

Erstellung einer CR-Strategie für Mitarbeiter im Bereich Installation & Startup

Masterarbeit

von

Nicolas-Stephan Steinberger, BSc



eingereicht am

Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
der

Montanuniversität Leoben

Leoben, am 18.05.2016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

[Ort], [Datum]

([Vorname] [Nachname])

Gleichheitsgrundsatz

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Es wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen bedanken die mich bei der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt haben.

Als Erstes möchte ich meiner Betreuerin Mag. Karin Tschiggerl danken, deren Tür immer offen für mich war und die es mir mit ihren kreativen Impulsen ermöglichte, die Arbeit in dieser Qualität zu erstellen.

Mein Dank gilt auch den Verantwortlichen der KNAPP AG, die mir die Durchführung dieser Arbeit ermöglicht haben. Hierbei möchte ich besonders Hr.Dipl.-Ing.(FH) Markus Hofer, MSc, MBA erwähnen dessen Vertrauen und Engagement wesentlich zum Erfolg der Arbeit beigetragen haben.

Weiters danken möchte ich meiner Familie, besonders meinen Eltern, meiner Freunden und meinen Freunden die mich alle auch in dieser arbeitsintensiven Zeit unterstützt haben.

Kurzfassung

In der Literatur gibt es umfassende theoretische Konzepte dafür, wie Corporate Responsibility in das tägliche Wirtschaften eines Unternehmens integriert werden kann. Die Herausforderung für viele Unternehmen ist die Umsetzung der theoretischen Vorgaben in praktische Maßnahmen. In der komplexen Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts haben jene Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, die fähig sind nachhaltige Entwicklung zu leben und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Im theoretischen Teil der Arbeit werden Entwicklungsmodelle der Corporate Responsibility erklärt und dargestellt. Die wichtigsten Normen und Regelwerke bezüglich nachhaltiger Entwicklung werden analysiert und miteinander verglichen. Die Basis einer jeden Integration von CR sollte die Unternehmensstrategie sein. Deshalb werden die Grundlagen der Strategielegung und die wichtigsten Werkzeuge zur Strategiesetzung betrachtet. Die Notwendigkeit zur Erstellung einer CR-Strategie wurde vom betrachteten Unternehmen durch das Arbeiten mit dem EFQM-Modell erkannt. Deshalb werden abschließend das EFQM-Modell und seine Wechselwirkungen zum Konzept der CR analysiert.

Im praktischen Teil dieser Arbeit werden die individuellen Herausforderungen der KNAPP Kos erfasst und analysiert. Die KNAPP Kos ist als eigenständige Abteilung für die Installation und Inbetriebnahme der Intralogistiklösungen des Unternehmens zuständig. Durch eine Situationsanalyse werden die Probleme und Potentiale der Abteilung erarbeitet und eine CR-Strategie abgeleitet. Auf Basis der Erkenntnisse dieser Analyse wird ein CR-Maßnahmenkatalog erstellt. Die einzelnen Maßnahmen werden qualitativ und quantitativ bewertet und anschließend priorisiert. Abschließend werden Handlungsempfehlungen zur Wahl der entsprechenden Norm, des entsprechenden Strategiewerkzeuges und den optimalen Maßnahmen gegeben.

Abstract

Many theoretical concepts of Corporate Responsibility can be found in literature. The real challenge of the integration of CR, is the transfer of theoretical requirements into virtual measures. In the complex economic system of the 21th century only those organisations capable to generate advantages through sustainable development will survive.

In the theoretical part, models for different stages of maturity in CR are described. The essential standard specifications for the implementation of the CR concept are compared and analysed. Working with CR should always be based on the individual strategy of the firm. Therefore, the basics of strategy setting and the common tools for strategy implementation are described. The necessity of an individual CR strategy for the underlying company was found whilst working with the EFQM concept. Hence, the interdependencies between the EFQM model and the CR concept are analysed.

In the case study the individual challenges of KNAPP Kos are discussed and analysed. KNAPP Kos is an independent department responsible for the installation and start-up of intralogistics solutions of KNAPP. With the help of a situation analysis the issues and potentials of this department are described and a CR-strategy is derived. Based on the findings of the situation analysis a catalogue of CR measures is established. Each measure is described and rated. Concluding, a recommendation for the virtual implementation of the CR concept, the profound specification and the profound strategy tool are given.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage	2
1.3	Methodische Vorgehensweise	2
1.4	Aufbau der Arbeit	3
2	CR, Sustainability Management und EFQM.....	4
2.1	Corporate Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Governance	4
2.1.1	Begriffsdefinition und Begriffsabgrenzung	4
2.1.2	Corporate Responsibility Grundlagen	7
2.1.3	Corporate Citizenship.....	8
2.1.4	Corporate Governance.....	9
2.1.5	Zusammenführen der Begriffsdefinitionen	9
2.1.6	Systemgrenze von Corporate Responsibility	10
2.1.7	Freiwilligkeit vs. Beliebigkeit.....	11
2.1.8	Reifegradmodell Corporate Responsibility.....	11
2.1.8.1	Reifegradstufe CR00.....	12
2.1.8.2	Reifegradstufe CR01.....	12
2.1.8.3	Reifegradstufe CR02.....	13
2.1.8.4	Reifegradstufe CR03.....	13
2.2	Standards und Rahmenrichtlinien für CR	14
2.2.1	ISO 26000.....	15
2.2.2	EMAS (Eco Management & Audit Scheme)	19
2.2.3	GRI (Global Reporting Initiative).....	21
2.2.4	Global Compact	23
2.2.5	OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen	27
2.2.6	Social Accountability 8000.....	30
2.2.7	Deutscher Nachhaltigkeitskodex	33
2.2.8	Zusammenfassung Standards und Rahmenrichtlinien.....	35
2.3	Strategieentwicklung.....	36

2.3.1	Grundlagen der Strategiesetzung	36
2.3.2	Vorgehensweise bei der Strategiesetzung	37
2.3.3	Besonderheiten der CR-Strategie.....	38
2.3.4	Rolle der Unternehmensführung im CR-Strategieprozess	39
2.3.5	Fünf Ansätze zur Integration von CR in die Strategie	40
2.3.6	Strategieentwicklungs- und Umsetzungsinstrumente	42
2.3.7	Zusammenfassung Strategiesetzung	46
2.4	EFQM und CR	47
2.4.1	Total Quality Management	47
2.4.2	Grundkonzept des EFQM-Modells	48
2.4.3	EFQM-Kriterienmodell für Exzellenz.....	49
2.4.4	Die RADAR-Logik	51
2.4.5	Wechselwirkungen zwischen CR und EFQM.....	52
3	Praktischer Teil.....	53
3.1	Methodischen Vorgehensweise	53
3.1.1	Beschreibung der Abteilung	53
3.1.2	Nachhaltigkeitsleistung am Standort in Hart bei Graz.....	53
3.1.3	Nachhaltigkeitsstrategie 2014	54
3.1.4	Strategisches Vorgehen/SWOT-Analyse.....	55
3.1.5	Potentialanalyse	56
3.1.6	Definition der Problemfelder	57
3.1.7	Ziele der CR-Strategie bei KNAPP Kos	58
3.1.8	Systemgrenzen	59
3.1.9	Gliederung der Maßnahmen.....	60
3.1.10	Aufbau der Maßnahmensteckbriefe.....	61
3.1.11	Qualitative Bewertung der Maßnahmen	61
3.1.12	Quantitative Bewertung der Maßnahmen	63
3.2	KNAPP Kos Initiativen.....	64
3.2.1	Interkultureller-Knigge-Guide.....	64
3.2.2	Experience-Guide	66
3.2.3	Buddy-System.....	68
3.2.4	Checklisten-System.....	69

3.2.5	Notfallsystem Kinder-Pflegebetreuung	71
3.2.6	Ernährungstraining-Montage-Schichtbetrieb.....	73
3.2.7	Unterstützung Sportaktivitäten	74
3.3	Übernahme ökologischer Verantwortung	76
3.3.1	E-Mobility-Flotte	76
3.3.2	Mobile Fahrradwerkstadt.....	77
3.3.3	Mobility 2.0 System	79
3.3.4	Plattform für Car-Pooling	80
3.3.5	Bereitstellen von ÖBB-Österreichkarten	82
3.3.6	Verankerung CR im Mitarbeitergespräch.....	83
3.3.7	KNAPP Einkaufsbeutel.....	85
3.3.8	Klimateller	86
3.3.9	Ambassadors of Sustainability	87
3.3.10	Nachhaltigkeitstage	88
3.3.11	Green Servers.....	89
3.4	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	90
3.4.1	Summerschools	90
3.4.2	Mittagsmenüs for Kids.....	91
3.4.3	Anbieten von Shared Leadership	93
3.4.4	Gesundheitspass	94
3.4.5	Überlassen von elektronischen Geräten.....	95
3.4.6	Running-Team	97
3.4.7	Stay in Contact-Programm	98
3.4.8	Unterstützung durch Spendensammlung bei KNAPP-Events	99
3.4.9	Organisieren regelmäßiger Blutspende- oder Altkleidersammeltage	101
3.4.10	Feiern von Welttagen	102
3.4.11	Integrationscoaches	103
3.4.12	Bereitstellung von Startkapital für NGOs von Mitarbeitern	104
3.5	Formale Ausrichtung auf CR/Nachhaltigkeit.....	106
3.5.1	Implementierung eines Diversity Managements	106
3.5.2	Implementierung eines Generation Managements	107
3.5.3	Direktes Führungsfeedback.....	109

3.5.4	Regelmäßige Messung von Engagement.....	110
3.5.5	Integration von Corporate Volunteering in das Unternehmen	112
3.5.6	Nachhaltigkeitszirkel.....	113
3.5.7	Verwendung von Crowd-Sourcing zur Generierung von Ideen	115
3.5.8	CR-Rewardsystem	116
3.6	Handlungsempfehlungen und Diskussion	118
3.6.1	Empfehlung zur Wahl des Strategiewerkzeuges	118
3.6.2	Praktische Handlungsempfehlung	118
3.6.3	Zusammenfassung der Maßnahmenbewertungen	119
3.6.4	Zusammenfassung KNAPP Kos Initiativen.....	119
3.6.5	Zusammenfassung Initiativen zur Übernahme der ökologischen Verantwortung	120
3.6.6	Zusammenfassung Initiativen zur Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung	121
3.6.7	Zusammenfassung Rahmenmaßnahmen.....	122
4	Schlussbetrachtung	124

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Megatrends als Herausforderung.....	1
Abbildung 2 Ablaufdarstellung Projekt.....	3
Abbildung 3 Beschreibung des Begriffes CR.....	5
Abbildung 4 Begriffsvielfalt im Bereich Corporate Responsibility	6
Abbildung 5 Möglicher Interpretationsansatz CR/CSR	7
Abbildung 6 Unterscheidung interner/externer Perspektiven in der CR	8
Abbildung 7 Mögliche Abgrenzung CC und CR/CSR.....	9
Abbildung 8 Systemgrenzen CR.....	10
Abbildung 9 Reifegradmodell CR	12
Abbildung 10 Übersicht Normen und Richtlinien der Corporate Responsibility	14
Abbildung 11 Aufbau ISO 26000	16
Abbildung 12 Grundsätze unternehmerischer Verantwortung nach ISO 26000	17
Abbildung 13 Vergleich EMAS-ISO 26000.....	20
Abbildung 14 Vergleich GRI - ISO 26000	22
Abbildung 15 Die zehn Prinzipien des UN Global Compact.....	23
Abbildung 16 Kritikpunkte an UN Global Compact.....	24
Abbildung 17 Vergleich Global Compact - ISO 26000	26
Abbildung 18 Vergleich ISO 26000 - OECD-Leitsätze	29
Abbildung 19 Vergleich ISO 26000 - SA 8000	32
Abbildung 20 Vergleich ISO 26000 - DNK.....	34
Abbildung 21 Unterschiede Normen/Regelwerke	35
Abbildung 22 Charakteristika einer Strategie.....	36
Abbildung 23 Allgemeine Ziele einer Strategie	37
Abbildung 24 Prozess Strategieentwicklung CR.....	38
Abbildung 25 Ansätze zur Integration von CR in die Unternehmensstrategie	40
Abbildung 26 SWOT-Analyse.....	42
Abbildung 27 St.Gallener Managementmodell.....	43
Abbildung 28: Grundkonzept BSC.....	44
Abbildung 29 Ablauf Erstellung einer SBSC	45

Abbildung 30 TQM im Unternehmen	47
Abbildung 31 EFQM Modell.....	48
Abbildung 32 EFQM-Modell	49
Abbildung 33 RADAR-Logik nach PDCA.....	51
Abbildung 34 EFQM & CR.....	52
Abbildung 35 Negative Potentiale durch die Tätigkeit.....	57
Abbildung 36 Ziele-Übernahme von Verantwortung	58
Abbildung 37 Cut-Off Kriterien CR-Strategie bei KNAPP Kos.....	59
Abbildung 38 Gliederung der praktischen Maßnahmen	60
Abbildung 39 Darstellung des Maßnahmensteckbriefes	61
Abbildung 40 Beispiel für das Maßnahmen-Bewertungsschema	63
Abbildung 41 Qualitative Bewertung Interkultureller-Knigge-Guide.....	65
Abbildung 42 Qualitative Bewertung Experience-Guide.....	67
Abbildung 43 Qualitative Bewertung Buddy-System.....	68
Abbildung 44 Qualitative Bewertung Checklisten-System.....	70
Abbildung 45 Qualitative Bewertung Notfallsystem.....	72
Abbildung 46 Qualitative Bewertung Ernährungstraining	73
Abbildung 47 Qualitative Bewertung Sportaktivitäten	75
Abbildung 48 Qualitative Bewertung E-Mobility	77
Abbildung 49 Qualitative Bewertung mobile Fahrradwerkstadt.....	78
Abbildung 50 Qualitative Bewertung Mobility 2.0-System	80
Abbildung 51 Qualitative Bewertung Unterstützung Car-pooling.....	81
Abbildung 52 Qualitative Bewertung Unterstützung zur ÖBB-Österreichcard	82
Abbildung 53 Qualitative Bewertung Integration CR in die Mitarbeitergespräche	84
Abbildung 54 Qualitative Bewertung KNAPP Einkaufsbeutel.....	85
Abbildung 55 Qualitative Bewertung Klimateller	86
Abbildung 56 Qualitative Bewertung Ambassadors of Sustainability.....	87
Abbildung 57 Qualitative Bewertung Nachhaltigkeitstage	89
Abbildung 58 Qualitative Bewertung Summerschools	91
Abbildung 59 Qualitative Bewertung Menüs for Kids	92
Abbildung 60 Qualitative Bewertung Shared Leadership	93
Abbildung 61 Qualitative Bewertung Gesundheitspass.....	95

Abbildung 62 Qualitative Bewertung Überlassen elektronischer Geräte	96
Abbildung 63 Qualitative Bewertung Running-Team	97
Abbildung 64 Qualitative Bewertung Stay-in-Contact Programm	99
Abbildung 65 Qualitative Bewertung Spendensammlung bei KNAPP-Events.....	100
Abbildung 66 Qualitative Bewertung Blutspende- und Altkleidersammeltage	101
Abbildung 67 Qualitative Bewertung des Feierns der Welttage	102
Abbildung 68 Qualitative Bewertung Integrationscoaches	104
Abbildung 69 Qualitative Bewertung Startkapital NGOs	105
Abbildung 70 Qualitative Bewertung Diversity Management.....	107
Abbildung 71 Qualitative Bewertung Generation-Management.....	108
Abbildung 72 Qualitative Bewertung Direktes Führungsfeedback.....	110
Abbildung 73 Qualitative Bewertung Regelmäßige Messung Engagement.....	111
Abbildung 74 Qualitative Bewertung Corporate Volunteering	113
Abbildung 75 Qualitative Bewertung Nachhaltigkeitszirkel.....	114
Abbildung 76 Qualitative Bewertung Crowd-Sourcing zur Ideenfindung	116
Abbildung 77 Qualitative Bewertung CR-Rewardsystem	117

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Beschreibung EMAS	19
Tabelle 2 Beschreibung GRI	21
Tabelle 3 Beschreibung UN Global Compact	25
Tabelle 4 Beschreibung OECD-Leitsätze	28
Tabelle 5 Beschreibung SA 8000	31
Tabelle 6 Beschreibung DNK	33
Tabelle 7 Vorstellung quantitative Bewertung	63
Tabelle 8 Quantitative Bewertung Experience-Guide	67
Tabelle 9 Quantitative Bewertung Experience-Guide	69
Tabelle 10 Quantitative Bewertung Checklisten-System.....	71
Tabelle 11 Quantitative Bewertung Ernährungstraining	74
Tabelle 12 Quantitative Bewertung Ernährungstraining	78
Tabelle 13 Quantitative Bereitstellung ÖBB-Österreichcard	83
Tabelle 14 Quantitative Integration CR in die Mitarbeitergespräche	84
Tabelle 15 Quantitative Bewertung Ambassadors of Sustainability.....	88
Tabelle 16 Quantitative Bewertung Ambassadors of Sustainability.....	89
Tabelle 17 Quantitative Bewertung Summerschools	91
Tabelle 18 Quantitative Bewertung Menüs for Kids	92
Tabelle 19 Quantitative Bewertung Weitergabe elektronischer Geräte	96
Tabelle 20 Quantitative Bewertung Running Team.....	98
Tabelle 21 Quantitative Bewertung Feiern der Welttage.....	103
Tabelle 22 Quantitative Bewertung Corporate Volunteering	113
Tabelle 23 Quantitative Bewertung Nachhaltigkeitszirkel.....	115
Tabelle 24 Darstellung der KNAPP Kos Initiativen.....	119
Tabelle 25 Darstellung der Initiativen zur ökologischen Verantwortung	120
Tabelle 26 Darstellung der Initiativen zur gesellschaftlichen Verantwortung	121
Tabelle 27 Fortsetzung Darstellung der Initiativen zur gesellschaftlichen Verantwortung	122
Tabelle 28 Darstellung der Rahmenmaßnahmen	123

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Score Card
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
EFQM	European Foundation for Quality Management
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
NGO	Non-Governmental-Organization
NPO	Non-Profit-Organization
UN	United Nations

1 Einleitung

Volkswagen, British Petrol und Tepco sind nur einige der klingenden Unternehmensnamen die in den letzten Jahren in große Umwelt- und Compiianceskandale verwickelt waren. Skandale wie die Abgasaffäre bei Volkswagen können Unternehmen bis an den Rand ihrer Existenz bringen.¹ Der Druck der Öffentlichkeit auf Unternehmen zur Umsetzung ethischer und nachhaltiger Geschäftspraktiken steigt. Zusätzlich müssen sich Unternehmen in immer herausfordernden globalen Wirtschaftssystemen behaupten. Das 21.Jahrhundert ist geprägt von massiven Umwälzungen und riesigen Herausforderungen. Umweltprobleme werden immer offensichtlicher und beeinflussen die Lebenswelt von Millionen Menschen. Megacities wachsen und stellen Stadtplaner vor beinahe unlösbare Versorgungs- und Mobilitätsprobleme. Während Industriestaaten mit demographischer Überalterung zu kämpfen haben, explodiert das Bevölkerungswachstum in Entwicklungsländern. Staaten haben immer weniger Möglichkeiten des Eingriffes auf die wirtschaftlichen Veränderungen.² In diesem Spannungsfeld agiert die Corporate Responsibility (CR). Durch gelebte Corporate Responsibility können Risikopotentiale gesenkt werden. Die Bedürfnisse aller Stakeholder können in den unternehmerischen Alltag miteinbezogen werden. Zusammengefasst kann Corporate Responsibility als Antwort auf die Herausforderungen durch die Megatrends des 21.Jahrhunderts gesehen werden. CR wird in Zukunft eine immer zentralere Rolle in den Unternehmen spielen.³



Abbildung 1 Megatrends als Herausforderung

¹ Vgl. GmbH, news network I., <http://www.news.at/a/vw-skandal-umweltskandale> (Zugriff: 21.03.2016)

² Vgl. Gregosz, D.; Switsch, K., Köln (2012), S. 2ff

³ Vgl. Dickmann, M. et al. (2016), S. 1ff

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Corporate Responsibility ist eines der Hauptpotentiale, dessen Nutzung Unternehmen nachhaltiger erfolgreich machen kann. In der Literatur gibt es schon eine Vielzahl an theoretischen Handlungsempfehlungen und Normen dazu. Trotz intensivem Studium dieser Normen und Regelwerke ist es für viele Unternehmen herausfordernd, strategische Nachhaltigkeitsziele in praktische Maßnahmen zu übersetzen. Diese Lücke zwischen dem theoretischen Hintergrund und der praktischen Umsetzung ist eine der Hauptbarrieren, welche die Organisationen von der erfolgreichen Umsetzung des Corporate Responsibility Konzeptes abhält. Durch die Implementierung von EFQM ist die Abteilung KNAPP Kos auf Potentiale in Bezug auf gesellschaftliche Ereignisse aufmerksam geworden. Durch das Erstellen einer Nachhaltigkeitsstrategie für diesen Bereich soll einerseits die gesellschaftliche und ökologische Verantwortung des Unternehmens übernommen werden und andererseits der berufliche Alltag der Mitarbeiter verbessert werden.

Die KNAPP Kos ist mit knapp 700 Mitarbeitern ein zentraler Bestandteil der KNAPP AG. Die KNAPP AG bietet ihren Kunden innovative Intralogistiklösungen für die Lagerlogistik an. Das Unternehmen beschäftigt circa 2700 Mitarbeiter mit Niederlassungen in über 25 Ländern. Die KNAPP Kos ist für den Aufbau, die Installation und die Inbetriebnahme der Anlagen vor Ort beim Kunden verantwortlich. Aus dieser besonderen Tätigkeit am Ende der Prozesskette und direkt vor Ort beim Kunden ergeben sich spezielle Herausforderungen. Zusätzliche Komplexität ergibt sich aus dem globalen Geschäftsfeld und der Interkulturalität der Teams.⁴

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist das Erstellen einer CR-Strategie mit Fokus auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der Mitarbeiter der KNAPP Kos:

- Wie kann CR in die Prozesse der KNAPP Kos integriert werden?
- Wie kann die Abteilung gesellschaftliche und ökologische Verantwortung bestmöglich übernehmen?
- Welche systemtechnischen Veränderungen unterstützen das Konzept der CR?

1.3 Methodische Vorgehensweise

Durch Gespräche mit der Leitung der KNAPP Kos wurden die Bedürfnisse und die Herausforderungen definiert, denen sich die Abteilung täglich stellen muss. Auf Basis dieser Bedürfnisse wird ein aus der CR-Strategie abgeleiteter Maßnahmenplan erstellt, der die Integration in die Abteilung möglich macht. Die Maßnahmen werden bewertet und es wird ein Vorschlag zur Umsetzung gemacht.

⁴ Vgl. N.N., https://www.knapp.com/KNAPP_AG (Zugriff: 21.03.2016)



Abbildung 2 Ablaufdarstellung Projekt

1.4 Aufbau der Arbeit

Im theoretischen Teil der Arbeit werden die Grundlagen der Corporate Responsibility erarbeitet. Das Aufgaben- und Handlungsfeld der Corporate Responsibility wird darin beschrieben. Zusätzlich erfolgt eine Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten. Anschließend werden Normen und Regelwerke der Corporate Responsibility analysiert und verglichen. Dies soll die Möglichkeiten der systematischen Integration von CR mittels einer Norm sichtbar machen. Des Weiteren werden Werkzeuge zur Strategiestellung beschrieben und erklärt. Abschließend werden die Grundlagen des EFQM-Modells beschrieben. Durch die Analyse der Wechselwirkungen zwischen CR und EFQM wird die Ausgangslage der Arbeit besser verständlich gemacht.

Im praktischen Bereich werden die Herausforderungen des Unternehmens in verschiedenen Handlungsfeldern beschrieben. Ausgehend von dieser Umfeldanalyse wird eine CR-Strategie abgeleitet. Auf Basis dieser CR-Strategie wird ein Maßnahmenplan erstellt. Jede der Maßnahmen wird dann auf qualitative Art und Weise bewertet. Für messbare Maßnahmen wird auch eine quantitative Bewertung erstellt. Anhand dieser Bewertungen wird dann eine Empfehlung zur Umsetzung erstellt. Mittels dieser Analyse sollen dem Unternehmen innovative, praktische Maßnahmen zur Implementierung des CR-Konzeptes in analysierter Form zur Verfügung gestellt werden.

2 CR, Sustainability Management und EFQM

Die Einteilung des theoretischen Teiles erfolgt in zwei Kapitel. Im ersten Teil erfolgt die Analyse von Corporate Responsibility, dem Management nachhaltiger Entwicklung und den dadurch geschaffenen Potentialen. Im zweiten Teil werden die Wechselwirkungen von EFQM und Sustainability Management im Zuge von integrierten Managementsystemen betrachtet.

2.1 Corporate Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Governance

Der Beginn des 21. Jahrhunderts ist gekennzeichnet durch die sogenannten Megatrends. Urbanisierung, demographische Veränderungen, Ressourcenverknappung, globale Umweltprobleme sind nur einige jener Trends.⁵ Die globalisierte Gesellschaft muss sich immer komplexeren Herausforderungen stellen. Verstärkt wird das durch kurze Innovationszyklen und steigenden Erfolgsdruck. Das Anforderungsprofil an das Unternehmen im 21. Jahrhundert hat sich deutlich verändert. Um als Unternehmen langfristig erfolgreich sein zu können, müssen deshalb alle Verbesserungspotentiale genutzt werden.⁶ Corporate Responsibility kann als Antwort auf das gestiegene Anforderungsprofil gesehen werden. Ziel ist es neben der grundsätzlichen Bedürfnisbefriedigung einer Unternehmung (Gewinn/Profitabilität) auch einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen.⁷

2.1.1 Begriffsdefinition und Begriffsabgrenzung

Im Grünbuch der Europäischen Union (2001) wurde CR als ein Konzept beschrieben, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltaspekte in ihre Tätigkeit und in die Wechselwirkung mit ihren Stakeholdern zu integrieren.⁸ Diese vage Definition stellt eine Herausforderung für Manager bei der Implementierung von CR-Projekten dar. Wie bei vielen anderen Begriffen kann der Ursprung des Corporate Responsibility-Begriffes an amerikanischen und britischen Management-Schulen gefunden werden. Wie bei allen Managementtrends müssen für einen erfolgreichen Hype entsprechende Modewörter kreiert werden.⁹ Vergleichbare Modewörter sind im Deutschen die Industrie 4.0, das Internet der Dinge oder eben der Nachhaltigkeitsbegriff.¹⁰ Jene Modewörter sind ein wichtiger Bestandteil des Trends. So sollen die Modewörter möglichst „fashionable“, möglichst „sexy“ und möglichst

⁵ Vgl. Gregosz, D.; Switsch, K., Köln (2012), S. 2ff

⁶ Vgl. Gleich, R. (2011) S. 3ff

⁷ Vgl. Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012), S. XII

⁸ Vgl. Europäische Kommission (2001), av. 7

⁹ Vgl. Schmidt, M. et al. (2008), S. 9f

¹⁰ Vgl. Dieter Ewringmann; Malte Faber, <http://www.zeit.de/2012/05/Umwelt-Nachhaltigkeit> (Zugriff: 26.11.2015)

„branding“ sein.¹¹ Im europäischen Raum wurde lange Zeit vom Begriff Unternehmensethik gesprochen. Aufgrund der vielseitigeren Nutzbarkeit und des geringer moralisierenden Anteils hat sich auch in Europa der Begriff Corporate Responsibility durchgesetzt. In der Verwendung sollte aber bedacht sein, dass es sich bei CR um einen Konsensbegriff handelt. Die dadurch entstehende Unschärfe macht eine konstruktive Diskussion schwierig. Der Konsensbegriff hat den großen Vorteil in Diskussionen in keiner Form zu polarisieren. Abhängig von verschiedensten Faktoren (wie zB. Ausbildungsgrad, Herkunft...) versteht jeder Mensch unter CR etwas anderes. Das macht diesen Begriff einerseits erfolgreich, da er in keiner Weise aneckt, andererseits schwer zu verwenden, da feste Anwendungsgrenzen fehlen.¹² In unten stehender Abbildung 3 ist ein schon 1972 getätigtes Zitat von Dow Votaw dargestellt, der schon früh die Genialität und Gefahr des Begriffes erkannt hat.



Abbildung 3 Beschreibung des Begriffes CR¹³

In der Praxis haben sich weder eine spezifische Definition noch ein spezifischer Ansatz zu Corporate Responsibility durchgesetzt. So divergieren die Meinungen zwischen verschiedenen Extremansichten. Eine große Gefahr für Unternehmen, die sich stärker im Bereich Corporate Responsibility engagieren wollen, liegt im Wecken von falschen Erwartungen und Hoffnungen.¹⁴ Zu Beginn dieser Arbeit wird ein Überblick über die verschiedenen Begrifflichkeiten in Bezug auf CR gegeben. Diese Übersicht soll die Führenden bzw. die entsprechenden Verantwortlichen bei der Implementierung von CR in die Unternehmenskultur unterstützen. Es sollen alle Mitglieder eines Unternehmens eine gleiche Vorstellung bezüglich Corporate

¹¹ Vgl. Kieser, A. (1997), S. 49ff.

¹² Vgl. Schmidt, M. et al. (2008), S. 9ff

¹³ Votaw, D. (1972), S. 25

¹⁴ Vgl. Schmidt, M. et al. (2008), S. 18

Responsibility (CR)/Corporate Social Responsibility (CSR)/Corporate Citizenship (CC)/Corporate Governance (CG) haben.¹⁵



Abbildung 4 Begriffsvielfalt im Bereich Corporate Responsibility¹⁶

Wie in Abbildung 4 ersichtlich werden in der Praxis eine Vielzahl von Begriffen im Bereich CR/Nachhaltigkeit angewandt. Festzustellen ist, dass die Definitionsgrenzen zwischen den Begriffen fließend sind. In der modernen Literatur kann häufig kein Unterschied zwischen CR und CSR festgestellt werden. Da beide Begriffe generell einer großen Unschärfe unterworfen sind, fällt diese Problematik der Abgrenzung weniger stark ins Gewicht. Ein möglicher Interpretationsansatz beschreibt den stärkeren Bezug von CSR zur gesellschaftliche Säule des Nachhaltigkeitsdreiecks einfach durch das schlichte Vorkommen des Wortes „Sozial“ in der Begriffsbezeichnung. Ein anderer Interpretationsansatz sieht CSR neben Corporate Governance und Corporate Citizenship als dritten Teil von CR. Corporate Governance und Corporate Citizenship werden in 2.1.3 und 2.1.4 beschrieben. Zusammengefasst ist zu sagen, dass die Verwendung der Begrifflichkeit abhängig gemacht werden muss von ihrer Einsatzregion (zB. Unterschiede zwischen Zentraleuropa, USA), ihrem Einsatzgebiet (zB. Verwendung eines Begriffs kann durch Normen empfohlen oder verpflichtend sein) oder den spezifischen Eigenschaften des jeweiligen Projektes (Schwerpunkt auf soziale Aspekte).¹⁷ Durch historisch bedingte Hintergründe ist der CR-Gedanke in den USA deutlich weiter verbreitet als in Europa. Die Amerikaner schätzen die Freiwilligkeit, die sich deutlich von der staatlich regulierten Wohlfahrt in Europa unterscheidet. Die Ablehnung sozialistischer Ansätze hat diesen Effekt noch verstärkt.¹⁸

¹⁵ Vgl. Schmidt, M. et al. (2008), S. 9ff.

