

# ENTWICKLUNGSMODELL

## ERFOLG MIT ANSTAND

---



Normative Grundlage für den Erhalt des gleichnamigen Gütesiegels  
und zur Listung im DEX Deutschen Ethik Index

Version 2: November 2018

**Stiftung – CLUB OF HAMBURG**  
c/o Grand Elysée Hamburg  
Rothenbaumchaussee 10  
20148 Hamburg  
**Bankverbindung**

**Tel** +49 (0) 40 41412 9241  
**Mail** [coh@clubofhamburg.de](mailto:coh@clubofhamburg.de)  
**Web** [www.clubofhamburg.de](http://www.clubofhamburg.de)

**Die Stiftung – CLUB OF HAMBURG**  
ist eine unselbstständige Stiftung des bürgerlichen Rechts mit Sitz in Hamburg.  
**Stiftungsträger** ASGB Revisions- und Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

ASGB – CLUB OF HAMBURG

Hamburger Volksbank

IBAN: DE07 2019 0003 0019 5057 01

BIC: GENODEF1HH2

Das Projekt „DEX Deutscher Ethik Index“ ist eine Forschungs Kooperation der Stiftung – CLUB OF HAMBURG und der HTWG Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Das Projekt wird durch die Stiftung – CLUB OF HAMBURG finanziell gefördert. Das Entwicklungsmodell wurde unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Annette Kleinfeld (HTWG und Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG)) sowie unter Mitarbeit von Gunnar Geyer (Stiftung – CLUB OF HAMBURG), Gerd Lippe (FAIR PROFIT GmbH), Anna Zubrod (KICG), Anke Kettler (Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG, Corporate Excellence Consultancy) und Joachim Rottluff (Excellence-Center-Nürnberg GmbH) ausgearbeitet.

ISBN Onlinefassung 978-3-9820507-0-6

© 2018 Stiftung – CLUB OF HAMBURG und HTWG Hochschule Konstanz

Entwicklungsmodell Erfolg mit Anstand

Eine Online-Publikation der Stiftung – CLUB OF HAMBURG, Hamburg

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung der Stiftung oder der HTWG. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

## Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	4
2	DAS ENTWICKLUNGSMODELL IM ÜBERBLICK .....	7
3	ERLÄUTERUNGEN DES MODELLS .....	8
4	DAS ENTWICKLUNGSMODELL .....	10
4.1	ORGANISATIONSFÜHRUNG (OF) .....	10
4.1.1	Übergeordnete Ziele und Orientierungen (OF 1) .....	10
4.1.2	Leadership (OF 2) .....	12
4.1.3	Managementsystem (OF 3) .....	13
4.1.4	Management der Anspruchsgruppen (OF 4) .....	15
4.1.5	Veränderungs- und Kulturmanagement (OF 5) .....	16
4.2	STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG (SU).....	17
4.2.1	Umfeldanalyse (SU 1) .....	17
4.2.2	Organisationsdiagnose (SU 2).....	19
4.2.3	Strategieformulierung (SU 3).....	20
4.2.4	Strategieumsetzung (SU 4).....	21
4.3	ORGANISATIONSMITGLIEDER (OM) .....	22
4.3.1	Personalplanung und -rekrutierung (OM 1) .....	22
4.3.2	Personalentwicklung und -förderung (OM 2).....	23
4.3.3	Ausgleich unterschiedlicher Interessen (OM 3).....	24
4.3.4	Beteiligung, Anerkennung, Motivation (OM 4).....	25
4.3.5	Wissens- und Innovationsmanagement (OM 5) .....	26
4.3.6	Unternehmerische Fürsorgepflicht (OM 6) .....	27
4.4	WERTSCHÖPFUNG UND DEREN GRUNDLAGEN (WS).....	28
4.4.1	Lieferanten- und Partnermanagement (WS 1) .....	28
4.4.2	Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (WS 2) .....	29
4.4.3	Marketing und Vertrieb (WS 3) .....	30
4.4.4	Leistungserbringung (WS 4) .....	31
4.4.5	Kundenmanagement (WS 5) .....	32
4.5	UNTERSTÜTZUNG DER WERTSCHÖPFUNG (UW) .....	33
4.5.1	Finanzmanagement (UW 1).....	33
4.5.2	Facilitymanagement (UW 2).....	34
4.5.3	Technologiemanagement (UW 3) .....	35
4.6	ERFOLGSMESSUNG & BERICHTERSTATTUNG (EB).....	36
4.6.1	Betriebswirtschaftliche Ergebnisse (EB 1) .....	36
4.6.2	Anspruchsgruppen- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse (EB 2) .....	37
4.6.3	Dokumentations- und Berichtswesen (EB 3) .....	38
5	GLOSSAR .....	39
6	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	50

## 1 EINLEITUNG

Die Stiftung – CLUB OF HAMBURG widmet sich wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert dem zeitgemäßen Verständnis unternehmerischen Erfolgs<sup>1</sup>. Nach Überzeugung ihrer Stifter<sup>2</sup> und Partner bilden wirtschaftlicher Erfolg und anständige Unternehmensführung<sup>3</sup> eine untrennbare Einheit.

Anständiges Verhalten bedeutet nicht nur die legitimen Erwartungen der Gesellschaft und der eigenen Organisation zu berücksichtigen, sondern auch grundlegende ethische Werte und Prinzipien sowie daraus abgeleitete Normen, Gesetze und Regelungen zu respektieren und einzuhalten. Aus dieser Überzeugung heraus verfolgt die Stiftung das Ziel, Führungskräfte auf allen Managementebenen zur Umsetzung einer umfassend wertorientierten<sup>4</sup> Unternehmensführung anzuregen und praxisorientiert zu unterstützen.

In enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und spezialisierten Forschungseinrichtungen wurde das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ entwickelt. Das Modell verbindet die Inhalte einschlägiger globaler Standards mit den praktischen Erfahrungen aus der Evaluierung und Zertifizierung verantwortlicher, exzellenter Unternehmensführung. Auf diese Weise kann „ehrbares Verhalten“ von Unternehmen nicht nur bewertet und zertifiziert, sondern auch dokumentiert und extern nachvollziehbar gemacht werden. Das Entwicklungsmodell bildet die normative Basis des DEX Deutscher Ethik Index. Als Ergänzung zum rein Shareholder-Value-orientierten DAX steht der DEX Deutscher Ethik Index Unternehmen und Organisationen aller Größen, Branchen und Rechtsformen offen. Er dokumentiert den unternehmensethischen Fortschritt als Basis des wirtschaftlichen Erfolgs unter den Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts nachweislich und breitenwirksam.

Das ganzheitliche Managementmodell „Erfolg mit Anstand“ bietet privaten wie öffentlichen Unternehmen eine Orientierungshilfe, um grundlegende unternehmensethische Anforderungen und Standards gesellschaftlich verantwortlicher Organisationsführung durchgängig und glaubwürdig in die eigene Organisation zu bringen. Es bietet eine konkrete Anleitung, wie diese in die formalen und informellen Führungs- und Steuerungsmechanismen integriert werden können.

Das Modell baut im Kern auf der ersten internationalen und nach wie vor inhaltlich umfassendsten Norm im Bereich gesellschaftlicher Organisationsverantwortung, der ISO 26000 auf sowie auf den Business Excellence Kriterien der European Foundation of Quality Management (EFQM-Modell) auf. Es orientiert sich daher einerseits an den sieben universellen Prinzipien verantwortlicher Organisationsführung:

### 7 Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung nach ISO 26000<sup>5</sup>

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards
- Achtung der Menschenrechte

<sup>1</sup> Nachfolgend wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit vorrangig von „Unternehmen“ gesprochen, auch wenn Nicht-Unternehmen wie z.B. NGOs ebenso Adressaten des Entwicklungsmodells sind.

<sup>2</sup> Es ist für uns selbstverständlich, Frauen und Männer gleich zu behandeln. Rein sprachlich würde das allerdings eine holprige und damit erschwerte Lesbarkeit bedeuten. Daher verzichten wir weitgehend darauf und verwenden die maskuline Anredeform. Die Leserinnen bitten wir dafür um Verständnis.

<sup>3</sup> Bezüglich des hier zugrundeliegenden Verständnisses von „Anstand“ siehe Glossar im Anhang

<sup>4</sup> Bezüglich des hier zugrundeliegenden Verständnisses von „Wertemanagement“ siehe Glossar im Anhang

<sup>5</sup> DIN ISO 26000:2011-01 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010), Beuth Verlag, Berlin, Wien, Zürich.

Andererseits berücksichtigt es die Grundkonzepte exzellenter Organisationsführung:

Das Modell „Erfolg mit Anstand“ besteht aus insgesamt sechs Entwicklungsbereichen, denen wiederum spezifische Entwicklungspotentiale zugeordnet sind. Neben den oben genannten beiden Primärquellen wurden weitere einschlägige Normen und Standards als Referenzdokumente und konkretisierende Orientierungen für die verschiedenen Entwicklungsbereiche und -potentiale herangezogen. Auf diese Weise bietet das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ den Unternehmen eine wertvolle „Best-of-All“-Lösung. Einsteiger im Bereich des professionellen Ethik- oder CSR Managements können sich so die Auseinandersetzung mit einer Fülle von Standards zu einzelnen Themen und Aspekten ersparen. Für Unternehmen mit einem höheren Reifegrad, die bereits nach einem oder mehreren der referenzierten Standards ausgerichtet sind, ist eine optimale Anschlussfähigkeit gewährleistet. Solche Unternehmen werden die Anforderungen einzelner Entwicklungsbereiche bereits erfüllen und profitieren von der ganzheitlichen Betrachtung ihres Managements.

#### 8 Grundkonzepte der Excellence nach EFQM<sup>6</sup>

- Kundennutzen
- nachhaltige Zukunftsgestaltung
- lernende Organisation
- Kreativitäts- und Innovationsförderung
- visionäre, inspirierende und integre Führung
- aktives Veränderungsmanagement
- mitarbeiterbezogener Erfolg
- Streben nach dauerhaft herausragenden Ergebnissen

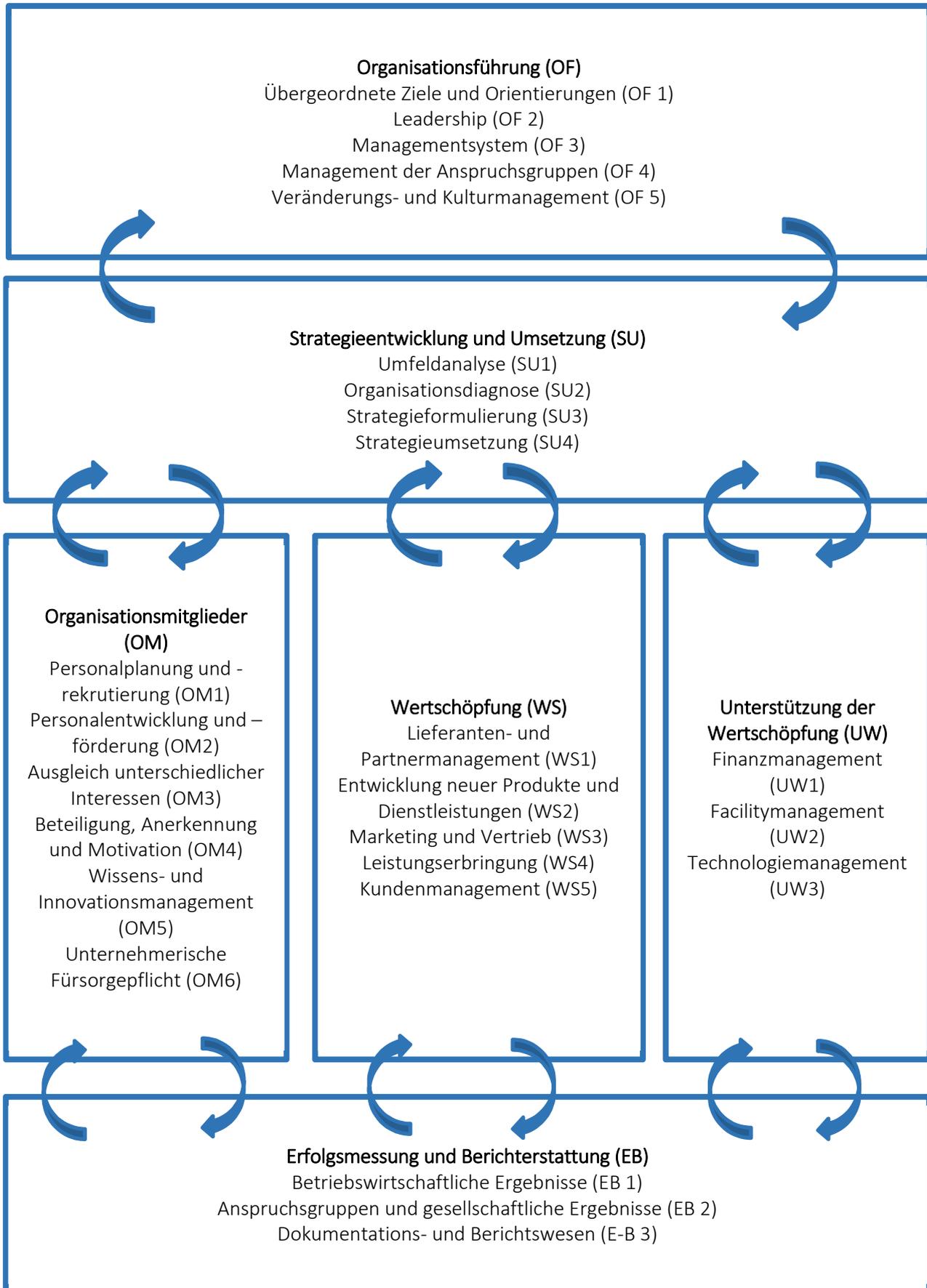
Zu den bei der Erarbeitung der vorliegenden Fassung – neben ISO 26000 und EFQM-Modell – berücksichtigten Standards, Normen und Modellen zählen die folgenden:

- Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmann der Vereinigung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg (VEEK, 2011);
- Der Standard WerteManagementSystem (WMS<sup>ZfW</sup>) und der darauf aufbauende Compliance-Program-Monitor (CPM<sup>ZfW</sup>) des Zentrums für Wirtschaftsethik, Forschungsinstitut des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – DNWE (ZfW, 1999 / 2008)
- Die 10 Prinzipien des UN Global Compact (UN, 2001)
- Das „Manifest Globales Wirtschaftsethos“ (Stiftung Weltethos, 2009)
- Die Leitlinien der OECD für multinationale Unternehmen (OECD, 2011)
- Das Responsible Management Excellence – Model (RME) des European Business Ethics Network (EBEN, 2015)
- Die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI Standards, 2018)
- Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK, 2015)
- Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK, 2017)
- SA 8000 (SAI, 2014) (Menschenrechte und Arbeitsbedingungen)
- ISO 9001:15 (Qualitätsmanagement);
- ISO 14001:15 (Umweltmanagement);
- ISO 19600:14 (Compliancemanagement);
- ISO 20400:17 (Nachhaltige Beschaffung)
- ISO 31000:09 (Risikomanagement)
- ISO 37001:16 (Korruptionsprävention)
- ISO 45001:18 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, vormals BS 18001 OHSAS)
- ISO 50001:11 (Energiemanagement);
- Agenda 2030: Die Sustainable Development Goals (SDGs) (UN, 2015)

<sup>6</sup> European Foundation for Quality Management, EFQM Excellence Model (2013)

Die Auseinandersetzung mit dem Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ und dessen sukzessive Umsetzung befähigt zur ganzheitlichen ethischen Ausrichtung, Führung und Steuerung von Organisationen aller Branchen, Größen und Rechtsformen. Analog zum Excellence-Ansatz und der Philosophie der meisten ISO-Normen bilden die Inhalte des vorliegenden Modells den anzustrebenden Ideal-Zustand ab. Dieser wird vermutlich von keiner Organisation jemals vollständig erfüllt werden, im Rahmen eines kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozesses wird er jedoch sukzessive angestrebt und motiviert eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung im Interessensausgleich aller relevanten Stakeholder.

## 2 DAS ENTWICKLUNGSMODELL IM ÜBERBLICK



### 3 ERLÄUTERUNGEN DES MODELLS

Der Konstruktion des Modells liegen die folgenden Überlegungen (Basic Assumptions) zugrunde: Ausgangspunkt ist die Tatsache, dass ein Unternehmen nur dann existieren kann, wenn es Überschüsse erwirtschaftet bzw. als Organisation wirtschaftlich handelt. Dies ist für Unternehmen nur möglich, wenn es Nutznießer (Kunden) gibt, die bereit sind, für die Produkte und Dienstleistungen mehr zu bezahlen, als die Herstellung der Produkte bzw. die Erbringung der Dienstleistungen kostet. Nicht-gewerbliche Organisationen benötigen ggf. zusätzliche Finanzierungsquellen, wie Zuwendungen, Erträge aus Vermögensverwaltung etc.

