



Herausgeber:
BEST 3S e.V.

Arbeitsheft 5

Juli 2005

Das Sozial-Audit- Verfahren für soziale Unternehmen

-Ein Handbuch-

**Arbeitsergebnisse der
Equal-Entwicklungs-
partnerschaft
„BEST 3S“
-Betriebliche Entwick-
lungsstrategien für
soziale Unternehmen
im Dritten System-**

Gefördert aus Mitteln der
Europäischen Union



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Herausgeber

Equal – Entwicklungspartnerschaft BEST 3 S e.V.

- Betriebliche Entwicklungsstrategie für soziale Unternehmen im 3. System –

Nationale Koordination und Geschäftsführung: Wolfgang Gallfuß

Themen :Rechtsrahmen, Öffentlichkeitsarbeit

Wieblinger Weg 81/1 * 69123 Heidelberg

Telefon: 06221 / 654916 * Fax: 06221/180099 * E-Mail:kontakt@best3s.de *www.best3s.de

Verantwortlich für dieses Heft:

Technologie Netzwerk Berlin e.V.

Themen: Sozial Audit, Transnationale Koordination, Evaluation

Konzeptionell beteiligte Personen:

Dr. Günther Lorenz und Dr. Monika Schillat u.a.

Wiesenstr. 29 * 13357 Berlin

Tel. 030 / 4612409 www.technet-berlin.de

Beteiligte soziale Unternehmen und Personen:

Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

Themen: Controlling und Kennzahlen

Konzeptionell beteiligte Personen:

Michael Keller * Bernd Messinger * Andreas Reichstein u.a.

71577 Großerlach

Tel. 07193 / 57100 *www.erlacher-hoehe.de

Grünbau gGmbH

Themen: Personalentwicklung und soziale Kennzahlen

Konzeptionell beteiligte Personen:

Gerd Benninghaus * Andreas Koch –* Michael Stober * Angelika Wirth u.a.

Unnaerstr. 44 * 44145 Dortmund

Tel. 0231 / 840960 *www.gruenbau-dortmund.de

DIE WERKSTATT gGmbH

Themen: Balanced Scorecards, Kennzahlen, Benchmarking

Konzeptionell beteiligte Personen:

Wolfgang Gallfuß – Ulrike Gartung – Hendrikje Knop u.a.

Wieblinger Weg 81/1 * 69123 Heidelberg

Tel. 06221 / 8353-0 * www.werkstatt-spielart.de

steremat afs GmbH

Themen: Soziale Bilanzierung

Konzeptionell beteiligte Personen:

Jörg Riedel - Bernd Thürk u.a.

Pappelalle 3-4 * 10437 Berlin

030/44361910

QAD GmbH

Themen:

Wertschöpfung , Gendermainstreaming

Konzeptionell beteiligte Personen:

Christian Buhle und Ulrike Markmann u.a.

Könneritzstr. 25 * 01067 Dresden

Tel. 0351 /4932000 * www.qad-dresden.de

Transnationale Partner:

Volkshilfe Österreich, Wien zum Thema „Rechtsrahmen“
und Le MaT zum Thema: „Decent Work through social economy“
(Partner aus Italien, Griechenland, Schweden, Großbritannien)

Stand: Juli 2005

Das Sozial Audit Verfahren

Ein Handbuch für soziale Unternehmen

Arbeitsergebnisse der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.



Vorgelegt von

Technologie-Netzwerk Berlin e.V.
Wiesenstr. 20
13357 Berlin



Verantwortlich

Dr. Günther Lorenz und Dr. Monika Schillat

Worum geht es in dieser Veröffentlichung ?

Tools für soziale Unternehmen und soziale Beschäftigungsunternehmen

Sozial-Audit

Ziel:

kontinuierliche Verbesserung der sozialen und (ökologischen) Zielerreichung gewährleisten, Stakeholder an der ökonomischen und sozialen Entwicklung der Unternehmen interessieren.

Charakteristik des Tools:

qualitative Selbstevaluierungsmethode und Berichtssystem, als betriebliches Management-, Controlling- und Steuerungsinstrument einsetzbar

Nutzer:

Management und alle ausgewählten internen und externen Stakeholder

Aufwand:

erstmalig hoch, dann rückläufig und routinemäßig in die betrieblichen Abläufe integrierbar

Nutzen für das Unternehmen:

Strategische, mittel- und kurzfristige /Jahres-Planung, Umsetzung und Controlling des Unternehmensleitbildes.

■ Toolbeschreibung:

Das Sozial-Audit-Verfahren führt Buch über die sozialen (und ökologischen) Leistungen und Aktivitäten eines sozialen Unternehmens; es bilanziert und legt Rechenschaft ab. Sinn und Zweck des sich zyklisch wiederholenden Verfahrens ist es, auf diese Art und Weise den betrieblichen sozialen Zielerreichungsgrad kontinuierlich zu verbessern. Zentrale Elemente des Verfahrens sind: soziale Buchführung als Methode; eine soziale Bilanzierung; Stakeholder-Konsultationen. Es werden die Meinungen und Sichtweisen derjenigen Einzelpersonen oder Gruppen, die entweder als Nutznießer oder Akteure an den Aktivitäten eines Unternehmens beteiligt bzw. von ihr betroffen sind, einholt und dargestellt. Das betrieblich angewandte Sozial-Audit-Verfahren dient als Selbstevaluierungsmethode; es kann als Managementverfahren, Controlling- und Steuerungsinstrument eingesetzt werden und ist ein Mobilisierungsinstrument in Bezug auf die internen und externen Stakeholder.

■ Welcher wirtschaftliche Nutzen kann erzielt werden:

Die soziale Kosten-Nutzen-Rechnung ermöglicht die Gegenüberstellung der sozialen Aufwendungen im Verhältnis zu den sozialen Benefits; Fördermittelgeber erhalten Auskunft über den Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel und damit auch eine Grundlage für zukünftige Entscheidungen; der Sozial-Audit- Prozess ermutigt, beständig an der Verbesserung der Leistungen und des Image des Unternehmens zu arbeiten. Integriert in den Unternehmensprozess bietet das Sozial-Audit-Verfahren die Möglichkeit einer relativ kostengünstigen Unternehmensberatung.

■ Welcher soziale Nutzen kann erzielt werden:

Die Entwicklung des Selbstverständnisses und eines Leitbildes des Unternehmens wird gefördert; es wird eine ehrliche interne und externe Bewertung des Unternehmens angeregt. Die Verantwortlichkeit für die Hauptstakeholder-Gruppen des Sozialen Unternehmens wird erweitert; die Beziehungen der Stakeholder zum Unternehmen vertiefen sich; die Aktivitäten des Unternehmens werden von ihrer wahrgenommenen Wirkung her reflektiert; die zyklische Anwendung des Verfahrens gewährleistet die kontinuierliche Verbesserung der sozialen

Inhalt:

Worum geht es ?	4
Kurzdarstellung Sozial-Audit	4
0. Einleitung	10
1. Zur Geschichte des Sozial-Audits	15
1.1. Social Auditing in Britannien, in Italien, in skandinavischen und anderen Ländern	14
1.3 Einführung und Verbreitung des Sozial-Audit- Verfahrens nach der Methode von CBS Network in der Bundesrepublik Deutschland	17
2. Ziele und Inhalte des Sozial-Audit-Verfahrens	18
2.1 Das Sozial-Audit-Verfahren – Inhalt und Ziele	18
2.2 Das Sozial-Audit als Evaluierungsmethode und Selbststeuerungsinstrument (Monitoring und Controlling)	19
2.3 Das Sozial-Audit als Mobilisierungs- und Empowerment-Instrument	21
2.4 Die Prinzipien des Sozial-Audit-Verfahrens	22
2.5 Die wichtigsten Elemente des Sozial-Audit im erblick – Phasen, Tools, Schritte	23
2.6 Der Sozial-Audit-Zyklus	25
3. Die Vorbereitung des Sozial-Audit-Verfahrens im Unternehmen	27
3.1 Reichweite, Ressourcen und Verantwortlichkeiten	27
3.2 Bestimmung von Mission, Grundwerten, Zielen und Hauptaktivitäten	28
3.3 Stakeholder-Analyse: Schlüssel- und andere Stakeholder	29
4. Die Soziale Buchführung	31
4.1 Die Entwicklung eines betriebsspezifischen Systems der sozialen Buchführung	31
4.2 Organisation der Stakeholder-Konsultation	37
4.3 Art und Weise der Stakeholder-Konsultation (Interviews, Befragungen)	40
5. Die Soziale Bilanzierung	55
5.1 Die Auswertung qualitativer und quantitativer Informationen der Sozialen Buchführung	55
5.2 Die Auswertung der Ergebnisse der Stakeholder- Konsultationsprozesse	56
5.3 Soziale Kosten-Nutzen-Rechnung	57
6. Sozialkapitalanalyse in Sozialen Unternehmen	61

6.1	Indikatoren für Soziales Kapital in Sozialen Unternehmen	62
6.2	Nutzung von Informationen aus der Sozialen Buchführung und den Stakeholderkonsultationen	63
7.	Die Soziale Berichterstattung	64
7.1	Inhalt und Gliederung des Sozial-Audit-Berichts	64
7.2	Lang- und Kurzfassung	65
7.3	Die Veröffentlichung des Berichts	67
8.	Auditierung und Zertifizierung	68
8.1	Das Sozial-Audit-Panel	68
8.2	Die Aufgaben des Panels	72
8.3	Die Checkliste	75
8.4	Das Sozial-Audit-Zertifikat	78
Anhang zum Handbuch: Das Sozial-Audit-Verfahren		
	FAQ zum Sozial-Audit	82
	Glossar: Begriffe des Sozial-Audit	86
	Literaturhinweise und Links	90
	Links	97
	Vorstellung Technologie Netzwerk Berlin e.V.	98
	Veröffentlichungen	104

Kurzdarstellung Sozial-Audit

1. Zusammenfassung

Aus ihrem Motiv heraus, soziale Ziele zu verfolgen, geht auch die Funktion sozialer Unternehmen hervor:

Sie internalisieren soziale Kosten, die durch Arbeitslosigkeit und Umweltverschmutzungen entstehen. Für Karl William Kapp, den Begründer der sozialen-Kosten-Theorie, gehören ökologische Kosten per se zu den sozialen Kosten der Marktwirtschaft.

Soziale Unternehmen externalisieren gewissermassen den sozialen Nutzen, den sie beispielsweise erzeugen, wenn sie Arbeitsplätze schaffen, insbesondere wenn es tariflich abgesicherte Arbeitsplätze sind.

Dann tragen nicht nur Sozialversicherungsabgaben und Steuern zur Wohlfahrtssteigerung bei. Es werden zudem neue Angebote und neue Werte geschaffen, die zur Lokalen Ökonomie insbesondere in solchen Regionen beitragen, die in eine Krisensituation geraten sind.

Zur Qualifizierung und Messung der Leistungen eines sozialen Unternehmens ist in englischsprachigen Ländern das Sozial-Audit entwickelt worden (in den romanischen Ländern gibt es eine ähnliche Variante, die Sozialbilanz).

Das Technologie-Netzwerk hat das Sozial-Audit-Verfahren nach der Methode von CBS Network¹ in mehreren sozialen Unternehmen in der Bundesrepublik erprobt und im Rahmen von EQUAL BEST 3S das vorliegende Handbuch erarbeitet.

2. Kurzbeschreibung des Instrumentariums

Der Sozial-Audit-Prozess besteht aus drei Elementen:

1. **der sozialen Buchführung: Hier geht es um die Sammlung und Beschreibung quantitativer und qualitativer Informationen für einen (sozialen) Rechenschaftsbericht.**
2. der sozialen Berichterstattung: Hier werden die dokumentierten Leistungen analysiert und interpretiert und den sozialen Zielen gegenübergestellt.
3. das (eigentliche) Sozial-Audit: Dies ist die Kontrolle und Bestätigung der Aussagen im sozialen Audit-Bericht. Auf einem Panel werden die Angaben zusammen mit den Stakeholdern auf ihre Richtigkeit hin überprüft und ggfs. durch einen externen Auditor zertifiziert.

3. Ziele:

a) Welche Ziele kann man mit dem Instrumentarium unterstützen?

Das Sozial-Audit dient der Evaluierung der unternehmerischen Leistungen im Verhältnis zu den definierten sozialen Zielsetzungen. Es ist zugleich

- durch die soziale Buchführung ein mobilisierendes Monitoring-Verfahren und
- durch die soziale Berichterstattung ein aktivierendes Controlling der Leistungserbringung im Unternehmen.

b) Für welche Zielgruppe ist das Instrumentarium geeignet?

Alle Beteiligten und Stakeholder des Unternehmens können und sollen dieses Instrumentarium für sich nutzen.

¹ Die Abkürzung CBS Network steht für: Community Business Scotland Network.

c) Welche betriebliche Ebene nutzt das Instrumentarium?

Alle betrieblichen Ebenen des Unternehmens können und sollen dieses Instrumentarium für sich nutzen, insbesondere auch Beschäftigte und Auszubildende auf der Ausführungsebene.

d) Welches ist das öffentliche bzw. Gemeinweseninteresse an diesem Instrumentarium?

Im Rahmen des Sozial-Audit werden folgende Fragen beantwortet:

- Was sind die Grundsätze (Mission, Grundwerte) des Unternehmens und wie beeinflussen sie die Unternehmenspolitik?
- Welche sozialen Zielsetzungen versuchen die Unternehmen mit welchen Mitteln und Aktivitäten zu erreichen?
- Welche Personen und Institutionen (*Stakeholder*) nehmen in welcher Weise und letztendlich mit welcher Wirkung Einfluss auf die Unternehmenspolitik?

4. Wo kommt das Instrument her?

Von 1995 bis 2000 begleitete die *New Economics Foundation (NEF)* eine ganze Serie von *Social Audits* in namhaften privaten Unternehmen; darüber hinaus aber auch in öffentlichen Einrichtungen und in Dritt-Sektor-Organisationen.

Ein besonderes Verdienst kommt *CBS Network* bei der Erarbeitung eines *Social Audit Programme* für soziale Unternehmen zu. Sie gründeten um 2000 ein *Social Audit Network (SAN)*, das sich mit der Verbreitung der Methoden des Verfahrens und der Ausbildung von Auditoren beschäftigt. Schon 1999 entwickelte *CBS Network* gemeinsam mit *NEF* ein spezielles *Social Auditing for Voluntary Organisations (SAVO) Programme*.

Parallel zu diesem „schottischen“ Ansatz ist von *Social Enterprise Partnership Ltd. (SEP)* in England ein *Social Audit Toolkit* entwickelt worden, der offen lässt, ob ein externer Auditor einbezogen werden muss und ob Standards eingehalten werden müssen. In einer „externen“ und „internen“ Analyse werden auch *SWOT-Verfahren*² in das Auditing-Verfahren einbezogen.

5. Welchen besonderen Wert hat das Instrumentarium für soziale Unternehmen und Beschäftigungsgesellschaften?

Ebenso wichtig wie das Ergebnis (ein publikumswirksamer Endbericht) ist der Prozess selbst! – Durch den Audit-Prozess wird Einfluss genommen auf die internen Unternehmensprozesse durch:

- die Klärung und Verständigung über die Werte und Ziele des Unternehmens (im Rahmen des Auftaktworkshops);
- die Zusammenstellung von Informationen, die vorher in der Form nicht zugänglich waren (durch den sozialen Buchführer im Unternehmen);
- die Mobilisierung der internen und externen Stakeholder für die Unternehmensziele (durch Befragungen und die Berichterstattung).

² Die Abkürzung *SWOT* steht für: S = Strengths (Stärken); W = Weaknesses (Schwächen); O = Opportunities (Chancen); T = Threats (Risiken).

Über diese Prozesse ist das Sozial-Audit-Verfahren ein Controlling- und Monitoring-instrument sowie ein die Stakeholder mobilisierendes Verfahren, das als mittelfristig wirksames Selbststeuerungsinstrument benutzt werden kann.

6. Beschreibung des Verfahrens

Nach der Durchführung eines einjährigen sozialen Buchführungsprozesses und der Berichterstattung wird ein Sozial-Audit-Panel mit 3-10 Personen durchgeführt, der durch betriebsexterne Auditoren geleitet wird.

Formales Ziel ist die Vergabe eines Zertifikats, das eine sachgerechte und faire Berichterstattung bestätigt.

Reichweite und Umfang der sozialen Buchführung und Berichterstattung werden vom Unternehmen selbst bestimmt. Die Anforderungen an die Auditierung sind im Rahmen des *Social-Audit-Network-Systems* standardisiert:

Mittels einer Checkliste werden folgende Fragen vom bzw. von den AuditorInnen überprüft:

War die Buchführung bzw. Berichterstattung...

1. umfassend: Sind alle wichtigen Betriebsbereiche und Stakeholder erfasst worden?
2. vergleichend: Sind hinsichtlich der vorhergehenden Jahre und anderer sozialer Unternehmen Vergleiche angestellt worden?
3. mobilisierend: Sind auch Menschen in diesen Prozeß einbezogen worden, die sonst nicht so vom Unternehmensprozess tangiert waren?
4. regelmäßig: Wird der Prozeß im nächsten Jahr wiederholt?
5. in den Unternehmensprozess eingebettet: Ist der Sozial-Audit dem Unternehmen angemessen?
6. transparent: Sind die internen und externen Stakeholder ausreichend über den Prozess informiert?
7. verifizierend: Sind alle Aussagen auch belegbar (z.B. durch Akteneinsicht etc.)?
8. multiperspektivisch? Sind alle Aspekte des unternehmerischen Handelns berücksichtigt: die sozialen, kulturellen, ökologischen und finanziellen Belange?

7. Praktische Anwendung des Instruments

Das Technologie-Netzwerk Berlin e.V. hat im Rahmen des EQUAL-Projekts BEST3S soziale Audits in einem Berliner und einem Dresdener sozialen Unternehmen durchgeführt. Dabei haben sich folgende Erkenntnisse herausgeschält:

Um den Fortschritt der sozialen Zielerreichung des Unternehmens zu dokumentieren und auszuwerten, sollte man den Sozial-Audit-Prozess regelmäßig durchführen.

Insbesondere, wenn das Sozial-Audit kontinuierlich fortgesetzt wird, kann es für kleine und große, insbesondere aber für soziale Unternehmen als flexibles und relativ kostengünstiges Instrument betrieblicher Steuerung genutzt werden.

8. Beschreibung der Ergebnisse und erzielten Wirkungen

Folgende Ergebnisse und Wirkungen werden bei der Durchführung von Sozial-Audit-Verfahren in sozialen Unternehmen erzielt:

- Über die soziale Kosten-Nutzen-Rechnung erfolgt eine Gegenüberstellung der sozialen Aufwendungen im Verhältnis zu den sozialen Benefits; hierdurch kann die Erreichung sozialer Ziele optimiert werden.
- Fördermittelgeber erhalten Auskunft über den Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel und damit auch eine Grundlage für zukünftige Entscheidungen. Davon profitieren auch die sozialen Unternehmen.

- Der Sozial-Audit-Prozess ermutigt, beständig an der Verbesserung der Leistungen und des Image des Unternehmens zu arbeiten; zusätzliche Kapazitäten werden hierdurch bei MitarbeiterInnen und anderen Stakeholdern freigesetzt.
- Die Entwicklung des Selbstverständnisses und eines Leitbildes des Unternehmens wird gefördert; die Corporate Identity wird hierdurch erheblich gestärkt.
- Es wird eine ehrliche interne und externe Bewertung des Unternehmens angeregt; auf dieser Basis können realistische Unternehmensstrategien entwickelt werden.
- Die Verantwortlichkeit für die Hauptstakeholder-Gruppen des Sozialen Unternehmens wird erweitert; die Beziehungen der Stakeholder zum Unternehmen vertiefen sich.

9. Aufwand, Implementation, Vor- und Nachteile

Um den Fortschritt der sozialen Zielerreichung des Unternehmens zu dokumentieren und auszuwerten, sollte man den Sozial-Audit-Prozess regelmäßig durchführen. Die Buchführung und Berichterstattung ist erfahrungsgemäß im ersten (Geschäfts-) Jahren aufwendiger als in den folgenden, weil dann auf vorhandene Informationssysteme und mehr Routine im Prozess zurückzugreifen ist.

Insbesondere, wenn das Sozial-Audit kontinuierlich fortgesetzt wird, kann es für kleine und große, insbesondere aber für soziale Unternehmen als flexibles und relativ kostengünstiges Instrument betrieblicher Steuerung genutzt werden.

10. Resümee

Das Sozial-Audit ist ein flexibles Verfahren, das speziell für soziale Unternehmen geeignet ist, bei geringen Kosten (Buchführungsaufwand, 1 Workshop, 1 Panelsitzung, Aufwandskosten für Begleitung und einen Auditor)

- die Leistungen eines Unternehmens in Bezug auf seine sozialen Ziele zu beurteilen und zu messen;
- alle Stakeholder des Unternehmens für die sozialen Zielsetzungen und das Unternehmen zu mobilisieren;
- die Performance des Unternehmens zu verbessern;
- die Finanziers von der Sinnhaftigkeit der Förderung zu überzeugen;
- die Öffentlichkeit über die (gemeinwesenbezogenen) sozialen Leistungen zu informieren.

Einleitung

Seit den 90er Jahren ist zu beobachten, dass mit dem Vormarsch des neoliberalen Wirtschaftsmodells, welches die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Bezugsgruppe der "Anteilseigner" und damit den *shareholder value* in den Vordergrund stellt, gleichzeitig von den Unternehmen eine breiter angelegte gesellschaftliche Verantwortung gefordert wird. Eine Vielzahl von Organisationen wie beispielsweise die Vereinten Nationen, die Kommission der Europäischen Union, nationale Regierungen und unterschiedlichste Interessengruppen fordern die Unternehmen auf, Rechenschaft darüber abzulegen, welche Auswirkungen ihre Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt haben.

Nach den Erfahrungen der 90er Jahre hat der Neoliberalismus in Theorie und Praxis erheblich an Attraktivität eingebüßt. Zunehmend wird deutlicher, dass pure marktradikale Strategien bei der Lösung sozialer Probleme versagen und aus bloßer *Shareholder-Value*-Maximierung noch keine gesellschaftliche Wohlfahrt resultiert.

Ausgehend von dem Appell des Europäischen Rates an das soziale Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen im März 2000 in Lissabon, hat sich die Europäische Kommission unter dem Stichwort *Corporate Social Responsibility* – CSR – in ihrem Grünbuch darauf fokussiert, eine umfassende Debatte über die Entwicklung, die Rahmenbedingungen und die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung durch die Unternehmen in Gang zu setzen (*Europäische Kommission 2001*).

In einem breiten Spektrum von Konzepten und Methoden entwickeln und verbreiten sich zunehmend stakeholderbasierte Managementansätze und -methoden, die perspektivisch auch im Prozess der Globalisierung an Bedeutung gewinnen können. Es geht um Managementansätze und -methoden, die im Sinne einer interaktiven leitbildbasierten Sozialberichterstattung fungieren. (*Dierkes 2001*).

Als Beispiele für internationale bzw. europäische Bemühungen, *Social Auditing* und andere stakeholderbasierte *Reporting*-Systeme auf den Weg zu bringen, seien an dieser Stelle hervorgehoben:

- die „Global Reporting Initiative“ (GRI), die sogen. *Sustainability Reporting Guidelines*“ aufgestellt hat ;³
- das internationale „*Institute of Social und Ethical AccountAbility*“, das einen Kontroll-Standard AA1000 für stakeholderbasierte Reporting-Systeme auf den Markt gebracht hat;⁴
- die Organisation Social Accountability International (SAI), die einen Standard zur Bewertung von Arbeitsbedingungen – SA 8000 entwickelt hat , der auf der allgemeinen Menschenrechtsdeklaration, der Konvention über die Rechte von Kindern der Vereinten Nationen und auf allgemeinen Arbeitsplatznormen der ILO basiert.⁵

Schon länger bekannt und breit angewendet werden die Zertifizierungsverfahren:

- das Qualitätsmanagementsystem ISO 9000 ff⁶
- das Umweltmanagementsystem ISO 14000⁷
- das *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS)⁸ – als Öko-Audit bekannt.

³ Vgl.: <http://www.globalreporting.org/>

⁴ Vgl.: <http://www.accountability.org.uk/>

⁵ Vgl.: <http://www.sa8000.org/>

⁶ Vgl.: <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/iso9000index.html>

⁷ Vgl.: <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso14000/iso14000index.html>

⁸ Vgl.: <http://www.emas.org.uk/>

Bei den letztgenannten Systemen und Verfahren handelt es sich um betriebsinterne Managementverfahren, die durch eine externe Zertifizierung begleitet werden. Die Verfahren erfordern nicht notwendigerweise die Integration von Stakeholdern oder ein öffentliches Berichtssystem. Das Sozial-Auditing als Tätigkeit und offene Methode spielt seit den 70er Jahren vor allem in der Praxis der sich herausbildenden Sozialen Ökonomie in vielen europäischen Ländern eine wachsende Rolle.

Wir verstehen die verschiedenen Ansätze der unter dem Begriff von Sozial-Auditing angewandten Methoden als spezifische Formen eines „*Goal Accounting*“. In der Bundesrepublik wurde ein solches *Social Goal Accounting* bereits in den 70er unter dem Begriff der Sozialen Bilanzierung erprobt. Die Versuche, Sozialbilanzen zu erstellen, sind jedoch überwiegend an dem Problem gescheitert, dass sich soziale Prozesse als intersubjektive, d.h. als sich zwischen den Akteuren abspielende Prozesse, nicht ohne weiteres standardisierbar sind, v.a. dann nicht, wenn sie keine quantitativ messbare Datenbasis haben.

In diesem Zusammenhang wurden in der Bundesrepublik auch eine sogenannte Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen⁹ bzw. Nachhaltigkeits-Audits gefordert. Letztere sollen neben einem Öko- und Produkt-Audit auch ein stakeholderbasiertes nichtstandardisiertes Sozial-Audit-Verfahren integrieren.¹⁰

Das mit diesem Handbuch vorgestellte Sozial-Audit-Verfahren ist ein nichtstandardisiertes Verfahren, das Prozesse betrieblicher Sozialer Buchführung, Sozialer Bilanzierung und Sozialer Berichterstattung integriert. Es ist nach unseren Erfahrungen leicht verständlich und leicht anwendbar. Es trägt mit seinen Resultaten sowohl dazu bei, die sozialen Wirkungen und Implikationen wirtschaftlichen unternehmerischen Handelns zu verstehen als auch in dem Sinne darauf Einfluss zu nehmen, dass angestrebte soziale Ziele besser erreicht werden können. Das Sozial-Audit ergänzt bzw. lässt sich kombinieren mit anderen Audits oder Managementverfahren, wie z.B. auch einer *Sustainability Balanced Scorecard*..¹¹

Mit dem hier vorliegenden Handbuch für ein Programm zur Durchführung von Sozial-Audit-Verfahren, das im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S entstanden ist, wenden wir uns vorrangig an Unternehmen der Sozialwirtschaft in der Bundesrepublik, damit sie dieses Verfahren in ihre betriebliche Praxis zu integrieren. Darüber hinaus sind wir davon überzeugt, dass das Verfahren universell anwendbar ist: Es ist geeignet für alle Unternehmen der Privatwirtschaft, aber auch für Unternehmen der öffentlichen Hand, für nicht vorrangig wirtschaftlich tätige gemeinnützige Organisationen und ebenso für intermediäre Organisationen auf lokaler oder regionaler Ebene.

