

Nutzer Handbuch

Contents

Inhaltsverzeichnis

Contents	1
1. Einführung – das Konzept der Lernplattform.....	1
2. Ziele der Trainingskurses	3
3. Anpassung des Trainings	4
4. Anpassung des Trainingsmaterials	5
5. Anpassung der Lernaktivitäten für unterschiedliche TeilnehmerInnen.....	7
6. Beurteilung des Trainings	7
7. Anleitungen für die Nutzung der Fallbeispiele und der Best Practices	8
8. Empfehlung für Lehrende: Prinzipien des Lernens	8
9. Anleitung für Gruppenarbeit	9

1. Einführung – das Konzept der Lernplattform

Dieses Handbuch zielt darauf ab Klein- und Mittelunternehmen mittels der neu entwickelten online Lernplattform bei der Einführung der ISO 26000 zur Unternehmensverantwortung (CSR) zu unterstützen. Die Zielgruppe sind Lehrende, aber Unternehmensberater, Weiterbildungsorganisationen und Universitäten werden es auch als hilfreich empfinden.

Allgemein ist **das Ziel** der online Plattform die Verbesserung der Qualität, Effizienz und Effektivität der Berufsbildung zu CSR in Europa, die die globale Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen erhöhen soll. Dazu ermöglicht die Plattform mit ihren Trainingsinhalten dem Unternehmensmanagement die kontinuierliche Überprüfung und die Steigerung der Leistungen für eine nachhaltige Entwicklung.

Die **primäre Zielgruppe** sind Führungspersonen und Mitarbeiter die in KMU mit CSR betraut sind. Sie werden mit praktischen und hoch-qualitativen Lernunterlagen versorgt, welche frei verfügbar sind und auf den tatsächlichen Bedürfnisse und Schwächen in Unternehmen, die aus einer Befragung hervorgegangen sind basieren. Außerdem werden sie mittels eines Leitfadens bei der Umsetzung der

ISO 26000 oder der Verbesserung des eigenen CSR Niveaus unterstützt. Durch die Lernplattform erhält das Management neben der Vorstellung über soziale Verantwortung auch einen starken Antrieb um dieses Konzept in die unternehmerische Praxis aufzunehmen. Zudem macht es die ISO 26000 vor allem für KMU angreifbar, um es leichter strategisch zu integrieren. Weiterhin ist das online Werkzeug auch für andere Organisationen wie Universitäten und Weiterbildungseinrichtungen interessant, die Unternehmen bei dem Einführungsprozess begleiten und dabei von den ganzheitlichen Herangehensweise profitieren.

Die Inhalte der Lernplattform sind gemischt, teils Elemente für die Weiterbildung teils mit beratender Funktion. Die Lernunterlagen unterteilen sich in Abschnitte mit erklärendem Hintergrund (Kernthemen, Prinzipien) und in „how-to“ Anleitungen (Fragebögen, Durchsicht der existierenden CSR Bemühungen).

Die Plattform basiert auf dem Verständnis, dass alle Organisationen ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft überprüfen und verstehen sollten und dass Anspruchsgruppen aktiv in die Überprüfung und Priorisierung der Auswirkungen beteiligt werden sollten. Für jede Organisation ist das übergeordnete Ziel zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen, aber jede Organisation sollten ihre eigenen Auswirkungen und Akteure im Zusammenhang identifizieren.

Basierend auf diesem Wissen sollte das Unternehmen ihre eigenen spezifischen Ziele definieren und Aktionen danach ausrichten. Die ISO 26000 unterstützt einen ganzheitlichen Ansatz. Das bedeutet, dass sich eine Organisation nicht auf einige wenige Prinzipien und Themen konzentrieren kann. Aber es sollte natürlich ihre Bemühungen priorisieren, da alle Organisationen begrenzten Ressourcen haben. Aus diesem Grund besteht die Plattform aus 5 Abschnitten, die logisch nach dem Entscheidungsprozess aufgebaut sind. Das Lernkonzept antizipiert, dass die Nutzer chronologisch nach den folgenden Schritten vorgehen werden:

1. Schritt: Durchsicht des organisatorischen und sozialen Kontexts und der Stakeholder.
2. Schritt: Analyse und Priorisierung.
3. Schritt: Themenwahl und Terminplanung
4. Schritt: Umsetzung von CSR

Die ersten beiden Schritte sind bezüglich der Prinzipien, Kern- und Umsetzungsthemen detailliert entwickelt, wogegen die beiden anderen aufgrund der unternehmerischen Vielfalt kürzer ausfallen.

