für Kleinunternehmen) im Allgemeinen seltenen und daher besondere Institutionen (wie Arbeitskreise, Strukturgespräche, MitarbeiterInnengespräche, social events) noch zusätzlich gestützt wird.

Betont werden ebenfalls die Momente Wohlfühlen bei der Arbeit, Einsatzfreudigkeit, Kreativität und die besondere fachliche und soziale Kompetenz der MitarbeiterInnen.

TYP 4: Kleine Unternehmen mit bewusstem sozialen Engagement für externe Zielgruppen

(Waldviertler Werkstätten, Soll & Haberfellner, Öko-Box)

Dieser Typ ist in der vergleichenden Analyse bereits umrissen worden. Es handelt sich um kleine bis mittlere Unternehmen (KMU), die aktives soziales Engagement zeigen, das auf das Unternehmensumfeld bzw. eine besondere Zielgruppe bezogen ist.

Die Unternehmen, die diesem Typus zugeordnet sind, sind von ihrer Struktur her zu unterschiedlich um umfassendere Gemeinsamkeiten herausarbeiten zu können. Ihre gemeinsamen Hauptmerkmale sind Kleinheit (von Mikro-Unternehmen bis KMU) und besonders ausgeprägte Verknüpfungen von wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen.

Dieser Typus zeigt am besten die Möglichkeit an, dass auch kleine Unternehmen mit relativ wenig finanziellem Aufwand sozial innovativ sein können und ebenfalls wirtschaftliche Vorteile lukrieren können (v.a. durch regionale Verankerung, Netzwerkbildung, Kooperationen). (vgl. Punkt 3.3.2, Handlungsmotive bei kleinen Unternehmen)

TYP 5: Mittlere Unternehmen, strategische Orientierung mit sozialen Nebenaspekten

(Bene Consulting, KWB, E+E, mii, *Volksbank*)

Den fünften Typ bilden mittlere Unternehmen (ca. 40 bis ca. 400 MitarbeiterInnen), die strategische Maßnahmen insbesondere in der Personal- und Organisationsentwicklung (PE, OE) mit explizit beabsichtigten sozialem Zusatznutzen verbinden. In Abgrenzung zu Typ 3 führen Unternehmen dieses Typs ihre Projekte mit relativ klaren strategischen Zielsetzungen ein. Die Projekte werden von einer Professionalisierung im Personalbereich „begleitet“. Personalentwicklung kann Voraussetzung oder auch Resultat des Projekts sein. Wichtiger Anlass bzw. Hintergrund dazu ist, dass in den Unternehmen der Personalbereich mit entsprechenden beruflichen Rollen funktional noch nicht lange ausdifferenziert ist. Die systematische Betreuung und Entwicklung von Personal und Organisation stellt in diesen Fällen eine eher neuere Phase des Unternehmensausbaus dar. Insofern sind die Projekte auch in Zusammenhang mit Strukturveränderungen der Unternehmen und ihrer organisatorischen und sozialen Bewältigung zu sehen.

Die Projekte sollen die Organisation des Personalbereichs optimieren, aber nicht in einer rein rationalistisch-wirtschaftlichen Zugangsweise, sondern auch unter Berücksichtigung sozialer Aspekte bzw. zur Förderung der erwünschten Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Die Unternehmen erkennen die MitarbeiterInnen als zentrale „Ressource“ und sehen das Potenzial der MitarbeiterInnen, das durch eine professionalisierte und kombiniert interne und externe Weiterbildung zusätzlich unterstützt wird (Unternehmen von Typ 3 sind diesbezüglich vergleichsweise noch weniger professionalisiert).

Aufgrund von Unternehmensgröße und Unternehmens- oder Marktentwicklungen treten in Bezug auf PE und Führung prinzipiell neue Anforderungen und Orientierungen in den Vordergrund:

- Kontakt zwischen Geschäftsführung und MitarbeiterInnen aufrecht erhalten,
- Standardisierung in der PE und Einstufungen (Herstellung ode Wahrung von Chancengleichheit),
- Transparenz,
- interne Weiterbildung,
- Karrierepfade,
- Qualitätssicherung, etc.

Die Projekte werden durch Personalbeauftragte geleitet und weisen bereits eine institutionalisierte Struktur auf, d.h. es gibt Analysen, Umsetzungspläne, Projektgruppen, etc. Auch die Unternehmensziele werden meist verschriftlicht festgehalten und in Konzepte zu PE und OE mit einbezogen.

Die Initiierung der Projekte erfolgt vorwiegend durch die Geschäftsführung. Die Einbindung der MitarbeiterInnen findet in sehr unterschiedlichem Ausmaß statt.

Kooperationsformen im Rahmen von Projekten sind im Vergleich zu Typ 3 bereits stärker ausgeprägt, d.h. die Projekte werden mit externen ExpertInnen (BeraterInnen) und Partnerorganisationen umgesetzt.