⁹ Vgl.: Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg (2003): Zukunftsfähiges Wirtschaften. Ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Unter: <http://www.uvm.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/3305/Leitfaden%20-%20Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf?command=downloadContent&filename=Leitfaden%20-%20Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf>

¹⁰ Empacher, C.; Lux, A.; Kluge, Th. (2001): Das Nachhaltigkeits-Audit als Instrument für nachhaltiges Wirtschaften. In: UmweltWirtschaftsForum, 9.Jg Heft 1, März 2001 – Institut für Sozial-ökologische Forschung in F.a.M.

¹¹ Hahn, T; Wagner, M.: Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement e.V., 2001. Unter: <http://www.uni-lueneburg.de/umanagement/projekte/sbsc/downloads/Hahn%20&%20Wagner%202001%20-%20SBSC%20Von%20der%20Theorie%20zur%20Umsetzung.pdf>

Dieses Handbuch ist als unmittelbare Handlungsanleitung leicht verständlich geschrieben. Es erläutert das Verfahren in seinem schrittweisen Vorgehen und beschreibt die möglichen einsetzbaren Instrumente bei der Umsetzung des Verfahrens.

Die Anschaulichkeit und das leichte Verständnis wird durch Beispiel-Dokumente, grafische Darstellungen usw. unterstützt.

Das Handbuch soll auf diese Art und Weise dazu befähigen, dass das Verfahren von allen betrieblichen Akteuren, d.h. nicht nur vom Management-Personal, sondern auch von den Mitarbeitern, verstanden und effektiv umgesetzt werden kann. Deshalb macht das Handbuch auch auf mögliche auftretende Probleme aufmerksam und darauf, wie sie gelöst bzw. von vornherein vermieden werden können.

Wir empfehlen, das Handbuch systematisch zu lesen, was nicht ausschließen kann, dass einzelne Abschnitte, wie z.B. zur Geschichte der Sozial-Audits in verschiedenen Ländern, auch „übersprungen“ und nachträglich gelesen werden können.

Für Anregungen zur Verbesserung der Darstellung in diesem Handbuch sind wir jederzeit dankbar!

Nicht zuletzt möchten wir darauf hinweisen, dass das Team des Technologie-Netzwerkes allen interessierten (sozialen) Unternehmen Hilfe bei der Durchführung von Sozial-Audits anbietet. Darüber hinaus sind wir dabei, ein Ausbildungs- und Akkreditierungssystem für Sozial-Audits in Deutschland aufzubauen. Interessierte Einrichtungen und Personen bitten wir, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Das Autorenteam des Technologie-Netzwerkes Berlin e.V.

Monika Schillat, Günther Lorenz

1. Zur Geschichte des Sozial-Audits

In diesem Kapitel gehen wir vertieft auf den britischen Ansatz ein, auf den wir uns mit unserem Verfahren methodisch weitgehend beziehen. Dies hängt damit zusammen, dass das *Social Auditing* in Großbritannien entstanden ist, auf eine langjährige Praxis zurückblickt und dort auch sehr weit verbreitet ist. Darüber hinaus ist das Social Auditing nicht nur in Britannien, sondern in mehr oder weniger allen *Commonwealth*-Ländern (Australien, Indien, Neu-Seeland, Südafrika etc.) verbreitet.

1.1 Social Auditing in Britannien¹², in Italien, in skandinavischen und anderen Ländern

Der erste bekanntgewordene Einsatz eines Social Audit in Britannien erfolgte durch den schottischen Dachverband der Gewerkschaften (TUC) bei den Upper Clyde Shipbuilders-Werften (1968/1969). Die Bewegung begann mit der Arbeit von 'Social Audit Ltd.' zu wachsen, einer eng mit der Konsumentenbewegung verbundenen Social-Accounting-Firma, die dazu verhelfen sollte, den Firmen mehr soziale Verantwortlichkeit abzurufen (*'corporate social responsibility'*). In ihren Studien wurden sowohl die Arbeitsbedingungen und die Informationspolitik als auch die Produktqualität und Umweltverschmutzungseffekte großer Firmen untersucht.

Die Bewegung verstärkte sich unter der Politik der Thatcher-Regierung, als dem *'value-for-money'*-Prinzip das des *'value for people'*¹³ entgegengesetzt wurde. Die rein monetären Werte wurden ergänzt durch solche der sozialen und ökonomischen Planung, der Einbeziehung von Menschen in den Prozess und der Einführung von sozialen Bedürfnissen als einem zentralen Kriterium für effektive Ressourcenallokation. Nach der *'anti-closure campaign'* bei Upper Clyde Shipbuilders haben Gewerkschaften und Kommunen eine Reihe von Social Audits durchgeführt.

Dazu gehören der Merseyside County Council Social Audit Anfang der 80er Jahre zu Betriebsschließungen in der Region ebenso wie die der *Coalfield Communities* anlässlich der Schließung von Kohlebergbau-Minen. Mit dem Mitte der 80er Jahre einsetzenden Boom ließ diese Bewegung stark nach, doch Ende der 80er Jahre traten die Social Audits wieder vermehrt auf - z.B. bei Schließungsplänen von *British Aerospace* in Hatfield bzw. *Bishopston* und bei *Rover* in Cowley (Oxfordshire).

Im Bereich des öffentlichen Sektors hatten *Social Audits* die Funktion, die Zurückdrängung der Staatsaktivitäten bzw. seine Umstrukturierung nach privatwirtschaftlichen Prinzipien zu verhindern. Er war zudem ein Mittel der Neuen Linken, die Errungenschaften des *Municipal Socialism* gegenüber dem Druck der Zentralregierung zu verteidigen. Darüber hinaus konnten sie – mehr als die Kampagnen im privaten Sektor – sich auch positiv auf lokalstaatliche Aktivitäten auswirken.

Nicht nur Kommunen und Gewerkschaften führten *Social Audits* durch, sondern auch Bürgergruppen. Allerdings nahmen letztere gegenüber dem (lokalen) Staat eine kritischere Haltung ein. Dazu gehören kritische Studien über lokalökonomische Entwicklungen durch

¹² Noch detailliertere Informationen über die Historie in der Anwendung des Social Audit-Verfahrens in Britannien bis 2000 können in der Broschüre: „Was ist Social Auditing?“ (Heft 32 der Veröffentlichungsreihe des Technologie-Netzwerkes Berlin e.V., 1999) nachgelesen werden. Die Anwendung des Verfahrens im *community sector* durch CBS Network auf deren Website: <http://www.cbs-network.org.uk/socaudhi.html>

¹³ Werte für die Menschen anstatt des Geldwertes.

'Birmingham for People' ebenso wie der 'Leeds Urban Audit', 1990, durch eine gleichnamige Gruppe und auch die von Kirchengruppen in den innerstädtischen Gebieten. Im Genossenschafts- und gemeinnützigen Sektor wurden ebenfalls *Social-Audit*-Techniken verwendet, welche neue Kategorien wie die eines 'return to labour' einführen.

Von 1995 bis 2000 begleitete die *New Economics Foundation (NEF)*¹⁴ eine ganze Serie von *Social Audits* in namhaften privaten Unternehmen wie Camelot, The Body Shop, Traidcraft, the Co-operative Wholesale Society, Ben and Jerry's; darüber hinaus aber auch in öffentlichen Einrichtungen und in Dritt-Sektor-Organisationen.

Ein besonderes Verdienst kommt *CBS Network* bei der Erarbeitung eines *Social Audit Programme* zu.¹⁵ Sie gründeten darüber hinaus ein *Social Audit Network*¹⁶ (SAN), das sich mit der Verbreitung der Methoden des Verfahrens und der Ausbildung von Auditoren beschäftigt. Schon 1999 entwickelte *CBS Network* gemeinsam mit *NEF* ein spezielles *Social Auditing for Voluntary Organisations (SAVO) Programme*.

Das Social-Audit-Verfahren für Soziale Unternehmen und Organisationen wurde von SIMON ZADEK und RICHARD EVANS¹⁷ von den Organisationen *Traidcraft PLC.*, deren Schwerpunkt der „faire“ Handel mit Produkten aus der dritten Welt ist, und der *New Economics Foundation (NEF)*¹⁸, einem gemeinnützigen Forschungsinstitut, entwickelt.

Die Firma *Traidcraft*, die vor allem Kaffee und andere Produkte in Entwicklungsländern einkauft und nach England importiert, wollte ein Instrument entwickeln, um zu beurteilen, inwieweit sie ihrem Leitziel (englisch: *mission*) gerecht werden: „to establish a fair trading system which expresses the principles of love and justice fundamental to the Christian faith.“ Um ein Mess-System für die Bewertung der unternommenen Anstrengungen zu entwickeln, ging *Traidcraft* eine Kooperation mit der NEF ein, und die beiden Unternehmensberater EVANS und ZADEK erarbeiteten ihre Social-Audit-Methode.

Parallel zu diesem „schottischen“ Ansatz ist von *Social Enterprise Partnership Ltd.* ein *Social Audit Toolkit* entwickelt worden¹⁹, der offen lässt, ob ein externer Auditor einbezogen werden muss und ob Standards (in diesem Fall sechs Prinzipien: partizipativ, multi-perspektiv, inklusiv, lernend, verifizierbar, offen) eingehalten werden müssen. In einer „externen“ und „internen“ Analyse werden auch SWOT-Verfahren in das Auditing-Verfahren einbezogen.

In Skandinavien sind „Sozial-Audits“ unter dem Begriff eines „Ethischen Rechnungsführungs-Statement“ oder „Social Audit Statement“ entstanden. Hierbei handelt es sich jedoch mehr oder weniger um eine Aufstellung jährlicher betrieblicher Wertzuwächse und wie sie sich an die Stakeholder verteilen. Das norwegische Energie-Unternehmen *Statkraft* hat solche Sozial-Audit-Statements auf seiner Internetseite veröffentlicht.²⁰ Diese zeigen den betrieblichen Wertzuwachs, wie dieser durch den Input an Arbeit, Kapital, Wissen und Technologie erzielt wurde und wie er sich zwischen den

¹⁴ http://www.neweconomics.org/gen/newways_socialaudit.aspx

¹⁵ <http://www.cbs-network.org.uk/SocAuditing.html>

¹⁶ <http://www.cbs-network.org.uk/>

¹⁷ Vgl. ausführlich zu Social Auditing ZADEK 1996 in *Wirtschaft von unten* 1996, S. 57ff.

¹⁸ Eigenbeschreibung der NEF: „The NEW ECONOMICS FOUNDATION (NEF) works to construct a new economy centred on people and the environment. Founded in 1986, it is now one of the UK's most creative and effective independent think tanks, combining research, advocacy, training and practical action“, im Internet: www.neweconomics.org/main/about/about.htm

¹⁹ Freer Spreckley: *Social Audit Toolkit Third Edition*. Social enterprise partnership. 2000

²⁰ <http://www.statkraft.no/wbch3.exe?p=1910>

verschiedenen *Share- und Stakeholdern* verteilen: Die Beschäftigten erhalten ihren Anteil in Form von Löhnen und sozialen *benefits*. Die Kapitaleigentümer erhalten ihren Anteil in Form von Dividende und einbehaltenem Einkommen, während die Kreditgeber ihren Anteil in Form von Zinsen erhalten. Zentrale und lokale Staatsinstanzen erhalten ihren Anteil aufgrund der Besteuerung des Unternehmens und freiwilliger Zahlungen durch das Unternehmen.

In Schweden und Spanien sind aber auch Sozial-Audits, u.a. im Rahmen des EU-Projekts CONSCISE, durchgeführt worden, die Elemente des „englischen“ und des „schottischen“ Ansatzes verwenden.²¹

In Italien wird das Sozial-Audit in Form einer *bilancio sociale*, also einer Sozialbilanz, durchgeführt. Mit der Gesetzgebung 328/2000 sind soziale Kooperativen, die eine Förderung vom Staat erfahren, zu dieser Berichterstattung verpflichtet. Folgende Berichtselemente fließen i.d.R. in die Bilanz ein:

- Corporate Identity (Beschreibung der Firma, ihrer Gesellschafter und Beschäftigten, der Unternehmensleitung und –führung, die Mission und Zielsetzungen, Qualitätsstandards und Kommunikationsnetze)
- Dienstleistungen und ihre Nutzer (Typologie und Beschreibung von Diensten und Nutzern)
- Verteilung des Wertprodukts (Wert der Dienste und realisierten Aktivitäten, Verteilung des Wertprodukts)
- Sozialer Rechenschaftsbericht (Monitoring der Dienstleistungsqualitäten, Zufriedenheit der Nutzer, Ansicht ‚privilegierter Zeugen‘)

Ähnlich wie beim Sozial-Audit-Verfahren geht man bei der *bilancio sociale* von der Mission und den Zielsetzungen aus, um dann die einzelnen Leistungen ins Verhältnis zu den angestrebten Zielen zu setzen. Neben den quantitativen Erhebungen steht die narrative bzw. qualitative Ermittlung der Leistungen im Vordergrund.

²¹ www.conscise.info

1.2 Einführung und Verbreitung des Sozial-Audit-Verfahrens nach der Methode von CBS Network in der Bundesrepublik Deutschland

In Deutschland haben Sozial-Audits eigentlich keine Geschichte, wenn man davon absieht, dass es vor allem in den 70er Jahren Versuche gab, sogenannte Sozialbilanzen zu erstellen. Dieser Ansatz konnte sich jedoch nicht durchsetzen, weil die damit verbundenen Standardisierungsversuche an der Tatsache gescheitert sind, dass sich soziale Beziehungen als intersubjektive schwer oder gar nicht standardisieren lassen.

Erst in jüngster Zeit gewinnen Konzepte im Zusammenhang mit den Debatten um ein nachhaltiges, zukunftsfähiges Wirtschaften an Bedeutung, die die soziale Dimension für den betrieblichen Ablauf wieder fassbar machen wollen. Hierbei sind folgende Vorschläge und Verfahren von Bedeutung:

- die bereits erwähnten Nachhaltigkeits-Audits, die ein Sozial-Audit-Verfahren nach dem britischen Vorbild von *NEF* und *CBS Network* integrieren wollen;
- ein für Baden-Württemberg entwickelter Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, der vorschlägt, in diese Berichterstattung auch soziale Aspekte der Unternehmensentwicklung aufzunehmen, wie Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsentwicklung;
- Vorschläge zu Umsetzung einer *Sustainability Balanced Scorecard*.

Neben diesen theoretischen Erwägungen und Vorschlägen gab und gibt es auch einzelne praktische Versuche, Sozial-Audits durchzuführen:

- Nachdem Vorbild der Evaluierung eines Tauschrings in England evaluierte Fabian Betz im Rahmen seiner Diplomarbeit 1999²² verschiedene Tauschringe im süddeutschen Raum.
- Das Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V. (Geschäftsstelle Baden-Württemberg) arbeitet zusammen mit einem irischen Partner in einem europäischen Projekt und erstellt in der Bundesrepublik mehrere Fallstudien für sogenannte Sozio-Audits.

Das Technologie-Netzwerk Berlin e.V. hat im Zusammenhang mit dem transnationalen Forschungsprojekt CONSCISE bereits 2001/02 Sozial-Audits in zwei Berliner Beschäftigungsgesellschaften erfolgreich erprobt. Diese Erprobung wurde im Zusammenhang mit dem EQUAL-Projekt BEST 3S in zwei weiteren sozialen Unternehmen bzw. Unternehmensteilen fortgesetzt. Die Erfahrungen dieser Erprobungen bilden im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft von TechNet im britischen *Social Audit Network* die Grundlage für das hier vorliegende Handbuch.

Wir beabsichtigen, auf der Grundlage des vorliegenden Handbuches die Anwendung des Sozial-Audit-Verfahrens in der Bundesrepublik weiter zu verbreiten und auch hier ein Sozial-Audit-Netzwerk zu etablieren.

²² Betz, F. (2000): Tauschringe als ergänzende lokale Währungen. Diplomarbeit, Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Geographisches Institut. Bereits 1994 publizierte die Sozialforscherin GILL SEYFANG ihre Studie *The Local Exchange Trading Systems – Political Economy and Social Audit*. Der Tauschring DISS LETS in England wurde mit einer Methodologie auf der Grundlage des Social-Audit-Konzepts von ZADEK und EVANS evaluiert.

2. Ziele und Inhalte des Sozial-Audit-Verfahrens

2.1 Das Sozial-Audit-Verfahren – Inhalt und Ziele

Inhalt und Ziel des Sozial-Audit besteht darin, das soziale und ethische Verhalten einer Organisation oder einer Anzahl von Aktivitäten in Bezug auf ihre Interessenträger (*stakeholder*) festzustellen.

Stakeholder sind Individuen oder Gruppen von Personen, die an den Aktivitäten eines (sozialen) Unternehmens entweder direkt beteiligt oder davon betroffen sind. Man kann unterscheiden zwischen internen und externen Stakeholdern.

Unter der Bezeichnung Sozial-Audit²³ ist das von Zadek / Evans entwickelte Modell gemeint, das insbesondere von der *New Economics Foundation (NEF)* und CBS umgesetzt und von *CBS Network*, beginnend in den 90er Jahren, bis heute weiterentwickelt wurde.

Audit kommt vom lateinischen *audire* – hören, hat jedoch heute im internationalen Sprachgebrauch die Bedeutung von „prüfen, die Konten oder Bilanzen prüfen“, was vermutlich vom Amt des *Auditors* der Justiz herrührt, dessen Aufgabe ursprünglich die Vernehmung von Angeklagten war. – Mit dem Zusatz „sozial“ wird darauf hingewiesen, dass der Gegenstand des Audits nicht die in Geldmengen ausgedrückte Leistung eines Unternehmens ist, sondern dass der Schwerpunkt auf dem Erreichen vor allem nicht monetarisierbarer sozialer Zielsetzungen liegt.

Mit dem britischen Sozial-Audit-Konzept und -Verfahren (Social Auditing als Tätigkeitsform) ist eine Methode entwickelt worden, deren Ziel es ist, Organisationen eine umfassende Möglichkeit zu geben, sich an den eigenen Ansprüchen zu messen, was die sozialen (und ökologischen) Ziele betrifft.

Die Adressaten dieser „Buchführung für die soziale Ökonomie“ sind in erster Linie Wirtschaftsunternehmen, die mit einer Sozialcharta, einem formulierten, auf der Firmenphilosophie basierenden Verhaltenskodex sozial-ethisch Grundsätze und Ziele verkünden. Diese Grundsätze und Ziele beziehen sich auf so unterschiedliche Gruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner, Finanziere, Fördermittelgeber etc.

Die Methode empfiehlt sich als Konzept besonders für Soziale Unternehmen, denen oft Missmanagement, Ressourcenverschwendung, Unwirtschaftlichkeit und ähnliches vorgeworfen wird.

Das Sozial-Audit ist nach ZADEK ein Mittel, um das soziale und ethische Verhalten einer Organisation oder einer Anzahl von Aktivitäten in Bezug auf ihre Interessenträger (*stakeholder*) festzustellen. Dabei sind *Stakeholder* / Interessenträger definiert als jene Individuen oder Gruppen von Personen, die von den betrachteten Aktivitäten betroffen sind oder diese Aktivitäten selbst beeinflussen.

²³ Wir verwenden hier bewusst den deutschen Begriff Sozial-Audit / Sozial-Audit-Verfahren, weil wir meinen, dass es mit der Absicht, das Verfahren in der Bundesrepublik zu verbreiten günstiger ist als den Anglizismus zu „strapazieren“.

J. PEARCE beschreibt sie unter dem Gesichtspunkt der Tätigkeit folgendermaßen: "Social auditing is ...the process whereby an enterprise can ACCOUNT for its performance as regards its social objectives and then REPORT on that performance.

Nach CROWE ist Social Auditing ein Management-Instrument und Bilanzierungsmechanismus, der die folgenden Fähigkeiten einer sozialen Organisationen stärken kann:

- „evaluate their impacts on the widest possible range of ‘stakeholders’,
- determine how well they are living up to the values they espouse,
- improve their strategic planning processes by identifying potential problems before they flare up, and
- increase their accountability to the groups they serve and depend upon.“

Im Folgenden werden zunächst die Ziele dieses Ansatzes benannt.

Social Auditing zielt *formativ* auf eine Verbesserung einer laufenden Maßnahme ab, schafft aber auf *summative* Art immer wieder Vergleichswerte, die eine regelmäßige Auswertung von Leistung und Zielerfüllung ermöglichen. Ähnlich wie bei einer Geschäfts-Bilanz oder beim Benchmarking eines Unternehmens sollen mit seiner Hilfe Indikatoren oder Maße für die Beurteilung der Zielerfüllung regelmäßig erhoben werden und so die Fortschritte festgestellt werden. – Und dies sowohl mit den Daten des letzten Audits, als auch mit denen ähnlicher Organisationen oder Unternehmen.

Stark betont wird beim Sozial-Audit-Verfahren der Stakeholderansatz: Beim Sozial-Audit-Verfahren beurteilt nicht ein Experte die Ergebnisse, sondern diese werden den Stakeholdern zur Beurteilung präsentiert. Dabei gehören das Benennen und die Untersuchung der jeweiligen Zielsetzungen verschiedener Stakeholder zu den Aufgaben zu Beginn des Verfahrens.

Beim Sozial-Audit-Verfahren sind sowohl qualitative wie quantitative Methoden einsetzbar, wobei die quantitativen Methoden auf den ersten Blick eine einfachere Vergleichbarkeit ermöglichen. Das Problem ist jedoch, dass sich die soziale Zielerreichung in all ihren Dimensionen nicht nur an Hand quantitativer Messgrößen und noch weniger anhand monetärer Größen beurteilen und vergleichen lässt.

Die Schwierigkeit bei der Erfassung, Beschreibung und Bewertung der sozialen betrieblichen Zieldimensionen besteht darin, die Subjektivität und Kontextbezogenheit in angemessener Weise zu berücksichtigen. Dazu bieten sich vor allem qualitative Methoden und Verfahren an.

2.2 Das Sozial-Audit als Evaluierungsmethode und Selbststeuerungsinstrument (Monitoring und Controlling)

Das Sozial-Audit dient der Evaluierung der unternehmerischen Leistungen im Verhältnis zu den definierten sozialen Zielsetzungen. Es ist zugleich

- durch die soziale Buchführung ein mobilisierendes Monitoring-Verfahren und

- durch die soziale Berichterstattung ein aktivierendes Controlling der Leistungserbringung im Unternehmen.

Das betriebliche Sozial-Audit-Verfahren als Zertifizierungsverfahren und sich zyklisch wiederholender Prozess ist nicht einfach nur eine Evaluierungsmethode. Einzelne angewandte Methoden des Sozial-Audit-Verfahrens wie Stakeholderbefragungen können zwar auch im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitung von Entwicklungsprozessen einer Organisation, eines Unternehmens oder in einem bestimmten Gebiet (Stadtteil, Gemeinde, Region) als Evaluierungsmethode angewandt werden. In diesen Fällen ist das Sozial-Audit ein Mittel bzw. eine Methode, um das soziale (und ethische) Verhalten einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe oder einer Anzahl von Aktivitäten in Bezug auf ihre Interessenträger (*stakeholder*) festzustellen. Der Einsatz von Sozial-Audit-Methoden, wie sie beispielsweise von F. Betz zur Evaluierung von Tauschringen eingesetzt wurde, ist etwas anderes als die Durchführung eines Sozial-Audit-Verfahrens in einem (sozialen) Unternehmen.

Der Einsatz des Sozial-Audit-Verfahrens im Unternehmen bezweckt mehr als ein einmaliges Evaluierungsverfahren zur Beurteilung der erreichten Erfolge und Ziele eines Projekts oder eines Unternehmens. Es geht darum, das Sozial-Audit-Verfahren durch Integration in die betrieblichen Abläufe als ein Controlling- und Steuerungsinstrument zu nutzen. Dies ist möglich, weil mit dem Sozial-Audit

- der (soziale) Auftrag, die diesem Auftrag zugrunde liegenden Werte, die konkreten (sozialen) Ziele und die Hauptaktivitäten zu dessen Verwirklichung für einen bestimmten Zeitraum – i.d.R. ein Jahr – festgeschrieben werden;
- über die Art und Weise der Umsetzung der Aktivitäten zur Zielerreichung Buch geführt wird;
- der Zielerreichungsgrad quantitativ und qualitativ bemessen und beurteilt wird und
- alle Stakeholder darüber informiert werden und ihren Einfluss auf die Verbesserung der sozialen Leistungen des Unternehmens / der Projekte geltend machen können.

Das Sozial-Audit-Verfahren kann als Controlling- und Steuerungsinstrument nicht nur vom betrieblichen Management benutzt werden. Der wesentliche Unterschied zwischen den üblichen Finanz-Audit-Verfahren (GuV, Bilanz) oder Öko-Audit-Verfahren besteht gerade darin, dass sowohl die Durchführung als auch die Nutzung des Verfahrens nicht auf einen beschränkten Nutzerkreis (internes Management, Shareholder) beschränkt bleibt.

Das Sozial-Audit-Verfahren kann als Controlling- und Steuerungsinstrument von allen Schlüsselstakeholdern benutzt werden, sofern sie in dieses Verfahren aktiv und steuernd von vornherein eingreifen. Die Stakeholder müssen die Einflussmöglichkeit einfordern und das betriebliche Management sollte von vornherein die Bereitschaft entwickeln, für ein konstruktives Einflussbegehren offen zu sein und die entsprechenden Kommunikationskanäle (z.B. Workshops, Lokale Foren, Website mit entsprechender Kommunikationsplattform, e-mail-group) bereit zu halten.

2.3 Das Sozial-Audit als Mobilisierungs- und Empowerment²⁴-Instrument

Mobilisierung:

Im Zusammenhang mit dem Sozial-Audit-Verfahren geht es um die Mobilisierung der Bereitschaft der Stakeholder, sich im Sozial-Audit-Prozess dahingehend zu engagieren, dass über die Einschätzungen von Aktivitäten und Zielerreichung Einfluss auf die Verbesserung der sozialen Leistungen der Organisation / des Unternehmens genommen wird.

Empowerment:

Im Zusammenhang mit dem Sozial-Audit-Prozess ist hiermit die Befähigung und „Bemächtigung“ der Stakeholder gemeint, selbstbewusst ihren Einfluss auf die Verbesserung der sozialen Leistungen der Organisation / des Unternehmens zur Geltung zu bringen

Die Mobilisierung und das Empowerment der Stakeholder ist vielleicht die wichtigste Funktion, die das Sozial-Audit-Verfahren mit Hilfe der Methode der Stakeholder-Konsultationsprozesse erfüllen kann.

Als Mobilisierungs- und Empowerment-Instrument wirkt das Sozial-Audit-Verfahren nur, wenn das Multi-Stakeholder-Prinzip verfahrensbezogen adäquat angewandt wird. D.h.

- es müssen alle relevanten Stakeholdergruppen herangezogen werden und
- sie müssen durch geeignete Methoden mobilisiert und in die Lage versetzt werden, ihren Einfluss geltend zu machen.

Zu den relevanten Stakeholdern / Schlüsselstakeholdergruppen einer Organisation / eines Unternehmens zählen insbesondere: Beschäftigte, Auszubildende, Kunden / Klienten, Management / Geschäftsführung, KooperationspartnerInnen, GemeinwesenvertreterInnen, Geldgeber.

Als geeignete Mobilisierungs- und Empowerment-Methoden bieten sich jene an, die im Abschnitt 4.2. und 4.3 dieses Handbuches benannt und teilweise beispielhaft beschrieben sind.

²⁴ Der Begriff Empowerment stammt ursprünglich aus dem Bereich der Psychologie und Sozialpädagogik, er lässt sich am besten mit "Selbstbemächtigung" oder auch "Selbstkompetenz" übersetzen. Empowerment umfasst Strategien und Maßnahmen, die Menschen dabei helfen, selbstbestimmt, kompetent und verantwortlich zu agieren.