Für die Leitung aller Organisationen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, auf folgende Fragen gute Antworten zu finden:

- Machen wir das Richtige (die Frage nach der Effektivität und dem Nutzen für die Nutznießer)?
- Machen wir es richtig (Frage nach der Effizienz und der Berücksichtigung der legitimen Anforderungen der relevanten Anspruchsgruppen)?
- Werden wir auch morgen noch das Richtige richtig machen (Frage nach der Zukunftsfähigkeit / Nachhaltigkeit)?

Für diese Fragen gibt es keine dauerhaft gleichbleibenden Antworten. Die Fragen müssen immer wieder neu gestellt und beantwortet werden. Diese Tatsache findet ihren Niederschlag im Management-Regelkreis: Ziele klären, Vorgehenskonzepte entwickeln, Planungen umsetzen, Ergebnisse erfassen und auswerten und auf dieser Grundlage Ziele und Konzepte fortschreiben, Umsetzung verbessern und erneut das Vorgehen und die Ergebnisse evaluieren.

Dieser Management-Regelkreis ist die unstrittige Grundlage guter Unternehmensführung, auch wenn sich die Begrifflichkeiten in verschiedenen Kontexten etwas unterscheiden. So sprechen wir im Kontext der Managementsystem-Normen von „Plan-Do-Check-Act“ (Deming-Kreis) oder beim Excellence Modell der European Foundation for Quality Management von der R-A-D-A-R-Logik. Die Abkürzung steht für RESULTS (im Sinne der angestrebten Ergebnisse), APPROACH (für das geplante Vorgehen), DEPLOYMENT (für die Umsetzung der Planungen) und ASSESSMENT and REFINEMENT (Bewertung und Verbesserung).

Um diesen Regelkreis auf den unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens (Gesamtunternehmen, Organisationseinheiten, Teams, Individuen) zu realisieren, müssen die nachfolgend erläuterten Handlungsfelder abgedeckt werden:

Das Top-Management muss für das Unternehmen die übergeordneten Orientierungen (Mission, Vision, Werte) klären, die Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation / Strukturen und Prozesse) festlegen und die Beziehungen nach innen und außen gestalten. Das „Erfolg mit Anstand“-Modell benennt dieses Handlungsfeld **„Organisationsführung (OF)“**

Außerdem benötigt ein Unternehmen eine Strategie. Diese wird nach dem aktuellen Stand der Diskussionen über gute Strategieentwicklung ausgehend vom Leitbild unter Betrachtung der Chancen und Risiken (Umfeldanalyse) und der eigenen Stärken und Schwächen (Organisationsdiagnose) entwickelt, in geeigneter Form kommuniziert und in Form strategischer Projekte umgesetzt. Das „Erfolg mit Anstand“-Modell nennt dieses Handlungsfeld **„Strategieentwicklung und -umsetzung (SU)“**.

„Organisationsführung“ und „Strategie“ bezeichnet man in der Sprechweise des Prozessmanagements als „Führungsprozesse“ oder auch „Managementprozesse“.

Die Strategieumsetzung schlägt sich vor allem in den wertschöpfenden Prozessen nieder, in der Sprechweise des Prozessmanagements in den „Kernprozessen“: Ausgehend von der Beschaffung über die Produktentwicklung, den Vertrieb, die Herstellung bzw. Dienstleistungserbringung bis hin zur Kundenbetreuung. Das „Erfolg mit Anstand“-Modell nennt dieses Handlungsfeld **„Wertschöpfung (WS)“**.

Zur Umsetzung der Strategie und zur Realisierung der Kernprozesse bedarf es einerseits der Mitarbeiter und andererseits materieller oder immaterieller Ressourcen. Daraus ergeben sich zwei weitere Handlungsfelder. Das „Erfolg mit Anstand“-Modell bezeichnet diese Handlungsfelder als **„Organisationsmitglieder (OM)“** und

„**Unterstützung der Wertschöpfung (UW)**“. Im Kontext des Prozessmanagements werden darunter die Unterstützungsprozesse verstanden.

Das Handlungsfeld „Organisationsmitglieder“ umfasst dabei das gesamte Personalmanagement, von der Personalplanung über die Personalrekrutierung, -förderung und -entwicklung bis hin zur Trennung von Mitarbeitern. Zu den Mitarbeitern werden im Rahmen des „Erfolg mit Anstand“-Modells nicht nur fest angestelltes Personal gezählt, sondern beispielsweise auch Praktikanten, Teilzeitkräfte, Leiharbeiter und die Mitarbeiter von Subunternehmen, sofern das jeweilige Entwicklungspotential innerhalb des Handlungsfeldes auch für diese relevant ist.

Dem Handlungsfeld „Unterstützung der Wertschöpfung“ werden das Finanz-, das Facility- und das Technologiemanagement zugerechnet.

Das Handlungsfeld „**Erfolgsmessung und Berichtspflichten (EB)**“ beleuchtet die Frage, welche Performance das Unternehmen erreicht hat und wie das Unternehmen Transparenz nach innen und außen herstellt.

**Durch die Ausgestaltung der formellen ebenso wie der informellen Organisation wird anständiges Verhalten in der Organisation verankert.**

Es ist üblich, dass die Prozesse in geeigneter Form gestaltet und beschrieben werden (Prozessleitfäden, Verfahrensanweisungen o.ä.). Bei der Ausgestaltung der formalen Organisation geht es angesichts des Anspruchs an anständiges Unternehmertum darum sicherzustellen, dass alle Prozesse an den verbindlichen Anforderungen und ethischen Werten des Unternehmens ausgerichtet sind und alle Führungskräfte und Mitarbeiter diese beachten. In Theorie und Praxis ist inzwischen anerkannt, dass die formalen Vorgaben zwar typische Fälle regeln können, aber nicht jeden Einzelfall. Deshalb ist es wichtig, dass die formale Organisation eingebettet wird in eine, von den ethischen Werten und Grundsätzen gleichermaßen geprägte **Unternehmenskultur**. Denn neben den Erfolgsrezepten einer Organisation transportiert die Unternehmenskultur – in Form von ungeschriebenen Gesetzen und Annahmen – auch deren informelle Entscheidungsparameter und gibt damit vor, wie mit den formalen Regelungen im Einzelfall umzugehen ist. Vor diesem Hintergrund gehört die Unternehmenskultur zu einer der wirkmächtigsten Steuerungsfaktoren einer Organisation, die es als solche bewusst zu machen und ebenfalls systematisch zu entwickeln gilt. Maßgeblich dafür ist u.a. das Vorbildverhalten der Führungskräfte.

Das Modell „Erfolg mit Anstand“ betont zudem den Entwicklungsgedanken, ausgehend von der Annahme, dass Unternehmen per se nicht statisch sind und dass insbesondere die Auseinandersetzung bzw. der angemessene Umgang mit ethischen Handlungs- und Spannungsfeldern nur im Rahmen eines langfristig angelegten, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses realisierbar ist. Es benennt deshalb die bisher so bezeichneten Handlungsfelder **als Entwicklungsbereiche** und die zugeordneten Teilaspekte **als Entwicklungspotentiale**.

## 4 DAS ENTWICKLUNGSMODELL

---

### 4.1 ORGANISATIONSFÜHRUNG (OF)

---

#### 4.1.1 Übergeordnete Ziele und Orientierungen (OF 1)

---

**Die Organisationsleitung entwickelt aussagekräftige Orientierungen zur Positionierung und Ausrichtung der Organisation und macht diese zur Grundlage des täglichen Handelns und Entscheidens.**

---

#### **Grundlegende Orientierungen:**

---

Die Organisationsleitung entwickelt angemessene Aussagen zur langfristigen Ausrichtung (Vision), zum selbstgesetzten Auftrag (Mission) und zu den Werten, an denen sie sich orientiert. Diese Aussagen, auch „normative Ziele“ oder „Leitbild“ genannt, werden durch einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) zu handlungs- und verhaltensleitenden Orientierungen konkretisiert, die für alle Organisationsangehörigen ebenso wie für bedeutsame Partner innerhalb der Wertschöpfungskette verbindlich sind.

In diesem Zusammenhang ist auszuführen, wie sich die Organisation grundsätzlich ethisch positioniert, ob und wie zentrale Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Entwicklung in ihrem Geschäftsmodell berücksichtigt werden und wie sie diese Ausrichtung ggf. im eigenen Organisationskontext versteht und umsetzt. Grundlage der ethischen Positionierung ist die Kenntnis der organisationseigenen Verantwortung, die es sorgfältig und aufrichtig zu erheben gilt. Sie ergibt sich einerseits aus einer Wesentlichkeitsanalyse (vgl. unten), andererseits aus dem spezifischen Einflussbereich der Organisation innerhalb ihrer Wertschöpfungskette (vgl. WS 1). Denn ethisch verantwortlich ist eine Organisation nur in dem Maße und Umfang, in dem sie Einfluss bzw. Einflussmöglichkeiten hat.

---

#### **Konkrete Orientierungen:**

---

Leitbild und/oder Verhaltenskodex enthalten verbindliche Aussagen, die im nationalen und internationalen Geschäft gültig sind, zu grundlegenden Inhalten, Werten und Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung sowie zu den spezifischen, ethisch relevanten Handlungs- und Spannungsfeldern der Organisation, mindestens aber zu den folgenden Aspekten:

- Ethisches Handeln und Verhalten, insbesondere Fairness, Ehrlichkeit, Gleichbehandlung, Integrität und Respekt
- Rechenschaftspflicht, Transparenz, Rechtsstaatlichkeit und Gesetzestreue
- Achtung der Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen
- Achtung internationaler Verhaltensstandards, insbesondere Achtung der Menschenrechte.

---

## Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente:

---

- Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse
  - Identifikation der für die Organisation, ihre Entscheidungen und Aktivitäten wesentlichen Handlungsfelder innerhalb anerkannter Kernthemen verantwortlicher Organisationsführung: Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft
  - Identifizierung ethisch relevanter Aspekte des Kerngeschäfts und anderer Spannungsfelder (Integritätsrisiken, Risiken aus menschlichem Fehlverhalten etc.)
  - Einbindung der Mitarbeiter und anderer bedeutsamer Anspruchsgruppen in die Durchführung.
- Vollständigkeits- und Konsistenzprüfung
  - Überprüfung des bestehenden Leitbilds und der daraus abgeleiteten Dokumente auf Aussagekräftigkeit, Vollständigkeit und Konsistenz sowie auf ihre tatsächliche praktische Anwendbarkeit
  - Bei Bedarf: Planung und Durchführung eines Leitbildprozesses, Relaunch oder Anpassung bzw. Erweiterung vorhandener Orientierungen und Dokumente.
- An den Empfänger angepasste Kommunikation
  - Durchführung von adäquaten zielgruppenspezifischen Trainings/ Workshops zum Leitbild und/oder zum Verhaltenskodex sowie zur Wert(e)orientierung in der Führungspraxis.

---

### Referenzdokumente<sup>7</sup>:

- EFQM
- ISO 26000
- Leitbild Ehrbarer Kaufmann
- WMS<sup>ZfW</sup>
- UN Global Compact
- ISO 9001
- DCGK / DNK
- ISO 19600

---

### Zusätzliche Quellen<sup>8</sup>:

- Branchenstandards
- UN GP Business & Human Rights
- ILO Kernarbeitsnormen

---

<sup>7</sup> Die entsprechenden Anforderungen der **Referenzdokumente** wurden bei der Formulierung der Entwicklungspotentiale berücksichtigt.

<sup>8</sup> **Zusätzliche Quellen** können den Nutzern des Modells Anregungen geben zur Ausgestaltung der organisations-spezifischen Regelungen und Vorgehensweisen.

#### 4.1.2 Leadership (OF 2)

**Führungskräfte agieren als glaubwürdige Vorbilder und gehen in Entwicklungsprozessen mit gutem Beispiel voran.**

#### Grundlegende Orientierungen

Die Führungskräfte erkennen ihre Vorbildrolle an und nehmen sie proaktiv wahr. Dies gilt insbesondere für die Vermittlung und Umsetzung der Strategie, der normativen Ziele und der verhaltensrelevanten Orientierungen, die für eine erfolgsfördernde Organisations- und Kulturentwicklung von Bedeutung sind (z.B. Integrität, Kunden-, Veränderungs- und Innovationsorientierung, Qualitäts- und Umweltbewusstsein).

Ihre Kommunikation und Kooperation mit Kollegen, Mitarbeitern und weiteren bedeutsamen internen wie externen Anspruchsgruppen ist geprägt von Ehrlichkeit, Respekt, Fairness, Wertschätzung, Verantwortlichkeit und Empathie.

#### Konkrete Orientierungen

Handlungs- und Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern und bedeutsamen Partnern, die nicht im Einklang stehen mit den normativen und strategischen Zielen, insbesondere mit den ethischen Orientierungen der Organisation, werden durch die Führungskräfte frühzeitig identifiziert, thematisiert und ggf. konsequent sanktioniert.

Vorbildliche Führungskräfte zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie sich keine unrechtmäßigen Vorteile verschaffen; ihre eigenen Interessen nicht über die legitimen Interessen der Organisation und deren Anspruchsgruppen stellen; ein als fair und angemessen wahrgenommenes Gehalt beziehen; dialogfähig und offen für konstruktive Kritik sind; ethische Reflexions- und Argumentationsfähigkeit insbesondere in Entscheidungsprozessen vorleben, aktiv fördern und von bedeutsamen Anspruchsgruppen einfordern.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Berücksichtigung der genannten Anforderungen bei der Rekrutierung und Einführung neuer Führungskräfte
- Entwicklung und regelmäßige Durchführung geeigneter **Führungskräfte-Schulungen**, Sensibilisierungs- und/oder Coaching-Maßnahmen
- Regelmäßige Durchführung von **360-Grad Feedbacks** und Führungskräfte-Evaluationen
- Unterstützung der Führungskräfte in schwierigen Entscheidungssituationen (sog. Führungs-Dilemmata).

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- WMS<sup>ZfW</sup>
- Swiss Ethics Modell
- ISO 19600

#### Zusätzliche Quellen:

- ISO 9001
- AA 1000
- „Dialog gegen Sprachlosigkeit“
- UN SDGs
- GRI Standards

### 4.1.3 Managementsystem (OF 3)

---

**Die Organisation verfügt über ein angemessenes (integriertes) Managementsystem und verbessert auf dessen Grundlage ständig ihre Leistungen.**

---

#### **Grundlegende Orientierungen**

---

Die Organisation verfügt über ein System aufeinander abgestimmter Regelungen, die das Zielsystem (normative, strategische und operative Ziele), die Aufbauorganisation (Entscheidungsstrukturen) und die Ablauforganisation (Prozesse und Verfahren) beschreiben und zueinander in Beziehung setzen. Dieses integrierte Managementsystem ist der Größe und den Charakteristika der Organisation angemessen.

Das Managementsystem genügt allen rechtlichen Forderungen und verbindlichen Verpflichtungen ebenso wie den Anforderungen bzw. Empfehlungen einschlägiger Normen und Referenzsysteme zu den wichtigen erfolgsrelevanten sowie ethisch bedeutsamen Aspekten der Organisationsführung. Es berücksichtigt insbesondere die folgenden Themen: Qualität, Umwelt, Energie, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Arbeitsbedingungen und Sozialschutz, Wissens- und Innovationsmanagement, Zukunftsausrichtung, Integritäts- und Risikomanagement. Darüber hinaus thematisiert es auch die Anforderungen der Interessengruppen und die ethischen Grundsätze und geht insofern über bestehende Referenzen für Managementsysteme hinaus.

Kern des Managementsystems ist das Prozessmanagement. Bei der Gestaltung aller Prozesse werden die übergeordneten Orientierungen der Organisation und die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung, insbesondere die Prinzipien der Effizienz und Effektivität, der Konsistenz, Transparenz und der Rechenschaftspflicht, durchgängig berücksichtigt. Der Bezug der ausgestalteten Prozesse zu den strategischen und operativen Organisationszielen ebenso wie die jeweiligen Prozess-Verantwortlichkeiten (*Ownership*) sind klar definiert.

---

#### **Konkrete Orientierungen**

---

Partialsysteme – sofern bereits vorhanden – werden sukzessive zu einem umfassenden und integrierten Managementsystem zusammengeführt. Das integrierte Managementsystem ist in geeigneter Form dokumentiert und wird kontinuierlich überwacht und weiterentwickelt. Eine optimale Ressourcenbereitstellung (finanziell, personell, technisch etc.) für die Pflege und Weiterentwicklung des integrierten Managementsystems bzw. seiner Partialsysteme ist gewährleistet.