¹⁶ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 2ff

¹⁷ Vgl. Schmidt, M. et al. (2008), S. 4ff

¹⁸ Vgl. Carroll, A. B. et al. (2012), S. 414



Abbildung 5 Möglicher Interpretationsansatz CR/CSR¹⁹

Wie in Abbildung 5 sichtbar kann CSR auch als einer von drei gleichwertigen Teilen von CR angesehen werden. Diese Betrachtungsweise ist aber umstritten. In dieser Arbeit wird der in der Literatur häufig verwendete Grundsatz der Gleichwertigkeit von CSR und CR verwendet.

2.1.2 Corporate Responsibility Grundlagen

CR integriert soziale und ökologische Belange in die Unternehmenstätigkeit. Der ursprünglich philosophische Begriff Verantwortung wird von einem Individuum auf ein Unternehmen übertragen. Ursprünglich basiert CR auf einer freiwilligen Verpflichtung zum Miteinbeziehen von Grundsätzen des verantwortungsbewussten Handelns entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Diese Verantwortung soll vier Kernbereiche umfassen: Kapital, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt. Je nach Quelle werden statt den vier Kernbereichen drei Säulen definiert: Ökologie, Ökonomie sowie Soziales. Das 4-Bereich-Modell integriert das Ziel einer jeden unternehmerischen Tätigkeit (Gewinn) in die CR. Jene vier Bereiche können aus einer externen sowie aus einer internen Sicht betrachtet werden. Die Unterschiede sind in Abbildung 6 ersichtlich.²⁰ Blowfield und Murray wiederum beschreiben CR als schon lange existierendes Konzept, das nur neu verpackt wurde. CR ist das neueste-älteste Konzept in der Managementlehre.²¹ In der Forschung konnte lediglich ein Konsens darüber gefunden werden, dass der Begriff schwierig zu definieren ist.²²

¹⁹ Vgl. Linda Diercks, S. 1ff

²⁰ Vgl. Schmidt, M. et al. (2008), S. 5

²¹ Vgl. Blowfield, M.; Murray, A. (2014), S. 36

²² Vgl. Rohm, M. (2010), S. 11

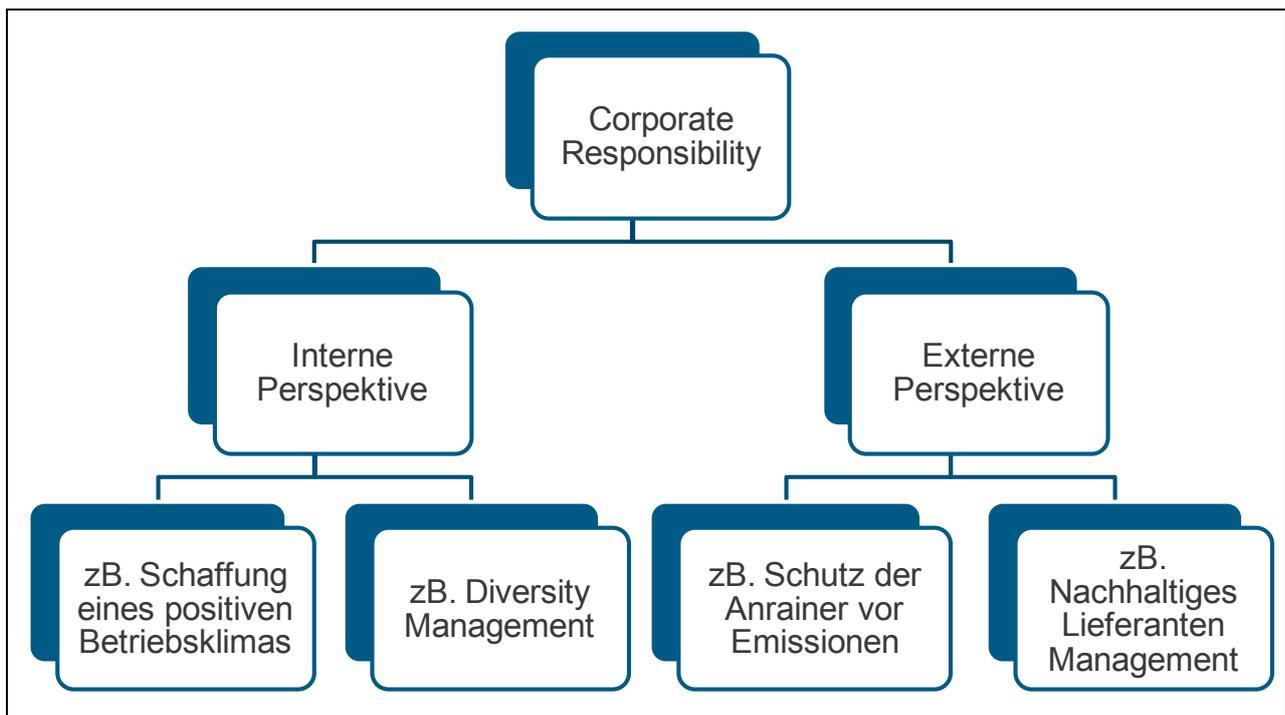


Abbildung 6 Unterscheidung interner/externer Perspektiven in der CR²³

2.1.3 Corporate Citizenship

Jene Aktivitäten bei denen ein Unternehmen Ressourcen in das gesellschaftliche Umfeld investiert fallen unter den Begriff Corporate Citizenship. Ähnlich wie bei CR existiert keine genau einheitliche Definition des Begriffes. Die Nutzung der Begriffe CR/CSR/CC ist von Land zu Land und Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Eine mögliche Abgrenzung zur CR erfolgt durch die unterschiedlichen Verantwortungswahrnehmungen. CR beschreibt die Verantwortungswahrnehmung innerhalb des Kerngeschäftes. CC beschreibt die Verantwortungswahrnehmung außerhalb des Kerngeschäftes. Der Denkansatz des CC schreibt Unternehmen eine neue Rolle in der Gesellschaft zu. Das Unternehmen muss über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus Pflichten übernehmen, genau wie ein vergleichbar engagierter Bürger. Durch diesen Vergleich lässt sich auch die veränderte Erwartungshaltung der Gesellschaft an das Unternehmen erkennen. Die grundlegende Pflicht eines Unternehmens ist die Gesetzeskonformität. Nach der Einhaltung der Gesetze soll auch Verantwortung für das eigene Wirtschaften bzw. die Folgen des eigenen Wirtschaftens übernommen werden. Schlussendlich soll über den eigenen Bereich hinausgehend Gesellschaftsarbeit geleistet werden. Diese Erwartungspyramide ist in Abbildung 7 veranschaulicht.²⁴ Auch Habisch (2003) definiert Corporate Citizenship ähnlich. Der einzige Unterschied besteht in Habischs starker Betonung der Kooperation mit anderen Organisationen (NGOs, Ämter, Bürgerinitiativen) zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.²⁵

²³ Vgl. Schmidt, M. et al. (2008), S. 5

²⁴ Vgl. Pommerening, T. (2005), S. 1ff

²⁵ Vgl. Habisch, A. (2002), S. 58

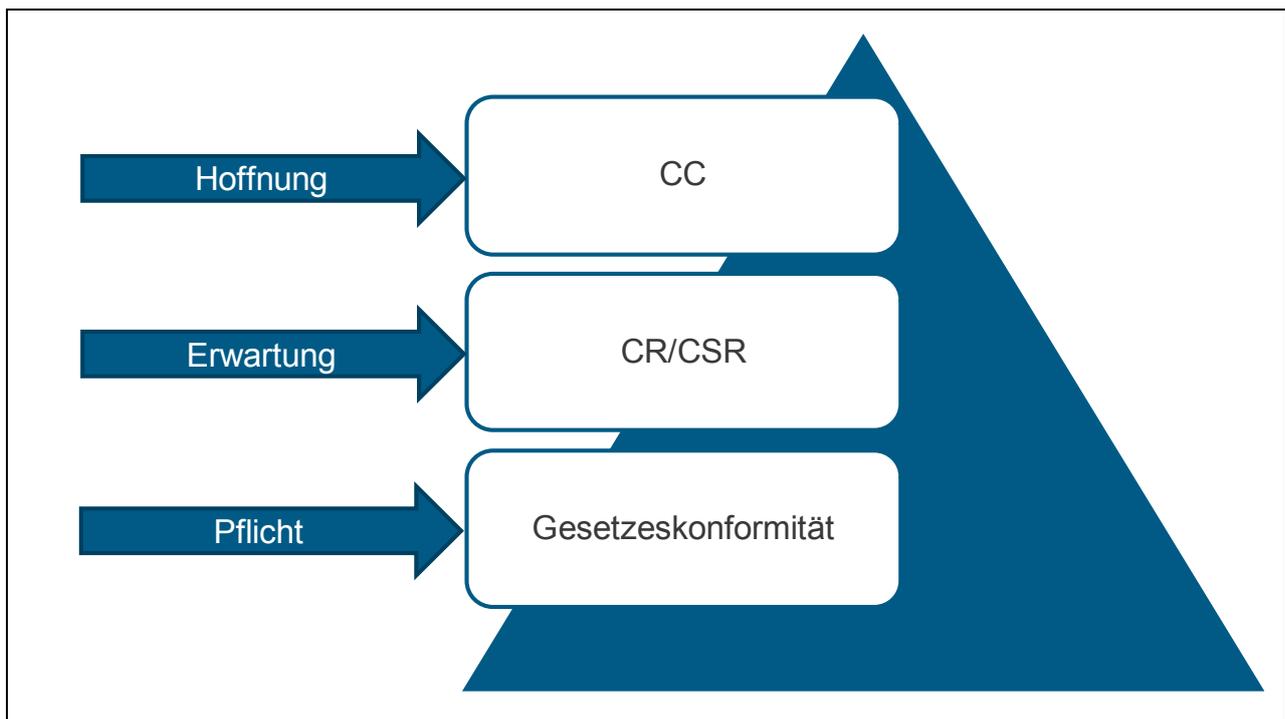


Abbildung 7 Mögliche Abgrenzung CC und CR/CSR²⁶

2.1.4 Corporate Governance

Corporate Governance kann als Konzept beschrieben werden, das durch geeignete Regeln und Transparenz entsprechende Bedingungen für wert- und erfolgsorientierte Unternehmensführung schafft. Dadurch soll langfristig der Unternehmenswert ökologisch, ökonomisch sowie gesellschaftlich sichergestellt werden. Die Grundsätze der Unternehmensführung und Leitung sollen für alle Share- und Stakeholder verständlich dargelegt werden. Dadurch wird Vertrauen geschaffen. Richtig angewendet sichert Corporate Governance den nachhaltigen Unternehmenserfolg ab und bildet die Schnittstelle zu der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.²⁷

2.1.5 Zusammenführen der Begriffsdefinitionen

Wie in den Punkten 2.1.1, 2.1.2 und 2.1.3 beschrieben gibt es zwei wesentliche Deutungsmöglichkeiten der Begriffe CC und CSR/CR. Der erste Ansatz beschreibt mit Corporate Responsibility den umfassenden Rahmen, der dann in die Teilgebiete Corporate Governance, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship aufgespalten wird. Der zweite Ansatz sieht den Unterschied zwischen Corporate Citizenship und Corporate Responsibility im Wesentlichen durch ihren Handlungsort. Corporate Responsibility ist gebunden an jene Aktivitäten, Orte, Gesellschaften die im direkten Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens stehen. Corporate Citizenship beschreibt Tätigkeiten die über die Berührungsgrenzen der wirtschaftlichen Tätigkeit hinausgehen. Im praktischen Teil dieser Arbeit soll eine CR-Strategie für einen speziellen Bereich entworfen

²⁶ Vgl. Pommerening, T. (2005), S. 1ff

²⁷ Vgl. Schwalbach, J.; Schwerk, A. (2014), S. 204ff

werden. Da eine Abgrenzung von CR und CC-Tätigkeiten nach Definitionsansatz zwei schwierig ist, wird im Zuge dieser Arbeit der Definitionsansatz eins gewählt (siehe Abbildung 5).

2.1.6 Systemgrenze von Corporate Responsibility

Es können drei wesentliche Systemgrenzen für die Anwendung von Corporate Responsibility beschrieben werden. Die erste Handlungsgrenze stellt die systematische Regelung dar. Einzelne, zufällige Handlungen bezüglich gesellschaftlichen Engagements werden nicht als Corporate Responsibility bezeichnet. Erst wenn ein regeltechnischer Rahmen hinterlegt wird und die Handlungen systematisch erfolgen, kann von Corporate Responsibility gesprochen werden. Als zweite Handlungsgrenze wird die Abstufung von gesetzlichen Pflichten gesehen. Nur jenes Engagement das nicht gesetzlich vorgeschrieben wird kann als Corporate Responsibility bezeichnet werden. CR liegt damit im nicht im Ermessen des Gesetzgebers, sondern im Ermessen des Unternehmens. Sobald eine CR-Initiative gesetzlich vorgeschrieben wird, fällt sie nicht mehr unter CR sondern unter Legal Compliance oder Accountability. Durch die Abhebung von der gesetzlichen Pflicht soll dem Unternehmen stärkerer Handlungsspielraum und ein höherer Freiheitsgrad für Kreativität gewährt werden.²⁸ In untenstehender Abbildung 8 werden die drei wesentlichen Charakteristika der Grenzen von CR dargestellt.

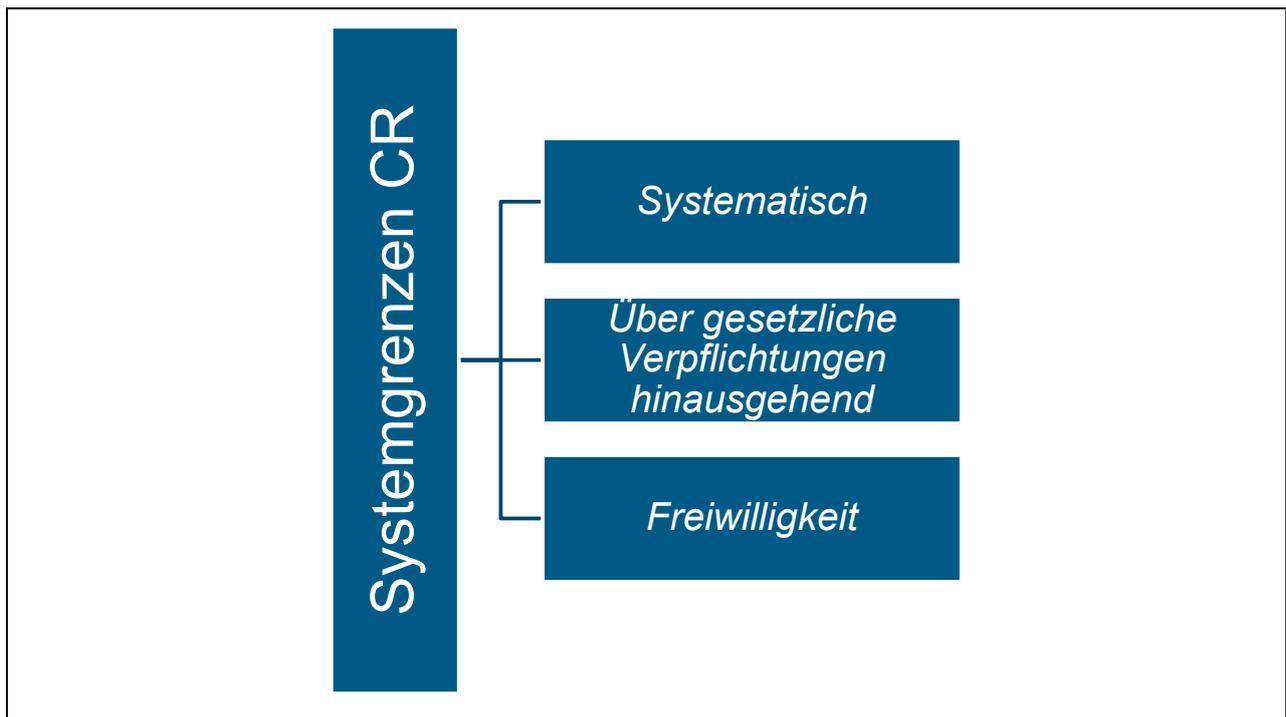


Abbildung 8 Systemgrenzen CR²⁹

²⁸Vgl. Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012), S. 27

²⁹ Vgl. Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012), S. 27ff

Wie in Abbildung 8 ersichtlich wird die dritte Handlungsgrenze durch die Freiwilligkeit gebildet. Die Freiwilligkeit wurde schon 2001 von der europäischen Union als eines der entscheidenden Charakteristika von Corporate Responsibility gesehen.³⁰ Die Freiwilligkeit äußert sich in einer proaktiven Selbstverpflichtung. Es existieren keine spezifischen, gesetzlichen Kontrollen für Unternehmen die laut Eigendefinition CR-Initiativen betreiben. Dennoch muss darauf hingewiesen werden, dass jene Unternehmen aber unter stärkerer Beobachtung von NGO's stehen.³¹ Dabei muss erwähnt werden, dass viele der NGOs selbst vor dem Hintergrund der Freiwilligkeit gegen das Konzept der Corporate Responsibility mobil machen. Die Forderung nach fixen, verbindlichen Regeln steht für sie im Vordergrund.³² Die Konfliktfelder zeigen eindeutig, dass die Corporate Responsibility noch ein evolutionäres Feld ist, dessen Entwicklung kontinuierlich und nicht endend ist.³³

2.1.7 Freiwilligkeit vs. Beliebigkeit

Wie schon in Punkt 2.1.6 beschrieben wird Freiwilligkeit als eine der wesentlichen Charakteristika der CR gesehen. Ein im Zusammenhang mit CR häufig gemachter Fehler ist die Verwechslung von freiwillig mit unverbindlich und beliebig. Auch freiwillig erbrachte Verträge und Versprechungen haben Rechtscharakter und müssen je nach Formulierung juristisch gesehen eingehalten werden. Neben dem juristischen Kontext sollte eine entsprechende Bindung an eigene Ziele ohnehin gegeben sein. Häufig wird der CR-Ansatz durch absichtlich möglichst vage und unklar definierte Ziele ad absurdum geführt. Formulierungen wie: „Man werde versuchen sich für eine Verbesserung der Zustände einzusetzen“ ohne klare, weitere Ausführungen sollten vermieden werden. Häufig beziehen sich CR-Strategien beispielsweise auf die UN-Menschenrechtscharta. Damit wird die Legitimität von völkerrechtlichen Konventionen in Anspruch genommen ohne deren Autorität und Effektivität tatsächlich anzuwenden. Die Freiwilligkeit öffnet einerseits vielen unentschlossenen Unternehmen die Tür zum „Abenteuer CR“, andererseits ergibt sich durch die fehlende Regulierung die Möglichkeit der missbräuchlichen Verwendung von CR.³⁴

2.1.8 Reifegradmodell Corporate Responsibility

Mittels eines Reifegradmodells soll es für Unternehmen möglich gemacht werden abzuschätzen, wie weit ihre CR-Bemühungen fortgeschritten sind. Das in Abbildung 9 gezeigte Modell wurde von Andreas Schneider und Rene Schmidpeter (2012) entworfen und nimmt Anleihen am Generationsmodell der Bertelsmann-Stiftung (2009), der Carroll-Pyramide (1991) sowie dem Modell von Crane, Matten und Spence (2008).

³⁰ Vgl. Europäische Kommission (2001)

³¹ Vgl. Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012), S. 28

³² Vgl. Curbach, J. (2009), S. 238

³³ Vgl. Rohm, M. (2010), S. 39

³⁴ Vgl. Kocher, E. (2013), S. 21ff

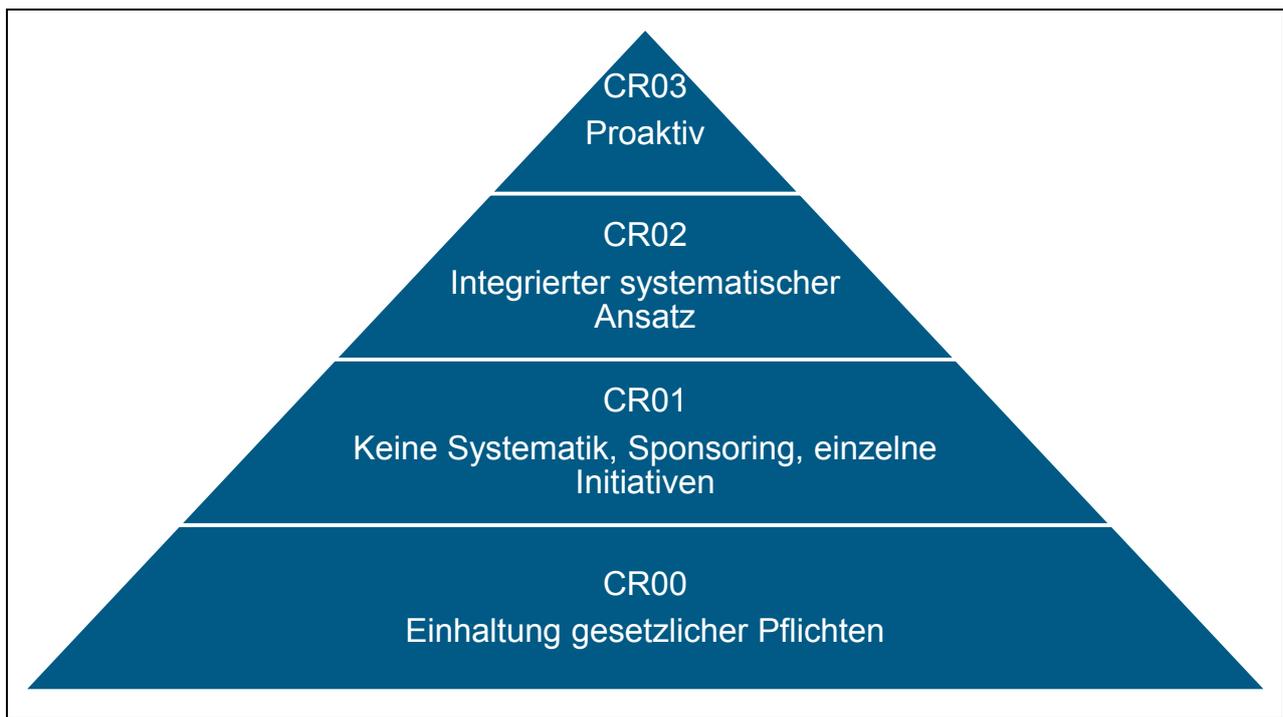


Abbildung 9 Reifegradmodell CR³⁵

2.1.8.1 Reifegradstufe CR00

Nach strenger Definition kann in dieser Stufe noch nicht von CR gesprochen werden. Die gesellschaftliche Wirkung entfaltet sich durch die reine wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens. Die Gesellschaft profitiert durch die erzeugten Produkte/Dienstleistungen oder durch das Vorhandensein von Arbeitsplätzen. Man kann von einer rein passiven Funktion sprechen, die sich in einer reinen ökonomischen Funktion erschöpft. Dennoch kann diese Basisfunktion eines Unternehmens als wichtiger Input für die gesellschaftliche Entwicklung gesehen werden und geht deshalb als Stufe null in das Modell ein.³⁶ Im Reifegradmodell nach Rom wird diese Stufe als Vor-CR beschrieben. In dieser Stufe sind keine für die Corporate Responsibility typischen Charakteristika erkennbar.³⁷

2.1.8.2 Reifegradstufe CR01

Die Reifegradstufe CR01 ist geprägt von beginnendem gesellschaftlichen Engagement. Meist äußert sich dieses gesellschaftliche Engagement in Form von Corporate Sponsoring, Spenden, und Mäzenatentum. Philanthropie wird ebenfalls dem Corporate Citizenship zugerechnet. Wie schon in 2.1.3 beschrieben wird in der Praxis Corporate Citizenship häufig als Teil von CR betrachtet. Ausgehend von reinen Geldbeträgen wird aber in dieser Stufe die Grundlage für eine systematische CR-Strategie der Stufe CR02 gelegt. Zusätzlich fallen in diese Reifegradstufe Maßnahmen, die vereinzelt umgesetzt werden und in keinem Zusammenhang zueinander stehen. Beispiele dafür wären vereinzelt Abfallvermeidungsmaßnahmen oder Projekte zum Thema Energieeffizienz. Man kann CR01 zusammengefasst als passive,

³⁵ Vgl. Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012), S. 28f

³⁶ Vgl. Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012), S. 29

³⁷ Vgl. Rohm, M. (2010), S. 39

defensive, unreflektierte, maximal reaktive Verantwortungsstufe beschreiben. Positive Auswirkungen auf die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens sind abgesehen von kurzweilig positiveren Imagewerten nicht zu erwarten. CR wird hier nicht in der Tiefe des Unternehmens verankert, sondern bei Änderungen in der öffentlichen Meinung schnell entfernt.³⁸ In vergleichbaren Modellen wird in dieser Stufe ebenfalls von Ad-Hoc, Maßnahmen, gezielten PR-Programmen und selektiver Stakeholderarbeit gesprochen.³⁹

2.1.8.3 Reifegradstufe CR02

Der Fokus der Reifegradstufe CR02 liegt in dem systematischen Ansatz der Integration von CR in die Unternehmenskultur. Der Fokus liegt hier auf dem Kerngeschäft des Unternehmens. In diesem kann es wesentliche Grundlagen für ein ganzheitliches Wahrnehmen der Unternehmensverantwortung schaffen. Möglichkeiten finden sich in nachhaltigen Supply-Chains, ressourcenschonenden Produkten, verantwortungsvollen Wertschöpfungsketten und vielem mehr. Die Implementierung erfolgt systematisch zum Beispiel über eine CR-Roadmap.⁴⁰ Die umwelttechnische und gesellschaftliche Leistung wird gemessen und verfolgt. Die Gewinnorientierung erfolgt langfristig und in Generationen. Da CR langfristig eine Win-Win-Win Situation erzeugen soll ist es wichtig, dass in diesem Entwicklungsstadium schon messbare ökonomische Vorteile durch die Implementierung von CR in das Unternehmen nachweisbar sind. Das soll durch einen visionären, nachhaltigen Entwicklungspfad mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess erreicht werden. Als wichtigster, struktureller Führungsteil werden das Top-Management sowie die Eigentümer gesehen. Durch deren Vorbildrolle werden Unternehmen geprägt. Alle im Unternehmen sind für die gelebte CR-Kultur verantwortlich, besonders aber die Führung. Durch aktiv gelebte CR-Kultur wird CR langsam „in die DNA“ der Mitarbeiter eingepflegt.⁴¹

2.1.8.4 Reifegradstufe CR03

In der dritten und höchsten Reifestufe der CR nimmt das Unternehmen die Rolle des antizipativen Mitgestalters der Gesellschaft ein. Beispielsweise möchte das Unternehmen nicht nur als Teil der politischen Diskussion zur Regulierung von Unternehmen mitgestalten, sondern selbst auch positive Signale zur Regulierung setzen. Der verpflichtende Code of Conduct mit Lieferanten kann hier angeführt werden. Das Unternehmen nimmt eine gestalterische Rolle in Clustern und Netzwerken ein. Ganzheitlichkeit steht im Mittelpunkt jeder Aktivität und jedes Prozesses. Das Unternehmen wirkt in global vernetzten Strukturen die dem Grundbild einer nachhaltigen Supply-Chain nachempfunden sind. Das Unternehmen wird nicht getrieben, sondern ist Treiber.⁴²

³⁸ Vgl. Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012), S. 30

³⁹ Vgl. Rohm, M. (2010), S. 39

⁴⁰ Vgl. Gelbmann, U.; Baumgartner, R. J. (2012), S. 285ff

⁴¹ Vgl. Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012), S. 30f

⁴² Vgl. Schmidt, M. et al. (2008), S. 36ff

2.2 Standards und Rahmenrichtlinien für CR

Wie auch in vielen anderen Bereichen existieren für den Bereich Corporate Responsibility Normen und Richtlinien. Diese haben das Ziel durch Vereinheitlichung und Neuschaffung von gemeinsamen Standards zur Unterstützung des internationalen Wirtschaftskreislaufs beizutragen. Sie unterscheiden sich wesentlich im Aufbau und in ihrer Umsetzung. In den folgenden Unterpunkten werden die relevanten Normen und Richtlinien der Corporate Responsibility beschrieben.⁴³

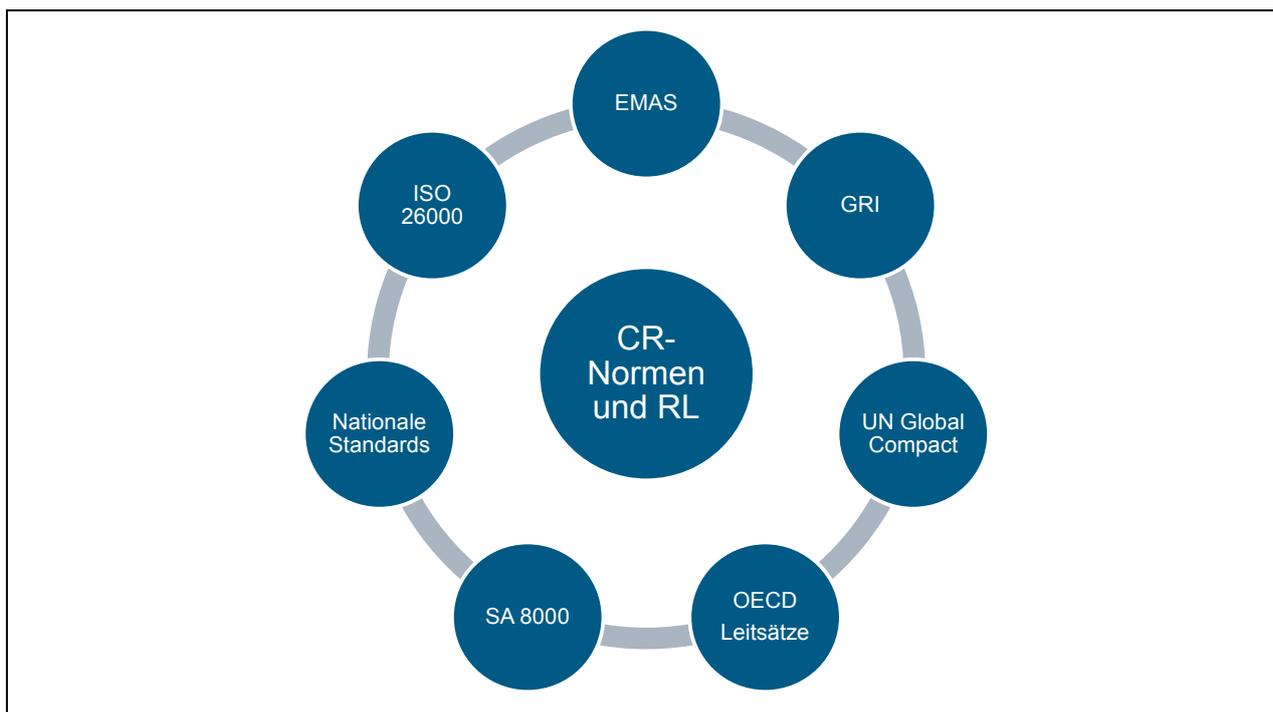


Abbildung 10 Übersicht Normen und Richtlinien der Corporate Responsibility

In Abbildung 10 sind die wichtigsten Normen und Richtlinien der Corporate Responsibility abgebildet. Durch die ISO 26000 wurde erstmals versucht einen internationalen Standard im expliziten Bezug auf unternehmerische Verantwortung zu schaffen. Bei der Entwicklung der ISO 26000 wurde auf etablierte Standards zurückgegriffen. Viele Aspekte basieren direkt auf Standards/Richtlinien wie der Global Reporting Initiative, dem UN Global Compact oder der Social Accountability 8000. Deshalb wird die ISO 26000 in den folgenden Abschnitten den anderen Normen und Standards gegenübergestellt. Dies soll zu einem verbesserten Verständnis der Norm und weiterführend zu der Entwicklung einer pragmatischen Sichtweise in der praktischen Umsetzung führen.⁴⁴ Neben den abgebildeten gibt es noch viele kleine unbekanntere Organisationen die sich in Teilaspekten mit CR befassen (ICFTU, ICCR).⁴⁵ In dieser Arbeit wird der Fokus auf die etablierten Standards gelegt.