„Empowerment als professionelle Haltung in der Sozialen Arbeit bedeutet, insbesondere den ‚Ohnmächtigen‘ die Erfahrung gemeinsamer Handlungsmächtigkeit als Fundament schrittweiser Aneignung von Kontrolle und Gestaltung ihrer Lebenszusammenhänge zu ermöglichen. Im Grunde genommen handelt es sich um einen Prozess der Umverteilung von politischer Macht, in dessen Verlauf Menschen oder Gruppen von Menschen aus einer Position relativer Machtunterlegenheit heraustreten und sich ein Mehr an demokratischem Partizipationsvermögen und politischer Entscheidungsmacht aneignen.“ (Herriger, N.: Empowerment in der Sozialen Arbeit. Stuttgart / Berlin / Köln 2002)

2.4 Die Prinzipien der Umsetzung des Sozial-Audit-Verfahrens

Folgende Prinzipien sind im Sozial-Audit-Prozess umzusetzen:

- Multi-perspektivisch (polyvokal)
- Umfassend
- Regelmäßig
- Vergleichend
- Belegbar
- Veröffentlicht

Mit der Umsetzung dieser Prinzipien werden im Einzelnen folgende Ziele verfolgt:

Multi-perspektivisch (polyvokal)

Wesentliches Ziel des Sozial-Audit-Prozesses ist es, die Sichtweisen (bzw. Stimmen) aller Menschen wiederzugeben, die an der Organisation beteiligt oder von ihr betroffen sind (*Multi-Stakeholder-Prinzip*). Die über die Stakeholder-Konsultationen erreichte multiperspektivische Sicht auf die sozialen Ziele und den Zielerreichungsgrad beinhalten Selbst- und Fremdeinschätzungen.

Umfassend

Ziel der Sozial-Audit-Berichterstattung ist es, über alle relevanten Aspekte von Arbeit und Leistung der Organisation / des Unternehmens aus multiperspektivischer Sicht zu berichten.

Regelmäßig

Ziel der zyklischen Wiederholung des Verfahrens ist es, regelmäßig soziale Buchführungen in der Weise zu erstellen, dass die Konzeption und Praxis des Sozial-Audit-Verfahrens in die Organisationskultur des Unternehmens eingebettet wird.

Vergleichend

Es geht darum, mit dem Verfahren ein betriebliches / betriebswirtschaftliches Instrument zur Verfügung zu haben, mittels dessen die Organisation / das Unternehmen die eigene Leistung jährlich und im Vergleich zu angemessenen externen Normen und *benchmarks* vergleichen kann. Damit werden Vergleiche zwischen Organisationen / Unternehmen möglich, die ähnlich arbeiten und in ähnlicher Weise Bericht erstatten.

Verifizierbar / Belegbar

Mit der Überprüfung (*Auditing*) der sozialen Buchführung und Berichterstattung durch eine ausreichend erfahrene Person bzw. durch Personen, die nicht an der Organisation beteiligt sind, wird sichergestellt, dass die dargestellten Informationen und Bewertungen „wahr“ wiedergegeben werden.

Veröffentlicht

Mit der Veröffentlichung der überprüften Buchführung und Berichterstattung werden die Sozial-Audit-Informationen an die Stakeholder und das betroffene Gemeinwesen im Interesse von Rechenschaftslegung und Transparenz weitergegeben .

2.5 Die wichtigsten Elemente des Sozial-Audit im Überblick – Phasen, Tools, Schritte

Die wichtigsten Elemente des Sozial-Audit-Verfahrens lassen sich unterscheiden in:

- drei Phasen
- vier anzuwendende Tools
- fünf Schritte

Drei Phasen:

- Die Vorbereitungsphase
- Die Durchführungsphase
- Die Überprüfungsphase

In diesen drei Phasen des Sozial-Audit-Prozesses werden vier Tools angewandt und schrittweise umgesetzt.

Vier Tools:

Im Sozial-Audit-Verfahren werden die nachfolgend aufgeführten Werkzeuge (*Tools*) angewandt:

- die Soziale Buchführung
- die Stakeholderkonsultationen
- die Berichterstattung
- die Überprüfung (Auditierung, Zertifizierung)

Diese *Tools* werden in den Kapiteln 4, 7 und 8 dieses Handbuchs erläutert.

Fünf Schritte:

Erster Schritt: Einführung von sozialer Buchführung und Sozial-Audit

- Was ist ein Sozial-Audit?
- Wozu ein Sozial-Audit?
- Was sind die Prinzipien?
- Welche Begriffe muss man verstehen?
- Was machen wir bereits als Bestandteil eines Sozial-Audit?
- Was machen die anderen? – Geschichte und gegenwärtige Entwicklungen
- Wie managt man einen Sozial-Audit?

Zweiter Schritt: Festlegung der sozialen Ziele und Aktivitäten zu ihrer Erreichung

- Mission und Grundwerte der Organisation / des Unternehmens
- die sozialen Ziele und Hauptaktivitäten zur Zielerreichung
- Übersicht über die Stakeholder der Organisation / des Unternehmens

- Identifizierung der wichtigsten Stakeholder (Schlüsselstakeholder)
- Identifizierung der Hauptbereiche, in denen die Organisation tätig ist, Bestimmung der Reichweite des Sozial-Audit

Dritter Schritt: Die Vorbereitung der Sozialen Buchführung

- Indikatoren zur Ermittlung der Leistungen
- Welche bestehenden Archive und Daten können genutzt werden?
- Entscheidung über neue Daten, die ermittelt werden müssen
- Worüber, wie und wann sollen die Stakeholders befragt werden?
- Organisation der Ressourcen zur Durchführung der sozialen Buchführung und der Stakeholder-Konsultation
- Erarbeitung eines (Zeit-)Planes für den sozialen Buchführungsprozess

Vierter Schritt: Nutzung der sozialen Buchführung, Bilanzierung und Berichterstattung

- Umsetzung und Monitoring des Sozialen Buchführungs-Prozesses
- Entscheidung darüber, ob eine Sozial-Kapital-Analyse sinnvoll ist
- Entwurf des sozialen Buchführungsberichts unter Nutzung der gesammelten Daten und der Ansichten der Stakeholder
- gemeinsame Überprüfung der Ziele und Aktivitäten sowie der Werte
- Zielsetzungen für die Zukunft
- Planung und Diskussion im Dialog mit den Stakeholdern
- Revision des sozialen Buchführungsprozesses und etwaige Änderungen / Ergänzungen
- Entscheidung darüber, wie die soziale Buchführung an alle Stakeholder verbreitet wird

Fünfter Schritt: Die Auditierung

- Bestimmung der Mitglieder des Sozial-Audit-Panel
- Präsentation der sozialen Buchführung gegenüber dem Sozial-Audit-Panel
- Der Panel arrangiert die Verifizierung der gesammelten Daten,
- schätzt die Interpretation in der sozialen Buchführung ein und
- kommentiert die Qualität der Buchführung und des Berichts.
- Die soziale Buchführung wird in Abstimmung mit dem Panel gegengelesen, und
- der Sozial-Audit-Bericht wird veröffentlicht
- Veröffentlichung der Zusammenfassung des Sozial-Audit-Berichts.

Diese fünf Schritte werden detailliert in den Kapiteln 4 bis 8 erläutert.

2.6 Der Sozial-Audit-Zyklus

Zyklus des Sozial-Audit-Prozesses:

der vereinbarte Zeitraum, für den die Soziale Buchführung aufbereitet wird. Dies können in Übereinstimmung mit dem Bilanzjahr 12 Monate sein; das Audit kann aber auch für einen längeren Zeitraum vereinbart werden.

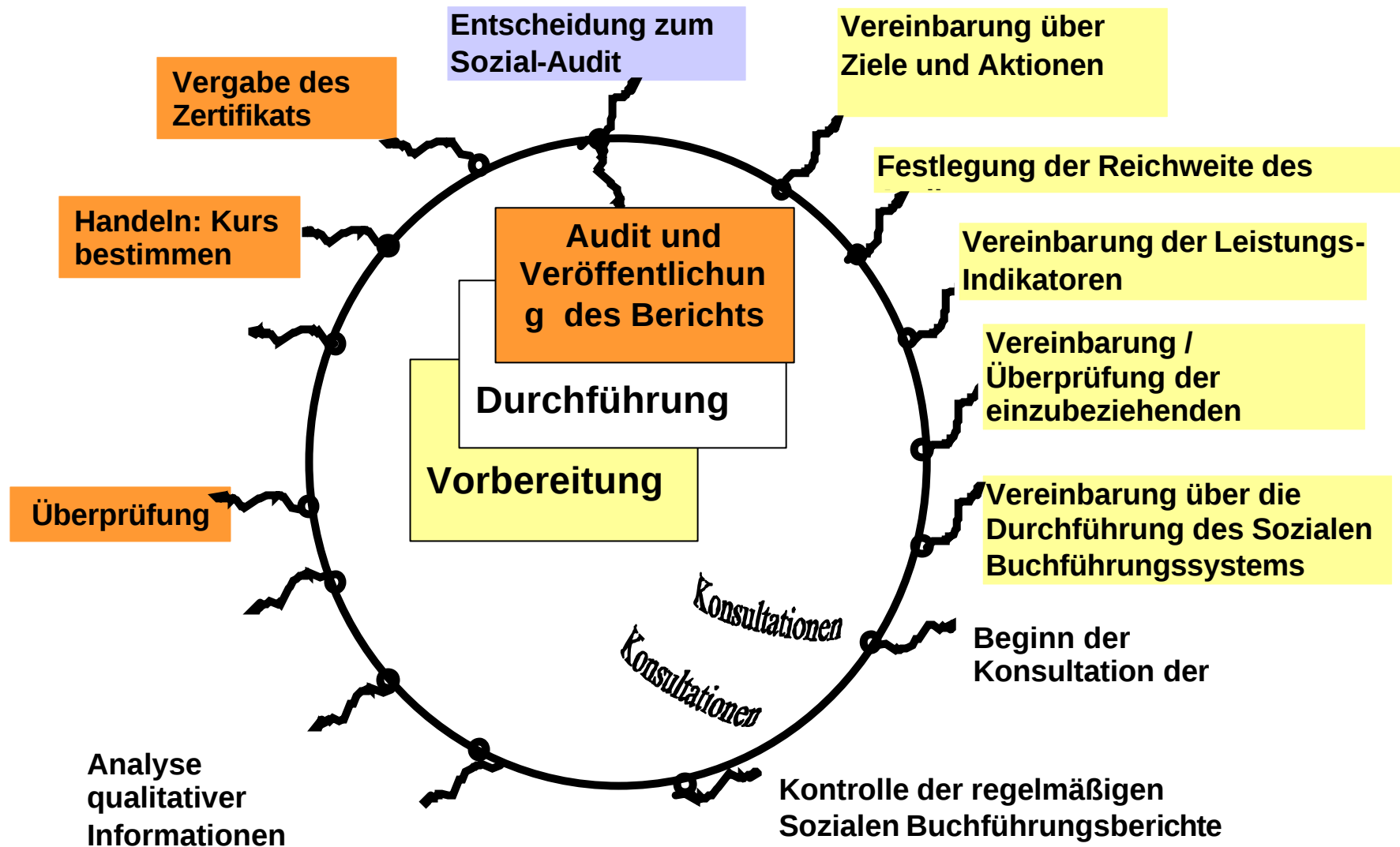
Die Phasen der Berichterstattung und Auditierung reichen über das Buchführungsjahr hinaus in einen neuen Zyklus.

Die folgende Abbildung zeigt den Sozial-Audit-Zyklus mit seinen Hauptaktivitäten in den Phasen

- der Vorbereitung,
- der Durchführung und
- der Auditierung / Veröffentlichung des Berichts.

Diese Aktivitäten werden in den folgenden Kapiteln dieses Handbuches detailliert erläutert.

8. Zyklus des Sozial-Audit-Prozesses



3. Die Vorbereitung des Sozial-Audit im Unternehmen

3.1 Reichweite, Ressourcen und Verantwortlichkeiten

Die Durchführung eines Sozial-Audit-Verfahrens ist kein Prozess, der sich auf die Managementebene eines Unternehmens beschränkt. Deshalb ist es erforderlich,

- die Entscheidung über die Durchführung dieses Prozesses,
- den Sinn und Zweck des Verfahrens sowie
- die wesentlichen Inhalte des Prozesses

im Betrieb zu kommunizieren.

Alle Erfahrungen zeigen, dass es notwendig ist, nicht nur die am Prozess unmittelbar Beteiligten **vom Nutzen** der Durchführung des Verfahren zu **überzeugen**, sondern nach Möglichkeit alle MitarbeiterInnen im Unternehmen.

Darüber hinaus gilt es, die MitarbeiterInnen zu mobilisieren, sich entsprechend den Möglichkeiten und Erfordernissen an dem Prozess zu beteiligen, z.B. wenn sie als Stakeholder konsultiert werden.

In der Regel wird die prinzipielle Entscheidung über das Für und Wider der Durchführung des Verfahrens bei der Geschäftsführung oder dem Management liegen. Es muss sich darüber im Klaren sein, dass es darauf ankommt, das Verfahren in die betrieblichen Abläufe zu integrieren. Es kann und sollte weder als eine zusätzliche „aufgepropfte“ Aufgabe verstanden werden, noch irgendwie nebenher laufen. Dazu ist es erforderlich, Überlegungen zu folgenden Fragen anzustellen und dementsprechende Entscheidungen zu treffen:

- Welche **Reichweite** soll das Sozial Audit haben, (z.B. soll es sich auf das Gesamtunternehmen beschränken oder nur bestimmte Betriebsteile, sollen soziale Ziele evaluiert werden oder darüber hinaus auch ökologische oder bestimmte wirtschaftliche Ziele)?
- Welche personellen, sachlichen und finanziellen **Ressourcen** kann und will das Unternehmen für die Durchführung des Sozial-Audit aufbringen? Welche externen Ressourcen können oder müssen mobilisiert und herangezogen werden (z.B. für Begleitung und Auditierung)?
- Welche **Verantwortlichkeiten** sollten bzw. müssen festgelegt werden (z.B. verantwortliche Buchführer, Verantwortliche für Stakeholderkonsultation, für die betriebliche Informationspolitik)? Wie können die Verantwortlichen dafür sorgen, dass die notwendigen Zuarbeiten termin- und qualitätsgerecht erfolgen, ohne die „normale“ betriebliche Ablaufplanung zusätzlich zu belasten?

Generell gilt, dass bei der Vorbereitung und im Prozess selbst zunächst und immer wieder überprüft werden muss, was eigentlich schon gemacht wird, um Doppelaufgaben zu vermeiden und den Prozess ständig im Blick zu haben.

Die Frage: Was machen wir schon? – sollte bei allen Schritten vorab gestellt werden. Dabei ist es sinnvoll, festzuhalten, wann was und von wem was bereits getan wird oder zukünftig noch getan werden muss.

3.2 Die Bestimmung von Mission, Grundwerten, Zielen und Hauptaktivitäten des Unternehmens

Die Bestimmung von Mission, Grundwerten, Zielen und Hauptaktivitäten des Unternehmens ist der erste Schritt im Sozial-Audit-Prozess.

Diese Festlegungen erfolgen in der Regel in einem Starter- / Auftaktseminar, nachdem sich die Organisation / das Unternehmen für die Durchführung / Weiterführung des Sozial-Audit-Prozesses entschieden hat.

Für die Bestimmung dieser grundlegenden Indikatoren des zu auditierenden Prozesses ist es vor allem wichtig, dass man sich für den Workshop genügend Zeit nimmt, die richtigen TeilnehmerInnen auswählt und die Moderation einer oder mehreren erfahrenen Personen überlässt. Bewährt hat es sich, wenn der / die ModeratorIn auch das Sozial-Audit in der Organisation / dem Unternehmen fortlaufend begleitet.

Die Bestimmung von Mission, Grundwerten, Zielen und Hauptaktivitäten bauen aufeinander auf und bilden das **Rahmenwerk, die Grundsteine für das Sozial-Audit-Verfahren**:

- Die **Mission** erfasst in aller Kürze (ein oder zwei Sätze) prägnant und verständlich den selbstgestellten Auftrag der Organisation / des Unternehmens. Wofür steht die Organisation / das Unternehmen?
- Die **Grundwerte** sind die Prinzipien, die die Aktivitäten einer Organisation leiten und die Art und Weise der Umsetzung der Aktivitäten sowie das Verhalten der Akteure beeinflussen.
- Die sozialen **Ziele** definieren, was die Organisation / das Unternehmen erreichen will. Die meisten Organisationen / Unternehmen haben mehrere aufeinander bezogene Ziele, eine multiperspektivische Ausrichtung.
- Die **Hauptaktivitäten** sind all jene Aktivitäten und Aufgaben, die die Organisation / das Unternehmen unternimmt und die maßgeblich die Erreichung der Ziele beeinflussen.

Diejenigen Unternehmen / Organisationen, die bereits ein Unternehmensleitbild formuliert haben oder dazu diskutieren, fällt es sicher nicht so schwer, Mission und Grundwerte für das Sozial-Audit-Verfahren zu entwickeln und festzuschreiben. Für alle anderen kann der Auftakt-Workshop des Sozial-Audit-Verfahrens zugleich der Auftakt für die Leitbilddiskussion im Unternehmen sein.

Während der Auftrag und die Grundwerte bei den meisten Organisationen / Unternehmen wohl über mehrere Jahre und damit auch über mehrere Sozial-Audit-Zyklen relativ unveränderlich sind, können die Ziele – auch in Abhängigkeit von der Reichweite des Sozial-Audit – variieren. Deshalb sollten die Ziele und die Hauptaktivitäten zur Erreichung dieser Ziele in Abhängigkeit von der zu definierenden Reichweite des Sozial-Audit-Verfahrens diskutiert werden.

Hinsichtlich der Reichweite des Sozial-Audits sind im Auftakt-Workshop Überlegungen anzustellen und Festlegungen zu treffen, welche Unternehmensteile, Projekte usw. in den Sozial-Audit einbezogen werden bzw. welche davon auszunehmen sind.

Die Diskussion und die Ergebnisse der Diskussion im Auftakt-Workshop zur Bestimmung von Mission, Grundwerten, Zielen und Hauptaktivitäten werden in einem Protokoll und / oder einem „Kleinen Arbeitsbuch“ festgehalten.

3.3 Stakeholder-Analyse - Schlüssel- und andere Stakeholder

Die Bestimmung derjenigen Personen oder Personengruppen, die die Rolle von Stakeholdern bzw. Schlüsselstakeholdern für das Unternehmen im jeweiligen Sozial-Audit-Zyklus haben, ist eine Aufgabe, die der Auftakt-Workshop zu erfüllen hat.

Stakeholder sind diejenigen Personen oder Gruppen, die von den Aktivitäten und Zielen einer Organisation oder eines Unternehmens betroffen sind bzw. diese beeinflussen. Dies ist in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens und den Bereichen, in denen es tätig ist, ein unterschiedlich großer Personenkreis. Zu den Stakeholdern können zählen: MitarbeiterInnen, Kunden, Lieferanten, Kooperanten, Fördermittelgeber, Politik- und Verwaltungsgremien, Gemeinwesenmitglieder, Nachbarn usw.

Für den Sozial-Audit-Prozess ist es wichtig, zu unterscheiden zwischen Schlüsselstakeholdern und anderen Stakeholdern. Schlüsselstakeholder sind diejenigen Personen oder Personengruppen, die nach Meinung der Beteiligten am Auftaktworkshop im Laufe eines Sozial-Audit-Zyklus unbedingt konsultiert und um ihre Meinung zu den im Sozial-Audit relevanten Indikatoren befragt werden sollten. Zu unterscheiden ist auch zwischen internen und externen Schlüssel- und anderen Stakeholdern. Die Entscheidung über die Relation dieser zu konsultierenden Stakeholdergruppen sollte in Bezug zu den an den oder von den Hauptaktivitäten Beteiligten oder Betroffenen getroffen werden.

Es bietet sich an, die Stakeholder und die Schlüsselstakeholder namentlich und / oder in ihrer Funktion und Zuordnung im Protokoll des Auftakt-Workshop oder in einem „Kleinen Arbeitsbuch“ genau festzuhalten, z.B. tabellarisch:

Schlüssel-Stakeholder	andere Stakeholder

Desweiteren ist es sinnvoll, sich auch schon im Auftakt-Workshop darüber zu verständigen,

- auf welche Art und Weise welche Stakeholdergruppe konsultiert werden sollen;
- welche Ressourcen für die Stakeholder-Konsultation bereitgestellt werden müssen / können;
- wer für die Stakeholderkonsultation verantwortlich ist und
- in welchem Zeitrahmen die Stakeholderkonsultation stattfinden bzw. abgeschlossen werden soll.

Ablauf und Art und Weise des Stakeholderkonsultationsprozesses sind im Abschnitt 3.4.2 dieses Handbuches beschrieben.

4. Die Soziale Buchführung

Die Soziale Buchführung

ist das entscheidende Instrument, mittels dessen im Sozial-Audit-Prozess – regel- und mehr oder weniger routinemäßig – Informationen während eines Jahres gesammelt werden, um die Hauptaktivitäten und Leistungen der Organisation / des Unternehmens im Verhältnis zu den sozialen Zielsetzungen zu dokumentieren.

Daten:

sind gesammelte Informationen als Teil der sozialen Buchführung und der Stakeholder-Konsultationen.

Indikatoren:

sind Informationen, die es erlauben, die Leistungen zu messen.

Benchmarks:

externe Standards oder „Referenz-Punkte“, durch die die Leistungen einer Organisation / eines Unternehmens vergleichbar werden

In den folgenden Unterabschnitten soll dargestellt werden, wie die Soziale Buchführung funktioniert, wie man ein funktionierendes System der Erfassung von Informationen und ihrer Dokumentation installieren kann, ohne dazu eine eigene „Betriebsabteilung“ zu gründen oder zusätzliches Verwaltungs- und anderes Personal einstellen zu müssen.

4.1 Die Entwicklung eines betriebsspezifischen Systems der sozialen Buchführung

Überlegungen, welche Person als verantwortliche/r Soziale/r Buchführer/in fungieren könnte, sollten bereits im Auftaktworkshop angestellt werden. Diese Person muss keineswegs unbedingt ein/e ausgebildete/r Buchhalter/in oder gar der / die amtierende Haupt-Finanzbuchhalter/in sein. Es könnte z.B. eine Person sein, die bereits Erfahrungen in anderen Zertifizierungsverfahren (Öko-Audit, Qualitätsmanagementsysteme o.a.) hat oder eine Person, die sich einfach nur für soziale Aspekte betrieblicher Prozesse interessiert und engagiert. Die Funktion eines/r Sozialen Buchführer/in sollten niemandem aufgezwungen werden. Unter Umständen wird die Aufgabe gern und freiwillig übernommen.

In jedem Fall sollte die Person des / der Sozialen Buchführer/in letztlich auch offiziell benannt und im Unternehmen als Sozialer Buchführer „auf Zeit“ bekannt gemacht werden.

Sozialer Buchführer:

diejenige Person in einer Organisation / einem Unternehmen, die mit der Aufgabe betraut ist, den sozialen Buchführungsprozess zu organisieren, zu koordinieren und die (meisten) sozialen Berichtsteile zu erstellen.

Handelt es sich um ein kleineres Unternehmen oder einen überschaubaren Betriebsteil, wird der / die Soziale Buchführer/in i.d.R. auch selbst die Aufgabe der Dokumentation übernehmen.

Der nächste Schritt besteht darin, sich die Übersicht der Werte, Ziele und Aktivitäten vorzunehmen und zu entscheiden, welche Indikatoren und Daten genommen werden sollen, die gut geeignet sind, etwas über die Aktivitäten und erreichten Ziele auszusagen.

Einige dieser Informationen werden quantifizierte statistische Daten sein, andere sollen qualitative Informationen sein, die etwas darüber mitteilen, was die Stakeholder über die Ziele, Werte und Aktivitäten denken.

Man kann drei Typen von Informationen unterscheiden:

- narrative Informationen sind Aussagen, mit denen klar beschrieben wird, welche Aktivitäten unternommen wurden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dies spiegelt sich wider in:
- quantitativen Daten, welche die messbaren Fakten und Vorgänge wiedergeben;
- die qualitativen Informationen, welche uns sagen, was die Stakeholder denken, ihre Meinungen.

Über jedes Ziel und jede Aktivität muss am Ende etwas ausgesagt werden können.

Es muss entschieden werden:

Hinsichtlich der qualitativen Informationen:

- was soll gesammelt werden?
- wie ist es zu sammeln?
- wann?
- von wem?

Hinsichtlich der qualitativen Aussagen:

- wer ist zu konsultieren?
- was soll gefragt werden?
- wie?
- wie oft?
- wann?
- durch wen?

Geht man die Darstellung der Ziele und Aktivitäten durch, sollte man sich notieren, welche Informationen man nutzen könnte, um über jede Aktivität zu berichten und welche Fragen man welchen Stakeholdern stellen sollte.

Die erste Frage, die der / die verantwortliche Soziale Buchführer/in in Vorbereitung auf die Erstellung eines betriebsspezifischen Systems der Sozialen Buchführung beantworten sollte, lautet:

Was machen wir schon?

Welche quantitativen und qualitativen Informationen werden bereits im Unternehmen systematisch erfasst? In der Regel werden für andere betriebliche Berichtssysteme schon zahlreiche Informationen z.B. über

- die Art und Weise der Herstellung von Produkten / der Erstellung von Leistungen (in qualitativer und quantitativer Hinsicht)
- die Beschäftigten (deren Arbeitsverhältnisse, Qualifikation, Qualifizierungsmaßnahmen etc.)

- Kunden, Zulieferer, Dienstleister, Kooperanten, Fördermittelgeber etc.

gesammelt und dokumentiert.

Um sich hierzu einen genauen Überblick zu verschaffen, ist es sinnvoll, z.B. folgende Übersicht zu erstellen:

Was machen wir schon?	wird erledigt: – wann – wo – von wem?	Bemerkungen
Dokumentation und Buchführung		
a) Aufzeichnungen über die durchgeführten Arbeiten / realisierte Dienste		
b) Feedbacks / Antworten von Auszubildenden / Kunden etc.		
c) eigene Projekteinschätzungen oder Service-Bewertungen		
d) detaillierte Aufzeichnungen zu den Beschäftigten / Auszubildenden		
e) Aufzeichnungen zur Qualifizierung von Beschäftigten und Freiwilligen		
f) regelmäßige Berichte / Einschätzungen der Beschäftigten		
g) Zeitpläne der Beschäftigten		
Anderes?		

Bei der Erstellung eines praktikablen Sozialen Buchführungsplanes muss auch nach den betrieblichen Möglichkeiten gefragt werden. Erst dann kann im Detail entschieden werden, ob einige Daten auch nicht zu erfassen / zusammenzustellen sind bzw. einige Stakeholder nicht konsultiert werden können. Man sollte sich darüber im Klaren werden, über welche Ressourcen man verfügt und einen Plan aufstellen, von dem man weiß, dass man ihn effektiv realisieren kann.

Es ist besser, man beginnt mit bescheidenen Ambitionen und erreicht sie auch, als dass man sich ein hohes Ziel stellt und es total verfehlt.

Bauen Sie auf einer soliden, wenn auch begrenzten Basis auf und widerstehen Sie der Versuchung des Unmöglichen, etwa der Fragen: "Würde es nicht gut sein, noch dies und jenes herauszufinden...?", "Könnten wir nicht noch dieses und jenes fragen?"

Wenn Sie in Ihrem existierenden Informations-Sammel-System Lücken finden und Sie haben sich entschieden, neue oder weiterführende Informationsaufzeichnungs-Methoden anzuwenden, dann stellen Sie sicher, dass Ihre Systeme

- so einfach wie möglich sind;
- zeiteffektiv in dem Sinne sind, dass Sie nicht zuviel Personal bzw. anderer Leute Zeit verbrauchen;
- eindeutig relevant und bedeutungsvoll für den sind, der sie anwendet, damit die Arbeit nicht zusätzlich belastend ist.

