Stempkowski Rainer
Kovar Andreas

CSR im Bauwesen

Ergebnisse des Forschungsprojektes der FH JOANNEUM

CSR – Corporate Social Responsibility - die Verantwortung eines Unternehmens für die Gesellschaft ist heute ein vieldiskutiertes Thema mit durchaus kontroversionellen Meinungen. An der FH JOANNEUM haben wir uns im Studienbereich Architektur & Bauwesen gemeinsam mit dem Public Affairs Spezialisten Kovar & Köppl bereits seit 2000 mit diesem Themenbereich beschäftigt und im Rahmen unterschiedlicher Diplomarbeiten und eines Forschungsprojektes im Auftrag der ASFINAG die Grundlagen von CSR für eine aktive Anwendung in der Baubranche untersucht. Der folgende Artikel gibt einen Überblick über einige interessante Ergebnisse des Forschungsprojektes. Der Focus lag dabei auf einem internationalen Vergleich der Ansätze und praktischen Anwendungen im Infrastrukturbereich. Grundsätzlich sind die Aussagen jedoch für die gesamte Baubranche von Relevanz.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Ansatz, der die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung eines Unternehmens definiert und Handlungsanweisungen für die Umsetzung bietet. CSR ist derzeit eine freiwillige Verpflichtung, die sich Unternehmen selbst auflegen. Auf österreichischer, europäischer und internationaler Ebene findet das Thema bereits großes Interesse und wird seitens normativer Organisationen, u.a. auf Ebene des Österreichischen Normungsinstituts und der ISO, wie auch in Unternehmen aktiv bearbeitet.

Dieses Instrument ist als ganzheitlicher Führungsstil zu verstehen. Auslöser der Entwicklung ist die Bewertung des nachhaltigen Handelns besonders von aktiennotierten Unternehmen. In der Baubranche findet CSR noch wenig Verbreitung, wobei andere Wirtschaftszweige bereits stärker die Vorteile dieser Methode nutzen. Durch die hohen Beschäftigungszahlen und die großen Umsätze ist es für die Baubranche wichtig, sich mit den Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung und den Aspekten des CSR zu identifizieren und diese auch auf allen Ebenen anzuwenden.

NUTZEN VON CSR

Der konsequente Einsatz von CSR fördert nicht nur die Akzeptanz in der Bevölkerung gegenüber den Projekten und Handlungsweisen des Unternehmens. CSR stärkt das Image der Organisation, z.B. durch transparente Kommunikation, Nähe zu und Einbeziehung der internen und externen Stakeholder, durch die aktive Verfolgung des Nachhaltigkeitsgedankens von der ersten Projektidee bis zum Betrieb. Es verbessert die bereits vorhandenen (gelebten) Abläufe in einem Unternehmen und damit die Ergebnisse der Leistungen. CSR hilft die bereits durchgeführten Maßnahmen entsprechend darzustellen und den Bedarf für zukünftige Maßnahmen aufzuzeigen.

Insgesamt kann CSR auch als das systematische Management bestehender und potenzieller gesellschaftlicher Forderungen und damit als ein gesellschaftliches bzw. politisches Risikomanagement verstanden werden. Die Frage ist daher weniger, ob man sich gesellschaftliche Verantwortung leisten kann, sondern welchen Preis Unternehmen im Wettbewerb, am Kapital- und Arbeitsmarkt bezahlen, die als rücksichtslos gelten oder die Interessen Dritter systematisch missachten.

ZIELE DES F&E-PROJEKTES

Auf Basis der bereits durchgeführten Untersuchungen und zur Weiterentwicklung und branchenspezifischen Vertiefung des Themenbereiches CSR wurde das Forschungsprojekt „CSR im Bauwesen“ seitens der ASFINAG gemeinsam mit der FH JOANNEUM initiiert mit folgender Zielsetzung:

- Analyse der aktuellen Situation von CSR im internationalen Vergleich
- Tiefeninterviews, Analyse von Best Practice-Beispielen und Auswertung dieser Ergebnisse zur Weiterführung der CSR-Studie im Rahmen der PIARC
- Vertiefung der Analyse der einzelnen für die Baubranche relevanten CSR-relevanten Themen mit speziellem Focus auf Unternehmen im Bereich der Verkehrsinfrastruktur
- Vertiefung der Analyse der einzelnen für die Baubranche relevanten Stakeholder im Rahmen des CSR mit speziellem Focus auf Verkehrsinfrastrukturgesellschaften

Die Ergebnisse des F&E-Projektes sollen den Unternehmen anhand von praktischen Beispielen die Vielzahl an Möglichkeiten der Anwendung von CSR aufzeigen, wie sie im Sinne des CSR verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt handeln können.

ARBEITSWEISE - METHODIK

Projektbeteiligte

Beim Forschungsprojekt CSR im Bauwesen waren folgende Personen beteiligt bzw. standen als Interviewpartner zur Verfügung (alle Namen ohne Titel):

Projektleitung:
Rainer Stempkowski (FH JOANNEUM), Alexander Walcher (ASFINAG)
Mitarbeit FH JOANNEUM:
Elfriede Willingshofer, Theresa Longin, Elisabeth Tod, Mario Hirschmuggl, Florian Hinteregger, Jutta Krainz
Mitarbeit Kovar & Köppl Public Affairs Consulting GmbH:
Andreas Kovar, Klaus Weissmann, Thomas Hofer, Barbara Schmidt
Projektbeteiligte ASFINAG:
Rene Moser, Harald Dirnbacher, Hans-Peter Hasenbichler, Claudia Piribauer, Anton Sieber, Manfred Philipp, Helmut Krumböck, Lukas Julinek, Rudolf Wach, Margit Schlederer, Anita Oberholzer
Projektbeteiligte ASFINAG BMG:
Martin Pöcheim, Andreas Fromm, Dagmar Krainz, Franz Xaver Staudinger

Für die Detailanalysen und Best-Practise-Beispiele wurden weiters Mitarbeiter aus folgenden internationalen Unternehmen einbezogen: (Informanden, Interview- und Kooperationspartner)

- BRAINBOWS, ÖSTERREICH
- ATKINS HIGHWAYS & TRANSPORTATION, GB
- HIGHWAYS AGENCY, GB
- FEDERAL HIGHWAY ADMINISTRATION, USA
- AUTOROUTES DU SUD DE LA FRANCE GROUP, FRANKREICH
- MINISTERIUM FÜR INFRASTRUKTUR UND TRANSPORT, FRANKREICH
- FINNISH ROAD ADMINISTRATION, FINNLAND
- TRANSIT NEW ZEALAND
- SNZ INGENIEURE UN PLANER AG, SCHWEIZ
- SOUTH AFRICAN NATIONAL ROADS AGENCY LTD

Auswertung der PIARC-Studie

Auf Basis der bereits gestarteten Befragungen im Rahmen der Weltstraßenorganisation PIARC (World Road Association) wurden die vorliegenden Ergebnisse der Fragebögen analysiert, ausgewertet und im Rahmen einer vertieften Analyse kritisch hinterfragt und verfeinert.