Zusammenfassung

Ziel dieser Studie war es den sehr allgemeinen Begriff der sozialen Innovation auf den Unternehmensbereich anzuwenden. Dabei ging es nicht um eine Präsentation „sozialer Innovationen“, sondern um die Kontrastierung eines theoretischen Vorbegriffs von sozialer Innovation in Unternehmen mit konkreten Projekten und Initiativen, die aus unserer Sichtweise sozial innovatives *Potential* haben. Die Bedeutung der Studie besteht auch darin, eine Forschungsperspektive aufzuzeigen, die bisher in dieser Form noch kaum Anwendung gefunden hat. Die meisten Arbeiten zu sozialer Innovation verbleiben, wie wir bereits im theoretischen Teil gezeigt haben, im Rahmen einer formalen begrifflichen Definition, die eventuell durch Beispiele illustriert wird. Gerade im Fall von sozialer Innovation erscheint es allerdings wichtig den Begriff in die gesellschaftliche Praxis zu überführen und letztlich auch auf diese Praxis abzustimmen.

In der vergleichenden Analyse wurden wichtige allgemeine Vergleichsdimensionen beschrieben. Anhand dieser Vergleichsdimensionen wurde versucht, typische Aspekte der Projektinitiierung, -umsetzung, und -bewertung aufzuzeigen. Dadurch sollte die Verbindung zu unserer im theoretischen Teil erarbeiteten provisorischen Definition von sozialer Innovation im Unternehmensbereich deutlich gemacht werden. Diese Definition lautete allgemein:

Soziale Innovation in Unternehmen besteht in der intendierten Schaffung neuer Formen sozialer Organisation, die auf hoch bewertete Ziele und/oder besondere Herausforderungen und Probleme bezogen sind und intern oder extern ausgerichtet sein können.

Zumindest für das jeweilige Unternehmen *neue* Formen sozialer Organisation wurden im Rahmen der Projekte in vielerlei Hinsicht realisiert: Ausbildungsprogramme mit besonderen Zielgruppen, Personalkonzepte, besonderes Vorgehen im Rahmen von diversity management, strategische Netzwerke, Ideenmanagementsysteme, sozial engagiert Projekte mit besonderen Zielgruppen, etc.

Unter den Punkten „Einschätzung der Besonderheit“ bzw. „der Innovativität“ in der vergleichenden Analyse haben wir gesehen, dass die Unternehmen aus unserer Stichprobe ihre Initiativen nur bedingt als Innovationen bezeichnen. Wenn diese Bezeichnung stattfindet, dann ist sie meist an einem besonderen Kontext orientiert – innovativ im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Branche, innovativ für Unternehmen dieser Größe – oder es werden bestimmte Aspekte der Initiativen hervorgehoben, die als innovativ betrachtet werden – z.B. innovativ aufgrund eines ganzheitlichen Ansatzes oder eines besonderen Engagements. Der Begriff der sozialen Innovation wird in dieser Bezugnahme nicht verwendet. In den Interviews ist der Begriff von uns, meist gegen Ende des Gesprächs, eingebracht worden, indem wir nach Assoziationen dazu gefragt haben. Die Reaktionen machten deutlich, dass es sich nicht um einen Begriff handelt, der in der Unternehmenspraxis angewandt wird und bestanden oft in Nach- bzw. Gegenfragen. Dennoch war es vielen Befragten möglich ad-hoc und meist in Verbindung mit einem besprochenen Projekt zumindest ihre subjektive Vorstellung von sozialer Innovation zu äußern (siehe Punkt „Verständnis von sozialer Innovation“).

Nur wenige Unternehmen sehen ihr Projekt eindeutig als innovativ bzw. sozial innovativ. Externe Projekte, die vorrangig auf sozialem Engagement beruhen, sind zumindest in unserer Stichprobe von einem deutlicheren Bewusstsein ihrer Innovationskraft getragen (Zweite Sparkasse, Soll&Haberfellner, Waldviertler Werkstätten), während intern ausgerichtete Initiativen nicht im gleichen Ausmaß als innovativ bzw. nur bestimmte Aspekte als innovativ betrachtet werden.