Auch in der Planung der Stakeholder-Konsultation ist ein Gleichgewicht herzustellen bezüglich der Fragen

- Was möchten Sie machen?
- Was haben Sie für Ressourcen, um es zu tun?
- Was bietet sich an Methoden für die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen an?
- Lassen sich Methoden zeiteffektiv kombinieren?

Entscheidend ist, dass die Informationen nicht willkürlich gesammelt und dokumentiert werden. Es reicht auch nicht, die Informationen in chronologischer Zeitabfolge zu dokumentieren.

Die Mindestanforderungen an eine systematische Erfassung der Sozial-Audit-Informationen bestehen darin, die Informationserfassung zugeordnet zu

- den einzelnen Zielen und
- den Hauptaktivitäten zur Zielerreichung

zu strukturieren.

Für den Prozess der Bilanzierung ist es sinnvoll, noch weitere Indikatoren zur Systematisierung der Dokumentation zu berücksichtigen, wie z.B.:

- Ort und Zeit der Aktivität / der Erstellung der Leistung / des Produkts
- Ergebnis / Erfolg der Aktivität / der Leistung – quantitativ und qualitativ
- Belege / Ablage-Ort.

Es hat sich bewährt, die Soziale Buchführung in Form einer Tabellenkalkulation zu gewährleisten.

Folgendes Beispiel kann als „Gerüst“ für eine eigene betriebliche Systematik der Sozialen Buchführung dienen:

ERFASSUNG DER SOZIAL-AUDIT-INFORMATIONEN IN DER BUCHFÜHRUNG

ZIEL 1:

Benennung der Aktivität	im Bereich	Resultat / Erfolg		Belege / Produkte
		Quantitativ	Qualitativ	
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

Für die Vorbereitung und das Monitoring des Sozialen Buchführungsprozesses ist es sinnvoll, sich die folgenden Fragen zu stellen und zu beantworten:

- Wenn Informationen, die benötigt werden, schon gesammelt vorliegen, ist es auch leicht möglich, diese verfügbar zu machen für die Soziale Verbuchung. Sind noch Informationen zu ergänzen? Ist dies durch geringen Aufwand zu realisieren, indem man sie den schon vorhandenen Informationssammlungen beifügt?
- Kann man zu neuen Informationen gelangen - wenn ja, was ist dabei zu tun? Sind die Systeme arbeitsteilig aufbereitbar / bearbeitbar? Wer sollte das tun? Sind Sie sicher, dass Sie diese Informationen auch wirklich brauchen und dass man sie für die Soziale Buchführung und Bilanzierung nutzen kann?
- Lassen sich Potentiale freier Ressourcen möglicherweise durch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen / Unternehmen schaffen / teilen oder tauschen, z.B. mit solchen, die auch Sozial-Audits durchführen? Beispiel: Sie führen einige Interviews für eine andere Organisation durch und diese führt Interviews für Sie durch. Oder gibt es Freiwillige, die sich anbieten (eine lokale Freiwilligenagentur, pensionierte Geschäftsleute, interessierte AkademikerInnen Studenten, SchülerInnen), die sie anleiten können, damit sie Sie unterstützen z.B. bei Befragungen und bei den Datenanalysen?.
- Wenn Sie ein Budget für Ihr Sozial-Audit haben, sind Sie in der Lage, einige professionelle Assistenten zu bezahlen, die z.B. bei der Datenanalyse, bei den Stakeholder-Konsultationen und deren Analyse helfen können.

Weitere Hinweise und zu beantwortende Fragen zu den Stakeholder-Konsultationen finden sich im folgenden Abschnitt.

4.2 Organisation der Stakeholder-Konsultation

Der Stakeholderkonsultationsprozess ist integraler Bestandteil der Sozialen Buchführung; hat aber aufgrund der Art und Weise der Erhebung und Zusammenstellung der Informationen sowie der anzuwendenden Methoden einen eigenständigen Status und besondere Funktionen (Mobilisierung, Empowerment – siehe Abschnitt 2.3).

Die anzuwendenden Methoden der Stakeholderkonsultation sind vor allem qualitativer Art. In der Regel erfordern die Ergebnisse der Methodenanwendung noch eine wertende Interpretation und Zusammenfassung. Hierzu ist es aus Gründen möglicher „Befangenheit“ / „Betriebsblindheit“ für interpretatorische Auswertungen sinnvoll, eine oder mehrere externe, „nicht vorbelastete“ Personen bzw. Organisationen, die mit qualitativen soziologischen Erhebungsmethoden vertraut sind, hinzuzuziehen.

Die Art und Weise der Stakeholder-Konsultation ist abhängig von verschiedenen Umständen und Zielen, die mittels der Stakeholderkonsultation erreicht werden sollen. Dazu sollten u.a. folgende Fragen bei der Methodenauswahl eine Rolle spielen:

- Sollen neben den Schlüsselstakeholdern auch andere Stakeholder(gruppen) konsultiert werden?
- Wo ist es sinnvoller, Einzelpersonen und wo Personengruppen zu konsultieren?
- Geht es um eine Erhebung von Meinungen zu „einfachen“ Fragen oder zu komplexen Zusammenhängen?
- Besteht die Notwendigkeit und die Möglichkeit die Stakeholder(gruppe) durch die Art und Weise der Konsultation zu mobilisieren, Aktivitäten und Engagement herauszufordern?
- Welchen Umfang haben die einzuholenden Informationen?
- Welche Möglichkeiten und Ressourcen stehen bei der Stakeholderkonsultation, einschließlich der Informationsverarbeitung und Interpretation zur Verfügung?
- Wie sieht es mit der räumlichen und zeitlichen Erreichbarkeit der Stakeholder(gruppe) aus?

Sicher wird es notwendig sein, für die Stakeholder-Konsultationen jemand Unabhängigen in oder außerhalb des Unternehmens / der Organisation zu finden, der die Beschäftigten befragt und bei dem sich das Personal frei fühlt und offen antwortet. Das Gleiche gilt für die Geschäftsführung und das Management-Personal, oder andere Stakeholder-Gruppen, bei denen die Glaubwürdigkeit der sozialen Buchführung vielleicht in Frage steht, wenn die Analysen vom Haus aus angestellt werden. Die Unabhängigkeit der Personen ist bei der Meinungsanalyse eine Voraussetzung, um Objektivität und Fairness herzustellen und zu sichern.

Es ist eine der spannendsten Herausforderungen der Sozialen Buchführung, jene geeigneten und richtigen Wege und Methoden der Stakeholder-Konsultation zu finden, die dazu führen, dass diese mobilisiert werden, sich in und für diesen Prozess engagieren und ihren Einfluss geltend machen.

Mit der Entscheidung, ein Sozial-Audit-Verfahren durchzuführen, sollten rechtzeitig Entscheidungen hinsichtlich der Verteilung von Verantwortung für die einzelnen Phasen und Tools in diesem Prozess vorbereitet und getroffen werden.

Die Entscheidungen sollten in Abstimmung mit der Einrichtung und Person, die den Sozial-Audit-Prozess extern begleitet und u.U. auch auditert, getroffen werden.

Die Festlegung von Verantwortlichkeiten sollte gleichzeitig an die Aufstellung entsprechender Zeitpläne gekoppelt werden.

Für die folgenden Aufgaben müssen Verantwortliche gefunden und benannt werden, die sich untereinander und mit der Person bzw. Einrichtung, die den Sozial-Audit-Prozess begleitet, abstimmen und verständigen müssen:

- Für die Soziale Buchführung ein/e Soziale/r Buchführer/in: Diese Person sollte in der Organisation / im Unternehmen beschäftigt sein; sie kann auch zum Management, Vorstand oder zur Geschäftsführung gehören. Die Verantwortung besteht für den Zeitraum eines Sozial-Audit-Zyklus, d.h. für ein soziales Buchführungs-Jahr. (Dieses ist in der Regel identisch mit dem Bilanzjahr der Finanzbuchhaltung.)
- Für die Durchführung der Stakeholder-Konsultationen sollte eine verantwortliche und unabhängige Person (u.U. von einer externen Einrichtung) gefunden werden. Die Person sollte nach Möglichkeit schon beim Auftakt-Workshop dabei sein und sich frühzeitig beim Sozialen Buchführer über die Kontaktierungsmöglichkeiten informieren. Sinnvoll ist die Aufstellung eines Zeitplanes z.B. nach folgendem Muster:

Name des Stakeholders	Adresse, Tel., Fax, e-mail	Art der Konsultation	Zeit	Verantwortl. / durchführ. Person

- Für die soziale Berichterstattung sind eine oder – wenn mehrere Berichtsteile vorgesehen sind – mehrere verantwortliche Berichte-Schreiber auszuwählen. Diese sollten sich untereinander abstimmen, was jedoch nicht bedeuten muss, dass die Bewertung der Zielerreichung identisch sein muss (siehe dazu Abschnitt 5 dieses Handbuches).

Möglich sind z.B. folgende Berichtsteile:

- Die Bewertung der Zielerreichung durch die Soziale Buchführung;
- Die Bewertung der Zielerreichung durch die Stakeholder;
- Der Zusammenhang von Sozialkapital und Zielerreichung.

Im Kapitel 7 dieses Handbuches ist detailliert beschrieben, wie die Soziale Berichterstattung erfolgen kann.

4.3 Art und Weise der Stakeholder-Konsultation (Interviews, Befragungen)

An möglichen Methoden der Stakeholderkonsultation bietet sich eine ganze Vielzahl an, von denen wir hier einerseits eine Auswahl der am meisten benutzten Konsultationsmethoden empfehlen können. Diese bewährten Methoden werden in der Kunden- und Marktforschung, der sozialwissenschaftlichen Forschung, der Bürger- bzw. Bewohnerbefragung bereits routinemäßig angewandt.

Andererseits gibt es (z.T. neuere) Methoden, die bisher eher selten im Sozial-Audit-Prozess angewandt worden sind, die aber in bezug auf die zu realisierende Funktion von Mobilisierung und Empowerment vielversprechend, aber z.T. auch aufwendig sind und zusätzliche Ressourcen erfordern (wie z.B. „wertschätzende Befragungen“, „Planning for Real“, Zukunftswerkstätten).

Für den Sozial-Audit-Prozess bietet es sich auch an, mehrere Methoden zu kombinieren:

- **Fragebögen:** an (ausgewählte) Stakeholdergruppen; diese können per Post versandt, von Hand, auf Meetings, an Kunden, Klienten, auf der Straße usw. verteilt, oder von Tür zu Tür getragen werden, per e-mail versandt oder auf der Website veröffentlicht werden;
- **der Ziel- und Werte-Fragebogen:** kann explizit dazu dienen, was die Stakeholder über die Ziele denken und inwieweit es gelingt, die Ziele und Werte auch erlebbar zu machen: Inwieweit ist die Organisation / das Unternehmen mit ihren Zielen und Werten bekannt, „im Gespräch“?. Es sollte ausreichend Gelegenheit gegeben werden für Bemerkungen, Kommentare, ob die Ziele als relevant empfunden werden oder ob sie besser modifiziert oder verändert oder sogar fallengelassen werden sollten. Die unterschiedlichen Prioritäten, die die Stakeholder setzen, sollten erfragt werden. Dieser Fragebogen ist für folgende Stakeholder besonders geeignet: Personal, Mitglieder im Leitungs-Management, Partnerorganisationen, Gründer oder Investoren und Repräsentanten des Gemeinwesens. Nicht unbedingt angebracht ist der Fragebogen, um damit Nutzer, Kunden, Klienten zu konsultieren, weil diese die Organisation / das Unternehmen hauptsächlich nur im Kontext ihrer regulären Kontakte kennen.
- **Interviews:** mit einzelnen persönlich oder in Gruppen, oder über Telefon; sie sollten mitgeschrieben und – wenn möglich – mit Tonträgern aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht werden und denjenigen Personen oder Personengruppen zur Verifizierung noch einmal vorgelegt werden;
- **Wertschätzende Befragungen (Appreciative Inquiry – AI):** diese Art der Befragung folgt dem Prinzip der Wertschätzung des Positiven. Anstatt problemorientiert nach Abhilfe von Defiziten zu suchen, fragt AI lösungsorientiert nach dem Erfolgreichen und begreift es als wesentliche Ressource für zukünftiges Handeln.
- **Fokus-Gruppen-Gespräche:** Man lädt eine Gruppe von Stakeholdern ein und diskutiert mit ihnen Schlüsselfragen. Der gegenseitige Meinungsaustausch ist u.U. besser geeignet, vielfältige und zusammenhängende Informationen und Vorschläge zu erhalten als einfach Einzelne nach ihren Meinungen zu befragen.

- **Workshops, Jahresversammlungen und andere Treffen z.B. im Gemeinwesen:** wenn Gruppen von Stakeholdern zusammenkommen, Einschätzungen abgegeben werden, Rückblicke auf Entwicklungsprozesse erfolgen u.a.
- **“Planning for Real”:** Planning for Real ist eine gemeinwesenorientierte Planungsmethode. Sie entstand in der Arbeit der britischen Neighbourhood Initiatives und wurde von Tony Gibson entwickelt. Sie findet inzwischen auch in Deutschland zunehmend Verbreitung, wozu insbesondere das Technologie-Netzwerk Berlin e.V. beigetragen hat²⁵.
- **Zukunftswerkstatt:** Mit der Methode „Zukunftswerkstatt“ geht es darum, kreative Fähigkeiten sowie Problemlösungspotenziale mit dem Ziel zu mobilisieren, Perspektiven für die individuelle und/oder gemeinsame Zukunft zu entwickeln und konkrete Schritte zur Erreichung dieser Ziele zu planen. Die Spezifik von Zukunftswerkstätten besteht in der Abfolge der Phasen. In der Kritikphase wird eine Bestandsaufnahme der Gegenwart vorgenommen. Die Kritik aller Teilnehmenden, das Unbehagen, die Probleme - also alles das, was die Gegenwart belastet - wird gesammelt. Es folgt die Visionsphase. In dieser entwickeln die Teilnehmenden das Bild einer Zukunft, in der sich alle ihre Wünsche erfüllt haben, in der sie so leben und arbeiten, wie es ihnen optimal erscheint. Es folgt die Realisierungsphase, in der eine Verbindung zwischen dem Ist-Zustand und dem gewünschten Zustand, der Vision, hergestellt wird und konkrete Handlungsschritte entwickelt werden, wie man seiner Vision Stück für Stück näher kommen kann.
- **Zukunftskonferenz:** Die Zukunftskonferenz ist ein Verfahren, bei dem eine größere Gruppe ausgewählte Personen (bis zu 60) nach dem Prinzip „Das Ganze System unter einem Dach“ zusammengebracht werden. In einem dreitägigen moderierten Prozess durchlaufen die Konferenzteilnehmer/innen einen Prozess der Auseinandersetzung mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ihrer jeweiligen Organisation. Zukunftskonferenzen mobilisieren durch die Intensität der gemeinsamen Erfahrungen bei den Beteiligten die Lust an Mitwirkung und Engagement.

In diesem Handbuch kann keine ausführliche Beschreibung für die einzelnen Methoden der Stakeholder-Konsultation erfolgen. Statt dessen sollen einige praktische Beispiele für zu verwendende Gesprächsleitfäden und Fragebögen gegeben werden.

Wir haben folgende Beispiel-Gesprächsleitfäden und Fragebögen zusammengestellt:

1. Beispiel-Gesprächsleitfaden für ein Gespräch mit Beschäftigten
2. Beispiel-Gesprächsleitfaden für ein Gespräch mit Vertretern des Quartiersmanagement
3. Beispiel-Gesprächsleitfaden für ein Gespräch mit Management-Vertretern einer unterstützenden Organisation im Stadtteil
4. Beispiel-Fragebogen: Beschäftigten-Befragung
5. Beispiel-Fragebogen: KundInnen-Befragung
6. Fragebogen zu den Grundwerten, Zielen und Aktivitäten für externe Stakeholder

²⁵ Vgl.: <http://www.technet-berlin.de/planning/home2.html>

1. Beispiel-Gesprächsleitfaden für ein Gespräch mit Beschäftigten

Vorstellung des Interviewers

Darstellung des Anliegens des Gesprächs:

... z.B., dass es dazu dient, die Meinungen und Sichtweisen der Beschäftigten zu ermitteln, da Sie an den Aktivitäten des Unternehmens maßgeblich beteiligt bzw. davon betroffen sind.

... z.B., dass im Gruppengespräch nicht die Einzelmeinungen bestimmter Personen, sondern die Meinungen ausgewählter Beschäftigter als repräsentative Gruppe von Beschäftigten gefragt sind und demzufolge im Gesprächsprotokoll Namen nicht erwähnt werden.

.... z.B. fragen, ob die Gruppe etwas dagegen hat, wenn das Gesagte auf einem Tonträger aufgenommen wird; mitzuteilen, dass garantiert wird, dass dieses niemandem außer dem Interviewer zugänglich gemacht wird, es nur dazu dient, um die Aussagen als Gesprächsprotokoll zu verschriftlichen!

Im Gespräch sollen folgende Fragekomplexe angesprochen werden

1. Die Arbeit (Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte, Zufriedenheit u.a.) in
2. Ihre Meinung zu den Zielen und Hauptaktivitäten im

Zu 1.: Die Arbeit (Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte, Zufriedenheit u.a.) in

Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit hier in, was sind Ihre unterschiedlichen Aufgaben und unterschiedliche Verantwortung, was macht für Sie die Arbeit hier attraktiv?

Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit hier im nicht? Warum nicht?

Welche Arbeitsbedingungen hier halten Sie für verbesserungswürdig?

Welche weiteren Anmerkungen möchten Sie zu Ihrer Arbeit und den Bedingungen hier im Unternehmen machen?

Zu 2.: Ihre Meinung zu den Zielen und Hauptaktivitäten im Unternehmen

Es interessieren uns zunächst Ihre Meinungen zu den einzelnen Zielen:

(Beispiel!)

1. **Sicherung und Aufrechterhaltung des Angebots und der Arbeitsplätze**
 - Finden Sie es wichtig, dass der Standort erhalten bleibt oder wäre es Ihnen egal, wenn er mit Ablauf Ihres Arbeitsvertrages geschlossen würde?
 - Haben Sie Vorschläge zur Erhaltung des Standortes?
2. **Sinnvolle und effektive Beschäftigung und Qualifizierung**

- Sind Sie der Meinung, dass das hier gewährleistet ist?
- Haben Sie Vorschläge zur Verbesserung dieses Ziels?

3. Sicherung der Attraktivität und Qualität der Angebote

- Sind Sie der Meinung, dass dieses Ziel angemessen ist?
- Haben Sie Vorschläge zur Verbesserung dieses Ziels?

Zum Schluss interessiert uns Ihre Meinung zu den Hauptaktivitäten zur Zielerreichung!

Auch hier zwei Hauptfragen:

- Welche Meinung haben sie zu den einzelnen Aktivitäten,
- was müsste dazu im Detail verstärkt in Angriff genommen werden?

Hauptaktivitäten
a)
b)
c)
d)
e)
f)
g)
h)
i)

j)

.....
.....

2. Beispiel-Gesprächsleitfaden für ein Gespräch mit Vertretern des Quartiersmanagement

1. Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit zwischen dem Quartiersmanagement und ... bisher?
2. Wie ist das Verhältnis des Quartiersmanagements zu ...?
3. Wie schätzen Sie / das Quartiersmanagement jetzt die Arbeit von ein, inwiefern ist es bis jetzt gelungen, die Bedarfe abzudecken, Anbieter zu akquirieren und die Aktivitäten zu stabilisieren? Was ist gut gelungen, welche Schwierigkeiten gab es?
4. Wodurch sind die derzeitigen Defizite bei den Angeboten Ihrer Meinung nach begründet?
5. Welche Möglichkeiten gibt es, weitere Bedarfsfelder abzudecken, Anbieter zu gewinnen, z.B. im Bereich Berufsberatung, Arbeitsangebote zu offerieren?
6. Welche Rolle haben Ihrer Meinung nach die Vereine ... für aus Ihrer Sicht?
7. Welche Vorschläge hat das Quartiersmanagement zur Verbesserung der Arbeit von?
8. Sehen Sie auch in der Durchführung lokaler (Bewohner) Foren Möglichkeiten für Öffentlichkeitsarbeit und gleichzeitig für Angebotsakquise bzw. Bedarfsermittlung oder auch für potenzielle Anbieter?
9. Wie beurteilen Sie die Effektivität der Arbeit der MitarbeiterInnen von ... , die für die inhaltliche Arbeit bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit als auch für die Steuerung der Geschäftsbetriebes zuständig sind?
10. Wie beurteilen Sie den Beitrag, den ... zur Verbesserung der Lebensqualität im Quartier leistet und welche Potentiale müssen / können noch erschlossen werden?
11. Wie kann das Quartiersmanagement künftig ... unterstützen?
12. Bitte sagen Sie uns Ihre Meinung zu den Zielen und Hauptaktivitäten von
(Vorlage einer Bewertungsliste aus dem Fragebogen für externe Stakeholder)

3. Beispiel-Gesprächsleitfaden für ein Gespräch mit Management-Vertretern einer unterstützenden Organisation im Stadtteil

1. Wie schätzen Sie die Entwicklung der Arbeit im Verlaufe des Jahres 200X allgemein ein?
2. Wie schätzen Sie das Verhältnis der/s ... als wichtiger Partner zum ... ein?
3. Welche gegenseitigen Unterstützungsleistungen haben sie in diesem Jahr ausgetauscht
4. Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren wie dem Quartiersmanagement und dem Bezirk zum Wohle von ... ein?
5. Was erwarten Sie an Unterstützung vom Bezirksamt, Quartiersmanagement und dem Senat für?
6. Sind Sie der Meinung, dass die berechtigten Forderungen von ... allein durchgefochten werden können oder bräuchte der Verein noch mehr Unterstützung z.B. auch durch die Bewohner und Nutzer von ...?
7. Welche wichtigen Probleme müssen für die weitere Entwicklung von ... noch gelöst werden?
8. Bitte sagen Sie uns Ihre Meinung zu den Zielen und Hauptaktivitäten von
(Vorlage einer Bewertungsliste aus dem Fragebogen für externe Stakeholder)

4. Beispiel-Fragebogen: Beschäftigten-Befragung

Die ... führt im ... mit Unterstützung des ... einen Sozial-Audit durch. Als Teil dieses Sozial-Audit-Prozesses sind wir an Ihrer Meinung als Beschäftigte interessiert. Bitte sagen Sie uns Ihre Meinung zu Ihrer Beschäftigung, den Arbeitsbedingungen und wie das seinem Auftrag gerecht wird.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie den Fragebogen ausfüllen und am zurückgeben.

Wir haben die Fragen so kurz und leicht verständlich wie möglich formuliert; bitte machen Sie dort Ihre Bemerkungen, wo Platz zur Verfügung steht. Sie können aber auch zu anderen Punkten Anmerkungen hinzufügen, wenn Sie es wünschen.

Die erste Seite wird vom übrigen Teil des Fragebogen abgetrennt, so dass niemand Ihre Angaben mit Ihrer Person in Verbindung bringen kann.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

1. Persönliche Angaben

Bitte kreuzen Sie an, was für Sie zutrifft bzw. machen Sie die entsprechenden Angaben.

Sind Sie männlich weiblich

Wie alt sind Sie? Jahre

Was ist Ihr erlernter Beruf?
.....

Als was sind Sie beschäftigt:

Wie hoch ist Ihr Monatslohn / Monatsgehalt? EURO.....brutto/netto²⁶

Wie lange arbeiten Sie schon hier:

0-6 Monate 7-12 Monate 1-2 Jahre 2-3 Jahre mehr als 3 Jahre

²⁶ Nicht-Zutreffendes streichen

2. Die Arbeit in

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre Ansichten zu Ihrer Arbeit, Ihren Arbeitsbedingungen und die Qualifizierungsmöglichkeiten.

Bitte kennzeichnen Sie, inwieweit sie mit der jeweiligen Aussage einverstanden sind oder nicht. Machen Sie ein Kreuz auf der jeweiligen Zahl.

1 bedeutet, Sie sind vollkommen einverstanden ...

5 bedeutet, Sie sind damit keineswegs einverstanden....

Wenn Sie keine Meinung haben, kreuzen Sie an: k.A. = keine Angaben, „ich weiß nicht“. Fügen Sie Ihre Bemerkungen hinzu, wenn Sie wollen.

1 2 3 4 5 k.A.

Ich arbeite gerne hier

Meine Arbeitsaufgaben sind interessant

Ich bin mir meiner Verantwortung voll bewusst

Ich bin wirklich zufrieden mit meiner Arbeit und fühle mich wohl

Bemerkungen:

3. Unterstützung

1 2 3 4 5 k.A

Ich fühle mich als Teil eines unterstützenden Teams

Meine Vorgesetzten meinen es ehrlich mit mir

Ich erhalte gute Unterstützung von den anderen Mitarbeitern

Bemerkungen:

4. Arbeitsbedingungen

1 2 3 4 5 k.A

Ich bin zufrieden mit den zeitlichen Arbeitsbedingungen

Ich fühle mich nicht überfordert oder zu stark unter Druck

Ich bin zufrieden mit dem Geld was ich erhalte

Ich bin zufrieden mit anderen Vergünstigungen (z.B. Urlaub, Zulagen etc.)

Ich bin zufrieden mit meinen sonstigen Arbeitsbedingungen

Bemerkungen:

5. Kommunikation

1 2 3 4 5 k.A

Die Kommunikation im Unternehmen ist gut

Ich denke, dass ich über die Arbeit hier insgesamt gut Bescheid weiß

Ich denke, dass ich gut Bescheid weiß über die Arbeit in anderen Bereichen von...

Meine Ideen und Meinungen werden ernst genommen

Ich bin zufrieden mit der Einbeziehung in Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen

Ich bin in der Lage und fähig, die Entscheidungsprozesse zu beeinflussen

Ich bin stolz darauf, hier zu arbeiten

Ich habe eine hohe Meinung von meinen Mitarbeitern; bis hin zu freundschaftlichen Beziehungen

Das Arbeitsklima ist allgemein gut

Bemerkungen:

6. Qualifizierung

Im letzten Jahr habe ich folgende Qualifizierungszeiten in Anspruch genommen...

Einen halben Tag 1 Tag 2-5 Tage mehr als 5 Tage

1 2 3 4 5 k.A

Seit meinem Eintritt in das Unternehmen habe ich die Qualifizierung erhalten, die nötig ist, um meine Arbeit effektiv ausführen zu können

Die Qualifizierung, die ich erhalten habe, hat sich rentiert

Das Mitarbeiterbewertungs-System ist gut

Bemerkungen:

7. Ziele und Aktivitäten von...

.... verfolgt (als Unternehmensteil von ...) folgende Ziele. Bitte bewerten Sie diese!

1. Sicherung und Aufrechterhaltung von Angeboten und Arbeitsplätzen am Standort

sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig

2. Sinnvolle und effektive Beschäftigung und Qualifizierung

sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig

3. Sicherung der Attraktivität und Qualität der Kauf-Angebote

sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig

Zur Erreichung dieser Ziele konzentrieren sich die Hauptaktivitäten auf folgende Bereiche. Bitte sagen Sie uns,

- ob Sie an diesen Aktivitäten beteiligt sind und
- welche Erfolge es Ihrer Meinung nach in diesem Jahr gibt!