⁴³ Vgl. ISO/TMBG (2010), S. 1

⁴⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 17ff

⁴⁵ Vgl. Segerlund, D. L. (2013), S. 38

2.2.1 ISO 26000

ISO Normen sind international bekannt für das Definieren und Erarbeiten von technischen und managementtechnischen Standards. Im betrieblichen Umweltschutz hat die 14000er Normreihe einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt. Die Corporate Responsibility geht aber weit über den Anwendungsbereich der ISO 14000-Normreihe hinaus. Unter unternehmerischer Verantwortung wird je nach Kulturkreis etwas Anderes verstanden. Deshalb ist die Schaffung einer Norm und eines damit einhergehenden gleichen Begriffsverständnisses unerlässlich für die Schaffung eines Global Level Playing Fields.⁴⁶

Der Entwicklungsprozess zur ISO 26000 startete 2001 mit Studien zur Notwendigkeit von Standards für unternehmerische Verantwortung ausgehend vom Verbraucherausschuss der internationalen Standardisierungsorganisation. Mit dem Jahr 2005 startete der Normierungsprozess der im Jahr 2010 beendet werden konnte. Die Norm stellt nur eine Empfehlung dar und kann nicht zertifiziert werden.⁴⁷ Die Norm wurde im Multi-Stakeholder-Dialog erarbeitet. Experten aus über 90 Nationen und Organisationen aus 40 Ländern bildeten die Basis dieses Stakeholderprozesses. Das Stakeholderforum bestand aus folgenden Gruppen: Verbraucher, Regierung, Industrie, NGO's, akademische Einrichtungen, Forschungsinstitute und andere. Ein großes Augenmerk wurde auf die faire Balance zwischen Entwicklungs- und Industrieländern gelegt. Des Weiteren wurde versucht ein ausgeglichenes Gender-Verhältnis in den Gruppen zu schaffen.⁴⁸ Besonders erwähnenswert ist der Umstand, dass der Startimpuls für die Entwicklung dieses Standards auch sehr stark von Entwicklungsländern ausgegangen ist. Wesentliche Treiber für den Beschluss waren: China, Japan, England, Frankreich, Italien, die skandinavischen Staaten und Südafrika.⁴⁹

Trotz dieser Versuche der ausgeglichenen Besetzung der Gremien gibt es Kritik am Entstehungsprozess der ISO 26000. An den Treffen der Arbeitsgruppen nahmen Industrievertreter deutlich öfters Teil als Arbeitnehmervetreter. Beispielsweise nahmen am letzten Treffen 62 Vertreter der Industrie und nur 27 der Gewerkschaften Teil. Im deutschen Gremium wurden von 11 Plätzen 9 von Vertretern der Industrie eingenommen. Der Grund dafür liegt vermutlich in den immensen Kosten die mit der Teilnahme am Prozess verbunden sind. Die Aufgabe der teilnehmenden Länder ist es in Zukunft für eine noch fairere Aufteilung zu sorgen. Um alle Organisationen aus allen Ländern einzubeziehen wurden die Formulierungen oft sehr vage gehalten. Dies stellt einen weiteren Kritikpunkt dar. Der Anspruch der ISO 26000 ist es für alle Organisationsformen passende Empfehlungen geben zu können. Dadurch aber ist die Formulierung wenig konkret und es werden wenige anwendungsspezifische Empfehlungen gegeben. Das beispielsweise für Industrieunternehmen essentielle Handlungsfeld Lieferkette wird neben der Begriffserklärung nur 2 weitere Male erwähnt.⁵⁰

⁴⁶ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 8

⁴⁷ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 126

⁴⁸ Vgl. ISO/TMBG (2010), S. 5ff

⁴⁹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 13

⁵⁰ Vgl. Humbert, F. (2013), S. 89f

Die ISO 26000 ist in sieben Kapitel und zwei Anhängen aufgebaut. In den Anhängen wird auf andere Normen, Richtlinien und Gesetze verwiesen. Der Aufbau dafür ist in untenstehender Abbildung 11 dargestellt.

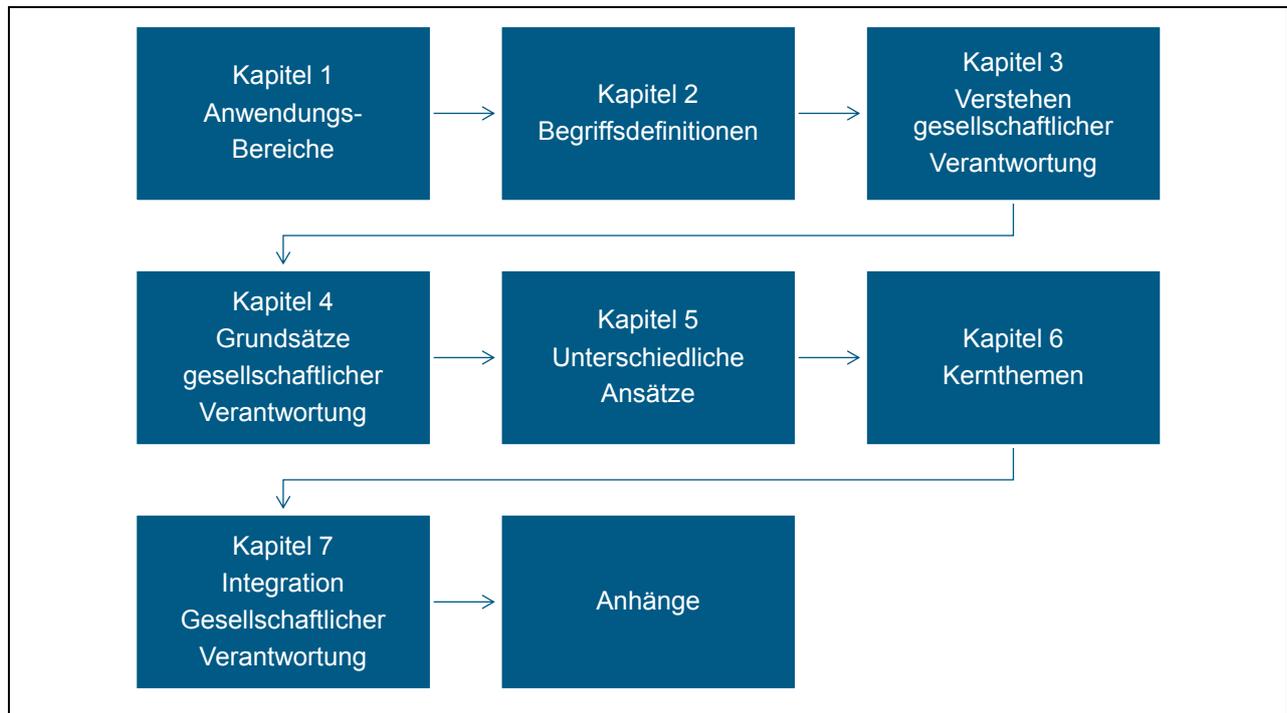


Abbildung 11 Aufbau ISO 26000⁵¹

Für die praktische Umsetzung in Unternehmen ist Normkapitel sechs entscheidend. Das Kapitel sechs besteht aus sieben Kernthemen die in 37 Handlungsfelder aufgefächert sind. Die Hauptthemen sind Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Zu jedem Hauptthema gibt es neben einer kurzen Einführung in das entsprechende Handlungsfeld Empfehlungen zur organisationsweiten Integration der gesellschaftlichen Verantwortung. Eine vertikale Querschnittsfunktion erfüllt das Thema Organisationsführung. Die vertikale Funktion ist insofern wichtig, da nur so Wirkungen zwischen den anderen Hauptthemen erfasst und betrachtet werden können. Ein Nicht-Betrachten dieser Interdependenzen kann starke negative Auswirkungen auf die Umsetzung der unternehmerischen Verantwortung mit sich bringen. Jedes der sieben Hauptthemen ist für die Umsetzung unternehmerischer Verantwortung wichtig. Es liegt aber in der Eigenverantwortung des Unternehmens zu prüfen welche Handlungsfelder für das spezifische Wirtschaften der Unternehmung entscheidend sind. Grundlagen für die Identifikation der entsprechenden Handlungsfelder können in Normkapitel fünf gefunden werden. Ziel ist es, die wirkungsvollsten Hebel für die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu finden. Die Handlungsfelder sind individuell auf ihre Relevanz zu prüfen. Auf der sich daraus ergebenden Grundlage sollen Prioritäten zur Umsetzung gefunden werden.⁵²

⁵¹ Vgl. Vitt, J. (2011), S. 9

⁵² Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 15

Entscheidend für das Setzen der Prioritäten sind die im vierten Kapitel definierten Grundsätze unternehmerischer Verantwortung. Sie sollten die Basis für jede CR-Tätigkeit bilden und erfüllen die Rolle eines Verhaltenskodexes. In Abbildung 12 sind die Grundsätze unternehmerischer Verantwortung dargestellt.



Abbildung 12 Grundsätze unternehmerischer Verantwortung nach ISO 26000⁵³

Im siebenten Normabschnitt werden Empfehlungen zur methodischen Umsetzung der Norm gegeben. Es werden etablierte Prozesse, Systeme und Methoden empfohlen. Wie in vielen klassischen Managementsystemen soll die Implementierung nach einem Plan-Do-Check-Act-Zyklus erfolgen. Die unternehmerische/gesellschaftliche Verantwortung soll erfasst, organisationsweit integriert und nach außen kommuniziert werden. In diesem Zusammenhang werden auch Möglichkeiten diskutiert, die öffentliche Wahrnehmung durch Zertifizierungen positiv zu verändern. Im Anhang werden freiwillige Initiativen aufgelistet und tabellarisch mit der ISO 26000 verglichen. Die meisten freiwilligen Initiativen sind in Form der zu vergleichenden Standards in Abbildung 10 dargestellt. Durch den Anhang soll es dem Anwender möglich gemacht werden die für ihn passenden Standards zur Ergänzung der ISO 26000 auszuwählen. In einigen Fällen können die Standards auch als Methode zur Erreichung der in der ISO 26000 ausgegebenen Empfehlungen verwendet werden.⁵⁴ Die ISO sieht ein ausführliches und intensives Bearbeiten des Leitfadens als Basis für das erfolgreiche Implementieren der Norm in den unternehmerischen Alltag. Durch das Bearbeiten erhält der Verantwortliche ein Verständnis für die umfassenden Felder der CR und kann folglich verschiedenen Aspekte in Initiativen integrieren.⁵⁵

⁵³ Vgl. Vitt, J. (2011), S. 16ff

⁵⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 15

⁵⁵ Vgl. Vitt, J. (2011), S. 8

Stärken des ISO 26000-Verfahrens:

Erstmals kann mit der ISO 26000 die Komplexität der Thematik unternehmerische Verantwortung im Gesamten erfasst werden. Das Unternehmen kann mittels des systematischen Ansatzes einzelne entscheidende Nachhaltigkeitspotentiale erfassen und optimieren.⁵⁶ Durch die Anwendung kann das negative Risikopotential wesentlich verringert werden. Die ISO 26000 kann die an sie gestellten Anforderungen zu einem relativ großen Grad erfüllen. Ein wesentliches Merkmal der ISO 26000 stellt sich als einer ihrer größten Stärken heraus. Die häufig geforderte Transparenz der Nachhaltigkeitsleistung kann dadurch erfüllt werden. In Verbindung mit Standards wie der Global Reporting Initiative kann somit Vertrauen hergestellt werden. Weitere Stärken sind die formalen Zugangsrechte sowie die grundsätzlichen Partizipationschancen der Prozessteilnehmer. Wie noch nie zuvor wird versucht die Interessen aller Stakeholder zu erfassen und auf jene im täglichen Wirtschaften Rücksicht zu nehmen. Der Multi-Stakeholder-Ansatz wurde schon bei der Erstellung der Norm angewandt. Des Weiteren positiv zu erwähnen ist die Konsensualität des ISO 26000 Verfahrens.⁵⁷

Schwächen des ISO 26000-Verfahrens:

Erster Kritikpunkt ist das Fehlen eines definierten, existenzsichernden Lohnes. Mittels dieses Lohnes soll ein Arbeiter mit einer Durchschnittswochenarbeitsdauer von 48 Stunden die Grundbedürfnisse einer Familie befriedigen können und leichte Rücklagen bilden können. Die in der Norm definierte Form eines Mindestlohnes ist nicht umfänglich genug. Des Weiteren wird beim Abbau von Ressourcen auf dem Land von indigenen Völkern lediglich der Rat, nicht aber die Zustimmung jener eingeholt. Das entspricht einem klaren Verstoß der UN-Menschenrechte. Es gibt keine klaren Empfehlungen wie Unternehmen die Arbeitsbedingungen ihrer Zulieferer verbessern können. Das Fehlen von klaren Empfehlungen und das vage Umschreiben ist negativ zu beurteilen. Der mit Abstand größte negative Aspekt ist aber die fehlende Verpflichtung. Freiwilligkeit sollte in keinem Fall Beliebigkeit bedeuten. Es gibt keine Möglichkeit der Überprüfung ob ein Unternehmen dem Leitfaden folgt oder nicht. Jedes Unternehmen kann individuell entscheiden ob es die Anforderung erfüllen möchte oder nicht. So kann es zur Situation des „Green Washings“ kommen. In diesem Zusammenhang versteht man unter Green Washing Unternehmen, die sich auf die Befolgung der ISO 26000 berufen ohne in der Realität den an sie gestellten Anforderungen nachzukommen. Obwohl die ISO 26000 von der Zertifizierung ausgeschlossen, existieren online viele Angebote dazu. Diese Freiwilligkeit kann bei wenig motivierten Firmen das Gefühl einer Unverbindlichkeit auslösen. Ziel sollte es sein, gegen Unternehmen die die ISO 26000 nur als „Feigenblatt“ verwenden, vorzugehen. Menschenrechtsverletzungen können nicht ausgeglichen werden indem man einen lokalen Turnverein sponsert.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Hentze, J.; Thies, B. (2014), S. 61ff

⁵⁷ Vgl. Jastram, S. (2012), S. 130

⁵⁸ Vgl. Humbert, F. (2013), S. 90f

2.2.2 EMAS (Eco Management & Audit Scheme)

Das Eco Management and Audit Scheme ist das europäische Umweltmanagementsystem. Von der Europäischen Union entwickelt kann es weltweit eingesetzt werden. Derzeit ist es das anspruchsvollste System für Umweltmanagement. Es ist geeignet für alle Unternehmen und Organisationen die ihre spezifische Umweltleistung verbessern möchten. Unternehmen werden mit dem EU-Umweltlabel prämiert, wenn sie die strengen Auflagen erfüllen können. Die Unternehmen verbessern kontinuierlich ihre Umweltleistung und veröffentlichen die Fortschritte in Form eines EMAS-Umweltberichtes. Dieser ist öffentlich zugänglich und wird zusätzlich von unabhängigen Dritten validiert.⁵⁹ Entscheidend bei der Implementierung und Umsetzung von EMAS ist die Verantwortlichkeit des Top-Managements. Das Top-Management verpflichtet sich zur Anwendung des richtigen Systems und der richtigen Methoden für die Größe und die Branche in der das Unternehmen tätig ist. Es verpflichtet sich zu kontinuierlicher Verbesserung. Des Weiteren muss der Fokus auf die Wahrung rechtlicher Integrität und offener Kommunikation mit den Mitarbeitern gelegt werden. Abschließend ist das Top-Management für eine offene und transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit verantwortlich.⁶⁰

Tabelle 1 Beschreibung EMAS⁶¹

Art des Systems	Wird für die Umsetzung, Überprüfung und die Auditierung verwendet. Zusätzlich wird die Berichterstattung standardisiert.
Verfasser/Herausgeber	Europäische Union
Anwendungsbereich	Alle Organisationen/Unternehmen, keine Beschränkungen bezüglich Größe, Branche oder Standort.
Rechtliche Aspekte	Freiwillig/Auditierung
Grad der Detaillierung	Hoch: Viele Managementanforderungen, neun Kernthemen
Fokus auf	Ökologie
Transparenz	Durch die öffentliche Umwelterklärung, scheint ebenfalls im öffentlichen Register der Europäischen Union auf

⁵⁹ Vgl. UGA-EMAS (2015), S. 2

⁶⁰ Vgl. Wenk, M. S. (2006), S. 45

⁶¹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 18

Vergleich mit der ISO 26000:

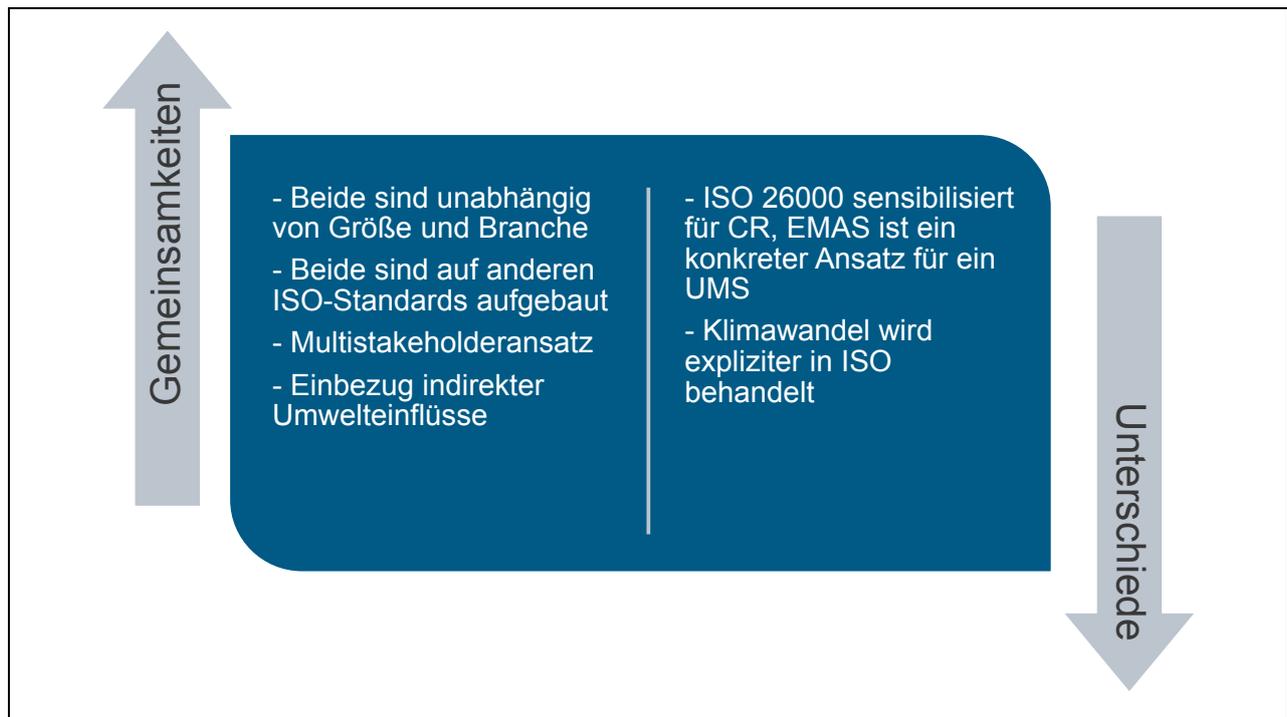


Abbildung 13 Vergleich EMAS-ISO 26000⁶²

In Abbildung 13 werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der EMAS und der ISO 26000 dargestellt. Der wesentliche Unterschied liegt in der Zielsetzung. Während die EMAS ein standardisiertes Umweltmanagementsystem im Fokus hat, möchte die ISO 26000 die Organisation gegenüber gesellschaftlicher Verantwortung sensibilisieren. Beide haben den Anspruch alle Interessensgruppen miteinzubeziehen. Dies funktioniert über den Multistakeholderansatz. Beide sind auf anderen Standards wie zum Beispiel der ISO 14001 aufgebaut. Sie beziehen auch indirekte Umweltleistungen wie das Verhalten ihrer Lieferanten in den Prozess mit ein. Lediglich auf den Klimawandel und auf Revitalisierungsmaßnahmen wird in der ISO stärker und expliziter eingegangen. Dafür implementiert EMAS einen standardisierten Ansatz zur Berichterstattung bezüglich der Umweltleistung.⁶³

Implementierung unter Bezug auf ISO 26000:

Abschnitt fünf und sieben der ISO 26000 legen nahe, dass die Anforderungen mittels Umweltmanagementsystem in die Praxis umgesetzt werden sollen. Die EMAS ist dafür ein geeignetes Modell. Eventuell muss mit ergänzenden Methoden wie Ökobilanzierung gearbeitet werden. Zusätzlich können Anforderungen auf Einbindung und Kommunikation mittels des Berichtswesens der EMAS erfüllt werden.⁶⁴

⁶² Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 18

⁶³ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 18

⁶⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 18

2.2.3 GRI (Global Reporting Initiative)

Die Global Reporting Initiative ist ein Netzwerk mit tausenden Experten, die versuchen, Organisationen einen Rahmen zur Berichterstattung über Nachhaltigkeit zu bieten. Das Netzwerk basiert auf dem Multistakeholderansatz. Die GRI unterstützt Organisationen insofern, als dass sie ihnen hilft ihre Nachhaltigkeitsleistung entsprechend darzustellen. Die GRI setzt Grundregeln und definiert Handlungsfelder für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes. Die nach den definierten Regeln erstellten Berichte sollen dann in der Datenbank der GRI gespeichert werden. Je nach Umfang werden die Berichte in drei Gebiete eingeteilt. Durch die Global Reporting Initiative soll es möglich gemacht werden die Nachhaltigkeitsleistung von Organisationen miteinander zu vergleichen. Zusammengefasst sind die Ziele der GRI Vergleichbarkeit, Transparenz und Erhöhung der Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung.⁶⁵ Die GRI finanziert sich auf Basis von Mitgliedsbeiträgen, Zuschüssen sowie Verkaufserlösen von GRI-Tätigkeiten. Kritik an der Global Reporting Initiative wird durch Vertreter der Arbeitnehmer und NGO's geübt. Ein erster Kritikpunkt ist das Fehlen des Indikators für Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz. Des Weiteren ist der existenzsichernde Lohn in keiner Art und Weise beschrieben. Im Dokument wird nur der gesetzlich vorgeschriebene Mindestlohn erwähnt.⁶⁶

Tabelle 2 Beschreibung GRI⁶⁷

Art des Systems	Setzt Rahmen und Regeln für Nachhaltigkeitsberichterstattung
Verfasser/Herausgeber	GRI (unabhängige NGO)
Anwendungsbereich	Alle Organisationen/Unternehmen, keine Beschränkungen bezüglich Größe, Branche oder Standort. Fokus auf Unternehmen.
Rechtliche Aspekte	Freiwillig
Grad der Detaillierung	Hoch: Zahlreiche Empfehlungen für das Management
Fokus auf	Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales)
Transparenz	Steigerung der Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten

⁶⁵ Vgl. Global Reporting Initiative (2013), S. 2ff

⁶⁶ Vgl. Burckhardt, G.; Hamm, B. (2013), S. 199

⁶⁷ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 19

Vergleich mit der ISO 26000:

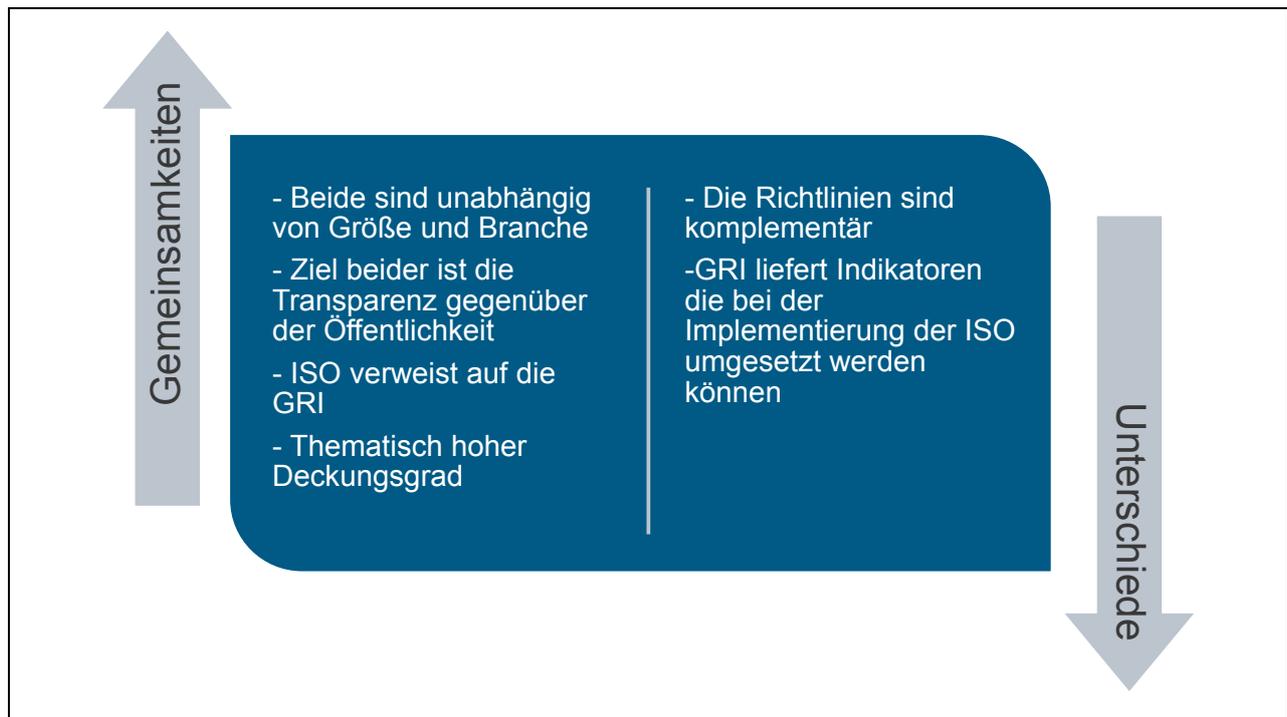


Abbildung 14 Vergleich GRI - ISO 26000⁶⁸

Die Anwendung der GRI zur Verwendung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird von der ISO 26000 empfohlen. Beide Richtlinien decken sich thematisch in einem sehr hohen Grad. Der wesentliche Unterschied liegt in ihrem Zweck. Während die ISO die Sensibilisierung gegenüber unternehmerischer Verantwortung vorantreiben möchte hat die GRI die Verbesserung und die Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus. In einem einzigen Aspekt geht die GRI weiter als die ISO 26000. Nachhaltiges Wirtschaften wird aus makro- und mikroökonomischer Sicht betrachtet.⁶⁹ Einige Aspekte auf die in der ISO-Norm der Fokus gelegt wird, können nicht direkt in der GRI gefunden werden. Viele dieser in der ISO analysierten Aspekte, wie Transparenz, bilden indirekt die Basis für andere Normen/Regelwerke wie die GRI.⁷⁰

Implementierung unter Bezug auf ISO 26000:

Ein wesentlicher Fokus der ISO 26000 ist auf Transparenz und Kommunikation mit der Öffentlichkeit gerichtet. Die klare Empfehlung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung kann der Norm klar entnommen werden. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann unter Verwendung der GRI umgesetzt werden. In den neueren Versionen der GRI (G3, G4) wird eine Vergleichstabelle zur ISO 26000 angeboten.⁷¹

⁶⁸ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 19f

⁶⁹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 20

⁷⁰ Vgl. Bernhart, M.; Maher, S. (2011), S. 101

⁷¹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 20

2.2.4 Global Compact

Im Zuge der Globalisierung muss sich die Gesellschaft immer größerer Herausforderungen stellen. Um dem entgegenzuwirken regte der ehemalige UN-Generalsekretär Kofi Annan ein freiwilliges Abkommen multinationaler Konzerne mit den Vereinten Nationen an. Ziel dieses Abkommens ist die Erhöhung der unternehmerischen Verantwortung. Die Unternehmen sollen ihren gesellschaftlichen, sozialen, ökologischen Verantwortungen nachkommen. 2000 wurde UN Global Compact formal etabliert. Im Falle des Beitritts zu Global Compact verpflichten sich die Akteure zu den zehn Grundprinzipien der Organisation. Die zehn Grundsätze sind in Abbildung 15 dargestellt. Verwaltet wird das Netzwerk vom UN Global Compact Office in New York. Im Vergleich zu den anderen Normen und Verhaltenskodizes definiert sich UN Global Compact selbst als Partner wirtschaftlicher Unternehmen um im Zuge einer Dialogplattform die Entwicklung „guten Wirtschaftens“ voranzutreiben. Interessensgruppen wie Arbeitnehmervertreter, Regierungen und NGO's können an diesen Dialogforen teilnehmen und verantwortungsbewusstes Verhalten einfordern. Vor allem die Freiwilligkeit und der Anreiz durch wirtschaftliche Vorteile durch Imageverbesserung bilden einen hohen Anreiz für einen Einstieg in Global Compact.⁷²

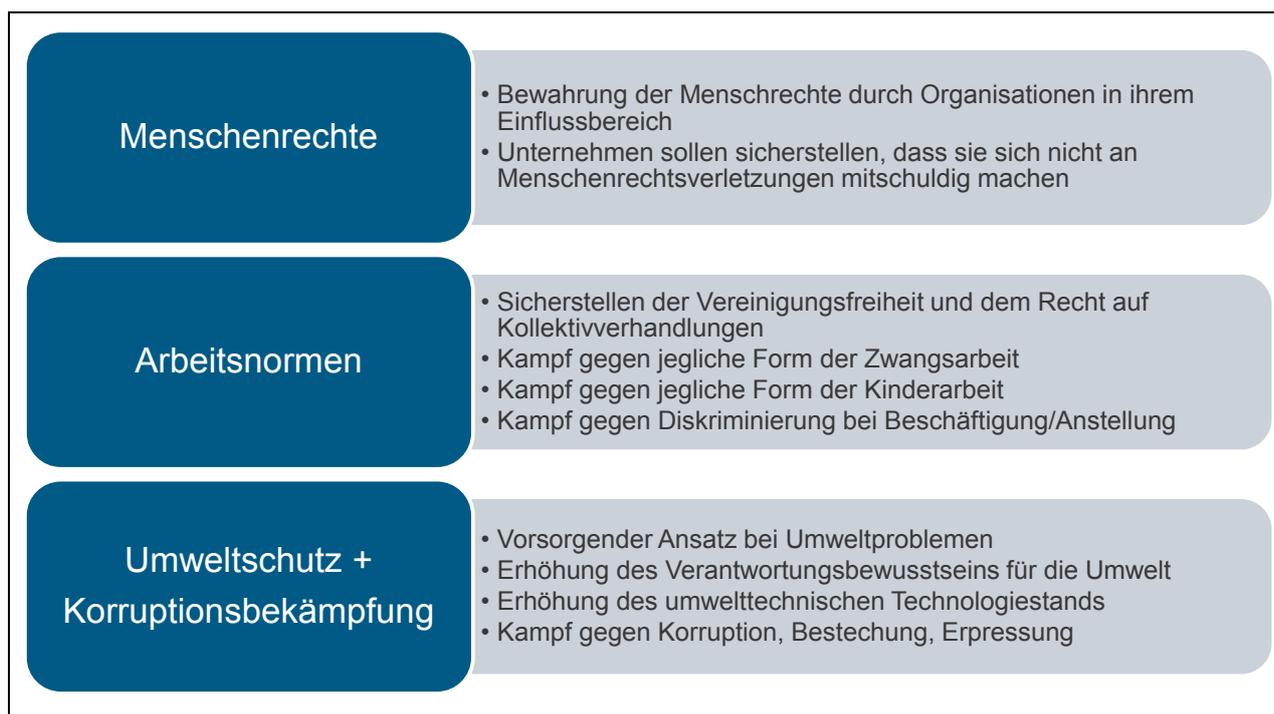


Abbildung 15 Die zehn Prinzipien des UN Global Compact⁷³

Wie in Abbildung 15 ersichtlich wurden die drei ursprünglichen Handlungsfelder noch um den Ansatz der Korruptionsbekämpfung erweitert. Der Beitritt zu Global Compact entspricht auch dem Akzeptieren dieser zehn Grundsätze. Die Unternehmen können selbstständig einzelne Prinzipien priorisieren, einzuhalten sind aber alle.