Alle Prozesse (Führungs-, Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse) der Organisation sind so gestaltet, dass neben den normativen Zielen und Grundsätzen, den strategischen und operativen Zielen auch die als wesentlich identifizierten Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Entwicklung angemessen abgebildet werden. Das bedeutet beispielsweise, dass auch Menschen mit Behinderungen Beschäftigungschancen erhalten, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gewährleistet sind, Korruption verhindert wird, Umwelt- und Verbraucherschutz unterstützt werden.

Als Bestandteil des Managementsystems ist das Prozessmanagement mit dem internen Kontroll- und Risikomanagement wirksam vernetzt.

## Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse (vgl. OF 1)
- Dokumentation des Managementsystems
  - Erstellung einer umfassenden **Prozesslandkarte**
  - Durchführung entsprechend ausgerichteter **Prozess-Analysen** mit den jeweiligen Prozess-Verantwortlichen und Darstellung der angestrebten Prozesse (Prozessleitfäden / Verfahrensanweisungen / oder Ähnliches).
- Bestandsaufnahme und Gap-Analyse
  - Betrachtung aller implizit und/oder explizit vorhandenen, geplanten und umgesetzten Managementsysteme
  - Inhaltliche Bewertung vor dem Hintergrund der als wesentlich identifizierten Handlungsfelder (nach ISO 26000)
  - Überprüfung, ob alle erfolgs- und verantwortungsrelevanten Aspekte (bspw. Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Compliance, Wissens- und Innovationsmanagement etc.) angemessen abgebildet sind.

### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- ISO „High-Level-Structure“

### Zusätzliche Quellen:

- WMS<sup>ZfW</sup>
- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 19600
- ISO 31000
- ISO 45001
- ISO 50001
- ISO 14001
- SA 8000
- Branchenstandards

#### 4.1.4 Management der Anspruchsgruppen (OF 4)

Die Führungskräfte kommunizieren mit den bedeutsamen internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und beziehen deren legitime Erwartungen (Ansprüche) angemessen in die unternehmerische Entscheidungsfindung ein.

#### Grundlegende Orientierungen

Als Schlüsselkomponente des Managementsystems der Organisation wird ein Stakeholder-Management ausgestaltet. Alle bedeutsamen internen wie externen Stakeholder (Anspruchsgruppen) und deren legitime Erwartungen bzw. Ansprüche gegenüber der Organisation werden regelmäßig erhoben und berücksichtigt. Grundlage der Erhebung sind die Kenntnis des organisationsspezifischen Einflussbereichs (Sphere of Influence) und die damit verbundene Verantwortung der Organisation innerhalb ihrer Wertschöpfungskette (vgl. OF 1 und WS 1).

Mit den wichtigsten Anspruchsgruppen findet ein kontinuierlicher Austausch statt. Kooperations- und Kommunikationsprozesse mit allen Anspruchsgruppen werden systematisch gestaltet.

#### Konkrete Orientierungen

Der aus den normativen Zielen abgeleitete Verhaltenskodex (Code of Conduct) adressiert alle bedeutsamen Anspruchsgruppen (Stakeholder). Die Organisation verfügt über Leitlinien und klare Vorgaben für den Umgang mit Ziel- und Wertekonflikten, Grauzonen und Stakeholder-bezogenen Dilemma-Situationen.

Alle Führungskräfte kümmern sich in ihrem Verantwortungsbereich persönlich um die Beziehungen zu den wichtigen Anspruchsgruppen und beziehen deren legitime Interessen angemessen in die Entscheidungsfindung ein. Anregungen, Kritik und Feedback werden als kreative und innovationsförderliche Ressource genutzt (vgl. OM 5). Beim Umgang mit den Anspruchsgruppen stehen Offenheit, Ehrlichkeit, Wertschätzung und gegenseitiger Respekt sowie Integrität im Vordergrund.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Festlegung des eigenen Verantwortungsbereichs (**Scope of Responsibility**)
  - Identifizierung des eigenen Einflussbereichs (**Sphere of Influence**) innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette der Organisation
  - Ableitung der organisationsspezifischen Verantwortung, ihres Beginns und ihrer Grenzen.
- Durchführen einer Stakeholder-Analyse
  - Bestimmung aller bedeutsamen Anspruchsgruppen und ihrer Erwartungen innerhalb des organisationsspezifischen Einflussbereichs (**Sphere of Influence**)
  - Bewertung der identifizierten Stakeholder und ihrer Ansprüche unter Legalitäts- und Legitimitäts Gesichtspunkten
  - Prüfung, inwieweit diese bereits von der Organisation berücksichtigt werden.

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- WMS<sup>ZfW</sup>
- GRI Standards
- UN GP Business & Human Rights

#### Zusätzliche Quellen:

- AA 1000
- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 19600
- ISO 45001
- ISO 50001
- „Dialog gegen Sprachlosigkeit“

#### 4.1.5 Veränderungs- und Kulturmanagement (OF 5)

**Die Anpassung der Organisation an sich ändernde Anforderungen von innen und außen wird bewusst und unter Berücksichtigung bedeutsamer Anspruchsgruppen ebenso wie der gewachsenen Organisationskultur gestaltet.**

##### Grundlegende Orientierungen

Die Führungskräfte und andere Mitglieder der Organisation sorgen dafür, dass sich die Organisation kontinuierlich an neue Anforderungen, Umfeld- und Umweltbedingungen (z.B.: Industrie 4.0) anpasst. Diese werden systematisch erfasst und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Organisation bewertet.

Die Organisation bindet die externen Anspruchsgruppen angemessen in die damit verbundenen Veränderungsprozesse ein. Die Gestaltung der Veränderungen erfolgt als strategiefundierte Organisations- und Kulturentwicklung (vgl. SU 3).

Gemeinsam mit den internen und externen Anspruchsgruppen wird – auch über die Organisationsgrenzen hinaus – eine Kultur der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit, der ethischen Reflexion und der Integrität, des offenen Dialogs und der Kritikfähigkeit geschaffen. Wertschätzung, wechselseitiger Respekt ebenso wie Respekt gegenüber Umwelt und Gesellschaft bilden die Grundlage dafür.

##### Konkrete Orientierungen

Die Organisationskultur als informelle Steuerungsgröße wird im Sinne der normativen Ziele (Vision, Mission, Werte), des Verhaltenskodex und der Strategie unter Einbindung der Organisationsmitglieder bewusst und kontinuierlich weiterentwickelt.

Identifizierte Veränderungsbedarfe werden möglichst mit und nicht gegen die vorhandene Unternehmenskultur umgesetzt (evolutionärer Ansatz). Neue Instrumente und Maßnahmen (z.B. Lean Management, Compliance, Raumkonzepte, Digitalisierung) werden im Vorfeld der Einführung auf ihre Werte- und Kulturkompatibilität überprüft, ggf. angepasst und mit Augenmaß umgesetzt.

##### Erforderliche Maßnahmen und Instrumente

- Analyse der Organisationskultur
  - Analyse und Bewertung der bestehenden Organisationskultur (Ist-Kultur) auf Basis eines kulturellen Anforderungsprofils (Soll-Kultur), das aus Leitbild, Strategie und Verhaltenskodex abgeleitet wird
  - In Abhängigkeit von der jeweiligen normativen und strategischen Ausrichtung wird besonderes Augenmerk auf die dafür relevanten Kulturdimensionen gelegt. Zum Beispiel „Weltoffenheit“ (i.S. von Offenheit gegenüber gesellschaftlichen (Makro-) Trends und Umfeldveränderungen),

##### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- WMS<sup>ZfW</sup>
- GRI Standards

##### Zusätzliche Quellen:

- ISO 9001
- AA 1000
- „Dialog gegen Sprachlosigkeit“
- UN SDGs

## 4.2 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG (SU)

---

### 4.2.1 Umfeldanalyse (SU 1)

---

Die Strategie der Organisation wird im Lichte des Leitbildes und der generellen Leitlinien (Siehe OF1) sowie auf der Grundlage einer gründlichen Umfeldanalyse unter Beachtung der legitimen Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen und der Agenda 2030 entwickelt.

---

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die Entwicklung (und Fortschreibung) der Strategie beruht u.a. auf einer gründlichen Umfeldanalyse. Diese berücksichtigt die legitimen Interessen aller Anspruchsgruppen ebenso wie das übergeordnete unternehmerische Ziel nachhaltiger Wertschöpfung (*Shared Value*).

Vor diesem Hintergrund identifiziert die Umfeldanalyse die strategisch wichtigen Chancen und Risiken für das Unternehmen als einen wesentlichen Input zur Ausformulierung der Organisationsstrategie.

---

#### Konkrete Orientierungen

---

Besonderheiten, spezifische Risiken und ethisch relevante Herausforderungen der Länder, Kulturen und Rechtsräume, in denen die Organisation tätig ist, werden identifiziert und konsequent beachtet. Dazu zählen insbesondere die Bereiche Menschenrechte, Sozial- und Umweltstandards sowie Korruption. Eine eventuell unzureichende nationale Gesetzgebung wird nicht zum Vorteil des Unternehmens ausgenutzt, sondern durch Ausrichtung an internationalen Verhaltensnormen bzw. an den höheren Standards des Heimatlandes kompensiert.

In die Identifizierung und Bewertung strategischer Chancen der Organisation wird ihr potentieller Beitrag zur Lösung (globaler) gesellschaftlicher Herausforderungen und zur nachhaltigen Entwicklung im Sinne der nachhaltigen Entwicklungsziele der Agenda 2030 ausdrücklich einbezogen.

---

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

---

- **Wesentlichkeitsanalyse** (vgl. OF 1)
    - Durchführung einer Relevanz- und Wesentlichkeitsanalyse entlang der 7 Kernthemen und 37 Handlungsfelder der ISO 26000, um die organisationspezifischen Verantwortlichkeiten gegenüber dem Organisationsumfeld (externe Anspruchsgruppen, Gesellschaft, ökologische Umwelt) zu identifizieren.
    - Im Kontext der Umfeldanalyse liegt der Fokus auf den Handlungsfeldern der Kernthemen: Menschenrechte, Umwelt, Konsumentenangelegenheiten (unter besonderer Beachtung der kulturellen Gegebenheiten), Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft.
- Sofern ein Handlungsfeld als wesentlich identifiziert wird, ist dieses Handlungsfeld in die Bewertung der Chancen und Risiken für die eigene Organisation explizit einzubeziehen.

- Durchführung von **Sorgfaltsprüfungen** (Due Diligence) auf Basis einer länderspezifischen Risiko-Bewertung
  - Durchführung einer Bewertung der Risiken bezogen auf die Länder, in denen die Organisation eigene Standorte hat oder mit denen sie relevante Geschäftsbeziehungen pflegt und die sich beispielsweise aus abweichenden Rechts-, Umwelt- und Sozialstandards oder kulturellen Gepflogenheiten ergeben.
  - Instrumente wie der „Corruption Perception Index“ von Transparency International können dazu herangezogen werden.
  - Durchführung von darauf aufbauenden Sorgfaltsprüfungen – insbesondere im Hinblick auf das Risiko von Menschenrechtsverletzungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette.

---

**Referenzdokumente:**

- EFQM
- ISO 26000
- GRI Standards
- UN Global Compact
- ISO 9001
- Agenda 2030

---

**Zusätzliche Quellen:**

- ISO 31000
- UN GP Business & Human Rights
- SA 8000
- UN SDGs
- ISO 45001
- ISO 19600
- ISO 37001

#### 4.2.2 Organisationsdiagnose (SU 2)

Die Strategie wird entwickelt auf der Basis einer gründlichen Organisationsdiagnose und der Bewertung der eigenen Stärken und Verbesserungspotentiale.

##### Grundlegende Orientierungen

Die zweite Säule der Strategie-Herleitung und ihrer regelmäßigen Aktualisierung bildet eine regelmäßig durchgeführte Organisationsdiagnose, zu der die Ermittlung der organisationseigenen Stärken und Verbesserungsbereiche gehört.

##### Konkrete Orientierungen

Sofern noch nicht erfolgt, wird im Rahmen der Organisationsdiagnose eine Evaluierung der herrschenden Organisationskultur und ihrer Charakteristika (vgl. OF 5) ebenso wie die Identifikation der bedeutsamen Anspruchsgruppen und ihrer legitimen Interessen vorgenommen (vgl. OF 4) und berücksichtigt.

##### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Wesentlichkeitsanalyse (vgl. OF 1)
  - Durchführung einer Relevanz- und Wesentlichkeitsanalyse (entlang der 7 Kernthemen und 37 Handlungsfelder der ISO 26000), um die organisationsspezifischen Verantwortlichkeiten gegenüber den internen Anspruchsgruppen und direkten Partnern innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette zu identifizieren.
  - Im Kontext der Organisationsdiagnose liegt der Fokus auf den Handlungsfeldern der Kernthemen: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Anständige Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten.

Sofern ein Handlungsfeld als wesentlich identifiziert wird, ist dieses Handlungsfeld in die Bewertung der in der Organisation vorhandenen Stärken und Verbesserungsbereiche explizit einzubeziehen.
- Analyse der Verankerung der normativen Ziele, Werteprogramme, Verhaltensgrundsätze und anderer ethisch relevanter Orientierungen in der Organisationsstruktur, in den Prozessen und Verfahren sowie in der Organisationskultur.

##### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- GRI Standards

##### Zusätzliche Quellen:

- ISO 9001
- AA 1000
- WMS<sup>ZfW</sup>

### 4.2.3 Strategieformulierung (SU 3)

Die Strategie wird in einer transparenten und aussagekräftigen Form formuliert, überprüft und weiterentwickelt.

#### Grundlegende Orientierungen

Die normativen Ziele (Vision, Mission, Werte), die Ergebnisse der Umfeldanalyse (Chancen, Risiken) und der Organisationsdiagnose (Stärken, Verbesserungsbereiche) bilden den Input, aus dem die Strategie abzuleiten, regelmäßig zu überprüfen und ggf. anzupassen ist.

Neben Zielen zu den angestrebten ökonomischen Geschäftsergebnissen werden strategische Ziele formuliert, die der Erfüllung der legitimen Anforderungen der bedeutsamen Anspruchsgruppen dienen und sich auf die wesentlichen Aspekte der unternehmensspezifischen Verantwortung beziehen.

#### Konkrete Orientierungen

Passend zu den strategischen Zielen sind die strategischen Stoßrichtungen formuliert, die strategischen Projekte benannt und operative Ziele und Maßnahmen definiert. Bereichsspezifische und/oder standortspezifische Ziele und Strategien (z.B. für Vertrieb und Marketing) sind grundsätzlich aus der Organisationsstrategie abgeleitet, um internen Ziel- und Wertekonflikten vorzubeugen. Die Unternehmensstrategie ist zudem darauf ausgerichtet, einen Mehrwert auch für Umwelt und Gesellschaft zu schaffen (*Shared Value*).

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Festlegen und Formulieren von strategischen und operativen Zielen, die „SMART“ sind, d.h.
  - Spezifisch
  - Messbar
  - Akzeptiert
  - Realistisch
  - Terminiert.
- Identifizieren geeigneter Messgrößen und Kennzahlen für die definierten Ziele und Maßnahmen. Dabei können Indikatoren-Kataloge einschlägiger Berichtstandards (z.B. EFFAS, IIRC, GRI, DNK) zu Rate gezogen werden.

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- GRI Standards

#### Zusätzliche Quellen:

- WMS<sup>ZfW</sup>
- AA 1000
- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 45001
- ISO 50001

#### 4.2.4 Strategieumsetzung (SU 4)

**Die Strategie wird kommuniziert, konsequent umgesetzt, überwacht und bei Bedarf korrigiert.**

##### Grundlegende Orientierungen

Die Führungskräfte fordern und fördern die Umsetzung der Strategie und agieren dabei glaubhaft und wirksam in ihrer Vorbildfunktion. In die Umsetzung der Strategie sind die Mitarbeiter und weitere bedeutsame interne wie externe Anspruchsgruppen in angemessener Form einbezogen. Ein ganzheitliches Monitoring bzw. Controlling ermittelt zeitnah und in geeigneter Weise Daten zur Umsetzung der Strategie und zur Zielerreichung. Bei Bedarf, insbesondere bei organisationsinternen Veränderungen oder neuen Umfeld-Bedingungen, wird die Strategie angepasst und in modifizierter Form fortgeschrieben.

##### Konkrete Orientierungen

Das Management der strategischen Projekte entspricht den Anforderungen eines zeitgemäßen Projektmanagements.

Je nach Reifegrad des Stakeholder-Managements (vgl. [OF 4](#)) sollte die Strategie gegenüber allen bedeutsamen Anspruchsgruppen nicht nur kommuniziert, sondern auch im Dialog reflektiert werden.

##### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Entwicklung und Etablierung einer entsprechend modifizierten **Balanced Scorecard (BSC)**  
Definition eines ausgewogenen Sets an messbaren Zielsetzungen für alle grundlegenden Entwicklungsbereiche des Unternehmens unter Berücksichtigung der identifizierten spezifischen Entwicklungspotentiale, die wegweisend sind, um „Erfolg mit Anstand“ der eigenen Organisation zu gewährleisten.
- Durchführung von **Stakeholder-Dialogen** und/oder –Konferenzen  
Identifizierung geeigneter Formate, Planung und Durchführung von Dialogen oder Konferenzen mit den bedeutsamen externen Anspruchsgruppen, um die Strategie vorzustellen und Feedback zu deren Angemessenheit einzuholen.
- Einholen externer Unterstützung für die **Überwachung der Strategieumsetzung**  
Hinzuziehen externer Auditoren, Berater etc., um eventuelle Betriebsblindheit zu vermeiden und eine vollkommene Unabhängigkeit zu garantieren.

##### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- GRI Standards

##### Zusätzliche Quellen:

- WMS<sup>ZfW</sup>
- ISO 9001
- AA 1000
- „Dialog gegen Sprachlosigkeit“

## 4.3 ORGANISATIONSMITGLIEDER (OM)

### 4.3.1 Personalplanung und -rekrutierung (OM 1)

Die Personalplanung passt zu den normativen Zielen und Orientierungen ebenso wie zur Strategie und berücksichtigt die legitimen Interessen aller Organisationsmitglieder.

#### Grundlegende Orientierungen

Die langfristige Personalplanung wird systematisch aus den normativen Zielen und Orientierungen sowie aus der Strategie der Organisation abgeleitet. Die mitarbeiterbezogenen Werte, Grundsätze und Handlungsorientierungen ebenso wie die einschlägigen Arbeits- und Sozialstandards werden durchgängig beachtet.

Bei der Personalplanung, Rekrutierung und beim Personaleinsatz werden die legitimen Interessen aller Organisationsmitglieder in ausgewogener Weise berücksichtigt. Neben den Führungskräften und angestellten Mitarbeitern gehören dazu gleichermaßen Auszubildende, Praktikanten, Leiharbeiter und die Mitarbeiter von Subunternehmen.

#### Konkrete Orientierungen

Bei der strategischen Personalplanung werden die kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt mit ihren lokalen, regionalen und globalen Auswirkungen (soweit für das Unternehmen relevant) sowie die Auswirkungen der Personalplanung auf den Arbeitsmarkt am jeweiligen Unternehmensstandort berücksichtigt. Zudem wird im Rahmen der strategischen Personalplanung eine angemessene Interessensvertretung der Belegschaft an allen Unternehmensstandorten sichergestellt.

Neben der fachlichen Qualifikation sollten bei der Rekrutierung, Personalauswahl und Beförderung auch die normativen Orientierungen der Organisation, insbesondere ihr Wertesystem und ihre ethische Positionierung in Verbindung mit einer klaren Stellungnahme zu Integrität, Chancengleichheit und Respekt, als wesentliches Kriterium berücksichtigt werden.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Entwicklung klarer und nachvollziehbarer **Anforderungsprofile, Einstellungs- und Beförderungskriterien**, die die Werte, die (angestrebte) Unternehmenskultur und andere normative Orientierungen der Organisation berücksichtigen
- Identifizierung und Gestaltung geeigneter Verfahren zur **Personal- und Führungskräfte-Nachwuchsauswahl** nach diesen Kriterien
- Entwicklung geeigneter **Systeme** für die Rekrutierung, Personalauswahl und Beförderung, die Diskriminierung weitgehend ausschließen.

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- WMS<sup>ZfW</sup>
- UN Global Compact
- ILO Kernarbeitsnormen

#### Zusätzliche Quellen:

- UN GP Business & Human Rights
- SA 8000
- ISO 45001
- Aktionsplan Menschenrechte der Bundesregierung

### 4.3.2 Personalentwicklung und -förderung (OM 2)

Die Kompetenzen aller Organisationsmitglieder werden systematisch, werte- und strategiekonform gefördert und entwickelt.

#### Grundlegende Orientierungen

Es gibt eine systematische Personalförderung, die die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte, ihren Aufstieg und ihre Beschäftigungsfähigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt unterstützt. Alle Organisationsmitglieder werden entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten und analog zu den normativen Orientierungen der Organisation gründlich aus- und weitergebildet.

#### Konkrete Orientierungen

Werte und Grundsätze zur Vermeidung von Diskriminierung, Ungleichbehandlung und nicht integrem Verhalten jedweder Art werden bei allen Maßnahmen der Entwicklung und Förderung durchgängig beachtet bzw. gefordert, gefördert und geschult.

Zur Prävention von Verhaltensweisen, die gegen rechtliche Vorgaben, anerkannte ethische Verhaltensmaßstäbe oder die organisationseigenen normativen Orientierungen verstoßen (z.B. Korruption, Betrug, Missbrauch intellektuellen Eigentums, Menschenrechtsverletzungen), werden gezielt Schulungen und andere Sensibilisierungs- oder Unterstützungsmaßnahmen durchgeführt. Bei neuen Mitarbeitern sollte dies so zeitnah wie möglich geschehen. Ebenfalls werden Sensibilisierungs- oder Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung integren Handelns und Verhaltens durchgeführt.

Personalentwicklungsmaßnahmen werden nach Möglichkeit für das jeweilige lokale bzw. regionale Umfeld des Unternehmens geöffnet (z.B. Alphabetisierungskurse, Hygieneschulungen, Gesundheitsschutz etc.).

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- **Face-to-Face-Schulungen**  
Konzeption und regelmäßige Durchführung von geeigneten Präsenzs Schulungen zu den jeweils relevanten Themen für Führungskräfte und Mitarbeiter in sensiblen Bereichen. Führungskräfte sollten dabei für ihre besondere Verantwortung als Ansprechpartner ihrer Mitarbeiter, für ihre Vorbildrolle und/ oder ggf. Multiplikatoren-Funktion sensibilisiert bzw. dazu befähigt werden (siehe auch OF3). Den Mitarbeitern sollte die Möglichkeit gegeben werden, von sich aus Schulungen in bestimmten Bereichen nachzufragen sowie die Durchführung von Schulungen anbieten zu können, wenn sie besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten in einem für das Unternehmen interessanten Bereich besitzen.
- **E-Learning Programme**  
Konzeption von E-Learning-Modulen für die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen zu den jeweils relevanten Themen, die mit Fallbeispielen aus dem eigenen oder einem vergleichbaren Organisationskontext arbeiten und eine Evaluierung des Lerneffekts ermöglichen.
- **Planungssystem**  
Einführung eines geeigneten Planungssystems, welches garantiert, dass jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft an den notwendigen Schulungen bzw. Programmen wirklich teilnehmen.

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- UN Global Compact

#### Zusätzliche Quellen:

- UN GP Business & Human Rights
- ILO Kernarbeitsnormen
- SA 8000
- CPM<sup>ZfW</sup> / WMS<sup>ZfW</sup>
- ISO 19600

### 4.3.3 Ausgleich unterschiedlicher Interessen (OM 3)

Es gibt einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens, den Organisationseinheiten und den einzelnen Mitarbeitern.

#### Grundlegende Orientierungen

Es sind Regelungen, geeignete Verfahren und Instrumente etabliert, die einen fairen Ausgleich der legitimen Interessen des Unternehmens, der Organisationseinheiten und einzelner Organisationsmitglieder unterstützen. Die Einhaltung gesetzlicher Regelungen, anerkannter Arbeits- und Sozialstandards sowie einzel- und kollektivvertraglicher Regelungen wird gewährleistet. Dies gilt auch über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses hinaus.

#### Konkrete Orientierungen

Die Befolgung nationaler und religiöser Traditionen, sofern sie im Einklang mit den Menschenrechten und anderen internationalen Verhaltensnormen stehen, wird zugelassen oder unterstützt. Klare Vorgaben für den Umgang mit eventuellen Interessenskonflikten werden erarbeitet.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Bedarfsermittlung und Entwicklung **unternehmensspezifischer Programme**. Z.B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Work-Life-Balance, innerbetriebliche Mediation etc.
- Entwicklung von Vorgaben und Verfahren für ein **faïres Trennungsmanagement**. Es sollte gewährleistet sein, dass Organisationsmitglieder die Anforderungen und Erwartungen der Organisation kennen und damit eine reelle Chance haben, diese Anforderungen zu erfüllen, bevor von einer Trennung die Rede ist. Ist eine Trennung notwendig, dann sollten Maßnahmen zur Entwicklung anderer persönlicher Perspektiven angeboten werden, zum Beispiel Outplacement-Beratung.
- Ernennung interner und/oder externer **Vertrauenspersonen**. Insbesondere zu sensiblen mitarbeiterbezogenen Anliegen (z.B. Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Suchtprobleme) sollte es neben den Ansprechpartnern der betrieblichen Interessenvertretung auch fachlich ausgebildete Vertrauenspersonen geben, an die sich die Betroffenen wenden können und die für Beratungen zur Verfügung stehen. Dies gilt insbesondere für Standorte mit abweichenden Rechtssystemen und kulturellen Gepflogenheiten oder solche, die bereits als „Risiko-Standorte“ eingestuft wurden (vgl. [SU 1](#)). Es sollte sichergestellt sein, dass diese Vertrauenspersonen jedem Mitarbeiter bekannt sind und dass jeder weiß, wie er oder sie mit der Vertrauensperson in Kontakt treten kann, ohne dass andere davon erfahren. Zudem sollte es nach Möglichkeit vermieden werden, dass in einem Unternehmen nur eine Vertrauensperson existiert.
- Einrichtung eines anonym nutzbaren **Hinweisgebersystems** (Whistleblowing). Zur Meldung von schwerwiegenden Missständen und Verstößen rechtlicher oder ethischer Art, die oftmals außerhalb der eigenen Organisation entdeckt werden, sollte eine Form von Hinweisgebersystem eingerichtet werden, das bei Bedarf auch die Identität des Hinweisgebers zuverlässig schützen kann (z.B. externer Anwalt).

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- UN Global Compact
- GRI Standards

#### Zusätzliche Quellen:

- ISO 45001
- SA 8000
- ISO 19600
- ILO Kernarbeitsnormen
- UN GP Business & Human Rights

#### 4.3.4 Beteiligung, Anerkennung, Motivation (OM 4)

Organisationsmitglieder sind angemessen in die Kommunikation und Kooperation im Unternehmen eingebunden. Die Leistungsanerkennung unterstützt die normativen Ziele und Orientierungen der Organisation.

#### Grundlegende Orientierungen

Die Ausgestaltung der Kommunikation und Kooperation mit den Mitarbeitern und anderen Organisationsmitgliedern stellt sicher, dass diese rechtzeitig über absehbare Entwicklungen, allem voran über die Umsetzung der Strategie, zumindest informiert sind, wo möglich und sinnvoll darüber hinaus in die Entwicklungsprozesse auch eingebunden werden.

Alle formellen und informellen Führungs- und Steuerungsinstrumente, insbesondere die materiellen und immateriellen Anreizsysteme der Organisation, sind so gestaltet, dass sie integres, wertekonformes Entscheiden, Handeln und Verhalten auf allen Hierarchieebenen fordern und fördern.

#### Konkrete Orientierungen

Sofern angemessen und machbar, werden die Mitarbeiter in die Entwicklung normativer Orientierungen (Leitbild, Verhaltenskodex), in die strategische wie operative Entscheidungsfindung sowie in die Identifizierung konstruktiver Lösungen für aktuelle Herausforderungen oder Konflikte aktiv einbezogen.

Letzteres gilt insbesondere für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in den Bereichen Werte- und Integritätsmanagement, Qualitätssicherung, Umweltschutz, Innovations- und Wissensmanagement sowie für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Etablierung eines entsprechend ausgerichteten **Vorschlagwesens**
- **Einführung von speziellen Kommissionen oder Offices**. Mögliche Beispiele: Prüfungsausschuss, Betrugs-Kommission, CSR-Kommission, Umwelt-Kommission, Integritäts-Komitee, Nachhaltigkeits-Beirat etc.
- Bei **Anerkennungs- und Motivationsinstrumenten** sollte ein angemessenes Verhältnis zwischen monetären und nicht-monetären Anreizen gegeben sein, die anständiges Verhalten fördern.
- Durchführung von **partizipativen oder teil-partizipativen Leitbildprozessen**
- Aufnahme in **Gesprächsroutinen** und Integration in **Zielvereinbarungen**

Insbesondere die Umsetzung der normativen Ziele (Leitbild, Verhaltenskodex) und der Strategie sollten auf allen Hierarchieebenen zum festen Tagesordnungspunkt bei internen Besprechungen und zum Gegenstand von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen etc. werden.

Referenzdokumente:	Zusätzliche Quellen:
→ EFQM	→ AA 1000
→ ISO 26000	→ ISO 19600
→ WMS <sup>ZfW</sup>	
→ ISO 9001	
→ ISO 14001	
→ ISO 19600	
→ ISO 45001	
→ ISO 50001	

#### 4.3.5 Wissens- und Innovationsmanagement (OM 5)

Informationen und Know-how werden systematisch erarbeitet, bereitgestellt, überwacht und weiterentwickelt; Wissensteilung, Wissensweitergabe, Kreativität und Freiräume werden im Dienste eines wirksamen Innovationsmanagements aktiv gefördert.

#### Grundlegende Orientierungen

Gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern und den dafür bedeutsamen Anspruchsgruppen schaffen die Führungskräfte und die Organisationsleitung die formal-strukturellen ebenso wie die informell-kulturellen Voraussetzungen für ein wirksames Wissens- und Innovations-Management.

Bei der Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung von Innovationen werden neben der Vereinbarkeit mit den normativen wie strategischen Zielen und den legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen der Organisation auch etwaige positive Auswirkungen für die nachhaltige Entwicklung der globalen Gesellschaft und das Potential zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen (beispielsweise im Kontext der Agenda 2030) identifiziert, dokumentiert, kommuniziert und wirksam berücksichtigt.

#### Konkrete Orientierungen

Geeignete Ziele, Verfahren, Strukturen und normative Orientierungen sind identifiziert und wirksam etabliert, die die Führungskräfte dabei unterstützen, Wissens- und Innovations-Orientierung, Kreativität, die Anwendung von Wissen und von neuen Ideen bei den Organisationsmitgliedern zu fordern, zu fördern und ihre Umsetzung gemeinsam mit bedeutsamen Anspruchsgruppen sicherzustellen. Geistiges Eigentum wird respektiert, geschützt und eine Atmosphäre begründeten Vertrauens geschaffen, die Wissensaustausch, Wissensteilung, die Entwicklung und die Umsetzung neuer Ideen und Innovationen fordert und fördert. Die Weitergabe expliziten wie impliziten Wissens (z.B. im Kontext eines Generationswechsels) wird frühzeitig geplant, geeignete Maßnahmen und Instrumente dafür identifiziert, etabliert und umgesetzt. Überliefertes Wissen wird geschützt, gesichert und - sofern angemessen und mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit vereinbar - unterstützt und angewendet.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- **Integration eines systematischen Wissens- und Innovationsmanagements** in das Managementsystem der Organisation (vgl. OF 2)
- **Durchführung eines Kultur-Screenings** unter dem Gesichtspunkt der vorhandenen Bereitschaft zur Wissensteilung und Innovationsorientierung
- Etablierung eines **Wissensforums**
- Bildung von **Tandems aus jüngeren und älteren**, erfahreneren Mitarbeitern.

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- OECD Leitlinien
- ISO 9001

#### Zusätzliche Quellen:

- UN GP Business & Human Rights
- WMS<sup>ZfW</sup>

#### 4.3.6 Unternehmerische Fürsorgepflicht (OM 6)

Die Fürsorgepflichten des Arbeitgebers werden gegenüber allen Organisationsmitgliedern angemessen wahrgenommen.

##### Grundlegende Orientierungen

Die unternehmerische Fürsorgepflicht wird vollumfänglich wahrgenommen. Rechtliche Regelungen, einschlägige Standards, anerkannte internationale Verhaltensnormen (Menschenrechte, ILO-Kernarbeitsnormen) ebenso wie einzel- und kollektivvertragliche Regelungen werden organisationsweit konsequent umgesetzt und eingehalten.

In dem Maße, in dem die Organisation Einfluss und Kontrollmöglichkeiten darüber hat, werden faire Arbeitsverhältnisse und menschenwürdige Arbeitsbedingungen sukzessive in der gesamten Wertschöpfungskette etabliert und nachverfolgt.

##### Konkrete Orientierungen

Ein systematisches, wirksam umgesetztes Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement, das neben der physischen auch die psychische Unversehrtheit der Mitarbeiter im Blick hat, verringert die Gefährdungen der Organisationsmitglieder auf das unvermeidbare Minimum.

Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit ist an allen Standorten nachweislich abgeschafft, und es gibt faire Entlohnungs-, Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen auch dort bzw. dann, wenn es dafür keine externen Vorgaben gibt.

##### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente (vgl. auch OM 3)

- Konzeption, Entwicklung und Durchführung geeigneter **Mitarbeiterschulungen** sowie Schulungen und **Sensibilisierungsmaßnahmen für Vorgesetzte**
- Identifizierung und Etablierung geeigneter **Maßnahmen zur Burn-Out-Prävention und Suchtprävention** (z.B. bei Suchtproblemen, Schulden etc.)
- Einrichtung von internen oder externen Ansprechpartnern / **Beratungsstellen**;
- Etablierung von **Instrumenten zur Meldung von Verstößen**
- **Bestimmung des organisationsspezifischen Einflussbereichs** innerhalb der Wertschöpfungskette;
- Durchführung oder Veranlassung von **Audits** innerhalb des organisationsspezifischen Einflussbereichs.

Referenzdokumente:	Zusätzliche Quellen:
→ EFQM	→ SA 8000
→ ISO 26000	→ GRI Standards
→ UN Global Compact	
→ ILO Kernarbeitsnormen	
→ UN GP Business & Human Rights	
→ ISO 45001	

## 4.4 WERTSCHÖPFUNG UND DEREN GRUNDLAGEN (WS)

### 4.4.1 Lieferanten- und Partnermanagement (WS 1)

Die Zusammenarbeit mit bedeutsamen Partnern innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette wird unter Berücksichtigung ihrer legitimen Erwartungen systematisch, professionell, fair, integer und nachhaltigkeitsförderlich gestaltet.

#### Grundlegende Orientierungen

Die Zusammenarbeit mit Partnern dient dem beiderseitigen Nutzen. Sie ist von Professionalität ebenso geprägt wie von der Beachtung fairer Betriebs- und Geschäftspraktiken und den zentralen Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung, deren Einhaltung insbesondere bei der Auswahl neuer Partner ein zentrales Kriterium bildet. Zulieferer, Händler und andere Schlüsselpartner innerhalb der Wertschöpfungskette werden zur Entwicklung gleichermaßen anständiger und gesellschaftlich verantwortungsvoller Arbeits- und Geschäftspraktiken angehalten und ggf. bei ihrer Etablierung unterstützt, im Falle von Verstößen im Rahmen des Möglichen und Zumutbaren sanktioniert.

Dabei gilt: Je größer der Einflussbereich einer Organisation innerhalb ihrer Wertschöpfungskette, desto größer ist ihre Verantwortung, diesen Einfluss – auf eine gleichermaßen ethisch legitime und verantwortungsvolle Art und Weise – geltend zu machen.

#### Konkrete Orientierungen

Im Rahmen des Compliance- und präventiv wirksamen Integritätsmanagements der Organisation (vgl. OF 2) gibt es bezogen auf die gesamte Wertschöpfungskette dezidierte Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung, zur Einhaltung der Regeln fairen Wettbewerbs, zur Beachtung der Eigentumsrechte, nicht zuletzt von Patenten und entsprechenden Schutzrechten, zur Förderung der Einhaltung der Menschenrechte sowie einschlägiger Sozial- und Umweltstandards.

Etwaige Interessen- oder Zielkonflikte werden im Rahmen von regelmäßig geführten Dialogen mit den bedeutsamen Partnern frühzeitig identifiziert, angesprochen und auf faire Art und Weise gelöst. Dies gilt auch dann, wenn Partnerschaften (z.B. aufgrund der anhaltenden Nichterfüllung von Standards oder Vereinbarungen) beendet werden müssen.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- **Mapping der Wertschöpfungskette:** Beschreibung und Darstellung der Wertschöpfungskette(n) der Organisation (u.a. als Pflichtangabe im Nachhaltigkeitsbericht nach GRI G4)
- Bestimmung des **spezifischen Einfluss- und Verantwortungsbereichs** der Organisation innerhalb der Wertschöpfungskette
- Durchführung eines „**Human Rights Risk Assessments**“ innerhalb der Wertschöpfungskette.

Referenzdokumente:	Zusätzliche Quellen:
→ EFQM	→ IDW PS 980
→ ISO 26000	→ ISO 19600
→ UN Global Compact	→ ISO 37001
→ GRI Standards	→ „Integrity Allianz“ GIZ
→ WMS <sup>zfw</sup> / CPM <sup>zfw</sup>	→ UN GP Business & Human Rights

#### 4.4.2 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (WS 2)

Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung ethischer Grundsätze und der legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen, insbesondere der Kunden und Verbraucher, systematisch entwickelt und weiterentwickelt.

#### Grundlegende Orientierungen

Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, ethischer Normen, einschlägiger technischer Standards sowie der legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen der Organisation, insbesondere der Kunden und Verbraucher, systematisch entwickelt und weiterentwickelt.

Entscheidungen für die Entwicklung und Herstellung von Produkten sind ethisch reflektiert. Produkte und Dienstleistungen, die sich schädlich auf die Umsetzung der Menschenrechte auswirken, werden nicht produziert bzw. geliefert.

#### Konkrete Orientierungen

Die Entwicklung neuer Produkte beruht zudem auf Lebenszyklusbetrachtungen und einer sachlich-fachlichen, womöglich wissenschaftlich fundierten Abschätzung ihrer Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Negative Auswirkungen sind auf das unvermeidbare Minimum zu reduzieren.

Bei der Planung, Entwicklung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen wird neben ihrer Vereinbarkeit mit den normativen und strategischen Zielen der Organisation sowie mit den legitimen Interessen ihrer bedeutsamen Anspruchsgruppen auch ihr Potential zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen sowie etwaige Auswirkungen für die nachhaltige Entwicklung der globalen Gesellschaft wirksam berücksichtigt, dokumentiert und kommuniziert.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Durchführung von **Lebenszyklusbetrachtungen bzw. -analysen** für vorhandene sowie geplante Produkte und Dienstleistungen
- Durchführung systematischer **Technologiefolgenabschätzungen** und anderer Maßnahmen, um etwaige Auswirkungen für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft zu identifizieren (vgl. WS 4).

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- UN Global Compact
- ISO 9001
- ISO 14001

#### Zusätzliche Quellen:

- UN Guidelines on Consumer Protection
- UN GP Business & Human Rights
- AA 1000
- ISO 50001
- UN SDGs

#### 4.4.3 Marketing und Vertrieb (WS 3)

Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung der legitimen Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen effektiv, effizient und ethisch korrekt beworben und vermarktet.

##### Grundlegende Orientierungen

Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, einschlägiger ethischer Normen und anerkannter Standards des Verbraucherschutzes sowie der legitimen Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen, insbesondere der Kunden und Konsumenten, effektiv und effizient beworben und vermarktet.

Marketing- und Vertriebsprozesse werden unter Wahrung fairer Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken ausgestaltet. Dazu gehören insbesondere vollständige, wahre und unverfälschte Informationen bezüglich der Produkteigenschaften und deren potentieller Risiken für den Nutzer.

##### Konkrete Orientierungen

Irreführende oder unwahre Aussagen über die Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen gegenüber Kunden und Konsumenten sind nachweislich ausgeschlossen.

Marketing und Vertriebsprozesse werden mit Maßnahmen der Verbraucherbildung und -sensibilisierung verbunden und ermöglichen bei Bedarf einen nachhaltigen Konsum.

##### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- **Aufklärungskampagnen** für Verbraucher insbesondere in „sensiblen“ Branchen (Alkoholika-, Süßwaren- und Tabakhersteller, Glücksspielanbieter etc.)
- **Nutzung von anerkannten Labels, branchenspezifischen Siegeln, Zertifikaten**, um die unternehmenseigene ethische Positionierung und/oder Nachhaltigkeitsausrichtung zu belegen
- **Etablierung eines internen Werberates**, in den bei Bedarf auch externe Experten aufgenommen werden, die die Sicherstellung ethisch korrekter Werbung unterstützen.

##### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- WMS<sup>ZfW</sup>

##### Zusätzliche Quellen:

- ISO 9001
- AA 1000
- UN Guidelines on Consumer Protection

#### 4.4.4 Leistungserbringung (WS 4)

Produkte und Dienstleistungen werden entsprechend der zugesagten und erforderlichen Eigenschaften auf eine ethisch korrekte Art und Weise produziert bzw. erbracht.

#### Grundlegende Orientierungen

Alle Produkte und Dienstleistungen werden im Einklang mit den versprochenen, gesetzlich vorgeschriebenen und für ihre ordnungsgemäße Nutzung erforderlichen Eigenschaften hergestellt bzw. erbracht. Sie sind auf eine nachhaltige Nutzung ausgelegt, bei der die Sicherheit und Gesundheit der Kunden, der Konsumenten ebenso wie ihrer Endnutzer jeder Zeit gewährleistet ist.

Produktionsverfahren ebenso wie der Prozess der Leistungserbringung selbst sind so ausgestaltet, dass schädliche Auswirkungen für die Mitarbeiter, die Konsumenten, die Gesellschaft und die Umwelt auf das unvermeidbare Minimum reduziert sind.

#### Konkrete Orientierungen

Etwaige Risiken für die Mitarbeiter, die Konsumenten, die Gesellschaft und die Umwelt sind identifiziert, dokumentiert, kommuniziert und werden durch geeignete Maßnahmen im Produktionsverfahren und bei der Leistungserbringung proaktiv vermieden.

Nach Markteinführung identifizierte Produktrisiken oder Mängel werden gegenüber allen bedeutsamen Anspruchsgruppen unverzüglich offengelegt und schnellstmöglich dauerhaft beseitigt.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Detaillierte **Darlegung und Beschreibung der Produktionsprozesse bzw. der Prozesse der Dienstleistungserbringung** als Grundlage der Bewertung ihrer nachhaltigkeitsrelevanten und ethisch relevanten Auswirkungen
- Durchführung systematischer **Messungen, Überwachung und Audits**, um die Konformität der Produkte / Dienstleistungen und die konsequente Umsetzung der Prozessvorgaben sicherzustellen.

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- WMS<sup>ZfW</sup>
- ISO 9001
- ISO 14001

#### Zusätzliche Quellen:

- UN Guidelines on Consumer Protection
- ISO 45001

#### 4.4.5 Kundenmanagement (WS 5)

Kundenbeziehungen werden unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze und der legitimen Erwartungen von Kunden und Verbrauchern systematisch gemanagt und weiterentwickelt.

##### Grundlegende Orientierungen

Die Interessen der Kunden, inklusive derjenigen von spezifischen Kundengruppen und etwaigen Endnutzern von Produkten und Dienstleistungen, innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette sind identifiziert, dokumentiert, kommuniziert und werden regelmäßig aktualisiert.

Neben kontinuierlich durchgeführten Marktforschungen, Wettbewerbsanalysen und Zufriedenheitsbefragungen werden im Rahmen des organisationseigenen Anspruchsgruppen-Managements auch regelmäßig Dialoge mit den direkten Kunden ebenso wie mit Verbrauchern und Endnutzern der Produkte oder Dienstleistungen geführt. Legitime Interessen und Erwartungen werden ernst genommen und womöglich berücksichtigt - in jedem Fall wird darauf reagiert.

##### Konkrete Orientierungen

Die Organisation hat ein systematisches und wirksames Beschwerdemanagement aufgebaut und die dafür eingerichteten Kanäle nach innen und außen kommuniziert. Konflikte werden ggf. unter Nutzung geeigneter Schlichtungsverfahren oder Einbindung neutraler Parteien auf faire Art und Weise beigelegt.

##### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Regelmäßige Durchführung von **Kundenbefragungen** und/oder Dialogen mit Kunden, Verbrauchern und Endnutzern von Produkten oder Leistungen
- Etablierung von angemessenen und kompetenten **Kundendienst- und Beschwerde-Services** (Hotline, Internet, Call-Center etc.)
- Einrichtung einer **Ombudsstelle** und/oder alternativer Instrumente zur Meldung schwerwiegender Probleme bzw. zur Schlichtung etwaiger Konflikte, die im direkten Dialog nicht gelöst werden können.

##### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- WMS<sup>ZfW</sup>
- ISO 9001

##### Zusätzliche Quellen:

- UN Guidelines on Consumer Protection
- AA 1000
- „Dialog gegen Sprachlosigkeit“

## 4.5 UNTERSTÜTZUNG DER WERTSCHÖPFUNG (UW)

---

### 4.5.1 Finanzmanagement (UW 1)

---

Die finanziellen Ressourcen werden passend zur Strategie und unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, ethischer Grundsätze sowie der legitimen gesellschaftlichen Erwartungen und Stakeholder-Ansprüche gemanagt.

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die Organisation sorgt für eine optimale finanzielle Ressourcenbereitstellung für die unter normativen und strategischen Gesichtspunkten wesentlichen Ziele und Themen. Dazu gehört auch die Aufrechterhaltung und Pflege des (integrierten) Managementsystems und des Stakeholder-Managements.

Bei finanziellen Entscheidungen, insbesondere bei Investitionen und Kapitalanlagen werden die Auswirkungen sowohl für alle bedeutsamen Anspruchsgruppen als auch für die Umwelt, das Gemeinwohl und für die nachhaltige Entwicklung der globalen Gemeinschaft analysiert und berücksichtigt. Kapitalgeber, die an ethisch korrekten und nachhaltigen Investitionen interessiert sind, werden bevorzugt, Steuern grundsätzlich dort gezahlt, wo die Gewinne erwirtschaftet wurden.

#### Konkrete Orientierungen

---

Rechtliche Vorgaben, anerkannte internationale Standards und spezielle Regelungen – insbesondere zur Korruptions-, Geldwäsche- und Terrorismusbekämpfung – werden ebenso konsequent beachtet und umgesetzt wie die organisationseigenen normativen und strategischen Vorgaben.

Das Finanzwesen (Buchführung / Berichtslegung) erfüllt die nationalen und internationalen Anforderungen ebenso wie die einschlägigen Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

---

- Budgetierung und **Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Ressourcen** für das Management der als wesentlich identifizierten Themen und Handlungsfelder der **unternehmensspezifischen Verantwortung** (Umwelt, Arbeitsbedingungen, Integritätsmanagement, Anspruchsgruppenmanagement etc.)
- Budgetierung und **Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Ressourcen** für das Management aller **erfolgskritischen Themen und Bereiche** (Qualität, Wissens- und Innovationsmanagement etc.).

---

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- Global Compact
- GRI Standards

---

#### Zusätzliche Quellen:

- OECD Guidelines
- UN SDGs
- UNCAC
- ISO 19600
- IDW PS 980

#### 4.5.2 Facilitymanagement (UW 2)

**Gebäude, Grundstücke, Sachmittel und Material werden unter Beachtung des Lebenszyklus nachhaltig gemanagt.**

#### Grundlegende Orientierungen

Die Gestaltung der Grundstücke und die Ausstattung der Gebäude, Sachmittel und Materialien erfüllt die rechtlichen und sonstigen einschlägigen Anforderungen gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit, insbesondere des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes.

Bei der Beschaffung ebenso wie bei der Entsorgung spielen Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung eine zentrale Rolle.

#### Konkrete Orientierungen

Bei der Ausgestaltung der Arbeitsumgebung werden die Anforderungen des Unfallschutzes, der Gesundheitsförderung und andere legitime Erwartungen der Organisationsmitglieder erfüllt bzw. berücksichtigt.

Für alle Produktionsmittel und Investitionsgüter (Rohstoffe, Materialien, Maschinen, Fertigungsanlagen etc.) werden Lebenszyklusanalysen durchgeführt. Schädliche Auswirkungen auf die Umwelt (z.B. für Klima, Energie, Artenvielfalt) ebenso wie auf das gesellschaftliche Umfeld (z.B. Gesundheit und Wohlbefinden von Anwohnern) werden sukzessive minimiert und bei der Beschaffung bereits im Vorfeld berücksichtigt.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Erhebung der **ergonomischen Qualität** der Arbeitsumgebung
- **Ökologische Betrachtung** von Gebäuden und Einrichtungen
- Durchführung von **Lebenszyklusanalysen** für Produktionsmittel und Investitionsgüter.

Referenzdokumente:	Zusätzliche Quellen:
→ EFQM	→ ILO Kernarbeitsnormen
→ ISO 26000	→ SA 8000
→ UN Global Compact	→ ISO 14001
→ ISO 14001	→ ISO 20400
	→ ISO 45001
	→ ISO 50001

### 4.5.3 Technologiemanagement (UW 3)

Technologien werden unter Beachtung ihrer Neben- und Fernwirkungen ebenso wie ihres potentiellen Beitrags zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen entwickelt, eingeführt und überwacht.

#### Grundlegende Orientierungen

Bei der Planung, Entwicklung, Verbesserung oder Einführung neuer Technologien spielen neben ökonomischen Gesichtspunkten ihre Vereinbarkeit mit den normativen und strategischen Zielen sowie mit den legitimen Erwartungen bedeutsamer Anspruchsgruppen der Organisation und ihr Potential zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen eine entscheidende Rolle.

Technologien werden zudem bewusst unter Beachtung des Lebenszyklus', der Abschätzung, Bewertung und Berücksichtigung ihrer negativen Neben- und Fernwirkungen einerseits, ihrer positiven Auswirkungen auf die nachhaltige Entwicklung der globalen Gesellschaft andererseits entwickelt, eingeführt und überwacht.