Hauptaktivitäten	beteiligt	zum Teil beteiligt	nicht beteiligt	gute Erfolge	weniger gute Erfolge	Weiß nicht
Verbesserung im Controlling (monatl. Einnahmen- und Ausgabenübersicht, Messung der Kundenströme)						
Sicherung der Kontinuität des Spendenaufkommens						

Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit						
Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung (Wochenplanung)						
Kundenorientiertes Arbeiten						
Öffentlichkeitsarbeit im Verhältnis zum Sozialamt zur Sicherung der Förderung						
Sicherung der Transparenz im Umgang mit den Spenden						
div. Standortbezogene Aktivitäten						
Eingangsbereichsgestaltung / Werbung						
Öffentlichkeitsarbeit im Hinblick auf umweltbezogene Aspekte						

Bemerkungen:

Vielen Dank für Ihre Hilfe im Sozial-Audit-Prozess!

5. Beispiel-Fragebogen: KundInnen-Befragung

Wir würden gerne wissen, wie Sie als KundIn oder InteressentIn des Sozialwarenhaus in die Angebote und den Service beurteilen und was Sie sich wünschen bzw. zukünftig erwarten!

Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen.

1. Wodurch sind Sie auf ... aufmerksam geworden?

Ich wohne hier (in der Nähe) 😊 über Hinweise von Verwandten, Bekannte 😊
 durch Hinweisschilder 😊 über Zeitungsartikel 😊 über das Sozialamt 😊
 über

2. Welche Angebote kennen oder nutzen Sie

Ich kenne	Ich nutze

3. Wie beurteilen Sie die Angebote und den Service?

Die Angebote sind...

sehr gut 😊 gut 😊 es geht 😊
 es könnte mehr sein ... besonders im Sortiment

Der Service ist

sehr gut 😊 gut 😊 es geht 😊
 zusätzlicher Service, wie z.B. wäre wünschenswert.

4. Welches Sortiment, welche Waren vermissen Sie?

.....

5. Wie beurteilen Sie die Kundendienst-Arbeit der MitarbeiterInnen?

	Sehr gut bzw. gut	es geht	verbesserungswürdig
Freundlichkeit	😊	😊	😞
Beratung / Information	😊	😊	😞
Sonst. Service	😊	😊	😞

6. Haben Sie weitere Vorschläge?

.....

7. Bei uns können Sie Waren gegen Bargeld oder gegen Bezugsschein des Sozialamtes erwerben. Was nutzen oder bevorzugen Sie?

Kauf mit Bargeld ☺ Kauf gegen Bezugsschein ☺

8. Könnten Sie sich eine differenzierte Preisgestaltung für einkommensschwache und weniger einkommensschwache BürgerInnen vorstellen?

ja ☺ nein ☹ vielleicht ☺ unter der Bedingung, dass

.....

9. Würden Sie ... weiterempfehlen?

ja ☺ nein ☹

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen! Wir würden uns freuen, Sie demnächst wieder bei uns begrüßen und Ihnen weiterhelfen zu können!



6. Fragebogen zu den Grundwerten, Zielen und Aktivitäten für externe Stakeholder

Sie wissen, dass ... ein Sozial-Audit durchführt. Als Teil dieses Sozial-Audit-Prozesses sind wir an den Meinungen der Schlüssel-Stakeholder interessiert. Sie gehören zu einer wichtigen Stakeholdergruppe und wir würden gern Ihre Meinung hinsichtlich des selbst gestellten Auftrags, der Ziele, Teilziele und Aktivitäten von..... erfragen.

1. sieht seinen Auftrag als sozialer Unternehmensteil vorrangig in der

Beschäftigung von am allgemeinen Arbeitsmarkt benachteiligten Personen und der Bereitstellung von Waren- und Dienstleistungsangeboten vorrangig für sozial benachteiligte und einkommensschwache Bürger

Stimmen Sie dem zu?

ja

nein

ich weiß nicht / keine Angabe

Bemerkungen:

2. Im Handeln verfolgt.... die nachfolgend aufgeführten sozialen / ethischen Grundwerte. Wie beurteilen Sie diese?

- **Sinnvolle Beschäftigung und Qualifizierung**
sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig
- **Stärkung der sozialen Kompetenz**
sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig
- **Gute Qualität der Angebote**
sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig
- **Verbindung von sozialer Aufgabe und Wirtschaftlichkeit**
sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig
- **Sorgsamer Umgang mit Spenden / Transparenz**
sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig
- **Beitrag zum ressourcenschonendem Umgang mit „Wohlstandsmüll“**
sehr wichtig wichtig weniger wichtig eher unwichtig

Bemerkungen:

3. Aus diesen Grundwerten abgeleitet verfolgt die nachfolgend aufgeführten Ziele, Teilziele und Aktivitäten.

Bitte bewerten Sie, wie erfolgreich ... bei der Realisierung welcher Ziele und Aktivitäten im letzten Jahr war und ist.

**1 sehr erfolgreich 2 erfolgreich 3 teils/teils 4 weniger erfolgreich
5 sehr wenig erfolgreich k.A. weiß nicht, keine Antwort**

Ziele	(Haupt-)Aktivitäten	1	2	3	4	5	k.A.
1. Sicherung und Aufrechterhaltung des Standortes							
							
							
2. Sinnvolle und effektive Beschäftigung und Qualifizierung							
							
							
3. Sicherung der Attraktivität und Qualität der Angebote							
							
							
							

Bemerkungen:

4. Fehlen Ihrer Meinung nach wichtige Ziele und /oder Aktivitäten?

Ja

Nein

Wenn ja, welche?

Ziele	Aktivitäten

Vielen Dank für Ihre Hilfe im Sozial-Audit-Prozess!

5. Die Soziale Bilanzierung

Soziale Bilanzierung:

ist der Prozess, in dem eine Organisation / ein Unternehmen die gesammelten und dokumentierten quantitativen und qualitativen oder deskriptiven Informationen analysiert und interpretiert.

Die soziale Bilanzierung umfasst damit die

- die Auswertung qualitativer und quantitativer Informationen der Sozialen Buchführung;
- die Auswertung der Ergebnisse der Stakeholder-Konsultationsprozesse und
- die soziale Kosten-Nutzen-Rechnung

wie in den folgenden Abschnitten – z.T. beispielhaft – näher erläutert wird.

5.1 Die Auswertung qualitativer und quantitativer Informationen der Sozialen Buchführung

Qualitative Informationen:

sind Daten, Deskriptionen, Einschätzungen / subjektive Bewertungen, die quantifizierbar und damit nicht messbar sind. Für ihre Analyse ist die Entwicklung von Indikatoren sinnvoll.

Quantitative Informationen

sind zählbare, messbare und gut vergleichbare Daten, deren Bewertung relativ unkompliziert ist.

In der Regel werden über die soziale Buchführung sowohl quantitative als auch qualitative Informationen erfasst. Diese müssen – entsprechend den sozialen Zielen zugeordnet – auch analysiert, bilanziert werden.

Dieser Prozess wird durch eine entsprechende Anlage des sozialen Buchführungs-systems wesentlich erleichtert, wenn dies in Form einer Tabellenkalkulation geschieht, die einen guten Überblick gewährleistet (siehe Darstellung in Kapitel 4.1).

Der Erfolg von Projekten / Kursangeboten / Seminaren usw. lässt sich z.B. relativ gut einschätzen, bemessen und vergleichen, wenn regelmäßig (z.B. wöchentlich, monatlich) die Zahl der Interessenten bzw. Teilnehmer erfasst und am Ende des Bilanzjahres zusammengezählt wird.

Allein an den Teilnehmerzahlen oder den Zahlen derer, die einen Kurs erfolgreich absolviert haben, kann die Qualität der Maßnahme oder des Projekts aber noch nicht hinreichend eingeschätzt werden. Hierzu ist die Erhebung qualitativer Informationen, z.B. über Befragungen der Teilnehmer, erforderlich. Dabei entscheidet der Umfang, die Zielgenauigkeit der Fragestellungen und Qualifikation derjenigen, die diese Befragungen interpretieren, über den Nutzen dieser qualitativen Informationen.

Vor allem die Ergebnisse der Stakeholderkonsultationen sind qualitative Informationen, für deren Auswertung sich verschiedene Methoden anbieten.

5.2 Die Auswertung der Ergebnisse der Stakeholder-Konsultationsprozesse

Mit den Stakeholder-Konsultationsprozessen werden vor allem qualitative Informationen in Form subjektiver Daten und Bewertungen erhoben. Deren Auswertung ist naturgemäß komplizierter als die Bilanzierung rein quantitativer oder finanzieller Daten / Indikatoren. Insbesondere hat sich die Nutzung subjektiver Einschätzungen als teilweise problematisch erwiesen – z.B. bei der Beurteilung von Arbeits(un-)zufriedenheit von Beschäftigten.

Die Schwierigkeiten bei der Auswertung der Ergebnisse der Stakeholderkonsultation reichen von der Auswahl der einzubeziehenden Daten bis zu ihrer Interpretation. Letztere erfordern schon eine entsprechende Qualifikation und die „Unabhängigkeit“ der interpretierenden / bewertenden Einrichtung / Person(en).

Eine große Hilfe bei der Auswertung der Stakeholderkonsultation ist, wenn man die für den Sozialen Buchführungsplan gewählte tabellarische Übersicht von vornherein um eine Spalte erweitert, in der z.B. auf Gesprächsprotokolle verwiesen wird, in denen bestimmte Stakeholder Aktivitäten einschätzen, die auf die Zielerreichung verweisen. – Oder man entnimmt den Protokollen bestimmte Zitate, fügt sie in die Tabelle ein, wenn man weiß, dass man diese im Sozial-Audit-Bericht auch verwenden will. Evtl. genügt aber auch ein Verweis auf die entsprechende Protokollseite.

Ebenso ist es angebracht, die Auswertung standardisierter Befragungen bereits in der Buchführungsübersicht den entsprechenden Zielen zuzuordnen. Auf diese Art und Weise behält man bei der inhaltlichen Bilanzierung und beim Erstellen des Berichts die Übersicht und erspart sich dadurch Mehraufwand.

Ein die Auswertung der Stakeholder-Konsultation erleichternder erweiterter Sozialer Buchführungsplan könnte folgendermaßen aussehen:

Ziel- setzung	Aktivität			Ergebnisse standardisierter Befragungen	Hinweise in den Gesprächsproto- kollen

Die Auswertung der Stakeholder-Konsultationen ist mit deren Dokumentation im Sozial-Audit-Bericht abgeschlossen. Der Entwurf des Berichts sollte allen konsultierten Stakeholdern zugeleitet werden, damit sie Gelegenheit haben, dazu Stellung zu beziehen. Dies ist dann i.d.R. der Beginn eines andauernden Stakeholder-Dialogs. Dieser kann eine Serie von Zusammenkünften nach sich ziehen, um z.B. Entscheidungen zu diskutieren, die den nächsten Sozialen-Audit-Zyklus betreffen.

Es wird natürlich nicht immer möglich sein, auf alle Stakeholder-Wünsche zu reagieren: das Verlangen verschiedener Gruppen ist manchmal nicht zueinander passend. Deshalb ist es auch legitim, wenn die Organisation / das Unternehmen mitunter – ungeachtet der Sichtweisen einzelner Stakeholder – ihre Interessen behauptet.

Mit der Fortführung des Sozial-Audit in einem nächsten Zyklus wird die Organisation / das Unternehmen den Stakeholder-Dialog neu aufnehmen, indem

- die angegebenen Ziele sowohl hinsichtlich der berichteten Zielerreichung als auch im Hinblick auf die Sicht der Stakeholder überprüft werden;
- die Aktivitäten überprüft werden, durch die die Ziele erreicht werden. (Sind sie noch relevant? Sind sie wirksam?)
- besprochen wird, für wie gut sie gehalten werden, ob sie den Werten adäquat und noch geeignet sind;
- die Ziele für das nächste Jahr und entsprechende Benchmarks identifiziert werden;
- angesichts der erbrachten Leistungen in der Praxis und infolge von Stakeholder-Bemerkungen, Modifizierungen vorgenommen werden; z.B. ob weiterer Bedarf an Ausbildungs- und Entwicklungskapazitäten besteht usw..

5.3 Soziale Kosten-Nutzen-Rechnung

Die Soziale Kosten-Nutzen-Rechnung umfasst den Gesamtprozess der sozialen Buchführung und ist das Ergebnis der sozialen Bilanzierung.

Die sozialen Kosten werden unter Zuhilfenahme sozialer Indikatoren den sozialen (qualitativen) Benefits gegenübergestellt.

Folgendes Beispiel illustriert den Versuch eines gemeinwesenorientierten sozialen Unternehmens, die soziale Kosten-Nutzenanalyse systematisch an Hand bestimmter Fragestellungen und in einer übersichtlichen Darstellung vorzubereiten.

Im Ergebnis der sozialen Bilanzierung lassen sich diese Fragen so vorbereitet relativ leicht beantworten:

ZIELSETZUNGEN	ARBEITSAUFGABEN	VORGEHENSWEISEN ('SOZIALE KOSTEN')	ERWARTETE ERGEBNISSE ('SOZIALE BENEFITS')
1. Schaffung von Arbeitsplätzen am Ort	Wie viele? Für wen? Waren die Beschäftigten vorher arbeitslos oder in irgendeiner anderen Form benachteiligt (z.B. durch Behinderung)? Wo leben die Beschäftigten? Vollzeit- bzw. Teilzeitarbeitsplätze?	Welche Ausbildung wird angeboten? - Produktivität: Wirkungen aufgrund der Beschäftigung ehemals Arbeitsloser, insbes. Langzeitarbeitsloser. Wie lange muss eingearbeitet werden?	Welche Kosteneinsparungen an sozialen Leistungen erfolgen? Steuerzahlungen durch die Beschäftigten. Wieviel zusätzliches Geld zirkuliert in der lokalen Ökonomie durch die Zahlung von Löhnen/Gehältern?
2. Versorgung mit lokalen Dienstleistungen	Welche kommerziellen Dienste werden am Ort angeboten (z.B. Arbeitsorte, lokaler Wachdienst, Waschsalon,- betriebliche Ausbildung)? Welche sozialen Dienste werden von dem Unternehmen bereit- gestellt oder verwaltet (z.B. "Tante-Emma-Laden", Minibus, Gemeinwesenwerkstatt)? Würden diese Dienste ohne das Unternehmen existieren?	Muss das Unternehmen einige dieser Dienste subventionieren? Wie viel Verwaltungsaufwand ist für die Bereitstellung von sozialen Diensten erforderlich?-	Wieviel Geld wird für das Gemeinwesen ausgegeben, das ggfs. anderswo ausgegeben würde? Einnahme von Mieten und Gebühren für die Nutzung vormals ungenutzter Flächen. Welche "spin offs" an Gemeinwesenbenefits? Welche Verbesserung kann am Ort identifiziert werden?
3. Gute Beschäftigungsbedingungen	Sind die Beschäftigungsbedingungen inkl. Löhne gut? Welche Ausbildungsmöglichkeiten werden angeboten? Gelangen die Qualifizierten in Vollzeitbeschäftigung? Erhalten sie bessere Beschäftigungschancen? Welche Mechanismen der Belegschaftsbeteiligung funktionieren / nicht?	Kosten der Ausbildung in Bezug auf Zeit und zu zahlende Honorare. Inwieweit wirkt sich die Beteiligung der Belegschaft auf die Effizienz aus? Bewirkt sie zusätzliche Kosten für das Unternehmen?	Vergleich der Niveaus von Lohn, Bedingungen, Arbeitszufriedenheit und Schaffung neuer Arbeitsplätze mit anderen Arbeitgebern am Ort.

ZIELSETZUNGEN	ARBEITSAUFGABEN	VORGEHENSWEISEN ('SOZIALE KOSTEN')	ERWARTETE ERGEBNISSE ('SOZIALE BENEFITS')
4. Aufbau eines Gemeinwesenunternehmens	Wieviele Mitglieder oder Anteilseigner gibt es? Welche Informationen erhalten sie? Sind sie interessiert und einbezogen? Werden neue Menschen einbezogen? Wieviele Direktoren gibt es und wie aktiv sind sie? Welche Ausbildung wird für sie und die Mitglieder angeboten? Inwiefern ist das Unternehmen gegenüber dem Gemeinwesen rechenschaftspflichtig?	Wieviele Arbeitsstunden werden für diese nicht-kommerziellen Aspekte aufgebracht? Welche Kosten entstehen für das Unternehmen durch die Förderung von Demokratisierung?-	Werden Mitglieder / Geschäftsführer in andere Aspekte des Gemeinwesens einbezogen? Lernen sie Fähigkeiten, die in anderen Projekten nützlich sind?
5. Das Gemeinwesenwohl fördernde Aktivitäten	Welche Aktivitäten werden zum Wohl des Gemeinwesens unternommen (z.B. Beschäftigungsmaßnahmen)? Welche Dienste werden für die Gemeinschaft angeboten (z.B. Bereitstellung von Flächen und Gerätschaft, Verwaltungsservice, Transport). Welche anderen Benefits sind eingetreten (Gebäudesanierung, Informationsgewinn)? Gibt es "versteckte" Benefits? (weniger Vandalismus, mehr Sensibilität für Umwelt- und Gesundheitsbelange).	Welche Kosten entstehen dem Unternehmen zur 'Erwirtschaftung' direkter Gemeinwesen Benefits in Bezug auf Arbeitszeit des Personals und Finanzen? Wie sehr stört es den Geschäftsablauf?	Wie viele Zeitarbeitsplätze und Ausbildungsplätze werden bereitgestellt? Wieviele sind auf Vollzeitarbeit umgestiegen? Welche physischen Verbesserungen hat das Gemeinwesen erfahren? Sind "versteckte" Benefits zu bemerken?
6. Nutzung von Überschüssen für das Gemeinwohl	Gibt es Überschüsse? Wenn ja: wie werden sie genutzt?	Wieviele werden für nicht-kommerzielle Zwecke verausgabt?	Welche neuen Projekte wurden aufgrund der Investitionen geschaffen? - Reinvestition in die Unternehmung? - Investition in neue Betriebe?

			- Zuschüsse/Spenden für lokale Gruppen und Initiativen.
--	--	--	---

ZIELSETZUNGEN	ARBEITSAUFGABEN	VORGEHENSWEISEN ('SOZIALE KOSTEN')	ERWARTETE ERGEBNISSE ('SOZIALE BENEFITS')
7. Zentraler Beitrag zur Entwicklung der lokalen Ökonomie und des Gemeinwesens -	Ist das Unternehmen bei lokalen Belangen aktiv? Was hat es getan, wie effektiv und mit welchen Resultaten? Sind neue Entwicklungsaktivitäten durch das Unternehmen gefördert worden? Ist das Unternehmen ein Kanal für neue Investitionen im Gebiet?	Wieviel Zeit und andere Ressourcen werden anderen Aktivitäten zur Gemeinwesenentwicklung gewidmet statt für den Geschäftsbetrieb?	Wieviel Geld fließt durch die Unternehmensaktivitäten in das Gemeinwesen? Ist das Unternehmen von den Kommunalverwaltungen anerkannt und öffentlicher Auftragnehmer?

6. Sozialkapitalanalyse in Sozialen Unternehmen

Soziales Kapital:

- Eine Art von „Beziehungskapital“.
- Eine Ressource, die nicht einfach rechen- und quantifizierbar ist.
- Kennzeichnet bestimmte Merkmale zwischenmenschlicher Beziehungen in Unternehmen wie in (lokalen) Gemeinwesen.
- Es muss – wie anderes Kapital auch – produziert und reproduziert werden. Es kann sich vermehren und verbrauchen, allerdings mit der Besonderheit, dass der Gebrauch zum Erhalt und zu seiner Mehrung beiträgt, während es sich gerade dann mindert, wenn es nicht regelmäßig gebraucht oder gepflegt wird.

Sozialkapitalanalyse:

Eine Methode der spezifischen Nutzung von Ergebnissen des Stakeholder-Konsultationsprozesses, die die Bilanzierung ergänzt.

Es bietet sich an, im Sozial-Audit-Prozess den Versuch zu unternehmen, eine Sozialkapitalanalyse zu integrieren. Sie ist kein zwingend erforderlicher Bestandteil eines Sozial-Audit-Berichts. – Wenn sich jedoch eine Organisation / ein Unternehmen dazu entschlossen hat – und dies sollte nach Möglichkeit zu Beginn des Prozesses, z.B. beim Auftaktworkshop entschieden werden – ist diese Analyse auch ein zu auditierender Bestandteil und „unterliegt“ ebenso wie alle anderer Dokumentationen der Checkliste des Auditors.

Eine Sozialkapitalanalyse kann den Prozess der sozialen Bilanzierung vertiefen und die Berichterstattung in mancherlei Hinsicht ergänzen.

Während i.d.R. über die soziale Buchführung die erreichten Ziele im Verhältnis zu Qualität und Quantität der dazu erforderlichen Aktivitäten bewertet werden, also Auskunft darüber gegeben wird, *womit* die Ziele erreicht wurden, gibt die Sozialkapitalanalyse Auskunft darüber, *wie, auf welche Art und Weise* der Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen dies ermöglicht wurde.

Eine Sozialkapitalanalyse sollte nicht laienhaft angelegt werden. Die Organisation / das Unternehmen sollte sich dazu – ebenso wie wir es für die Stakeholderkonsultations-Prozesse vorgeschlagen haben – Unterstützung durch eine professionelle Einrichtung holen, die damit u.U. bereits Erfahrungen hat. Es hat sich bewährt, wenn die Verantwortung für die Stakeholderkonsultation, deren Auswertung und die Erstellung der Sozialkapitalanalyse in einer Hand liegen.

Eine qualifizierte unternehmensbezogene Sozialkapitalanalyse ist u.U. in der Lage, auf Ressourcen aufmerksam zu machen, die bisher nicht erkannt wurden, deren Erschließung und Nutzung jedoch die Grundlage für die Verbesserung der sozialen Zielerreichung und den wirtschaftlichen Erfolg darstellen.

Zum Verständnis der Anlage einer Sozialkapitalanalyse ist es zunächst notwendig, hinsichtlich der potentiellen Indikatoren für vorhandenes soziales Kapital übereinzukommen. Eine erste, wenn auch nicht unbedingt abschließende Verständigung dazu bietet sich bereits zum Auftaktworkshop an.

6.1 Indikatoren für Soziales Kapital in Sozialen Unternehmen

Indikatoren Sozialen Kapitals²⁷

- Vertrauen
- Gegenseitigkeitsbeziehungen formeller und informeller Art
- allgemein anerkannte Verhaltensnormen
- geteilte Verantwortung und Zugehörigkeitsgefühl
- soziale Netzwerke
- Information und Kommunikation

Die o.g. Indikatoren sind nicht speziell für die Sozialkapitalanalyse in (sozialen) Unternehmen exploriert worden, sondern sind u.E. universell anwendbar für soziale Beziehungen in verschiedenen institutionell-räumlichen Zusammenhängen.

Die Indikatoren stellen für die Sozialkapitalanalyse ein Hilfsmittel dar, an Hand derer das vorhandene Sozialkapital in seiner Ausprägung (Qualität) bzw. deren Defizite charakterisiert und beschrieben werden können.

Die untenstehende Tabelle gibt einige Beispiele, an Hand welcher Unter-Merkmale Soziales Kapital eingeschätzt und mit welchen Antonymen z.B. Defizite beschrieben werden können.

INDIKATOREN SOZIALEN KAPITALS	BEISPIEL CHARAKTERISTIKA
Vertrauen	Persönliches Vertrauen (Misstrauen), Sicherheit (Unsicherheit), Verantwortlichkeit (Verantwortungslosigkeit),
Gegenseitigkeit	Anderen helfen, Pflichtgefühl, sich gegenseitig unterstützen (Nichtkooperatives Verhalten)
Gemeinsame Werte und Normen anerkannten Verhaltens	Konsensuales Verhalten (hierarchische Verhaltensabstufungen, gegenseitige Toleranz (Intoleranz))
Geteilte Verantwortung und Zugehörigkeitsgefühl	Verantwortungsgefühl (Gefühl von Ohnmacht), Loyalität (Illoyalität), bürgerschaftliches Engagement (Lethargie)

²⁷ Diese Indikatoren wurden im Zusammenhang mit dem transnationalen Forschungsvorhaben CONSCISE (The Contribution of Social Capital in the Social Economy) entwickelt. Andere Forscher haben diese Liste noch modifiziert durch die Verwendung anderer Begriffe wie Kooperation, Engagement. Mit der oben gewählten Begrifflichkeit sollte deutlich werden, dass damit per se keine Wertung inbegriffen ist, sondern diese erst mit der Analyse beschreibend geschehen kann. Z.B. können kriminelle Verhaltensweisen eine genau so anerkannte Verhaltensnorm sein wie unentgeltliche gegenseitige Hilfe und Unterstützung.

INDIKATOREN SOZIALEN KAPITALS	BEISPIEL CHARAKTERISTIKA
Soziale Netzwerke	Verbindungen innerhalb und außerhalb der Lokalität, Bekanntschaftsintensitäten, Vernetzungsmöglichkeiten
Information und Kommunikation	Informationsquellen, Informationsunterstützungen, Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit

6.2 Nutzung von Informationen aus der Sozialen Buchführung und den Stakeholderkonsultationen für die Analyse

Für die Erstellung einer Sozialkapitalanalyse muss auf die (qualitativen) Informationen aus der Sozialen Buchführung und den Stakeholderkonsultationen zurückgegriffen werden.

Auch hier bietet es sich an, ähnlich systematisch vorzugehen, wie bei der Erstellung des Sozialen Buchführungsplanes für die Stakeholderkonsultation.

So können die Indikatoren für internes und externes²⁸ Sozialkapital den belegbaren Merkmalen / Charakteristika zugeordnet werden. Gleichzeitig kann diese Zuordnung in Verbindung gebracht werden mit den sozialen Zielen bzw. den einzelnen Aktivitäten sowie den internen und externen Stakeholdern, die in diese Beziehungen eingebunden sind, sowie deren Einschätzungen.

Eine solche Übersicht als Analysegrundlage könnte wie folgt aussehen.

Mit dieser Übersicht wird die Struktur für die Analyse vorgegeben und die eigentliche Analysetätigkeit erleichtert. Zugleich wird mit dieser Übersicht daran erinnert, dass alle Aussagen / Behauptungen auch in diesem Berichtsteil belegbar sein müssen.

Wird eine solche Analyse in weiteren Zyklen fortgeschrieben, werden auch Veränderungen deutlich, z.B. können Verbesserungen im Zielerreichungsgrad auf ihre Ursachen hin besser erklärt werden.

²⁸ Internes Sozialkapital meint hier alle Beziehungsqualitäten innerhalb der Organisation / des Unternehmens; externes Sozialkapital jene, die zwischen dem Unternehmen und der „Außenwelt“ zu identifizieren sind.

7. Die Soziale Berichterstattung

Sozial-Audit-Bericht:

Dokument, das infolge des sozialen Buchführungsprozesses und der Sozialen Bilanzierung erstellt wird und dem Sozial-Audit-Panel zur Überprüfung vorgelegt wird.

Die Soziale Berichterstattung schließt als Ergebnis der Sozialen Bilanzierung die Durchführungsphase des Sozial-Audit-Prozesses ab.

7.1 Inhalt und Gliederung des Sozial-Audit-Berichts

Wie bei der Erstellung jedes Berichts, sollte man sich zunächst auch bei der Sozialen Berichterstattung Gedanken darüber machen, wie umfangreich er sein soll und wie er strukturiert / gegliedert werden kann. Hierbei wird sicher auch die den Audit begleitende Einrichtung Hilfestellung leisten können. Sinnvoll ist es auch, wenn man Gelegenheit hat, sich anzusehen, wie andere schon auditierte Organisationen / Unternehmen den Bericht angelegt haben. Entsprechend den eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen lässt sich eine Gliederung so leichter anpassen und verbessern.

