

Nachhaltig verantwortungsvoll



Nachhaltigkeitsbericht ICG Infora GmbH

Deutsch

Inhaltsverzeichnis

1. Zum ersten ICG-Nachhaltigkeitsbericht	3
<hr/>	
2. ICG Infora GmbH	5
2.1. Grundsätze unserer Beratung	5
2.2. Einbindung in die ICG-Gruppe	7
2.3. Eckdaten ICG Infora GmbH	8
2.4. Organisations- und Steuerungsprinzipien ICG-Gruppe	8
2.5. Spielregeln in der ICG-Gruppe	9
2.6. BeraterInnen und Gesellschafter bei ICG	10
2.7. Unsere Leistungen im Detail	11
<hr/>	
3. Unsere Ambition als verantwortungsvolles Unternehmen	13
<hr/>	
4. Nachhaltigkeit bei ICG – ein Überblick	15
4.1. Der Weg bisher	15
4.2. Unsere Anspruchsgruppen	17
4.3. Zwischenbilanz: Was gelang auf dem bisherigen Weg?	22
4.4. Wie CSR bei ICG organisatorisch verankert ist	23
<hr/>	
5. Bestandsaufnahme und Vorhaben	24
5.1. Handlungsfeld „Führung und Gestaltung“	25
5.2. Handlungsfeld „Markt“	27
5.3. Handlungsfeld „Menschen in der ICG“	30
5.4. Handlungsfeld „Umwelt“	34
5.5. Handlungsfeld „Gesellschaft“	38
5.6. Arbeitsprogramm 2011-2012	40
<hr/>	
6. GRI Content Index	43

Stand: April 2011

Ansprechpersonen zum Bericht bzw. den dargestellten Inhalten

Eva Grieshuber

Entenplatz 1a
 A-8020 Graz
 T +43/316/71 89 40-0
 H +43/676/3270412
eva.grieshuber@icg.eu.com

Dietmar Bodingbauer

Entenplatz 1a
 A-8020 Graz
 T +43/316/71 89 40-0
 H +43/676/3270474
dietmar.bodingbauer@icg.eu.com

Zum ersten ICG-Nachhaltigkeitsbericht

1

„ ... zukünftig wird der langfristige Beitrag der Organisation zum Gemeinwohl erfolgsentscheidend sein. Dieser Blick für die größeren Zusammenhänge wird künftig auch von der Organisationsentwicklung erwartet. Wenn sie sich nicht den Vorwurf kurzfristiger, wirkungsloser Symptomkuriererei gefallen lassen will, wird sie immer auch einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der Organisation leisten müssen. “

Heiko Roehl im Editorial der ZOE, 4/2010

ICG Infora ist ein Beratungsunternehmen. Wir beraten Organisationen in Veränderung mit einem integrierten Ansatz aus fachlicher Beratung und Change-Management.

Nachhaltigkeit – zunächst im Sinne von „langfristig wirksam“ – ist seit vielen Jahren zentral für unser Beratungsverständnis. Wir sehen unseren Auftrag darin, Organisationen dabei zu unterstützen langfristig erfolgreich zu sein. Die bewusste Auseinandersetzung mit den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit – der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit – und der Frage, wie wir diesbezüglich in Kundenprojekten sowie im Innenverhältnis als Organisation agieren, findet unter dem Titel „CSR in der ICG“ seit rund drei Jahren statt.

Warum aber einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen? Oft genug hören oder lesen wir kritische Stimmen – auch intern oder seitens der dazu von uns befragten Stakeholder:

„ Ich persönlich würde eher sehr sparsam mit Nachhaltigkeitsberichten etc. umgehen. Falls hier zu dick aufgetragen wird, sind Kunden und Mitarbeiter sehr sensibel, wenn sie eine Diskrepanz zwischen der gelebten und geschriebenen Wirklichkeit fühlen. “

Kurt Rabitsch, Treibacher Industrie AG

Für die Entscheidung, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, war nicht primär das Ergebnis d.h. der Bericht an sich, sondern der Prozess dorthin wesentlich. Auf diesem Weg der Aufbereitung, Schärfung und Entwicklung der Inhalte haben wir

- systematisch und konsequent eine erste Bestandsanalyse vorgenommen
- uns mit KollegInnen zu manchmal durchaus heiklen Themen auseinandergesetzt
- Ziele und Vorhaben verbindlich konkretisiert
- die zweifelsohne noch bestehenden Nachhaltigkeitspotenziale aus der Perspektive einer „kritischen Öffentlichkeit“ zu betrachten versucht.

Dieser erste Nachhaltigkeitsbericht umfasst die ICG Infora GmbH (als 100%-Tochter der ICG Integrated Consulting Group) und daher unmittelbar nur die in Österreich tätigen und in organisatorischer Hinsicht den zwei Standorten (Graz, Wien) zugeordneten KollegInnen. Da der neue Wiener Standort erst Mitte 2010 eröffnet wurde und dazu noch kaum Daten verfügbar sind, beziehen sich die meisten Angaben (sofern nicht ausdrücklich gekennzeichnet) auf den Standort Graz.

Graz**ICG Infora GmbH**

Entenplatz 1a

A-8020 Graz

T +43/316/71 89 40-0

F +43/316/71 89 40-40

office@ICG.eu.com**Wien****ICG Infora GmbH**

Museumstraße 3B/2. Stock

A-1070 Wien

T +43/1/40 28 505-0

F +43/316/718940-40

office@ICG.eu.com

Die Bestimmung des Berichtsumfanges sowie die Auswahl der Indikatoren erfolgt dabei nach Kriterien der Datenverfügbarkeit und Relevanz. Eine Darstellung der gesamten ICG Integrated Consulting Group wäre im Zuge des ersten Berichtes sowie zum aktuellen Zeitpunkt nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand möglich gewesen. Aufgrund der Unternehmenstätigkeit – Dienstleistung – beschränken sich unsere ökologischen Haupt-Handlungsfelder auf Mobilität und Bürostandort. Die zentralen Handlungsfelder im Bereich sozialer Nachhaltigkeit liegen bei den für ICG Infora tätigen MitarbeiterInnen.

Als Berichtszeitraum haben wir im Wesentlichen die letzten zwei Jahre (2009-2010) gewählt. Der zweite Nachhaltigkeitsbericht ist Anfang 2013 für die Jahre 2011-2012 geplant. Die Ziele und das Arbeitsprogramm beziehen sich daher – sofern nicht ausdrücklich dargestellt – auf diesen Zeitraum.

Der vorliegende Bericht entspricht dem GRI-Standard: self-declared, C. Der GRI Content Index ist am Ende des Berichtes dargestellt.

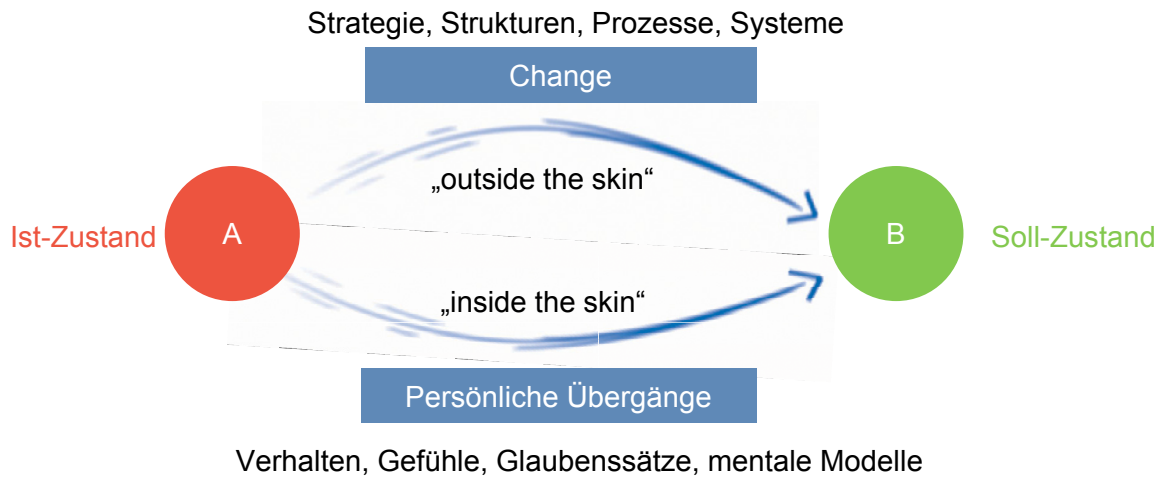
2.1. Grundsätze unserer Beratung

High Impact	Messbarer Erfolg und nachhaltiges Lernen Maßgeschneiderte Beratungsleistungen
Co-Creation	Partnerschaftliche Arbeit mit Führungskräften Sparringpartner mit eigenen Positionen
Integrativ	Management-, Fach- und Prozesskompetenz Beratung, Training und Coaching

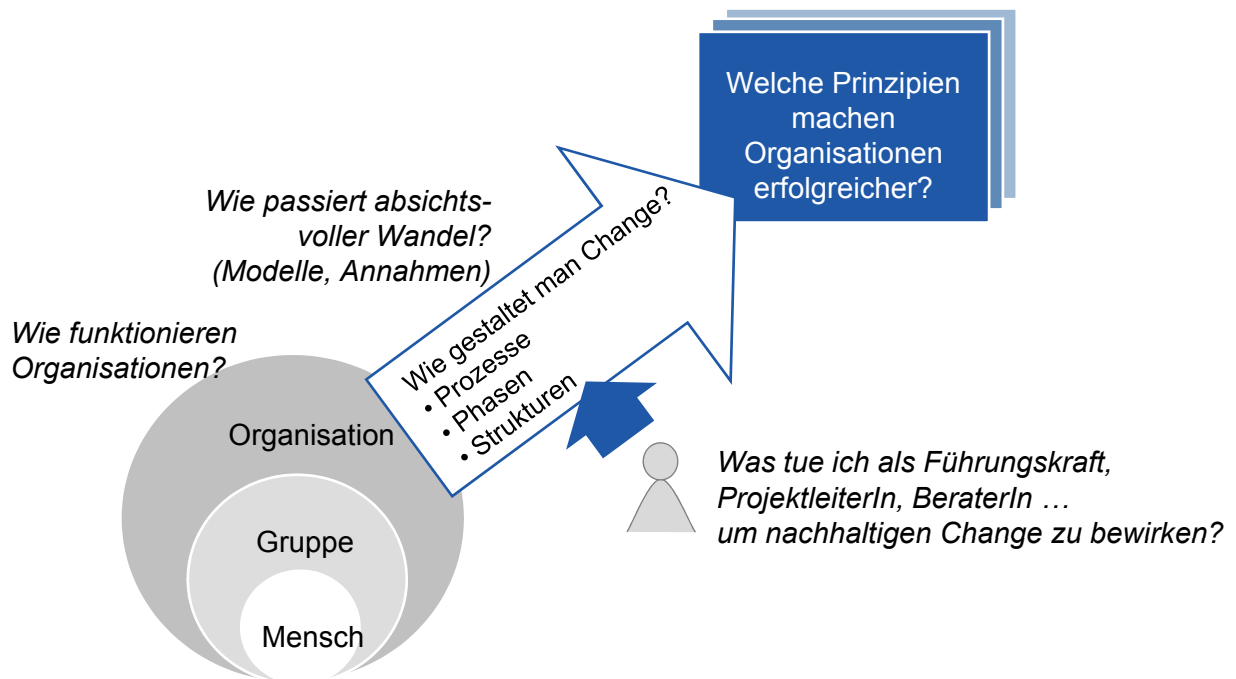
Beim Management das Wesentliche im Blick haben



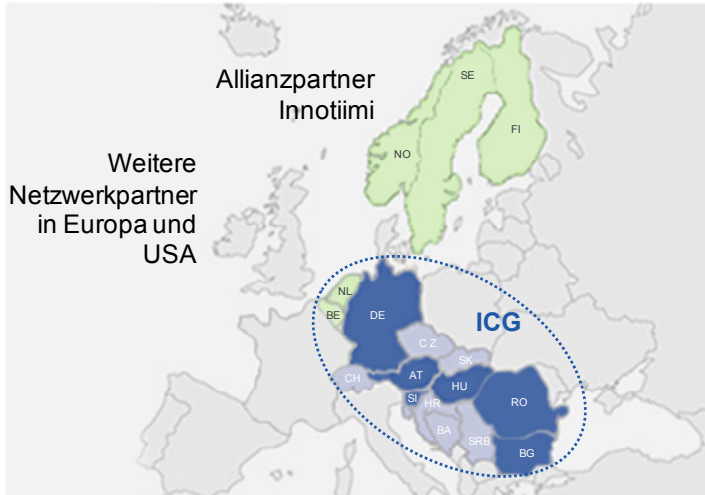
Erfolgreicher Change braucht Fakten und Emotion