Die Benutzer können wählen, von wo sie anfangen wollen, wenn sie bestimmte Möglichkeiten und Bedingungen im Auge haben. Das wird durch Fragebögen, Checklisten und die Empfehlung von Informationsquellen unterstützt. Auch durch Durchführung der Stakeholder-Analyse und die Bestimmung der Einflussphären des Unternehmens tragen zu diesem Prozess bei.

Die Lernplattform beinhaltet einführende Texte und Handouts, unterstützt durch Präsentationsfolien, eine Serie von interaktiven Lernaktivitäten wie Fallstudien, Diskussionsthemen und Übungen, Checklisten für die Selbstüberprüfung mit Leistungskennzahlen und Tests. Außerdem inkludieren die Online-Materialien Tipps für weiterführende Informationsquellen, Referenzen, nützliche Links und ein Glossar.

2. Ziele der Trainingkurses

Das Training Plattform richtet sich an die Entwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen wie die Norm ISO 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung - die wichtigsten Grundsätze, die Kernthemen - in einer Organisation umgesetzt werden kann. Der Gehalt der Plattform ist gedacht als Bereitstellung von vereinfachtem und praxisorientiertem Wissen, Ideen und Techniken, das zur Umsetzung des ISO-Standards beiträgt.

Die Auszubildenden sollten einschlägige Kenntnisse im Personalwesen, grundlegende Wissen in der öffentlichen Verwaltung und Buchhaltung sowie gute soziale und kommunikative Fähigkeiten haben, die ihnen leichter beim Umgang mit deren Interessengruppen - Management, Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen und lokalen Behörden – helfen.

Die Nutzung der Plattform resultiert in der Aneignung von:

- **Wissen:** Das Training stellt ein konzeptuelles und empirisches Fundament zu den relevanten Themen, wie die grundlegenden Prinzipien, die Kernbereiche, als auch die internen und externen Aspekte der CSR Konzepts und der Praktiken für eine erfolgreiche Einführung bereit.

Die Lernenden werden sachkundig zu:

- dem passenden / relevanten Standard zur sozialen Verantwortung
 - der Rolle der unterschiedlichen Stakeholder
 - den Instrumenten von CSR
 - den Umsetzungskriterien
 - den Messindikatoren um die Kriterien zu erreichen
 - den guten Praktiken der CSR Richtlinien und Anweisungen
 - den Selbstbewertungsmethoden
 - den Methoden zur Priorisierung und Bewertung von durchführbaren Optionen
-
- **Fähigkeiten:** Die Lernenden werden fähig:
 - Konzepte, Theorien und Management Praktiken zu erfolgreichen Umsetzungshandlungen zu identifizieren und anzuwenden.
 - primäre Themen und der sozialen Verantwortung und deren Indikatoren auszumachen
 - den Level der Integration der CSR Standards in den Richtlinien und Anweisungen der Unternehmen zu bewerten
 - die gesammelten Informationen und Erfahrungen zu analysieren und Schlüsse daraus zu ziehen
 - Lücken zwischen Standards und CSR-Leistungen zu bestimmen und Empfehlungen daraus abzuleiten
 - Ziele zu setzen, Verantwortlichkeiten und Meilensteine in der Umsetzung zu definieren.
 - Kontrollmechanismen und weiterführende Prozesse anzuwenden
 - effektiv und ausgewogen mit Stakeholder zu kommunizieren

- **Kompetenzen:** Die Lernenden werden kompetent:
 - im Verständnis der Rolle von Organisationen, die effektiv CSR-Leitlinien anwenden
 - in der Einbindung der relevanten Stakeholder
 - im Sammeln, Analysieren und Bewerten von Informationen über CSR Richtlinien und Anweisungen
 - in der Vorbereitung von klaren, verständlichen und schlüssigen Empfehlungen auf Basis der identifizierten Leistungslücke