Laut Definition sollten soziale Innovationen prinzipiell einen relativ klar umrissenen Charakter als intendierte und zielgerichtete Initiativen besitzen. Wir haben gesehen, dass dieses Kriterium nicht von allen Initiativen gleichermaßen erfüllt wird. Während die mittleren und großen Unternehmen sich meist in Form von klar umgrenzten „Projekten“ engagieren, die teilweise auch einen eigenen Namen tragen, erwachsen bei kleinen Unternehmen besondere Maßnahmen aus einer Unternehmenskultur, die durch die lebensweltliche Orientierung der GeschäftsführerInnen (Erfahrung, Wissen, Werte) und in Folge auch der MitarbeiterInnen getragen wird. Dennoch ist ein Prozess der Bewusstwerdung des eigenen Tuns festzustellen, der durch die erfolgreiche Teilnahme an Wettbewerben intensiviert wird. Die Unternehmen entwickeln eine andere Sichtweise auf sich selbst und ihre Maßnahmen, teilweise auch die Unternehmenskultur, und erleben so auch ihr Engagement bewusster. Die Veränderung der Bezugnahme zu Maßnahmen im Laufe der Zeit konnte anhand nur eines Interviews pro Unternehmen und ohne zeitlichen Vergleich nur begrenzt nachvollzogen werden, die prinzipielle Tendenz hin zu einem klareren Selbstverständnis wurde allerdings deutlich.

In solchen Prozessen kann ein wichtiger Ansatzpunkt für die Verankerung von sozial innovativem Denken und Handeln im Unternehmensbereich gesehen werden. Gleichzeitig machen die Beispiele auch deutlich, dass kleinen Unternehmen in Sachen soziale Innovation keinesfalls die Hände gebunden sind. Das Einzelunternehmen Soll & Haberfellner und die Waldviertler Werkstätten zeigen wie ein „reflektierter“ Zugang zu sozialer Innovation im Fall von kleinen Unternehmen vorstellbar ist. Hier werden mit geringem Aufwand Initiativen gestartet, die nicht nur neuartig sind, sondern auch deutliche Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld bzw. eine besondere Zielgruppe haben.

Große Unternehmen sind dagegen in ihrem Handeln eher von institutionalisierten Richtlinien in Bezug auf gesellschaftliches Engagement bestimmt. Bis auf wenige Ausnahmen spielt aber auch Wirtschaftlichkeit im Rahmen dieses Engagements eine Rolle, d.h. Wirtschaftlichkeit wird nicht völlig ausgeblendet, wenn es um die Realisierung von Projekten mit teilweise sozialer Ausrichtung geht.

Viele der von uns untersuchten Projekte haben sogar eine vorrangig wirtschaftliche Ausrichtung, sind aber so gestaltet, dass soziale Nebeneffekte mehr oder weniger bewusst realisiert werden. In diesen Projekten wird besonders deutlich, dass wirtschaftliche und soziale Rationalität unter bestimmten Umständen auch Kehrseiten einer Medaille sein können, z.B. profitieren von einer besonders hohen Ausbildungsqualität und einer ganzheitlichen Betreuung, die für wichtige Themen wie Sicherheit und Gesundheit sensibilisiert, MitarbeiterInnen ebenso wie das Unternehmen. Auch durch besondere Partizipationsformen, z.B. im Rahmen eines Ideenmanagementsystems, können solche beidseitigen Vorteile realisiert werden.

MitarbeiterInnenpartizipation und eine gut ausgeprägte interne Kommunikationskultur, teilweise mehr teilweise weniger institutionalisiert, sind Merkmale, die fast alle Unternehmen in unserer Stichprobe aufzuweisen scheinen. Man kann dies an bestimmten Aussagen festmachen, letztlich ist aber der Projektcharakter bzw. auch der Gesamteindruck der Unternehmen, wie wir ihn durch unsere Interviews und Besuche bekommen haben, für diese Einschätzung mindestens ebenso wichtig. Der Eindruck war jedenfalls oft, dass es sich um aufgeschlossene Unternehmen handelt, die durch eine besondere Unternehmenskultur geprägt sind (vielleicht können auch die Fallbeschreibungen diese Eindrücke vermitteln) und ein breiteres Verständnis von Wirtschaftlichkeit an den Tag legen. Obwohl Verallgemeinerungen dieser Art bei einer qualitativen Analyse mit kleinen Stichproben nicht angebracht sind, tendieren wir dennoch dazu diese Merkmale als allgemein wichtige Grundlage für die Initiierung, Durchführung und den Erfolg besonderer Initiativen zu sehen.

Soziale Innovation im Unternehmensbereich ohne intensive interne Kommunikation und Partizipation hat diesen Titel kaum verdient, da es grundsätzlich um die Reflexion bestimmter Formen sozialer Organisation geht, die möglichst viele verschiedene Perspektiven einbeziehen muss. In diesem Kontext erscheint uns auch der bewusste Einbezug verschiedener Hierarchieebenen, wie er in einigen Unternehmen auch praktiziert wird, als besonders relevant.