⁷² Vgl. John, M. (2013), S. 85ff

⁷³ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 108f

Kritik am UN Global Compact:

Der UN Global Compact stand von Anfang an sehr stark in der Kritik von NGO's. Der damit häufig verbundene Begriff ist das „Blue Washing“. Vergleichbar mit dem „Green Washing“ beschreibt das Blue Washing das Verstecken von negativem Verhalten in Bezug auf Nachhaltigkeit hinter dem Logo der Vereinten Nationen. Die Mitgliedschaft bei UN Global Compact dient ausschließlich der Imagebildung. Die Grundprinzipien der Methode werden ignoriert oder es werden nur einzelne Prinzipien erfüllt. So ist es schwer verständlich, dass wenn Erdölunternehmen, die nachweislich durch Exploration stark negative Umweltbelastungen auslösen, jahrelang unangefochten Mitglieder des UN Global Compact sind. Die fehlenden Ausschlüsse trotz offensichtlichem Nicht-Einhalten der Regeln sind einer der Hauptkritikpunkte am Netzwerk.⁷⁴

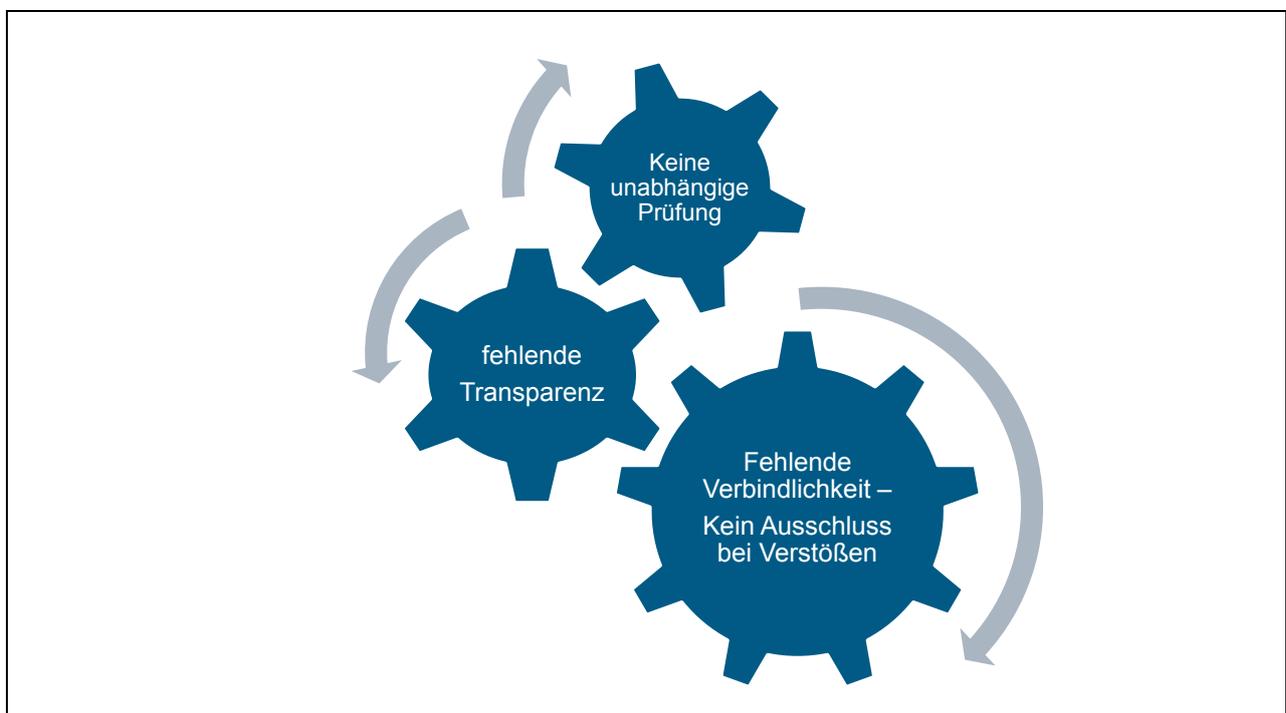


Abbildung 16 Kritikpunkte an UN Global Compact⁷⁵

Beispiele für Teilnehmer am UN Global Compact:⁷⁶

- ArcelorMittal, voestalpine
- Audi, BMW, Daimler
- Deutsche Post, Österreichische Post
- EVN
- Lafarge
- OMV, Eni

⁷⁴ Vgl. John, M. (2013), S. 86f

⁷⁵ Vgl. John, M. (2013), S. 86f

⁷⁶ Vgl. Compact, U. G., <http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/aktivitaeten/bestpractice> (Zugriff: 29.02.2016)

Tabelle 3 Beschreibung UN Global Compact⁷⁷

Art des Systems	Kann als Wertekompass interpretiert werden. Zusätzliche Funktion als Netzwerk/Dialogplattform
Verfasser/Herausgeber	United Nations
Anwendungsbereich	Alle Organisationen/Unternehmen, keine Beschränkungen bezüglich Größe, Branche oder Standort, Fokus auf Unternehmen
Rechtliche Aspekte	Freiwillig/jährliche Berichtspflicht
Grad der Detaillierung	Gering: Basiert im Wesentlichen auf zehn Grundprinzipien
Fokus auf	Ökologie, Menschenrechte, Arbeitsrechte, Kampf gegen Korruption
Transparenz	Gering, nur Fortschrittsmeldung

Vergleich mit der ISO 26000:

In Bezug auf praktische Anwendung und die Ziele sind der UN Global Compact und die ISO 26000 durchaus gut miteinander vergleichbar. Beide haben zum Ziel die Sensibilität gegenüber unternehmerischer Verantwortung in Organisationen zu erhöhen. Zusätzlich ist die Teilnahme an beiden Richtlinien freiwillig. Beide Richtlinien sind nicht zertifizierbar. Ein wesentlicher Unterschied liegt im Detaillierungsgrad. Der UN Global Compact kann als Wertekompass verstanden werden. Die Empfehlungen daraus werden dann in der weitaus umfassenderen ISO 26000 im Detail beschrieben. Die vier Kernaspekte Menschenrechte, Umwelt, Arbeitspraktiken und faire Betriebs- und Geschäftspraktiken werden sowohl in der ISO als auch im Global Compact betrachtet. Die anderen drei der sieben Kernaspekte der ISO 26000, Umgang mit Konsumenten oder staatlichen Organisationen sowie die Wahrnehmung der eigenen Rolle im gesellschaftlichen Umfeld, werden im UN Global Compact nicht bearbeitet. Die ISO kann aufgrund des beschriebenen höheren Detaillierungsgrades als Ratgeber- oder Nachschlagewerk fungieren. Die Stärke des Global Compact liegt vor allem in seiner Netzwerkfunktion. Die Innovationsbildung wird durch den globalen Austausch von Information gestärkt. Des Weiteren funktioniert der UN Global Compact in Konfliktsituationen als Vermittler zwischen der Anspruchsgruppe und den Organisationen. Beim Zuwiderhandeln eines nach ISO 26000 arbeitenden Unternehmens muss sich die Interessensgruppe direkt an die Organisation

⁷⁷ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 21

wenden. Ein Kritikpunkt, der beide Richtlinien betrifft, ist die fehlende Überprüfung durch unabhängige Dritte. Ebenfalls an beiden kritisiert wird der Effekt des „Green & Blue Washings“ der durch missbräuchliche Anwendung der Normen entsteht.⁷⁸ Der UN Global Compact versucht dieser Kritik mittels Qualitätssicherungsmaßnahmen entgegen zu wirken. Bisher können diese Maßnahmen als noch nicht erfolgreich bezeichnet werden.⁷⁹

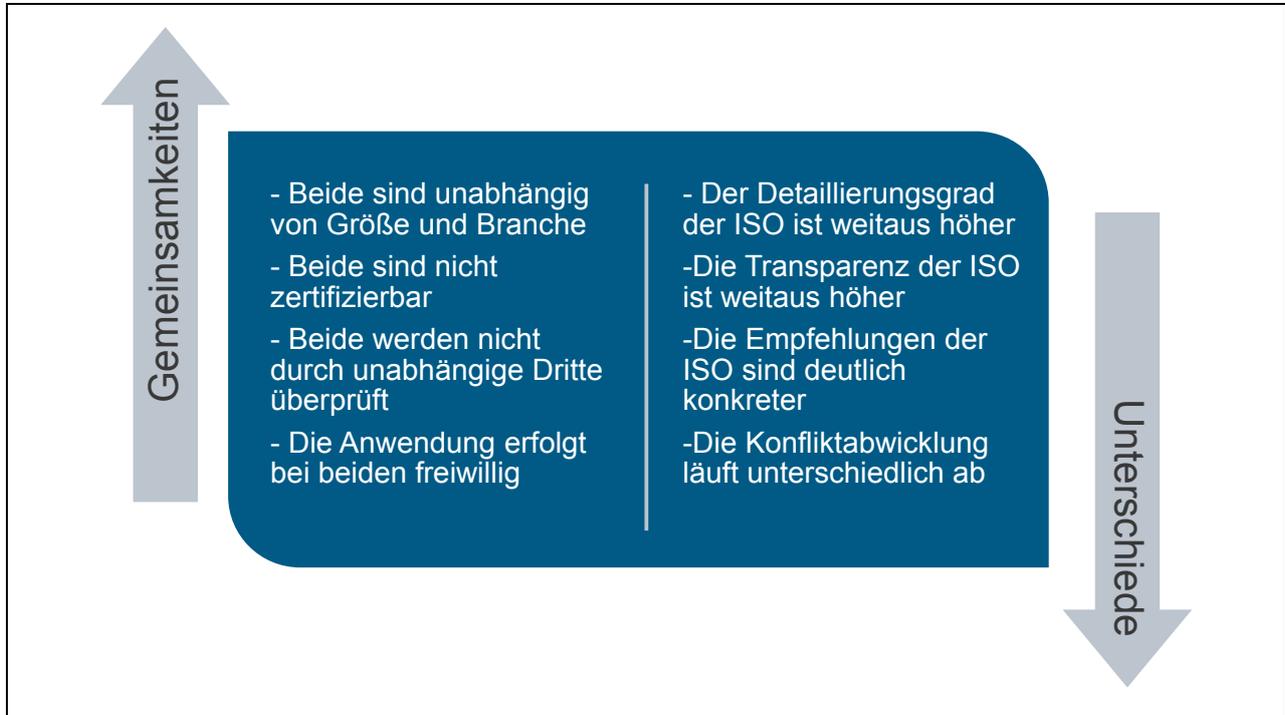


Abbildung 17 Vergleich Global Compact - ISO 26000⁸⁰

Implementierung unter Bezug auf ISO 26000:

Trotz der wesentlichen Unterschiede kann die Arbeit nach Global Compact vor allem als Vorbereitung für eine Implementierung der ISO 26000 dienen. Der Grund hierfür liegt in der prinzipiellen Bereitschaft des Managements Ressourcen und Energie in die Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung zu investieren. Durch den Einbezug der Mitarbeiter in den Prozess des UN Global Compacts erfolgt eine Steigerung der Bereitschaft für das Arbeiten mit der umfangreicheren ISO Norm. Der Reifegrad der Mitarbeiter in Bezug auf Nachhaltigkeit kann durch die Teilnahme an den Global Compact Workshops und Seminaren deutlich erhöht werden. Zusammengefasst ist zu sagen, dass der UN Global Compact als Wertekompass eine gute Vorstufe für das Arbeiten mit der ISO 26000 ist. Die Bereitschaft am CR-Diskurs teilzunehmen ist wertvoll und soll in jedem Fall genutzt werden um in Folge die Nachhaltigkeitsarbeit mittels ISO 26000 vertiefen zu können.⁸¹

⁷⁸ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 22

⁷⁹ Vgl. Theis, F.; Klein, S. (2009), S. 81f

⁸⁰ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 21f

⁸¹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 21f

2.2.5 OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die Leitsätze der OECD können als Verhaltenskodex für multinationale Unternehmen beschrieben werden. Verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln steht im Mittelpunkt der Leitsätze. Zur Implementierung des Regelwerks haben sich alle 31 OECD-Staaten und mehr als zwanzig andere Staaten wie zum Beispiel Brasilien, Argentinien, Israel, Peru und Rumänien verpflichtet. In dem Regelwerk werden Leitsätze für gutes unternehmerisches Handeln definiert. Ein wesentlicher Merkmalspunkt der OECD-Leitsätze ist die Sorgfaltspflicht. Das bedeutet, dass Organisationen im Zuge eines formalen Risikomanagements die tatsächlichen und möglichen negativen Auswirkungen ihrer unternehmerischen Tätigkeit feststellen müssen. Zusätzlich sind proaktive Maßnahmen zur Verhütung oder Verringerung der Auswirkung zu treffen.⁸²

Die Leitsätze der OECD:⁸³

- Die Teilnahme an den OECD-Leitsätzen ist freiwillig. Bei der Implementierung muss Rücksicht auf die spezifischen Gegebenheiten in den Teilnahmeländern genommen werden. Die Mitgliedsstaaten sind verpflichtet die OECD-Leitsätze an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen.
- In respektvollem Umgang mit allen Stake- und Shareholdern sollen Unternehmen nachhaltig wirtschaften. Ziel ist das Wirtschaften nach anerkannten Good Governance Regelwerken.
- Die Öffentlichkeit soll mit unternehmensspezifischen Informationen versorgt werden.
- Der Umgang mit Sozialpartnern und Arbeitnehmern soll fair und respektvoll ablaufen. Die Arbeitnehmer sollen mit den wichtigen unternehmensspezifischen Informationen versorgt werden.
- Mittels einem formalen Umweltmanagementsystem sollen Unternehmen im Zuge ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit Rücksicht auf die ökologischen Begebenheiten nehmen. Die Wahrung der öffentlichen Sicherheit und Gesundheit stehen dabei im Mittelpunkt.
- Durch Transparenz und Kontrollsystemen sollen Korruption und Bestechung bekämpft werden.
- Mit Hilfe fairen Wirtschaftens sollen die Verbraucherinteressen geschützt werden.
- Ziel ist die Symbiose der Forschungs- und Technologieaktivitäten der Länder mit den wirtschaftlichen Tätigkeiten der Organisationen.
- Die wettbewerbsrechtlichen Begebenheiten in den Ländern sind zu respektieren. Wettbewerbswidrige Praktiken sind auszuschließen.
- Unternehmen sind dazu verpflichtet ihre Steuerschuld pünktlich und korrekt zu entrichten.

⁸² Vgl. Utz, B. (2013), S. 81f

⁸³ Vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development (2011), S. 1ff

Tabelle 4 Beschreibung OECD-Leitsätze⁸⁴

Art des Systems	Kann als Verhaltenskodex beschrieben werden. Unterstützt in der Berichterstattung.
Verfasser/Herausgeber	OECD
Anwendungsbereich	Multinationale Unternehmen
Rechtliche Aspekte	Ist nur für die unterzeichnenden Staaten verpflichtend/nicht für die Unternehmen.
Grad der Detaillierung	Hoch
Fokus auf	Ökologie, Konsumentenschutz, Wissenstransfer, fairer Wettbewerb, einhalten der Steuerpflicht, Transparenz, Menschenrechte, Antikorruption
Transparenz	Wird mittels Beschwerdesystem gewährleistet

Vergleich mit der ISO 26000:

Ein erster Unterschied kann im geographischen Fokus ausgemacht werden. Während die ISO 26000 nicht wesentlich zwischen Inlands- und Auslandstätigkeit eines Unternehmens unterscheidet, legen die OECD-Leitsätze den Fokus ausschließlich auf die Auslandstätigkeit des Unternehmens. Des Weiteren ist die ISO 26000 so konzipiert, dass sie für alle Organisationen verwendet werden kann. Die OECD-Leitsätze beziehen sich auf multinationale Unternehmen. Der Deckungsgrad bezüglich der Themenvielfalt ist sehr hoch. Die meisten Empfehlungen können in ähnlicher oder leicht unterschiedlicher Form in beiden Regelwerken gefunden werden. Dennoch ist zu erwähnen, dass die Empfehlungen in der ISO 26000 deutlich genauer ausdifferenziert sind. Die ISO 26000 ist zusätzlich ausführlicher und genau bezüglich des Konsumentenschutzes, der Kommunikation mit Konsumenten und der sozialen Sicherheit. Das einzige Handlungsfeld in dem die die OECD-Leitsätze weiter ausdifferenziert sind ist die Netzneutralität/Freiheit des Internets. Der Stellenwert des Internets hinsichtlich Meinungs- und Versammlungsfreiheit wird in der ISO 26000 nicht beschrieben. Die OECD-Leitsätze verfügen zudem über ein formales Beschwerdesystem. Dieses System kann von Interessengruppen angestrengt werden, wenn Schädigungen vorliegen. Ein vergleichbares System kann in Bezug auf die ISO 26000 nicht gefunden werden.⁸⁵

⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 23

⁸⁵ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 23f

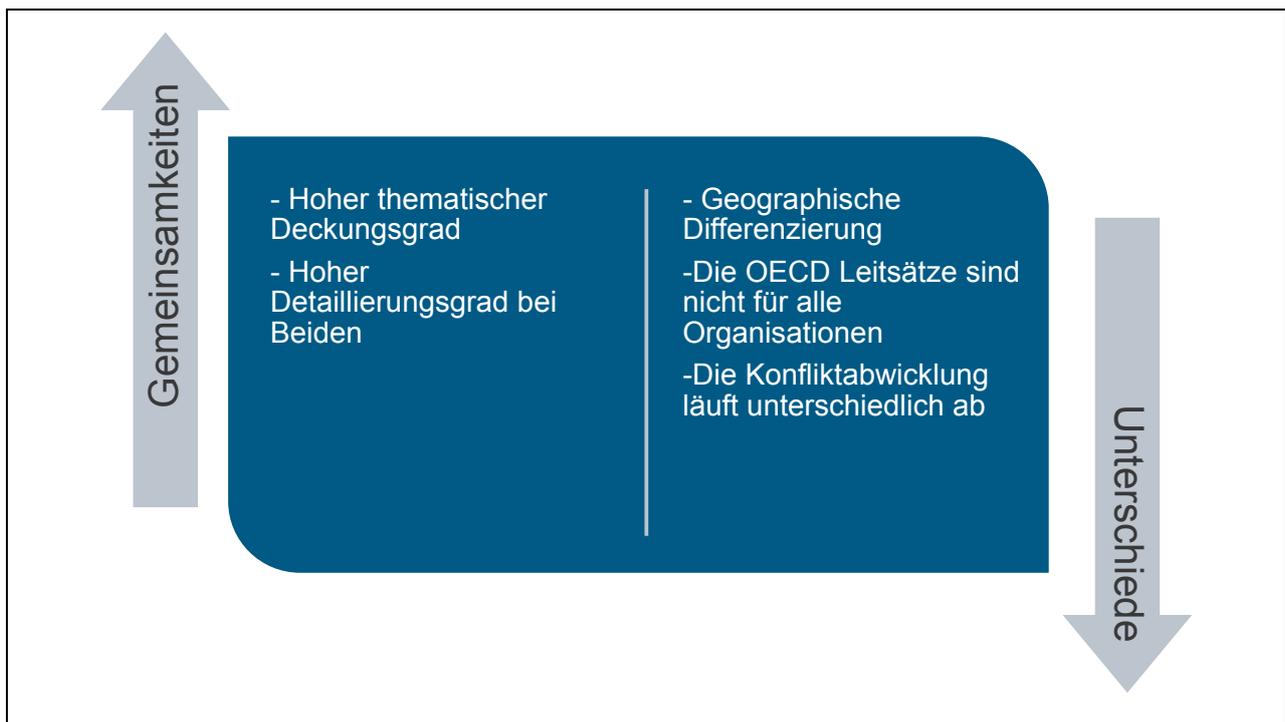


Abbildung 18 Vergleich ISO 26000 - OECD-Leitsätze⁸⁶

Implementierung unter Bezug auf ISO 26000:

Anhand des Aufbaus der OECD-Leitsätze ist schnell erkennbar, dass die ISO 26000 auf ihnen basiert. Die OECD-Leitsätze waren ein Grundlagendokument im Entstehungsprozess der ISO 26000. Deshalb ist eine starke thematische Überschneidung erkennbar. Dennoch kann eine gemeinsame Verwendung im betrieblichen Alltag durchaus positive Auswirkungen für das Unternehmen haben. Die positiven Auswirkungen ergeben sich durch den unterschiedlichen Fokus der beiden Regelwerke.⁸⁷

Kritik an den OECD-Leitsätzen:

Im Wesentlichen gibt es zwei starke Kritikpunkte an den OECD-Leitsätzen. Als Erstes ist die Freiwilligkeit zu nennen. Es sind keine Sanktionsmöglichkeiten bei einem Nicht-Einhalten des Regelwerkes vorgesehen. Dadurch verlieren Maßnahmen häufig an Schärfe. Zusätzlich ist nicht einmal eine Beurteilung des kritischen Unternehmensverhaltens vorgesehen. Der zweite Kritikpunkt betrifft Interessenskonflikte. Die Schlichtungsstelle für problematisches Unternehmensverhalten ist in vielen Ländern im gleichen Ministerium beheimatet. Das Ministerium ist zumeist das Wirtschaftsministerium. Durch die Nähe zwischen Unternehmensvertretern und Interessensvertretern kann es zu Konflikten kommen.⁸⁸ Kritiker fordern unabhängige, transparente und nationale Schnittstellen.⁸⁹

⁸⁶ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 23f

⁸⁷ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 24

⁸⁸ Vgl. Utz, B. (2013), S. 83

⁸⁹ Vgl. Vitols, K. (2011), S. 41

2.2.6 Social Accountability 8000

Die Social Accountability ist ein Regelwerk, dessen Ziel es ist menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Wie sich in den letzten Jahren gezeigt hat, sind schlechte Arbeitsbedingungen in Niedriglohnländern nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Regelmäßig kritisieren NGO's die fehlende Übernahme von Verantwortung von Unternehmen bezüglich ausgelagerter Arbeitsplätze. Auf diesem Hintergrund erfolgte die Bildung von Sozialstandards. Sie sollen es Unternehmen möglich machen die sozialen Bedingungen in ihrer Wertschöpfungskette nachhaltig besser zu gestalten. Durch diese systematische Vorgangsweise ist es möglich, Verbesserungspotentiale zu finden und proaktiv auf mögliche negative Entwicklungen Einfluss zu nehmen. Neben der Social Accountability 8000 gibt es noch einige andere Sozialstandards. Der Vergleich mit der ISO 26000 wird aber hierbei nur mit der Social Accountability 8000 durchgeführt. Das ist aufgrund der Möglichkeit der gemeinsamen Implementierung sinnvoll. Sozialstandards können anhand ihres Entstehungsprozesses unterschieden werden. Man unterscheidet grundlegend zwischen Multi-Stakeholder-Initiativen und Business-Initiativen. Multi-Stakeholder-Initiativen beziehen alle Anspruchs- und Interessensgruppen in die Definition der Anforderungen mit ein. Business-Initiativen berücksichtigen in erster Linie die Interessen der Shareholder. Multi-Stakeholder-Initiativen zeichnen sich deshalb durch ein deutlich höheres Maß an Glaubwürdigkeit aus. Nur durch das Einbeziehen aller Interessens- und Anspruchsgruppen ist es möglich nachhaltige Sozialstandards zu setzen.⁹⁰

Verschiedene Sozialstandardregelwerke:⁹¹

- Fair Wear Foundation (FWF): Multi-Stakeholder-Initiative
- Ethical Trading Initiative (ETI): Multi-Stakeholder-Initiative
- Fair Labour Association (FLA): Multi-Stakeholder-Initiative
- Social Accountability International (SAI): Multi-Stakeholder-Initiative
- Business Social Compliance Initiative (BSCI): Business-Initiative

Obwohl diese fünf Initiativen prinzipiell die gleichen Ziele haben, unterscheiden sie sich stark in ihrem Aufbau und in ihrer Umsetzung. Der Unterschied zwischen MSI und BI ist auch in der Art und Weise wie eine Organisation ihre Governance umsetzt ersichtlich. Im strategischen Prozess der Zielsetzung sind bei MSI Gewerkschaften und NRO's tätig, während bei BI die Ziele ausschließlich vom Unternehmen selbst festgesetzt werden. Bei der Setzung der Sozialstandards kann kein großer Unterschied festgestellt werden. Hervorzuheben ist aber, dass die SAI versucht existenzsichernde Löhne zu definieren und umzusetzen. Dies bedeutet, dass auch Lieferanten verpflichtet sind Angaben über die ausbezahlten Löhne zu machen. Abschließender Unterschied ist die Handhabung von Sozial-Audits.⁹²

⁹⁰ Vgl. Starmanns, M. (2013), S. 97

⁹¹ Vgl. Starmanns, M. (2013), S. 97f

⁹² Vgl. Starmanns, M. (2013), S. 98ff

Tabelle 5 Beschreibung SA 8000⁹³

Art des Systems	Unterstützt Implementierung und Überprüfung eines Standards für soziale Aspekte
Verfasser/Herausgeber	Social Accountability International
Anwendungsbereich	Unternehmen unabhängig von Branche und Größe.
Rechtliche Aspekte	Freiwillige Teilnahme/Zertifizierung
Grad der Detaillierung	Hoch
Fokus auf	Arbeitsrechtliche Aspekte: gerechte Entlohnung, Recht auf Bildung von Gewerkschaften, Recht auf Versammlungsfreiheit, Recht auf Tarifverhandlungen, Arbeitszeitregelungen, Kampf gegen Kinderarbeit, Gleichberechtigung, Kampf gegen Diskriminierung, Kampf gegen Zwangsarbeit
Transparenz	Öffentliche Liste mit zertifizierten Standorten

Vergleich mit der ISO 26000:

Ein wesentlicher grundsätzlicher Unterschied ist schon in der Zertifizierung ersichtlich. Die SA 8000 ist zertifizierbar. Bei der ISO 26000 handelt es sich um eine nicht zertifizierbare, freiwillige Norm. Zusammengefasst ist die SA 8000 ein strenger Standard und die ISO ein Wertekompass. Des Weiteren ist der Fokus der beiden Regelwerke auf stark unterschiedliche Bereiche gerichtet. Die ISO 26000 beschreibt alle Bereiche einer Unternehmung und versucht diese auf eine nachhaltige Art und Weise zu verbessern. Dadurch deckt sie einen sehr weiten Themenkreis ab. Die SA 8000 versucht bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Andere Themengebiete werden nicht betrachtet. Ähnlichkeiten in den Anforderungen bezüglich Arbeitsbedingungen sind zu erwarten, da beide Regelwerke auf denselben Basisdokumenten (ILO-Normen) basieren. Abschließend ist der Unterschied in der Zielgruppe zu erwähnen. Im Vergleich zur ISO wird die SA 8000 fast ausschließlich von Unternehmen einer Branche verwendet (Textilien).⁹⁴

⁹³ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 25

⁹⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 26f

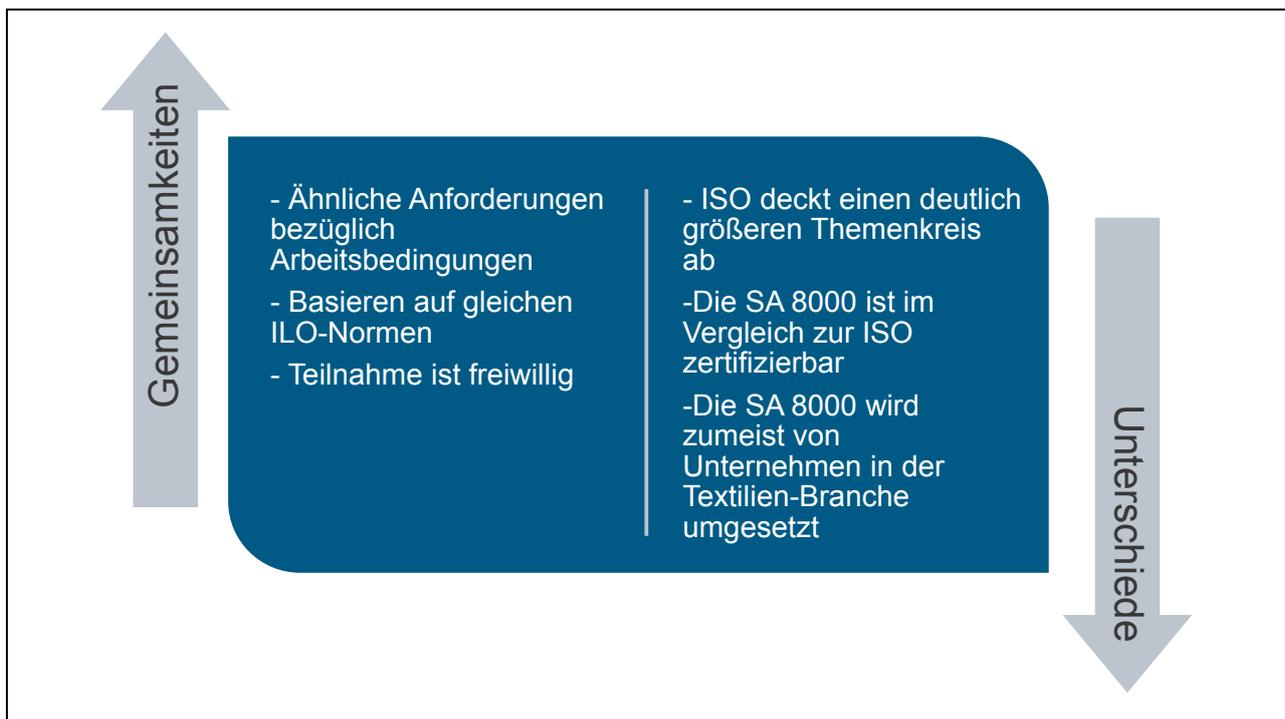


Abbildung 19 Vergleich ISO 26000 - SA 8000⁹⁵

In Abbildung 19 erfolgt eine Zusammenfassung des Vergleiches zwischen der ISO 26000 und der SA 8000. Wie ersichtlich übersteigt die Zahl der wesentlichen Unterschiede jene der Ähnlichkeiten deutlich.