Unsere Beratungsarbeit basiert auf einem fundierten Beratungsansatz



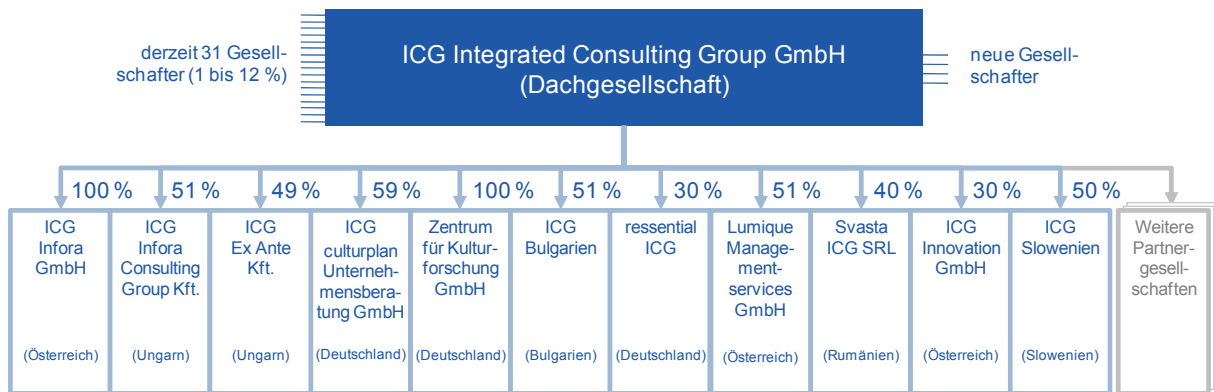
2.2. Einbindung in die ICG-Gruppe



1982	ICG Infora	Graz, Wien
2001	ICG Ungarn	Budapest
2002	ICG culturplan	Berlin
2003	ICG Lumique	Wien
2009	ressential ICG	Berlin
2009	ZfKf Zentrum für Kulturforschung	Bonn
2009	ICG Bulgarien	Sofia
2010	ICG Ex Ante	Budapest
2010	ICG Innovation	Graz
2010	ICG Svasta	Bukarest
2011	ICG Slowenien	Laibach

Europäischer Allianzpartner Innotiimi (50 BeraterInnen) und Netzwerkpartner in Deutschland, Schweiz, USA und Irland

Unsere aktuelle gesellschaftsrechtliche Struktur umfasst



2.3. Eckdaten ICG Infora GmbH

Stand per 31.12.	2010	2009
MitarbeiterInnen	40	40
Gesamtkapitalisierung	1.724.478	1.235.865
Verbindlichkeiten	592.683	788.066
Eigenkapital	1.131.795	447.799
Erlöse (netto)	4.651.499	3.892.167
Aufwand		
Betriebsaufwand	1.902.398	1.557.189
Personalaufwand	669.464	714.412
Ausschüttung	Beschluss demnächst	300.000
Steuern (KÖSt+KESt)	199.112	126.317

2.4. Organisations- und Steuerungsprinzipien ICG-Gruppe

- Kern des Unternehmens sind die unternehmerischen Einheiten (in Form von Geschäftsfeldern; regional und/oder inhaltlich gegliedert)
 - mit autonomer Geschäftsgestaltung im Rahmen von Guiding Principles
 - starker gemeinsamer Gruppenidentität sowie
 - intensiver Vernetzung zwischen den Einheiten
- Die Schlüsselpersonen der Geschäftsfelder/Unternehmen sind Partner/Gesellschafter der gesamten ICG-Gruppe. Die strategischen Richtungsentscheidungen werden von der Gesellschafterrunde getroffen.
- Die Gruppe wird von einem Managementboard koordiniert. Das Managementboard umfasst derzeit folgende Mitglieder, die Vertreter der wesentlichen Geschäftsfelder sind sowie gruppenweite Managementfunktionen erfüllen:
 - Dietmar Bodingbauer
 - Georg Brandner
 - Hubert Dolleschall
 - Dieter Haselbach (D)
 - Manfred Höfler
 - Michael Kempf (D)
 - Bela Kezy (HU)
 - Istvan Kosztolanyi (HU)
 - Günter Kradischnig
 - Zoltan Marton (HU)
 - Andreas Pölzl
 - Franz Schwarenthorer
 - Mihai Svasta (RO)

- Die internen Managementaufgaben werden arbeitsteilig und befristet von den am besten geeigneten BeraterInnen wahrgenommen.
- Professionelle Supportorganisation und Managementprozesse gibt es für die gesamte Gruppe: Marketing, IT, Controlling, Backoffice und Know-how-Management.

2.5. Spielregeln in der ICG-Gruppe

- Wir betreiben das „Geschäft Beratung“ professionell.
 - Der ICG-Beratungsansatz ist unser Rahmen.
 - Hohe Bedeutung haben Qualität, Integrität und Seriosität der BeraterInnen, partnerschaftliche Kooperation in Projekten sowie individuell und gemeinsam Erfolg und Spaß zu haben .
- Wir gewährleisten Transparenz für alle Gruppenmitglieder.
 - Projekt-Know-how, Fach-Know-how und Marketing-Know-how und Geschäftsstrategien sind für alle zugänglich.
 - Wir artikulieren Wahrnehmungen, die Einfluss auf den Erfolg anderer Einheiten haben könnten, offen.
 - Wir halten vollständige Transparenz über unser Geschäft (z. B. über alle Anfragen an ICG bzw. die Geschäftsfelder).
- Wir achten auf faire Kooperation zwischen den Einheiten auf „gleicher Augenhöhe“.
 - Anlassbezogene Unterstützung, Supervision, ad-hoc-Beratung anderer Einheiten ist immer verfügbar.
 - Wir stimmen die eigenen Leistungsangeboten mit bestehenden verwandten Angeboten anderer Einheiten ab.
- Commitment bei Gruppenaktionen und Gruppenstandards. Dies betrifft etwa:
 - Beteiligung an vereinbarten Gruppenmarketing-Aktionen (Veranstaltungen, Zeitung sowie andere Publikationen)
 - Verbindliche Beteiligung bei gruppenübergreifenden Lern- und Entwicklungsplattformen (etwa Modellwerkstätten, Know-how-Transfer oder Berater-Qualifizierung)
 - Einheitliche Nutzung von CD- und ICG-Gruppendarstellungen
- Gesamtoptimum geht vor Detailoptimum ist unsere Grundhaltung.

2.6. BeraterInnen und Gesellschafter bei ICG

- Unser Team besteht vorwiegend aus erfahrenen BeraterInnen-Persönlichkeiten und einigen High Potential- bzw. NachwuchsberaterInnen.
- Ambition ist es, eine gute Mischung von unterschiedlichen Persönlichkeiten, Frauen und Männern, alt und jung sowie Nationalitäten und Ausbildungshintergründen zu haben.
- Jede/r BeraterIn verfügt über mehr oder weniger intensiv ausgeprägte Prozesskompetenzen und entsprechende Social Skills.
- Jede/r BeraterIn hat in einer der Kernkompetenzen Strategie, Organisation, Steuerung oder Führung/PE Spitzen-Know-how.
- Wir alle haben Spaß an unserer Profession und engagieren uns besonders in unseren Projekten – es gibt keine reinen Managementfunktionen, sondern alle Schlüsselpersonen sind auch BeraterInnen.
- Je Kernkompetenz haben wir zumindest fünf Top-Professionals mit starker eigener Marktstellung.
- Wichtig ist eine Vielfalt unterschiedlicher Persönlichkeiten in möglichst hierarchiefreien Räumen – wir sind vitale Menschen jeden Alters.

Langjähriges BeraterInnen-Team

Öffentliche Verwaltung (AT)

Laura Blagec
 Nonno Breuss
 Günter Kradischnig (G)
 Andreas Pözl (G)
 Norbert Quinz (G)
 Markus Redl
 Franz Schwarenthorer (G)
 Hugo Teuschler

Unternehmensentwicklung (AT)

Philipp Belcredi
 Klaus Birkbauer (G)
 Dietmar Bodingbauer (G)
 Hans Bodingbauer
 Georg Brandner (G)
 Bruno Burkart (G)
 Hubert Dolleschall (G)
 Christina Duller
 Eva Grieshuber
 Norbert Herbst (G)
 Manfred Höfler (G)
 Thomas Mandl (G)
 Richard Pircher
 Mischa Skribot
 Andrea Sutter
 Wolfgang Waldhäusl
 Marina Zubcic

IT (AT)

Christopher Bickford
 Kurt Grünwald (G)
 Michael Liehmann

ICG Innovation (AT)

Stefan Posch (G)
 Erich Hartlieb

ICG Ungarn (HU)

Adrienn Antal
 Gergely Bencsik (G)
 Bea Busch
 Zoltán Dönczö (G)
 Zoltán Hegedüs (G)
 András Karácsonyi
 István Kosztolányi (G)
 Zoltán Márton (G)
 Mónika Meláth
 Imre Sivó
 Zsolt Szabó-Jilek (G)
 László Szalay (G)

ICG Ex Ante (HU)

Tünde Bánfalvi
 Eszter Barabás
 Zoltán Bama-Lázár (G)
 Zoltán Busák (G)
 Gábor Czékó
 Károly Dobos
 András Guti
 Gábor Gyarmati
 Béla Kézy (G)
 Mónika Komádi
 Ágnes Lebovits
 Endre Pásztor
 László Róka (G)
 Viktor Varga
 Gábor Vadász
 Benedek Virág
 Ágnes Zarándy

ICG Slowenien (SI)

Matjaz Peterman
 Klaus Schuster

ICG culturplan (DE)

Cerstin Gerecht
 Dieter Haselbach (G)
 Lutz Hempel

ZfKf – Zentrum für Kulturforschung (DE)

Dominic Larue
 Dieter Haselbach (G)
 Susanne Keuchel

ressential ICG (DE)

Michael Kempf (G)
 Frank Kühn (G)
 Christoph Kuth
 Dieter Marth (G)

ICG Bulgarien (BG)

Milena Dragova
 Janeta Kapitanova
 Alexander Nenchev

Svasta ICG (RO)

Aura Baldăr
 Laura Mihaela Dumitraşcu
 Raluca Hău
 Oana Iancovici
 Alin Ivan
 George Marinescu
 Marius Stăvărache
 Iulian Svasta
 Mihai Svasta (G)

Back-Office

Bianca Engel
 (Projektassistent, Kundenservice)
 Stefan Gerstl
 (IT-Support)
 Doris Holzer
 (Buchhaltung)
 Alexandra Stangl
 (Projektassistent)
 Monika Kormann
 (Administration, Verrechnung, Controlling)
 Karin Schafner
 (PR & Marketing, Veranstaltungsorganisation)
 Alexandra Stangl
 (Projektassistent)
 Gabi Wurzer
 (Grafik & Design, Projektassistent)
 Andrea Angerer - Ungarn
 (Projektassistent, Verkauf)
 Zsuzsa Tátrai - Ungarn
 (Administration, Verrechnung,
 Projektassistent)
 Katalin Ambrus - ICG Ex Ante
 (Büroleitung)
 Ágnes Laczikó - ICG Ex Ante
 (Controlling, Verrechnung)
 Viktória Csömör-Forró - ICG Ex Ante
 (Projektassistent)
 Florica Pop - Svasta ICG
 (Projektassistent)
 Tina Poje - Slowenien
 (Projektassistent)

(G) ICG-Gesellschafter

2.7. Unsere Leistungen im Detail

Maßgeschneiderte Leistungen für die Wirtschaft

Strategie

- Strategie Compact
- Strategieklausur
- Strategische Positionierung
- Customer Voice Intensivfeedback
- Integriertes strategisches Management

Organisation

- Optimierung interner Services
- Reorganisation von Strukturen/Prozessen
- Supply Chain Management
- Lean Management, Teamarbeit
- Professionalisierung der Organisation
- Zukunftsorientierte Organisation
- Wirksame Organisationsveränderung mit IT

Integriertes Change Management

- Unternehmensentwicklung
- Change mit Rapid Result
- Cultural Change
- Change Management Trainings

Steuerung

- Businesspläne
- Einführung und Optimierung von Controlling
- Benchmarking für Unternehmen
- Gestaltung von Berichtswesen
- Risikomanagement und Internes Kontrollsystem

Menschen und Führung

- Führungskräfteentwicklung
- Managementdiagnostik
- Optimierung der internen Zusammenarbeit
- Human Resources-Management