3. Anpassung des Trainings

Die Lernplattform wurde so entwickelt, dass sie sich modifizieren und anpassen lässt, um die verschiedenen Bedürfnisse und Bedingungen von Organisationen und Unternehmen zu erfüllen. In Anbetracht dessen kann sie entweder durch das Personal eines Unternehmens selbst oder zur Ausbildung ebendessen verwendet werden. Die Inhalte und Aktivitäten sollen sich daher den entsprechenden Bedürfnissen adaptieren.

Für den Fall, dass alle TeilnehmerInnen aus dem gleichen Unternehmen sind, kann die Fortbildung als Sensibilisierung für das Top Management, für die Setzung der ersten Schritte in Richtung CSR-Umsetzung oder als Anstoß für die Erzeugung von möglichen Lösungen eingesetzt werden. Auf der anderen Seite, wenn die Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen oder Organisationen kommen, bringen sie eine breitere Palette von Anliegen in die Ausbildung ein, die für alle von hohem Wert sein können.

Die Trainings-Plattform enthält, wie bereits erläutert, interaktive Elemente und ermöglicht Flexibilität für die Priorisierung von Inhalten. Die CSR Themen können so den KMU in einer Weise näher gebracht werden, wie es ihnen durch die verschiedenen Eingangsebenen am besten passt.

Trainer können sich den starken Fokus auf den "Business Case" von CSR, der Bereitstellung von Know-how in Bezug auf die Messbarkeit der CSR, sowie die praktischen Fallstudien, die die klaren Vorteile für KMU aufzeigen, zu Nutze machen. Eigentümer und das Management können in ihren Plänen zur Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit unterstützt werden.

Die Spezifität der kleinen und mittleren Unternehmen ist sehr unterschiedlich von Branche zu Branche und von Größe zu Größe (ein Familienunternehmen unterscheidet sich sehr stark von einer 50 und mehr Personengesellschaft). Einige Ratschläge und Hinweise für die Spezifität der Ausbildung von Unternehmen aus der Textil-, Bekleidungs-, Tourismus- und Lebensmittelindustrie werden im Folgenden beschrieben.

Textil- und Bekleidungsindustrie

Die Bekleidungsbranche ist eigentlich der Initiator für eine breite Umsetzung des Corporate Social Responsibility Konzept, aufgrund der akuten Probleme in Bezug auf die Menschen- und Arbeitsrechte der Arbeitnehmer einschließlich derjenigen in den Lieferketten der bekanntesten Weltmarken von Schuhe und Kleidung. Die Arbeit in den Fabriken zur Herstellung von Textil- und Bekleidungsindustrie ist meist manuell, erfordert daher keine hohe Qualifikation und die Größe der

Fabriken kann von einigen bis zu mehreren tausenden Arbeitern variieren. Es ist weit bekannt, dass vielfach Kinderarbeit und Schuldknechtschaft anzufinden sind. Die Anforderungen für zumindest menschenwürdigen Arbeits- und Gesundheitsschutz werden oft vernachlässigt und die Arbeiter leiden dann unmenschlichen Arbeitsbedingungen.

Praktisch alle Aspekte des CSR Verhalten sind sehr relevant für KMU in diesem Sektor - das Vorhandensein von allen Prinzipien, Kernthemen und deren Integration sollte überprüft und die entsprechenden Teile der ISO 26000 beurteilt, wie auch umgesetzt werden. Besondere Aufmerksamkeit sollte der Buchhaltung, dem ethischen Verhalten, der Achtung der Rechtsstaatlichkeit und der Achtung der Prinzipien der Menschenrechte sowie den Arbeitspraktiken geschenkt werden. Die Unternehmen sollten besonderes Augenmerk auf das Verständnis der sozialen Verantwortung ihrer Organisation, auf die zu entwerfenden und einzuführenden Praktiken von CSR und auf die regelmäßige Überprüfung und Verbesserung ihrer Handlungen legen.