Eine entscheidende Rolle für die hier untersuchten Initiativen spielen auch Kooperationen mit Partnerorganisationen aus sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Die Kooperationspartner können Initiatoren sein, werden teilweise in die Konzipierung der Projektidee zu einem sehr frühen Zeitpunkt eingebunden oder begleiten Projekte langfristig. Die Partner erfüllen eine wichtige funktionale Rolle, d.h. ohne ihr spezifisches know-how, ohne die eingebrachte Erfahrung und die beteiligten ExpertInnen wären viele Projekte vermutlich nicht in dieser Weise bzw. überhaupt nicht realisiert worden. Setzt man diesen Gedanken fort, kommt man zu dem Schluss, dass Netzwerke zwischen Unternehmen, öffentlichen Organisationen, Organisationen des dritten Sektors und auch wissenschaftlichen Institutionen ebenfalls eine Grundvoraussetzung für sozial innovatives Vorgehen darstellen.

Der soziale Aspekt vieler untersuchter Projekte verweist auch auf die Bedeutung der von den Unternehmen wahrgenommenen gesellschaftlichen Verantwortung. Diese Verantwortung wird momentan recht intensiv diskutiert, ohne aber letztlich genau definiert werden zu können. Ein Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung kann daher sehr vieles bedeuten. Gesellschaftliche Verantwortung kann in Bezug auf Wirtschaftlichkeit gesehen werden, d.h. der Unternehmenserfolg wird als wichtiger gesellschaftlicher Beitrag gesehen, als regionales Engagement, als Verantwortung gegenüber stakeholdern, insbesondere MitarbeiterInnen, als Aspekt der angebotenen Dienstleistung, oder auch als Sicherstellung von Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung. Das sind zumindest die allgemeinen Aspekte, die von den Befragten vorgebracht werden. Durch die Unbestimmtheit des Begriffs der gesellschaftlichen Verantwortung fällt es schwer eine klare Verbindung zum Engagement im Sinne von konkreten sozial innovativen Projekten zu ziehen. Dennoch zeigen viele der erhobenen Projekte allein aufgrund des getätigten Aufwandes, dass es hier nicht um die Realisierung schneller wirtschaftlicher Gewinne geht, sondern um meist langfristig ausgelegte, wirtschaftlich und sozial vernünftig gestaltete Projektformen.

Die spezifischen Auswirkungen der Initiativen sind ebenfalls sehr vielfältig. Sozial innovative Projekte können wichtige Lernerfahrungen für Unternehmen mit sich bringen, die zunächst nicht intendiert sein müssen. Voraussetzung dafür ist die Offenheit sich auf Neues einzulassen. Dies kann in Bezug auf bestimmte Gruppen am Arbeitsmarkt (z.B. Menschen mit Behinderung) ebenso geschehen wie in Bezug auf eine Analyse der eigenen Unternehmenskultur. Einer unserer Befragten betont die Sogwirkung, die diese Offenheit mit sich bringen kann. Projekte mit zunächst begrenztem Anwendungsgebiet oder mit Versuchscharakter können so durch Lernprozesse eine Ausweitung erfahren bzw. stärker institutionalisiert werden. Auswirkungen können aber auch hinsichtlich des unternehmerischen Umfeldes festgestellt werden, z.B. in Richtung Bekanntheitsgrad, positive Reaktionen bei BewerberInnen, Entstehung von Netzwerken, regionale Solidarität, etc. Die Einschätzungen der Auswirkungen in Bezug auf unternehmerische Kernthemen wie Umsatz, Wettbewerbsfähigkeit oder organisatorische Effizienz beruht in fast allen Fällen nicht auf gemessenen Resultaten, sondern einer zugrunde liegenden unternehmerischen Haltung, die z.B. den Zusammenhang von MitarbeiterInnenzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg betont, oder auch Kompetenzaufbau als wesentlich für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sieht.

Als weiteres Merkmal sozialer Innovation in Unternehmen ist ihr Modellcharakter hervorgehoben worden, d.h. soziale Innovationen sollten als Modelle funktionieren, die auch auf andere Organisationen bzw. gesellschaftliche Bereiche übertragbar sind. Dadurch ist die Diffusion der Innovation und eine breitere Entfaltung ihrer Wirkung möglich. Besonders bei Projekten mit externer Ausrichtung werden von den Beteiligten verschiedenste Transfer- und Erweiterungsmöglichkeiten gesehen. Hier wird allerdings deutlich, dass mehrere Interviewte diese Erweiterung von Voraussetzungen abhängig sehen, die nicht durch das Unternehmen selbst geschaffen werden können. Dennoch weisen viele Projekte eine gewisse Tendenz zur Erweiterung auf. Im Fall der Zweite Sparkasse werden mittlerweile mehrere Bundesländer abgedeckt, auch das ECDL Projekt von dieBerater zieht in Österreich immer weitere Kreise. Die Volksbank Graz-Bruck ist zum Informationsaustausch mit anderen Volksbanken bereit und will Konfliktmediation aktiv in die Unternehmen tragen. Das Integrationsprojekt bei SPAR wird ebenfalls in mehreren Bundesländern mit verschiedenen Partnerorganisationen umgesetzt. Öko-Box ist für eine Erweiterung der sozialen Partnerschaften offen. Diese und andere Fälle zeigen, dass sich ein einmal gefundenes Modell teilweise mit erstaunlichem Erfolg erweitern lässt und dadurch tatsächlich den Charakter einer sozialen Innovation mit einer gewissen Breitenwirkung bekommen kann. Prinzipiell ist auch eine Offenheit der Unternehmen mit Bezug auf Informationsaustausch spürbar. Viele Unternehmen unserer Stichprobe berichten von aktivem Informationsaustausch mit anderen Unternehmen oder Institutionen. Netzwerke, die sich aber explizit an dem Thema soziale Innovation orientieren bzw. den Innovationsaspekt bei diversen Projekten herausstreichen, gibt es hingegen kaum. Angesichts der Tatsache, dass nur wenige Unternehmen in ihren Projekten einen klaren Fokus auf Innovation legen, wären solche Netzwerke daher wünschenswert.