Maßgeschneiderte Leistungen für die Öffentliche Verwaltung

Strategie

- Aufgabenreform/
Entwicklung Leistungsportfolio
- Strategieklausur

Organisation

- Reorganisation von Strukturen/Prozessen
- Ausgliederung/PPP
- Qualitätsmanagement
- Wirksame Organisationsveränderung mit IT

Integriertes Change Management

- NPM - Umfassende Verwaltungsentwicklung
- Entwicklung von Organisationseinheiten
- Integriertes Projektmanagement

Steuerung

- Wirkungsorientierte Steuerung/Controlling
- Benchmarking
- Machbarkeitsstudien/Planrechnungen
- Globalbudgetierung
- Gesetzesfolgenabschätzung
- Gestaltung von Förderungssystemen
- Risikomanagement und Internes Kontrollsystem

Menschen und Führung

- Führungskräfteentwicklung
- Managementdiagnostik
- Optimierung der internen Zusammenarbeit
- Human Resources-Management

Maßgeschneiderte Leistungen für Non-Profit-Organisationen

Strategie

- Strategie Compact, Strategieklausur
- Strategische Positionierung
- Wirkungsorientierung
- Entwicklung Leistungsportfolio
- Integriertes strategisches Management

Organisation

- Gestaltung von Strukturen und Prozessen
- Verbesserung der internen Kommunikation
- Kooperationen und Netzwerke
- Qualitätsmanagement
- Organisationsveränderung mit IT

Integriertes Change Management

- Begleitung von Entwicklungsprozessen
- Change Management Trainings
- Corporate Social Responsibility
- Stakeholderprozesse
- Projektmanagement

Steuerung

- Controlling und Kostenmanagement
- Entgeltsysteme
- Businesspläne
- Good Governance
- Risikomanagement und Internes Kontrollsystem

Menschen und Führung

- Managementdiagnostik
- Führungskräfteentwicklung
- Coaching
- Teamentwicklung
- Personalmanagement

Unsere Ambition als verantwortungsvolles Unternehmen

3

Wir glauben, dass Unternehmen gesellschaftliche und ökologische Verantwortung haben

- Wir suchen und gestalten Balance:
 - zwischen den drei Säulen von Nachhaltigkeit: Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt („triple bottom line“),
 - zwischen den verschiedenen Anliegen und den Interessen von Betroffenen (Stakeholdern).
- Balance bedeutet für uns – auch bei Fokussierung auf eine der drei Säulen – für die anderen Säulen offen zu sein und mögliche Wechselwirkungen zwischen den drei Säulen zu berücksichtigen. Wir suchen nach den jeweils besten Alternativen in jeder Dimension, im Gegensatz zu Optimierung einer einzelnen. In diesem Sinne sehen wir CSR als Bestandteil von Führungs- und General Management-Kompetenz.
- Wir unterstützen Organisationen, sich nachhaltig zu entwickeln und erfolgreich zu sein. Jeweils abhängig vom Kontext sowie auf Basis gemeinsamer und individueller Werthaltungen setzen wir Impulse zu Bewusstseinsbildung in ökologischen oder sozialen Themen.

Wir übernehmen gesellschaftliche und ökologische Verantwortung

- Wir wollen Zukunft mitgestalten: In unserer Arbeit mit KundInnen in Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen sowie durch unsere Haltung als Personen und Unternehmen.
- Wir setzen uns mit den bewussten und unbewussten Wirkungen unseres Handelns auseinander, reflektieren Möglichkeiten und Grenzen – intern und mit unseren Anspruchsgruppen.
- Wir leisten regelmäßig einen relevanten Beitrag für gesellschaftliche Initiativen (Verringerung von Armut, Verbesserung der Lebenssituation, Chancengleichheit etc.).
- Wir unterstützen unsere MitarbeiterInnen, wenn sie sich individuell gesellschaftlich engagieren möchten. Dies erfolgt etwa in Form von kollegialer Beratung und Coaching, aber auch durch die Möglichkeit der Nutzung unserer Infrastruktur (z.B. Office-Infrastruktur.)
- Als Unternehmen werden wir unseren ökologischen Fußabdruck verringern.

Wir handeln wertebasiert und frei von Dogmen

- Wir agieren auf Basis eines offenen, humanistischen Weltbildes, orientiert an den Interessen, Werten und der Würde des einzelnen Menschen.
- Fairness, Sorgfalt und höchste Professionalität sind wesentliche Prinzipien unseres Umgangs mit KundInnen und MitarbeiterInnen sowie generell mit unseren Stakeholdern.

Wir finden im Dialog eine Balance zwischen verschiedenen Interessen

- Wir sind überzeugt, dass manche Fragen nur im Austausch miteinander und nicht nur über Anweisungen, Vorgaben oder Steuerungssysteme langfristig zufriedenstellend zu lösen sind. Darüber stets Dialog zu führen, sehen wir als spannende Herausforderung.
- Jede/r hat das Recht und die Möglichkeit, Abweichungen von diesen Prinzipien anzusprechen und diese in eine konstruktive Auseinandersetzung zu bringen.
- Wir lehnen scheinbar problematische Anfragen oder Kunden nicht kategorisch ab, sondern wägen die möglichen positiven und negativen Effekte sowie den Umgang damit gemeinsam von Fall zu Fall ab.
- Unsere BeraterInnen sind frei Beratungsmandate abzulehnen, wenn dies eigenen Werten und Haltung widerspricht. Wir erkennen individuelle Grenzen an und suchen gemeinsam einen Weg, um nicht aus ökonomischem Druck gegen die eigene Überzeugung handeln zu müssen.
- Wir unterstützen uns gegenseitig dabei, einen nachhaltigen Lebensstil führen zu können. Dabei setzen wir auf Bewusstseinsbildung, eine Kultur der Offenheit und Vielfaltigkeit. Unterschiedlichkeit sehen wir als Ressource und Bereicherung. Unbehagen oder Besorgnis sprechen wir an (z.B. bei scheinbar einseitiger Fokussierung ökonomischer, sozialer oder ökologischer Dimension). Wir unterstützen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Wir agieren in Einklang mit dem gesetzlichen Rahmen („legal compliance“).
- Unternehmensethik ist für uns kein leeres Schlagwort. Wir lehnen Korruption in jeglicher Form ab und setzen keine Handlungen, die Korruption Vorschub leisten. Wir unterlassen Diskriminierung und machen, wenn wir diese erkennen, darauf aufmerksam. Insbesondere auch bei ethischen Themen üben wir Offenheit und Auseinandersetzung mit problematischen Fragen.

Nachhaltigkeit bei ICG – ein Überblick

4

4.1. Der Weg bisher

„Wie steht eigentlich die ICG zu CSR/Nachhaltigkeit?“

Mit diesem Satz begann im Jahr 2008 die erste gemeinsame interne Arbeitssequenz zu einer bewussten Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene. Als BeraterInnen, als KollegInnen, als Familienmitglieder, als FreundInnen: jeden Tag können wir in die Situation kommen, auf diese Frage eine Antwort zu geben. Wie hätte diese 2008 gelaute? Vermutlich wären die Antworten so unterschiedlich gewesen, wie die Persönlichkeiten, die die ICG ausmachen. Bei all der Vielfalt war es uns jedoch wichtig, ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten und dabei zu erforschen, was Nachhaltigkeit für ein mittelständisches Beratungsunternehmen konkret bedeutet. Dieser Frage gehen wir nun seit einigen Jahren in Gesprächen und internen Workshops nach. Hier einige Highlights:

Modellwerkstatt Baden August 2008 (ICG-Gruppe)

- Input: Was ist CSR?
- Erste Ambitionen & Ideen für Nachhaltigkeit in ICG



Modellwerkstatt Berlin August 2009 (ICG-Gruppe)

- Bestandsaufnahme von Aktivitäten auf Unternehmens- und individueller Ebene
- für ICG Österreich und ICG Ungarn



Entwicklungstag September 2009 (ICG Infora GmbH Österreich)

- Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Energieeffizienz-Analyse (erstellt von externen Beratern der Grazer Energieagentur) für den Standort Graz
- Film: HOME von Yann Arthus-Bertrand, gem. Auswertung



Modellwerkstatt Budapest August 2010 (ICG-Gruppe)

- Sichtbarmachen des CSR-Verständnisses verschiedener BeraterInnen aus den Unternehmen der Gruppe sowie des Allianzpartners Innotiimi
- Erste Ideen & Aktivitäten für Länder sowie übergreifend



Entwicklungstag Oktober 2010 (ICG Infora GmbH Österreich)

Erste Arbeitssequenz zu ICG Nachhaltigkeitsbericht:

- Input zu CSR
- Themen und Fragen, Elemente der CSR Ambition
- Vorgehensweise



Entwicklungstag November 2010 (ICG Infora GmbH Österreich)

Zweite Arbeitssequenz zu ICG Nachhaltigkeitsbericht:

- CSR-Ambition
- Arbeitsprogramm und Ziele 2011
- Stakeholder-Analyse



4.2. Unsere Anspruchsgruppen

Wer sind unsere Anspruchsgruppen, unsere Stakeholder? Welche Menschen, Organisationen, Gruppen haben Interesse an und Einfluss auf uns – unser Denken, unser Handeln und unseren Erfolg? Was erwarten sie von uns – als Unternehmen oder auch als Einzelpersonen? Welche Anspruchsgruppen beeinflussen wir, an welchen Anspruchsgruppen haben wir (welches) Interesse?

Bereits die erste Frage ist nicht so leicht zu beantworten, wie es zunächst scheint. Als Element unserer CSR-Bestandsaufnahme führen wir Herbst 2010 eine kompakte Stakeholder-Analyse im Rahmen eines ICG-internen Entwicklungstages durch. Wir finden im Wesentlichen ...

- ... zunächst unsere KundInnen – aus der Privatwirtschaft, aus Non-Profit-Organisationen und aus der öffentlichen Verwaltung.
- ... InteressenvertreterInnen, Verbände, Vereine, NGOs ... generell Personen, die – oftmals kraft ihrer Funktionen – in regen Austausch mit anderen stehen. Einige von ihnen besuchen unsere Veranstaltungen oder lesen unsere Publikationen, mit vielen stehen wir persönlichen im Austausch.
- Auch BürgerInnen betrachten wir als Stakeholder: Nicht nur als „Kunden unserer Kunden in der öffentlichen Verwaltung“ sind sie eine relevante Größe, sondern auch, weil jede/r von uns auch selbst BürgerIn ist.
- Unsere Kooperations- und Netzwerkpartner, wie Innotiimi oder Austin, Pock+Partners und natürlich (da wir hier den Fokus ICG Infora Österreich einnehmen) alle anderen Unternehmen der Integrated Consulting Group.
- Andere BeraterInnen, die für uns sowohl MitbewerberInnen, als auch Entwicklungs- und LernpartnerInnen sind.
- Unsere Familien
- Wir „ICG-lerInnen“, alle MitarbeiterInnen: im Back-Office, in der Beratung
- Medien – in allen Ausprägungsformen

Wir lesen auf den Kärtchen auch:

- Umwelt- und Sozialflüchtlinge
- künftige Generationen

Wie weit zählen diese tatsächlich zu unseren Anspruchsgruppen? Wie könnten wir deren Perspektiven und Erwartungen erfahren und – etwa im geplanten Stakeholder-Dialog – einbringen? Wir denken 2011 weiter darüber nach und freuen uns über Anregungen.

ICG-CSR Survey 2007

Innerhalb des Unternehmens über die vermuteten Perspektiven und Erwartungen unserer Anspruchsgruppen zu diskutieren und die zugrunde liegenden Annahmen auszutauschen, ist für uns wichtig. Unsere Anspruchsgruppen (oder zumindest VertreterInnen) danach zu fragen, ebenfalls. In unregelmäßigen Abständen, auch aus unterschiedlichen Fragestellungen heraus, führen wir deshalb immer wieder (KundInnen-)Befragungen durch. Explizit zum Thema „CSR“ wurde etwa im November 2007 eine Erhebung zur „Essenz nachhaltiger Unternehmensführung“ durchgeführt. In der von ICG Infora Consulting Group und Lumique Managementservices durchgeführten Online-Befragung in rund 130 Unternehmen stellten wir einige Thesen zum Thema CSR auf den Prüfstand und erhielten zum Teil überraschende Antworten. Klar heraus kam jedoch, dass Balance und Authentizität die Essenz ausmachen. Der Knackpunkt und gleichzeitig die Kunst liegt im Ausbalancieren der (scheinbaren) Gegensätze: „Kurz und langfristig“, „Reden und Tun“, „Werte, Kreativität und Controlling“, „Eigene Interessen und Interessen anderer“ und „Richtungsvorgabe und Mitgestaltung“. Weitere Ergebnisse hier kurz zusammengefasst:

Glaubwürdigkeit und Sinnstiftung zählen

Weichen Faktoren wie Unternehmenskultur, Sinnstiftung für MitarbeiterInnen und das Verhalten der Führungskräfte wird mit Abstand die größte Bedeutung attestiert. So bedingt nachhaltiger Erfolg nach Ansicht von 75 % der Befragten, dass MitarbeiterInnen Zusammenhänge verstehen sowie die Wirkungen des eigenen Handelns und den Nutzen ihrer Arbeit kennen. Zunehmendes Verständnis für Zusammenhänge der eigenen Arbeit ist wichtig, um die Konsequenzen des eigenen Handelns auf Ressourcenverbrauch oder Umweltbelastung zu erkennen. Wesentlich ist: Den eigenen Beitrag fürs Ganze zu sehen macht den Sinn der eigenen Arbeit deutlich.