Dafür wurden fünf Kernthemen festgelegt:
- Geschäftsethik
- Mitarbeiterbeziehungen
- Menschenrechte
- Gesellschaftsbeziehungen
- Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit

Festlegung der Vertiefungsschwerpunkte

Die Ergebnisse der umfassenden Analyse haben gezeigt, dass in der Praxis die Schwerpunkte im Verständnis von CSR sehr differentiell gesetzt werden. So haben sich unterschiedliche „Stärken“ je Land bzw. Beantwortung ableiten lassen. Da das Ziel der Arbeit im Komitee „Nachhaltige Mobilität“ ist, Möglichkeiten der Umsetzung anhand von Best-Practice-Beispielen aufzuzeigen, wurden die Kernthemen und Aspekte jeweils dort genauer untersucht, wo der Entwicklungsstand positiv ausgeprägt war ohne Berücksichtigung der länderspezifischen Rahmenbedingungen wie z.B. Gesetzlage, etc..

Internationaler Vergleich

Um einen fundierten internationalen Vergleich anstellen zu können mußten auch viele Interviews im Ausland geführt werden. Nur so ist es möglich zwischen den Zeilen zu lesen und zwischen theortischen Visionen und praktischer Umsetzung zu differenzieren. Da sich Großbritannien und die USA ohne sprachliche Barrieren als besonders gute Benchmark-Länder herauskristallisierten, wurden für vertiefte Analysen drei Diplomanden zu einem Auslandspraktikum in den Unternehmen Atkins, Highways Agency und Federal Highway Administration entsandt. Der Aufenthalt dauerte ca. zwei Monate. Die Diplomanden konnten für ihre Analysen in den Bereichen Ökonomie (Kosten, Wettbewerb), Ökologie und Soziales vor Ort die Infrastruktur nutzen, auf umfangreiche Informationen zugreifen und mit Mitarbeitern Tiefeninterviews führen. Die gesammelten Daten wurden schließlich themenspezifisch unter den Diplomanden für den internationalen Vergleich nach den Schwerpunkten ausgetauscht. So konnte eine hohe und umfangreiche Informationsqualität erreicht werden. Da auch in Österreich ein Praktikum über zwei Monate in der ASFINAG BMG absolviert wurde, konnte ein umfassender internationaler Vergleich auf die Rahmenbedingungen und Entwicklungen in Österreich durchgeführt werden.

Diese Phase wurde inhaltlich besonders intensiv betreut, um aus den Analysen auch entsprechende Trends ableiten zu können. Eine intensive Analyse und Reflexion der Ergebnisse führte zu interessanten Ergebnissen.

ERGEBNISSE DES F&E PROJEKTES

In der Folge werden einige relevante Ergebnisse des sehr umfassenden Projektes zusammengefaßt. Die Ergebnisse werden im Detail in einem Abschlussbericht mit fünf Beilagenbänden auf in Summe über 700 Seiten präsentiert. Folgende Themen werden darin beschrieben:

1. CSR-Systeme im internationalen Vergleich - Analyse von CSR-Anwendungen im Straßeninfrastrukturbereich
2. CSR- Management für Bauherren - Überblick und Schnittstellen zu Managementsystemen im Bauwesen am Fallbeispiel der ASFINAG
3. Die ökonomische Verantwortung von Bauherren im Verkehrswegebau

4 Internationale Analyse der CSR-Themen Community Impact Assessment und Korruption
5 Nachhaltigkeit im Verkehrsinfrastrukturbau

CSR-SYSTEME IM INTERNATIONALEN VERGLEICH - ANALYSE VON CSR-ANWENDUNGEN IM STRASSENINFRASTRUKTURBEREICH

Ausgangsbasis für die Detailanalysen bildete die PIARC-Studie, die die internationale Praxis der Anwendung von CSR als System bzw. als Einzelmaßnahme für Infrastrukturgesellschaften, insbesondere Organisationen im Zusammenhang mit der Planung, dem Bau, der Erhaltung und dem Betrieb von Autobahnen und Schnellstraßen, erhoben hat.

Entsprechend der Fragebogenstruktur wurden die fünf definierten Kernthemen Geschäftsethik, Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit, Mitarbeiterbeziehungen, Gesellschaftsbeziehungen und Menschenrechte nach den Aspekten Richtlinien, Management, Berichtswesen, Motive, Entwicklung, Implementierung sowie Controlling und Audits auf Basis der PIARC-Antworten analysiert, um daraus auf die Art und Intensität der Umsetzung schließen zu können.

Besondere Stärken im Bereich Umweltverträglichkeit wurden z.B. bei den Organisationen in Frankreich, Finnland und Österreich identifiziert, Stärken im Bereich Mitarbeiterbeziehungen in den vorher genannten Organisationen sowie auch in der Schweiz. Die Gesellschaftsbeziehungen sind nur in Frankreich und Österreich bedeutend ausgeprägt, hingegen die Menschenrechte auch in Südafrika. Auf die Mitarbeiterbeziehungen legen außer Großbritannien, Neuseeland und den USA alle anderen analysierten Länder sehr hohen Wert. Die Geschäftsethik wird aktiv von Großbritannien und Frankreich gefördert.

Die Verstärkung der Einbeziehung der Stakeholder streben beinahe alle untersuchten Länder an. Entwicklungsbedarf im Bereich der Regelungen, wie Arbeitsanweisungen, Handbücher, der Zieldefinition oder der Verankerung in der Unternehmensstrategie sehen Frankreich, Schweiz, Österreich und Finnland bei sich. Eine Vereinheitlichung der Unterschiede durch den Föderalismus und die Bürokratie versuchen die USA bzw. Finnland zu verbessern. Ein Handlungsbedarf besteht bei den Gesellschaftsbeziehungen in Großbritannien und Neuseeland. Südafrika sieht auch eine Schwäche im Zeitaufwand, Österreich und Neuseeland in den quantitativen Daten und der Bewertbarkeit der Performance.

Die Befragung auf Initiative der PIARC hat in Summe eine hohe CSR Aktivität im Infrastrukturbereich ergeben. Diese Aussage ist allerdings insofern zu relativieren, da ein Fragebogen meist nur von jenen ausgefüllt wird, die sich mit dem Thema bereits beschäftigen. Es ist festzuhalten, dass die Anwendung von CSR von vereinzelten Ansätzen bis zu bereits fast durchgängigen Managementsystemen reicht. Ein umfassendes CSR-Management System ist jedoch noch in keinem der analysierten Länder im Einsatz.