Diese Studie gibt einen ersten Eindruck davon, wie soziale Innovation im Unternehmensbereich denkbar ist, wie sie entstehen kann, welche Vorbedingungen notwendig sind, wie sie realisiert wird und welche Auswirkungen sie haben kann. Wesentlich erscheint uns, dass durch die Auswahl von konkreten Projekten anhand von Wettbewerben, die sich verschiedenen Aspekten der Unternehmenstätigkeit widmen, eine Strukturierung der Erwartung hinsichtlich vorfindbarer Projekte möglich wird. Es wird einschätzbar auf welche Formen von sozial innovativen Projekten man im Unternehmensbereich stoßen kann, und wo deren Entwicklungsmöglichkeiten sowie Grenzen liegen.

Ein wichtiges Ergebnis besteht darin, dass gezeigt werden konnte wie stark sich wirtschaftliche und soziale Rationalität im Fall der untersuchten Projekte durchdringen, welche verschiedenen Möglichkeiten dieser Durchdringung bestehen und wie sie in Unternehmen unterschiedlicher Struktur verankert sind. Hier sehen wir einen Ansatzpunkt, die gesellschaftliche Debatte um das Zusammenspiel bzw. die wechselseitige Ignoranz von verschiedenen gesellschaftlichen Orientierungen und Werthaltungen – ausgehend vom Begriff der sozialen Innovation – neu zu beleben.

Literatur

Aderhold, Jens; John, René, 2005: Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz: UVK.

Beck, Ulrich; Giddens, Anthony; Lash, Scott, 1996: Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Beelitz von Busse, Nicola, 2005: Innovationen in der Unternehmenspraxis. Soziale Repräsentationen von Innovation und Innovationsprozessen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Bijker; Bönig; van Ost, 1984: The Social Construction of Technological Artifacts. In: Zeitschrift für Wissenschaftsforschung, Bd. 3, Heft 1/84 (S. 39-51).

Bogner, Alexander; Beate Littig; et al., 2005: Das Experteninterview. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften VS.

Borzaga, Carlo; Defourny, Jacques (ed.), 2004: The Emergence of Social Enterprise. London: Routledge.

Bösch, Stefan; Nick Kratzer; et al., 2005: Nebenfolgen. Analysen zur Konstruktion und Transformation moderner Gesellschaften. Weilerswist: Velbrück.

Durkheim, Emile, 1984 [orig. 1895]: Die Regeln der soziologischen Methode. Herausgegeben und eingeleitet von René König (1961 ff.). Neuwied und Berlin: Luchterhand.

Gillwald, Katrin, 2004: Konzepte sozialer Innovation. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB.

Habermas, Jürgen, 2006: Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.

Haugh, Helen, 2006: Social Enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. S. 180 - 205 in: *Johanna Mair*, Social Entrepreneurship. New York: Palgrave Macmillan.

Hochgerner, Josef, 1986: Arbeit und Technik. Einführung in die Techniksoziologie. Stuttgart-Berlin-Köln-Main: Kohlhammer.

Hochgerner, Josef, 2008: Innovation Processes in the Dynamics of Social Change. In: Academy of Sciences of the Czech Republic (ed.), Innovation Cultures - Challenge and Learning Strategies. Prague (in Druck).

Honneth, Axel, 2003: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.

Jasch, Christine, 2007: TRIGOS. CSR rechnet sich. Wien: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung IÖW. http://www.fabrikderzukunft.at/fdz_pdf/endbericht_0710_trigos.pdf (10.3.2008).

John, René, 2002: Innovation im evolutionären Wandel. Zur Beobachtung des Neuen in Organisationen. Berlin. Institut für Sozialinnovation e.V. ISINOVA. <http://www.isinova.org/download/wdokumente/Bzs1-02.PDF> (11.3.2008).

Kelle, Udo; Susann Kluge, 1999: Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.