Die folgenden Punkte stellen einen Beispiel-Rahmen für die Berichterstattung dar, um die vorgenommene Soziale Bilanzierung geordnet darstellen zu können.

1. Einleitend kann dargestellt werden, warum man sich für die Durch- bzw. Fortführung des Sozial-Audits entschieden hat, welchen Nutzen sich die Organisation / das Unternehmen davon verspricht, wie der Prozess bewältigt wurde und wer die Arbeit getan hat.
2. Es sollten einige Hintergrundauskünfte über Ihre Organisation gegeben werden: über die Geschichte der Organisation / des Unternehmens, den Ort, die Einbindung des Unternehmens in die lokale Wirtschaftsstruktur etc.
3. Erklären Sie die Grundwerte, denen die Arbeit ihrer Organisation / ihr Unternehmen unterliegt. Wenn eine Organisation / ein Unternehmen sich einer übergeordneten Mission / einem Auftrag verpflichtet fühlt, dann erklärt das besser die Ziele und die getroffenen Maßnahmen.
4. Dann sollten die Ziele und die Aktivitäten, denen sich die Organisation / das Unternehmen verpflichtet fühlt, benannt werden.
5. Erstellen Sie eine Stakeholder-Übersicht und erklären Sie, wie die Schlüssel-Stakeholder ausgewählt wurden, um den Zwecken des Sozial Audit gerecht zu werden.
6. Erklären Sie ausführlich den Anwendungsbereich des Sozial Audit: und beschreiben Sie, was und wie sie was getan haben (Methodik), einschließlich, welche Stakeholder wie konsultiert wurden. Wenn besondere Gruppen von Stakeholdern oder einzelne Stakeholder nicht konsultiert wurden, obwohl dies vorgesehen war oder wenn irgendein Teil der Arbeit der Organisation von der Buchführung ausgeschlossen wurde, sollten die Gründe für den Ausschluss angegeben werden.

7. Der Bericht sollte über jedes Ziel und jede zugeordnete Aktivität Aussagen enthalten; Konkret sollte er folgendes beinhalten:
 - a) in Erzählform sollten die Informationen beschrieben sein, durch die der Bericht belegbar ist, d.h.
 - b) quantitative Informationen - zählbare Daten, die demonstrieren, was getan wurde. Dies kann auch Finanzauskünfte umfassen, z.B. über die Kosten und Ausgaben, z.B. für die Ausbildung und für die Beschäftigung von benachteiligten Personen oder auch für die Gehälter des Management
 - c) qualitative Informationen - die Sichtweise der Stakeholder. In diesem Teil sind die Sichtweisen der verschiedenen Stakeholder hinsichtlich bestimmter Ziele / Aktivitäten dargestellt. (Achten Sie darauf, dass Sie jede Aktivität einem Ziel zuordnen, nicht alle quantitativen und qualitativen Informationen für sich auflisten.)
8. Stellen Sie die Sichtweisen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen dar, wie sie von ihnen während der Konsultationen bezüglich der relevanten Prozesse, die ihren Zielen, Aktivitäten und Werten zugeordnet werden, hervorgehoben wurden.
9. Dies sollte auch jede dazugehörige Information darüber umfassen, wie Ihre Organisation verschiedene gesetzliche Regelungen oder freiwillige Vereinbarungen eingehalten hat.
10. Der Bericht sollte auch die Umwelt- und sozialen Gleichstellungsbemühungen sowie Maßnahmen für den sozialen Zusammenhalt einschließen, sofern diese nicht schon unter einem konkreten Ziel im Bericht berücksichtigt wurden.
11. Hervorzuheben sind die entstandenen Themengebiete, auf die Ihre Organisation mit entsprechenden Maßnahmen und Verhaltensweisen reagieren sollte. Dabei kann es natürlich sich widersprechende Sichtweisen von verschiedenen Stakeholder-Gruppen geben.
12. Hervorzuheben sind Probleme / Schwachstellen während des Sozialen Audit-Prozesses.
13. Geben Sie Empfehlungen für den nächsten Sozial-Audit-Zyklus, der sich diesen Problemen zuwenden sollte.
14. Umreißen Sie, was Ihre Organisation / Ihr Unternehmen vorhat oder zu tun beabsichtigt hinsichtlich der Veröffentlichung von Sozial-Audit-Entscheidungen.

7.2 Lang- und Kurzfassung des Sozial-Audit-Berichts

Der Bericht sollte sehr übersichtlich und für einen breiten Leserkreis ansprechend gestaltet sein. D.h.: er sollte sachlich, aber nicht zu nüchtern und nicht zu „wissenschaftlich“ abgefasst sein. Da der Bericht i.d.R. das Ergebnis der Arbeit mehrerer Personen ist, die an ihm mitgewirkt haben, sollten nicht nur die Autoren benannt werden, sondern er kann auch in der „Wir“-Form angelegt werden.

Denken Sie von vorn herein daran, dass es eine Lang- und eine Kurzfassung des Berichts geben sollte. Die ausführliche Berichterstattung ist die, die dem Sozial-Audit-Panel (siehe Kapitel 8 dieses Handbuchs) vorgelegt und auditiert wird.

Eine Kurzfassung (Zusammenfassung) kann integraler Bestandteil des Berichts sein, sollte aber einer breiten Öffentlichkeit in Form einer kleinen Broschüre oder eines Leaflets zur Verfügung stehen. Mit jedem Sozial-Audit-Zyklus aktualisiert und gut gestaltet, ist es ein wirksames PR-Instrument, welches nicht nur die am Sozial-Audit beteiligten Stakeholder begeistern dürfte....

Für den Umfang des Berichts (der Langfassung) gibt es keine exakten „Vorschriften“. Nach unseren Erfahrungen sind 30 bis 80 Seiten angemessen; alles was 100 Seiten wesentlich überschreitet, ist zumeist eine Zumutung für die Mitglieder des Panels, die diesen Bericht i.d.R. mehr als einmal lesen müssen...

Im folgenden geben wir ein Beispiel, wie die Gliederung des Berichts (der Langfassung) aussehen kann:

1. Einführung
2. Wir über uns
 - 2.1 Geschichte und Struktur unserer Organisation / unseres Unternehmens
 - 2.2 Unsere Arbeitsgebiete / Geschäftsfelder
 - 2.3 Unsere Kooperationspartner
3. Reichweite des Sozial-Audit
4. Unsere Mission, Grundwerte, Ziele und Aktivitäten
5. Was wir erreicht haben und wie wir es erreicht haben – Analyse und Bewertung der Ergebnisse auf der Grundlage der Sozialen Buchführung
 - 5.1 Zielerreichung hinsichtlich der ...
 - 5.2 Zielerreichung hinsichtlich der ...
 - 5.3 Zielerreichung hinsichtlich der ...
6. Die Bewertung der Zielerreichung aus der Sicht unserer Stakeholder
 - 6.1 Bewertung der Zielerreichung durch die Beschäftigten
 - 6.2 Bewertung der Zielerreichung durch die KundInnen
 - 6.3 Bewertung der Zielerreichung durch die SpenderInnen
 - 6.4 Bewertung der Zielerreichung durch die Sozialämter
7. Unser Soziales Kapital
8. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

ANHANG:

Denken Sie daran, dass der Anhang des Berichts alle Belege der Sozialen Buchführung enthalten muss. Sie sollten unbedingt auch die ausgefüllten tabellarischen Übersichten, die Buchführungspläne hier einfügen.

Sie können jedoch den Bericht und den Anhang auch einzeln in gebundener Form bereitstellen. Der Anhang wird i.d.R. nur den Panel-Mitgliedern zur Einsicht überlassen; sie benötigen dafür also weniger Kopien als für den Bericht.

Im Einzelnen sollten Sie an den Sozial-Audit-Bericht die folgenden Dokumente anhängen:

- alle tabellarischen Übersichten der sozialen Buchführung
- Blanko-Kopien aller Fragebogen, die benutzt worden sind
- alle verwendeten Gesprächsleitfäden
- alle Einzelanalysen und Berichte, die erstellt wurden
- andere Dokumentationen, die für relevant gehalten werden
- eine Kopie der Zusammenfassung des Sozial-Audit-Berichts des Vorjahres
- eine Kopie des Protokolls des Sozial-Audit-Panels vom Vorjahr.

7.3 Die Veröffentlichung des Berichts

Es ist ein Schlüsselprinzip des Sozial-Audit-Verfahrens (siehe Abschnitt 2.4 dieses Handbuches), dass die Ergebnisse der Sozialen Buchführung allen Stakeholdern offen gelegt werden. Im Falle von Gemeinwesenorganisationen ist es üblich, dass das ganze Gemeinwesen davon erfährt.

In ihrer Grundsubstanz sollten die wesentlichen Resultate in Form des Berichts und / oder einer Zusammenfassung immer veröffentlicht werden. Unter bestimmten Umständen müssen gewisse Resultate vertraulich behandelt werden. Die Entscheidung darüber trifft die Geschäftsführung oder Vorstand der Organisation / des Unternehmens. Es ist sinnvoll, wenn bestimmte diffizile Fragen in einen Rahmenplan für den Sozial-Audit-Prozess unter dem Punkt „Veröffentlichung und Dialog“ festgelegt werden und für jeden Zyklus die Fragen geklärt und diesbezügliche Entscheidungen getroffen werden.

Es ist angemessen, wenn der Sozial-Audit-Bericht oder seine Zusammenfassung zusammen mit dem für die meisten Unternehmen gesetzlich vorgeschriebenen Jahresgeschäftsbericht veröffentlicht wird

Manche Unternehmen veröffentlichen eine Dokumentation, die einen Sozial-, Finanz- und Umweltbilanz darstellt.

Andere Formen und Wege der Verbreitung der Sozial-Audit-Resultate umfassen:

- Veröffentlichungen im lokalen Newsletter (vielleicht verbunden mit einer Veröffentlichung in der lokalen Wochenzeitung)
- die Herausgabe einer Serie von Einzel-Präsentationen an die Stakeholder-Gruppen (als Teil des andauernden Dialogprozesses)
- visuelle Präsentationen, vielleicht in Form einer Ausstellung in einer Ladenfassade oder in einem Gemeinwesenzentrum, vielleicht ein Video...
- die Gestaltung einer Website mit einer interaktiven Möglichkeit des Dialogs.

- oder andere PR-Innovationen, die man sich ausdenkt!

Der Hauptzweck der Veröffentlichung ist, den Stakeholdern einen glaubwürdigen, überprüfbaren Beweis vorzulegen, um ihnen mitzuteilen, was die Organisation / das Unternehmen alles getan hat. Alle zu erreichenden Stakeholder – Geldgeber, Kunden, Beschäftigte, Partner, in jedem Falle aber die Schlüsselstakeholder – sollen über die ganze Bandbreite der Aktivitäten ihrer Organisation, ihres Unternehmens und deren Wirkung informiert werden.

8. Auditierung und Zertifizierung

Das Sozial-Audit wird mit dem Auditierungs- / Zertifizierungsprozess abgeschlossen. Das zuständige Gremium für die Erteilung des Audits / Zertifikats ist das Sozial-Audit-Panel mit dem Auditor²⁹ als Vorsitzende(m).

Auditierung:

Der Prozess der Verifikation / Verifizierung, in dem der Soziale Auditor und das Sozial-Audit-Panel die soziale Berichterstattung sowie die Informationen, auf der diese basieren, untersuchen. Es geht hier um einen belegbaren Nachweis dafür, dass die Behauptungen auf kompetenten, verlässlichen Daten, vertrauenswürdigen Quellen und wahrheitsgemäßen Aussagen basieren.

Wir beschreiben in diesem Kapitel den letzten der im Kapitel 3 dieses Handbuchs dargestellten Tools und Schritte.

8.1 Das Sozial-Audit-Panel

Sozial-Audit-Panel:

Von der Organisation bestimmte Personen, die an dem Panel-Meeting teilnehmen und mit dem Sozial-Auditor die soziale Berichterstattung durchgehen und so der Sozial-Audit-Bericht gemeinsam überprüft wird.

Das Sozial-Audit-Panel (= das Sozial-Audit-Gremium) ist eine Gruppe von Leuten einer Organisation / eines Unternehmens (interne und externe Stakeholder), die zusammen mit dem Auditor die sozialen Buchungen zu überprüfen hat, auf deren Grundlage eine Zertifizierung vorgenommen werden kann.

Das Sozial-Audit-Panel hat somit die Aufgabe, den Sozial-Audit-Prozess, d.h. die Inhalte und Ergebnisse der sozialen Buchführung, Bilanzierung und Berichterstattung zu verifizieren. Auf dem Panel werden die soziale Berichterstattung sowie die Informationen, auf der diese

²⁹ Wir verwenden hier ausschließlich die männliche Sprachform, gehen aber natürlich davon aus, dass diese Funktion von Frauen und Männern ausgeübt werden kann.

basieren, untersucht. Es geht darum, einen belegbaren Nachweis zu führen, dass die Behauptungen im Bericht

- auf kompetenten, verlässlichen Daten,
- vertrauenswürdigen Quellen und
- wahrheitsgemäßen Aussagen basieren.

In diesem Zusammenhang sollte besonders auf folgende Punkte geachtet werden, auf die in den folgenden Abschnitten näher eingegangen wird:

- die Zusammensetzung und Einladung der Mitglieder des Sozial-Audit-Panels
- die Rolle des Vorsitzenden / des Auditors
- die Art und Weise der Prüfung der zu verifizierenden Unterlagen und Berichte
- die Art und Weise der Diskussion im Sozial-Audit-Gremium
- die Protokollführung während der Gremiumssitzung.

Die Einladung zum Panel kann in Abstimmung mit der auditierenden Einrichtung bzw. dem Auditor dann erfolgen, wenn der Sozial-Audit-Bericht abgeschlossen im Entwurf vorliegt. Der Bericht wird zusammen mit der Einladung an die Panel-Mitglieder versandt. Dies sollte mindestens eine Woche bevor die Panelmitglieder sich treffen, geschehen, um genügend Zeit zu haben, den Bericht zu lesen.

Der Auditor / die auditierende Einrichtung erhält neben dem Sozial-Audit-Bericht auch alle dazugehörigen Anlagen mit den Belegen über die Soziale Buchführung wie

- sämtliche Aufzeichnungen der sozialen Buchführung, wie die Aufzeichnungen zu den einzelnen Aktivitäten, die den je spezifischen Zielen zugeordnet sind (Tabellen, Flyer usw.)
- Fragebögen und Gesprächsleitfäden
- Auswertungen von Befragungen
- Protokolle über die geführten Interviews usw.

Inwiefern alle Panelmitglieder auch alle Belege / Anlagen erhalten müssen oder ob auf andere Möglichkeiten verwiesen wird, diese vor dem Panel einzusehen, sollte die Organisation / das Unternehmen in Abstimmung mit dem Auditor treffen.

Darüber hinaus ist zu entscheiden, ob auch die Checkliste (siehe Abschnitt 7.4) allen Panelmitgliedern vorab zugestellt werden sollte, oder die Mitglieder erst im Panel darüber informiert werden bzw. diese verteilt wird.

Die Einladung zum Panel sollte folgende Angaben enthalten:

- Termin und Zeitplan für das Panel (für die Dauer des Panels sollten mindestens 4-5 Stunden zzgl. Pausenzeiten eingeplant werden);
- die Tagesordnung;
- die (namentliche) Festlegung von Verantwortlichen (Vorsitz/AuditorIn, Moderation und Protokollführung);
- Hinweise für die Vorbereitung der Panelmitglieder (z.B. gründliches Lesen des Sozial-Audit-Berichts, Notieren von Fragen und Anmerkungen, die auf dem Panel zur Sprache gebracht werden sollen).

Beispiel: Einladung zum Sozial-Audit-Panel:

Liebe KollegInnen / sehr geehrte Damen und Herren,

Wir freuen uns, Ihnen mitteilen zu können, dass wir unseren Sozial-Audit-Bericht jetzt fertiggestellt haben und nunmehr zum Sozial-Audit-Panel-Meeting einladen können, das über die Zertifizierung entscheidet.

Das Sozial-Audit-Panel-Meeting, zu dem wir Sie herzlich einladen, wird

am[Datum].....,
um [Uhrzeit].....,
in.....[Ort].....

stattfinden.

Unsere Aufgabe als Panelmitglieder ist es, uns dahingehend zu vergewissern, dass die soziale Buchführung ordnungsgemäß erfolgte, die Aktivitäten wahrheitsgemäß im Verhältnis zu den angegebenen Zielen wiedergespiegelt werden, die Sichtweisen der Stakeholder tatsächlich aufgezeichnet wurden und dass die Buchführung und Berichterstattung auf wahrheitsgemäßen Informationen basiert bzw. diese fair interpretiert werden.

Dieser Einladung ist beigelegt:

- die Tagesordnung für das Sozial-Audit-Panel-Meeting;
- der fertiggestellte Entwurf des Sozial-Audit-Berichts;
- eine Sozial-Audit-Check-Liste, die uns helfen kann, unsere eigenen Anmerkungen zusammenzufassen und Empfehlungen auszusprechen.

Mit freundlichen Grüßen

.....

Beispiel: Tagesordnung / Zeitplan für ein Sozial-Audit-Panel-Meeting:

Ablaufplan und Tagesordnung:

10.00 Uhr: Begrüßung durch Herrn / Frau (Einrichtung)

10.15 Uhr: Informationen über den Verlauf des Sozial-Audit bei (Einrichtung) durch Herrn / Frau

10.45 Uhr: Ausführungen zur Rolle des Panels und des Auditors, sowie Erläuterungen der Checkliste durch Herrn / Frau

- 11.00 Uhr Stellungnahme des Unternehmens zur sozialen Buchführung und
Berichterstattung durch Herrn / Frau
- 11.30 Uhr: Ausführliche Diskussion der sozialen Buchführung und
Berichterstattung
- 12.30 Uhr: Mittagspause
- 13.00 Uhr: Weiterführung der ausführlichen Diskussion der sozialen Buchführung
und Berichterstattung
- 14.30 Uhr: Zusammenfassung und Entscheidungen, ggf. Auflagen zur Erteilung
des Sozial-Audit-Zertifikats; Finden eines Konsens für die Sozial-Audit-
Aussage; Ausblick auf den nächsten Sozial-Audit-Zyklus.
- gegen 15.00 Uhr: Ende des Sozial-Audit-Panel-Meetings.

8.2 Die Aufgaben des Panels

Audit Trail:

Nachverfolgung der Daten, des sozialen Buchführungssystems und der Stakeholder-Konsultationen. Dies erfolgt mittels des Panels anhand der Kriterien (Prinzipien) und der Checkliste.

Die Hauptaufgaben des Panels bestehen darin, sich zu vergewissern, dass

- die soziale Buchführung ordnungsgemäß (vollständig und qualitätsgerecht) erfolgte,
- die Aktivitäten wahrheitsgemäß im Verhältnis zu den angegebenen Zielen wiedergespiegelt werden,
- die Sichtweisen der Stakeholder tatsächlich aufgezeichnet wurden und dass
- die Buchführung und Berichterstattung auf wahrheitsgemäßen Informationen basieren bzw. diese angemessen und fair interpretiert werden.³⁰

Es ist nicht die Aufgabe des Panels, die Soziale Zielerreichung (noch einmal) – anders oder neu – zu bewerten!

Um die o.g Aufgaben zu erfüllen, ist es notwendig, dass

- das Panel den Sozial-Audit-Bericht systematisch durcharbeitet, Fragen gestellt und beantwortet werden;
- sorgfältig Protokoll geführt wird;
- das Panel und der Auditor die Checkliste abarbeiten.

Das Panel-Meeting wird am Ende der Veranstaltung **Empfehlungen** auszusprechen haben. Diese können betreffen:

- u.U. Belege im Rahmen der sozialen Buchführung zu vervollständigen;
- Konkretisierungen / Ergänzungen zur aktuellen sozialen Berichterstattung vorzunehmen.

Entscheidungen sind zu treffen über:

- die Erteilung des Zertifikats;
- die wesentlichen Inhalte der Feststellungen in der Sozial-Audit-Erklärung (als Bestandteil des Zertifikats);
- die Fortsetzung des Sozial-Audits in einem neuen Zyklus.

Für die Erfüllung der Aufgaben des Panels und das Finden richtiger, d.h. unanfechtbarer Entscheidungen ist es wichtig, dass sorgfältig Protokoll geführt wird. Deshalb sollen an dieser Stelle noch einige Hinweise zur Protokollführung gegeben werden:

³⁰ Diese Aufgabe können mittels der Checkliste überprüft werden. Siehe dazu Pkt. 7.4 dieses Handbuches

Protokoll des Panel Meetings

Die umfassenden Notizen, die während des Panel Meetings gemacht wurden, müssen aufbereitet werden (in der Regel durch den Auditor/Vorsitzenden). Die notierten Probleme sollten richtig eingeordnet werden. Insbesondere sollte man bei den Notizen auf folgendes achten:

- a) Änderungen, die das Panel gegenüber dem Berichts-Entwurf verlangt, um das Zertifikat zu erteilen;
- b) Empfehlungen hinsichtlich des Umfangs, der Methodik und des Prozesse, die beim nächsten sozialen Auditierungszyklus beachtet werden müssen.

Das Protokoll sollte allen zugehen, die am Panel-Meeting teilgenommen haben und die Möglichkeit bekommen, dieses auch zu kommentieren und Änderungen und Ergänzungen vorzuschlagen.; Die Organisation / das Unternehmen hat dann die Aufgabe, die geforderten Veränderungen in den revidierten Protokollentwurf aufzunehmen. Im Falle des Nichteinverständnisses oder Disputes hinsichtlich einer geforderten Veränderung wird der Auditor / Vorsitzende im Namen des Panels mit der Organisation / dem Unternehmen verhandeln. Üblicherweise gibt es kaum Meinungsverschiedenheiten, weil bereits beim Panel-Meeting Änderungen diskutiert und vereinbart worden sind. Im Fall eines nicht lösbaren Konflikts wird der Auditor / Vorsitzende entweder verweigern, ein Zertifikat zu erteilen oder er wird eine entsprechende Anmerkung in die Erklärung zum Zertifikat einfügen.

In jedem Fall sollte im Protokoll des Panel-Meetings Folgendes festgehalten werden:

- Aufzeichnungen hinsichtlich der Anwesenheit der Panelmitglieder und ihrer Funktion (verantwortlicher Buchhalter, Moderator, Auditor, Protokollant(en))
- Zusammenfassung der einführenden Bemerkungen der Vertreter der Organisation / des Unternehmens und derjenigen, die den Sozial-Audit-Prozess in der Organisation / im Unternehmen begleitet haben..
- Feststellungen zum Umfang, der Vollständigkeit und Qualität der sozialen Buchungen mit Bezug auf die Struktur der Checkliste
- Ausführliche Kommentare aus der Diskussion, insbesondere
 - a) Auflistung aller Änderungen, die vom Panel für erforderlich gehalten werden bevor das Zertifikat erteilt werden kann.
 - b) Auflistung aller Empfehlungen, die vom Panel hinsichtlich des sozialen Auditierungsprozesses gemacht werden oder die beim nächsten Zyklus zu berücksichtigen sind.
- Die Hauptschwierigkeit beim Schreiben des Protokolls besteht darin, dass die Diskussion des Berichts Kapitel für Kapitel, Seite für Seite erfolgt. Die Aufgabe des Panel-Vorsitzenden / Auditors ist es deshalb, sicherzustellen, dass alle Aspekte bzw. Fragen der Checkliste während des Panels angesprochen werden und sich die Aufmerksamkeit der Diskussion darauf richtet.
- Es ist die Aufgabe des Protokollanten, sicherzustellen, dass bei jeder Anmerkung und Frage der Bezug zu einem Punkt der Checkliste hergestellt wird. Es können sich auch im Diskussionsverlauf Bemerkungen oder Hinweise auf verschiedene Überschriften / Punkte der Checkliste beziehen.

- Der letzte Abschnitt des Protokolls gibt die zusammengefassten Bemerkungen des Auditors sowie die Empfehlungen und Entscheidungen des Panels wieder.

8.3 Die Checkliste

Die Checkliste ist ein Hilfsmittel für den unabhängigen Auditor (und die Panelmitglieder), um den Prozess der Verifizierung und Falsifizierung zu handhaben, zu kontrollieren und um letztlich ein Zertifikat zu erteilen.

Die Auditor wird die Checkliste benutzen bei:

- der Prüfung der Unterlagen und Belege zur Sozialen Buchführung und Berichterstattung;
- im Sozial-Audit-Panel, um bestimmte Empfehlungen auszusprechen
- bei der Erstellung des Sozial-Audit-Zertifikats.

Die Kenntnis der Checkliste ist aber auch wichtig für die Verantwortlichen im Unternehmen, um den Sozial-Audit-Prozess erfolgreich zu organisieren und letztlich zur Auditierung zu führen

Folgende unten aufgeführte Checkliste hat sich bewährt, kann bzw. sollte jedoch auch an die Spezifik des jeweiligen konkreten betrieblichen Sozial-Audit, insbesondere was seine Reichweite betrifft, angepasst werden. Die Checkliste umfasst in der Struktur seiner Fragestellungen zwei Teile:

- Teil A beschäftigt sich vor allem mit Aspekten von Reichweite und Vollständigkeit (Fragen zu 1.-4.)
- Teil B beschäftigt sich mit Aspekten der Verifizierung des Gesamtprozesses (Fragen zu 5.-8.).

		J	N	Bemerkungen:
1	Vollständig			
1.1	Sind die Ziele klar formuliert?			
1.2	Sind die Grundwerte klar festgestellt?			
1.3	Stellt die soziale Berichterstattung adäquat die Leistung im Verhältnis zu jeder Aktivität und jeder Zielsetzung dar?			
1.4	Sind die Gründe für fehlende Informationen verständlich dargelegt?			
2	Multi-perspektivisch			
2.1	Hat eine vollständige Multi-Stakeholder-Analyse stattgefunden?			
2.2	Sind relevante Stakeholder nicht erfasst worden?			
2.3	Sind alle Schlüssel-Stakeholder			

		J	N	Bemerkungen:
	konsultiert worden? • über Leistungen und Wirkungen; • über die Relevanz der Ziele • zu der Frage, ob das Unternehmen seinen Grundwerten genügt?			
2.4	Ist den Stakeholdern die Auswahl der Stakeholder-Gruppe genügend erklärt worden?			
3	Auflagen			
3.1	Sind die (auch selbst erklärten) Auflagen und Standards bzw. ihre Erfüllung in der sozialen Berichterstattung aufgenommen?			
3.2	Weist die soziale Berichterstattung Aussagen über Chancengleichheit und soziale Integration aus?			
4	Vergleichbarkeit			
4.1	Sind intern Ziele – Jahr für Jahr, gesetzt?			
4.2	Werden relevante externe Vergleiche (<i>benchmarks</i>) vorgenommen?			
5	Regelmässig			
5.1	Soll die soziale Berichterstattung regelmäßig wiederholt werden?			
5.2	Sind das Verständnis und die Praxis der sozialen Berichterstattung im Unternehmen verankert?			
6	Social Audit Trail			
6.1	Sind die einzelnen Berichtspunkte bis zu ihrer Quelle zurückzuverfolgen?			
6.2	Waren die Informationen und Berichte dem Panel zugänglich?			
6.3	Waren die (qualitativen und quantitativen) Informationen			

		J	N	Bemerkungen:
	systematisch bzw. geordnet?			
6.4	Existiert ein System sozialer Berichterstattung im Unternehmen?			
7	Veröffentlichung und Dialog			
7.1	Bezieht sich die soziale Berichterstattung auf Themen, die in früheren Sozial-Audits aufgeworfen wurden?			
7.2	Ist die soziale Berichterstattung strukturiert?			
7.3	Ist geplant, Stakeholder in die Diskussion über die soziale Berichterstattung einzubeziehen?			
8	Methodologie und Ressourcen			
8.1	Welche Erfahrungen kann man aus diesem Sozial-Audit ziehen?			
8.2	Welche Probleme traten bei der Durchführung dieses Prozesses auf?			