Als die großen Eckpfeiler kristallisierten sich die Bereiche Entwicklung, Richtlinien, Implementierung und Berichtswesen heraus.

Entwicklung

CSR Management kann durch die Praxis auch in anderen Wirtschaftszweigen bereits auf einige reglementierenden Grundlagen zurückgreifen, die bei der Entwicklung solcher Systeme einen geeigneten Rahmen vorgeben bzw. eine gute Hilfestellung leisten. Die Analyse der Fragebögen hat gezeigt, dass besonders folgende Prozesse und Regelungen angewendet werden:

> Arbeitsgruppen
> Befragung von Stakeholdern
> Global Reporting Initiative
> Business in the Community

Die britische Highways Agency ist sich ihrer Verantwortung im gesellschaftlichen Umfeld bewusst, die ihr aufgrund ihrer Aufgaben zukommt. Das bildete die Motivationsgrundlage für die Entwicklung eines freiwilligen umfangreichen CSR Systems 2006. Wichtiger Eckpfeiler dieses Prozesses war die Definition passender Kennzahlen für die eindeutige Messung und damit Verfolgung der CSR spezifischen Leistungen. Die Grundlage für die Entwicklung bildete ein Sustainable Development Action Plan (SDAP). Er muss aufgrund einer gesetzlichen Vorgabe von allen Regierungsorganisationen und Ministerien in Großbritannien erstellt werden. Der Aktionsplan beinhaltet Maßnahmen und Prozesse, die eine nachhaltige Entwicklung innerhalb der Organisation sicherstellen sollen.

Bei der Entwicklung wurde die Highways Agency von externen Beratern unterstützt. Dadurch konnte zusätzliches Know-how genutzt werden. Gleichzeitig wurde bei der Erstellung des Systems dem zu starken Innenfokus (Betriebsblindheit) vorgebeugt. Die Highways Agency sah es als selbstverständlich auch eigene Mitarbeiter in die Entwicklung einzubinden, um die Umsetzung und Weiterentwicklung des Systems innerhalb der Organisation zu gewährleisten. Zum einen wurden Workshops mit interessierten Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen abgehalten, um die CSR Idee zu verbreiten. Zum anderen wurden Interviews mit Mitarbeitern durchgeführt, um den Ist Stand bezüglich CSR festzustellen. So wurden sie auch zur Entwicklung eigener Ideen angeregt. Die Highways Agency stützte sich auf unterschiedliche Leitfäden und Richtlinien zum Thema CSR und Nachhaltigkeit. Diese Regelwerke führten durch ihre Strukturen, umfassenden Einflussfaktoren und Kennzahlen zielgerichtet und einvernehmlich auf die spezifischen für die Organisation charakteristischen

f&e csr

und machbaren Elemente des CSR hin, so dass sinnvolle und messbare Leistungen aus dem Prozess hervorgekommen sind.

Bei der Entwicklung eines CSR Systems erweist sich also neben dem Einsatz externer Berater auch die Auseinandersetzung mit relevanten Stakeholdern als sinnvoll.

Richtlinien

CSR Richtlinien - in allgemein gültiger Form oder spezifisch entwickelt - sind in allen Organisationen, die an der Fragebogenaktion teilgenommen haben, verankert und werden angewendet. Es ist eher die Ausnahme, dass es explizite Regelwerke gibt, die alle fünf Kernthemen – Geschäftsethik, Umweltverträglichkeit / Nachhaltigkeit, Mitarbeiterbeziehungen, Gesellschaftsbeziehungen und Menschenrechte – vereinen. Die befragten Organisationen gaben an, dass sie aber Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme, Ausschreibungs-, Antikorruptionsrichtlinien und verschiedene andere Regelungen, vor allem zum Thema Mitarbeiterbeziehungen, verwenden. Diese Bestimmungen enthalten Festlegungen zu Indikatoren und Kennzahlen zur Bewertung des Erfolges der beschriebenen Maßnahmen. Hier war auffallend, dass nicht alle gleichermaßen Indikatoren für jeden Bereich definiert haben, aber über alle Organisationen gesehen generell zu jedem Kernthema (ausgenommen Menschenrechte) Indikatoren aufscheinen.

In den Richtlinien wurde auch festgelegt, ob und wie Stakeholder einzubeziehen sind, wobei sich hier vor allem Unterschiede ergaben durch die gesetzliche oder freiwillige Verpflichtung zu CSR. Häufig wurden Mitarbeiter in Form von Beteiligungen bei Entwicklungsprozessen aber auch durch interne Umfragen integriert. Letzteres Instrument wurde auch angewendet, um die Zufriedenheit der Straßennutzer festzustellen. Andere Stakeholder, wie z.B. NGO's, lokale Gemeinden oder Anrainer, wurden vor allem über Gespräche eingebunden.

Bei der französischen Organisation Autoroute du sud de la France Group (ASF) wurden Richtlinien zu vielen CSR orientierten Themen erstellt. In der Anwendung wurde deutlich, wie sehr diese Aspekte Teil der täglichen Arbeit einer Organisation im Straßeninfrastrukturbereich sind. In der folgenden Auflistung werden diese Themen aufgeführt:

- Umwelt
- Beschaffungskette
- Verbesserung des Verständnisses der Kundenbedürfnisse
- Hilfestellung für die Kunden bei der Reduzierung ihrer Kohlendioxidemissionen
- Partnerschaften mit an Autobahnen angrenzenden Regionen
- Korruption und Bestechung
- Mitarbeiterbeziehungen
- Sicherheit der Mitarbeiter und Kunden
- Gleichberechtigung
- Integration von Menschen mit Behinderungen

Eine weitere wichtige Festlegung in den Richtlinien aus Sicht der Befragten sind Kennzahlen für die Messung der CSR Performance. Dabei geht es nicht nur darum den Index zu nennen sondern ihn auch in Verbindung zu anderen zu setzen. Das Beispiel von Atkins zeigte eine hierarchische Darstellung der Kennzahlen. Für jede Organisationsebene wurden Kennzahlen entwickelt, die sich von denen höherer Ebenen ableiten ließen. Mit diesem Kennzahlen-Design wurde die Möglichkeit geschaffen, die Leistungen auf der jeweiligen Ebene zu verfolgen. Diese Spezifikation brachte den Vorteil, dass die Mitarbeiter die Umsetzung speziell in ihrem Verantwortungs- und Einflussbereich reflektierten. Dementsprechend stieg die Identifikation in allen hierarchischen Ebenen. Aus den Kennzahlen zeigten sich auch Potenziale, an denen der kontinuierliche Verbesserungsprozess sinnvoll und effektiv anknüpfen konnte.

Die formulierten Richtlinien sollen alle relevanten Themen abdecken und die Indikatoren zur Messung der Leistung definieren. Dabei ist auf eine Anpassung an die Unternehmensebenen zu achten, um die Handlungsfähigkeit der jeweiligen Verantwortlichen zu stärken und damit eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen.