Tourismus

Die CSR Probleme des Tourismussektors sind am häufigsten auf den Mangel an klaren strategischen Visionen des Managements, wie sie ihre Mitarbeiter entwickeln - das Anwerben, Binden, Schulen, Motivieren -, sowie dem schlechten Umweltmanagement zurückzuführen. Daher sollten die empfohlenen Optionen auf die Entwicklung der Humanressourcen, auf der Einführung einer CSR-Politik, darunter auch die Motivation des Personals, auf die Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und mit der Umgebung als auch auf die Verbesserung der Qualität der erbrachten Leistungen durch eine erhöhte Ressourceneffizienz beruhen, die in weiterer Folge Zufriedenheit der Mitarbeiter und Touristen steigert.

Lebensmittelverarbeitung

In der Lebensmittelindustrie sollte die Einführung von CSR auf dem Management-Stil, der Verbesserung der Kommunikation auf allen Ebenen, einer internen Untersuchung der Bedürfnisse der Mitarbeiter, einer besseren Motivation der Mitarbeiter, einer niedergeschriebenen CSR-Politik gegenüber den Lieferanten und Kunden, der Optimierung von Transportausgaben, der Optimierung von Verpackungen, dem Energie-Monitoring, der Nutzung erneuerbarer Energien und der Optimierung der Wassertemperatur und Menge basieren.

Differenzierung der Ausbildung bezüglich der Größe des Unternehmens

Im Falle von kleinen Organisationen mit 5-20 Mitarbeiter gibt es offensichtlich nur eine Person, die für die Entwicklung der Humanressourcen (HRD) und / oder Umweltfragen verantwortlich ist. Bei größeren Organisationen mit 20-250 Mitarbeitern kann es speziell bestelltes Personal sein, das mit den HRD- und Umweltfragen in der Firma umzugehen hat. Entsprechend hat die Ausbildung und die Beratung diese Personen zu inkludieren. Der Senior Manager / Eigentümer hat sicherzustellen, dass die Führungsaufgaben für die Einführung von CSR in ein Unternehmen richtig verstanden und umgesetzt werden.

4. Anpassung des Trainingsmaterials

Das Schulungsmaterial ist insofern organisiert, um Antworten auf die folgenden Fragen zu geben, die es ermöglichen ein bestimmtes Thema auszuwählen, mit dem begonnen werden soll. Diese lassen

die Ausbildung individuell adaptieren, je nach den konkreten Bedürfnissen und Absichten. Die Fragen sind:

- Wie kann die aktuelle Situation in einem Unternehmen bewertet werden?

Die Plattform bietet Checklisten, um selbst die Umsetzung der jeweiligen Prinzip / Kernfach / Implementierungsprobleme im Unternehmen zu beurteilen.

- Was soll durchgeführt werden? Was könnten die umsetzbaren Optionen sein, um die Standards zu erfüllen?

Die Plattform listet zu jedem Thema Handlungsempfehlungen und Diskussionsthemen, die einen Lösungsvorschlag aufzeigen.

- Wie setzen erfolgreiche Unternehmen die Prinzipien und Kernthemen um?

Anhand von Best Practice Beispielen werden diese auf der Plattform verdeutlicht.

- Wie können die Ergebnisse der Maßnahmen gemessen werden?

Durch Leistungskennzahlen auf die in den Unterlagen detailliert eingegangen wird.

Vorschläge für die Anpassung:

Der Lebenszyklus-Ansatz kann angewendet werden, um eine gemeinsame Ausgangsbasis für das Verständnis zwischen den Partnern in einer Produktkette zu schaffen. Weiterhin können Beispiele entwickelt werden, wie der Lebenszyklus-Ansatz die Leistung und das Unternehmen verbessern kann. Gleichzeitig sollen die Trainer im Auge haben, dass die Produktionskette sehr vielschichtig sein könnte, was die Komplexität erhöht und damit die ganze Idee der Bezugnahme auf den Lebenszyklus gefährdet.