Lang, H.C., 1995: Innovation. S. in: *I. Sattes, I. Brodbeck, H.-C. Lang und H. Domeisen*, Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden für die Führung von Organisation in KMU. Zürich: Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Lepenies, Wolf, 2002: Die drei Kulturen. Soziologie zwischen Literatur und Wissenschaft. Frankfurt: Fischer.

Lindhult, Erik, 2008: Are Partnerships Innovative? In: Svensson, Lennart, and Nilsson, Barbro (ed.), *Partnership - As a Strategy for Social Innovation and Sustainable Change*. Stockholm: Satéruns Academic Press.

Luhmann, Niklas, 1998: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Band 2. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 1994: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.

Mair, Johanna; Jeffrey, Robinson, et al., 2006: *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.

Mensch, Gerhard, 1975: Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression. Frankfurt am Main: Fischer.

Miller, Max, 2005: *Welten des Kapitalismus. Institutionelle Alternativen in der globalisierten Ökonomie*. Hamburg, New York: Campus Verlag.

Moulaert, F., et al., 2005: Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. In: *Urban Studies*, Vol. 42, No. 11 (pp. 1969-1990).

Mumford, M., 2002: Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. In: *Creativity Research Journal*, Vol. 14, No. 2 (pp. 253-266).

Patera, Mario et al., 2005: *Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)*. Wien. http://www.konfliktkultur.com/Artikel/Endbericht_Wirtschaftsmediation.pdf (10.3.2008).

Rogers, Everett M., 1995 [1962]: *Diffusion of Innovations* (Forth edition). New York: The Free Press.

Schibany, Andreas; Martin, Berger; et al., 2007: Forschung, Entwicklung und Innovation im Dienstleistungssektor. Wien. tip Technologie, Information, Politikberatung. abgerufen am.

Schranz, Mario, 2007: Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Schulmeister, Stephan, 2002: Strategien gegen den Neoliberalismus. Ansätze zur Bewältigung eines gesellschaftlichen Problems. In: Widowitsch/Breiner/Wall/Strasser (Hg.), Im Roulette der Finanzmärkte. Wien: Promedia Verlag.

Schulmeister, Stephan, 2007: Finanzspekulation, Arbeitslosigkeit und Staatsverschuldung. In: Intervention. Zeitschrift für Ökonomie, Heft 4/1 (S. 73-97).

Schumpeter, Joseph, 1993 [1911]: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin: Duncker & Humblot.

Schumpeter, Joseph, A., 2005 [1947]: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen/Basel: UTB A. Francke Verlag.

Streich, Deryk; Dorothee, Wahl, 2007: Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung - Organisationsentwicklung - Kompetenzentwicklung. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas, 2003: Strukturen der Lebenswelt. Konstanz: UTB

The Young Foundation (ed.), 2006: Social Silicon Valleys. A manifesto for social innovation. What it is, why it matters, how it can be accelerated. London: Basingstoke Press.

Thom, Norbert, 1980: Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. Königstein: Hanstein.

Zapf, Wolfgang, 1994: Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB.

Anhang

Gesprächsleitfaden für Interviews in den befragten Unternehmen³²

1. Allgemeine Fragen zu Innovationstätigkeiten

1.1. Neuerungen in Teilbereichen

1.2. Innovationspotential

1.3. Einengung auf die Bereiche Dienstleistung, Organisation, Personal, Sozialmaßnahmen und Identifizierung einer passenden Neuerung

2. Spezifizierung einer Neuerung

2.1. Beschreibung

2.2. Kontextfaktoren

2.3. Modellcharakter

3. Die Umsetzung der Neuerung

4. Effekte der Neuerung

5. Zukünftige Entwicklung

6. Verständnis und Bewertung von „sozialer Innovation“

6.1. Verständnis von „sozialer Innovation“

6.2. Bewertung

7. Teilnahme an Wettbewerben

³² Wie in Kapitel 2.1 bereits hervorgehoben wurde, ist der Interviewleitfaden an die Unternehmen und Projekte angepasst worden, um eine möglichst detaillierte und umfassende Erhebung zu gewährleisten. Hier vorgelegt ist nur der Basis-Leitfaden.

Einleitungsfragen

Welche Funktion üben Sie innerhalb des Unternehmens aus?

Was macht für Sie den besonderen Charakter Ihres Unternehmens aus?

1. Allgemeine Fragen zu Innovationstätigkeiten

1.1. Neuerungen in Teilbereichen

Zu Beginn geht es uns darum festzustellen in welchen Bereichen Ihres Unternehmens (in den letzten drei Jahren) Neuerungen stattgefunden haben und in welchem Ausmaß. Bitte kreuzen Sie dazu die entsprechenden Felder für die angegebenen Teilbereiche an.