Implementierung

Wie in allen Managementschritten ist auch bei der CSR-Implementierung die Festlegung der Verantwortung maßgebend für das Funktionieren. Aus der internationalen Erhebung ging hervor, dass generell einer oder mehrere Manager bzw. Abteilungsleiter (z.B. Umweltmanager, Personalchef) sich verantwortlich zeigten. Alternativ wurden auch eigene Teams eingerichtet, die hierfür zuständig waren. Grundsätzlich war zu beobachten, dass die Verantwortlichen in der Unternehmenshierarchie weit oben angesiedelt wurden, dennoch ohne Budgetverantwortung arbeiteten. Folgende Hilfsmittel und Methoden wurden eingesetzt:

- Berichte
- Fallstudien
- Leitfäden
- Präsentationen
- Schulungen

Die Verankerung des CSR fand über die Einarbeitung in die Geschäftsstrategie, in entsprechende QM-Prozesse und Projekthandbücher statt. Das Unternehmen Atkins verwendete einen Implementierungsplan, der für alle Managementsysteme immer derselben Struktur folgt und nur den jeweiligen Anforderungen inhaltlich angepasst wird. Für den Ablauf der Implementierung wurden folgende Punkte definiert:

- Ressourcen, Funktionen, Verantwortung und Befugnisse
- Kompetenzen, Training und Bewusstseinbildung
- Kommunikation
- Dokumentation

> Kontrolle der Dokumente
> Ablaufkontrolle
> Vorbereitung und Reaktion auf Notfälle

Die konsequente Vorgehensweise über diesen standardisierten Plan brachte den zusätzlichen Nutzen, dass durch dieses durchgängige System Schnittstellen bzw. Überschneidungen leichter identifiziert und gelöst werden können.

Bei der Implementierung ist auf die Kompatibilität mit bestehenden Managementsystemen bzw. die Durchgängigkeit zu achten. Die Maßnahmen sollten einer ständigen Evaluierung und Weiterentwicklung unterworfen sein, um die Anwendbarkeit und Aktualität zu gewährleisten.

Berichtswesen

Das Berichtswesen als Detailuntersuchungsgebiet wurde auf jene Berichtsarten reduziert, die durch Veröffentlichung eine Außenwirkung erzeugen. Aus der Analyse wurden die Schwerpunkte der Kommunikation ermittelt, wie z.B. welche Kernthemen mit welchen Kennzahlen abgebildet und wie die Maßnahmen dargestellt wurden. Der Sinn hinter der Publikation der CSR Angelegenheiten liegt in der Verstärkung der Glaubwürdigkeit in der (öffentlichen) Meinung. Die Erfahrung zeigte, dass dafür neben der Weitergabe positiver Informationen auch negativen Entwicklungen Platz eingeräumt werden muss. Da nicht von einem gleichen Wissenstand ausgegangen werden kann, sind diese gegebenenfalls zu erklären. Auch bei der Erstellung von CSR Berichten muss Transparenz im Vordergrund stehen, um auf Dauer authentisch zu sein.

Die beiden Organisationen Atkins und ASF veröffentlichen eigene Berichte zur Darstellung ihrer CSR relevanten Leistung. Bei Atkins wird in erster Linie über die Werte Auskunft gegeben, die für das Unternehmen wichtig sind. Es werden wenige konkrete Zahlen genannt, stattdessen werden verschiedene Beispiele dargestellt, die die CSR relevanten Leistungen des Unternehmens nachweisen sollen. Der Vermittlung der wahrgenommenen Verpflichtungen wird große Aufmerksamkeit geschenkt. Die ASF hingegen stellt in ihrem Bericht die erbrachte Leistung in den Vordergrund und kommuniziert daher verstärkt über die ermittelten Indikatoren und Kennzahlen. Nicht bzw. schwer quantifizierbare Aktivitäten werden gemäß ihres Fortschrittes auf einer Zeitachse veranschaulicht. Zusätzlich enthält der Bericht der ASF eine Auflistung relevanter Stakeholder sowie Maßnahmen zur Erfüllung deren Erwartungen.

Die Berichte, die die CSR relevante Leistung darstellen sollen, sind transparent zu gestalten und haben sowohl quantitative Kennzahlen als auch Beispiele konkreter Maßnahmen zu enthalten.

Obwohl sich der Entwicklungsstand länderspezifisch unterscheidet, sind in Summe alle Unternehmen bestrebt ihre Performance nach den Aspekten des CSR zu verbessern und diese Leistungen auch nach innen und außen stärker zu kommunizieren. Einige Organisationen wollen den aktuell gelebten Stand weiter entwickeln, da sie bereits von den positiven Effekten überzeugt wurden.

Die Auswertungen der Studie bildeten die Grundlage für die Auswahl der Best Practice Beispiele bei den Unternehmen ASFINAG (Österreich), ASF (Frankreich), Atkins und Highways Agency (Großbritannien).

CSR- MANAGEMENT FÜR BAUHERREN - ÜBERBLICK UND SCHNITTSTELLEN ZU MANAGEMENTSYSTEMEN IM BAUWESEN AM FALLBEISPIEL DER ASFINAG

Die ökonomische, ökologische und sozial/gesellschaftliche Verantwortung können vor allem Bauherren im Rahmen ihres Gestaltungsfreiraums durch konkrete Maßnahmen umsetzen und darstellen. Diese freiwillige Verpflichtung ist nicht als zusätzliche Aufgabe zu sehen sondern verbessert die bereits vorhandenen Abläufe und Darstellung der Ergebnisse ihrer Leistungen. Als konkreter Nutzen stellt sich CSR z.B. im Umfeldmanagement dar. Das Umfeld mit seinen Issues, Stakeholdern und Risiken beeinflusst jedes Projekt, auch ohne Beschäftigung mit CSR. Das Bekenntnis zur umfangreichen Verantwortung kann aber durchaus diese externen Einwirkungen eindämmen, besänftigen und sogar abwehren, da die Beschäftigung mit gewissen Themen bereits als Selbstverständlichkeit im Image des Unternehmens verankert ist.

Für eine zielgerichtete und branchenspezifische Anwendung von CSR wurde ein Überblick über die CSR-relevanten Issues und für Infrastrukturgesellschaften relevanten Stakeholder erstellt.

Verwandte und teils sogar synonym behandelte Philosophien und Ansätzen, wie z.B. Nachhaltigkeit, Wirtschaftsethik, Corporate Citizenship, Corporate Governance oder Umfeldmanagement, wurden für ein klares Verständnis abgegrenzt. Einen Überblick über das Thema CSR gibt eine Zusammenstellung der aktuellen einschlägigen Regelwerke, Standards, Bewertungsinstrumente und Berichtarten. Außerdem wurde aufgezeigt, welche Organisationen sich mit der Förderung und Entwicklung von CSR beschäftigen.