Implementierung unter Bezug auf ISO 26000:

Häufig möchten sich Unternehmen, die ohnehin schon mit SA 8000 arbeiten, weiter in ihrer Nachhaltigkeitsleistung verbessern. Jene Unternehmen implementieren dann folglich die ISO 26000. Durch die SA 8000 sind die Gebiete Arbeitsbedingungen und Arbeitsrecht schon verhältnismäßig gut abgedeckt. Durch die Zertifizierbarkeit der SA 8000 ist zudem ein gewisses Maß an Qualitätssicherung gegeben. Im Zuge der Implementierung der SA 8000 werden Strukturen aufgebaut, die anschließend auch für die Implementierung der ISO 26000 genutzt werden können.⁹⁶ Überschneidungen sind zudem in den Themengebieten Menschenrechte und faire Geschäftspraktiken zu finden. Zudem wurde im Zuge der SA 8000 Zertifizierung ein standardisiertes, systematisches Managementsystem zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen implementiert. Unternehmen die schon mit SA 8000 arbeiten, können die inhaltlichen Vorgaben des Regelwerkes durch jene der ISO-Norm ergänzen. Eventuell noch nicht abgedeckte Aspekte können so bearbeitet werden. Im Falle eines noch nicht mit SA 8000 arbeitenden Unternehmens ist eine zusätzliche Implementierung neben der ISO nicht unbedingt sinnvoll. Die ISO 26000 ist in den Kernbereichen der SA 8000 beinahe deckungsgleich und umfasst zusätzlich ein weites Gebiet an anderen Kernthemen.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 25ff

⁹⁶ Vgl. Kreikebaum, H. (2013), S. 176ff

⁹⁷ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 25ff

2.2.7 Deutscher Nachhaltigkeitskodex

Neben den schon genannten Regelwerken müssen auch nationale Normen und Standards erwähnt werden. Viele Länder haben eigene Standards für Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung definiert. Als Beispiel für einen nationalen Standard wird der Deutsche Nachhaltigkeitskodex beschrieben. Angela Merkel beschrieb den DNK 2014 als eines der wichtigsten Instrumente um Unternehmen zu unterstützen, die ihre Nachhaltigkeitsleistung transparent und vergleichbar verbessern und darstellen möchten. Der 2011 beschlossene Kodex kann als Standard für transparentes Nachhaltigkeitsmanagement beschrieben werden. Der Kodex wurde durch einen Multi-Stakeholder-Prozess entworfen. Er basiert auf anderen Regelwerken wie der ISO 26000, dem UN Global Compact und den OECD-Leitsätzen. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex umfasst 20 Teilaspekte denen Leistungsindikatoren zugeordnet werden. Inwieweit die Unternehmen den Kodex umsetzen, bleibt Ihnen überlassen. In einer Entsprechungserklärung verpflichtet sich das Unternehmen zu einem gewissen Umsetzungsgrad.⁹⁸

Tabelle 6 Beschreibung DNK⁹⁹

Art des Systems	Kann in erster Linie als Wertekompass und Leitbild beschrieben werden. Zusätzlich kann durch den DNK die Berichterstattung des Unternehmens standardisiert werden.
Verfasser/Herausgeber	Rat für Nachhaltige Entwicklung
Anwendungsbereich	Fokus auf Unternehmen unabhängig von ihrer Größe, Branche und ihres geographischen Standortes
Rechtliche Aspekte	Freiwillige Teilnahme/keine Zertifizierung
Grad der Detaillierung	Mittlerer Detailgrad, 20 Teilgebiete mit Leistungsindikatoren
Fokus auf	Im Wesentlichen vier Schwerpunkte: Ökologie, Prozessmanagement, Strategiesetzung, Soziales/Gesellschaft
Transparenz	Entsprechungserklärung

⁹⁸ Vgl. Lohre, D. et al. (2015), S. 91ff

⁹⁹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 27

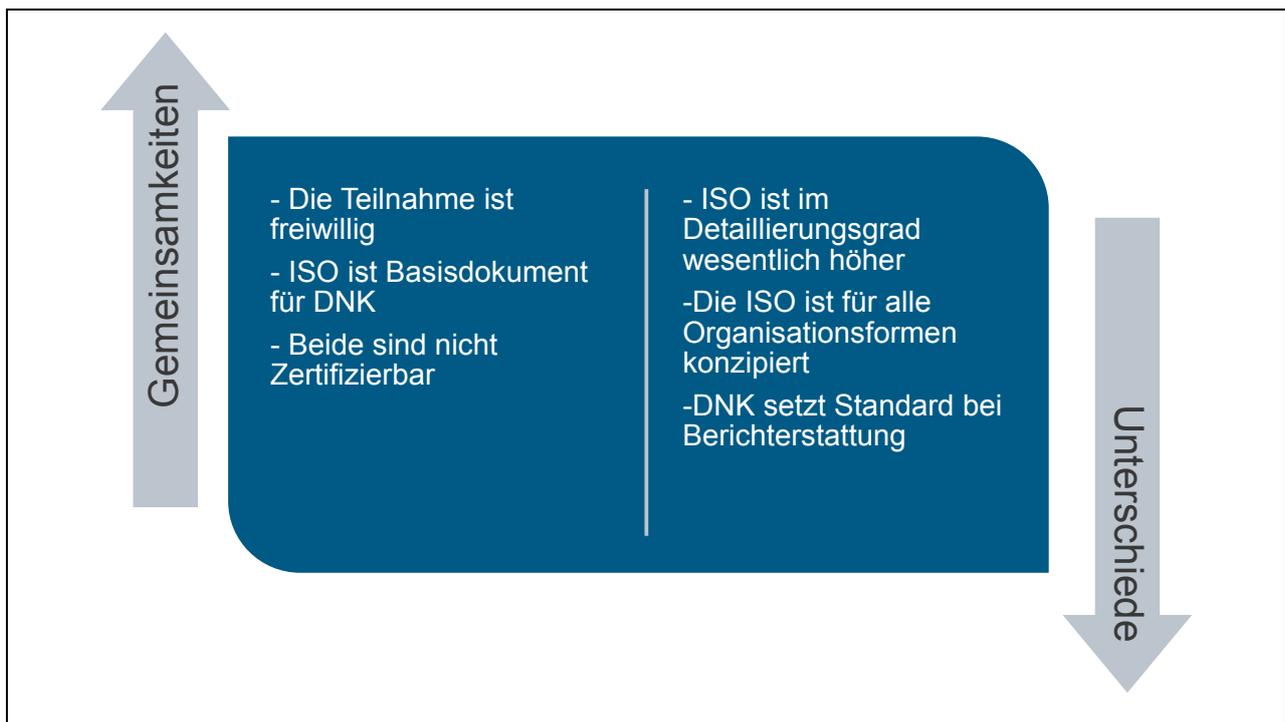


Abbildung 20 Vergleich ISO 26000 - DNK¹⁰⁰

Vergleich mit der ISO 26000:

In Abbildung 20 sind die wesentlichen Unterschiede zwischen dem DNK und der ISO 26000 dargestellt. Keine großen Unterschiede können im Aufbau und in der Themenvielfalt gefunden werden. Daran ist leicht zu erkennen, dass die ISO 26000 als eines der Basisdokumente für die Erstellung des DNK fungiert hat. Der Detaillierungsgrad der ISO ist aber deutlich höher. Die externe Berichterstattung wird im DNK deutlich konkreter behandelt. Der DNK kann somit als Bindeglied zwischen der ISO 26000 und der GRI verstanden werden. Abschließend ist der Unterschied bezüglich der Anwendung zu beschreiben. Die ISO 26000 ist für alle Organisationen konzipiert. Der DNK legt seinen Fokus auf Unternehmen unabhängig von ihrer Größe und Branche.¹⁰¹

Implementierung unter Bezug auf ISO 26000:

Durch die thematische Ähnlichkeit der beiden Regelwerke ist eine ergänzende Implementierung nicht sinnvoll. Im Falle einer Entscheidung sollte die ISO 26000 aufgrund des höheren Detaillierungsgrades gewählt werden. Da der DNK einen verstärkten Fokus auf die Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung nach außen legt, kann er als Informationsinstrument implementiert werden. In dieser Form ist eine Ergänzung sinnvoll.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 26f

¹⁰¹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 26f

¹⁰² Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014), S. 26f

2.2.8 Zusammenfassung Standards und Rahmenrichtlinien

Die verschiedenen Normen und Regelwerke sind stark miteinander verflochten. Wie beschrieben bilden einige Standards die Basis für die ISO 26000. Entscheidend unabhängig von den anderen Standards ist nur die SA 8000, die durch ihr klar abgegrenztes Einsatzgebiet und ihre historische Entwicklung keine Überschneidung aufweist. Die ISO 26000 hat sich als umfangreichstes und modernstes Werk erwiesen. Dennoch ist in vielen Fällen eine gemeinsame Implementierung mit einem anderen Standard durchaus sinnvoll. Eine Handlungsempfehlung und Diskussion für KNAPP wird im Punkt 3.6 Handlungsempfehlungen gegeben und analysiert. Im Zuge der Analyse wurden die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale herausgearbeitet. Diese werden in folgender Abbildung 21 dargestellt.



Abbildung 21 Unterschiede Normen/Regelwerke

Diese festgestellten, wesentlichen Unterscheidungsparameter werden in die praktische Handlungsempfehlung miteinbezogen. Auch bei zukünftigen Beurteilungen soll auf diese Parameter zurückgegriffen werden um eine gute Aussage über die Nutzbarkeit der entsprechenden Norm treffen zu können. Die Unterscheidung der Regelwerke mittels ihres eigentlichen Zweckes muss nicht weiter erläutert werden. Die Unterschiede im Detaillierungsgrad sind wesentlich, da bei fehlender Tiefe nicht alle Aspekte der Nachhaltigkeit betrachtet werden können. Die Freiwilligkeit ist insofern ein stetiger Kritikpunkt, da schlechtes Verhalten anderer Normteilnehmer bei fehlender Sanktionierung auch auf den eigenen Betrieb zurückfallen kann. Fehlende Transparenz ist einer der häufigsten Kritikpunkte von Bürgerinitiativen und NGOs. Die OECD-Leitsätze stehen häufig wegen fehlender Transparenz in der Kritik. Abschließend ist es noch wichtig die Norm in ein bestehendes System integrieren zu können um entsprechende Synergien aufbauen zu können.

2.3 Strategieentwicklung

In diesem Kapitel werden verschiedene Ansätze für die Strategiefindung beschrieben. Durch die komplexen Anforderungen der Wirtschaftswelt im 21. Jahrhundert ist eine immer proaktivere Handlungsweise der Unternehmen gefordert. Nur wenn die Strategieweise entsprechend erfolgt ist, können Unternehmen dies als Wettbewerbsvorteil nutzen. Speziell im Bereich der Nachhaltigkeit treffen verschiedenste Problemfelder aufeinander. Ökologische, ökonomische und soziale Ziele müssen in Einklang gebracht werden. So ist es mittlerweile unerlässlich, dass Unternehmen sich der Herausforderung stellen und eine Nachhaltigkeitsstrategie generieren. Vor allem Unternehmen deren primäre Zielsetzung nicht auf Imageverbesserung, sondern auf langfristige Nachhaltigkeit gerichtet ist sind aufgefordert jene Ziele mittels eines systematischen Fahrplanes zu erreichen.¹⁰³

2.3.1 Grundlagen der Strategieweise

Eine Strategie kann auch mit einem Aktionsplan verglichen werden. Ursprünglich stammte der Begriff aus der militärischen Kriegsführung. Im heutigen Sinn wird ein Aktionsplan erstellt in dem die derzeitige und zukünftige Situation eines Unternehmens beschrieben wird. Mittels dieses Planes soll es möglich sein, menschliche und finanzielle Ressourcen zu steuern. Durch effiziente und effektive Steuerung soll ein Erreichen der langfristigen Ziele möglich sein.¹⁰⁴

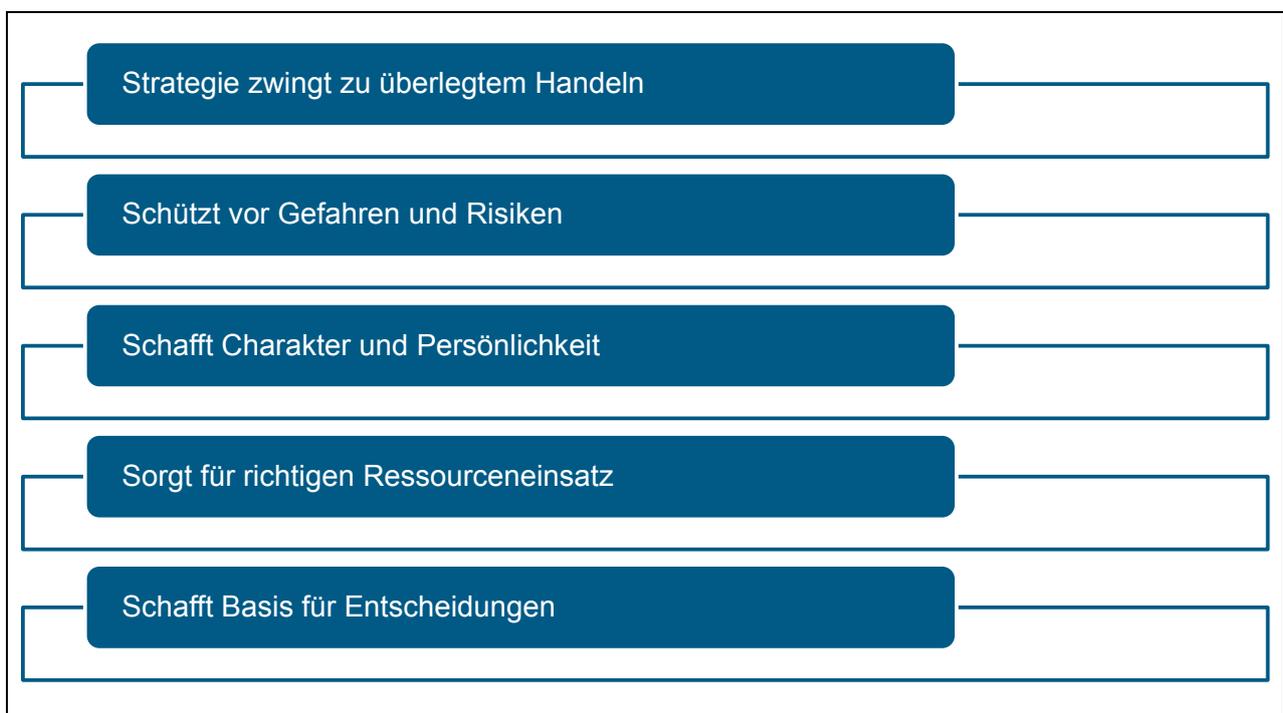


Abbildung 22 Charakteristika einer Strategie¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Hutter, C. (2012), S. 123

¹⁰⁴ Vgl. Camphausen, B. (2007), S. 12ff

¹⁰⁵ Vgl. Simon, H.; Fassnacht, M. (2016), S. 32ff

In Abbildung 22 sind die grundsätzlichen Charakteristika einer Strategie abgebildet. Jede Strategie soll jene Anforderungen erfüllen. Weiterführend sind in Abbildung 23 die wesentlichen Ziele einer Strategie dargestellt. Diese betreffen in großem Ausmaß auch die Nachhaltigkeitsstrategie.



Abbildung 23 Allgemeine Ziele einer Strategie¹⁰⁶

2.3.2 Vorgehensweise bei der Strategiewsetzung

Die Basis einer jeden Strategie ist die Definition des Status-Quo. Durch diese Feststellung und Beschreibung eines Systems wird das Fundament für zukünftige Handlungen gelegt. Wichtig sind die entsprechende Festlegung der Systemgrenze und das Arbeiten im passenden Detaillierungsgrad. Durch eine Umfeldanalyse werden Potentiale gefunden. Es wird zwischen positiven Verbesserungspotentialen und negativen Bedrohungspotentialen unterschieden. Mittels der System- und Umfeldanalyse kann festgestellt werden in welchem Ausmaß Handlungsbedarf besteht. Wenn dem Handlungsbedarf mit entsprechendem Einsatz der Ressourcen begegnet wurde sollte es möglich sein, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oder der Organisation aufrecht zu erhalten. Die Wettbewerbsfähigkeit sichert das langfristige Überleben des Unternehmens. Aufgrund der Potentiale und des Handlungsbedarfes ist ein Schließen auf die entsprechenden Ziele entscheidend. Zusätzlich gesteigert wird die Glaubwürdigkeit noch durch die höhere Transparenz, die durch ausdefinierte Ziele an den Tag gelegt werden kann. Abschließend wird durch moderne Strategiewsetzung der operative kontinuierliche Verbesserungsprozess unterstützt.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Vgl. Hutter, C. (2012), S. 126

¹⁰⁷ Vgl. Hutter, C. (2012), S. 126ff

2.3.3 Besonderheiten der CR-Strategie

Die Integration von CR und Nachhaltigkeit in den unternehmerischen Alltag ist eine strategische Überlegung. Derzeit wird CR selten als Kernkompetenz der jeweiligen Organisation verstanden und deshalb noch seltener in die Unternehmensstrategie eingebaut. Häufig wird die Integration von Corporate Responsibility in den Unternehmensalltag als Luxus für jene Unternehmen empfunden, die sich die moralische Verpflichtung leisten können. Wenn CR-Aspekte in die allgemeine Strategie integriert werden, erfolgt dies oft auf Druck einer bestimmten Stakeholder-Gruppe oder auf Druck einer Regierungsorganisation. Viele Unternehmen bemühen sich prinzipiell die Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu verstehen. Meist hat dieser Prozess aber wenig Einfluss auf die Strategiebildung. Die Übersetzung der Bedürfnisse der Stakeholder in praktische Maßnahmen ist essentiell für den Erfolg der CR/Nachhaltigkeits-Bemühungen.¹⁰⁸

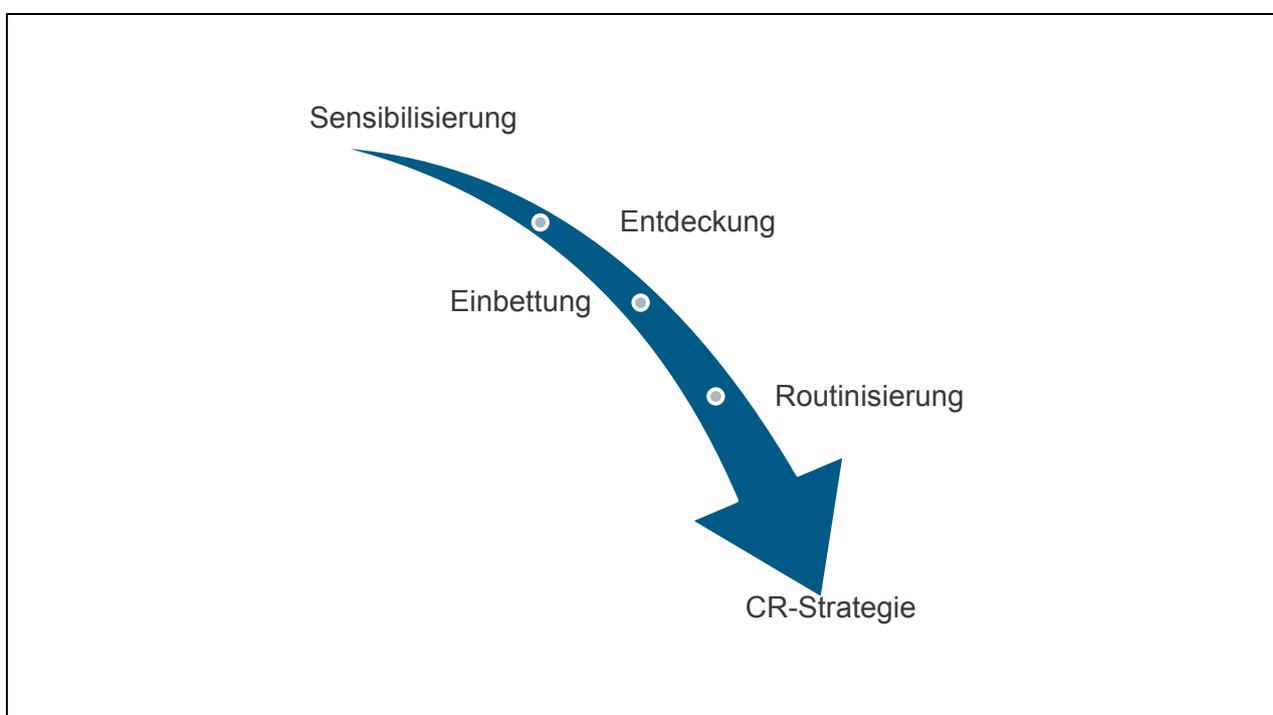


Abbildung 24 Prozess Strategieentwicklung CR¹⁰⁹

Die Einbettung von CR in den Strategieprozess läuft über die vier in Abbildung 24 dargestellten Prozessschritte ab. Im Sensibilisierungsschritt muss Interesse an der Thematik im Unternehmen geschaffen werden. In der Entdeckungsphase werden kleine Initiativen umgesetzt und überwacht. Dieser Schritt kann auch in Kooperation mit anderen Unternehmen erfolgen. Im Schritt der Einbettung werden CR-Maßnahmen in den strukturellen Aufbau der Organisation eingebaut. Im letzten Schritt erfolgt eine Erhöhung der CR zu einer Kernkompetenz des Unternehmens.¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 36f

¹⁰⁹ Vgl. Jacqueline Cramer, A. van der H. (2004), S. 1ff

¹¹⁰ Vgl. Jacqueline Cramer, A. van der H. (2004), S. 1ff

2.3.4 Rolle der Unternehmensführung im CR-Strategieprozess

Den Führenden einer Organisation wird im CR-Strategieprozess eine entscheidende Rolle zugewiesen. Sie werden zu den sogenannten Change Agents. Die Change Agents sind die Treiber hinter wesentlichen Werteentwicklungen und Kulturveränderungen. Die Vorbildfunktion der Führenden beeinflusst die gesamte Nachhaltigkeitsarbeit der Mitarbeiter. Wenn die Leitung selbst keinen Beitrag zur CR im Unternehmen leistet, kann ebenjenes auch nicht von den Mitarbeitern verlangt werden. Unter der Voraussetzung, dass Nachhaltigkeit/CR als grundlegende soziokulturelle Veränderung verstanden wird und nicht als Managementtrend oder PR-Methode, kann ein Unternehmenswandel hin zu funktionierender CR/Nachhaltigkeit vollzogen werden.¹¹¹ Zu Beginn der Implementierung einer Veränderung müssen Führungskräfte gezielt geschult werden. Ihnen muss bewusst sein, dass sie für die Veränderung verantwortlich sind. Wie in allen Strategien ist das Setzen von konkreten Zielen entscheidend für den Erfolg. Die Führenden haben neben der Treiberfunktion auch Kommunikations- und Entscheidungsfunktionen inne. Sie sind dafür verantwortlich, dass alle Teilnehmer am Wandel jenen auch akzeptieren.¹¹²

Die Change Agents sind Akteure des Change Managements. Bei tiefem, strukturellem Wandel kommen sie zum Einsatz. Sie sollen das Commitment und die aktive Beteiligung am Wandel steigern. Dabei agieren sie als sogenannte Multiplikatoren. Durch ihre aktive Teilnahme am Prozess können sie sogar starke Opponenten überzeugen. Die Auswahl der Change Agents ist entscheidend für den Erfolg eines Wandelprojekts. Die Agents können einerseits Teamleiter sein, die breite Akzeptanz bei den Kollegen genießen, oder andererseits Fachexperten mit längerer Betriebszugehörigkeit. Kompetenzen im Bereich Change Management sollen gegeben sein. Man unterscheidet zwischen horizontalen und vertikalen Change Agents. Typische vertikale Change Agents sind Führende aus dem mittleren Management. Typische horizontale Change Agents sind Funktionsträger einer Stabstelle die mehrere Abteilungen betreut. Ein Beispiel für so einen vertikalen Change Agent sind zum Beispiel Teilnehmer eines Trainee-Programmes. Exzellente Multiplikatoren sind unter anderem auch Mitarbeiter der integrierten Managementsysteme.¹¹³

Der Erfolg des Wandels ist auch abhängig vom Reifegrad der Mitarbeiter. Je höher der Reifegrad, desto einfacher sind grundlegende Veränderungen. Mitarbeiter mit sehr geringem Reifegrad weisen keine besonderen fachlichen Kompetenzen auf. Sie sind nicht bereit Verantwortung zu übernehmen. Sie sind nicht selbstständig. Mitarbeiter mit hohem Reifegrad weisen eine hohe Eigenverantwortung, Eigeninitiative und hohe fachliche Kompetenzen auf. Je nach Reifegrad der Mitarbeiter müssen entsprechende, angepasste Führungsstile gewählt werden.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 40

¹¹² Vgl. Rank, S. (2010), S. 30f

¹¹³ Vgl. Rank, S. (2010), S. 30f

¹¹⁴ Vgl. Stock-Homburg, R. (2010), S. 525

2.3.5 Fünf Ansätze zur Integration von CR in die Strategie

Die Anzahl der Unternehmen, die CR/Nachhaltigkeit als Kernkompetenz in ihre Strategie integriert haben, kann als sehr gering bezeichnet werden. Auf diesem Hintergrund können fünf neue Ansätze zur Integration von CR/Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie beschrieben werden. In Abbildung 25 sind diese Ansätze dargestellt.

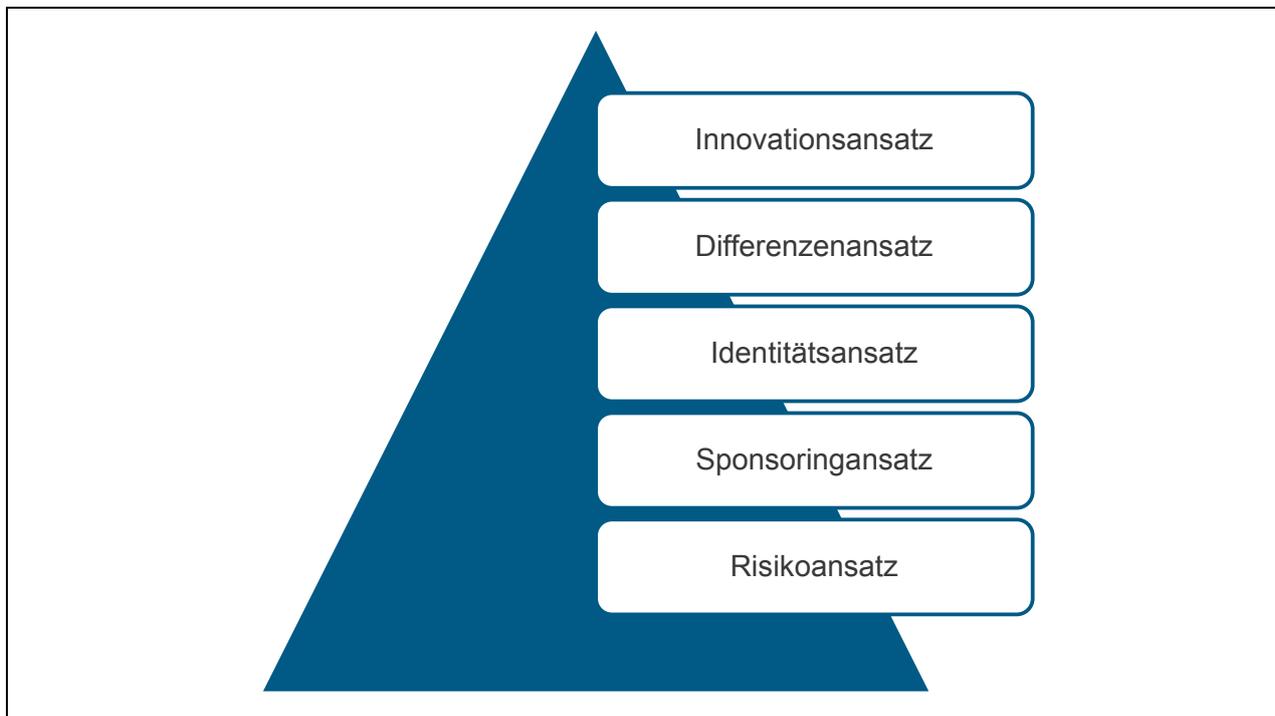


Abbildung 25 Ansätze zur Integration von CR in die Unternehmensstrategie¹¹⁵

Von den fünf Ansätzen kann der Innovationsansatz im höchsten Grad als ganzheitlich und umfassend beschrieben werden. Unternehmen die CR/Nachhaltigkeit systematisch und vollständig in den Unternehmensalltag integrieren möchten wählen diesen Ansatz. Mit absteigender Reihenfolge sinken der Umfang und die Intensität der Ansätze.