Integration von Instrumenten ist zu wenig

Sozial- und Umweltstandards, Beschaffungskriterien, Umweltkostenrechnung, Nachhaltigkeits-BSC sind Instrumente, die häufig im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit/CSR genannt werden. Die Befragungsergebnisse zeigen: Sie sind zwar relevant und notwendig für die operative Unternehmensführung, haben aber keine zentrale Bedeutung für die Befragten, wenn es um die Frage des langfristigen Erfolgs durch Nachhaltigkeit geht.

Nur lose ans Business gekoppelt?

Eine Kernaussage der einschlägigen Managementliteratur lautet, dass Nachhaltigkeit nur erfolgreich ist, wenn sie unmittelbar am Geschäft anknüpft. Überraschend ist, dass nur rund 22 % der Befragten dieser Aussage zustimmen. 35 % sind voll und ganz der Ansicht, dass der Knackpunkt von nachhaltiger Unternehmensführung darin liegt, jene Handlungsfelder zu erkennen, wo sowohl Unternehmens-, als auch Stakeholder-Interessen befriedigt werden. 30 % der Befragten stimmen der Aussage völlig zu, dass sich die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit – die wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimension – gegenseitig verstärken, das ist z.B. der Fall wenn Umweltschutzaktivitäten zu Kostensenkungen führen.

Aktuelle Statements – Auszüge

Die Erstellung des vorliegenden Berichtes haben wir als Anlass genommen, einige Stakeholder um kurze Statements über ihr CSR Verständnis, aber auch zu Erwartungen an Organisationsberater, zu bitten.

Ohne Anspruch auf Repräsentativität, sondern vielmehr mit der Zielsetzung, ein möglichst buntes Bild zu erhalten, haben wir verschiedene VertreterInnen von Anspruchsgruppen um ein paar Gedanken zum Thema CSR gebeten. Es handelt sich dabei KundInnen aus laufenden sowie abgeschlossenen Projekten, Ansprechpersonen aus Privatwirtschaft, NPOs und öffentlicher Verwaltung, aber auch Menschen, die vor allem aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds spezifische Perspektiven zu CSR beitragen können. Einige Auszüge sind hier zusammengestellt.

Was verstehen Sie persönlich oder Ihre Organisation unter CSR?

Sara Alkan, Business Unit Manager Strategy & Analysis, Austin Pock & Partners

„Nachhaltigkeit geht für uns weit über die PR und Image-Ebene hinaus, wir sehen nachhaltiges Handeln im und als Unternehmen vielmehr als Wegbereiter für die Zukunftsfähigkeit unserer Firma: unser Verständnis unserer Verantwortung unseren Kunden gegenüber geht über den Zeitraum von Projekten hinaus, nur nachhaltiges Handeln macht unsere Kunden zu Stammkunden; verantwortliches Handeln unseren Mitarbeitern gegenüber sichert uns loyale und auf Mittel- oder Langfristigkeit ausgerichtete Haltungen unserem Unternehmen gegenüber.“

Romana Rotschopf, Land Salzburg, Leiterin Stabsstelle für Chancengleichheit, Anti-Diskriminierung & Frauenförderung

Corporate Social Responsibility (CSR) umschreibt den freiwilligen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, also all das, was über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. Ich glaube aber, dass sozial verantwortliches und ökologisch nachhaltiges Wirtschaften und Handeln ein Gebot der Stunde ist. Das zeigt die intensive Diskussion zum Ansatz einer "Gemeinwohlökonomie" (Christian Felber). In unserem Team werden diese Fragen heftig diskutiert und überall dort, wo wir Aufträge extern vergeben, z.B. beim Druck unseres Quartalsmagazins "if", entscheiden soziale und ökologische Kriterien – etwa das Umweltzeichen – wesentlich mit, wer den Bestbieterzuschlag erhält. Letztlich ist bei der Nachhaltigkeitsdebatte wichtig zu sehen, dass nur das nachhaltig verankert ist, was sozusagen zu einer "neuen Selbstverständlichkeit" geworden ist. Immer wieder erleben wir, dass es oft nach erfolgreichen "Pilotprojekten" Rückwärtsentwicklungen gibt. Wenn der Nutzen einer Maßnahme (gutes österreichisches Beispiel: Mülltrennung) allen Betroffenen und Beteiligten klar ist, stehen die Zeichen für nachhaltige Verankerung gut. [...]"

Was verstehen Sie persönlich oder Ihre Organisation unter CSR?

Heinz Snobe, Landesgeschäftsführer AMS Steiermark

„Grundsätzlich ist m. E. zwischen 'Nachhaltigkeit' und 'Corporate Social Responsibility' zu unterscheiden. Der Begriff 'Nachhaltigkeit' kommt aus den Ökowissenschaften und meint kreisläufiges, möglich ressourcenverbrauchsneutrales Wirtschaften [...]. In der Arbeitsmarktpolitik kann man diesen Begriff auf die Beschäftigungsfähigkeit anwenden. Ein Wirtschaftsstandort ist dann erfolgreich und hat (nachhaltigen) Bestand, wenn u.a. seine "Population" ein hohes Maß an Beschäftigungsfähigkeit aufweist. Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit heißt, sich am dynamischen Arbeitsmarkt selbsttätig bewegen zu können (sozusagen jederzeit "zu wissen was man will"). Das inkludiert auch allfällige Phasen der Arbeitslosigkeit. Durch entsprechende arbeitsmarktpolitische Unterstützung kann diese Nachhaltigkeit gestärkt werden. CSR wiederum meint so etwas wie das 'Nachfolgemodell' des Sozialstaates. Unternehmen übernehmen soziale Verantwortung, entwickeln Sozialpläne, praktizieren eine humane Beschäftigungspolitik, beteiligen sich an Pensionssystemen, unterstützen bei der Gesundheitsvorsorge der MitarbeiterInnen, praktizieren Diversity Management etc. Dass dieses System (noch) recht wackelig ist, wird nahezu jeden Tag sichtbar. [...]"

Johannes Schedler, Geschäftsführer CTP Air Pollution Control

„CSR (Corporate Social Responsibility) steht für mich für nachhaltige und auch soziale Entwicklung der Firma. Nachhaltig bedeutet, an einem längerfristigen zukunftsweisenden Konzept festzuhalten, das durch ethische und moralische Grundsätze unterstützt wird.“

Peter Kainz, Geschäftsführer BFI Salzburg

„... In diesem Zusammenhang haben sich in der Lehre die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Soziales, Umwelt und Ökonomie) etabliert, welche zu vereinen sich meistens als etwas schwierig erweist und immer eine Kompromisslösung erfordert. [...]
Unter Nachhaltigkeit verstehe ich einen strategischen, langfristigen Bestand von "etwas". Das heißt es gilt einen guten Mittelweg zu finden zwischen Profit [...], Umwelt [...] und Soziales [...]. Wie auch immer man CSR interpretiert, man kommt an der betriebswirtschaftlichen Seite nicht vorbei, da Wachstum (Profit) Arbeitsplätze sichert.“

Petra Kreinecker, Geschäftsführerin Netzwerk soziale Verantwortung (NeSoVe)

NeSoVe definiert Corporate Social Responsibility (CSR) als eine sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltige, transparente, menschenrechtskonforme und diskriminierungsfreie Unternehmensführung. CSR-Prinzipien sollen in ihrem gesamten unternehmerischen Handeln verankert und für die gesamte Wertschöpfungskette verbindlich sein. Diese Mindeststandards sollen auch in Entwicklungsländern, Osteuropa und den BRIC-Staaten eingehalten werden.

Mögliche Rollen von und Erwartungen an Beratungsunternehmen (wie ICG) im Kontext von Nachhaltigkeit ...

Petra Kreinecker, Geschäftsführerin Netzwerk soziale Verantwortung (NeSoVe)

„Als zivilgesellschaftliche Plattform sehen wir die Rolle von Beratungsunternehmen

- in der integrierten Beratung zu Nachhaltigkeit und CSR
- Unternehmen zu Nachhaltigkeit inspirieren, auch wenn sie eigentlich dort – noch – gar nicht hin wollten
- Ideengeber sein für Nachhaltigkeit und CSR“

ICG sollte: „Beratung nur annehmen, wenn man sich auf ein „nachhaltiges“ Ziel einigen kann; d.h. bspw. auch dass ein Erdöl- oder Waffenunternehmen Beratung bekommen soll (trotz eher nicht nachhaltiger Kerngeschäfte), vorausgesetzt es gibt eine Perspektive und konkrete/visionäre Zielvereinbarung und Strategieplanung hin zu nachhaltiger Entwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens“ *

* Tipp: Ab Februar 2010 stellt NeSoVe das CSR-Online-Selbstbewertungstool NICK zur Verfügung.

Heimo Thalhammer, Geschäftsführer CTP Air Pollution Control

„Unter Nachhaltigkeit verstehe ich persönlich zunächst eine langfristige Absicherung unseres Unternehmens, bewerkstelligt durch vorausschauende Forschungsprogramme und eine starke Marktposition. Dabei kommt es mir in erster Linie darauf an, die Arbeitsplätze zu sichern und um das Schlüsselpersonal der CTP zu behalten. Auch unter dem Aspekt, dass unser CTP-Nachwuchs sich langfristig aus den Familien rekrutiert. Von der Produktseite gestaltet sich unsere langfristige Firmenpolitik leichter, da wir an Technologien arbeiten, die unserer Erde dienen sollen und müssen. Allerdings sind diese Vorgaben im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern.

ICG kann uns helfen, das Langzeitdenken unserer Mitarbeiter zu stärken und die notwendige Loyalität der CTP Beschäftigten auszubauen. Die Mitarbeiter und ihre Familien sollen in der CTP ihre Zukunft sehen und sie sollen uns helfen, unser nachhaltiges Wirtschaften zu unterstützen.“

Romana Rotschopf, Land Salzburg, Leiterin Stabsstelle für Chancengleichheit, Anti-Diskriminierung & Frauenförderung

„Beratungsunternehmen wie ICG haben nicht nur die Aufgabe, das aktuell verfügbare ExpertInnenwissen klar und verständlich aufzubereiten und in Entwicklungsprozesse einzubringen, sondern auch die "Fallen und Stolpersteine", die bis zur tatsächlichen nachhaltigen Verankerung zu überwinden sind, klar zu benennen. [...] Und natürlich ist es wichtig, dass ein Beratungsunternehmen, vor allem bei Change-Management, das "kleine und große Einmaleins der Entängstigung" vermitteln kann. Nachhaltigkeit hat auch einen ethischen Ansatz, dem sich vor allem Beratungsunternehmen stellen und leben sollten.“

4.3. Zwischenbilanz: Was gelang auf dem bisherigen Weg?

- Sichtbarmachen, wie breit Nachhaltigkeit sowohl im Unternehmen, als auch bei vielen einzelnen Menschen in der ICG bereits verankert ist. Als wir begannen, uns einen ersten Überblick über CSR-Aktivitäten zu verschaffen, waren wir erstaunt, wie viele einzelne Personen sich seit Jahren auf verschiedenste Arten engagieren, aber auch darüber, wie viel eigentlich auf Unternehmensebene passiert – aus verschiedenen Motiven oder Grundhaltungen heraus.
- Erkennen dessen, wo derzeit unsere Grenzen und damit die Herausforderungen für die nächsten Jahre liegen.
- Konkrete Ziele für die Jahre 2011 und 2012 zu vereinbaren.
- Eine ernsthafte Auseinandersetzung zu unserem Bild über die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft:
 - Unternehmen als einen Teil von Wirtschaft und Gesellschaft zu sehen, der gemeinsam mit Politik, öffentlicher Verwaltung und NPOs/NGOs die Verantwortung hat, Gegenwart und Zukunft so zu gestalten, dass zukünftig lebenden Menschen mindestens die gleichen Möglichkeiten und Ressourcen offen stehen wie uns.
 - Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Umgang mit unterschiedlichen individuellen Werten, Lebensentwürfen, Haltungen – und wie diese mit Beratung einerseits und als Teil einer Organisation andererseits gut in Einklang stehen können.