Damit CSR nicht Gefahr läuft ein reines Lippenbekenntnis zu bleiben, wurden die gängigen Managementsysteme im Bauwesen systematisch aufgearbeitet und mit den Anforderungen, die ein CSR-Managementsystem stellt, verglichen. Die Untersuchung umfasste Projektmanagement, Risikomanagement, Umfeldmanagement, Umweltmanagement, Sicherheitsmanagement und Qua-

f&e csr

litätsmanagement. Bei der Analyse der unterschiedlichen Managementsysteme wurde einerseits die Art und Intensität der Umsetzung des Systems in der ASFINAG BMG untersucht und andererseits der Zusammenhang des jeweiligen Managementsystems mit CSR analysiert.

Der systematische Umgang mit den CSR Themen ist erforderlich, um authentisch diese Ideologie nach innen und außen umzusetzen. Es ist aber keinesfalls ein eigenständiges System parallel zu vielen, bereits vorhandenen Managementansätzen aufzubauen. Einen Mehrfachnutzen erhält man erst recht durch die Integration in gelebte Systeme des Unternehmens.

So muss CSR auf allen Ebenen und von allen Mitarbeitern verstanden und gelebt werden, das heißt jeder Mitarbeiter hat auch in seinem Bereich eine entsprechende CSR-Verantwortung. Zusätzlich ist es aber auch empfehlenswert, die Verantwortung über die Kontrolle und Weiterentwicklung des CSR an einer geeigneten Stelle, z.B. dem QM, zu bündeln, um einen entsprechenden Gesamtüberblick zu bewahren und die konkrete Umsetzung in allen Ebenen sicherzustellen.

DIE ÖKONOMISCHE VERANTWORTUNG VON BAUHERREN IM VERKEHRSWEGEBAU

Besonders der CSR-Aspekt Ökonomie durch den offensichtlichen und leicht messbaren Nutzen weckt das Interesse der Unternehmen an CSR. Kosten sind ein Dauerbrenner besonders bei Infrastrukturprojekten, die aus öffentlichen Mitteln finanziert werden.

Die Wirtschaftlichkeit ist zwar in der täglichen Geschäftstätigkeit stark verankert, wird aber im Sinne von CSR thematisch weiter gefasst. Zu relevanten Aspekten zählen die Kostensicherheit, Kostenoptimierung und der Unternehmenswert als Gesamtes. CSR kann im gesamten Projektablauf angewendet werden. Je früher in der Phase die Ideen greifen, desto größer sind auch die erzielten Erfolge. So sind Maßnahmen in der Planungsphase weitreichender als in der Realisierung bzw. dem Betrieb. Dennoch kann CSR nicht nur auf die Entwicklungsphasen reduziert werden sondern ist durchgehend aktiv zu betreiben.

„Kosten“ ist ein sehr weitläufiger Begriff. Im Sinne des CSR sind nicht Baukosten ausschlaggebend sondern die voraussichtlichen Lebenszykluskosten eines Bauwerks als plausible Kostenbasis, um schließlich Optimierungspotenziale untersuchen und nutzen zu können.

Ein zentrales Thema der Kostenverantwortung ist das Thema Verschuldung und der Umgang mit Schulden im Sinne eines nachhaltigen Schuldenabbaus. Weiters wurden verschiedenste CSR-Ansätze zu einer effizienten Mittelverwendung in den einzelnen Projektphasen untersucht und in Form von konkreten Beispielen dargestellt, wie z.B. in der Planungsphase, im Rahmen der Vergabe von Bauleistungen oder auch Kostenminimierungen in der Betriebsphase.

Die Ergebnisse wurden unter anderem auch aus den beiden untersuchten Fallbeispielen Offener Planungsprozess beim Projekt Vollausbau der A 10 Tauern Autobahn der ASFINAG Baumanagement Gesellschaft (Österreich) und Implementierung von CSR in der Highways Agency (Großbritannien) abgeleitet.

Das Fallbeispiel der ASFINAG zur A10 Tauern Autobahn zeigte, dass heikle Themen nur fächerübergreifend und in Zusammenhang mit anderen Bereichen gelöst werden können. Die Anrainerwünsche, also Issues aus dem sozialen / gesellschaftlichen Bereich, führten zu ökonomisch nicht vertretbaren Projektänderungsanträgen. Der Offene Planungsprozess ist eigentlich Maßnahmen zur Wahrnehmung der sozialen Verantwortung zuzuschreiben, hat aber im ökonomischen Sinn gewirkt, da der Anspruch auf den erhöhten Anrainerschutz mit hohen Kostenauswirkungen gemeinsam aufgelöst und reduziert werden konnte.

Der Blick über die Grenzen hinaus zeigte neue Ansätze, die weit über die Projektentwicklung und den Betrieb von Infrastruktur hinausgehen. Mit dem ökonomischen Fokus setzt die Highways Agency ihre gesetzlich und von der Regierung geforderte Verantwortung um, die in Form eines CSR-Maßnahmenplans (Sustainable Development Action Plan) festgelegt ist. Die Zielsetzung der Aktivitäten liegen im Gegensatz zur ASFINAG in der Verkehrsvermeidung. Sie reichen von elektronischen Prognosen zur Vermeidung von Staus, über eigene Fahrspuren für mehrfach besetzte Fahrzeuge, Verkehrsverminderungs- und –vermeidungskonzepte für Unternehmen bis zu Analysen des Energiehaushalts und der Möglichkeit von Einsparungen.

INTERNATIONALE ANALYSE DES CSR–THEMAS “COMMUNITY IMPACT ASSESSMENT”

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde die amerikanische Methode Community Impact Assessment (CIA) untersucht und mit dem österreichischen UVP-Verfahren verglichen, da beide Ansätze darauf abzielen, im Vorfeld die negativen Auswirkungen solcher Vorhaben zu identifizieren und zu vermeiden. Im Vergleich wurde festgestellt, dass sich die beiden Methoden grundsätzlich inhaltlich stark ähneln. Das CIA bezieht zusätzlich den volkswirtschaftlichen Aspekt in die Bewertung ein, was das UVP-Verfahren derzeit gänzlich vernachlässigt. Dadurch entsteht ein unterschiedlich gewichtetes Wertesystem. Positive Beispiele aus der Praxis belegen die Erfolge dieser Methode und zeigen auch Synergiepotenziale für Entwicklungen über die reine Infrastruktur hinaus auf.