Die erklärenden Texte und die anderen didaktischen Materialien (Folien-Präsentationen, Fallstudien, Diskussionsthemen und andere) können als Unterlagen ausgeteilt werden, um unterschiedliche Arten der Ausbildung neben dem Online-Training zu entwickeln (z.B. Seminare, Kurse oder einen längeren Kurs). Die Struktur und der Inhalt der Fortbildung können nach dem Wissensstand der TeilnehmerInnen variieren und sollen ihre Bedürfnisse widerspiegeln. Beispielsweise kann aus der Sicht der Teilnehmer, das Hauptziel eines oder mehrere der folgenden sein:

- Um zu verstehen warum Unternehmen von der Einführung von CSR profitieren und wer involviert werden sollte.
- Um zu verstehen was effektive CSR Tätigkeiten sind wie sie mit der gesamten Einbindung der Leistungen zusammenhängen
- Um den Prozess der Einführung der ISO 26000 zu initialisieren.

5. Anpassung der Lernaktivitäten für unterschiedliche TeilnehmerInnen

Der/die Lehrende kann entscheiden welche Unterlagen er/sie erweitern oder auslassen möchte, je nach dem Vorwissen der TeilnehmerInnen. Daraus ergeben sich 2 Fälle:

TeilnehmerInnen aus verschiedenen Branchen:

Wenn die Lernenden aus verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Branchen kommen, das primäre Ziel kann die Bewusstseinsbildung und die Erhöhung des Engagements sein:

- Überzeugen von den Vorteilen die CSR bietet
- Die zur Verfügung Stellung von Werkzeugen für die Entwicklung einer CSR Politik
- Die Weitergabe von Information und Ratschlägen um auch andere (v.a. im eigenen Unternehmen) von der Idee und der Wichtigkeit von CSR zu überzeugen.

Es kann von Vorteil sein Lernende auch bei der Gruppenarbeit eine gute Mischung aus verschiedenen Branchen zu erzeugen, um so neue Einblicke und unkonventionelle Ideen zu generieren.

TeilnehmerInnen aus gleichen Branchen:

Neben den oben genannten Zielen kann besonders bei diesen Fortbildungen auf branchenspezifische Probleme eingegangen werden, und diese für eine Lösungsfindung tiefer analysiert werden.

6. Beurteilung des Trainings

Für einige der Themen sind kurze Tests zur Bewertung der erworbenen Kenntnisse entwickelt worden. Eine abschließende Prüfung zu dem gesamten Inhalt ist erarbeitet worden, mit dem Ziel des direkten Feedbacks für die Auszubildenden auf der Ebene des Verständnisses der SR Prinzipien, der Kernthemen und der Umsetzungsfragen und die Art und Weise wie sie Betrieb realisiert werden.

Einige längerfristige Evaluierungsaspekte, die schwer zu messen sind, können ebenfalls berücksichtigt werden.

Sie sind die folgenden:

- Wird der Lernende Bemühungen unternehmen, um CSR Maßnahmen in der Firma und am Arbeitsplatz zu implementieren?
- Wird der Lernende die Mitarbeiter für CSR begeistern können, und diese mit genügend Information versorgen?
- Wird die Fortbildung zu einer Änderung im Verhalten und in der Einstellung führen?

Um diese längerfristigen Effekte messen zu können sind weiterführende Befragungen zu einem späteren Zeitpunkt empfehlenswert.

7. Anleitungen für die Nutzung der Fallbeispiele und der Best Practices

Die Nutzung der Fallbeispiele: Mehrere reale Fallstudien sind für jedes CSR Prinzip und Kernthema verfügbar und können in der Ausbildung verwendet werden, um das Wissen und die geforderten Fähigkeiten zu illustrieren, zu diskutieren, und zu überprüfen.

Trainer können auch ihre eigenen Fallstudien mit lokalen Beispielen einbringen oder die Beispiele, die die TeilnehmerInnen einbringen, aufgreifen. Es kann nützlich sein, zu verallgemeinern oder zu modifizieren, um die bestimmte Fallstudie besser für andere Nutzer der Plattform brauchbar zu machen.