4.4. Wie CSR bei ICG organisatorisch verankert ist

Zur konsequenten Gestaltung und Weiterentwicklung des Themas in der ICG Infora hat sich ein CSR-Team formiert. Die Rolle des CSR-Teams liegt darin, den Prozess der internen Auseinandersetzung zu gestalten, zu ziehen, zu koordinieren. Natürlich übernimmt das Team (oder einzelne Personen) auch Aufgaben im Rahmen der Umsetzung des Arbeitsprogramms. Ein CSR-Team zu haben heißt allerdings nicht, dass das Thema damit an das CSR-Team „delegiert“ wird. Hinter dem Thema CSR stehen viele Persönlichkeiten (im ICG-Kontext, aber auch privat) und nicht zuletzt das Management Board.

Weil ein Thema jedoch Gesichter braucht, haben wir nachfolgend die Menschen des CSR-Teams im Kurzprofil dargestellt.

	Name	Zur Person
	Dietmar Bodingbauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitglied des Managementboards ■ Berater mit Schwerpunkt Change Management, Organisationsgestaltung, Organisationsentwicklung ■ zuvor vier Jahre Industrieerfahrung ■ Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau
	Nonno Breuss	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berater für wirkungsorientierte Verwaltungsreform, Entwicklung von Non-Profit-Organisationen, Evaluierung von öffentlichen Programmen ■ zuvor Linien- sowie externe Beratungstätigkeit in und für NGOs
	Eva Grieshuber	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beraterin mit Schwerpunkt Strategie- und Organisationsentwicklung bei ICG Infora, akkreditierte CSR-Consultant ■ zuvor Universitätsassistentin für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung ■ Studium BWL und Umweltsystemwissenschaften
	László Szalay	<ul style="list-style-type: none"> ■ Für ICG Ungarn (oft nur virtuell) im CSR-Team ■ Berater für Führungskräfteentwicklung und -coaching, Teambildung, Outdoor-Trainings (z. B. Leadership, kreative Problemlösung), Kulturentwicklung

Bestandsaufnahme und Vorhaben

5

Die Erstellung unseres CSR-Arbeitsprogrammes erfolgte in Orientierung an das respACT-Leitbild „Erfolg mit Verantwortung: Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften“ (www.respect.at).

Auf Grundlage unserer CSR-Ambition (siehe Kapitel 3) sowie einer Bestandsaufnahme („Was wir bereits machen“) erfolgte die Formulierung konkreter Ziele und Aktivitäten für die kommenden zwei Jahre, jeweils dargestellt in den fünf Handlungsfeldern des respACT-Leitbildes.

Als inhaltlichen Einstieg je Themenfeld haben jeweils einen Auszug aus dem respACT-Leitbild gewählt.

1 Führung und Gestaltung

2 Markt

3 MitarbeiterInnen

4 Umwelt

5 Gesellschaft

” Die Steinzeit ging nicht zu Ende,
weil den Menschen die Steine ausgingen. “

entnommen aus: η[energie] 04/09

5.1. Handlungsfeld „Führung und Gestaltung“

Unternehmen mit Verantwortung ... (Auszug aus: respACT CSR-Leitbild, S. 18-21)

- haben EigentümerInnen bzw. Führungskräfte, die sich zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bekennen und das Bewusstsein dafür auf allen Unternehmensebenen fördern
- nehmen CSR-Aspekte in ihr Leitbild auf und halten ihr Wertesystem schriftlich fest
- orientieren sich an den Grundsätzen der guten Unternehmensführung
- gestalten Anreizsysteme so, dass sie den Zielen nachhaltiger Entwicklung entsprechen
- streben nach einer Unternehmenskultur der Wertschätzung und Offenheit

Unternehmenskultur und Vorbildwirkung

- schaffen Transparenz durch regelmäßige, wahrheitsgetreue und vollständige Informationen über ihre ökonomische Lage und ihren Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft
- gehen konstruktiv mit Feedback, Beschwerden und Anregungen um
- sehen Schwachpunkte als Chance für Verbesserungen, statt sie zu verstecken oder zu beschönigen
- schaffen Orientierung durch vergleichbare Produkt- und Servicekennzeichnungen und kommunizieren verständlich und ehrlich

Kommunikation und Transparenz

- integrieren CSR in ihre Unternehmensziele und entwickeln Strategien, um dadurch den Unternehmenserfolg zu steigern
- etablieren messbare Kriterien, führen regelmäßig Evaluierungen durch und setzen aufgezeigte Verbesserungsmöglichkeiten konsequent um
- analysieren interne und externe Risiken regelmäßig und sorgen für Prävention, Reduktion und Kontrolle von sozialen und ökologischen Risiken
- entwickeln Sozial- und Umweltprogramme und setzen diese konsequent um

Strategie, Umsetzung, Risikomanagement

- untersuchen, wer ihre Stakeholder sind, und treten mit ihnen in offenen Dialog
- versuchen, den Standpunkt der Stakeholder zu verstehen, ihre Informationsbedürfnisse zeitnah zu erfüllen und ihre Anliegen zu berücksichtigen
- binden Stakeholder in Geschäftsprozesse ein und nutzen deren Expertise
- richten Kontaktmöglichkeiten für Stakeholder ein und stellen die Verantwortlichkeiten im Unternehmen transparent dar

Stakeholderbeziehungen

Was wir bereits machen

- Regelmäßige interne Auseinandersetzung mit CSR seit 2008, vorher punktuelle Aktivitäten
- Bewusstseinsbildung in Form von Inputs sowie Arbeitssequenzen zu CSR an internen Entwicklungstagen und Modellwerkstätten
- Einrichtung einer Literatur- bzw. Materialiensammlung auf internen Sharepoint-Ordner sowie Ankauf von Literatur und Zeitschriften (etwa Enorm, Factor Y)
- CSR-Rubrik im internen ICG-Newsletter (gruppenweit, monatlich): Info über Aktivitäten
- Regelmäßig Artikel zu CSR sowie Berichterstattung über soziales Engagement in der ICC-Kundenzeitschrift „Change Management“, Beiträge in anderen ICG-Publikationen
- Online-Erhebung bei ICG-Kunden und Stakeholdern zur „Essenz nachhaltiger Unternehmensführung“ im Jahr 2007, basierend darauf einige Publikationen. Einholen von kurzen Stakeholder-Statements im Jahr 2009.
- Erstmals Formulierung von CSR-Zielen und Maßnahmen im Management-Board Dezember 2009: Unter anderem wurde ein CSR-Team sowie ein internes Projekt (in Höhe von zehn Beratungstagen) eingerichtet
- Explizite Formulierung unserer (CSR)-Wertebasis und Haltung in Form der Erarbeitung einer CSR-Ambition in diversen Gesprächen sowie internen Workshops, Beschluss durch Management Board im Dezember 2010 (siehe Kapitel 3)
- Evaluierung der Ziele und Maßnahmen vom Dezember 2009, Formulierung eines CSR-Arbeitsprogrammes 2011-2012

	2010	2009
Budget für internes Projekt „CSR“	10 Beratertage	-
Interne CSR-Workshops (im Rahmen von Entwicklungstagen, Modellwerkstatt)	3	3

Was wir vorhaben

Die Evaluierung der Ziele und Maßnahmen 2009 zeigt, dass Einiges umgesetzt wurde, jedoch auch noch Handlungsbedarf besteht (siehe zu inhaltlichen Details auch die CSR-Handlungsfelder 2-5). Bezogen auf das Handlungsfeld „Führung und Gestaltung“ heißt das vor allem, den begonnenen Weg der internen Bewusstseinsbildung konsequent fortzusetzen und auf Gruppenebene sowie mit unseren Allianz-Partnerunternehmen weiter zu entwickeln. Wir sehen, dass CSR für die verschiedene Unternehmen in der Gruppe – u.a. abhängig vom wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmen in den einzelnen Ländern – unterschiedliche Bedeutung und Schwerpunkte hat. In den zwei Mal jährlich stattfindenden Treffen der gesamten ICG-Gruppe sowie enger Partner („Modellwerkstatt“) werden wir diese gemeinsam vertiefen und bearbeiten.

5.2. Handlungsfeld „Markt“

Unternehmen mit Verantwortung ... (Auszug aus: respACT CSR-Leitbild, S. 24-27)

<ul style="list-style-type: none"> ■ bieten für KonsumentInnen Produkte und Dienstleistungen an, die den Anforderungen nachhaltiger Entwicklung entsprechen ■ berücksichtigen bei der Produktgestaltung die ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen auf den gesamten Produktlebenszyklus ■ sorgen für hohe Sicherheit von Produkten und Dienstleistungen, dokumentieren Prozesse ■ achten auf eine lange Lebensdauer von Produkten, Reparaturfreundlichkeit und Wiederverwertbarkeit ■ berücksichtigen gesellschaftliche Bedürfnisse und demografische Trends bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen ■ machen nachhaltige Produkte und Dienstleistungen interessant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ streben ressourcenschonende und sozialverträgliche Produkt-, Service- und Prozessinnovationen an ■ setzen fortschrittliche, umweltfreundliche und sozialverträgliche Technologien ein ■ unterstützen Sozialinnovationen ■ investieren in umwelt- und sozialbezogene Forschung und Entwicklung
Produkte und Dienstleistungen	Innovation
<ul style="list-style-type: none"> ■ berücksichtigen Sozial- und Umweltkriterien bei Beschaffungsentscheidungen und unterziehen ihre wichtigsten Lieferanten einer regelmäßigen Beurteilung nach diesen Kriterien ■ entwickeln verbindliche Verhaltenskodizes und fordern deren Einhaltung auch bei GeschäftspartnerInnen und Lieferanten ■ achten bei Finanzierungen, Veranlagungen und Investitionen auf Sozial- und Umweltaspekte und ädaquates Risiko ■ bemühen sich um Aufnahme in Umwelt- und Ethikfonds 	<ul style="list-style-type: none"> ■ begegnen ihren Zulieferern, Mitbewerbern und Kunden partnerschaftlich und mit Respekt ■ gestalten faire Preise für Lieferanten und Kunden und missbrauchen ihre Marktmacht nicht ■ gehen entschieden und transparent gegen Korruption, Schattenwirtschaft und Bestechung vor ■ schützen und respektieren geistiges Eigentum und lehnen Webspionage aktiv ab ■ wenden faire Marketing- und Werbepraktiken an, die ohne jede Art von Diskriminierung und Irreführung gestaltet sind
Wertschöpfungsketten	Verbreitung unternehmerischer Verantwortung

Was wir bereits machen

- Das Beratungsverständnis von ICG ist, wie auf den ersten Seiten dieses Berichtes dargestellt, vom Ansatz her nachhaltig. Unsere Kernauftrag liegt darin, Organisationen dabei zu unterstützen, langfristig erfolgreich zu sein. Dafür scheint uns die Beratungsform, die wir „CoCreation“ nennen, am wirkungsvollsten:

„CoCreation-Beratung bedeutet, dass Management und BeraterInnen eine Phase der Unternehmensentwicklung partnerschaftlich betreiben. Es geht darum, herauszuarbeiten, was die Organisation derzeit braucht und was die besten Wege dorthin sind. Dabei schaffen wir gemeinsam Erfolge und durchleben gemeinsam Krisen – und das alles im Sinne der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens.“

So haben wir es in „Abenteuer Change Management: Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen“, FAZ 2010, formuliert (mehr dazu auf: <http://www.icg-blog.com/>). In dieser neuesten ICG-Publikation sind die wesentlichen Grundannahmen, die unsere Beratungsarbeit leiten, beschrieben. Die Grundlagen der ICG-Beratung wurden 2001/2002 im ICG-Beratungsansatz-Handbuch explizit formuliert.

- Die ICG-Beratungsleistungen im 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit betrachtet, liegt der Fokus unserer Beratung auf Stärkung der Säule „Wirtschaftliche Performance“ bzw. Organisationsperformance. Sozialen Aspekten wird dabei immer über den „Faktor Mensch“ bzw. Organisationen als soziale Systeme über verschiedenste Beratungsmodi, Architektur- und Interventionselemente bis hin zu eigenen Entwicklungsangeboten (etwa Führungskräfte-Entwicklung) Rechnung getragen.
- Beratungsprojekte mit explizitem Nachhaltigkeits-Content haben bis dato eher punktuellen Charakter. Anzuführen sind etwa Referenzen im Bereich Abfallwirtschaft (Land Niederösterreich, Land Steiermark) sowie im Bereich Gender Mainstreaming (Land Salzburg und Frauenförderungsorganisationen, AMS Steiermark, ZAM Steiermark).
- Um das Ausmaß der Verankerung von CSR ICG-intern sowie in unseren Beratungsleistungen besser einschätzen zu können, sowie um CSR umfassender und expliziter in ICG-Beratungsprojekten zu integrieren, nahm die ICG-Beraterin Eva Grieshuber am Lehrgang „CSR – FAIRAntwortung in Industrie & Wirtschaft“ teil. Stellvertretend für ICG Infora ist Eva Grieshuber Mitglied bei der „CSR Consultants Experts-Group“ der WKÖ sowie bei der „Initiative pro Ethik“.