INTERNATIONALE ANALYSE DES CSR–THEMAS "KORRUPTION"

Im Zusammenhang mit der ökonomischen Verantwortung steht im Sinne des CSR das Thema Korruption. Die Ursachen für Korruption sind vielschichtig, ebenso wie die möglichen Ansatzpunkte zur Bekämpfung für einen fairen Wettbewerb. International und europaweit wird mit unterschiedlichen Messgrößen Korruption aus verschiedenen Perspektiven heraus evaluiert. Die Ergebnisse zeigen allerdings stets die gleichen Tendenzen auf. Korruption und Armut stehen in einem direkten Zusammenhang. Je geringer das Einkommen (absolut und vor allem relativ zu den Lebenserhaltungskosten) von Beamten in einem Staat ist, desto höher ist die Bereitschaft, Machtpositionen für die Korruption auszunützen. Aus diesem Grund sind wirtschaftlich starke Länder mit einem dichten sozialen Netz und entsprechend gut entlohnten Beamten weniger anfällig für Korruption als schwache Staaten.

Obwohl Österreich in den Rankings unterschiedlicher Korruptionsrankings sehr gut abschneidet, kann die Anwendung korrupter Praktiken auch bei uns nicht ausgeschlossen werden. Wenn sich aber ein Unternehmen dagegen ausspricht und somit im Sinne des CSR handelt, bietet diese Arbeit Maßnahmenvorschläge für die Identifikation und Prävention von Korruption.

Das Thema wurde auch aus rechtlicher Sicht analysiert und untersuchte die verschiedenen Ausprägungen korrupten Verhaltens, wie Untreue, Erpressung, Geschenkannahme durch Machthaber, etc. und schafft dadurch ein stärkeres Verständnis für den Grenzbereich Korruption.

Insbesondere der Vergabeprozess könnte Unternehmen zu unlauteren Maßnahmen verleiten, wie einige Skandale aus der Branche belegen. Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption im Vergabeverfahren sind z.B. Trennung der Organisationseinheiten (ausschreibende – vergebende Stelle); Rotation von

Prozessschritte UVP	Prozessschritte CIA
Erfassen der Ist-Situation (Bestand)	Entwickeln eines Gesellschaftsprofils
Bewerten der Auswirkungen (nach Art, Größe, räumlich und zeitlich) – Fokus auf Umweltverträglichkeit	Analysieren der gesellschaftlichen, volkswirtschaftlichen und ästhetischen Einflüsse und deren Wechselwirkungen
Beschreiben der Maßnahmen für die Vermeidung, Einschränkung bzw. den Ausgleich von nachteiligen Auswirkungen auf die Umwelt	Identifizieren von Maßnahmen (Lösungen durch Vermeiden, Minimieren, Ausgleichen oder Verbessern)
Dokumentation der Ergebnisse	Dokumentation der Ergebnisse

Abb. 1: Vergleich der Prozessschritte zwischen UVP und CIA

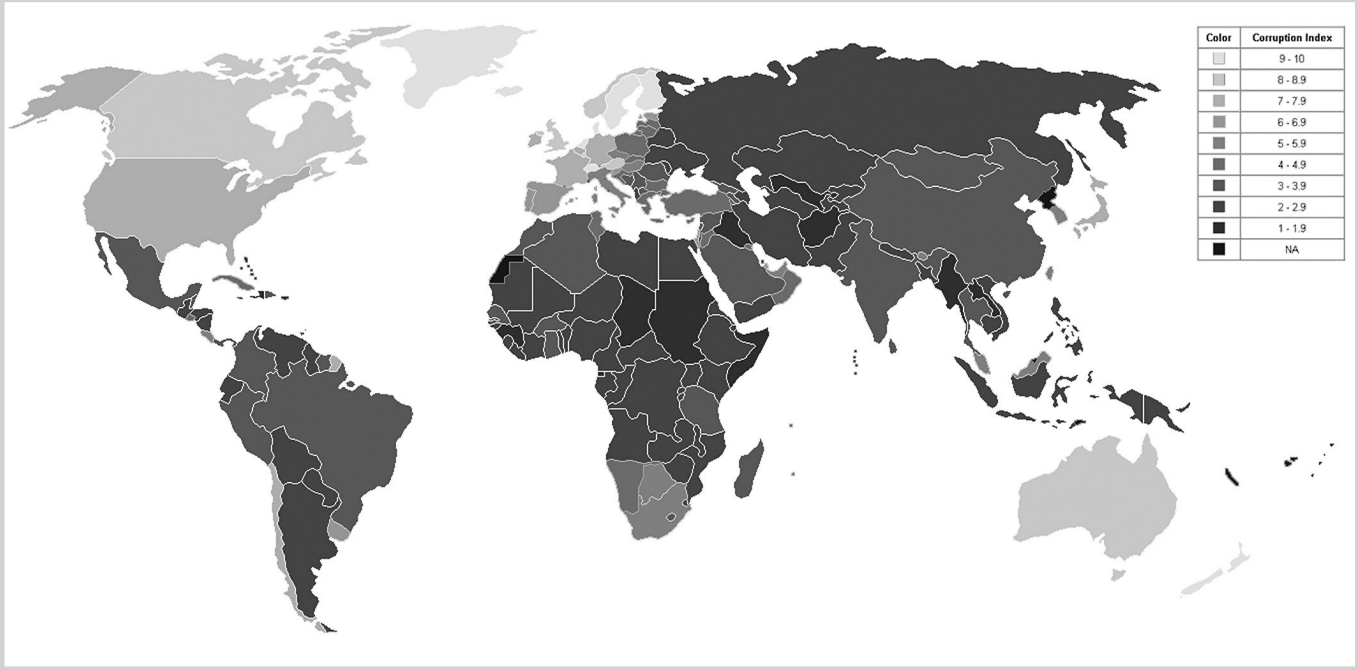

Abb. 2: Überblick Korruption im internationalen Vergleich (2005), http://da.wikipedia.org/wiki/Transparency_International

f&e csr

Sachbearbeitern; Verstärkung der Kontrollen und Prüfungen im Vergabeprozess und während der Ausführung hinsichtlich Häufigkeit, Qualität, Intensität, Zeitpunkt; Detaillierung der Ausschreibungsplanung; Vermeidung eines Biettermonopols; Umgang und Voraussetzungen für Alternativangebote; Ausschluss von planenden Bietern und Bietern, die in einem Nahverhältnis zum Planer stehen; ordnungsgemäße und transparente Angebotsöffnung; korrekte und professionelle Angebotsprüfung; Verbot von nachträglich gebildeten Arbeitsgemeinschaften oder Verbot von nachträglichen Verhandlungen.