Ergänzung: Unter Neuerung verstehen wir hier sowohl Verbesserungen und Anpassungen bestimmter Dienstleistungen, Produkte/Technologien, Verfahren, Routinen, Maßnahmen, als auch neue Entwicklungen in diesen Bereichen, die sich deutlich von vorhergehenden Praktiken und Produkten abheben (Innovationen).

Tabelle wird vorgelegt³³

	Dienstleistung	Technik	Organisation/ Personal	Sozialmaßnahmen
Viele Neuerungen				
Einige Neuerungen				
Wenige Neuerungen				
Keine Neuerungen				

Geben Sie bitte auch die (ungefähre) Anzahl der Neuerungen an.

Anmerkung: Falls auch Verbesserungen/Anpassungen genannt werden, sollen auch diese über die Tabelle erfasst werden.

Dienstleistung: Neue Dienstleistungen, neue Verfahren der Dienstleistung

Technik: Neue Produkte, neue Herstellungsverfahren, neue Kommunikationstechnologien

Organisation/Personal: Arbeits- und Unternehmensorganisation, Kommunikationsstruktur, Wissensmanagement, Arbeitgeber/Arbeitnehmerbeziehung (Arbeitsverträge), Mitbestimmung durch MitarbeiterInnen, Kooperationen zwischen Betriebsrat/Personalvertretung und der Unternehmensführung

Sozialmaßnahme: Maßnahmen, die auf die sozialen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen ausgerichtet sind (z.B. Bildungskarenz, Unterstützung bei Kinderbetreuung, betriebliche Altersvorsorge, etc), sowie Maßnahmen zur Integration von besonderen Arbeitnehmergruppen (Menschen mit Behinderung, MigrantInnen)

³³ Die Tabellen wurden vorgelegt um den Interviewten bei Bedarf eine bessere Zuordnung und Übersicht zu ermöglichen. Da es sich um eine rein qualitative Studie handelt, ging es nicht um eine Auswertung der Einträge. Die Mehrzahl der Befragten zog eine rein mündliche Antwort vor.

1.2. Innovationspotential

Welche der Neuerungen aus diesen Bereichen würden Sie als „Innovation“ bezeichnen?

Was macht den innovativen Charakter dieser Neuerungen für Sie aus?

Wenn nur technische und dienstleistungsbezogene Innovationen genannt werden:

Finden Sie den Begriff der Innovation für Neuerungen im Organisations- und Personalbereich, sowie im Bereich der Sozialmaßnahmen passend?

Waren diese Neuerungen im technischen und dienstleistungsbezogenen Bereich mit (langfristigen) Umstellungen im Organisations- und Personalbereich verbunden?

1.3. Einengung auf die Bereiche Dienstleistung, Organisation, Personal, Sozialmaßnahmen und Identifizierung einer passenden Neuerung

Durch welche dieser Neuerungen sind besonders relevante Probleme gelöst worden bzw. besonders relevante Ziele erreicht worden?

Welche dieser Neuerungen hebt sich besonders von den vorhergehenden Routinen ab?

Welche dieser Neuerungen hat in Ihrem Unternehmen die größten Veränderungen nach sich gezogen?

Entscheidung für eine spezielle Neuerung

2. Spezifizierung einer Neuerung

2.1. Beschreibung

Bitte beschreiben Sie diese besondere Neuerung.

In welchem Arbeitsbereich in Ihrem Unternehmen ist die Neuerung eingeführt worden?

Was funktioniert jetzt im Vergleich zu vorher besser (oder schlechter)?

Warum ist die Neuerung eingeführt worden? Was waren die Motive?

Auf welche spezifischen Ziele und Probleme ist/war die Neuerung ausgerichtet?

(Beispiele: Effizienz steigern/Abläufe beschleunigen, neue Potenziale nutzen, Motivation steigern, Unternehmenskultur/Kommunikation verbessern, Arbeitszufriedenheit steigern, verbesserte Service/Kundenorientierung, vorhandene Probleme lösen, Außenwahrnehmung des Unternehmens verbessern/Image, Innovationsfähigkeit steigern, etc.)

Handelt es sich bei der Neuerung um eine längerfristige Umstellung oder eine kurzfristige Maßnahme?

2.2. Kontextfaktoren

Ist der Anstoß zu dieser Neuerung eher von innerhalb oder außerhalb des Unternehmens gekommen?

(Beispiele: Veränderte Wettbewerbsbedingungen, neue Entwicklungen im Organisationsbereich anderer Unternehmen, Konkurrenz, gesellschaftliche Problemstellungen (z.B. Umstellungen in der Pensionversicherung, rechtliche Umstellungen), Kundenwünsche, wissenschaftliche Erkenntnisse (intern/extern), neue ethische Ansprüche (intern/extern), Krisen, neue Technologie(n), Umbesetzung des Managements, Unternehmensfusion, besondere interne Probleme, Unternehmensvision, corporate identity, CSR,...)

Welche innerbetrieblichen Faktoren haben die Einführung der Neuerung positiv beeinflusst?