Die Akkreditierung zum CSR-Consultant erfolgte im Jänner 2011.

Bei den größeren ICG-Veranstaltungen der letzten Jahre, dem Controllerforum sowie dem Managementforum, haben wir in den letzten Jahren immer auch Vorträge und Workshops mit expliziten Nachhaltigkeitskonnex eingebracht, um damit das Thema bei unseren KundInnen und VeranstaltungsteilnehmerInnen zu stärken:

- Hildegard Aichberger, Geschäftsführerin des WWF Österreich: „Unternehmen Umweltschutz“, Vortrag beim Controllerforum 2010
- Franz Küberl, Präsident der Caritas Österreich, Direktor Caritas Graz: „Steuerung von Cash Flow und sozialem Auftrag“, Vortrag beim Controllerforum 2009
- Herbert Prock, VW Argentina/Social Affairs: „Die Bedeutung von CSR in Emerging Markets“, Workshop beim Grazer Managementforum 2009
- Christian March, Geschäftsführer Amnesty International Österreich: „Menschenrechtliches Handeln und internationales Geschäft: ein Widerspruch?“, Vortrag beim Grazer Managementforum 2009
- Bernhard Obermayr, Leiter Klimapolitik Greenpeace Zentral-/Osteuropa: „Globale Umweltpolitik als politischer und wirtschaftlicher Rahmen“, Vortrag am Grazer Managementforum 2008

Was wir vorhaben

Für die kommenden zwei Jahre planen wir, CSR noch stärker, d.h. umfassender und expliziter, in unsere Beratungsarbeit einfließen zu lassen.

In Zusammenwirken mit den Zielen und Aktivitäten aus Handlungsfeld 1, wo etwa auch regelmäßige fachliche Inputs zu CSR-Themen sowie eine vertiefte Bearbeitung der Schwerpunktthemen „Korruption“ sowie „Ethik in der Beratung“ formuliert sind, werden wir systematischer auf CSR-Aspekte in unseren Beratungsprojekten achten. Unsere regelmäßig stattfindenden Projektsupervisionen und -reflexionen wollen wir zunehmend auch explizit unter sozialen und ökologischen Aspekten durchführen.

Darüber hinaus möchten wir ICG stärker als bisher als Entwicklungspartnerin für nachhaltige Unternehmensführung positionieren. Ganzheitliche Organisationsentwicklung ist unser Kerngeschäft: Wir unterstützen unsere KundInnen bei der Schärfung ihrer strategischen Ausrichtung, basierend auf Werten, Identität und Organisationskultur. Wir begleiten sie bei organisationalen Veränderungen bis hin zu Entwicklung von Steuerungssystemen.

„Als Außenstehender habe ich den Eindruck, dass die Infora, allein durch die Wahl ihrer Schwerpunkte, die Kontinuität bei ihren eigenen Mitarbeitern und die sehr auf Kundennutzen orientierten Methoden bei der Akquisition bereits sehr glaubhaft eine sozial verantwortliche und nachhaltige Geschäftspolitik repräsentiert. Die Aufgaben für Infora sehe ich darin, diese Nachhaltigkeit auch weiter zu demonstrieren.“ *Kurt Rabitsch, Treibacher*

5.3. Handlungsfeld „Menschen in der ICG“

Unternehmen mit Verantwortung ... (Auszug aus: respACT CSR-Leitbild, S. 30-33)

- wenden gerechte und nachvollziehbare Lohn- und Gehaltsmodelle an
- gestalten faire Verträge für fixe und temporäre Arbeitsverhältnisse
- stellen gleiches Entgelt für Männer und Frauen bei gleichwertiger Leistung sicher
- gestalten flexible Arbeitszeitmodelle unter Beachtung der Work-Life-Balance
- ermöglichen die Beteiligung von MitarbeiterInnen am Unternehmen

Entlohnung und Arbeitszeit

- setzen Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, evaluieren und verbessern diese laufend
- gehen mit Konflikten konstruktiv und verantwortungsbewusst um
- unterbinden jegliche Form von Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz
- gestalten altersmäßige, behindertengerechte und barrierefreie Arbeitsplätze und -bedingungen
- ermöglichen die betriebliche Selbstorganisation und den Beitritt zu Interessensvertretungen
- schützen Daten von MitarbeiterInnen und achten auf Privatsphäre

Rechte der MitarbeiterInnen und Arbeitsschutz

- wenden diskriminierungsfreie und transparente Personalauswahlverfahren an
- fördern Initiative und Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen
- investieren in Personalentwicklung, Weiterbildung und ermöglichen den Berufseinstieg nach Karenzzeiten oder beruflicher Umorientierung
- führen regelmäßig Mitarbeitergespräche, erheben die Arbeitszufriedenheit und planen Karrieren gemeinsam mit MitarbeiterInnen
- gestalten Kündigungen und Restrukturierungsprozesse verantwortungsvoll, kommunizieren Veränderungen zeitgerecht und transparent und binden MitarbeiterInnen und deren Vertretungen in die Lösungssuche ein

Personalentwicklung und Weiterbildung

- erkennen die Verschiedenheit der Menschen an, wertschätzen unterschiedliche Begabungen und setzen sich für gleiche Chancen ein
- unterbinden Diskriminierung aller Art, sensibilisieren für deren Bekämpfung und fördern Zivilcourage
- unterstützen Inklusion und Partizipation von Minderheiten in der Belegschaft, von Menschen mit Behinderungen und besonderen Bedürfnissen
- Eliminieren geschlechtsbedingte Ungleichbehandlung, fördern Frauen durch betriebliche Programme und Karriereplanung
- Begünstigen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und unterstützen die Betreuung von Kindern und die Pflege von Angehörigen

Vielfalt und Chancengleichheit

Was wir bereits machen

Was ICG Infora ausmacht, sind Menschen, die MitarbeiterInnen. Die hohe Bedeutung der MitarbeiterInnen zeigt sich in vielerlei Hinsicht, beginnend bei Auswahl und Einstieg neuer MitarbeiterInnen oder auch bei Qualifizierung, bei gemeinsamem und individuellem Lernen.

Lernen und Entwicklung – Beispiele 2009 und 2010

2 x 3 Tage p.a. ICG-Modellwerkstatt: Lerntreffen aller MitarbeiterInnen/BeraterInnen, wechselnde Orte. Ziele: Vernetzung, Erfahrungsaustausch, gemeinsames Lernen, Integration neuer KollegInnen.

3-4 x 2 Tage In-house-Seminare mit Top-Referenten zu Schlüsselthemen der persönlichen und fachlichen Entwicklung der BeraterInnen (Fritz Simon, Manfred Schwarz u.a.).

Erfahrungsaustausch für das Back-Office mit dem Sekretariat eines befreundeten Beratungsunternehmens (Trigon).

Individuelle Langzeit-Ausbildungen der BeraterInnen sowie laufende individuelle Ausbildungen.

Beim Auswahl- und Einstiegsprozess ist „Kulturverträglichkeit“, d.h. Lern- und Leistungsbereitschaft, persönliche Reflexionsfähigkeit und wertschätzender Umgang und Haltung gegenüber KundInnen und KollegInnen wesentlich. Kulturverträglich heißt dabei keineswegs „gleich sein“, im Gegenteil, wir sehen Vielfalt als wertvolle Quelle für Kreativität und Weiterentwicklung an. Ein weiterer bedeutender Aspekt der ICG-Kultur ist Transparenz. So besteht volle Transparenz über Know-How (Datenbanksystem und Vorstellung bei internen Lern- oder Auswertungstreffen) oder auch über die Einkommen aller MitarbeiterInnen.

Alle MitarbeiterInnen-Gehälter liegen über Kollektivvertrag. Auf Ebene der BeraterInnen gibt es ein stark leistungsabhängiges Vergütungssystem (die Systeme sind je Geschäftsbereich etwas unterschiedlich, werden in den Geschäftsbereichen jeweils vereinbart). Die Honorierung basiert auf Umsatz, Akquisitionleistung und internen Leistungen. Für das Back Office gibt es (auf eigenen Wunsch der betroffenen Mitarbeiterinnen) eine Prämienregelungen in nur geringem Ausmaß (bis zu 5%, abhängig vom Unternehmensergebnis).

Der mehrstufige Auswahl- und Einstiegsprozess wird folgendermaßen gestaltet:

- Juniorberater: Gespräche mit mindestens 5 Schlüsselpersonen der ICG in mehreren Runden (aus dem absehbaren Arbeitsumfeld, aber auch andere). Teilnahme an internen Kommunikations- und Lernveranstaltungen, wenn möglich vor Einstieg. Jede/r JuniorberaterIn hat einen Mentor, mit dem regelmäßig eine Leistungsbeurteilung sowie Entwicklungsplanung erfolgt.
- Seniorberater: Ebenfalls mehrere Gesprächsrunden vor der Entscheidung, jedenfalls Teilnahme einer internen Kommunikations- und Lernveranstaltungen vor dem Einstieg. Häufig gibt es eine einjährige Annäherungsphase auf Basis einer Konsultantenvereinbarung und dann die Entscheidung über einen Volleinstieg.

Was wir bereits machen (Fortsetzung)

- **Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit:** Die Büro-Infrastruktur bietet einen hohen und modernen Standard (Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung, Fläche/Mitarbeiter, Kommunikationsbereiche, Licht, etc.). Sicherheitsrelevant ist insbesondere die Reisetätigkeit, dazu gab es vor mehreren Jahren ein Fahrsicherheitstraining. ICG unterstützt und motiviert zu sportlichen Aktivitäten (z.B. gemeinsame Skiwochenenden oder Laufveranstaltungen).
- **Sozialleistungen:** Kaffee und Getränke im Büro stehen allen MitarbeiterInnen immer zur freien Verfügung, ergänzend bieten wir Firmen-Essensgutscheine für zwei anliegende Restaurants, ÖBB-Vorteilscard auf Firmenkosten, Nutzung von Kopierer und Drucker für private Zwecke zum Selbstkostenpreis, Nutzung der Seminarräume auch für private Zwecke – soweit das mit der Firmennutzung vereinbar ist. Weihnachtsgeschenke immer im maximalen steuerlich zulässigen Rahmen (meist Gutscheine für Einkauf, Fitness-Center, Restaurants nach persönlicher Präferenz der MitarbeiterInnen). Die sehr vertrauensvolle Kultur und das verantwortungsbewusste Handeln der MitarbeiterInnen ermöglicht uns, dass die MitarbeiterInnen die Infrastruktur auch für persönliche Bedürfnisse (im Rahmen des betrieblich und steuerlich Sinnvollen und Möglichen) nutzen können.
- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** Da das Beratungsgeschäft sich nicht in fix regelbaren Arbeitszeiten abspielt, haben wir in diesem Bereich keine speziellen Programme. Wir bemühen uns jedoch um Rücksichtnahme speziell im zeitlichen und räumlichen Einsatz jener KollegInnen, die für ihre Familie zeitlich und räumlich gebunden sind.

Auch hinsichtlich Karenz für Kinderbetreuung sind wir für alle Vorstellungen offen und bemüht, den Wiedereinstieg und die Arbeitszeit entsprechend den Wünschen der betroffenen MitarbeiterInnen zu gestalten. So waren in den letzten beiden Jahren vier BeraterInnen in Elternkarenz, davon zwei männliche Kollegen (davon ein Kollege kürzer als ein Jahr, scheint daher nicht in der Übersicht auf der folgenden Seite auf).

2010 wurde ICG Infora bei „Great Place to Work – Österreichs Beste Arbeitgeber 2010“ in der Kategorie der Unternehmen mit 20-49 Beschäftigten als drittplatziertes Unternehmen ausgezeichnet.