Die guten Rankings der einschlägigen Indices zeigen, dass Korruption in Österreich keine gängige Geschäftspraxis ist, kommt aber dennoch vor. Eine Verbesserung im Ranking kann vor allem durch gesetzliche Regelungen erzielt werden. Für die Umsetzung im Tagesgeschäft müssen aber auf persönlicher und betrieblicher Ebene geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Wettbewerbsverzerrung setzen vor allem auf der Ebene des persönlichen Bewusstseins an. Deshalb wird Unternehmen empfohlen ein einheitliches und transparentes Verständnis mit seinen Mitarbeitern aufzubauen einerseits durch die Entwicklung von Indikatoren und andererseits durch die Bewertung von Risikofaktoren für die Identifikation von Korruptionspotenzialen. Eine sinnvolle Maßnahme für die Bewußtseinsbildung von Korruption und deren Grenzen ist die Abhaltung von internen Diskussionen über dieses Thema, z.B: im Rahmen von Ethik-Workshops oder durch die gemeinsame Analyse von konkreten Korruptionsfällen.

NACHHALTIGKEIT IM VERKEHRSINFRASTRUKTURBAU

Nachhaltigkeit ist in aller Munde und gerade dieser Umstand stellt auch eine besondere Anforderung an das Forschungsprojekt. Die unterschiedlichen Definitionen und Interpretationen des Begriffs aus den verschiedenen Wirtschaftsbereichen erforderten eine genaue Analyse für ein einheitliches Verständnis im sprachlichen Gebrauch im Umfeld von Verkehrsinfrastrukturprojekten.

Auf europäischer und österreichischer Ebene gibt es unterschiedliche Dokumente, die Nachhaltigkeitsprinzipien festschreiben. Nachhaltigkeit erweckt aber oft den Eindruck eines Fremdwortes, da der Begriff unterschiedlich interpretiert wird. Da sie mit CSR in einem engen Zusammenhang steht und teilweise sogar synonym verwendet wird, wurde eine klare Abgrenzung und Definition notwendig, die von der Aufarbeitung der geschichtlichen Entwicklung dieses Gedankens ausgeht, um auf eine für den Kernbereich des Forschungsprojektes passende und eindeutige Definition zu kommen.

Die unterschiedlichen Handlungsfelder von der Betriebswirtschaft bis zum Infrastrukturbau haben sich jeweils geeignete und beeinflussbare Schwerpunkte als Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Allerdings wird auch klar, dass sich die Handlungsfelder gegenseitig beeinflussen und in Zusammenhang stehen. Maßnahmen wirken sich also auch auf andere Bereiche aus.

Speziell für Straßeninfrastrukturprojekte wurde die Nachhaltigkeit nach den sechs ausgewählten Themenschwerpunkten Ressourcen, Ökosystem, Emissionen, Bedarf, Wirtschaftlichkeit und gesellschaftliche Verantwortung analysiert. Die Planungsphase schnitt diesbezüglich sehr gut ab, da vor allem das österreichische Recht einen engen Rahmen vorgibt. Als Optimierungspotenziale wurden der Flächenverbrauch, der in dieser Phase noch zu wenig beachtet wird, die Berücksichtigung der volkswirtschaftlichen Einflüsse, die Einbeziehung externer Effekte in die Nutzen-Kosten-Untersuchung oder die Finanzierung aufgezeigt.

Viele Nachhaltigkeitsforderungen beziehen sich direkt auf die Bauausführung. Verbesserungsansätze wurden besonders bei der Ressourcenoptimierung und Energieeffizienz gesehen. Diese können aber nur durch Übertragung an den Auftragnehmer erfüllt werden. Die Anforderungen müssen daher in den Ausschreibungen gestellt werden.

Nachhaltige Maßnahmen des Betreibers beziehen sich nicht nur auf den verantwortungsvollen Einsatz von Betriebsmitteln oder die Optimierung von externen Kosten, sondern könnten weitergehen wie z.B. über finanzielle Anreize für den Einsatz umweltschonender Technologien. Damit würde auch das Bewusstsein der Nutzer positiv geprägt werden.

Allgemein gültige Prämissen zum Thema Nachhaltigkeit machen wenig Sinn, da sie zu oberflächlich gehalten wären. Das Grundprinzip der Nachhaltigkeit ist aber stets das gleiche: die gleichberechtigte Berücksichtigung der Lebenssäulen Ökologie, Ökonomie und Soziales in allen Entscheidungen. Den Infrastrukturgesellschaften werden durch die rechtlichen Rahmenbedingungen bereits Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorgeschrieben. Der größte Spielraum und das hohe Potenzial stecken in der Bewusstseinsbildung der handelnden Unternehmen (Planer, Ausführende) und der Nutzer der Infrastruktur.

FAZIT

Durch Corporate Social Responsibility (CSR) verpflichten sich Unternehmen freiwillig und über gesetzliche Anforderungen hinaus zur gleichberechtigten und gemeinsamen Behandlung der drei Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie. Im Bauwesen ist der Ansatz noch wenig verbreitet, ist aber durchgehend anwendbar.

Die im Zuge des Forschungsprojektes analysierten und intensiv reflektierten Themen zeigen, dass CSR ein breit angelegter Ansatz ist, der sich in allen Phasen und allen Disziplinen wieder findet. Die internationalen Analysen im Rahmen des F&E-Projektes belegen, dass in anderen Ländern bereits Aktivitäten in diesem Bereich gesetzt wurden. Die Erfahrungen und die Überzeugung, dass CSR nachhaltig die Prozesse und Projekte unterstützt, unterstreichen die Praxisrelevanz der vorliegenden Forschungsergebnisse.

Wichtig ist festzuhalten, dass eine Vielzahl von Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung in ihre Managementpraxis umfassen oder ansatzweise integrieren (Umweltmanagement, Corporate Governance, Personalentwicklung, Schutz vor Diskriminierung und Mobbing, Gesundheitsvorsorge, Familienorientierung, Sozialpläne, Korruptionsbekämpfung, Sponsoring, etc.) ohne explizit über ein CSR-Management zu verfügen. Gleichzeitig verweisen andere Unternehmen in CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte auf einzelne Maßnahmen und missachten gleichzeitig wesentliche Ansprüche der Gesellschaft und/oder rechtliche Normen. Sinnvolle unternehmenübergreifende Vergleiche und Ratings sollten daher auf faktischen Erhebungen und nicht auf formalen Angaben aufsetzen.

Im internationalen Vergleich sind wiederum die unterschiedlichen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen, z.B. die unterschiedlichen Umwelt- und Sozialstandards zu berücksichtigen. Auch innerhalb der EU können die verpflichtenden Auflagen in einem Land über die freiwillige Vereinbarungen eines Unternehmens in einem anderen Land weit hinaus gehen und daher in CSR-Berichten nicht explizit ausgewiesen werden.