2.3. Modellcharakter

Ist das Konzept der Neuerung in Ihrem Unternehmen entwickelt worden oder ist ein bereits erprobtes Modell übernommen worden?

Kennen Sie andere Unternehmen (in Ihrer Branche), die eine ähnliche Neuerung eingeführt haben?

Könnten Sie sich vorstellen, dass die Neuerung in dieser Form auch von anderen Unternehmen bzw. Organisationen übernommen wird?

Was spricht für, was gegen einen solchen „Transfer“?

Können Sie sich eine Vermarktung der Neuerung vorstellen?

3. Die Umsetzung der Neuerung

Welche Personen waren für die Initiierung und Umsetzung verantwortlich?

Waren die (betroffenen) MitarbeiterInnen an der Konzeption und Umsetzung beteiligt?

Wie sind die Maßnahmen im Unternehmen aufgenommen worden? Wie ist darüber gesprochen worden?

Wie sind Sie angenommen worden?

Werden die Maßnahmen intern als innovativ bezeichnet?

Wie werden die Maßnahmen ausgearbeitet?

Bitte schildern Sie kurz den Verlauf der Umsetzung.

Gab es besondere Schwierigkeiten oder positive Erlebnisse bei der Umsetzung?

Gibt es besondere Eigenschaften des Unternehmens, die diese Maßnahmen ermöglichen bzw. die Umsetzung erleichtern?

4. Effekte der Neuerung

Bitte versuchen Sie anzugeben wie stark sich die Neuerung auf die in der Tabelle genannten Bereiche ausgewirkt hat. Sie können auch Bereiche ergänzen. *Tabelle wird vorgelegt.*

Verwenden Sie bitte + für positive Auswirkungen und – für negative Auswirkungen.

	sehr stark	stark	wenig	gar nicht
Umsatz				
Gewinn				
Beschäftigung				
Produkt- oder Dienstleistungsangebot				
Struktur des Unternehmens				
Effizienz der Organisation				
Flexibilität				
Wettbewerbsfähigkeit				
Stimulierung von (weiteren) Innovationen				
Image				
Arbeitsklima				
Arbeitsroutine				
Handlungs- und Entscheidungsspielraum der MitarbeiterInnen				
Betriebliche Mitbestimmung				
Kreatives Potential der MitarbeiterInnen				
Mitarbeiterzufriedenheit				

Welche der angegebenen Auswirkungen erscheinen Ihnen besonders relevant?

Welche besonders überraschend? Bitte schildern Sie uns diese Auswirkungen etwas genauer.

Welche Veränderungen stellen Sie seit der Umsetzung der Neuerung in Ihrem Unternehmen fest (positiv und negativ)?

5. Zukünftige Entwicklung

Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung des Konzepts, welche Erwartungen und Wünsche haben Sie diesbezüglich?

Wäre auch ein systematischerer Zugang für Sie interessant?

Ist eine Ausweitung der Maßnahmen geplant?

6. Verständnis und Bewertung von „sozialer Innovation“

6.1. Verständnis von „sozialer Innovation“

Würden Sie Ihr Konzept als „Innovation“ bezeichnen oder nicht? Warum?

Was verstehen Sie unter bzw. assoziieren Sie mit dem Begriff „sozialer Innovation“?

Worin besteht für Sie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und wo liegen ihre Grenzen?

6.2. Bewertung

Welchen Stellenwert messen Sie Neuerungen im Organisations- und Personalbereich im Vergleich zu Dienstleistungs- und technischen Innovationen in Ihrem Unternehmen bei?

Kann man diese beiden Bereiche Ihrer Meinung nach trennen? Warum bzw. warum nicht?

Wie schätzen Sie die Aktivitäten in Ihrem Maßnahmenbereich in anderen vergleichbaren Unternehmen in Österreich ein?

Wo sehen Sie für Unternehmen Handlungsbedarf in diesem Bereich?

Welche innovativen Ansätze könnten Sie sich in diesem Bereich vorstellen? Welche anderen mitarbeiterbezogenen Bereiche erscheinen Ihnen relevant?

7. Teilnahme an Wettbewerben

Haben sie mit dem Projekt bei Wettbewerben teilgenommen? Wie ist es zur Teilnahme gekommen? Was war Ihre Motivation?

Was erwarten Sie sich von der Teilnahme/dem Gewinn solcher Preise?

Kennen Sie den SozialMarie Preis?

Wenn ja, könnten Sie sich vorstellen, bei diesem Preis teilzunehmen? Warum/warum nicht?

Frage nach verfügbaren Dokumenten: Es wäre für uns hilfreich noch weitere Informationen zu Ihrem Unternehmen zu haben. (Bilanzen, Geschäftsberichte, CSR Leitlinien, Unternehmensethik, Innovationsstrategie, etc.)