#### Konkrete Orientierungen

Bei der Entwicklung und/oder Einführung neuer Technologien wird nicht nur deren ökonomisches Erfolgspotential auf Basis einer Wirtschaftlichkeitsprüfung wirksam in die Entscheidungsfindung integriert, zugleich werden die einschlägigen Grundsätze nachhaltigen Umweltmanagements (z.B. Vorsorgeprinzip, Verursacherprinzip) und gesellschaftlicher Verantwortung angewendet.

Sofern angemessen und mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit vereinbar, wird die Anwendung traditioneller Technologien unterstützt und die Entwicklung von sowie der Zugang zu umweltfreundlichen, klimaschonenden und energiesparenden Technologien an den jeweiligen Standorten gefördert bzw. ermöglicht.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Durchführung systematischer **Technologiefolgenabschätzungen**
- Durchführung einer gesellschafts- und umweltbezogenen **Potentialanalyse** bei der Planung und Entwicklung neuer Technologien oder Technologie-Versionen (z.B. Umstellung auf Industrie 4.0)
- Durchführung von umfassenden, nachhaltigkeitsbezogenen „**Impact Assessments**“ für die Beta-Versionen neuer Entwicklungen.

Referenzdokumente:	Zusätzliche Quellen:
→ EFQM	→ ISO 14001
→ ISO 26000	→ ISO 50001
→ UN-Global Compact	→ Aktionsplan CSR der BRD
→ OECD Leilinen	→ UN SDGs
→ GRI Standards	

## 4.6 ERFOLGSMESSUNG & BERICHTERSTATTUNG (EB)

### 4.6.1 Betriebswirtschaftliche Ergebnisse (EB 1)

Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bestätigen, dass die Organisation ökonomisch auf einem soliden Fundament steht und nachhaltig wirtschaftet.

#### Grundlegende Orientierungen

Die Organisation sichert ihre Existenz langfristig, generationenübergreifend und damit auch in diesem Sinne nachhaltig. Ihre finanziellen Erfolge sind Ausdruck und Ergebnis einer gesellschaftlich verantwortlichen und ethisch verantwortbaren Tätigkeit. Durch die Identifizierung und Etablierung geeigneter quantitativer und qualitativer Messgrößen verbunden mit der Erhebung entsprechender Kennzahlen nichtfinanzieller Art wird diese Ausrichtung belegt (vgl. EB 2).

#### Konkrete Orientierungen

Die Organisation hat geeignete Ziele, systematische Verfahren, Strukturen, Standards und Regeln etabliert, dokumentiert, kommuniziert, wirksam umgesetzt und verbessert sie kontinuierlich, die eine effiziente und aussagekräftige Messung der betriebswirtschaftlichen, insbesondere der steuerungsrelevanten finanziellen Ergebnisse sicherstellt.

Eine transparente und zuverlässige Buchführung bildet die Grundlage für die Ermittlung der Verpflichtung gegenüber dem Staat und der Sozialversicherung. Die erwirtschafteten Erträge werden dort versteuert, wo sie erwirtschaftet werden. (vgl. UW 1) Auch andere steuerliche Verpflichtungen werden im Sinne des geltenden Steuerrechts erfüllt. Entsprechendes gilt für die Abgaben an die Sozialversicherung.

Die Organisation trägt ökonomischen, mitarbeiter-, partner- und kundenbezogenen ebenso wie ökologischen und gesellschaftlichen Belangen in ausgewogenem Maße Rechnung. Das etablierte Controlling, das Zahlengerüst und die Bilanzierung der Organisation sind dazu geeignet, dies zu überprüfen und zu belegen.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Etablierung eines **umfassenden Controllings** und dazu geeigneter Instrumente (z.B. Balanced Score Card)
- Identifizierung geeigneter **Messgrößen und Kennzahlen**, die eine effiziente integrierte Steuerung ermöglichen
- Geordnete Ermittlung der **Abgabenverpflichtungen** und termingerechte Abführung der Abgaben und Steuern.

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- GRI Standards
- DCGK / DNK

#### Zusätzliche Quellen:

- BilMoG

#### 4.6.2 Anspruchsgruppen- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse (EB 2)

Die Organisation erhebt Kennzahlen, die dazu geeignet sind, ethisch korrektes, verantwortliches Handeln und Entscheiden gegenüber ihren bedeutsamen Anspruchsgruppen und der Gesellschaft zu belegen.

#### Grundlegende Orientierungen

Die Organisation identifiziert aussagekräftige Informationen sowie geeignete qualitative wie quantitative Messgrößen und erhebt Kennzahlen zu wesentlichen Handlungsfeldern verantwortlicher Organisationsführung, mindestens aber zu den folgenden Aspekten und Ergebnissen ihrer Tätigkeit:

- Umweltauswirkungen (z.B. Carbon Footprint)
- Arbeitnehmerbelange (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Diversitätsrate in Aufsichts- und Kontrollgremien)
- Einhaltung und Förderung der Umsetzung der Menschenrechte
- Bekämpfung von nicht integrem Verhalten (z.B. Anzahl von belegten Verstößen gegen den Code of Conduct).

#### Konkrete Orientierungen

In die Ermittlung der anspruchsgruppen- und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse fließt eine Evaluation der Umsetzung und Einhaltung aller normativen Ziele und Orientierungen der Organisation (Beachtung der Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung, unternehmenseigener Werte, Grundsätze, Richtlinien und Regelungen) durch ihre Mitglieder und bedeutsamen Partner (z.B. Zulieferer) ein.

Erhoben wird zudem, ob und inwieweit die Prinzipien und als wesentlich identifizierten Handlungsfelder aus den Kernthemen ethisch wie gesellschaftlich verantwortlicher Organisationsführung (Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft) durch angemessene Maßnahmen adressiert, die ergriffenen Maßnahmen wirksam umgesetzt und ob die zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung in diesen Bereichen festgelegten Ziele erreicht wurden.

#### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Identifizierung geeigneter **Messgrößen und Kennzahlen** zur Erhebung der relevanten und wesentlichen nicht-finanziellen Ergebnisse
- Dazu gehört ein Mix aus qualitativen Messgrößen (z.B. durch Stakeholder-Befragungen und Dialoge erhobene Wahrnehmungen) und quantitativen (Leistungs-)Indikatoren.

#### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- EU-CSR-Richtlinie
- DNK
- GRI Standards

#### Zusätzliche Quellen:

- ISO 19600
- IDW PS 980
- CDP (Carbon Disclosure)
- OECD Leitsätze
- UN Global Compact

#### 4.6.3 Dokumentations- und Berichtswesen (EB 3)

Die Organisation stellt vor dem Hintergrund der legitimen Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen Transparenz über ihre Entscheidungen, Tätigkeiten und deren Folgen her.

##### Grundlegende Orientierungen

Die Organisation verfügt nach innen und außen über ein vernetztes, konsistentes und gesichertes Dokumentations- und Berichtswesen, das sie dazu befähigt, über die für ihre Anspruchsgruppen und die Gesellschaft relevanten Pläne, Entscheidungen, Aktivitäten und deren Konsequenzen zielgruppengerecht, ehrlich und nachvollziehbar zu informieren.

Das Dokumentations- und Berichtswesen ist rechtskonform und bezieht sich mindestens auf die Einhaltung und Umsetzung der normativen und strategischen Ziele der Organisation sowie auf die ergriffenen Maßnahmen und erreichten Ziele zu wesentlichen Handlungsfeldern innerhalb der Kernthemen ethisch und gesellschaftlich verantwortlicher Organisationsführung (nach ISO 26000).

##### Konkrete Orientierungen

Zum Berichtswesen gehört an erster Stelle eine rechtskonforme Rechnungslegung. Bestandteil etwaiger externer Berichte sollten mindestens die folgenden Aspekte sein (vgl. EB 2):

Umweltauswirkungen (z.B. Carbon Footprint)

Arbeitnehmerbelange (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Diversitätsrate in Aufsichts- und Kontrollgremien)

Einhaltung und Förderung der Umsetzung der Menschenrechte

Bekämpfung von nicht integrem Verhalten (z.B. Anzahl von belegten Verstößen gegen den Code of Conduct).

Das Dokumentationswesen ermöglicht die belastbare Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Handlungen und gezogenen Konsequenzen im Falle von unverantwortlichem oder nicht integrem Handeln und Verhalten.

##### Erforderliche Maßnahmen und mögliche Instrumente

- Auseinandersetzung mit einschlägigen **nationalen und internationalen** ebenso wie branchenspezifischen **Vorgaben zur Dokumentation und Berichterstattung**.
- Dazu zählen insbesondere die GRI Standards, Deutscher Nachhaltigkeits- und Corporate Governance Kodex, Empfehlungen des International Integrated Reporting Council (IIRC) etc.

##### Referenzdokumente:

- EFQM
- ISO 26000
- CPM<sup>ZfW</sup> / WMS<sup>ZfW</sup>
- DCGK / DNK
- GRI Standards

##### Zusätzliche Quellen:

- ISO 19600
- IDW PS 980
- CDP (Carbon Disclosure)

## 5 GLOSSAR

<b>Anforderung</b>	<p>Eine Anforderung ist eine Notwendigkeit oder Erwartung, die festgelegt, allgemein impliziert oder obligatorisch ist.</p> <p>Allgemein impliziert bedeutet, dass es Gewohnheit oder gängige Praxis für die Organisation ist, diese Anforderung zu berücksichtigen.</p>
<b>Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder)</b>	<p>Interne und externe Anspruchsgruppen sind all jene Gruppen oder Individuen, die ein berechtigtes, d.h. gesetzlich oder ethisch legitimierbares Interesse an Entscheidungen oder Aktivitäten einer Organisation haben – beispielsweise, weil sie von deren Auswirkungen betroffen sind. In dieser Publikation wird daher der englische Begriff „Stakeholder“ mit „Anspruchsgruppen“ übersetzt. Im Allgemeinen wird zwischen internen (z.B. Mitarbeiter, Inhaber, Mitglieder von gesellschaftsrechtlichen Organen, Finanzgeber) und externen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Regierung, Umwelt, Gesellschaft) unterschieden. Organisationen haben in der Regel heterogene Anspruchsgruppen. Sie divergieren in ihren Meinungen und Interessen sowie dem Grad ihrer Einbindung und den Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmung.</p>
<b>Anstand</b>	<p>Anstand als innerer Verhaltenskompass bzw. moralisches Koordinatensystem bemisst sich an der Anerkennung von Regeln und bildet damit die Basis für Integrität und Vertrauen.</p> <p>Eine anständig agierende Organisation beachtet konsequent und durchgängig grundlegende ethische Prinzipien und Normen (inklusive internationaler Verhaltensstandards und unternehmensrelevanter Konventionen). Sie nimmt beständig die legitimen Interessen der eigenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) wahr und kommt ihrer organisationsspezifischen Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt nach.</p> <p>Anstand manifestiert sich bei Personen in tugendhaftem Verhalten, während der Anstand einer Organisation von ihrer Unternehmenskultur bzw. den gelebten Werten repräsentiert wird.</p> <p>Der vorliegenden Dokumentation liegt die Überzeugung zugrunde, dass nur retrospektiv konstatiert werden kann, ob sich jemand/eine Organisation „anständig <u>verhält</u>“, nicht ob jemand per se „anständig <u>ist</u>“.</p>
<b>Bedeutsame Anspruchsgruppen</b>	<p>Unter dem Begriff „bedeutsame Anspruchsgruppen“ werden alle Gruppen und Individuen subsumiert, von denen die Existenz oder der Erfolg einer Organisation abhängen oder beeinträchtigt werden können und die ihrerseits von den Auswirkungen der Entscheidungen und Aktivitäten der Organisation existentiell abhängen oder positiv wie negativ betroffen sein können.</p> <p>Das Excellence Modell der EFQM definiert in seinen Kriterien der Exzellenz die Kunden, Mitarbeiter, Partner bzw. Lieferanten, die Eigentümer und Anteilseigner als fundamentale Anspruchsgruppen.</p> <p>Im Idealfall haben Anspruchsgruppen und Organisation synchronisierbare Interessen, die jedoch in beiden Fällen vom übergeordneten Ziel des Gemeinwohls oder der nachhaltigen Entwicklung abweichen können.</p>
<b>Compliance</b>	<p>Compliance bezieht sich auf die Gesamtheit an Maßnahmen zur Gewährleistung rechtskonformen Verhaltens einer Organisation, ihrer Organe und Mitglieder.</p> <p>Konformes Verhalten beruht einerseits auf der Einhaltung juristischer Regelungen,</p>

	<p>wie Gesetze, Verordnungen und Vorschriften, andererseits auf dem Befolgen organisationsintern verfasster Regelungen, wie Policies, Verfahrensvorschriften und Anweisungen, Leitlinien etc. Es geht dabei um die dokumentierte Aufstellung von umfassenden Regelwerken oder den Bezug darauf und um ein Sicherstellen des diesbezüglich konformen Verhaltens durch Implementierung einer entsprechenden Infrastruktur.</p>
<b>Einflussbereich</b> (engl. „Sphere of Influence“)	<p>Umfang/ Reichweite der politischen, vertraglichen, wirtschaftlichen oder anderer Beziehungen, innerhalb derer eine Organisation Entscheidungen oder Aktivitäten von anderen Organisationen oder Individuen beeinflussen kann.</p> <p>Die Fähigkeit zur Einflussnahme ist nicht automatisch mit der Verantwortung verbunden, diesen Einfluss auch auszuüben. Unter ethischen Gesichtspunkten erhöht sich der Grad der Verantwortlichkeit einer Organisation jedoch mit dem jeweils gegebenen Einflusspotential.</p>
<b>Effektivität</b>	<p>Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter Effektivität Wirksamkeit verstanden, die darüber Aufschluss gibt, wie nahe ein erzieltes Ergebnis dem angestrebten gekommen ist. Die Art und Weise der Zielerreichung wird dabei außer Acht gelassen.</p>
<b>Effizienz</b>	<p>Im Unterschied zur Effektivität bezieht der Effizienz-Begriff den für die Zielerreichung erforderlichen Aufwand mit ein. Nach Peter Drucker zielt der Effektivitäts-Begriff auf das Erreichen des erwünschten Ergebnisses ab („doing the right thing“), während der Effizienz-Begriff sinngemäß für den richtigen Weg dorthin („doing things right“) steht.</p> <p>Als klassisches ökonomisches Prinzip wird Effizienz wie folgt definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Minimierung des Ressourceneinsatzes zur Erreichung eines Ergebnisses.</li> <li>• Die Maximierung des Ergebnisses bei gleichem Ressourceneinsatz.</li> </ul>
<b>Erfolg</b>	<p>Im wirtschaftlichen Kontext meint „Erfolg“ das Erreichen organisationsintern gesetzter Ziele.</p> <p>Das vorliegende Dokument versteht unter „Erfolg“ neben positiven finanziellen Kennzahlen (die über gelungenes Wirtschaften in einer bestimmten Periode z.B. in Form eines ROI oder einer Gewinnsumme Auskunft geben) auch eine positive Bilanz von Leistungsindikatoren, die auf den legitimen Interessen der relevanten Stakeholder beruhen und das Unternehmen auch aus der Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessperspektive als nutzbringend einordnen.</p> <p>Das Managementkonzept „Erfolg mit Anstand“ vertritt die Überzeugung, dass nur Unternehmen, die sich anständig gegenüber ihren Mitarbeitern, Geschäftspartnern und der Gesamtgesellschaft verhalten, langfristig wirtschaftlichen Erfolg haben werden.</p>
<b>EFQM Excellence Modell</b>	<p>Das EFQM Excellence Modell (EFQM) ist ein ganzheitliches Managementmodell, das aus dem St. Galler Management-Modell nach Knut Bleicher abgeleitet wurde. Excellence bedeutet, durch vorbildliche Vorgehensweise nachhaltig hervorragende Ergebnisse zu erzielen.</p> <p>Der EFQM-Ansatz fußt auf drei Bausteinen. Erstens auf den acht Grundkonzepten, welche die Erfolgsfaktoren zur Erreichung der Excellence darstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen für Kunden schaffen</li> <li>• Die Zukunft nachhaltig gestalten</li> <li>• Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln</li> <li>• Kreativität und Innovation fördern</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Vision, Inspiration und Integrität führen</li> <li>• Veränderungen aktiv managen</li> <li>• Durch Mitarbeiter erfolgreich sein</li> <li>• Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen.</li> </ul> <p>Zweitens auf dem Kriterienmodell, welches aus vier Ergebniskriterien („Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“, „Kundenbezogene Ergebnisse“, „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“, „Schlüsselergebnisse“) und fünf sogenannten Befähigerkriterien („Führung“, „Mitarbeiter“, „Strategie“, „Partnerschaften und Ressourcen“, „Prozesse, Produkte und Dienstleistungen“) besteht. Die Befähiger- und die Ergebniskriterien werden nochmals in Teilkriterien untergliedert.</p> <p>Drittens gehört dazu die RADAR-Logik: die EFQM-Übersetzung des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) nach E. Deming bzw. Walter A. Shewhart. Der Zyklus beschreibt den grundlegenden Regelkreis zum Lernen und zur stetigen Verbesserung innerhalb von Organisationen.</p> <p>RADAR steht als Abkürzung für die Begriffe Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehensweise), Deployment (Umsetzung), Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung).</p> <p>Die EFQM hat den PDCA-Zyklus weiterentwickelt. Mit Hilfe einer skalierten Bewertungsmethodik kann nun der Reifegrad einer Organisation abgebildet werden.</p>
<b>Ethik</b>	Ethik ist die Wissenschaft der Moral. Die normative Ethik reflektiert Normen und Werte und versucht, Begründungen für eine allgemein zustimmungsfähige Moral zu geben.
<b>Ethisches Verhalten</b>	Ethik hinterfragt die moralische Grundlage einer Entscheidung und ihre Konsequenzen. Folglich steht ethisches Verhalten im Einklang mit anerkannten Grundsätzen über richtiges und gutes Verhalten in einer bestimmten Situation. Eine Organisation, die sich ethisch verhält, berücksichtigt insbesondere ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zum Gemeinwohl der Gesellschaft, die Erwartungen der Anspruchsgruppen und die Einhaltung anwendbaren Rechts sowie internationale Verhaltensnormen.
<b>Evolutionärer Ansatz</b>	Grundgedanke des Evolutionären Ansatzes ist, dass der Komplexität und daraus erwachsenden Unsicherheiten in der Organisationsumwelt nur durch eine laufende und antizipative Anpassung der Organisation an die Umwelt begegnet werden kann. Ziel der Organisationsentwicklung ist die Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen und Herausforderungen. Der Anpassungsprozess erfolgt strategiefundiert unter Berücksichtigung der Anspruchsgruppen und der eigenen Organisationskultur.
<b>Explizites Wissen</b>	Wissen, welches in Worten, Nummern und Symbolen ausgedrückt werden kann, wird als explizites Wissen bezeichnet. Explizites Wissen kann artikuliert und leicht zwischen Individuen und Organisationen kommuniziert werden.
<b>Fürsorgepflicht</b>	Die Fürsorgepflicht besteht auf der vertraglichen Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet, alle schutzwürdigen Interessen des Arbeitnehmers zu wahren. Dies umschließt nicht nur die Pflichten, die sich aus dem Arbeitsvertrag ableiten lassen, sondern auch