8.4 Das Sozial-Audit-Zertifikat

Die Erteilung des Sozial-Audit-Zertifikats bildet den Abschluss eines Sozial-Audit-Zyklus. Mit seinen Empfehlungen für den sich anschließenden Prozess ist das Zertifikat ein wichtiges **Hilfsmittel für das Management**, um diesen Prozess im kommenden Zyklus

- effektiver zu organisieren,
- den Umgang mit den Stakeholdern zu verbessern und
- das aufgebaute Soziale Kapital zu erhalten und zu mehren.

Das Sozial-Audit-Statement

Der Text des Statements wie er in Liverpool, in Neuseeland und im schottischen Sozial-Audit-Programm herausgegeben wurde, wird auf der folgenden Seite benutzt. Die Schlüsselsätze des Audit-Panels sind hervorgehoben.

Das Statement identifiziert die Empfehlungen für den nächsten Sozial-Audit-Zyklus und listet die Namen der Panel-Mitglieder auf.

SOZIAL-AUDIT (Name der Organisation)
– ERKLÄRUNG –

Der Sozial-Audit-Panel hat die Entwürfe der sozialen Buchungen geprüft, die uns vorgelegt wurden und hat sie ausführlich anlässlich der Sozial- Audit-Panel-Versammlung mit (Namen Personen) von (Name Organisation) besprochen, die am (Datum) abgehalten wurde. Wir haben geprüft, ob und wie die sozialen Buchungen, die nach der sozialen Auditierungs-Panel-Versammlung verändert werden sollten auch verändert wurden und haben dies punktuell bei verschiedenen Konten kontrolliert, so wie es in unseren Notizen von der Sozial-Audit-Panel-Versammlung³¹ gekennzeichnet ist. Wir haben auch eine Zusammenstellung der Daten und den dazugehörigen Informationsquellen, auf denen die Soziale Buchführung basieren, geprüft.

Obwohl die Soziale Buchführung und das Sozial-Audit ein verhältnismäßig neues Konzept darstellt und obwohl es keine generell akzeptierten Vorschriften für die Soziale Buchführung und die Auditierungspraxis gibt, glauben wir, dass uns der Prozess, der oben umrissen wird, hinreichend Auskunft gegeben hat, um uns eine Meinung bilden zu können.

Wir erklären, dass unter Berücksichtigung des gegebenen Umfangs im uns vorgelegten Bericht und der uns zur Verfügung stehenden Zeit, die Angaben zur Sozialen Buchführung frei von nachweisbaren Fehldarstellungen sind und (der Bericht) eine faire und ausgewogene Sicht der Leistung von (Name der Organisation) darstellt, gemessen an den ausgewiesenen sozialen Zielen und der Sicht der konsultierten Stakeholder.

³¹ Das Protokoll des Sozial-Audit-Panel-Meeting ist Teil der Sozialen Buchführung und des Sozial-Audit-Prozesses und können - nach Vereinbarung - im Büro der Organisation (Name) in (Adresse) eingesehen werden.

In unseren Bemerkungen auf der Sozial-Audit-Panel-Versammlung identifizierten wir eine Anzahl von wichtigen Themen, die während des nächsten Sozial-Audit-Zyklus zu berücksichtigen sind. Im einzelnen sollte folgendes weiter verfolgt werden:

- i)
- ii)
- iii) [jeweils angemessen zu vervollständigen]

Die Mitglieder der Sozial-Audit-Panels waren:

- a)
- b)
- c)
- d)

Unterschrift:.....

Datum:

Der Vorsitzende des Sozial-Audit-Panels

ZERTIFIKAT SOZIAL-AUDIT (Muster)

Der Sozial-Audit Panel hat den Berichterstattungs-Entwurf durchgesehen und ihn auf dem am stattfindenden Sozial-Audit-Panel mit (Personennamen) von (Namen der Organisationen) detailliert diskutiert. Wir haben die nach dem Panel-Meeting vorgenommenen Überarbeitungen der sozialen Berichterstattung, welche aufgrund von Bemerkungen beim Audit-Panel-Meeting zu verschiedenen Punkten gemacht und in dem Protokoll zum Meeting festgestellt wurden, ebenfalls untersucht³². Wir haben darüber hinaus die Zusammenstellung der Daten und Informationsquellen untersucht, die für die Soziale Berichterstattung genutzt wurden.

Wir glauben, dass uns der o.g. Prozess genügend Information für unsere abschließende Beurteilung gibt. Wir gehen davon aus, dass unter Berücksichtigung der Reichweite des Berichts, die in der sozialen Berichterstattung angegeben ist und unter Berücksichtigung der uns zur Verfügung stehenden Zeit die soziale Berichterstattung frei von relevanten Missverständnissen ist. Ferner bestätigen wir, dass im Bericht eine faire und ausgewogene Feststellung über die Leistungen der (Name der Organisation) im Verhältnis zu ihren sozialen Zielsetzungen dargestellt und die Sicht der konsultierten Stakeholder wiedergegeben wird.

Im Protokoll des Audit-Panel-Meetings haben wir einige Punkte identifiziert, die beim nächsten Sozial-Audit berücksichtigt werden sollten. Auf diese wollen wir im folgenden hinweisen:

-
-
-
-

Die Mitglieder des Sozial-Audit-Panel sind nachfolgend aufgeführt:

-
-
-

Unterschrift:.....

Datum:.....

Vorsitzender des Sozial-Audit-Panel

³² Das Protokoll des Sozial-Audit-Panel-Meeting sind Teil des Sozial-Audits und können im Büro der Organisation eingesehen werden.

Anhang zum Handbuch: Das Sozial-Audit-Verfahren

FAQ zum Sozial-Audit

F.: Verbreitet und bekannt sind Öko-Audits; was sind Sozial-Audits?

A.: Die Sozial-Audit-Methode – hier nach dem *CBS-Network-Modell* – wird angewandt in Organisationen und Unternehmen über den praktischen Prozess sozialer Kostenrechnung / Buchführung sowie über Stakeholder-Konsultationen.

Die im Ergebnis dieses Prozesses entstehenden Dokumentationen und Berichte erlauben es, der Organisation / dem Unternehmen

- über seine Aktivitäten und sozialen Leistungen *Rechenschaft abzulegen*;
- über diese Aktivitäten und Leistungen *zu berichten*;
- den Grad der sozialen Zielerreichung *zu bewerten* sowie
- durch die Erarbeitung eines Aktionsplanes diese Leistungen und den Grad der Zielerreichung *zu verbessern*.

F.: Heißt das, dass es beim Sozial-Audit nur um die sozialen Ziele und Leistungen einer Organisation oder eines Unternehmens geht?

A.: Die ökonomischen Prozesse, die sich wertmässig immer auch in Finanzkennziffern darstellen lassen, werden zumeist ausreichend über die unternehmerische Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung, Bilanzierung, Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Sozial-Audit-Methode will vor allem die Prozesse und Leistungen erfassen und darstellen, die über die konventionelle (Finanz-)buchhaltung nicht erfasst und dargestellt werden: Die sozialen Leistungen einer Organisation / eines Unternehmens, von der Aufwands- und Ergebnis- bzw. Nutzenseite her betrachtet.

F.: Ist die Sozial-Audit-Methode speziell nur für Organisationen / Unternehmen, die soziale Leistungen erbringen oder für Soziale Unternehmen im Dritten System?

A.: Natürlich nicht. Auch privatwirtschaftliche, gewinnorientierte Unternehmen erstellen Social-Audit-Statements, in denen sie z.B. darüber berichten, wie sich ihr erwirtschaftetes Betriebsergebnis an verschiedene Stake- und Shareholdergruppen verteilt. Aber das hat wenig zu tun mit dem, was uns als EQUAL-EP-Projekt an einem Sozial-Audit interessiert.

Wir denken, dass speziell Soziale Unternehmen ein originäres Interesse an der Durchführung des Sozial-Audit-Verfahrens haben; sie ihre sozialen Leistungen nach innen und außen dokumentieren wollen und an den Meinungen ihrer Stakeholdergruppen interessiert sind. Dies ist zum einen dadurch begründet, dass Soziale Unternehmen auch in der lokalen Öffentlichkeit oft wenig bekannt sind oder z.T. einen schlechten Ruf haben („reine Subventionsempfänger“; „Arbeit ohne Perspektive“, wie ABM usw.) Zum anderen haben viele Soziale Unternehmen nur ein unzureichend entwickeltes Selbstverständnis und/oder Leitbild. Sowohl bei der Entwicklung einer ‚Corporate Identity‘ als auch bei der Image-Verbesserung ist der Sozial-Audit-Prozess hilfreich. Z.B. könnte ein Soziales Unternehmen über die Darstellung seiner Aktivitäten hinaus auch dokumentieren, wie die Einnahmen aus der Geschäftstätigkeit oder auch Fördermittel bzw. Leistungsverträge die Grundlage bilden für die Auftragsvergabe an das örtliche Gewerbe, welche Kaufkraft durch die Zahlung von Löhnen und Gehältern entsteht, wieviel Steuern und Sozialabgaben an den Staat und die Sozialkassen weitergereicht werden. So könnte verdeutlicht werden, dass die Fördermittel, die Soziale Unternehmen erhalten, eben keine „verlorenen“ Subventionen, sondern gezielte Investitionen in die Entwicklung des Gemeinwesens sind.

F.: Was ist das Besondere am Sozial-Audit-Verfahren, das im Rahmen von BeSt3S erprobt und entwickelt wird, gegenüber anderen Auditierungs und Evaluierungsverfahren?

A.: Das Sozial-Audit-Verfahren – nach dem Modell, das *CBS-Network* (UK) bereits in 10jähriger Praxis weltweit erprobt – ist kein Evaluierungsverfahren im klassischen Sinne, welche meist von externen Personen oder Organisationen durchgeführt werden. Es ist auch keine Auditierungsmethode, welche nach streng vorgegebener Handlungsanleitung und starrer Normierung verfährt. Es ist eine Form der Selbstevaluierung und –bewertung in Kombination mit dem Stakeholderansatz. Der Stakeholderansatz ist heute Grundlage für viele Formen der Bewertung und Berichterstattung, wie z.B. auch bei der Balanced Scorecard (BSC). Nach unseren bisherigen Erfahrungen ist das Sozial-Audit-Verfahren ein für Soziale Unternehmen angemessenes strategisches Management-Verfahren, mit dem vor allem die (soziale) Zielerreichung der Tätigkeit Sozialer Unternehmen gestaltet, d.h. gesteuert werden kann. Mit diesem Verfahren haben vor allem die Stakeholder die Möglichkeit, auf die Inhalte der Unternehmenstätigkeit Einfluss zu nehmen.

F.: Gibt es verschiedene Sozial-Audit-Modelle?

A.: Ja, wobei Britannien die längste Tradition in der Erprobung von Sozial-Audit-Methoden speziell für Soziale Unternehmen hat. Die „New Economics Foundation“ (NEF) hat vor allem Sozial-Audit-Erfahrungen mit Fair-Trade-Organisationen, aber auch mit Unternehmen des privatwirtschaftlichen Sektors. „CBS Network“ hat basierend auf Forschungstätigkeit und der praktischen Arbeit mit Sozialen Unternehmen ein Modell entwickelt, was von der praktischen Erprobung her, das von Gemeinwesenunternehmen am häufigsten angewandte Modell ist. „CBS Network“ hat ein umfangreiches Handbuch veröffentlicht, ein weitverzweigtes Sozial-Audit-Netzwerk entwickelt und bildet auch Sozial-Auditoren aus.

F.: Gibt es in der Bundesrepublik Sozial-Audit-Erfahrungen im Sozialen Unternehmenssektor?

A.: Bisher sehr wenige. Im Rahmen eines transnationalen Forschungsprojekts („Conscise“) wurden im Jahr 2001/2002 Sozial-Audits nach dem o.g. Modell in zwei Berliner Sozialen Unternehmen erprobt.

Im Rahmen der EQUAL-EP Best3S hat das Technologie-Netzwerk die Durchführung von Sozial-Audits in zwei weiteren Sozialen Unternehmen begleiten und ein Handbuch erstellt, das die Bedingungen und Besonderheiten zur Durchführung von Sozial-Audits in Sozialen Unternehmen der Bundesrepublik berücksichtigen soll.

F.: Gibt es für die Durchführung des Sozial-Audit Normen bzw. Standards?

A.: Ja. Das britische „Institute for Social and Ethical Accountability“ hat für verschiedene Reporting-Systeme, die auf dem Stakeholder-Ansatz basieren, einen AccountAbility-Standard (AA1000S) entwickelt. Dieser Standard ist ein Rahmenwerk, das seit 1999 weltweit benutzt wird. Mit ihm soll vor allem durch die Selbstverpflichtung der Unternehmen zur Einhaltung bestimmter Prinzipien um das Vertrauen der Stakeholder geworben werden, indem ihnen z.B. die Möglichkeit der Einflussnahme auf den Prozess gegeben wird. Das Sozial-Audit-Verfahren nach dem CBS-Network-Modell hat diese Standards bereits als Verfahrensprinzipien (Qualitätssicherungsprinzipien) integriert, deren Einhaltung bei der Auditierung anhand einer Checkliste überprüft wird.

Darüber hinaus gibt es einen „Standard für Sozialverantwortlichkeit“ – SA 8000, der 1997 von *Social Accountability International* (SAI – vormals *Council on Economic Priorities – CEP*) entwickelt wurde und heute ein international anerkannter Sozialstandard darstellt. Die

Anwendung des SA 8000 soll grundlegende Arbeitsbedingungen und den Schutz der Rechte der Beschäftigten gewährleisten.

F.: Warum sollte ein Soziales Unternehmen einen Sozial-Audit durchführen; welcher Nutzen kann daraus für das Unternehmen erwachsen?

A.: Die Vorteile, die einem Sozialen Unternehmen aus der Durchführung des Sozial-Audit erwachsen können, sind vielfältig, u.a.:

- Die Entwicklung des Selbstverständnisses und eines Leitbildes des Unternehmens wird gefördert;
- die Verantwortlichkeit für die Hauptstakeholder-Gruppen des Sozialen Unternehmens wird erweitert;
- die Interessen und Beziehungen der Stakeholder zum Unternehmen vertiefen sich;
- die entscheidenden Aktivitäten des Unternehmens erscheinen in einem klaren Bezug aufeinander und zum erreichten Gesamtergebnis;
- auch die nicht immer sichtbaren "soft facts" werden transparent und glaubwürdig;
- die Aktivitäten des Unternehmens werden von ihrer wahrgenommenen gesellschaftlichen Wirkung her reflektiert;
- die Darstellungsfähigkeit des betrieblichen Aufwands und Ergebnisses, wie sie z.B. über die Finanzbuchhaltung erfolgt, wird erweitert;
- es wird eine ehrliche interne und externe Bewertung des Unternehmens angeregt;
- Fördermittelgeber und Finanziere erhalten Auskunft über den Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel und damit auch eine Grundlage für zukünftige Entscheidungen;
- die Sozial-Audit-Methode ist flexibel auf die Bedürfnisse und Kapazitäten des Unternehmens anpassbar;
- der Sozial-Audit-Prozess ermutigt, beständig an der Verbesserung der Leistungen und des Image des Unternehmens zu arbeiten;
- Integriert in den Unternehmensprozess bietet er die Möglichkeit einer relativ kostengünstigen Unternehmensberatung.

F.: Mit welchem Aufwand und welchen Schwierigkeiten / Problemen muss man bei der Durchführung des Sozial-Audit rechnen?

A.: Auch die Schwierigkeiten und Probleme, die im Sozial-Audit-Prozess auftreten können, sind vielfältig. Mit Folgendem muss u.a. gerechnet werden:

- Die Durchführung des Sozial-Audit erfordert die Bereitstellung zeitlicher und organisatorischer Ressourcen vonseiten des Sozialen Unternehmens;
- zusätzliche Kosten entstehen u.U. durch die Finanzierung / Freistellung eines verantwortlichen Sozialen Buchprüfers und/oder z.B. von Interviewern;
- die Stakeholder müssen an der Durchführung des Sozial-Audit interessiert werden, damit sie aktiv an dem Gesamtprozess mitwirken;
- auch die Sichtweisen und Meinungen von Nichtstakeholdern, die vielleicht potentielle Stakeholder sind, sollten eingeholt werden;
- mit dem Problem, Stakeholder-Meinungen manipulieren zu wollen, muss gerechnet werden;
- die "Verwissenschaftlichung" und Professionalisierung kann den Prozess verkomplizieren und Stakeholder verunsichern oder "abschrecken";
- es gibt noch keine anerkannte Qualifikation für Soziale Buchprüfer;
- es besteht die Gefahr, dass keine praktischen Konsequenzen gezogen werden und am Ende doch nur beschriebenes Papier bleibt...

F.: Wo kann man Einzelheiten über das Sozial-Audit-Verfahren als Methode, aber auch über die Geschichte, praktische Erfahrungen und Ergebnisse erfahren?

A.: Hier ist eine kleine Zusammenstellung der von BeSt3S-EP-Partnern erarbeiteten Materialien und einige Links:

- John Pearce u.a.: Was ist Social Auditing?, Veröffentlichungsreihe des Technologie-Netzwerkes Berlin e.V., Nr. 32, Berlin 1999
- Kleines Arbeitsbuch: Sozial-Audit, Technologie-Netzwerk Berlin, e.V. 2000

Weitere Hinweise finden sich unter folgenden Links:

- <http://www.cbs-network.org.uk/SocAudInfo.html>
- <http://www.cbs-network.org.uk/SANmeets.html>
- http://www.neweconomics.org/gen/newways_socialaudit.aspx
- www.accountability.org.uk
- <http://www.malcolmread.co.uk/conscise/>
- <http://www.european-network.de/deutsch/CONSCISE.htm>
- <http://www.european-network.de/downloads/CONSCISE%20Social%20Capital%20Pamphlet.PDF>
- <http://www.european-network.de/downloads/Informationsbroschuere%20-%20Soziales%20Kapital.PDF>
- <http://www.sa8000.org>

Glossar: Begriffe des Sozial-Audit

Aktivitäten:

Aufgaben, die die Organisation übernimmt, um ihre Zielsetzungen zu erreichen.

Audit Trail:

Nachverfolgung der Daten, des sozialen Buchführungssystems und der Stakeholder-Konsultationen. Dies erfolgt mittels des Panels anhand der Kriterien (Prinzipien) und der Checkliste (siehe Abschnitt 7.4 dieses Handbuchs).

Benchmark:

Externer Standard oder Bezugspunkt, anhand dessen die Leistungen miteinander verglichen werden.

Benchmarking:

Früher bekannt als Betriebsvergleich, versucht durch systematische Informationsgewinnung, mit dem Vergleich ähnlicher Prozessstufen innerhalb eines Unternehmens und im Vergleich mit anderen sowie offenen Erfahrungsaustausch die Leistungsfähigkeit zu steigern und Prozesse zu optimieren. (Vgl. Gerull, Peter, 1999, S. 11.)

Daten:

Informationen, die als Teil der sozialen Buchführung und Stakeholder-Konsultationen gesammelt werden.

Fokusgruppe:

Organisierter und protokollierter Prozess, in dem eine Gruppe von Stakeholdern zusammengebracht wird, um Punkte zu besprechen, die den sozialen Buchführungsprozess betreffen. Anders als im Dialog-Zirkel geht es hier darum, dass das Unternehmen herausfindet, was die Stakeholder wollen.

Grundwerte:

Prinzipien, die die Operationen einer Organisation leiten und die Art und Weise beeinflussen, wie sie und ihre Mitglieder sich verhalten.

Indikatoren:

Informationen, die es erlauben, Leistungen zu messen.

Mission / Auftrag:

Ein Satz (oder zwei Sätze), indem kurz der (selbst gestellte) Auftrag des sozialen Unternehmens verständlich dargestellt wird: Wofür sind wir da?

Prinzipien:

Dem Sozial-Audit liegen folgende Verfahrensprinzipien zugrunde, deren Einhaltung bei der Auditierung mittels einer Checkliste überprüft werden: multi-perspektivisch (polyvokal), umfassend, regelmäßig, vergleichend, belegbar, veröffentlichend.

Reichweite:

Alle Bereiche, die die soziale Berichterstattung enthält (und auch nicht enthält). Die Reichweite wird vom sozialen Buchführer oder Sozialen Auditor vorgeschlagen und muss für einen oder mehrer Sozial-Audit-Zyklen realistischerweise umsetzbar sein.

Sozial-Audit:

Der Prozess zur Überprüfung der sozialen Buchführung am Ende jedes Zyklus des Sozial-Audits. Der Begriff wird auch als Kurzwort für das ganze Verfahren, den Sozial-Audit-Prozess, verwandt.

Sozial-Audit-Begleitung:

diejenige/n Person/en, welche die Organisation darin berät / beraten und unterstützt / unterstützen, ihren sozialen Buchführungsprozess zu planen, in Gang zu setzen und durchzuführen.

Sozial-Audit-Bericht:

Dokument, das infolge des sozialen Buchführungsprozesses erstellt wird und dem Sozial-Audit-Panel zur Überprüfung vorgelegt wird.

Sozial-Audit-Panel:

Von der Organisation bestimmte Personen, die mit dem Sozial-Auditor die soziale Berichterstattung durchgehen und an dem Panel-Meeting teilnehmen, in dem der Sozial-Audit-Bericht detailliert durchgegangen wird.

Sozial-Audit-Zyklus:

vereinbarte Periode, in der die soziale Buchführung durchgeführt wird (Berichtszeitraum). Sie umfasst i.d.R. 12 Monate und stimmt mit dem Geschäftsjahr überein, kann aber auch einen längeren Zeitraum umfassen.

Soziale Bilanzierung:

Der Prozess, in dem eine Organisation / ein Unternehmen die gesammelten und dokumentierten quantitativen und qualitativen oder deskriptiven Informationen analysiert und interpretiert.

Soziale Buchführung:

Instrument, mittels dessen Informationen routinemäßig während eines Jahres gesammelt werden, um die Leistungen im Verhältnis zu den sozialen Zielsetzungen zu dokumentieren.

Soziale Buchführungsbilanz:

das Dokument, das als Resultat des Sozialen Buchführungsprozesses aufbereitet ist und der Auditierung im Sozial-Audit-Bericht zugrunde liegt.

Sozialer Auditor:

Diejenige/n Person/en, die den Audit am Ende des Zyklus vornimmt / vornehmen; dazu gehört insbesondere die Abfragung der Daten und Stichproben, mit denen die Quellen überprüft

werden (Sozial-Audit-Trail).

Sozialer Buchführer:

Diejenige Person in einer Organisation / einem Unternehmen, die mit der Aufgabe betraut ist, den sozialen Buchführungsprozess zu koordinieren und die (meisten) sozialen Berichtsteile erstellt.

Soziales Kapital:

Ein Set von Ressourcen, die sich aus dem Zusammenwirken von Personen, Personengruppen und / oder Institutionen ergeben. Folgende Indikatoren kennzeichnen das Vorhandensein, das Ausmaß und die Qualität von Sozialem Kapital:

- Vertrauen
- Gegenseitigkeitsbeziehungen formeller und informeller Art
- allgemein akzeptierte Verhaltensnormen
- geteilte Verantwortung und Zugehörigkeitsgefühl
- soziale Netzwerke
- Information und Kommunikation.

Soziale Kosten-Nutzen Rechnung:

Die Soziale Kosten-Nutzen-Rechnung umfasst den Gesamtprozess der sozialen Buchführung und ist das Ergebnis der sozialen Bilanzierung. Die sozialen Kosten werden unter Zuhilfenahme sozialer Indikatoren den sozialen (qualitativen) Benefits gegenübergestellt.

Sozialkapital-Analyse:

eine Methode der spezifischen Nutzung von Ergebnissen des Stakeholder-Konsultationsprozesses, die die Bilanzierung ergänzt.

Stakeholder:

Diejenigen Personen oder Gruppen, die von den Aktivitäten und Zielen einer Organisation oder eines Unternehmens betroffen sind bzw. diese beeinflussen. Dazu können zählen: MitarbeiterInnen, Kunden, Lieferanten, Nachbarn.

Standards – AA1000 und SA8000

Der AA1000 Standard ist ein Rahmenwerk für nachhaltige Reporting-Systeme, das vom Institute for Social and Ethical Accountability entwickelt wurde. Drei Kontrollstandards liegen dem zugrunde: die Belegbarkeit, die Vollständigkeit und die Einbeziehung von Stakeholderbelangen.

Der SA8000 Standard definiert überprüfbare Kriterien bezüglich Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entlohnung, Arbeitszeiten, Diskriminierung, Recht auf Kollektivverhandlung, disziplinarische Praktiken und Managementsystemen.

Transparenz:

wird erreicht, indem die Organisation / das Unternehmen im Interesse der Rechenschaftslegung die Ergebnisse ihrer sozialen Berichterstattung offen legt. So können die Stakeholder gut verstehen, was die Organisation leistet und warum sie dies in welcher Weise

tut.

Verantwortlichkeit / Rechenschaftslegung:

Eine Organisation anerkennt und akzeptiert, dass sie ehrlich und offen seinen / ihren Stakeholdern erklärt, was sie warum gemacht hat, so dass diese entscheiden können, wie sie diese Organisation unterstützen, mit ihr kooperieren und mit ihr Geschäftsbeziehungen eingehen.

Verifikation / Verifizierung:

Der Prozess der Sozialen Auditierung, in dem der Soziale Auditor und das Sozial-Audit-Panel die soziale Berichterstattung sowie die Informationen, auf der diese basieren, untersuchen. Es geht hier um einen belegbaren Nachweis dafür, dass die Behauptungen auf kompetenten, verlässlichen Daten, vertrauenswürdigen Quellen und wahrheitsgemäßen Aussagen basieren.

Ziel:

definiert, was die Organisation erreichen will. Die meisten Organisationen haben eine Anzahl aufeinander bezogener Ziele.

Literaturhinweise

Albers, O.: Gekonnt moderieren: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik. Schnell und innovativ die Unternehmenszukunft gestalten. WALHALLA FACHVERLAG, 2001

Anheier, H.; Priller, E.; Seibel, W.; Zimmer, A. (Hrsg.) (1998): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin

Anheier, H. (2002): Dritter Sektor. Ehrenamt und Zivilgesellschaft in Deutschland. Thesen zum Stand der Forschung aus internationaler Sicht, in: Kistler, E.; Noll, H.-H.; Priller, E. (Hrsg.), Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. 2. Aufl. Berlin, S. 145 ff.

Betz, F. (2000): Tauschringe als ergänzende lokale Währungen. Diplomarbeit, Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Geographisches Institut

Betzelt, S.; Bauer, R. (2000): Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber. Opladen

Beywl, W. (1988 (Reprint 1998)): Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie, Frankfurt a.M.