Stand per 31.12.	2010		2009	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Gesamtbelegschaft ICG Infora GmbH (Ö)	17	23	18	22
Beschäftigungsverhältnis				
Nicht-Angestellte	2	21	4	19
Angestellte	12	2	11	3
...Vollzeit	8	-	7	2
...Teilzeit	4	2	4	1
...in Elternkarenz/Mutterschutz	1	1	1	-
...Werkvertrag	1	-	1	-
...geringfügige Beschäftigung	2	-	2	-
Einsatzbereich/Funktion				
BeraterInnen	8	23	9	22
Back-Office-MitarbeiterInnen	9	-	9	-
Fluktuation (nur Angestellte)				
Austritte	2	-	3	-
Eintritte	1	-	1	1

Was wir vorhaben

Seit 2008 ist die Erhöhung des Frauenanteils in der Beratung ein explizites Ziel bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen. Bis dato wurde dieses jedoch nicht in signifikantem Ausmaß erreicht. Zudem gibt es in der Gesellschafterrunde von ICG Infora keine Partnerin. Den Gründen dafür – etwa die scheinbar schwierigere Vereinbarkeit von Beratungsberuf und Familie – wollen wir daher als ein Punkt des CSR-Arbeitsprogramm 2011-2012 nachgehen.

5.4. Handlungsfeld „Umwelt“

Unternehmen mit Verantwortung ... (Auszug aus respACT CSR-Leitbild, S. 36-39)

- vermeiden negative Einflüsse auf die Umwelt, indem sie Schadstoffe, Emissionen, Abwässer, Abfälle, Geruch und Lärm reduzieren
- vermeiden gefährliche Stoffe, wo es möglich ist, halten hohe Sicherheitsstandards ein und dokumentieren dies auch
- erhalten Lebensräume und Biodiversität
- schützen Trinkwasservorräte und richten ein effizientes Wassermanagement ein
- kompensieren nicht vermeidbare negative Umweltauswirkungen durch Investitionen in Aufbau, Schutz bzw. Wiederherstellung von Umweltgütern

Erhalt, Schutz und Vorsorge

- stellen Produkte und Dienstleistungen mit immer geringerem Ressourcen- und Energieverbrauch her
- ersetzen nicht erneuerbare Rohstoffe und Energieträger durch erneuerbare
- vermeiden Überschussproduktion, schließen Stoffkreisläufe und erzielen möglichst gute Wiederverwendung und -verwertung
- bewirtschaften Wälder, Böden und Gewässer nachhaltig und vermeiden Übernutzung
- setzen Umweltmanagementsysteme ein und streben deren Zertifizierung an

Ressourcen-Effizienz

- reduzieren den Energieverbrauch bei der Herstellung und beim Einsatz ihrer Produkte und Dienstleistungen, insbesondere den Einsatz fossiler Brennstoffe und daraus hergestellter Energieträger
- erhöhen die Energie-Effizienz ihrer Gebäude, Anlagen und Produktionsprozesse
- vermeiden direkte und indirekte Emissionen von Treibhausgasen
- fördern Bewusstseinsbildung und Innovationen zum Klimaschutz

Energie-Effizienz und Klimaschutz

- setzen umweltfreundliche und sozialverträgliche Verkehrsmittel im Fuhrpark ein und bevorzugen diese bei der Wahl der Transportunternehmen
- unterstützen MitarbeiterInnen dabei, auf umweltfreundliche und sozialverträgliche Verkehrsmittel umzusteigen
- verwenden verkehrsmindernde Technologien und Arbeitszeitmodelle und tragen zum Abbau von Mobilitätszwängen bei
- optimieren durch Logistikkonzepte das betriebliche Transport- und Mobilitätsmanagement

Mobilität und Transport

Was wir bereits machen

In den Sommer- und Herbstmonaten 2009 haben wir mit der Grazer Energieagentur eine Energieeffizienzanalyse für den Standort Graz (Daten für 2008) durchgeführt. Die wesentlichsten im Abschlussbericht dargestellten und in einem internen Workshop Ende 2009 ausgewerteten Effizienzpotenziale liegen in folgenden vier Bereichen:

	Handlungsfelder lt. Analyse 2009	Maßnahmen 2010
1	Organisatorische Maßnahmen am Bürostandort, wie etwa: Energiebuchhaltung über längere Zeiträume, energiebewusstes Verhalten schärfen, Verhaltensänderung, Zuständigkeiten	Bewusstseinsbildung zur Energie- und Materialeffizienz durch Präsentation der Ergebnisse und Aufzeigen von energiebewussterem Verhalten (Licht, Ausschalten von Geräten, Vermeidung von Ausdrucken etc.). Darüber hinaus erfolgte Mitte 2010 ein Servertausch mit einem geschätzten Einsparungspotenzial an Stromkosten von € 2.500,- p.a. Dies entspricht rd. ¼ des gesamten Stromverbrauches von 2008. Generell ist der Energieverbrauch bei allen Neuanschaffungen elektronischer Geräte ein wesentliches Entscheidungskriterium.
2	Maßnahmen im Bereich der Mobilität, energiebewusstes Fahr- und Mobilitätsverhalten schärfen. Rund 50% der CO2-Emissionen der ICG Infora sind durch PKW-Fahrten bedingt (2008: ca. 54.800 kg, geschätzt über durchschnittlichen KM-Verbrauch lt. Fahrtenabrechnungen).	Bewusstseinsbildung durch Präsentation und Aufzeigen von Alternativen: <ul style="list-style-type: none"> ■ ÖBB-Vorteilskarte für alle kostenfrei ■ Info über ÖBB-Angebote (Car Sharing, günstiges Parken am Abfahrtsbahnhof) ■ Ein zusätzliches ICG-Fahrrad am Standort Graz (insgesamt 2; Büro Graz liegt zentral) ■ Initiative zur Bildung von Fahrgemeinschaften (über Outlook-Kalender oder Mail) insbesondere bei Reisen zu internen Veranstaltungen ■ Wesentliche Kriterium bei Auswahl des neuen Wiener Büros 2010 war die zentrale Lage und gute Anbindung Öffentlicher Verkehr (wurde realisiert).
3	Maßnahmen an der Gebäudehülle – investiv (Fassade, Fenster). Bei zukünftigen Sanierungsmaßnahmen sind energetische Verbesserungen im Bereich der Gebäudehülle sinnvoll.	Anmerkung: Da ICG Infora nur Mieterin der Büroflächen ist, sind die Handlungsmöglichkeiten diesbezüglich eingeschränkt.
4	Eigenstromerzeugung mit Photovoltaik und Netzeinspeisung (investiv): Dies würde gerade zu Spitzenzeiten (Klimaanlage für Haus, insbesondere Serverraum) den Eigenbedarf zu einem beträchtlichen Teil decken können.	Die Einsatzmöglichkeit von am Flachdach montierten Photovoltaik-Modulen wurde geprüft und ist technisch möglich. Nach Rechercheaktivitäten zu Einspeisungs-/Förderkonditionen sowie Einholung von Angeboten wurde die Entscheidung auf 2011-2012 verschoben.

Was wir bereits machen (Fortsetzung)

- Durchgängige Verwendung von FSC/PEFC-zertifiziertem Office- und Offset-Papier: Das betrifft einerseits das gesamte Büropapier, aber auch alle Drucksorten, Folder etc., die wir außer Haus bei der Medienfabrik Graz, der ersten nach FSC und PEFC zertifizierten, steirischen Bogendruckerei, erstellen lassen. Geplant ist zudem, beim Druck die Verwendung ökologischer Farben zu forcieren. Weiter sollen auch andere Büromaterialien durch ökologieverträglichere Alternativen ersetzt werden.
- Bei Getränken und Lebensmittel für MitarbeiterInnen bzw. für Pausenverpflegung bei Workshops oder Veranstaltungen im Haus achten wir darauf, dass es sich um Bio- und Fairtrade bzw. regionale Lebensmittel (z.B. Fruchtsäfte aus der Umgebung) handelt.
- Wir versuchen, Abfall möglichst zu vermeiden und jedenfalls sauber zu trennen. Papier stellt bei uns Abfallmenge dar. Wir versuchen daher, das Papieraufkommen durch bewusstes Druckverhalten zu reduzieren.
 - Sparsames Druckverhalten: Vor dem Ausdruck kritisch überlegen, ob dieser tatsächlich erforderlich ist. Wenn ja, möglichst 2-seitig oder auch mit der Druckereinstellung mehrere Seiten/Folien auf einem Blatt auszudrucken
 - Konzeptdrucker für Mehrfachverwendung von Papier: Einseitig bedrucktes Papier wird gesammelt und für interne Konzepte, Memos etc. mit dafür eingerichtetem Konzeptdrucker noch einmal verwendet.

Was wir vorhaben

Die Expansion der ICG Gruppe, aber auch häufige Reisetätigkeit der BeraterInnen, sind Treiber der ohnehin stark ausgeprägten Mobilität. Hier könnte ein wesentlicher Hebel zur Senkung unseres ökologischen Fußabdrucks liegen. Wir werden im Jahr 2011 unseren ökologischen Fußabdruck mit Unterstützung von ExpertInnen detaillierter als bei der Analyse 2009 ermitteln, um die Wirkung der geplanten Maßnahmen besser abschätzen und messen zu können. Parallel ist geplant, unser Controlling um einige aussagekräftige Kennzahlen wie etwa „CO₂-Emissionen durch beruflich bedingte Reisetätigkeit“ (quartalsmäßig je BeraterIn und Euro Umsatz) zu erweitern. Wir verfolgen zudem weiter die Idee, auf unserem Flachdach am Standort Graz eine Photovoltaik-Anlage zu installieren und beobachten die Markt- und Förderbedingung entsprechend.

Als Ergänzungen sowie auch als Ersatz für reale Meetings setzen wir 2011 die forcierte Nutzung internetbasierter Kommunikation und Meetings fort. Die Erfahrung zeigt, dass nach anfänglichen Hürden und zunehmender Übung bei Gestaltung der Meetings (in technischer Hinsicht, aber auch in der Moderation), diese effizient und zielführend ablaufen und daher deutlich häufiger als in den Jahren zuvor stattfinden.

Umweltkennzahlen ICG Infora GmbH	2010	2009
Papier / Büromaterial		
Druck- u. Offsetpapier (Olin)	1.500 kg	1.500 kg
Flip-Chart, Pinwand-Papier	270 kg	287 kg
Energie (Standort Graz)¹		
Strom	63.050 kWh	61.700 kWh
Verbrauchsentwicklung (kWh/Tag)	172,74 kWh/Tag	169,04 kWh/Tag
Fernwärme	79.696 kWh	59.421 kWh
Wasserverbrauch (Standort Graz)²	ca. 280 m ³	ca. 377 m ³
Transport, Mobilität, Reisen		
PKW-Kilometer	403.402 km	351.743 km
Reisekosten Bahnfahrten	€ 12.153,-	€ 4.816,-
Reisekosten Flüge	€ 32.576,-	€ 25.423,-
CO²-Emissionen gesamt (kg)	116.618 kg	94.924 kg
CO ² aus Strom ³	27.225 kg	18.640 kg
CO ² aus Fernwärme ⁴	13.150 kg	9.804 kg
CO ² aus PKW-Fahrten ⁵	76.243 kg	66.480 kg
CO ² aus PKW-Fahrten zu Umsatz	16,39 kg/1.000 €	17,08 kg/1.000 €
CO ² gesamt je BeraterIn	3.762 kg/p.P.	3.062 kg/p.P.
CO ² gesamt zu Umsatz	0,025 kg/€	0,024 kg/€

1 Das neue Büro am Standort Wien wurde erst im Herbst 2010 bezogen. Daten für den Wiener Standort sind daher im vorliegenden Bericht nicht berücksichtigt, in Relation zum Grazer Büro jedoch relativ gering.

2 Wasserverbrauch lt. Abrechnung der nunmehrigen Holding Graz Services I Wasser, für Entenplatz 1a gesamt, Schätzung lt. anteilige Bürofläche ICG Infora GmbH.

3 Basierend auf dem in der Abrechnung der Energie Steiermark/Kundeninformation angegebenen Umrechnungsfaktor für den eigenen Strommix in Höhe von 431,81 g CO² /kWh für 2010 bzw. 302,12 g/kWh für Strommix 2009.

4 Berechnung basierend auf einem durchschnittlichen Umrechnungsfaktors von 0,165 kg/kWh Fernwärme in Graz und Graz-Umgebung lt. Studie der Grazer Energieagentur (http://www.grazer-ea.at/cms/upload/energietechnologie/fernwaerme/gea_studie_fwemissionsreduktion_091123_end.pdf).