	eine Reihe an vertraglichen Nebenpflichten, die sich aus verschiedenen Rechtsquellen ableiten lassen.
<b>Gemeinschaft</b>	<p>Die vorliegende Publikation unterscheidet zwischen „Gemeinschaft“ und „Gesellschaft“. Die Differenzierung beruht letztendlich auf der aristotelischen Unterscheidung zwischen Haushaltungs- und Erwerbskunst. Während sich erstere vorrangig auf den Verbund von Hausgemeinschaft und Nachbarschaft bezieht, steht letztere für die internationale Zivilisation, geprägt durch den globalen Waren- und Geldverkehr.</p> <p>Wenn das „Erfolg mit Anstand“- Entwicklungsmodell von „Gemeinschaft“ spricht, ist i.d.R. das lokale Umfeld, d.h. die heterogene Gruppierung sozialer Akteure am Standort eines Unternehmens gemeint (die Nachbarschaft, die Kommune, der Landstrich etc.).</p>
<b>Gesellschaft</b>	Gesellschaft meint eine große Gruppe sozialer Akteure. Im globalen Wirtschaftsalltag entspricht der Begriff häufig der weltweiten Gesamtbevölkerung.
<b>Gesellschaftliche (Organisations-) Verantwortung</b>	<p>Die ISO 26000 beschreibt als Grundsatz gesellschaftlicher Verantwortung: „Eine Organisation sollte die Interessen ihrer Anspruchsgruppen achten, berücksichtigen und auf sie eingehen.“</p> <p>Ein Unternehmen ist an erster Stelle für die Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt verantwortlich. Aktivitäten beziehen sich dabei sowohl auf unternehmenseigene Produkte, Dienstleistungen und Prozesse als auch auf Unterlassungen. Durch transparentes und ethisches Verhalten nehmen Unternehmen diese Verantwortung wahr und tragen so zugleich zum übergeordneten Ziel der nachhaltigen Entwicklung (einschließlich der Gesundheit und des Wohlergehens der Gesellschaft) bei. Verantwortliche Unternehmen handeln darüber hinaus in Übereinstimmung mit anwendbarem Recht sowie im Einklang mit internationalen Verhaltensnormen.</p> <p>Um gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, muss transparentes und ethisches Verhalten in der gesamten Organisation integriert und in allen Beziehungen praktiziert werden.</p>
<b>Implizites Wissen</b>	Implizites Wissen kann nicht gänzlich in schriftlicher und verbaler Form dargestellt werden. Vereinfacht ausgedrückt, handelt es sich um (selbstverständliches) Tun, ohne es beschreiben bzw. erklären zu können. Es ist schwerlich zwischen Individuen und Organisationen kommunizierbar. Implizites Wissen meint dabei sowohl intuitives, automatisches Agieren ohne Mitdenken als auch erfahrungsgebundenes Lernen, das nicht verbal gelehrt werden kann.
<b>Integriertes Managementsystem</b>	Siehe hierzu: Managementsystem
<b>Integrität</b>	Integrität (von lat. "integer" = unberührt) steht für Makellosigkeit, Unbescholtenheit, Unbestechlichkeit und beschreibt bezogen auf Individuen eine fest verankerte innere Haltung (persönliche Integrität), bezogen auf Organisationen eine unternehmenskulturell verwurzelte Ausrichtung (Corporate Integrity). Als solche impliziert sie die konsequente und verlässliche Einhaltung von geltenden Gesetzen, Normen und Regeln ("Compliance") ebenso wie die unerschütterliche und in sich konsistente Orientierung an (ethischen) Werten, Grundsätzen und Selbstverpflichtungen.

<b>Internationale Verhaltensnormen</b>	Die Erwartungen an gesellschaftlich verantwortliches Verhalten einer Organisation lassen sich vom internationalen Völkergewohnheitsrecht, den allgemein anerkannten Grundsätzen des Völkerrechts und zwischenstaatlichen Vereinbarungen ableiten. Internationale Verhaltensnormen entwickeln sich im Laufe der Zeit und beinhalten verschiedene Ziele und Grundsätze, auf die sich eine Organisation stützen kann.
<b>Kultursensibilität</b>	<p>Kultursensibilität beschreibt die Fähigkeit, (organisations-)kulturelle Unterschiede insbesondere hinsichtlich Verhaltensweisen und Wertvorstellungen zu erkennen und zu verstehen.</p> <p>Dies ist zum einen relevant, weil gesellschaftliche Organisationsverantwortung die Einbindung von verschiedenen Stakeholdern voraussetzt. Kultursensibilität ermöglicht es, den Grad der Standardisierung vs. der Anpassung in Multi-Stakeholder-Prozessen abschätzen zu können.</p> <p>Im Kontext von Business Excellence bezieht sich Kultursensibilität zum anderen auf die Berücksichtigung der vorhandenen Organisationskultur, d.h. der in einer Organisation de facto gelebten Werte, Normen und Entscheidungsmuster, um Veränderungen und Veränderungsprozesse aller Art erfolgreich gestalten zu können.</p>
<b>Leitbild</b>	<p>Das Leitbild bildet als übergeordneter Maßstab des organisationseigenen Handelns und Verhaltens das "Grundgesetz" einer Organisation.</p> <p>Es besteht üblicherweise aus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Vision, die den langfristig angestrebten Zustand (das Zielbild) einer Organisation beschreibt;</li> <li>• der Mission, die ihren selbst gesetzten Auftrag, ihr Selbstverständnis und ihre (ethische) Selbstverpflichtung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen definiert, und</li> <li>• den Werten, welche Auskunft geben über das, was die Organisation auf ihrem Weg für richtig und wichtig hält.</li> </ul> <p>Im Rahmen des St. Galler Managementmodells werden diese Leitbildinhalte auch als normative Ziele bezeichnet, aus denen grundsätzlich alle übrigen Ziele, Strategien, Prozesse, Verfahren, Leit- und Richtlinien abzuleiten sind.</p>
<b>Lieferkette</b>	Siehe hierzu: Supply-Chain
<b>Managementkonzept</b>	<p>Im Unternehmensalltag werden die Begriffe Managementkonzept, -modell und Managementsystem häufig synonym verwendet. Die vorliegende Publikation versteht unter einem Managementkonzept die Metaebene der Managementsysteme einer Organisation. Das Konzept entspricht der immateriellen Vorstellung bzw. dem gedanklichen Überbau, wie eine Organisation ihre Mission und Vision sowie ihre Unternehmenspolitik ausarbeitet und lebt. Ein Managementkonzept unterliegt der ständigen Aktualisierung, die auf neuesten Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis beruht.</p> <p>Beispiele sind das St. Galler Management-Konzept Integriertes Management sowie das Total-Quality-Management (TQM).</p>
<b>Managementmodell</b>	Managementmodelle sind der praxisorientierte Unterbau von Managementkonzepten, da Managementkonzepte durch ihren ideellen Charakter für eine unmittelbare Umsetzung häufig zu abstrakt sind.

	<p>Managementmodelle werden demnach zur Realisierung der Konzepte auf Unternehmensebene herangezogen. Sie liefern anwendungsnahe, qualitative Gestaltungs- und Entscheidungshilfen in Bezug auf das zugrundeliegende Management. Zu den Managementmodellen zählen das EFQM Excellence Modell der European Foundation for Quality Management</p>
<b>Managementsystem</b>	<p>Der Begriff „Managementsystem“ besitzt keine einheitliche Definition. Einerseits werden sowohl Werkzeuge, Methoden und Verfahren zur Unterstützung der Organisationsführung als Managementsystem bezeichnet. Andererseits wird auch Software zur Strukturierung von Managemententscheidungen so benannt. Im Verständnis dieser Publikation wird das Managementsystem als „Landkarte“ betrachtet, die sowohl die angestrebten Ziele des Unternehmens aufweist als auch die dafür zu gehenden Schritte und die zu verwendenden Instrumente und Hilfsmittel in Form von Strukturen und Prozessen angibt. Ein Managementsystem ist der Umsetzungshebel des Unternehmens, um die Organisationsziele auf effiziente Art und Weise zu erreichen.</p> <p>Synonym zum „Managementsystem“ kann der Begriff "Führungssystem" verwendet werden. Er bringt zum Ausdruck, dass die Logik eines Regelkreises zugrunde liegt: Vereinheitlichte, standardisierte Abläufe stellen Vorgaben dar und schaffen Sollgrößen. Die operative Ausführung wird durch Ist-Wert-Aufnahmen wahrgenommen. Die Erfolgskontrolle in Form von Soll-Ist-Vergleichen verschafft die notwendige Orientierung zur Abweichungskorrektur und zur Verbesserung der Vorgaben. Beispiele sind ein Umweltmanagementsystem und ein Integriertes Managementsystem. Letzteres verbindet sämtliche betrieblichen Managementsysteme zu einem Ganzen. Es handelt sich um ein Steuerungsinstrument, das dazu dient, die unterschiedlichen normativen, strategischen und operativen Aktivitäten der einzelnen Organisationsbereiche zu bündeln und dabei Synergien zu schaffen. Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen werden dabei gestrafft. Oberziel ist die gemeinsame und abgestimmte Erreichung des normativen Organisationsziels.</p>
<b>Mission</b>	<p>Mission bedeutet Auftrag, Botschaft, Berufung, Lebensaufgabe. Die Mission eines Unternehmens ist der Grund für die Existenz des Unternehmens. Mitarbeiter, die sich mit der Mission des Unternehmens identifizieren, stellen ihr gesamtes Potential in den Dienst dieser Mission. Die Mission lässt sich messen an langfristig ausgerichteter, erfolgreicher Unternehmensführung zur Erfüllung des Unternehmenszwecks.</p>
<b>Nachhaltige Entwicklung</b>	<p>Nachhaltige Entwicklung beschreibt eine politische Leitidee bzw. ein Grundprinzip individuellen und institutionellen Handelns. In Anlehnung an den ursprünglich von der Forstwirtschaft geprägten Grundsatz, in einem bestimmten Zeitraum nicht mehr Holz abzuschlagen, als im gleichen Zeitraum wieder nachwachsen kann, wurde der Begriff im 20. Jhd. von der sog. „Brundtland Kommission“ der Vereinten Nationen wie folgt definiert:</p> <p><i>„Eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation genügt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“</i></p>
<b>Nachhaltige Investition (oder nachhaltiges Investment)</b>	<p>Bei einer Investitionsentscheidung werden neben den klassischen quantitativen Kriterien Rendite, Risiko und Liquidität auch qualitative Anlagekriterien berücksichtigt. Hierzu zählen etwaige Auswirkungen auf die Gesellschaft und die ökologische Nachhaltigkeit.</p>

	<p>Die Investitionsentscheidung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung wird so getroffen, dass die Investition heutige Bedürfnisse befriedigt, ohne die Bedürfnisbefriedigung der kommenden Generation zu gefährden (Generationengerechtigkeit im Sinne des Brundtland-Berichts).</p>
<b>Nachhaltigkeit</b>	<p>Zustand des globalen Systems, bei dem ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden und die Bedürfnisbefriedigung der heutigen Generation ohne Gefährdung der Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen gewährleistet ist. Nachhaltigkeit ist das Ziel der nachhaltigen Entwicklung.</p>
<b>Nachhaltiges Wirtschaften (engl. Corporate Sustainability)</b>	<p>Nachhaltiges Wirtschaften meint, das unternehmerische Kerngeschäft sowohl sozial und ökologisch verantwortlich als auch wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben. Die Organisation befriedigt die Bedürfnisse ihrer heutigen Anspruchsgruppen ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.</p>
<b>Normative Ziele</b>	<p>Siehe hierzu: Leitbild</p>
<b>Organisationsdiagnose</b>	<p>Die Organisationsdiagnose hat das Ziel, Stärken und Verbesserungsbereiche zu identifizieren, um Maßnahmen zur Entwicklung der Organisation ableiten zu können.</p> <p>Die Diagnose bezieht sich dabei auf den Ist-Zustand der Organisation. Die hohe Komplexität einer solchen Diagnose erfordert oft eine Schwerpunktsetzung (z.B. Diagnose der Organisationskultur).</p>
<b>Organisationskultur</b>	<p>Die Kultur einer Organisation besteht aus der Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen, Riten, Symbolen und Umgangsformen, welche die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen. Diese Verhaltensweisen haben sich im Unternehmen so gut eingebürgert, dass sie neuen Mitgliedern als die unternehmensspezifisch geeignete Art des Denkens und Fühlens zur Lösung von Problemen vermittelt wurden und werden.</p>
<b>Relevanz</b>	<p>Relevanz ist allgemein ein Begriff für die Bedeutsamkeit bzw. Wichtigkeit, die beispielsweise einer Information, Sache oder Handlung beigemessen wird.</p> <p>Im vorliegenden Dokument bezieht sich der Begriff überwiegend auf die Bedeutung der Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung für eine Organisation und stützt sich damit auf die Definition der ISO 26000.</p> <p>Im Zentrum gesellschaftlicher Verantwortung einer Organisation stehen nach ISO 26000 sieben Kernthemen (Organisationsführung; Menschenrechte; Arbeitspraktiken; Umwelt; faire Betriebs- und Geschäftspraktiken; Konsumentenangelegenheiten; Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft), die wiederum durch insgesamt 37 Handlungsfelder konkretisiert werden.</p> <p>Während definitionsgemäß für jede Art von Organisation alle Kernthemen „relevant“, also von Bedeutung sind und berücksichtigt werden sollten, gilt dies nicht für jedes der dazugehörigen 37 Handlungsfelder. Zur Bestimmung ihrer spezifischen Verantwortung sollte eine Organisation daher für jedes einzelne dieser Handlungsfelder prüfen, ob es für sie relevant ist oder nicht.</p>