Birkhölzer, K. (1994): Lokale Ökonomie. Beschäftigungs- und Strukturpolitik in Krisenregionen. Ein internationales Symposium, Berlin

Birkhölzer, K. (1994a): Sozialer Zusammenhalt, Gemeinwesen- und Umweltentwicklung. In: Entwicklungsdilemmata in Berlin und Ostdeutschland. (Veröffentlichungsreihe des IFP Lokale Ökonomie) 17. Berlin, S. 21-30

Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (1997a): Ökonomische Gemeinwesenentwicklung und soziale Unternehmen. Berlin

Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (1997b): Der Beitrag Sozialer Unternehmen zur Arbeitsbeschaffung: Der Bereich personenbezogener Dienstleistungen. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 28) Berlin

Birkhölzer, K. u.a. (1997c): Grundwerte und Strukturen Sozialer Unternehmungen in Westeuropa. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 29d) Berlin

Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (1998): Integration ins Erwerbsleben durch Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in der Region Berlin-Brandenburg. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 27) Berlin

Birkhölzer, K. (1998): Der Beitrag sozialer Unternehmen zur ökonomischen Gemeinwesenentwicklung in 6 europäischen Ländern. Berichte aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Schweden und Spanien. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 30d) Berlin

Birkhölzer, K. u.a. (1999): Das Beschäftigungspotential Sozialer Unternehmen in 6 EU-Mitgliedsstaaten. Forschungsbericht. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 31d) Berlin

Birkhölzer, K. (2000a): Drittes System und Beschäftigung - der Beitrag Sozialer Unternehmen zum sozialen Zusammenhalt. In: Evangelische Akademie Mülheim an der Ruhr (Hrsg.): Begegnungen 3/99, Tagungsdokumentation. Mülheim

- Birkhölzer, K. (2000b): Das Dritte System als innovative Kraft: Versuch einer Funktionsbestimmung, in: Sozialistisches Büro (Hrsg.): Widersprüche, Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, Heft 75. Bielefeld, S. 71-88
- Birkhölzer, K.. (2001): Wirtschaftlicher Erfolg baut auf zwischenmenschlichen Beziehungen auf. Das CONSCISE-Projekt: Soziales Kapital und lokale Entwicklung. In EU:news, 9.Ausgabe, September 2001, S.12
- Birkhölzer, K. (2001): Soziales Kapital und lokale Entwicklung – ein Forschungsbericht. In: brand aktuell, 6/2001, S. 12-13
- Birkhölzer, K. (2001a): Das Dritte System als innovative Kraft. Versuch einer Funktionsbestimmung. In: Heß, D.; Schrick, G. (Hrsg.): Die Region. Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster, S. 16-30
- Birkhölzer, K. (2001b): Globalisierung und die Chancen einer alternativen lokalen Ökonomie. In: Globalisierung als Schicksal? Zum Verhältnis von globalisiertem Markt und Demokratie. Dokumentation. Hrsg. v. Evangelische Akademie, Mülheim / Ruhr, S. 56-61
- Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (2001): Germany: Work Integration through Employment and Training Companies in Berlin and its Surrounding Region. In: Spear, R. et al. (eds.): Tackling Social Exclusion in Europe. The contribution of the Social Economy. Aldershot 2001, S. 145-179
- Birkhölzer, K.; Lorenz G.; Schillat, M. (2001): Lokale Partnerschaften. Wirkungsweise und Wirksamkeit sektorübergreifender und multidimensionaler Bündnisse zur Förderung sozialer Kohäsion. Veröffentlichungsreihe Lokale Ökonomie, Nr. 35. Berlin
- Birkhölzer, K.; Kistler, E.; Mutz, G. (2004): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Birkhölzer, K.; Klein, A.; Priller, E. u. a. (Hrsg.), (2005): Dritter Sektor / Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Bonas, I.; Schwarz, C.: Planning for Real in der Praxis. Dokumentation und Auswertung einer begleitenden Beratung des Stadtteilprojektes NOWA in Potsdam-Babelsberg. Veröffentlichungsreihe des Technologie-Netzwerkes Berlin e.V. (B25), Berlin 1996
- Borzaga, C.; Defourny, J. (2001): The Emergence of Social Enterprise. Andover
- Bourdieu, Pierre (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in Reinhard Kreckel (Hg.), *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2*. Göttingen: Schwartz, S. 183-198.
- Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. (Hrsg.) (1997): Soziale Unternehmen in Europa, Berlin
- Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. (2000): Prozessbegleitung zur Entwicklung neuartiger Formen sozialen Unternehmertums. Berlin
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000): Informelle Ökonomie, Schattenwirtschaft und Zivilgesellschaft als Herausforderung für die Europäische Sozialforschung. Bonn

Conscise (2001) The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe, Report 3: Social Audits of Social Enterprises: Methodology

Consorzio di cooperative sociali – GESCO, (2002) Bilancio sociale 2002. Esperienze sociali e di lavoro. Napoli

Dettling, W.: Niedergang des sozialen Kapitals. Robert D. Putnam über den Verlust von Gemeinsinn und Engagement. In: DIE ZEIT, Nr. 43/2002.

Dierkes, M.; Marz, L.; Antal, A.B. (2002): Sozialbilanzen. Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation. FS II 02-107, Veröffentlichung der Abtlg. „Organisation und Technikgenese“ des Forschungsschwerpunktes Technik-Arbeit-Umwelt am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Douthwaite, R. (1996): Short Circuit. Strengthening local economies for security in an unstable world. The Lilliput Press, Dublin

Douthwaite, R.; Diefenbacher, H. (1998): Jenseits der Globalisierung. Handbuch für lokales Wirtschaften, Mainz

Drumchapel Community Health Project (2000): Social Audit Summary, Glasgow

Empacher, C.; Lux, A.; Kluge, Th. (2001): Das Nachhaltigkeits-Audit als Instrument für nachhaltiges Wirtschaften. In: UmweltWirtschaftsForum, 9.Jg Heft 1, März 2001 – Institut für Sozial-ökologische Forschung in F.a.M.

Evers, A. et al. (1999): The enterprises and organizations of the third systems. A strategic challenge for employment (CIRIEC). Liège

Evers, A.; Rauch, U.; Stitz, U. (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Berlin

Flieger, B. (1998): Sozialgenossenschaften: Neue Kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben. I: Klöck, Tilo (Hrsg.), Solidarische Ökonomie und Empowerment. (Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 6) Neu-Ulm

Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH / GIB (Hrsg.) (1995): Soziale Betriebe. Bottrop

Gerull, P. (1999): Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – eine Arbeitshilfe, in: BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (Hrsg.): Reihe: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Heft QS 24, Bonn.

Graf, F.W.; Platthaus, A.; Schleissing, St. (Hrsg.), (1999): Soziales Kapital in der Bürgergesellschaft, Kohlhammer Verlag. Stuttgart

Habisch, A. (1999): Sozialkapital, soziales Kapital, in: Korff W. u.a.: Handbuch der Wirtschaftsethik. Göttingen, S. 470-507

Hahn, T; Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement e.V.,

Haus, M. (2002): Bürgergesellschaft, soziales Kapital und lokale Politik, Leske & Budrich, Theoretische Analysen und empirische Befunde, Stadtforschung aktuell Bd.86

Havighorst, F.; Müller, S.G. (2002): Mehr als Kennzahlen. Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen. Hans Böckler Stiftung. Arbeitspapier 29. Düsseldorf

Herriger, N. (2002): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Stuttgart/Berlin/Köln

Higgins, G.; Reynolds, S. (2000): „Quatre rencontres transnationales“. A report about the development process of social firms in Europe. Brüssel

Hilpert, M.; Hotopp, U.; Kistler, E. (2000): Schattenwirtschaft, Informelle Ökonomie und Dritter Sektor als Teile eines größeren Ganzen, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Informelle Ökonomie, Schattenwirtschaft und Zivilgesellschaft als Herausforderung für die Europäische Sozialforschung. Bonn, S. 69 ff.

Hörtz, O. (1999): Notwendigkeit und Chancen von Qualitätsmanagement – Ausgewählte Analyseergebnisse einer bundesweiten Untersuchung. In: Zukunft im Zentrum (Hrsg.): Qualitätsmanagement – Grenzen und Möglichkeiten der Beschäftigungsförderung. Reader zur Berliner Tagung '99. Berlin, S. 23 ff.

info coop 16/2003 (Zeitschrift des Bundes der Genossenschaften Südtirols): Die Bilanz in den Genossenschaften

Jungk, R.; Müller, N.R. (1990): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. Berlin

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard. Schäffer-Poeschel-Verlag Stuttgart, 1997

Kessl, F.; Otto, H.-U. (2003): Soziale Arbeit und Soziales Kapital. Zur Kritik lokaler Gemeinschaftlichkeit, LESKE & BUDRICH, Zur Kritik lokaler Gemeinschaftlichkeit

Kleinhenz, G. (2002): Nur eine umfassende Strategie kann aus der Krise führen. IAB Kurzbericht, Nr. 16 / 1.8.2002. Nürnberg

Klöck, T. (1998): Solidarische Ökonomie, Empowerment, Gemeinwesenarbeit und das Geschlechterverhältnis, in: Klöck, T. (Hrsg.): Solidarische Ökonomie und Empowerment. (Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 6). Neu-Ulm

Klöß, H.-P. (1998): Bedeutung und Strukturen der Beschäftigung im Non-Profit-Sektor. In: iw-trends, S. 32 ff.

Knuth, Matthias (1997): Wege aus der Nische – Organisationsformen sinnvoller Arbeit in Beschäftigungsprojekten, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für ABF. Berlin

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1995): Lokale Initiativen zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung. Luxemburg

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996): Erster Bericht über lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen. Schlussfolgerungen für territoriale und lokale Beschäftigungsbündnisse. Luxemburg

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001a): Beurteilung der Umsetzung der Beschäftigungspolitischen Leitlinien 2001. Begleitdokument zum gemeinsamen Beschäftigungsbericht 2001. Brüssel
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001b): Beschreibung der sozialen Lage in Europa 2001. Luxemburg.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001c): Genossenschaften im „Unternehmen Europa“. Konsultationspapier, Entwurf. Brüssel.
- Kuhnt , B.; Müllert , N. R. (2005): Moderationsfibel Zukunftswerkstätten verstehen, anleiten, einsetzen. Das Praxisbuch zur Sozialen Problemlösungsmethode Zukunftswerkstatt. AG SPAK; ÖKOTOPIA,
- Laville, J.-L. (1998): Perspectives for the social economy in Europe. From the social enterprises to a civil and solidarity based economy. CRIDA-LSCI (National Centre of Scientific Research). Paris
- Laville, J.-L.; Nyssens, M. (2001): Les services sociaux entre associations. Paris
- Leonardis, O. de; Mauri, D.; Rotelli, F. (1994): L'Impresa Sociale, Milano
- Liverpool Housing Trust (LHT) (1999): Adding the value. A report of directions' social audit pilot project, September 1997 – March 1998 .
- Lorenz, G. (1995): Zur Konzeption einer Socially Useful Economy. Egelsbach, Frankfurt am Main, St. Peter Port
- Lorenz, G.; Schillat, M. (2002): Lokale sozio-ökonomische Profile. Soldiner Kiez und Wrangelkiez (Berlin). Veröffentlichungsreihe des Technologie-Netzwerkes Berlin e.V., (B36), Berlin
- Lüken, St. (2002): Das derzeitige System der Erwerbstätigenstatistiken. In: Wirtschaft und Statistik (2002)3, S. 165 ff.
- Mannila, S. (1996): Social firms in Europe. Helsinki
- Mattioni, F.; Tranquilli, D. (1998): Social Entrepreneurs: the Italian Case. Roma
- Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg (2003): Zukunftsfähiges Wirtschaften. Ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.
- Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2000): Quergedacht – Selbstgemacht. Integrierte Handlungsansätze in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf, Düsseldorf
- Molloy, A.; McFeely, C.; Connolly, E. (1999): Building a Social Economy for the Millenium. Derry
- Münkner, H. u.a. (2000): Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Neu-Ulm
- Ospina, J. (1999): The social economy need of a status. In: 3rd Sector Newsletter 6/7
- Pearce, J. (1996): Measuring Social Wealth: a study of social audit practice for community cooperative enterprises. London
- Pearce, J. (1996): *Measuring Social Wealth*, New Economics Foundation, London.

Pearce, J. / Raynard, P. / Zadek, S. (1997): Social Auditing for Small Organizations: the Workbook, New Economics Foundation, London.

Pearce, J. (1996a) Measuring Social Wealth: A study of social audit practice and co-operative enterprises, London: NEF.

Pearce, J. (1996b) The Social Audit Workbook London: NEF

Pearce, J. (1999): Liverpool Social Audit Initiative. Report on the pilot Programme 1996-1998. Community Based Economic Development (CBED)

Pearce, J. (2000) Social Accounting and Audit for Community Organisations (manual, workbook and CD) CBS Network and SEN Merseyside

Priller, E.; Zimmer, A. (Hrsg.) (2001): Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat. Berlin

Priller, E.; Zimmer, A. (2001): Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel. Gütersloh

Putnam, R. (2000) Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, NY: Touchstone Books

Schwendter, R. (1998): Alternative Ökonomie und Gemeinwesenarbeit – 32 Thesen, in: Klöck, T. (Hrsg): Solidarische Ökonomie und Empowerment. (Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 6) Neu-Ulm

Schwarz, C.; Tigges, A. (2000): Planning for Real. Theorie und Anleitung zum Handeln. Veröffentlichungsreihe des Technologie-Netzwerkes Berlin (B33), Berlin

Secrétariat d'État à l'Economie Solidaire (Hrsg.) (2000): Ensemble pour une Economie sociale et de l'Economie Solidaire. Kongressdokumentation Tours 23-24 November 2002.

Seyfang, G. (1994): The Local Exchange Trading Systems – Political Economy and Social Audit. Msc. Thesis, School of Environmental Sciences, University of East Anglia.

Sikora, J.; Hoffmann, G. (2001): Vision einer Gemeinwohl-Ökonomie – auf der Grundlage einer komplementären Zeit-Währung. Bad Honnef

Spear, R.; Defourny, J.; Favreau, L.; Laville, J.-L. (eds.) (2001): Tackling Social Exclusion in Europe. Aldershot

Spreckley, F. (2000): Social Audit Toolkit Third Edition. Social enterprise partnership. Third Edition. Herefordshire

Stappel, M; Henningsen, E. (2001): Die deutschen Genossenschaften. Frankfurt am Main

Stecker, Cr. (2002): Sozialkapital. Ein schillernder Begriff und seine gesellschaftliche Bedeutung. In: Aktive Bürgerschaft – aktuell, Nr. 4/2002, S. 6/7

Stiftung Bauhaus Dessau; Europäisches Netzwerk für ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung (Hrsg.) (1996): Wirtschaft von Unten - People's Economy. Beiträge für eine Soziale Ökonomie in Europa. Dessau

Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hrsg.) (1997): Ökonomische Gemeinwesenentwicklung und soziale Unternehmen. Erfahrungen, Instrumentarien und Empfehlungen. Berlin

Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (1999): Was ist Social Auditing?, Veröffentlichungsreihe des Technologie-Netzwerkes Berlin e.V., Nr. 32

Technologie-Netzwerk Berlin e.V.; European Network for Economic Self-Help and Local Development (Eds.) (2001): Promoting Local Employment in the Third System: The Role of Intermediary Support Structures in Promoting Third System Employment Activities at Local Level. Berlin

Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hrsg.) (2002): Innovationsforum für Soziale Unternehmen/Quartiersmanagement. Dokumentation. Berlin

Teichert, V. (1995): Perspektiven sozial-ökologischer Bilanzierung. Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf

Zadek, S. / Evans, R. (1993): Auditing the Market: A Practical Approach to Social Auditing. New Economics Foundation, London.

Zadek, S. (1996): Buchführung für die Soziale Ökonomie. In: Stiftung Bauhaus Dessau / Europäisches Netzwerk für ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung: Wirtschaft von unten - people's economy: Beiträge für eine soziale Ökonomie in Europa, Dessau.

Zadek, S.; Pruzan, P.; Evans, R. 1997): Building Corporate AccountAbility. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting. Auditing and Reporting. London.

Links

<http://www.globalreporting.org/>

<http://www.accountability.org.uk/>

<http://www.sa8000.org/>

<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/iso9000index.html>

<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso14000/iso14000index.html>

<http://www.emas.org.uk/>

<http://www.technet-berlin.de>

<http://www.technet-berlin.euronet.html>

<http://www.technet-berlin.de/planning/home2.html>

<http://www.uvm.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/3305/Leitfaden%20-%20Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf?command=downloadContent&filename=Leitfaden%20-%20Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf>

<http://www.uni-lueneburg.de/umanagement/projekte/sbsc/downloads/Hahn%20&%20Wagner%202001%20-%20SBSC%20Von%20der%20Theorie%20zur%20Umsetzung.pdf>

<http://www.cbs-network.org.uk/socaudhi.html>

www.neweconomics.org/main/about/about.htm

http://www.neweconomics.org/gen/newways_socialaudit.aspx

<http://www.cbs-network.org.uk/SocAuditing.html>

<http://www.cbs-network.org.uk/>

<http://www.communio-essen.de/methoden.htm>

Vorstellung von Technet Berlin e.V.

inhaltlicher Beitrag im Rahmen der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

D-13357 Berlin



Adresse:	D-13357 Berlin, Wiesenstr. 29
Telefon:	030-4612409
Fax:	030-4612418
Mail:	<u>info@technet-berlin.de</u>
Website:	<u>www.technet-berlin.de</u>

Technet ist eine Forschungs- und Entwicklungseinrichtung, die Bildungsarbeit leistet und Beratung anbietet!

Kurze Zusammenfassung der in Equal bearbeiteten Schwerpunkte

Auf Grundlage der Anpassung eines britischen Sozial-Audit-Ansatzes hat das Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (TechNet) eine Methodologie erarbeitet, die es ermöglicht, Sozial-Audits in sozialen Unternehmen in Deutschland durchzuführen. Im Rahmen des EQUAL-Projektes BEST 3S wurde diese in zwei sozialen Unternehmen erfolgreich erprobt. Parallel dazu wurde ein Handbuch „Sozial-Audit“ erarbeitet.

Darüber hinaus hat Technet im Rahmen von BEST 3S die Evaluierung und die Transnationale Koordination durchgeführt.

Leitbild des Unternehmens

Technet versteht sich als ein soziales Unternehmen,

- das sich im Gemeineigentum seiner MitarbeiterInnen befindet (*common ownership*),
- durch Kollegialorgane verwaltet wird, zu denen jedeR MitarbeiterIn Zugang hat (*community control*) und
- dessen Gewinne zu den gemeinschaftlich definierten Zwecken verwendet werden (*community benefit*).
- Die Entscheidungsstrukturen konstituieren sich durch aktive Mitarbeit.

Die Produkte des Unternehmens:

Wirtschaftliche Produkte und Qualitäten

Technet reproduziert sich durch die Akquise von Drittmittelprojekten aus dem Forschungs-, Entwicklungs- Bildungs- und Beratungsbereich, fokussiert auf die Gegenstände: Soziale

Ökonomie, Soziale Unternehmen, Gemeinwesenökonomie und –entwicklung in ländlichen Regionen als auch in städtischen sozialen Brennpunkten.

Folgende wirtschaftlich verwertbaren Forschungs- und Entwicklungsprojekte hat TechNet im letzten Jahr u.a. realisiert:

- „Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie“ (BEST); „Gemeinschaftsnutzungsstrategien als Faktor für Stabilisierung und nachhaltige Entwicklung in ländlichen Räumen Magdeburg“
- drei Teilprojekte im Rahmen von EQUAL BEST 3S: Sozial-Audit, Evaluation, Transnationale Koordination;
- „Stadtteilnetz Soziale Ökonomie für Kinder, Umwelt und Gesundheit in Freidrichshain und Kreuzberg“
- „Entrepreneurship for disadvantaged people“

Soziale Produkte und Qualitäten

Sicherung von möglichst dauerhafter Beschäftigung bzw. Bereitstellung von *workspace* für bis zu 10 MitarbeiterInnen. Qualifizierung *on the job*. Kollegiale Mitentscheidungsrechte.

Was war der Themenschwerpunkt des Unternehmens bei BEST 3S?

Soziale Buchführung, Soziale Kostenrechnung, Stakeholderkonsultationen und deren Einschätzungen, Soziale Berichterstattung sowie Beratung und Auditierung der im Rahmen des Sozial-Audit-Verfahrens integrierten sozialen Unternehmen. Damit im Zusammenhang stehend ging es um eine Weiterentwicklung und Verbesserung der Handhabbarkeit des Sozial-Audit-Instruments.

Welches allgemeine sozialunternehmerische Problem sollte dadurch gelöst werden?

Das Sozial-Audit-Verfahren ermöglicht es, soziale Zielerreichungen im jeweiligen Berichtszeitraum zu ermitteln, zu bewerten und extern zertifizieren zu lassen. Das Sozial-Audit-Verfahren deckt jene qualitativen Momente ab, die im Rahmen einer auf Kennzahlen, d.h. auf quantifizierbaren Kennziffern basierenden sozialen Bilanzierung, nicht abgedeckt werden können. Mit dem Sozial-Audit-Verfahren werden im Unterschied zur ausschließlich kennziffernbasierten Sozialen Bilanzierung zusätzlich betriebliche soziale Prozesse als intersubjektive (d.h. als sich zwischen den Akteuren abspielende) Prozesse erfasst, die nicht standardisierbar sind. Das Sozial-Audit-Verfahren ist somit eine Ergänzung zu jenen vorwiegend auf Finanzdaten beruhenden Bilanzierungsverfahren, Controlling- und Steuerungsinstrumenten. Mit dem Sozial-Audit-Verfahren kann bewirkt werden, dass neben dem Management alle einbezogenen Stakeholder ihre berechtigten Interessen in die Steuerung sozialer Unternehmen einbringen können. Dadurch wird das soziale Unternehmen in die Lage versetzt, an der Verbesserung der sozialen Zielerreichung zu arbeiten.

Wie zeigte sich dieses Problem im eigenen Unternehmen?

Soziale Ziele sind in vielen Unternehmen nicht klar genug formuliert. Ein in unserem Unternehmen durchgeführter Workshop mit einem Vertreter des Social Audit Network, Britannien, erlaubte es, diese im Konsens zu fixieren. Für unsere *Corporate Identity* und in

bezug auf die *Corporate Social Responsibility* unserer Organisation ist dies von großer Bedeutung.

Welchen Beitrag leistete BEST 3S e.V. zur Lösung des Problems, welches Produkt entstand ?

BEST 3S hat verschiedene Management-, Controlling- und Steuerungsinstrumente in sozialen Unternehmen erprobt. Mit der Erstellung einer Synopse wird ein Vergleich der verschiedenen Instrumente hinsichtlich ihrer Einsetzbarkeit zur Lösung verschiedener sozialunternehmerischer Fragen möglich. Das Sozial-Audit- und das Balance-Score-Card-Verfahren sind vor allem qualitative Methoden, mit denen auf die Verbesserung der sozialen Zielerreichung hingewirkt werden kann. Mit der Erstellung einer Synopse wurde ein guter Überblick über die im Rahmen von BEST 3S erprobten Instrumente geschaffen; mit der Erstellung von Handbüchern werden konkrete Handlungsanleitungen für den Einsatz gegeben.

Welcher allgemeine, nachhaltige Beitrag für soziale Unternehmen und soziale Beschäftigungsunternehmen leistet das Produkt bzw. die Problemlösungsstrategie ?

Das Sozial-Audit-Verfahren ist mit seiner Orientierung auf eine zyklische Durchführung auf die nachhaltige Verbesserung der sozialen Leistungen Sozialer Unternehmen ausgerichtet. Es ist in seiner Anwendbarkeit nicht beschränkt auf einen bestimmten Typ (sozialer) Unternehmen, sondern universell anwendbar. Es ist geeignet für Unternehmen der Privatwirtschaft, für Unternehmen der öffentlichen Hand, für nicht vorrangig wirtschaftlich tätige gemeinnützige Organisationen und ebenso für intermediäre Organisationen auf lokaler oder regionaler Ebene.

Resümee

Das Sozial-Audit-Verfahren ordnet sich als *Goal Accounting*-Verfahren in die internationalen, insbesondere europäischen Bemühungen stakeholderbasierter *Reporting*-Systeme ein, die geeignet sind, das soziale Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen zu stärken. Mit dem vorliegenden Handbuch ist eine wichtige Voraussetzung geschaffen worden, um die Anwendung dieses Verfahrens zu verbreitern.

Name des Unternehmens: **Technologie-Netzwerk Berlin e.V.**

Standort: Berlin

Rechtsform: eingetragener gemeinnütziger Verein

Gesellschafter:

Gründungsjahr: 1989

Anzahl der MitarbeiterInnen absolut: 9

Davon:

Weibliche Mitarbeiterinnen: 5

Männliche Mitarbeiter: 4

Umsatz absolut im Jahr 2004: ca. 533.000 €.

Branchen und Dienstleistungen

Forschungs-, Entwicklungs-, Bildungs- und Beratungseinrichtung



Herausgeber

**Equal –
Entwicklungspartnerschaft
BEST 3 S e.V.**

- Betriebliche
Entwicklungsstrategie für soziale
Unternehmen im 3. System -

Wieblinger Weg 81/1
69123 Heidelberg

Telefon:
06221 / 654916
Fax: 06221/180099
E-Mail: kontakt@best3s.de
www.best3s.de

Beteiligte soziale Unternehmen:

Grünbau gGmbH

Unnaerstr. 44
44145 Dortmund

Tel. 0231 / 840960
www.gruenbau-dortmund.de



Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

71577 Großerlach
Tel. 07193 / 57100
www.erlacher-hoehe.de



DIE WERKSTATT gGmbH

Wieblinger Weg 81/1
69123 Heidelberg
Tel. 06221 / 8353-0
www.werkstatt-spielart.de



steremat afs GmbH

Pappelalle 3-4
10437 Berlin
030/44361910



Technet Berlin e.V.

Wiesenstr. 29
13357 Berlin
Tel. 030 / 4612409
www.technet-berlin.de



QAD GmbH

Könneritzstr. 25
01067 Dresden
Tel. 0351 / 4932000
www.qad-dresden.de



BEST 3S e.V. hat auf europäischer Ebene zusammengearbeitet mit:
Volkshilfe Österreich / Equal Entwicklungspartnerschaft Musterkollektivvertrag
zum Thema „Rechtsrahmen für soziale Unternehmen“
und **LE MAT** zum Thema „Decent work through social economy“
(Griechenland, Italien, Schweden, Großbritannien)

Veröffentlichungen

Buchveröffentlichungen

Soziale Ökonomie in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Ergebnisse der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Preis: ca. 22,00 Euro, erscheint im Verlag AG SPAK Publikationen im Oktober 2005

European Social Entrepreneurs looking for a better way to produce and to live

Veröffentlichung von LE MAT, erschienen im Eigenverlag, zu beziehen über BEST 3S e.V.

Musterkollektivvertrag für den österreichischen Gesundheits-und Sozialbereich

Veröffentlichung des transn. Partners „Musterkollektivvertrag“ OGB Verlag, 2005,

ISBN 3-7035-1053-6 21,00 Euro

Folgende Arbeitshefte können kostenlos von der Internetseite von BEST 3S e.V. herunter geladen werden:

www.best3s.de

Arbeitsheft Nr. 1 / BEST 3S e.V.

Wirtschaftlich + Sozial: Übersicht über die Themen der Equal-EP BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 2 / Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

Controlling in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 3 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Die Balanced Scorecards in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 4 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Benchmarking

Arbeitsheft Nr. 5 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg (erscheint Ende 2005)

Benchmarking – Kennzahlen sozialer Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 6 / Technet Berlin e.V.

Das Sozial-Audit Verfahren für soziale Unternehmen, ein Handbuch

Arbeitsheft Nr. 7

Sozialbilanz in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 8

Wertschöpfung in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 9

Personalentwicklung und Empowerment in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 10

Gendermainstreaming in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 11

Rechtsrahmenprobleme sozialer Unternehmen –Eckpunktepapier-

Arbeitsheft 12

Rechtsrahmenprobleme, Langfassung

Arbeitsheft 13

Zusammenfassende Empfehlungen der Equal Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 14

Wortbeiträge und Reden auf Tagungen von BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 15

Stellungnahmen zu Hartz IV: Masterplan für soziale Beschäftigungsunternehmen

Internetveröffentlichungen :

www.lemat.org*www.best3s.de* www.musterkv.at