5 Berechnung basierend auf einem durchschnittlichen Umrechnungsfaktor von 0,189 kg/km (Benzin und Dieselfahrzeuge mittlere Größe und unterschiedlichen Alters), ebenfalls www.oekb.at

5.5. Handlungsfeld „Gesellschaft“

Unternehmen mit Verantwortung ... (Auszug aus respACT CSR-Leitbild, S. 42-45)

- wahren die Menschenrechte und engagieren sich auch in der gesamten Wertschöpfungskette aktiv für deren Einhaltung
- ermöglichen ihren MitarbeiterInnen freie Meinungsäußerung und das Recht auf gewerkschaftliche Vereinigung für kollektive Verhandlungen
- schließen Kinder- und Zwangsarbeit in ihrer gesamten Wertschöpfungskette aus
- schützen Minderheiten im In- und Ausland und berücksichtigen die unterschiedlichen Kulturen verschiedener Bevölkerungsgruppen
- streben eine Balance und einen wechselseitigen Austausch zwischen der Kultur eines Gastlandes und der eigenen Kultur an

Menschenrecht und Vielfalt der Kulturen

- schaffen Arbeitsplätze und Wohlstand im Unternehmen und im Umfeld
- sorgen für eine Entlohnung, die ein Leben über der Armutsgrenze ermöglicht
- unterstützen Social Entrepreneurship
- engagieren sich für Armutsbekämpfung im In- und Ausland
- kooperieren mit Partnern der Entwicklungszusammenarbeit

Armutsbekämpfung und Entwicklungszusammenarbeit

- fördern gemeinnütziges Engagement der MitarbeiterInnen und stellen sie in vertretbarem Umfang frei
- bieten jungen Menschen Lehrstellen, Jobs und Praktika
- berücksichtigen, wenn möglich, sozialökonomische Betriebe bei Auftragsvergaben
- kooperieren mit Sozial-, Gesundheits- und Umweltorganisationen, Kultur- und Sporteinrichtungen und unterstützen deren Aktivitäten

Gesellschaftliches Engagement

- setzen sich für Themen und Anliegen der Nachhaltigen Entwicklung im In- und Ausland ein
- fördern bei ihren MitarbeiterInnen das Verständnis für verantwortungsvolles Wirtschaften und nachhaltige Entwicklung
- kooperieren mit Organisationen, die sich für die Verbreitung und Weiterentwicklung von CSR engagieren
- beteiligen sich am regionalen, nationalen und internationalen politischen Diskurs, um CSR-fördernde Rahmenbedingungen voranzutreiben

Verbreitung unternehmerischer Verantwortung

Was wir bereits machen

Die Wahrung der Menschenrechte sowie Respekt gegenüber anderen sind für uns selbstverständlich und haben daher auch im Verhältnis zu den Unternehmen der ICG-Gruppe in den anderen europäischen Ländern hohe Bedeutung. Insbesondere durch die zunehmend intensive Zusammenarbeit, Austausch und Know-how-Transfer mit unseren KollegInnen in Zentral- und Südosteuropa können wir wechselseitig profitieren und auf diese Weise einen Beitrag zur Stärkung der Wirtschaft, aber auch zur Modernisierung der Verwaltung in diesen Ländern leisten.

In den Unternehmen der ICG-Gruppe in Südosteuropa ist soziales Engagement – sei es in Form privater Initiativen oder auch auf Unternehmensebene – übrigens stark verankert. So unterstützt etwa SVASTA ICG-Rumänien jedes Jahr SchülerInnen und StudentInnen in Form eines monatlichen Stipendiums, das höher als das staatliche Stipendium liegt, sowie durch Organisation und Durchführung spezieller Trainings- und Coachingtage. Im Jahr 2010 profitierten davon 12 junge Menschen, die zumeist aus ländlichen Gebieten mit wenig Ausbildungsmöglichkeiten, kommen. Durchschnittlich läuft die Begleitung über einen Zeitraum von drei bis vier Jahren.

Auch viele unserer ungarischen KollegInnen sind in sozialen oder Umwelt-NGOs in Form ehrenamtlicher Tätigkeit engagiert oder unterstützen diese finanziell. Ähnliches gilt für Bulgarien, wo etwa Unterstützung bei der Organisation von Theaterveranstaltungen in Waisenheimen erfolgt.

Auch in Österreich, bei ICG Infora GmbH, ist gesellschaftliches Engagement sowohl auf privater, aber auch auf Unternehmensebene ein fixer Faktor. Seit einigen Jahren sind vor allem zwei Hauptlinien des gesellschaftlichen Engagements auszumachen. In beiden Fällen geht es um Unterstützung von privaten Entwicklungshilfe-Initiativen:

- Mama Afrika ist ein privater Verein zur Entwicklungshilfe, mit dem Ziel der Förderung von Unternehmertum in und um Mombasa/Kenia
- Run2gether, ebenfalls eine private Initiative, verfolgt das Ziel, für und gemeinsam mit kenianischen Athleten Möglichkeiten und passenden Rahmenbedingungen schaffen, um ihr Leben mit Hilfe des Laufsports zu meistern und zu finanzieren.

Die Unterstützung erfolgt in Form von finanziellen Beträgen durch ICG Infora GmbH in Höhe von € 3.400,- im Jahr 2010. Weiter besteht jederzeit die Möglichkeit, alle Bereiche der ICG-Infrastruktur (Büro, Räumlichkeiten, Projektassistenz, Medienkanäle etc.) zu nutzen. Beides gilt auch auf Ebene einzelner ICG-MitarbeiterInnen, die die Vereine durch Spenden und/oder auch durch ehrenamtliche Tätigkeit (Fundraising, Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing u.a.) unterstützen.

Darüber hinaus unterstützt ICG Infora seit 1999 ein Patenkind in einem SOS Kinderdorf in Thailand in Form von Patenkindbeiträgen (zwischen € 400,- und € 500,- p.a.)

All diese Aktivitäten sollen auch in den nächsten Jahren zumindest fortgesetzt werden.

5.6. Arbeitsprogramm 2011 – 2012

Ziele	Aktivitäten
1. Handlungsfeld „Führung und Gestaltung“	
Lebendigen Austausch zu Nachhaltigkeit/ CSR pflegen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mindestens 2 x jährlich unternehmensweit Input und Workshops bei: <ul style="list-style-type: none"> ● Modellwerkstatt (3-tägige Lern- und Entwicklungsplattform für gesamte ICG-Gruppe und Allianzpartner) ● Entwicklungstag (1-tägige Lern- und Entwicklungsplattform für ICG Österreich)
Nachhaltigkeit/ CSR für ICG weiterentwickeln	Bearbeitung konkreter Schwerpunktthemen <ul style="list-style-type: none"> ■ Korruption: Erkennen und Handeln ■ Ethik in der Beratung: Umgang mit scheinbar problematischen Anfragen, Kunden, Themen
Kontinuierliche Bewusstseinsbildung zu Nachhaltigkeit/CSR in unseren Medien weiterhin betreiben	regelmäßige Berichterstattung in <ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenzeitschrift „Change Management“ ■ ICG-interner Newsletter ■ ICG-Blog ■ Diverse aktuelle Publikationen
Stakeholder-Dialog ausbauen	Fortführung und Ausbau des 2010 begonnen Dialogs in Form einer Stakeholder-Dialog-Veranstaltung <ul style="list-style-type: none"> ■ Keynote zu Nachhaltigkeitsthema ■ ICG-Nachhaltigkeitsbericht / -ambition ■ Perspektiven & Erwartungen der Stakeholder

Ziele	Aktivitäten
2. Handlungsfeld „Markt“	
ICG-Werte und Qualität in der Beratungsarbeit nachhaltig absichern, um soziale & ökologische Dimension erweitern	Regelmäßig Supervision und Projektreflexion: ab 2011 verstärkt auch explizite Berücksichtigung von CSR-Perspektiven und mögliche wechselseitige Wirkungen auf die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit
ICG als Entwicklungs- begleiterin für Nachhaltigkeit positionieren	ICG stärker als bisher als Partnerin für Organisationen, die sich mit Nachhaltigkeit/CSR auseinandersetzen bzw. dies vorhaben, vorstellen Explizite Beschreibung von CSR-relevanten Beratungsleistungen: <ul style="list-style-type: none"> ■ CSR Compact Check: Einfacher Einstieg in ein komplexes Thema ■ Prozessgestaltung und -begleitung für nachhaltige Unternehmensentwicklung
CSR in ICG- Veranstaltungen und Seminaren verankern	Fortsetzung und Ausbau der bisherigen Linie, bei ICG-Veranstaltungen CSR-spezifische Keynotes/Vortragende einzuladen, konkret etwa: Claus Hipp zum Thema „Ethik in der Wirtschaft“ am Controllerforum am 15. März 2011 in Graz

Ziele	Aktivitäten
3. Handlungsfeld „Menschen in der ICG (MitarbeiterInnen)“	
Frauenanteil bei BeraterInnen kontinuierlich erhöhen	Analyse zum Thema „Frauen in Beratung und Management: Fördernde und hemmende Faktoren“; interne und externe Sicht: Wie machen es andere Beratungsunternehmen?
Frauen in Gesellschafterrunde und Board bringen	
BeraterInnen- Qualifizierung mit der ICG-Innotiimi Akademie neu aufstellen	Konzeption und Aufbau eines gemeinsamen Qualifizierungsprogrammes für BeraterInnen bei Innotiimi von ICG-Gruppe

Ziele	Aktivitäten
4. Handlungsfeld „Umwelt“	
Ökologischen Fußabdruck verkleinern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fundierte Datengrundlagen schaffen <ul style="list-style-type: none"> ● Ermittlung des ökologischen Fußabdruckes ● Erweiterung Controlling: Erfassung Schlüsselaktivitäten wie etwa: PKW-Fahrten (pro Person und Jahr), Flugmeilen (pro Person und Jahr), Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmittel (ÖBB u.a.) ■ Maßnahmen zur Verringerung unseres ökologischen Fußabdruckes <ul style="list-style-type: none"> ● Austausch Papiersorten und ökologischer Druck/ Farben im Zuge des CI Relaunch 2011 ● Sukzessive Austausch von konventionellen zu ökologisch verträglicherem Büromaterial ● Reduktion PKW-Fahrten und Flüge: Fortsetzung der Bewusstseinsbildung durch Information zu Fakten und Angeboten zu Änderung des Mobilitätsverhaltens, wieder stärkere Forcierung von Fahrgemeinschaften ● Fortsetzung der Initiative zu energieeffizienten NutzerInnen-Verhaltung (Strom, Heizung) ● Evaluierung PV-Anlage auf Flachdach ● Umstieg auf Ökostrom

Ziele	Aktivitäten
5. Handlungsfeld „Gesellschaft“	
Kontinuierlich Unterstützung für gesellschaftliche Initiativen leisten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mama Afrika private Entwicklungshilfe-Initiative zur Förderung des Unternehmertums in und um Mombasa/Kenia ■ Run2gether: private Initiative, um kenianischen Athleten, deren Familien und vielen laufbegeisterten Kindern und Jugendlichen die Möglichkeiten und passenden Rahmenbedingungen schaffen, um ihr Leben mit Hilfe des Laufsports zu meistern und zu finanzieren <p>Unterstützung in Form von</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ finanziellen Beiträgen mindestens in Höhe von € 3.000,- pro Jahr ■ Unterstützung von individuellem gesellschaftlichen Engagement und Initiativen, etwa durch Nutzungsmöglichkeit der ICG-Office-Infrastruktur

GRI Content Index

6

Global Reporting Initiative (GRI)

GRI (www.globalreporting.org) ist eine international tätige Stiftung, die sich für Berichterstattung über die ökonomische, ökologische sowie soziale Performance von Organisationen nach vergleichbaren Methoden und Standards einsetzt. Zu diesem Zweck wurde der GRI Berichtsrahmen entwickelt, der grundsätzlich für alle Organisationen – unabhängig von Größe, Standort oder Branche – anwendbar ist. Im GRI-Leitfaden zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten sind im Teil 1 Prinzipien und Vorgehen der Berichterstattung dargestellt:

- Berichtsinhalt: Wesentlichkeit, Einbeziehung von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext, Vollständigkeit
- Qualitätssicherung: Ausgewogenheit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Aktualität, Klarheit, Zuverlässigkeit
- Berichtsgrenzen: Kontrolle, Erheblicher Einfluss

Teil 2 beinhaltet die Standardangaben, die in Nachhaltigkeitsberichten enthalten sein sollen. Dazu zählen:

- Strategie und Profil: Angaben, die es ermöglichen, die unternehmerische Leistung in einen Gesamtzusammenhang zu bringen
- Managementansatz: Angaben, wie eine Organisation an bestimmte Themen herangeht und die die Leistung in einem bestimmten Bereich in einen übergreifenden Management-Zusammenhang stellen können.
- Leistungsindikatoren: Indikatoren, die vergleichbare Daten über die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung der Organisation liefern.

Der GRI Content Index ist ein Teil der Standardangaben. Er gibt in Form einer Tabelle an, an welcher Stelle im Bericht die Standardangaben enthalten sind (*siehe englische Version*).