Risikoansatz:

Oftmals durch ein kritisches Ereignis steht die Organisation unter öffentlichem Druck. Ihr drohen ökonomische Verluste. Negative Auswirkungen auf das Image der Organisation werden offensichtlich. Das Unternehmen versucht dem mittels Risikoansatz entgegenzuwirken. Der Fokus wird auf Kommunikation nach außen gelegt. Zudem wird das Problem bekämpft, nicht aber die Ursache. Beispiele für diesen Strategieansatz können zum Beispiel in der Chemieindustrie gefunden werden. Sie sind durch hohes Risikopotential und großes Markenbewusstsein gekennzeichnet.¹¹⁶

¹¹⁵ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 40f

¹¹⁶ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 41f

Sponsoringansatz:

Die Organisation möchte etwas an die Gesellschaft zurückgeben. Dafür wählt sie den Ansatz der Wohltätigkeit und des Corporate Givings. Durch Spenden und Teilnahme an gemeinnützigen Projekten wird die gesellschaftliche Entwicklung positiv beeinflusst. Das Unternehmen leistet so einen Beitrag, richtet seine Prozesse aber dennoch nicht nach den Grundsätzen der CR/Nachhaltigkeit aus.¹¹⁷

Identitätsansatz:

Die Orientierung auf CR/Nachhaltigkeit beruht auf der persönlichen Überzeugung des Managements. Der CR-Gedanke wird mittels der Unternehmenskultur getragen. Unternehmen mit dem Identitätsansatz können häufig in Nischenmärkten gefunden werden. Die Kunden in diesen Nischenmärkten sind häufiger bereit erhöhte Preise für das Produkt/die Dienstleistung zu zahlen, wenn unter guten sozialen und ökologischen Umständen generiert wurde.¹¹⁸

Differenzenansatz:

Im gesamten Portfolio des Unternehmens werden einzelne Leistungen angeboten, die mit den Grundsätzen von CR/Nachhaltigkeit verknüpft sind. Damit kommt das Unternehmen den gestiegenen Erwartungen der Kunden entgegen. Meist machen diese Leistungen aber nur einen Bruchteil des Umsatzes aus. Sie können aber als Treiber für Innovation fungieren.¹¹⁹

Innovationsansatz:

CR wird als Geschäftsmodell verstanden. Mittels CR sollen Marktpotentiale abgeschöpft werden und weiterführend der Marktwert der Organisation gesteigert werden. Auf Entwicklungen in der Gesellschaft wird mit innovativen Ansätzen reagiert. Das Ziel ist Wertschöpfung, nicht nur für die eigene Unternehmung sondern, für alle Stakeholder.¹²⁰

Spannend ist der Vergleich der Integrationsstufen mit dem in Punkt 2.1.8 analysierten Reifegradmodell. Die Reifegradstufen können durchaus mit den Integrationsstufen verglichen werden. So wird in der Reifegradstufe null der Fokus ausschließlich auf die Einhaltung der Gesetze gelegt. Dieses Konzept kann auch im Risikointegrationsansatz wiedergefunden werden. In beiden Fällen wird versucht negative Effekte durch ein Nichteinhalten eines Gesetzes abzuwehren. Folglich ist es möglich mit einem höherwertigen Strategieintegrationsansatz in eine höhere Reifegradstufe aufzusteigen. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass der Strategieintegrationsansatz nur ein Teil dieses Aufstieges sein kann. Eine entsprechende Umsetzung und Entwicklung der Unternehmenskultur sind genauso wichtig.

¹¹⁷ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 41f

¹¹⁸ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 41f

¹¹⁹ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 41f

¹²⁰ Vgl. Jonker, J. et al. (2011), S. 41f

2.3.6 Strategieentwicklungs- und Umsetzungsinstrumente

Zur modernen Erstellung von Strategien in Unternehmen werden erprobte Methoden verwendet. Durch die komplexen Ansprüche hat sich eine Vielzahl an Strategiesetzungsinstrumenten entwickelt. In den folgenden Absätzen werden die SWOT-Analyse, das St. Galler Management-Modell, die Portfolioanalyse und die Balanced Score Card beschrieben. Die Auswahl dieser Methoden erfolgte aufgrund ihrer weiten Verbreitung in den Unternehmen.

Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse:

Derzeit ist das häufigste Anwendungsgebiet der SWOT die Situationsanalyse. Im Zuge von Marketingmaßnahmen, Produktentwicklungen oder Standortbestimmungen findet diese Methode Anwendung. Es werden die Stärken-Schwächen-Chancen-Bedrohungen einer Unternehmung analysiert. Die intern festgestellten Schwächen/Stärken sind nur relative Größen. Erst durch den Vergleich mit Mitbewerbern werden die Größen absolut. Intern werden Stärken und Schwächen der Organisation betrachtet. Extern werden Chancen und Bedrohungen analysiert. Essentiell ist es dabei das Unternehmen selbst und das Umfeld des Unternehmens zu betrachten. Durch das Herstellen von Beziehungen und Wechselwirkungen kann so die Ganzheitlichkeit des Unternehmens erfasst werden. Die häufigste Darstellungsweise erfolgt in Form einer SWOT-Matrix.¹²¹



Abbildung 26 SWOT-Analyse¹²²

¹²¹ Vgl. Gintenreiter, S.; Steinmüller, H. (2010), S. 290

¹²² Eigene Darstellung

Unternehmensmanagementmodell St.Gallen:

Das St.Gallener Unternehmensmanagementmodell ist ein ganzheitliches System zur Beschreibung von Organisationen. Das Modell ist kein klassisches Strategiestellungsinstrument im herkömmlichen Sinn, sondern ein ganzheitliches Managementmodell. Die Strategiestellung wird im Modell in den Ebenen des normativen und strategischen Managements beschrieben. In der normativen Ebene werden Visionen, Unternehmenspolitik und Unternehmensziele definiert. In der strategischen Ebene werden Ansätze zur Erreichung der Unternehmensziele beschrieben und definiert. Für die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens ist das Modell aufgrund seines starken Einbeziehens des Umfeldes und der Stakeholder relevant.¹²³

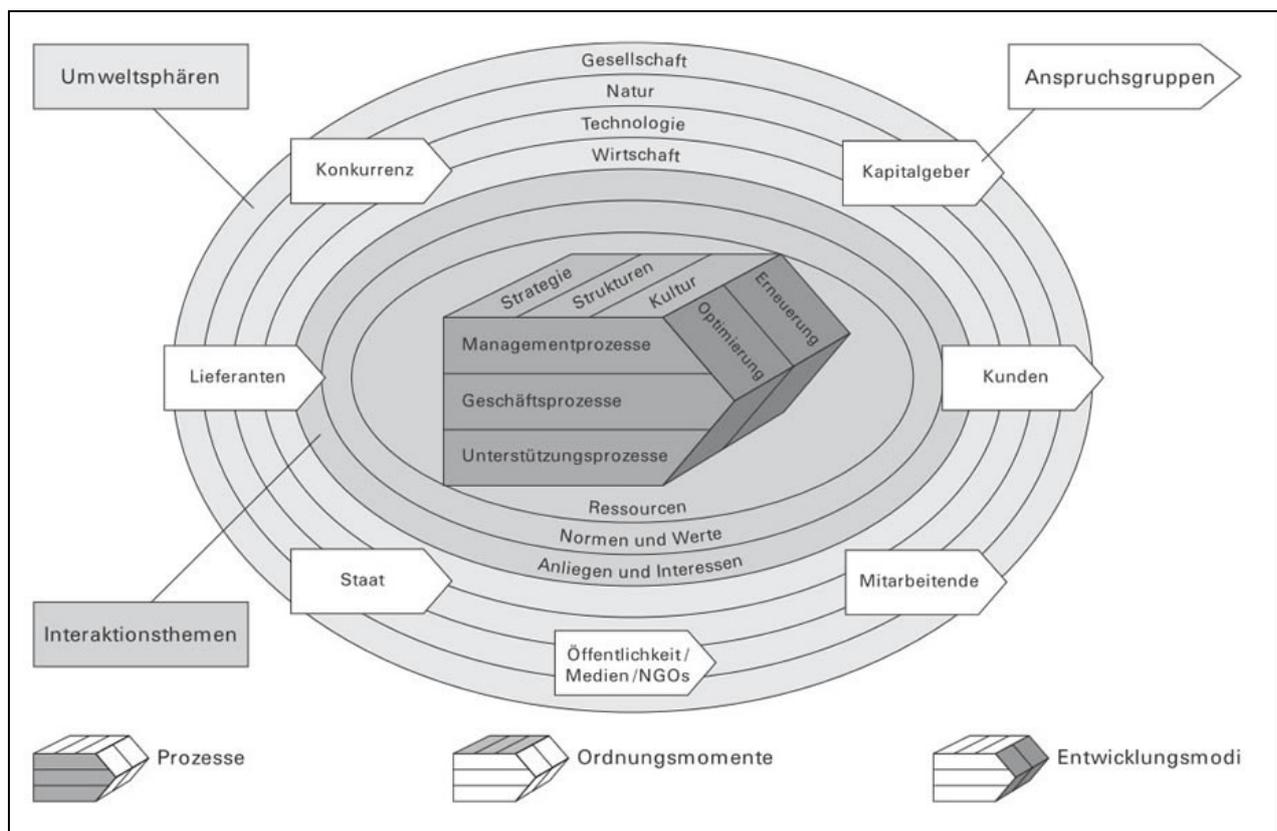


Abbildung 27 St.Gallener Managementmodell¹²⁴

Wie in Abbildung 25 ersichtlich besteht das Modell im Wesentlichen aus mehreren Strukturkomponenten. Im Inneren ist das Unternehmen an sich dargestellt. Durch die Prozesse, die Ordnungsmomente und die Entwicklungsmodi wird die Leistung des Unternehmens dargestellt. Das Umfeld wird in zwei Teilen beschrieben. Die Umweltphase und die Anspruchsgruppen können beide Einfluss auf die Leistungserstellung der Organisation haben. Die innere Zone und die äußeren Zonen werden durch die sogenannte Zone der Interaktionsthemen beschränkt.¹²⁵

¹²³ Vgl. Dubs, R. (2004), S. 65ff

¹²⁴ Vgl. Dubs, R. (2004), S. 70

¹²⁵ Vgl. Dubs, R. (2004), S. 65ff

Balanced Score Card:

Die BSC ist eines der wichtigsten Instrumente für Strategieumsetzung. Aufbauend auf der Unternehmensstrategie werden in vier Themenfeldern Ziele definiert. Jedes Ziel wird beschrieben und mit einem Zielwert versehen. Die ursprüngliche Entwicklung der BSC geht zurück auf den Harvard-Professor R.S.Kaplan und den Unternehmensberater D.P.Norton. Eine erste Veröffentlichung wurde im Harvard Business Review January-February 1992 getätigt.^{126,127} Neben ihrer Funktionalität als Strategieumsetzungswerkzeug fungiert die BSC auch als wichtigstes Performance Measurement System. Eine Vielzahl an Unternehmen verwendet die BSC um strategische Ziele zu definieren und zu verfolgen.¹²⁸

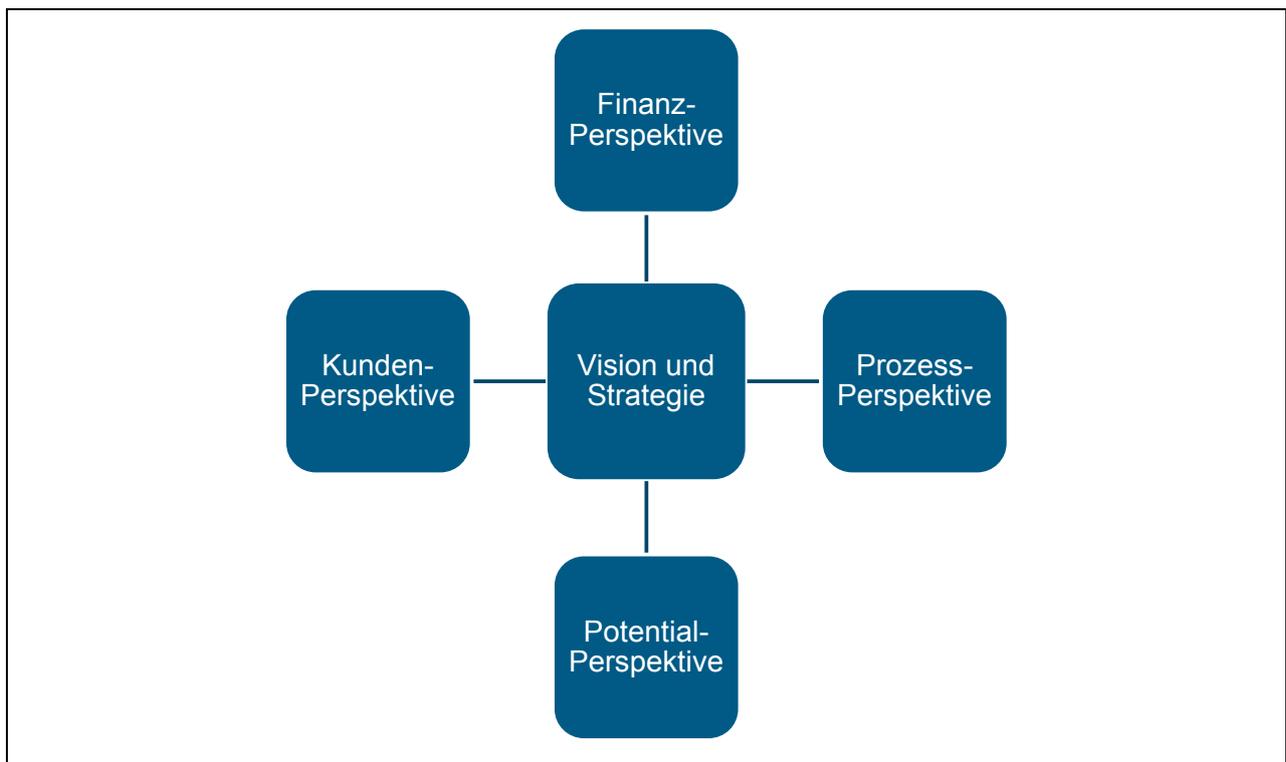


Abbildung 28: Grundkonzept BSC¹²⁹

Wie in Abbildung 28 dargestellt bilden vier Perspektiven die Basis der BSC. Um Nachhaltigkeit in die Strategie integrieren zu können, kann entweder eine zusätzliche Perspektive Nachhaltigkeit eingeführt werden oder Nachhaltigkeitsmaßnahmen jeder der vier Grundperspektiven zugeordnet werden. Unabhängig von der Wahl des Ansatzes kann die Bedeutung der BSC für die Strategieentwicklung und Strategieumsetzung in der Nachhaltigen Entwicklung beschrieben unterstrichen werden.

¹²⁶ Vgl. Gleich, R. (2011b), S. 72ff.

¹²⁷ Vgl. Richert, J. (2006), S. 40

¹²⁸ Vgl. Gleich, R. (2011b), S. 74f.

¹²⁹ Vgl. Gleich, R. (2011b), S. 75

Sustainability Balanced Score Card (SBSC):

Die methodische Vorgehensweise der Implementierung einer SBSC folgt dem Ansatz der Implementierung einer BSC.¹³⁰ Nach Schaltegger ist das Ziel einer solchen SBSC die Integration aller drei Säulen der Nachhaltigkeit in den Strategiefindungsprozess. Es soll die Nachhaltigkeitsleistung einer Unternehmung gesteigert werden.¹³¹ Für eine solche Integration gibt es im Grunde genommen drei Möglichkeiten. Der erste Ansatz sieht die Integration von Sozial- und Nachhaltigkeitsaspekten in die bestehenden Perspektiven der Balanced Score Card vor. Jede der vier Grundperspektiven wird demnach erweitert. Im zweiten Ansatz wird eine eigene Perspektive Nachhaltigkeit und Soziales geschaffen. In dieser werden Ziele und Kennzahlen für die Nachhaltigkeitsaspekte definiert. Im dritten Ansatz wird eine eigene BSC bestehend aus Nachhaltigkeits- und Sozialaspekten erstellt. Diese eigene BSC bildet ein Subsystem zur Basis-BSC.¹³² Die SBSC kann als geeignetes Instrument zur Implementierung von Nachhaltigkeit in jede Organisation gesehen werden.¹³³

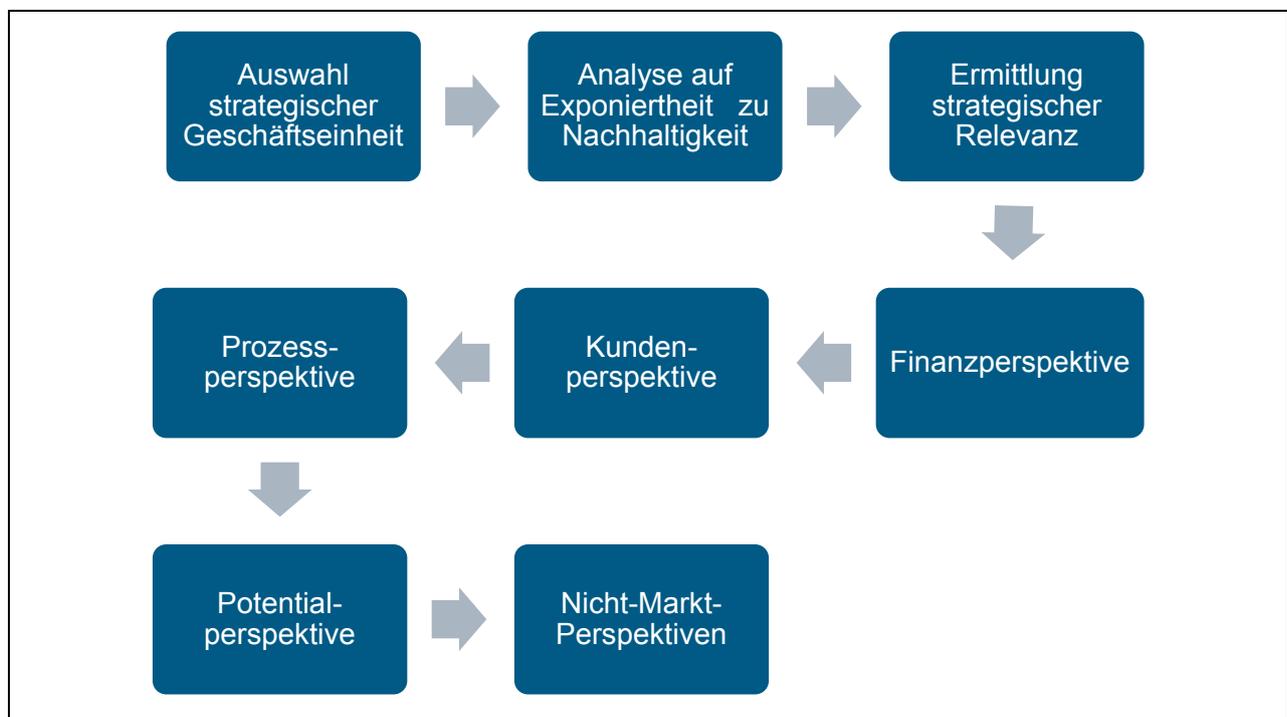


Abbildung 29 Ablauf Erstellung einer SBSC¹³⁴

Die Erstellung einer SBSC erfolgt in einem 8-stufigen Prozess. Dieser Prozess wird in Abbildung 29 dargestellt. Er beginnt mit der Systembegrenzung und endet mit dem abgeschlossenen herunterbrechen der Strategie auf die einzelnen Perspektiven. Die Nachhaltigkeitsziele werden auf die Perspektiven der BSC heruntergebrochen.

¹³⁰Vgl. Dubielzig, F. (2009), S. 65

¹³¹ Vgl. Schaltegger, S.; Dyllick, T. (2002), S. 120

¹³² Vgl. Figge, F. (2001), S. 20ff

¹³³ Vgl. Hahn, T.; Wagner, M. (2001), S. 1

¹³⁴ Vgl. Figge, F. (2001), S. 1ff

Portfolioanalyse:

Die Portfolioanalyse kommt ursprünglich aus der Finanzbranche. Um 1970 wurde die Analyse erstmals in Zusammenarbeit mit General Electric auf diversifizierte Unternehmen angewandt. Ziel ist ein entsprechender Produktmix angepasst auf die jeweiligen Marktsituationen. Die Analyse wurde stark modifiziert und gilt heute als eines der wichtigsten Werkzeuge des strategischen Managements. Die strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens werden dabei nicht isoliert voneinander betrachtet, sondern miteinander verglichen. Mittels der Portfolioanalyse soll die Ausgewogenheit des Leistungsmixes eines Unternehmens bewertet werden. Die erste Portfolioanalyse wurde mittels der Portfoliomatrix der Boston-Consulting-Group dargestellt. Anhand der Zuteilung der Produkte/Dienstleistungen auf die einzelnen Matrixfelder lassen sich zukünftige Ressourcenverteilungen gut abschätzen. Der effiziente und sinnvolle Einsatz der Ressourcen steht im Fokus dieser Methode.¹³⁵

2.3.7 Zusammenfassung Strategiewerkzeuge

Zusammengefasst ist zu sagen, dass Art und Weise der Integration von CR in den unternehmerischen Alltag von vielen Faktoren abhängt. Entscheidend dabei ist aber der Reifegrad der jeweiligen Organisation. Eine vollständige und umfassende Integration ist nur in Unternehmen möglich deren Reifegrad schon als fortgeschritten bezeichnet werden kann. Die Notwendigkeit der Integration kann aber in keinem Fall bestritten werden. Erst wenn die gesamten Prozesse eines Unternehmens auch bezüglich Nachhaltigkeit/CR optimiert und bearbeitet wurden, können viele Vorteile einer solchen Integration genossen werden. Die Verwendung von Strategiewerkzeugen ist dabei unerlässlich. Strategiewerkzeuge unterstützen den Strategieentwickler durch ihre systematische Vorgehensweise und ihren umfassenden Ansatz. Durch das Miteinbeziehen aller Stakeholder in den Strategiebildungsprozess können Interessen und Ansprüche schon proaktiv abgeschätzt werden. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Rolle der Balanced Score Card. Diese kann auf relativ einfache Art und Weise konkrete CR-Aspekte auf eine strategische Ebene übertragen. Für all jene Unternehmen, deren Strategieprozess schon durch die Balanced Score Card unterstützt wird, bietet sich das Einbeziehen von CR/Nachhaltigkeit in diesen Prozess an. Methodisch ändert sich das Vorgehen bezüglich des Einbeziehens von Nachhaltigkeit/CR in die BSC nur geringfügig. Ein zusätzlicher Vorteil dieser Integration liegt in der konkreten Zielsetzung, der beschriebenen Verantwortlichkeiten und den Prozessdefinitionen. Als umfassendes Managementsystem bietet sich das St.Gallener Managementmodell an. Durch die Definition der Interaktionsfelder wird sehr stark auf die verschiedenen Stakeholdergruppen eingegangen. Folglich ist die systematische Arbeit mittels BSC oder St.Gallener Managementmodell zu empfehlen.

¹³⁵ Vgl. Dicke, R. (2007), S. 73ff

2.4 EFQM und CR

Der ursprüngliche Anlass zur Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie ging im Fall von KNAPP aus der Arbeit mit dem EFQM-Modell hervor. Das Excellence Modell der European Foundation für Quality Management (EFQM) setzt den Ansatz des Total Quality Managements (TQM) im Unternehmen um. Mittels des Modelles soll Business Excellence erreicht werden. Zusätzlich bildet es die Basis für die Vergabe des europäischen Qualitätspreises. In den folgenden Absätzen wird die Bedeutung von EFQM für unternehmerische Exzellenz und die Wechselwirkungen mit CR thematisiert.

2.4.1 Total Quality Management

TQM ist ein umfassendes, ganzheitliches Managementmodell, das Qualität in den Mittelpunkt stellt. Alle Mitarbeiter und alle Prozesse sind auf das Erreichen der Qualitätsanforderungen ausgerichtet. Mitarbeiterzufriedenheit steht im Fokus. Dadurch soll langfristiger Unternehmenserfolg möglich gemacht werden.¹³⁶

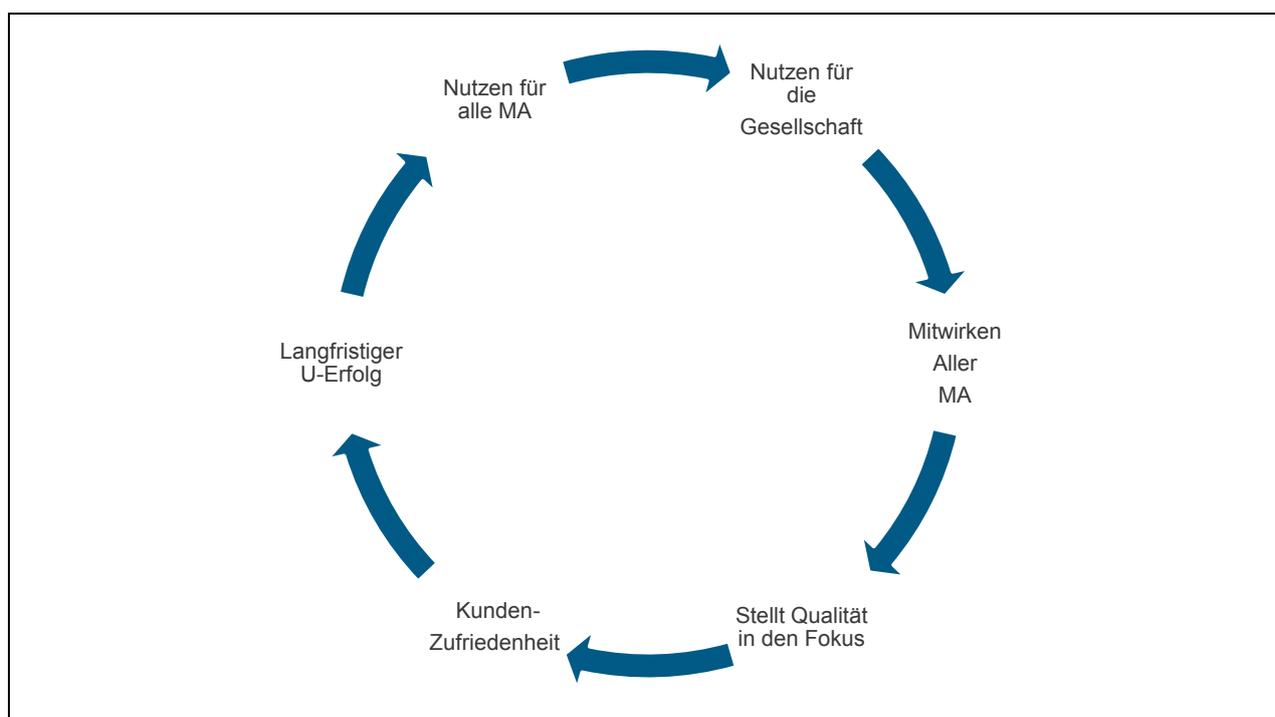


Abbildung 30 TQM im Unternehmen¹³⁷

In Abbildung 30 wird die Grundphilosophie von Total Quality Management im Unternehmen gezeigt. Starke Überschneidungen mit der CR können im Stakeholdermanagement gefunden werden. Vergleichbar mit CR versucht TQM alle Stakeholder in den Leistungserstellungsprozess miteinzubeziehen.

¹³⁶ Vgl. Gembrys, S. (2008), S. 71

¹³⁷ Vgl. Müller, E. (2014), S. 52ff

2.4.2 Grundkonzept des EFQM-Modells

Die grundsätzlichen Anforderungen an exzellente Unternehmen werden im Grundkonzept des EFQM beschrieben. Das Grundkonzept bildet gemeinsam mit dem Kriterienmodell und der RADAR-Logik das EFQM-Modell für unternehmerische Exzellenz. In Abbildung 31 sind die drei Bestandteile des Modells dargestellt.

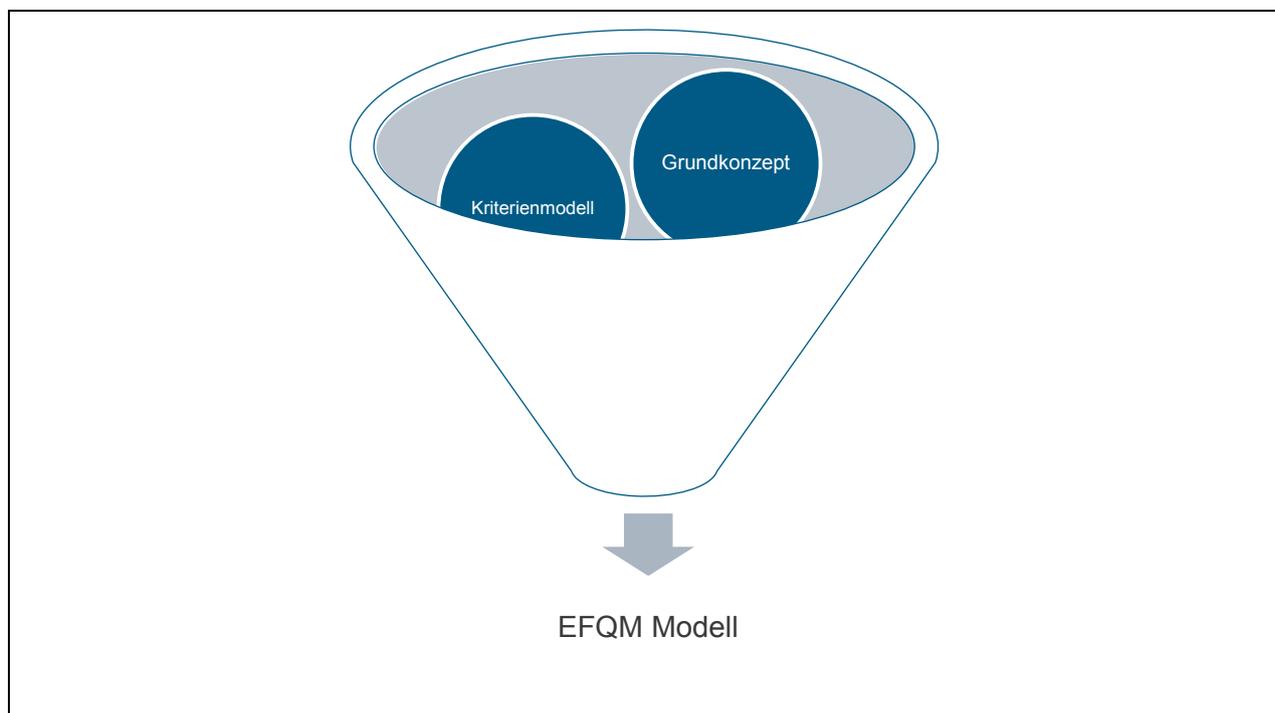


Abbildung 31 EFQM Modell¹³⁸

Grundkonzept:¹³⁹

- Das Unternehmen muss das Ziel haben ausgewogene Ergebnisse zu erwirtschaften. Für alle wirtschaftlichen Bereiche sollen konkrete Ziele aufgestellt und verfolgt werden. Exzellente Unternehmen zeichnen sich durch langfristige Planung und konsequentes verfolgen der Ziele aus.
- Im Mittelpunkt der Leistungserstellung des Unternehmens soll der Kundennutzen stehen. Die Fokussierung auf den Kundennutzen bildet die Basis für langfristigen Unternehmenserfolg.
- Führungskräfte tragen ein hohes Maß an Grundverantwortung. Sie sollen Visionen schaffen. Zudem wird von ihnen Inspiration und höchste Integrität gefordert.
- Die systematische Strukturierung der Ablauforganisation bildet die Basis für ein effizientes Ablaufen der Prozesse. Das ist eine Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Arbeiten mit TQM.