Der konsequente Einsatz von CSR fördert nicht nur die Akzeptanz gegenüber den Projekten und Handelsweisen in der Bevölkerung. CSR stärkt das Image z.B. durch transparente Kommunikation, Nähe zu und Einbeziehung der internen und externen Stakeholder, durch die aktive Verfolgung des Nachhaltigkeitsgedankens von der ersten Projektidee bis zum Betrieb. Es verbessert die bereits vorhandenen (gelebten) Abläufe in einem Unternehmen und damit die Ergebnisse der Leistungen. CSR hilft die bereits durchgeführten Maßnahmen entsprechend darzustellen und den Bedarf für zukünftige Maßnahmen aufzuzeigen.

Handlungsbedarf zeigt sich vor allem in der Einführung systematischer Managementsysteme, die geeignet sind den Status darzustellen, bei der Maßnahmenplanung begründet Prioritäten zu setzen, geplant und systematisch Fortschritte zu erzielen und Ergebnisse vergleichbar zu evaluieren. Erforderlich ist die Integration in ein umfassendes Qualitätsmanagement.

Da in wesentlichen Bereichen keine zentralen Informationen über den aktuellen Stand der Entwicklung vorliegen, können über den Stand des Managements der gesellschaftlichen Verantwortung nur punktuell Angaben gemacht werden. Der Katalog konkreter erforderlicher Maßnahmen umfasst in den untersuchten Unternehmen soziale und ökonomische, punktuell auch ökologische Aspekte, wie z.B. die Gleichbehandlung von Mitarbeitern und Mitarbeiterschutz (z.B. Schutz vor Mobbing), Verbesserung der Transparenz bei der Unternehmensführung (Corporate Governance), Korruptionsbekämpfung auf allen Unternehmensebenen, Sicherung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit, Weiterentwicklung der effektiven Nutzung der Verkehrsinfrastruktur.

DIE ZUKUNFT VON NACHHALTIGKEIT

Bei aller Sachlichkeit, muss angemerkt werden, dass Unternehmer und Manager nicht nur auf Herausforderungen reagieren, sondern in weiten Bereichen selbstgesteckte Ziele verfolgen und dabei auch ohne direkten wirtschaftlichen Nutzen im sozialen, kulturellen, wissenschaftlichen oder ökologischen Bereich enorme Leistungen erbringen. Unternehmen haben aufgrund ihrer Wirtschaftskraft hier einen ganz anderen Hebel für wirksame Maßnahmen als einzelne. Ethisch gesehen verwirklichen die Unternehmen damit die – auch im Deutschen Grundgesetz verankerte – Idee der „Sozialpflichtigkeit des Eigentums“ oder der katholischen Christlichen Soziallehre.

Die Idee der Nachhaltigkeit hat Zukunft. Sieht man von den vielen Horrorszenarien diverser Zukunftsprognosen ab, steht es aber trotzdem außer Zweifel, dass sich das Leben auf der Erde in den nächsten Jahrzehnten wesentlich verändern wird. Dies wird hauptsächlich auf die Knappheit heute lebensbestimmender Ressourcen zurückzuführen sein. Deshalb ist es heute höchste Zeit, die Gesellschaft auf neue Wege zu bringen, um sich der neuen Situation friedlich und mit ausreichender Sicherheit nähern zu können.

Unternehmen sind gefordert ihr Management, ihre Prozesse bis zu ihren Geschäftsmodellen an Veränderungen anzupassen. Veränderte Rahmenbedingungen können Risiken verursachen aber auch die Chancen eröffnen durch Anpassung Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Mit funktionierenden CSR-Managementsystemen können Unternehmen Informationen über gesellschaftliche Veränderungen aufnehmen und darauf aufbauende Anpassungsstrategien entwickeln und umsetzen. <<

f&e csr

Quellenhinweise:

> Stempkowski Rainer: Abschlussbericht F&E Projekt „CSR im Bauwesen“, FH JOANNEUM, 01/2008

> Österreichisches Normungsinstitut (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen „CSR-Leitfaden“. 1. Auflage. Wien. 05/2004.

> Tod Elisabeth: CSR - Management für Bauherren: Überblick und Schnittstellen zu Managementsystemen im Bauwesen am Fallbeispiel ASFINAG, Graz: Diplomarbeit FH JOANNEUM 2007

> Fikerment Wolfgang: Corporate Social Responsibility im Bauwesen – Analyse relevanter Issues. Graz: Diplomarbeit FH JOANNEUM 2005

> Hinteregger Florian: Die Verantwortung des Bauherrn im Verkehrswegebau: Internationale Analyse der CSR – Themen Community Impact Assessment und Korruption.

> Hirschmugl Mario: Die ökonomische Verantwortung von Bauherren im Verkehrswegebau: Ansätze ausgewählter CSR-Themen anhand der ASFINAG und der Highways Agency aus England., Graz: Diplomarbeit FH JOANNEUM 2007

> Köppl, P., Neureiter, M. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung, Linde, 2004.

> Kovar, A., Das Haus in Ordnung halten – CSR-Instrumente zum Selbstschutz des Public Affairs Managements in der Transparenzdiskussion, in: Public Affairs Manager, Lit-Verlag 2006, 1. Jahrgang, Heft 2, S. 87.

> Krainz, Jutta: Nachhaltigkeit im Verkehrsinfrastrukturbau, Graz: Diplomarbeit FH JOANNEUM 2007

> Longin, Theresa: CSR System im internationalen Vergleich - Analyse von CSR Anwendungen im Straßeninfrastrukturbereich. Diplomarbeit: FH Joanneum. Graz. 2007.

> Österreichisches Normungsinstitut: ON-Regel Corporate Social Responsibility, ON-Arbeitskreis 1112, Vorschlag, 2003.

huber

EDV-SYSTEME · BAUSOFTWARE

NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN,
NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN,
NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN,
NEIN, NEIN, NEIN, NEIN DIE TERMINPLANUNG STIMMT HINTEN UND VORNE NICHT. NEIN, NEIN, NEIN, NEIN,
NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN, NEIN,

Kreativität kennt keine Grenzen – ein Budget schon. Deshalb werden Architekten nicht nur an ihren Ideen gemessen, sondern auch daran, ob die Realisierung eines Objekts im Finanzrahmen bleibt. Dabei hilft Asta Powerproject – die verlässliche Projektmanagementsoftware für Planungs- und Ingenieurbüros, Projektsteuerer und Bauunternehmen.

Neben einem professionellen Controlling mit mehrstufigem Soll-Ist-Vergleich bietet sie alles, was ein Bauvorhaben effizient unterstützt: Zum Beispiel Ressourcenplanung mit Multiprojektfunktionalität in Echtzeit, Terminplanerstellung, Personal-, Geräte- und Materialsteuerung, Profianwendung mit Unterplantechnik, Dokumentenmanagement und vieles mehr.

Huber Planungsgesellschaft mbH
Marktstrasse 12/1 | A-6850 Dornbirn | Tel +43 05572 33198 0 | Fax 33197 info@huberplan.at | www.huberplan.at