In manchen Situationen sollten die Fallstudien an die örtlichen Gegebenheiten angepasst werden und so nah wie möglich an die praktische Erfahrung und das Wissen der Auszubildenden anknüpfen. Der Trainer / Entwickler sollte entscheiden, wie der einzelne Fall für die Ausbildung genutzt werden kann: entweder als Illustration für einen Punkt oder als Ausgangsbasis für die Diskussion oder als Material für die Überprüfung des Fortschritts der Lernenden, etc.

Teilnehmer-basierter Ansatz: Idealerweise sollte die Ausbildung möglichst nahe an den Erfahrungen der Teilnehmer sein. Dies ermöglicht die beste Gelegenheit, um die CSR Konzepte und Techniken zu verstehen. Aus diesem Grund könnte der Trainer statt auf Fallbeispiele einzugehen - real oder hypothetisch, lieber Kleingruppenarbeiten und Diskussionen rund um die Erfahrungen der Auszubildenden organisieren. Zur Erleichterung der Trainer sind Listen potenzieller Themen für die Diskussion der CSR Prinzipien, Kernthemen und Umsetzungsfragen ausgearbeitet.

8. Empfehlung für Lehrende: Prinzipien des Lernens

Nutzen Sie die Eigenmotivation der TeilnehmerInnen: Meist bringen Teilnehmer eine Fülle von Wissen und Erfahrung in die Ausbildung. Sie erwarten, dass sie Informationen erhalten und Fähigkeiten ausbauen, die sie sofort auf ihre Arbeit anwenden können. Sie sollten daher bei der Festlegung der Inhalte des eigenen Lernens beteiligt werden. Die TeilnehmerInnen müssen außerdem in der Lage sein, neues Wissen mit vorhandenem Wissen zu integrieren, um bestimmte Kompetenzen zu entwickeln. Sie lernen am besten, wenn sie "dabei" sind. Die TeilnehmerInnen können animiert werden, indem sie, um Materialien für Fallstudien gefragt werden oder indem ihre Anliegen während der Ausbildung berücksichtigt werden.

Anwendung von Moderationstechniken: Fragen stellen: Fragen sind sehr wichtig in der Hervorhebung der Eckpunkte der Schulungsunterlagen. Versuchen Sie die wichtigsten Fragen zu antizipieren und im Voraus zu identifizieren. Entwickeln Sie eine Strategie für das Fragenstellen – je nachdem, ob Sie ein Brainstorming, die Konsensbildung oder eine Debatte fördern möchten.

Steigerung von einfachen bis hin zu komplexen Fragen: Statt ja / nein Fragen verwenden Sie besser offene Fragen, welche dazu verwendet werden können, um die Interaktion zwischen den TeilnehmerInnen zu fördern. Sie können verwendet werden, um die Geschwindigkeit und die Richtung der Diskussion zu steuern, zum Beispiel, indem vom Konkreten zum Allgemeinen oder umgekehrt verfahren wird. Fragen können verwendet werden, um die Aufmerksamkeit auf Annahmen zu fokussieren, die den Kommentaren der TeilnehmerInnen zugrunde liegenden Ideen zu erkunden, Alternativen zu erörtern, oder die Auswirkungen eines Problems hervorzuheben.

Nutzung der verfügbaren Präsentationen und Materialien: Verschiedene Studien und Lernfilme sind im Internet verfügbar, die für eine Abwechslung während der Lerneinheiten sorgen.

9. Anleitung für Gruppenarbeit

Der Einsatz von Gruppenarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der meisten Schulungen und bietet eine gute Gelegenheit für die Beteiligung der Lernenden und den Austausch von Ideen und Informationen. Die Übungen sollen:

- den TeilnehmerInnen ermöglichen ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen.
- den TeilnehmerInnen die Möglichkeit geben die zuvor vom Lehrenden erhaltene Information anzuwenden und die wichtigen Fähigkeiten für die Umsetzung der CSR Politik zu erproben.

Einfache Möglichkeiten wie eine Gruppenarbeit gestaltet werden kann, sind das Rollenspiel, Analyse, etc.

Autoren:

Social and Environmental Responsibility Center, Sofia, Bulgarien

Übersetzung:

STENUM, Graz, Österreich

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.