¹³⁸ Vgl. Müller, E. (2014), S. 53f

¹³⁹ Vgl. Müller, E. (2014), S. 54f

- Der nachhaltige Unternehmenserfolg wird von exzellenten Unternehmen durch ihre Mitarbeiter erwirtschaftet. Die Ziele des Unternehmens und die persönlichen Ziele der Mitarbeiter werden gleichermaßen verfolgt.
- Innovation bildet einen weiteren Grundstein für langfristigen Unternehmenserfolg. Mitarbeiter müssen begeistert werden. Zusätzlich muss sich das Unternehmen ununterbrochen mittels kontinuierlicher Verbesserung hinterfragen und weiterentwickeln.
- Gemeinsamer Erfolg mit Partnern soll gepflegt werden. Erfolgreiche Partnerschaften mit Kunden und Lieferanten zeichnen exzellente Unternehmen aus.
- Exzellente Unternehmen stellen sich ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung. In diesem Punkt gibt es starke Überschneidungen mit den Ansprüchen der CR. Mittels dem Ausdrücken von nachhaltigen Werten in Unternehmenskultur und Leitbild soll diese Verantwortung übernommen werden

2.4.3 EFQM-Kriterienmodell für Exzellenz

Das EFQM-Modell basiert auf fünf Befähiger-Kriterien und vier Ergebnis-Kriterien. Jedem Hauptkriterium werden weitere Teilkriterien untergeordnet. Jedes Hauptkriterium trägt zu einem gewissen Anteil zur Unternehmensexzellenz bei. Dieser Anteil wird mittels einer Prozentzahl beschrieben.¹⁴⁰

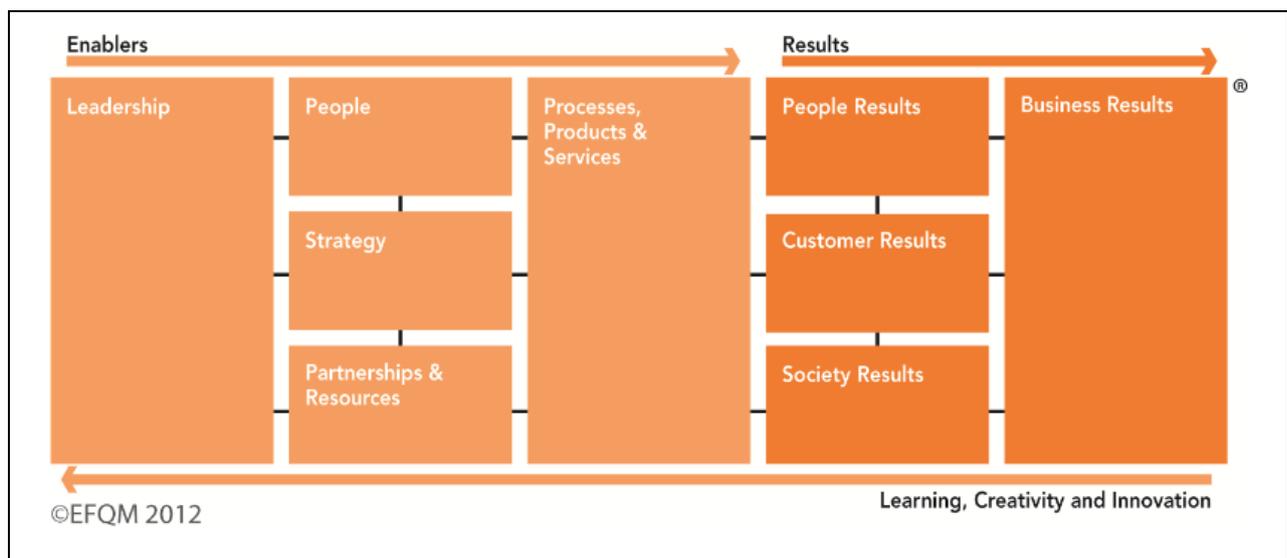


Abbildung 32 EFQM-Modell¹⁴¹

In Abbildung 32 ist das Kriterienmodell dargestellt. Dieses Modell wird ständig modifiziert und an die aktuellen Herausforderungen angepasst. Wichtig ist es den Zusammenhang zwischen Befähiger- und Ergebniskriterien zu betonen.

¹⁴⁰ Vgl. Gembrys, S. (2008), S. 75

¹⁴¹ Vgl. N.N., <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> (Zugriff: 07.03.2016)

Befähigerkriterien:¹⁴²

- 1) Führung: Führungskräfte vertreten moralische Werte. Sie definieren und leben die Vision und die Mission eines Unternehmens. Sie haben dabei eine Vorbildfunktion inne. Führungskräfte sind für den Erhalt, die Verfolgung und die Weiterentwicklung des Managementsystems zuständig. Sie berücksichtigen alle Stakeholder. Gemeinsam mit den Mitarbeitern bauen sie ein exzellentes Unternehmen auf. Sie nehmen dabei die Rollen der Change Agents ein und sorgen für ein hohes Maß an Flexibilität gegenüber Veränderungen.
- 2) Strategie: Alle Stakeholder werden im Strategiebildungsprozess berücksichtigt. Die Leistungserstellung und die damit verbundene Kompetenz werden von allen Beteiligten verstanden. Die Strategie wird konkret auf Ziele und Prozesse heruntergebrochen. Mittels der Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie wird die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrgenommen.
- 3) Mitarbeiter: Mitarbeiter werden als wichtigster Teil der Organisation verstanden. Mittels Personalplänen werden Strategievorhaben unterstützt. Im Fokus der Organisation steht eine ständige Entwicklung und Verbesserung der Mitarbeiter. Die Kommunikationswege in der Organisation sind effektiv gestaltet. Neben der Weiterentwicklung werden Mitarbeiter auch angemessen entlohnt und mit Anerkennung bedacht. Durch Ermächtigung werden die Mitarbeiter aufgefordert eigenständig zu handeln.
- 4) Partnerschaften und Ressourcen: Partner, Lieferanten und Finanzen werden gemanagt um langfristigen nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen zu können. Mit Hilfe von effektivem Gebäude- und Materialmanagement wird die Strategie unterstützt und negative Umweltauswirkungen werden minimiert. Technologie- und Wissensmanagement unterstützen die Strategie und geben dem Management Grundlage für die Entscheidungsfindung.
- 5) Prozesse, Produkte und Dienstleistungen: Im Fokus des Unternehmens stehen Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. Die Leistung des Unternehmens soll effektiv beworben werden. Durch Generierung, Distribution und Management der Leistung soll langfristiger Unternehmenserfolg sichergestellt werden. Die Beziehungen mit den Kunden sollen vertieft werden.

¹⁴² Vgl. Müller, E. (2014), S. 54ff

Ergebniskriterien:¹⁴³

- 1) Kundenbezogene Ergebnisse: Die Wahrnehmung der Kunden sowie entsprechende Leistungsindikatoren sollen gemessen und analysiert werden.
- 2) Mitarbeiterbezogene Ergebnisse: Die Wahrnehmung der Mitarbeiter sowie entsprechende Leistungsindikatoren sollen gemessen und analysiert werden.
- 3) Gesellschaftsbezogene Ergebnisse: Die gesellschaftliche Wahrnehmung sowie entsprechende Leistungsindikatoren sollen gemessen und analysiert werden.
- 4) Schlüsselergebnisse: Schlüsselergebnisse werden durch strategische Schlüsselergebnisse und Schlüsselleistungsindikatoren beschrieben.

2.4.4 Die RADAR-Logik

Die RADAR-Logik stellt einen systematischen Ansatz zur Bewertung der Unterkriterien des EFQM-Kriterienmodells dar. Mittels des Modells werden die Unterkriterien mit Punkten bewertet. Diese werden zusammen mit der Gewichtung der Unterkriterien zu einem Gesamtwert verdichtet. Dieser Wert liefert eine Aussage darüber in welchem Umfang sich die Organisation der Exzellenz genähert hat. Die Vorgehensweise ist auf dem PDCA-Zyklus aufgebaut und wird in Abbildung 33 dargestellt.¹⁴⁴

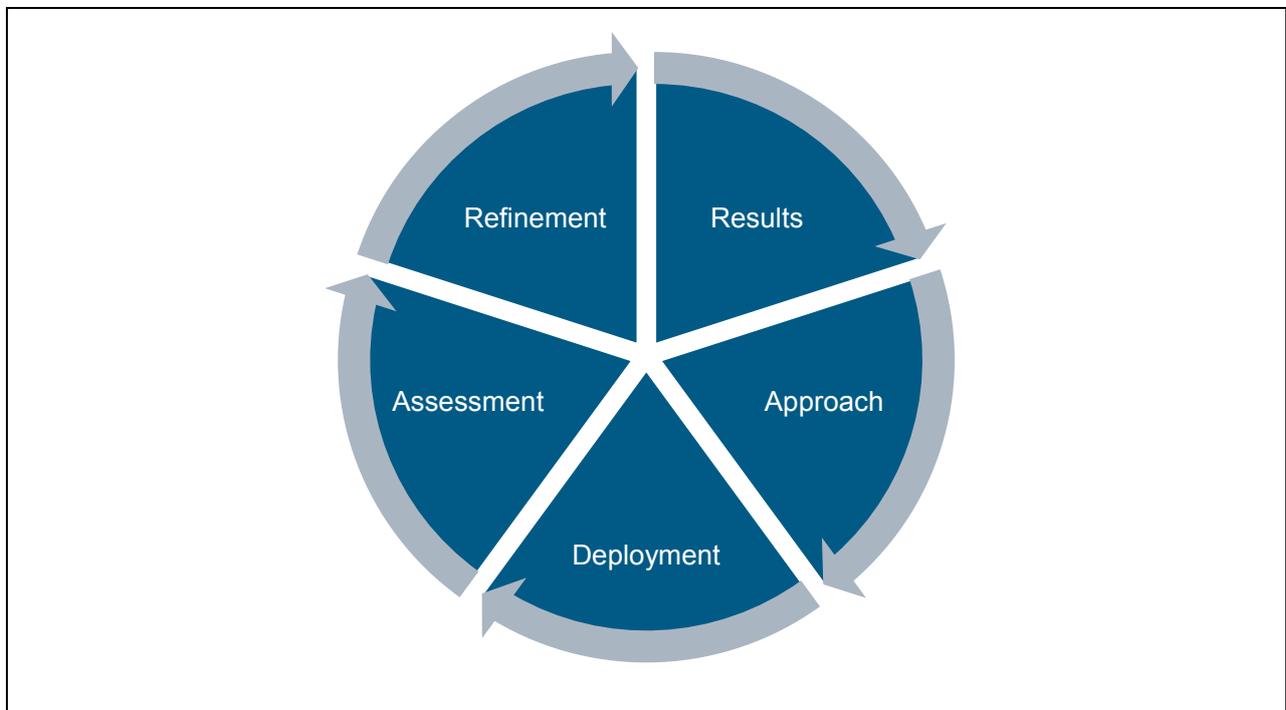


Abbildung 33 RADAR-Logik nach PDCA

¹⁴³ Vgl. Müller, E. (2014), S. 54ff

¹⁴⁴ Vgl. Müller, E. (2014), S. 57f

2.4.5 Wechselwirkungen zwischen CR und EFQM

Das EFQM-Modell für exzellente Unternehmen und die Corporate Responsibility weisen einige Wechselwirkungen auf, die für die praktische Implementierung im Unternehmen wichtig sein können. Als erstes ist der ganzheitliche Ansatz zu nennen. Im Zuge des EFQM-Modells werden die Anstrengung und der Fokus der Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel gerichtet. Alle Mitarbeiter nehmen am Qualitätsprozess teil. Dieses vollständige Miteinbeziehen aller Stellen ist auch für das Wahrnehmen gesellschaftlicher Verantwortung entscheidend. Mitarbeiter jeder Hierarchieebene tragen zum Erfolg des Programmes bei. Ein weiterer Ansatzpunkt ist das Ziel die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu stärken. Dies ist auch im Zuge der CR notwendig und wichtig. Mitarbeiter sollen dazu motiviert werden selbständig Impulse bezüglich unternehmerischer Verantwortung zu bringen. Jeder Prozessschritt soll hinterfragt und optimiert werden. Mit eigenständigen Mitarbeitern mit einem hohen Reifegrad ist es möglich, Nachhaltigkeits- und CR-Projekte deutlich effektiver und schneller umzusetzen. Das notwendige, starke Miteinbeziehen der Unternehmensstrategie in die operativen Prozesse ist ein weiterer Überschneidungspunkt. Ein hoher Anspruch an Qualität und unternehmerischer Verantwortung soll von der obersten Leitung angesetzt und gelebt werden. Die Impulse und Optimierungen sollen dann in beiden Fällen von den Mitarbeitern ausgehen. Trotzdem ist die Rolle der Führenden als verantwortungsbewusste Vorbilder äußerst wichtig.

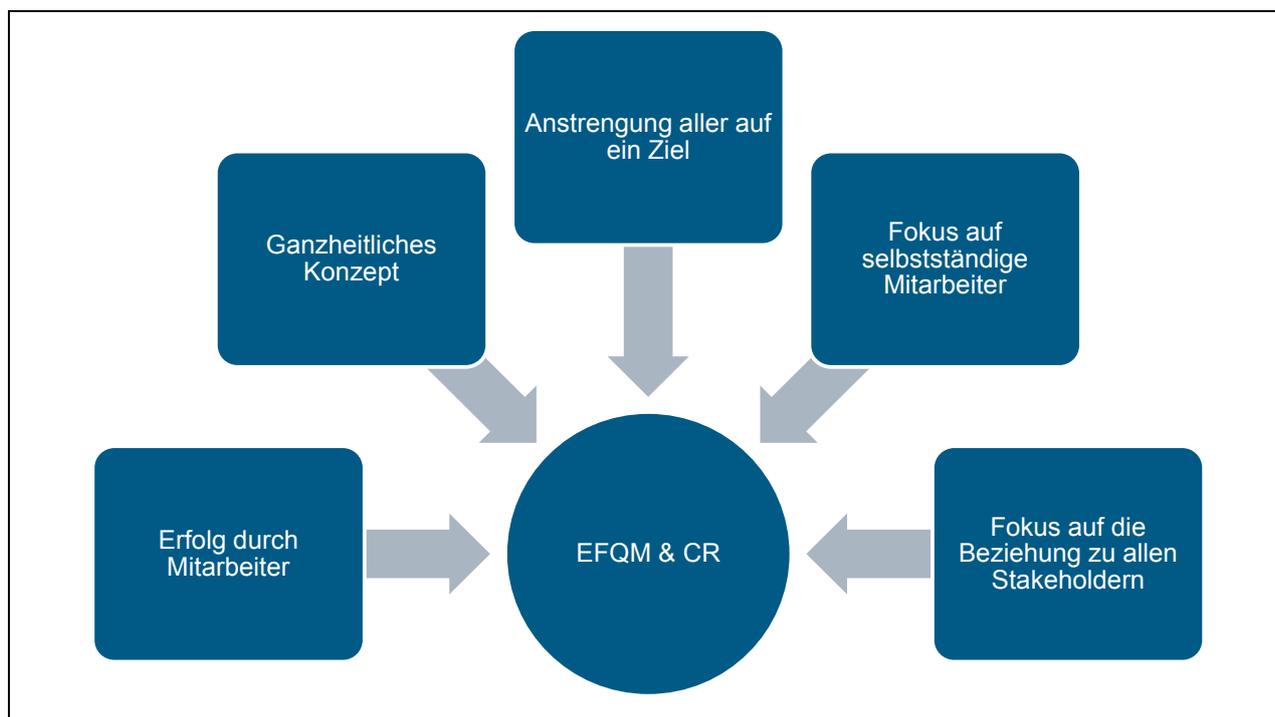


Abbildung 34 EFQM & CR

Wie in Abbildung 34 dargestellt gibt es wesentliche Überschneidungen zwischen EFQM und CR. Durch die verstärkende Wirkung ist das Arbeiten mit beiden Managementansätzen sinnvoll und empfehlenswert.

3 Praktischer Teil

In diesem Kapitel wird der praktische Teil der Arbeit beschrieben. Zu Beginn werden in einer Situationsanalyse die spezifischen Herausforderungen der KNAPP Kos beschrieben. Die Systemgrenzen die sich aus der Beschaffenheit der Abteilung ergeben werden festgehalten und analysiert. Anschließend werden Haupthandlungsfelder erstellt in denen die praktischen Maßnahmen stattfinden sollen. Die Handlungsfelder werden mit praktischen Maßnahmen gefüllt. Es wird ein qualitatives und ein quantitatives Bewertungsschema für die einzelnen Initiativen erarbeitet. Abschließend werden die Maßnahmen zusammengefasst dargestellt und es wird eine Empfehlung zur Umsetzung gegeben.

3.1 Methodischen Vorgehensweise

In diesem Absatz wird auf die Ausgangssituation und auf die systematische Vorgehensweise eingegangen. Die Tätigkeit des Unternehmens wird beschrieben und anschließend werden die größten Herausforderungen dargestellt. Zusätzlich werden die Systemgrenzen, die Einteilung der Maßnahmen und das Bewertungsschema beschrieben.

3.1.1 Beschreibung der Abteilung

Die KNAPP Kos ist zuständig für die Inbetriebnahme der Anlagen vor Ort. Circa 700 Mitarbeiter sind weltweit vor Ort am Standort der Kunden tätig. Die KNAPP AG ist einer der weltweit führenden Anbieter von Intralogistiksystemen. Die wichtigsten Kunden können in der Kosmetik-, der Pharma- und der Fashionbranche gefunden werden. Die Exportquote beträgt dabei circa 98%. Aus der hohen Exportquote ergibt sich für die Mitarbeiter der KNAPP Kos automatisch ein globales Tätigkeitsfeld. Um den globalen Herausforderungen begegnen zu können, wurden Niederlassungen gegründet. Die wichtigsten Niederlassungen sind in Polen und in Spanien. Arbeiter vor Ort beim Kunden sind für die Montage und die systemtechnische Inbetriebnahme zuständig. Die Teams bestehen aus Mitarbeitern aus über zehn verschiedenen Nationen. Nur 100 Mitarbeiter sind durchgehend am Standort in Graz stationiert. Dadurch können viele Leistungen und Benefits des Unternehmens nicht in Anspruch genommen werden.¹⁴⁵

3.1.2 Nachhaltigkeitsleistung am Standort in Hart bei Graz

Das Unternehmen hat mittels der Schaffung einer Stabstelle Nachhaltigkeit schon viele positive Entwicklungen in Gang gesetzt. Im Zuge der Nachhaltigkeitstätigkeit wurden viele innovative Maßnahmen umgesetzt. So wurde beispielsweise durch die Errichtung einer Kinderkrippe/Kindergarten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark vereinfacht. Das Werksrestaurant bietet abwechslungsreiche, gesunde Kost an. Regionale Äpfel werden an

¹⁴⁵ Vgl. N.N., <https://www.knapp.com/COSMETICS?sid=o1c9f8p6vdlmogdg97c2k644v7> (Zugriff: 21.03.2016)

vielen verschiedenen Standorten im Unternehmen angeboten. Zusätzlich ist das Unternehmen nach der ISO 14001 zertifiziert. Ebenfalls angeboten werden eine Vielzahl an Sportkursen und ein Gesundheitsprogramm mit dem Namen KNAPP Vital. Im Vorfeld dieser Arbeit wurde vom Verfasser eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie für den gesamten Unternehmensstandort Hart bei Graz entworfen. Die Notwendigkeit des Erweiterns dieser Strategie ergibt sich aus der besonderen Tätigkeit der Mitarbeiter der KNAPP Kos. Durch die Tätigkeit vor Ort beim Kunden können die CR/Nachhaltigkeitsangebote des Unternehmens am Standort Graz nicht in Anspruch genommen werden.

3.1.3 Nachhaltigkeitsstrategie 2014

Im Zuge eines Ferrialpraktikums wurde 2014 im Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie für den Standort Hart bei Graz definiert. Im Zuge von Gesprächen mit den Teilnehmern des Nachhaltigkeitszirkels wurden verschiedene Ideen zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung analysiert und evaluiert. Der Schwerpunkt wurde dabei auf jene Aktivitäten gelegt, die das ganze Unternehmen umfassen. Das ist auch der wesentliche Unterschied zur CR-Strategie für die KNAPP Kos. Maßnahmen die 2014 erarbeitet wurden, wie die Energieautarkie durch eigene Strom- und Biomasseproduktion betreffen das Tätigkeitsfeld der KNAPP Kos nicht. Dies ist dem Umstand der starken Reisetätigkeit der Mitarbeiter geschuldet. Die Nachhaltigkeitsstrategie 2014 ist keine ganzheitliche, durchgängige Strategie, sondern ein Ideenpool. Mittels diesem Ideenpool soll es dem Nachhaltigkeitsmanager möglich sein, kontinuierlich neue Ideen in das Unternehmen einbringen zu können. Enttäuschungen durch innovative Ideen, die schlussendlich nicht umgesetzt werden können sollen durch eine Wissensbarriere verhindert werden. Das Konzeptpapier zur Nachhaltigkeitsstrategie 2014 ist nur der Geschäftsführung, dem Nachhaltigkeitsteam und dem Nachhaltigkeitsmanager bekannt. Aufgrund dessen werden in dieser Arbeit auch keine tiefer gehenden Auszüge aus diesem Konzeptpapier veröffentlicht. Wie schon erwähnt ergibt sich die Notwendigkeit einer neuen Strategie durch die individuellen Herausforderungen der Abteilung KNAPP Kos. Diese Herausforderungen werden in den folgenden Kapiteln genauer analysiert.

3.1.4 Strategisches Vorgehen/SWOT-Analyse

In der Theorie wurden die wesentlichen Grundlagen der Strategiesetzung und der Strategielegung analysiert. Nach ihnen soll in dieser Arbeit vorgegangen werden. Wie in Punkt 2.3.2 beschrieben beginnt der Strategiefindungsprozess mit einer Situationsanalyse. Die Situationsanalyse wird in Form einer SWOT-Analyse durchgeführt. Bezogen wird die SWOT-Analyse auf den Erfolg der Integration von CR in den Arbeitsalltag der KNAPP Kos.

Stärken, die das Ergreifen von Chancen möglich machen:

- Nachhaltigkeitsgedanke ist schon im Unternehmen implementiert. (CR-Strategie 2014)
- Geübter Umgang mit integrierten Managementsystemen
- Geübter Umgang mit einem ganzheitlichen Managementmodell (EFQM)
- Innovative Mitarbeiter
- Unternehmensweites Arbeiten mit BSC

Schwächen, die das Ergreifen von Chancen verhindern können:

- Untergeordnete Priorisierung des Nachhaltigkeitskonzeptes
- Fehlendes Commitment des Top-Managements zur CR
- Zurückhaltung bei kostenintensiven Maßnahmen

Stärken, mit denen Gefahren abgewehrt werden können:

- Hohe Lernfähigkeit der Mitarbeiter
- Hohe Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Commitment der Geschäftsführung der KNAPP Kos zu CR

Schwächen, durch die Gefahren zu Risiken werden:

- Ohne begleitende Prozessoptimierungen sind bestimmte Problemstellungen nicht zu lösen. (lange Auslandsaufenthalte)
- In herausfordernden wirtschaftlichen Zeiten werden CR-Themen gerne anderen Maßnahmen untergeordnet

Aus der Situationsanalyse soll nun die Strategie abgeleitet werden. Die Integration von CR soll mittels der Nutzung der etablierten Managementsysteme möglich gemacht werden. Eine gute Ergänzung zu den bereits verwendeten Normen stellt die ISO 26000 dar. Die Handlungsfelder der Maßnahmen der Strategie werden in 3.1.9 definiert. Ziel der Strategie ist, das Lösen der in 3.1.5 analysierten Herausforderungen.

3.1.5 Potentialanalyse

Ausgehend von der SWOT-Analyse wird nun eine Potentialanalyse durchgeführt. Für die richtige Wahl der Maßnahme ist diese Potentialanalyse wichtig und entscheidend. Im Zuge dieser Masterarbeit wurden in einer Gesprächsreihe mit der obersten Leitung der Abteilung die wesentlichen Herausforderungen erarbeitet. Aufgrund der Nachhaltigkeitsstrategie 2014 konnte schon auf aufgebautes Wissen zurückgegriffen werden. Die Fragestellungen zur Potentialfindung sind im Folgenden dargestellt.

Fragestellungen zur Potentialfindung:

- Was macht den Arbeitsalltag der Mitarbeiter vor Ort beim Kunden so herausfordernd?
- Wo sind die größten Unzufriedenheitsfaktoren der Mitarbeiter zu finden?
- Woraus ergibt sich neben der Unzufriedenheit das Bedürfnis einer spezifischen CR-Strategie?
- Wie wird die CR/Nachhaltigkeitsleistung in der Abteilung gemessen?
- Gibt es Key Performance Indicators (KPI) für CR/Nachhaltigkeit?
- Gibt es starke kulturelle Unterschiede im Mitarbeitermix?
- Bestehen Gründe für die Einführung eines Diversity-Managements?
- Bestehen Gründe für die Einführung eines Generation-Managements?
- Bestehen Gründe für die Einführung eines Gender-Managements?
- Wie hoch ist der Frauenanteil in der Abteilung?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Verbleibsdauer in der Tätigkeit?
- Wie weit ist die Erstellung des Ethikkodexes fortgeschritten?
- Sind die Prozesse der KNAPP Kos ressourcen- oder energie-intensiv?
- Wie kann das Mobilitätsverhalten der Mitarbeiter beschrieben werden?
- Werden die internationalen Menschenrechte eingehalten?
- Ist Korruption ein zu thematisierendes Thema?
- Sind Arbeitsrechtsverletzungen zu thematisieren?
- Wie wird der ökologische Reifegrad der Mitarbeiter eingeschätzt?
- Wie familientauglich wird die jeweilige Tätigkeit von den Mitarbeitern eingeschätzt?
- Welcher Verteilung folgen die durchschnittlichen Arbeitszeiten?

3.1.6 Definition der Problemfelder

Aufgrund der oben definierten Fragen wurden die kritischen Problemfelder erarbeitet. Die wesentlichen Potentiale werden in Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter vor Ort gesehen. In Abbildung 35 sind die wesentlichen Herausforderungen dargestellt die sich aus der speziellen Tätigkeit im Ausland und vor Ort ergeben. Die Auslandsaufenthalte sind sehr lang (6-8 Wochen) und können sehr schwer im Voraus geplant werden. Der Mitarbeiter kann sehr schwer abschätzen wann er wieder zurück sein wird. Dadurch ist kein geregeltes Familienleben möglich. Aufgrund dieser Tatsache sind die Teams sehr jung und Mitarbeiter bleiben meist nur fünf Jahre in dieser Tätigkeit. Die Arbeitszeiten vor Ort sind aufgrund des Zeitdruckes sehr lange. Unter der Woche sind Arbeitszeiten von 50 Stunden möglich. Lediglich am Wochenende haben Mitarbeiter die Möglichkeit um freizeitechnischen Tätigkeiten nachgehen zu können. Die Teams sind sehr interkulturell zusammengesetzt, was durchaus zu Problemen führen kann. Die globale Tätigkeit ist durch die unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationskultur der Kundenländer eine weitere Hürde für die Mitarbeiter. Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich aus der Tatsache, dass die Installation und Inbetriebnahme der Anlage vor Ort beim Kunden den letzten Prozessschritt darstellt. Prozessfehler werden erst in diesem Prozessschritt sichtbar. Dadurch entsteht häufig ein starker Druck auf die Mitarbeiter, die zu spontaner Problemlösung gezwungen werden. Die Mitarbeiter sind gefordert eine entsprechende arbeitstechnische Exzellenz vor dem Kunden zu leben. Abschließend herrscht eine gewisse Unzufriedenheit hinsichtlich CR-Maßnahmen die am Standort angeboten werden. Zum Beispiel ist die Teilnahme an Sportkursen nicht möglich.