	<p>In diesem Zusammenhang bedeutet „Relevanz“, ob die im jeweiligen Handlungsfeld beschriebene Situation bzw. der darin genannte Verantwortungsaspekt innerhalb der eigenen Organisation und ihres Einflussbereiches vorkommt, vorkommen könnte oder von Bedeutung ist. Als Kriterium sollte dabei nicht nur die Bedeutung für den Erfolg der Organisation selbst, sondern auch die Bedeutung für ihre Anspruchsgruppen und für die Gesellschaft herangezogen werden.</p> <p>Auf die Bestimmung der Relevanz der einzelnen Handlungsfelder folgt die Bestimmung ihrer Wesentlichkeit. (Siehe hierzu auch: Wesentlichkeit).</p>
<b>Risikomanagement</b>	<p>Es existieren für Organisationen vielfältige Risiken, die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Performance und Reputation des Unternehmens sowie auf Umwelt und Gesellschaft haben können. Risikomanagement ist die Identifizierung, Bewertung und Priorisierung von Risiken gefolgt von koordinierter und ökonomischer Anwendung von Ressourcen, um die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen von Risiken zu minimieren, zu überwachen und zu kontrollieren. Dies bedingt die Einrichtung eines Früherkennungs- und Überwachungssystems für die bestandgefährdende Entwicklung einer Organisation.</p>
<b>Shareholder</b>	<p>Als Shareholder werden die Miteigentümer eines Unternehmens bezeichnet (z.B. Aktionäre).</p>
<b>Stakeholder</b>	<p>Siehe hierzu: Anspruchsgruppen (engl. stakeholder)</p>
<b>Stakeholder-Dialog</b>	<p>Der Stakeholder-Dialog ist Teil des Stakeholder-Managements und wird definiert als die institutionalisierte Form der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren internen und externen Stakeholdern. Der Stakeholder-Dialog soll als eine wechselseitige Interaktion verstanden werden. Hierbei kann der Einfluss der Stakeholder auf Unternehmensentscheidungen in drei Partizipationslevel differenziert werden: informierende, beratende und entscheidungsweisende Partizipation.</p>
<b>Stakeholder-Engagement</b>	<p>Stakeholder-Engagement beschreibt die vielfältigen Maßnahmen einer Organisation zur Schaffung von Dialogmöglichkeiten zwischen der Organisation und einem oder mehreren Stakeholdern, um eine fundierte Grundlage für Organisationsentscheidungen zu schaffen. Durch Kommunikation und Kooperation mit den Stakeholdern kann eine Organisation Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder identifizieren und diese in die Erreichung der Organisationsziele integrieren.</p>
<b>Stakeholder-Management</b>	<p>Das Management ist für die Steuerung der Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern der Organisation verantwortlich. Hierbei muss das Management Entscheidungen so steuern, dass die teils konfligierenden Interessen der Anspruchsgruppen ausbalanciert werden.</p>
<b>Stakeholder-Mapping</b>	<p>Stakeholder-Mapping ermöglicht der Organisation, ihre Stakeholder zu lokalisieren und ihre jeweilige Bedeutung in Bezug auf Unternehmensziele und -prozesse zu identifizieren.</p>
<b>Standard</b>	<p>Das vorliegende Dokument fasst unter dem Oberbegriff „Standards“ (ISO) Normen, Management-Standards und Berichtsstandards zusammen. (ISO) Normen besitzen eine höhere Legitimität als Standards, da sie immer aus einem Multi-Stakeholder-Prozess erwachsen.</p>

<b>Supply Chain</b>	<p>Die Supply Chain bzw. Lieferkette ist ein Netzwerk an Organisationen, die durch vertikale und horizontale Arbeitsteilung an den verschiedenen Prozessen und Aktivitäten beteiligt sind, um Produkte und Dienstleistungen für die Organisation bereitzustellen.</p> <p>In manchen Fällen wird der Begriff Wertschöpfungskette (Value Chain) als Synonym verwendet. Doch für dieses Projekt wird zweckmäßig die obere Definition verwendet.</p>
<b>SWOT-Analyse</b>	<p>Eine SWOT-Analyse kann verwendet werden, um unternehmensinterne Stärken und Schwächen in Relation zu den externen Chancen und Bedrohungen zu bewerten und um neue Risiken und Chancen zu identifizieren.</p>
<b>Transparenz</b>	<p>Transparenz meint die Offenheit bezüglich der Entscheidungen und Handlungen einer Organisation, die Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt haben. Transparenzbereitschaft ist die Bereitwilligkeit, diese Entscheidungen und Handlungen in einer klaren, akkuraten, zeitgerechten, ehrlichen und ganzheitlichen Weise zu kommunizieren.</p>
<b>Verhaltenskodex (engl. Code of Conduct)</b>	<p>Ein Verhaltenskodex ist ein Dokument, das handlungsleitende Werte und Grundsätze für Organe und Mitglieder innerhalb einer Organisation skizziert. Er ist zentrales Dokument zur verbindlichen Kodifizierung erwünschten, wertebasierten Verhaltens der Mitglieder einer Organisation. Ziel ist es, Rechte und Pflichten des Unternehmens zu regeln sowie Voraussetzungen für die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Stakeholdern zu schaffen. Darüber hinaus dient der Code of Conduct als Entscheidungsgrundlage und Orientierungshilfe für den Umgang mit möglichen Interessenkonflikten, Korruptionsfällen, vertraulichen Informationen sowie mit Gesundheits-, Sicherheits-, Umwelt- oder Menschenrechtsfragen bzw. -verletzungen im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung der Organisation. Diese Grundsätze müssen auf allen Ebenen der Gesamtorganisation implementiert sein, so dass ihre Einhaltung ein selbstverständlicher Teil des alltäglichen Handelns und Verhaltens ist.</p>
<b>Vision</b>	<p>Eine Vision ist eine wirkungsmächtige Zukunftsvorstellung. Sie beschreibt eine angestrebte Situation, die möglich, sinnvoll und wünschenswert erscheint. Als solche ist sie gespeist aus Phantasie und realistischer Einschätzung des Machbaren. Sie ist der "Kompass" auf dem Weg in die Zukunft. (siehe hierzu auch: Leitbild)</p>
<b>(Organisations-) Werte (engl. Corporate Values)</b>	<p>Ein Wert ist eine Orientierung, eine Idee oder eine Verhaltensweise, die ein Mensch für richtig und wichtig hält. Corporate Values stellen den kleinsten gemeinsamen Nenner zum Beispiel in einer Organisation wie in einem Unternehmen dar, also das, was Menschen in diesem Kontext für erstrebenswert halten bzw. voneinander erwarten. Es gibt prinzipiell zwei verschiedene Kategorien von Werten: einerseits die materiellen und ökonomisch relevanten Werte, andererseits die zwischenmenschlich relevanten, sozialen und ethischen Werte. In eine gemeinsame Wertedefinition sollte ein Unternehmen nichts aufnehmen, woran sich nicht jeder halten kann. Die Corporate Values, zu denen sich ein Unternehmen bekennt, sind in Leitbild und Verhaltenskodex kodifiziert bzw. in konkrete Handlungs- und Verhaltensorientierungen übersetzt. Im Idealfall bestimmen und orientieren die Corporate Values die Geschäftspolitik, die Ziele und Strategien, alle relevanten Managementprozesse sowie die tägliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Unternehmen bzw. mit Kunden, Lieferanten und anderen Vertragspartnern.</p>

<b>Wertemanagement</b>	<p>Wertemanagement ist die werteorientierte Organisations- und Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung.</p> <p>Auf Basis von handlungs- und entscheidungsleitenden Werten gibt eine Organisation ihren Mitarbeitern Orientierung und befähigt diese zum selbstverantwortlichen Handeln.</p>
<b>Wertschöpfungskette</b>	<p>Wertschöpfungskette meint die komplette schnittstellenübergreifende Geschäftstätigkeit eines Unternehmens (vor- und nachgelagerter sowie interner Prozesse). Teil der Kette sind sowohl der neu geschaffene Wert in Form eines Produkts bzw. einer Dienstleistung als auch die beteiligten Akteure (Lieferanten, Erwerbstätige, Auftraggeber/-nehmer, Kunden, Konsumenten, Mitglieder, Mitarbeiter usw.). Die Wertschöpfungskette beginnt demnach beim Ressourcenanbau bzw. -abbau. Sie setzt sich fort über die Belieferung der Zwischenhändler und Lieferanten bis hin zur Produktion, schließt Recycling bzw. Entsorgung mit ein und endet beim Kauf des Produktes durch bzw. der Dienstleistung für den Endkunden.</p>
<b>Wesentlichkeit</b>	<p>Der Begriff Wesentlichkeit (Materialität) stammt aus der angloamerikanischen Rechnungslegung und gibt an, dass beim Jahresabschluss all jene Tatbestände, die Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben, offengelegt werden müssen.</p> <p>Im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung wird das Prinzip auf die steuerungsrelevanten Aspekte organisationalen Handelns angewendet und um deren Bedeutung für die Gesellschaft und für alle Anspruchsgruppen der Organisation erweitert. Wesentlich sind hier Aspekte, die signifikante ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Konsequenzen haben, von denen einzelne Anspruchsgruppen in besonderer Weise betroffen sind oder die die Einschätzungen und Entscheidungen wichtiger Anspruchsgruppen tangieren.</p> <p>Eine Wesentlichkeitsanalyse nach ISO 26000 setzt ein, nachdem eine Organisation die zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung relevanten Handlungsfelder identifiziert hat (vgl. hier Relevanz).</p> <p>Bei der Bestimmung der Wesentlichkeit handelt es sich um die Bewertung, welche der bereits als relevant identifizierten Handlungsfelder die größte Bedeutung für die Organisation und deren (wichtigste) Anspruchsgruppen haben. Als zusätzlicher Maßstab sollten die Auswirkungen für eine nachhaltige Entwicklung herangezogen werden.</p> <p>Grundsätzlich ergibt sich die Wesentlichkeit von Handlungsfeldern im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung aus ethischen Überlegungen, und zwar sowohl aus der Anwendung ethischer Prinzipien als auch aus der Betrachtung der (langfristigen) Folgen organisationseigener Aktivitäten bzw. organisationseigenen Unterlassens. In negativer Hinsicht (z.B. risikobezogen) gehören dazu der Verstoß gegen Gesetze, die Missachtung internationaler Verhaltensstandards, die Verletzung von Menschenrechten sowie Praktiken, die Leben oder Gesundheit gefährden oder die Umwelt erheblich beeinträchtigen. Zu den positiven, chancenorientierten Bewertungskriterien gehören beispielsweise die strategische Bedeutung eines Handlungsfeldes, die Hebelwirkung von Aktivitäten innerhalb eines Handlungsfeldes sowie die Bedeutung eines Handlungsfeldes für das Selbstverständnis, den eigenen Anspruch oder die Glaubwürdigkeit einer Organisation.</p>

<b>Wissensmanagement</b>	Wissen basiert zumeist auf den Erfahrungen und auf dem Erlernen der Individuen einer Organisation. Wissensmanagement kann als eine Anstrengung definiert werden, nicht nur explizites Wissen, sondern auch implizites Wissen, das in einer Organisation vorhanden ist, zugänglich und teilbar zu machen. Um Wissen teilbar zu machen, muss es in eine für Organisationsmitglieder zugängliche Form gebracht werden.
--------------------------	---

## 6 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AA 1000	AA1000 Stakeholder Engagement Standards (SES). Der AA1000SES (2015) ist ein allgemein anwendbares Rahmenwerk für die Bewertung, Gestaltung, Umsetzung und Kommunikation eines hochwertigen Stakeholder Engagements. (Siehe <a href="http://www.accountability.org">www.accountability.org</a> )
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
CDP	Carbon Disclosure Project. (Siehe <a href="http://www.cdp.net">www.cdp.net</a> )
CEC	CEC Kleinfeld Corporate Excellence Consultancy GmbH und Co.KG
CPM <sup>ZfW</sup>	Compliance–Program-Monitor des Zentrums für Wirtschaftsethik, Forschungsinstitut des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – DNWE; Dieser Monitor baut auf dem WerteManagementSystem WMS <sup>ZfW</sup> auf. (Siehe <a href="http://www.dnwe.de/ueber-das-zfw.html">www.dnwe.de/ueber-das-zfw.html</a> )
DCGK	Der Deutsche Corporate Governance Kodex. (Siehe <a href="http://www.dcgk.de">www.dcgk.de</a> )
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex. (Siehe <a href="http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de">www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de</a> )
DNWE	Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik. (Siehe <a href="http://www.dnwe.de">www.dnwe.de</a> )
EB	Entwicklungsbereich „Erfolgsmessung und Berichterstattung“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
EBEN	European Business Ethics Network (Siehe <a href="http://www.eben-net.org">www.eben-net.org</a> )
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies - Ein europaweiter Zusammenschluss nationaler Berufsverbände für Finanzanalysten. (Siehe <a href="https://effas.net/">https://effas.net/</a> )
EFQM	European Foundation for Quality, Entwickler des Business Excellence Models
EU –CSR- Richtlinie	Europäische CSR-Richtlinie (2014/95/EU), Richtlinie zur Offenlegung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen.
GRI Standards	Leitlinien der Global Reporting Initiative
HTWG	Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung. (Siehe <a href="http://www.htwg-konstanz.de">www.htwg-konstanz.de</a> )
IDW PS 980	Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (Siehe <a href="http://www.idw.de/idw-verlag">www.idw.de/idw-verlag</a> )
IIRC	International Integrated Reporting Council. (Siehe <a href="http://integratedreporting.org/">http://integratedreporting.org/</a> )
ILO	International Labour Organization. Die Internationale Arbeitsorganisation ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen (Siehe <a href="http://www.ilo.org">www.ilo.org</a> )
ISO	International Standardization Organisation / Internationale Organisation für Normung (Siehe <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a> )
ISO 14001	Internationale Norm für Umweltmanagementsysteme
ISO 19600	Internationale Norm für Compliancemanagement
ISO 20400	Internationale Norm für nachhaltiges Beschaffungsmanagement
ISO 26000	Internationaler Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung
ISO 31000	Internationale Norm für Risikomanagement
ISO 37001	Internationale Norm für Korruptionsprävention
ISO 45001	Internationale Norm für Arbeitssicherheit- und Gesundheitsmanagementsysteme (vormals BS 18001 OHSAS)
ISO 50001	Internationale Norm für Energiemanagementsysteme
ISO 9001	Internationale Norm für Qualitätsmanagementsysteme
KICG	Das Konstanz Institut für Corporate Governance an der HTWG. (Siehe <a href="http://www.kicg.htwg-konstanz.de">www.kicg.htwg-konstanz.de</a> )
NGO	Non Governmental Organization, Nichtregierungsorganisation

OECD	Organization for Economic Co-operation and Development; deutsch “Organisation für Wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit”. (Siehe <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a> )
OECD Guidelines	Gemeint sind die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Sie sind ein Verhaltenskodex für weltweit verantwortliches Handeln von Unternehmen und stellen Empfehlungen von Regierungen an die Wirtschaft dar. (Siehe auch <a href="https://mneguidelines.oecd.org/guidelines/">https://mneguidelines.oecd.org/guidelines/</a> )
OF	Entwicklungsbereich „Organisationsführung“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
OHSAS	Occupational Health, Safety Assessment Series, vollständig: BS OHSAS 18001. Eine ursprünglich britische Norm zur Ausgestaltung des Arbeitssicherheitsmanagements. Hat im Laufe der Zeit internationale Bedeutung gewonnen und wurde 2018 durch die ISO 45001 abgelöst.
OM	Entwicklungsbereich „Organisationsmitglieder“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
PDCA	Plan-Do-Check-Act. Managementregelkreis, der allen ISO Managementsystemnormen zugrunde liegt
R-A-D-A-R	Results – Approach – Deployment – Assessment – Refinement. Der Managementregelkreis, wie er von der EFQM dem Business Excellence Modell zugrunde gelegt wurde.
RME	Das Responsible Management Excellence – Model des European Business Ethics Network
SA 8000	Internationaler Sozialstandard der Social Accountability International (SAI). (Siehe <a href="http://www.sa-intl.org">www.sa-intl.org</a> )
SDGs	Die Sustainable Development Goals, Agenda 2030 (UN 2015)
SU	Entwicklungsbereich „Strategieentwicklung und -Umsetzung“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
UN GP	United Nations – Guiding Principles on Business and Human Rights. (Siehe <a href="http://www.ungpreporting.org">www.ungpreporting.org</a> )
UNCAC	United Nations Convention Against Corruption / Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption. (Siehe <a href="http://www.unodc.org/unodc/de/treaties/CAC/">www.unodc.org/unodc/de/treaties/CAC/</a> )
UW	Entwicklungsbereich „Unterstützung der Wertschöpfung“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
VEEK	Vereinigung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg
WMS <sup>ZfW</sup>	Der Standard WerteManagementSystem des Zentrums für Wirtschaftsethik, Forschungsinstitut des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – DNWE
WS	Entwicklungsbereich „Wertschöpfung und deren Grundlagen“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
ZfW	Zentrum für Wirtschaftsethik des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (Siehe <a href="http://www.dnwe.de/ueber-das-zfw.html">www.dnwe.de/ueber-das-zfw.html</a> )

# ENTWICKLUNGSMODELL

## ERFOLG MIT ANSTAND

---



Normative Grundlage für den Erhalt des gleichnamigen Gütesiegels  
und zur Listung im DEX Deutschen Ethik Index

Version 2: November 2018

ISBN: 978-3-9820507-0-6