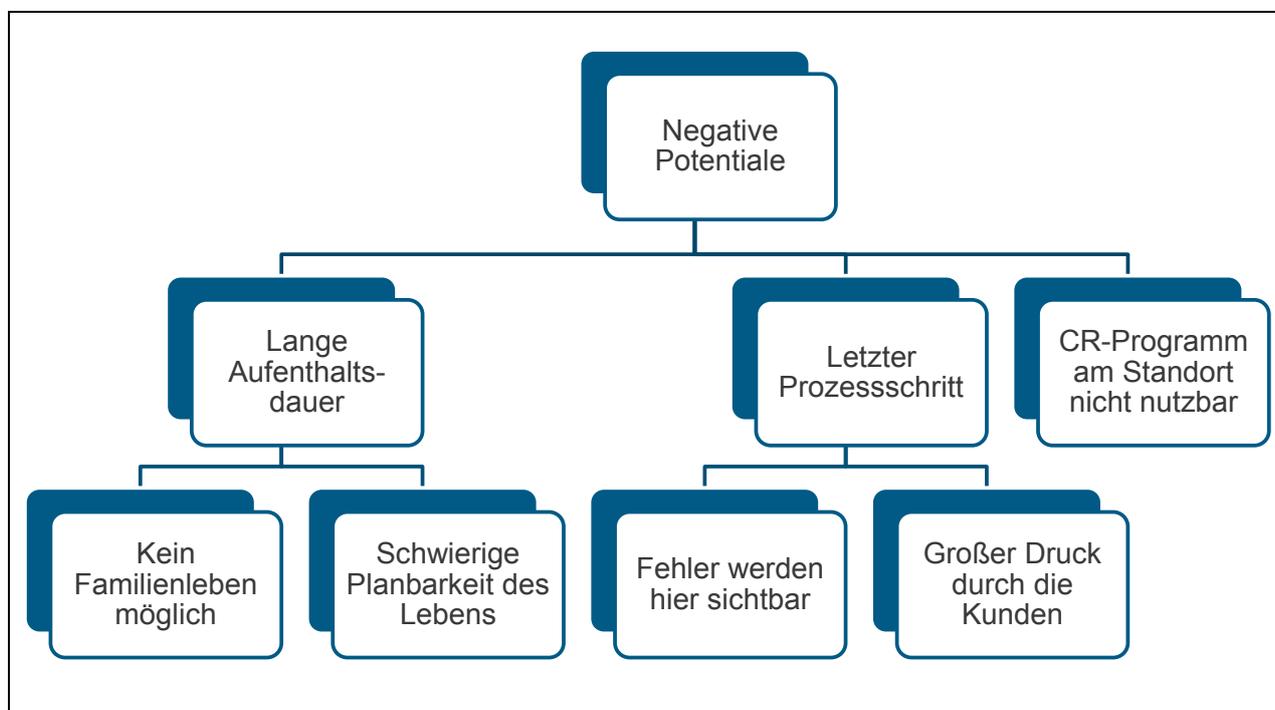


Abbildung 35 Negative Potentiale durch die Tätigkeit

3.1.7 Ziele der CR-Strategie bei KNAPP Kos

Des Weiteren möchte die Abteilung stärker an der Wahrnehmung ihrer ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung arbeiten. Im Zuge der Implementierung des EFQM-Kriterienmodelles wurde der Bedarf an gesellschaftlichen Ereignissen entdeckt. Durch die praktische Implementierung von CR-Maßnahmen soll diese Verantwortung übernommen werden. Nach der Implementierung von EFQM ist eine weitere Ausrichtung aller Prozesse auf CR/Nachhaltigkeit geplant. Alle Mitarbeiter sind dann dazu aufgefordert, jede Tätigkeit auf Nachhaltigkeit zu überprüfen. Dieser Schritt stellt die höchste Ebene des Entwicklungsmodelles zu CR/Nachhaltigkeit dar. Aufgrund der Basis durch das EFQM-Modell kann bei der ganzheitlichen Implementierung auf vorhandene Strukturen zurückgegriffen werden. In Abbildung 36 sind die Ziele der Übernahme dargestellt.



Abbildung 36 Ziele-Übernahme von Verantwortung

Zusammengefasst sind die zwei wesentlichen Ziele der CR-Strategie die Verbesserung des Arbeitsalltages der Mitarbeiter vor Ort sowie die Übernahme von gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung durch das Unternehmen. Die praktischen Maßnahmen zielen auf die Erleichterung der Auslandsaufenthalte ab. Zusätzlich werden Maßnahmen präsentiert, die die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens erhöhen.

3.1.8 Systemgrenzen

Aufgrund des Aufbaus der Abteilung müssen einige Systemgrenzen bei der Findung von Maßnahmen gesetzt werden. Die Systemgrenzen sind in Abbildung 37 dargestellt.

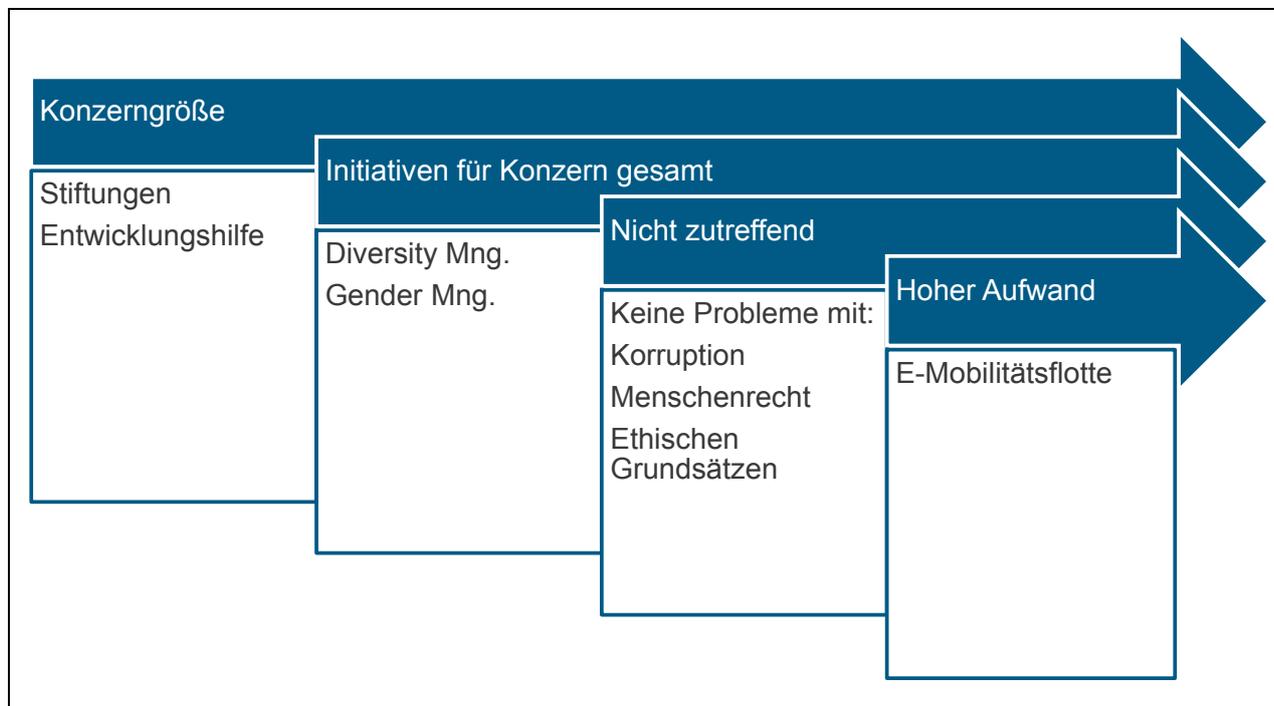


Abbildung 37 Cut-Off Kriterien CR-Strategie bei KNAPP Kos

Konzerngröße:

Durch die Konzerngröße der KNAPP AG und der KNAPP Kos können Stiftungs- und Entwicklungshilfetätigkeiten ausgeschlossen werden. Multinationale Konzerne wie BMW, Nestle oder Coca Cola greifen in ihrer CR-Arbeit häufig auf Maßnahmen aus diesem Bereich zurück. Aufgrund der Größe des Unternehmens ist dies im Fall von KNAPP nicht möglich.

Initiativen für den Konzern gesamt:

Die CR-Strategie zielt auf die besonderen Bedürfnisse der KNAPP Kos ab. Viele Maßnahmen wie zum Beispiel das Diversity Management werden besser für die gesamte Gruppe umgesetzt. Dennoch ist eine Implementierung für eine Abteilung auch sinnvoll, wenn keine Implementierung durch die Gruppe geplant ist. Die Abteilung kann so als Innovationstreiber fungieren, wie sie das im Falle von EFQM schon getan hat. Dennoch wird durch den Abteilungscharakter eine gewisse Barriere erzeugt.

Nicht zutreffende Handlungsfelder:

Die KNAPP AG hat keine Probleme mit Korruption oder Menschenrechtsverletzungen. Durch ihre Tätigkeit fernab des Rohstoff- oder Agrarsektors entstehen klassische Probleme multinationaler Unternehmen nicht. Dadurch sind viele CR-Maßnahmen, die auf das Lösen dieser Probleme zielen, nicht sinnvoll.

Hoher Aufwand:

Bestimmte CR-Maßnahmen sind aufgrund ihres hohen finanziellen Aufwandes nicht umzusetzen. Dazu zählen zum Beispiel die Umstellung auf einen kompletten elektronischen Fuhrpark. Die finanziellen Begebenheiten bilden die letzte Systemgrenze.

3.1.9 Gliederung der Maßnahmen

Aufgrund der beschriebenen Problemfelder und Systemgrenzen wurde eine Gliederung für die Maßnahmen erstellt. Die Gliederung grenzt die Maßnahmen themenspezifisch voneinander ab. In Abbildung 38 ist die Gliederung der praktischen Maßnahmen dargestellt.



Abbildung 38 Gliederung der praktischen Maßnahmen

Wie in Abbildung 38 ersichtlich werden die Maßnahmen in vier Hauptkategorien eingeteilt. In der Kategorie KNAPP Kos Initiativen (3.2) werden jene Maßnahmen beschrieben, die den Arbeitsalltag der Mitarbeiter vor Ort positiv verändern sollen. In der Kategorie Übernahme ökologischer Verantwortung (3.3) werden jene Maßnahmen beschrieben, die eine Steigerung der Umweltleistung nach sich ziehen sollen. Jene Maßnahmen, die die gesellschaftliche Leistung verbessern sollen, können in der Kategorie Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung (3.4) gefunden werden. Die letzte Kategorie beschreibt die Rahmen-Maßnahmen (3.5). Jene Maßnahmen unterstützen die systematische und ganzheitliche Integration des CR-Konzeptes und schaffen Ideen zur kontinuierlichen Verbesserung.

3.1.10 Aufbau der Maßnahmensteckbriefe

In Abbildung 39 ist der Aufbau eines Maßnahmensteckbriefes dargestellt. Der erste Teil eines jeden Steckbriefes ist die Beschreibung der Maßnahme. Danach erfolgt eine Analyse der Vor- und Nachteile der Maßnahme. Anschließend wird eine qualitative und eventuell auch eine quantitative Bewertung durchgeführt. Um eine gute Vergleichbarkeit zu gewährleisten sind alle Maßnahmensteckbriefe gleich aufgebaut. Sie sollen den Führenden eine schnelle Übersicht über die Möglichkeit der CR-Maßnahmen geben.

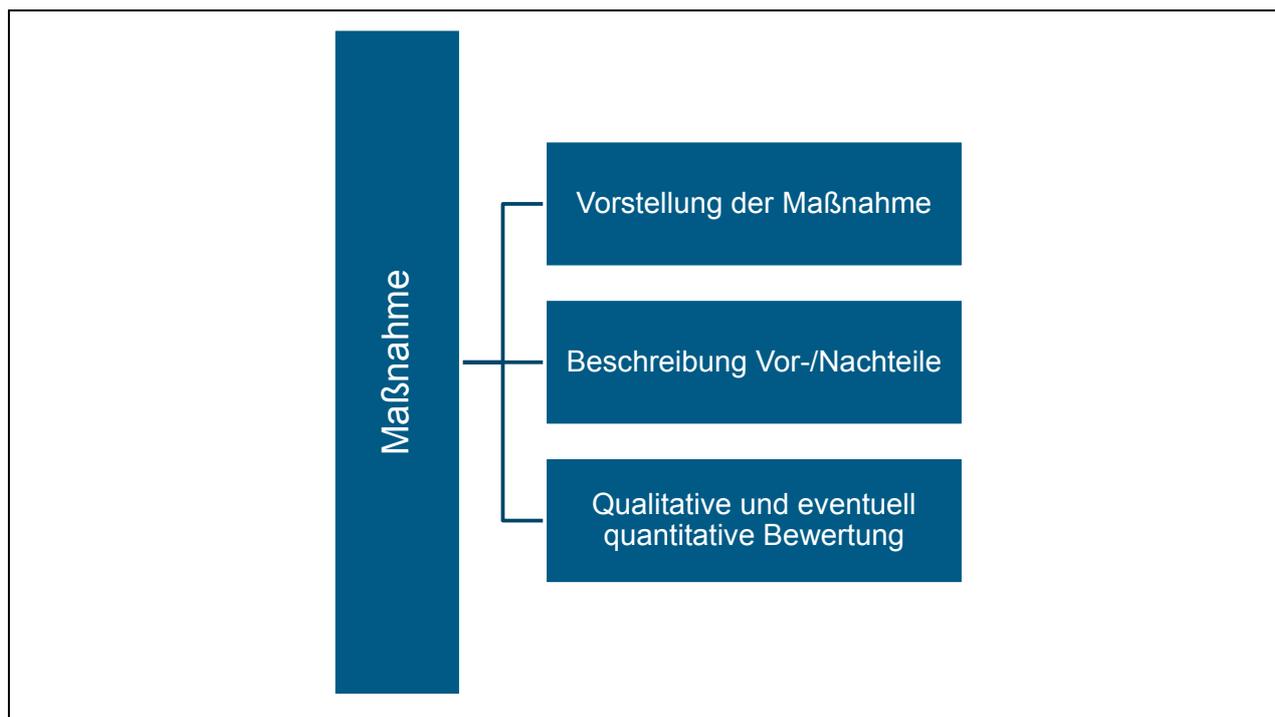


Abbildung 39 Darstellung des Maßnahmensteckbriefes

3.1.11 Qualitative Bewertung der Maßnahmen

Jede Maßnahme wurde nach qualitativen Maßstäben bewertet. Es wurden sechs Kategorien erstellt in denen auf einer dreistelligen Skala die Ausprägung der Kategorie bewertet wurde. Die durchwegs eher positive Bewertung der Maßnahmen ergibt sich aus der schon getroffenen Vorauswahl. Maßnahmen die in keiner Weise zutreffen wurden nicht in die Auswahl einbezogen. Daraus ergeben sich stärker positive Profile. Die dreiteilige Bewertungsskala wird durch Farben dargestellt. Grün ist die bestmögliche Situation. Eine durchwegs grün bewertete Maßnahme ist der optimale Fall. Eine durchwegs grüne Bewertung bedeutet einen hohen Innovationsgrad, eine stark positive Auswirkung, niedriger finanzieller und organisatorischer Aufwand und kein Widerstand durch Management und Mitarbeiter. Aufgrund der Schwierigkeit der Abschätzung wurde nur eine dreiteilige Skala gewählt. Die Abschätzung dient nur und ausschließlich dazu, den Führenden in kurzer Zeit einen Überblick über die Maßnahme zu geben.

Innovativität:

Mittels der Innovativität werden die Abgrenzungsmöglichkeit zu anderen Unternehmen und die Möglichkeit der Imagebildung durch die Maßnahme beschrieben. Wenn Maßnahmen gefordert sind, die nach außen gut dargestellt werden können, sind jene durch diese Kategorie schnell zu finden. Grün bewertete Maßnahmen weisen einen hohen Innovationsgrad auf. Die Maßnahme wurde nur von sehr wenigen Unternehmen umgesetzt. Gelb bewertete sind von einigen Unternehmen umgesetzt worden und rot bewertet sind nicht wirklich innovativ.

Impact:

In dieser Kategorie werden die Auswirkungen der Maßnahme bewertet. Die Auswirkung wird immer auf das Handlungsfeld der Maßnahme bezogen. Grün bewertete Maßnahmen haben stark positive Auswirkungen auf das spezifische Handlungsfeld.

Organisatorischer Aufwand:

Der organisatorische Aufwand setzt sich aus dem Ausmaß der notwendigen Veränderungen für die Umsetzung der Maßnahme zusammen. Die Implementierung eines internen CR-Wettbewerbes stellt zum Beispiel eine Maßnahme mit hohem organisatorischen Aufwand dar. Maßnahmen mit grüner Bewertung weisen nur einen geringfügigen organisatorischen Aufwand auf. Maßnahmen mit roter Bewertung einen sehr hohen Aufwand.

Finanzieller Aufwand:

Der finanzielle Aufwand ergibt sich aus den für die Implementierung der Maßnahme notwendigen finanziellen Mitteln. Eine Maßnahme mit hohem finanziellen Aufwand ist zum Beispiel die Unterstützung von Corporate Volunteering im Unternehmen. Maßnahmen die grün bewertet wurden weisen einen geringen finanziellen Aufwand auf. Maßnahmen mit roter Bewertung erfordern hohe finanzielle Mittel.

Widerstand der Mitarbeiter:

Der Widerstand der Mitarbeiter ergibt sich aus Maßnahmen, die hohen Input von ihrer Seite verlangen oder starke Änderungen mit sich bringen. Für viele Maßnahmen ist ein hoher Reifegrad der Mitarbeiter notwendig. Bei Maßnahmen mit einer grünen Bewertung ist nur geringfügiger Widerstand durch die Mitarbeiter zu erwarten. Maßnahmen die rot bewertet wurden treffen wahrscheinlich auf starken Widerstand der Mitarbeiter. Eine Maßnahme in der großer Widerstand durch die Mitarbeiter zu erwarten ist, ist beispielsweise die Umstellung auf E-Autos bei Leihfahrzeugen.

Widerstand des Managements:

Der Widerstand des Managements ergibt sich aus Maßnahmen, die hohe finanzielle oder organisatorische Aufwände mit sich bringen. Des Weiteren kann Widerstand auch durch radikale Ideen entstehen.



Abbildung 40 Beispiel für das Maßnahmen-Bewertungsschema

In Abbildung 40 ist das Bewertungsschema dargestellt. Die sechs Kategorien können in den blauen Zeilen gefunden werden, die dreistufige qualitative Bewertung in den gefärbten Sternen. Ziel dieses Maßnahmenpasses ist es Führungskräften die Möglichkeit zu geben den Aufwand und die Auswirkungen einer Maßnahme schnell abschätzen zu können. Anhand dieser qualitativen Bewertung kann eine Reihung der Maßnahmen vorgenommen werden.

3.1.12 Quantitative Bewertung der Maßnahmen

Nicht alle Maßnahmen werden quantitativ bewertet. Eine Bewertung wurde nur dann durchgeführt wenn, das dafür benötigte Stundenausmaß sinnvoll abschätzbar war oder die Einzelkosten geschätzt werden konnten. Die oberste Leitung der KNAPP Kos hat eine Bewertung einer Arbeitsstunde mit einem Stundensatz von 40 Euro vorgeschlagen. Die Darstellung der quantitativen Bewertung erfolgt in Form einer Tabelle. Zuerst wird der erwartete Stundenaufwand definiert, danach die entsprechenden Kosten für ein Wirtschaftsjahr berechnet. In Tabelle 7 ist eine quantitative Bewertung beispielhaft dargestellt.

Tabelle 7 Vorstellung quantitative Bewertung

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>300 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>12000 [€]</i>

3.2 KNAPP Kos Initiativen

Durch die besonderen Gegebenheiten der Tätigkeit in der Montage ergeben sich für Mitarbeiter besondere Herausforderungen. Anstrengung durch Reisen, lange Arbeitszeiten, fehlender Lebensrhythmus, Schwierigkeiten im Aufbau eines sozialen Netztes interkulturelle Herausforderungen machen Tätigkeiten auf den Baustellen und Anlagen der Kunden entsprechend schwierig. In den folgenden Kapiteln wird beschrieben wie CR einen positiven Impact auf den Lebensalltag der Arbeiter und Angestellten haben kann. CR kann durch unterstützende Aktivitäten den Mitarbeiter beim Lösen der Herausforderungen helfen.

3.2.1 Interkultureller-Knigge-Guide

KNAPP-Mitarbeiter sind global tätig. In einem internationalen Geschäftsfeld sind gute Kontaktbeziehungen zu Kunden ein wesentlicher Bestandteil des Erfolges von Unternehmen. Durch internationale Kundenbeziehungen entstehen aber auch Herausforderungen und Schwierigkeiten. Interkulturelle Missverständnisse prägen den unternehmerischen Alltag vieler transnationaler Konzerne. In jedem Land gelten unterschiedliche Verhaltens- und Anpassungsregeln. Diese Regeln des Verhaltens und der Kommunikation sind für Menschen, die noch nicht mit der Kultur betraut sind eine wesentliche Barriere. Viele Monteure und Programmierer, die auf den Baustellen von KNAPP tätig sind, haben keine Ausbildung in interkulturellen Beziehungen absolvieren können. Durch die fehlende Ausbildung entstehen neben den offensichtlichen Missverständnissen auch Unsicherheiten bei allen beteiligten Personen. Missverständnisse sind oft kommunikativer Natur. Die Informationsweitergabe unterscheidet sich in ihrer Form von Kultur zu Kultur. Ebenfalls zu berücksichtigen sind die Hierarchieebenen der verschiedenen Kulturen. Damit KNAPP-Mitarbeiter bestmöglich vorbereitet sind, soll dazu ein Interkultureller-Knigge-Guide erstellt werden.

Der Inhalt dieses Guides könnte wie folgt aussehen: Jedes Land in dem KNAPP tätig ist, sollte ein eigenes Kapitel besitzen. In den Kapiteln sollen vor allem Kommunikationsregeln und Verhaltensweisen beschrieben werden. Skizziert wird dabei die Art der Zusammenarbeit, wie Teams funktionieren, welche Hierarchieebenen existieren, wie Kritik geübt werden kann und was bestimmte Phrasen bedeuteten. Neben den Kommunikationsthemen sollen auch Verhaltensweisen bei Geschäftsessen, privaten Einladungen, Gastgeschenken erklärt werden. Dies ermutigt die Mitarbeiter zu einem offenen Umgang mit der Kultur des jeweiligen Landes. Abschließend ist auf besondere Gesetze und Gegebenheiten hinzuweisen, die für den Mitarbeiter gefährlich sein könnten. Durch den Knigge-Guide ist eine umfassende Vorbereitung auf das Tätigkeitsland möglich. Es steigert das Selbstbewusstsein, die interkulturelle Zusammenarbeit und den Reifegrad des Mitarbeiters.

Vorteile Interkultureller-Knigge-Guide:

- Vermeidung von Missverständnissen
- Erhöhung der Effizienz der Prozessabläufe
- Erhöhung des Reifegrades der Mitarbeiter
- Senkung von Unsicherheit am Arbeitsplatz
- Erhöhung des Verständnisses für das Tätigkeitsland
- Gefühl des vorbereitet werden für den Job

Nachteile Interkultureller-Knigge-Guide:

- Nicht alle interkulturellen Regeln gelten für alle Einwohner eines Landes
- Gefahr der Stereotypisierung

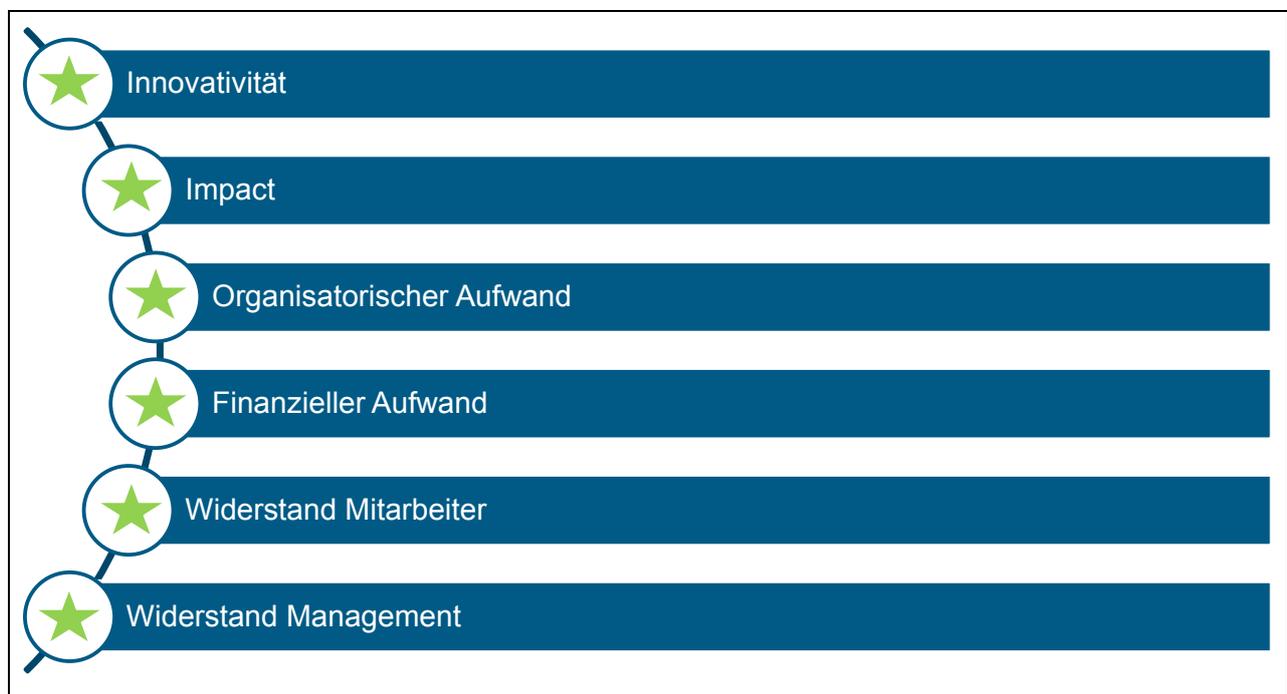


Abbildung 41 Qualitative Bewertung Interkultureller-Knigge-Guide

Wie in Abbildung 41 ersichtlich ist, spricht fast nichts gegen die Implementierung des Guides. Die Auswirkung auf den Alltag der Mitarbeiter ist hoch. Mitarbeiter fühlen sich vorbereitet und bereit mit Kunden und Lieferanten in Kontakt zu treten. Die Implementierung eines solchen Guides unterscheidet KNAPP von den Mitbewerbern. Der finanzielle Aufwand ist nur im Zuge der Erstellung höher. Eventuell fallen Kosten im Falle einer Aktualisierung an. Die Ausgabe und Nutzung des Guides ist mit keinem hohen organisatorischen Aufwand verbunden. Es ist in diesem Zusammenhang nicht mit Widerstand von Management oder Mitarbeitern zu rechnen. Eine quantitative Bewertung ist aufgrund der einmaligen Kosten bei der Anschaffung nicht sinnvoll.

3.2.2 Experience-Guide

Einen ähnlichen Zweck wie der Interkulturelle-Knigge-Guide soll auch der Erfahrungs-Guide erfüllen. KNAPP-Mitarbeiter arbeiten schon seit vielen Jahren direkt an den Standorten der Kunden. Durch die jahrelange Tätigkeit konnte ein sehr hohes Maß an implizitem Wissen aufgebaut werden. Dieses implizite Wissen soll durch einen Wissenstransformationsprozess in explizites Wissen übertragen werden. Erfahrene Mitarbeiter sollen durch In-Schrift-Bringingens ihres erarbeiteten Wissens jüngere Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit unterstützen. Durch diese Wissenstransformation wird einerseits eine Sicherung und Speicherung des Wissens der Mitarbeiter erreicht, andererseits können junge Mitarbeiter aktiv auf dieses Wissen zugreifen.

Der Guide soll die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter in schriftliche Form bringen. Zu Beginn sollen Erfahrungsberichte von altgedienten Mitarbeitern die Vor- und Nachteile von Arbeit direkt beim Kunden beschreiben. Dadurch entstehen ein realistisches Bild der Tätigkeit und eine Verstärkung des gemeinschaftlichen Arbeitens. Zusätzlich dazu sollen Life-Hacking Tipps von älteren Mitarbeitern aufbereitet werden. Mit den Tipps soll auf wiederkehrende Fragestellungen eingegangen werden: Was tun bei Heimweh?, wie können Beziehungen die Belastung dieser Arbeitsform bewältigen?, Welches Verhalten bei schwierigen Kunden?, Wie kann Sport trotz langer Arbeitstage betrieben werden?, Wie kann Entspannung nach langen Arbeitstagen geschafft werden? Diese Fragestellungen betreffen alle Generationen von Montage-Arbeitern. Durch Erfahrungsberichte können Tipps und Lösungen zu diesen Fragestellungen präsentiert werden. Junge Mitarbeiter, die in Situationen mit Herausforderungen konfrontiert sind, können auf die Lösungen älterer Mitarbeiter zurückgreifen. Durch dieses Bereitstellen wird in jungen Mitarbeitern auch das Gefühl verstärkt in schwierigen Situationen nicht alleine gelassen zu werden.

Vorteile Experience-Guide:

- Wissenssicherung
- Bereitstellung von Lösungen für junge Mitarbeiter
- Verstärkung des Wir-Gefühls
- Junge Mitarbeiter haben das Gefühl mit ihren Herausforderungen nicht alleine dazustehen

Nachteile Experience-Guide:

- Erfordert ein hohes Maß an Bereitschaft der älteren Mitarbeiter vergangene Probleme und Herausforderungen zu beschreiben
- Generierung, Aufbereitung und Darstellung des Wissens ist aufwendig



Abbildung 42 Qualitative Bewertung Experience-Guide

Wie aus Abbildung 42 hervorgeht ist die Umsetzung des Experience-Guides deutlich schwieriger als die Umsetzung des Knigge-Guides. Dies kann auf einen erhöhten finanziellen und organisatorischen Aufwand zurückgeführt werden. Durch das Niederschreiben und Aufbereiten des Wissens entsteht ein relativ hoher Stundenaufwand. Aufgrund dieses hohen Stundenaufwandes ist auch ein gewisser Widerstand im Management zu erwarten. Zusätzlich ist der Erfolg der Initiative abhängig von der Bereitschaft der Mitarbeiter ihr Wissen auch zu teilen. Besonders in älteren Generationen ist das Teilen von Wissen noch nicht selbstverständlich. Dadurch ist auch Widerstand von einigen Mitarbeitern zu erwarten. In untenstehender Tabelle acht ist die quantitative Bewertung der Initiative dargestellt. Wie schon erwähnt ist ein hoher Stundenbedarf zu erwarten. Da der Guide mindestens zehn Erfahrungsberichte und eine Vielzahl an Life-Hackings enthalten sollte, muss den Mitarbeitern dafür ein gewisses Zeitkontingent zu Verfügung gestellt werden. Die Initiative kann große Auswirkung auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter vor Ort haben, ist aber abhängig von der Bereitschaft der Mitarbeiter nützliches Wissen zu teilen.

Tabelle 8 Quantitative Bewertung Experience-Guide

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>300 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>12000 [€]</i>

3.2.3 Buddy-System

Eine weitere Idee zur Verbesserung der Arbeitsqualität der Arbeiter vor Ort ist die Installation eines Buddy-Systems für junge Mitarbeiter. Mitarbeiter im ersten Jahr bekommen einen Buddy zur Seite gestellt. Dieser Buddy erfüllt zwei Aufgaben: In erster Linie dient der Buddy als Gesprächspartner. Junge Mitarbeiter setzen sich periodisch mit ihrem Buddy zum Erfahrungsaustausch zusammen. Das hat einerseits das Ziel des Wissenstransfers und andererseits soll dadurch den Mitarbeitern ein Gefühl der Unterstützung vermittelt werden. Zusätzlich zu den periodischen Treffen ist der Buddy als Notfallpartner für seinen Schützling da. Der Notfallkontakt soll für den Schützling eine Unterstützung in herausfordernden Situationen sein. Wenn es beim Kunden vor Ort zu kniffligen Situationen kommt, soll der Buddy den Schützling durch seine Erfahrung bei Entscheidungen beraten.

Vorteile Buddy-System:

- Unterstützung junger Mitarbeiter
- Möglichkeit Feedback zu geben
- Eingriffsmöglichkeit in kritischen Situationen
- Stärkt das Sicherheitsgefühl bei jungen Mitarbeitern

Nachteile Experience-Guide:

- Erfordert Bereitschaft der Führenden sich Zeit für die jungen Mitarbeiter zu nehmen
- Die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Buddy und Schützling soll bis zu einem gewissen Grad einen informellen Charakter haben
- Erfordert Erreichbarkeit im Falle von Notfällen

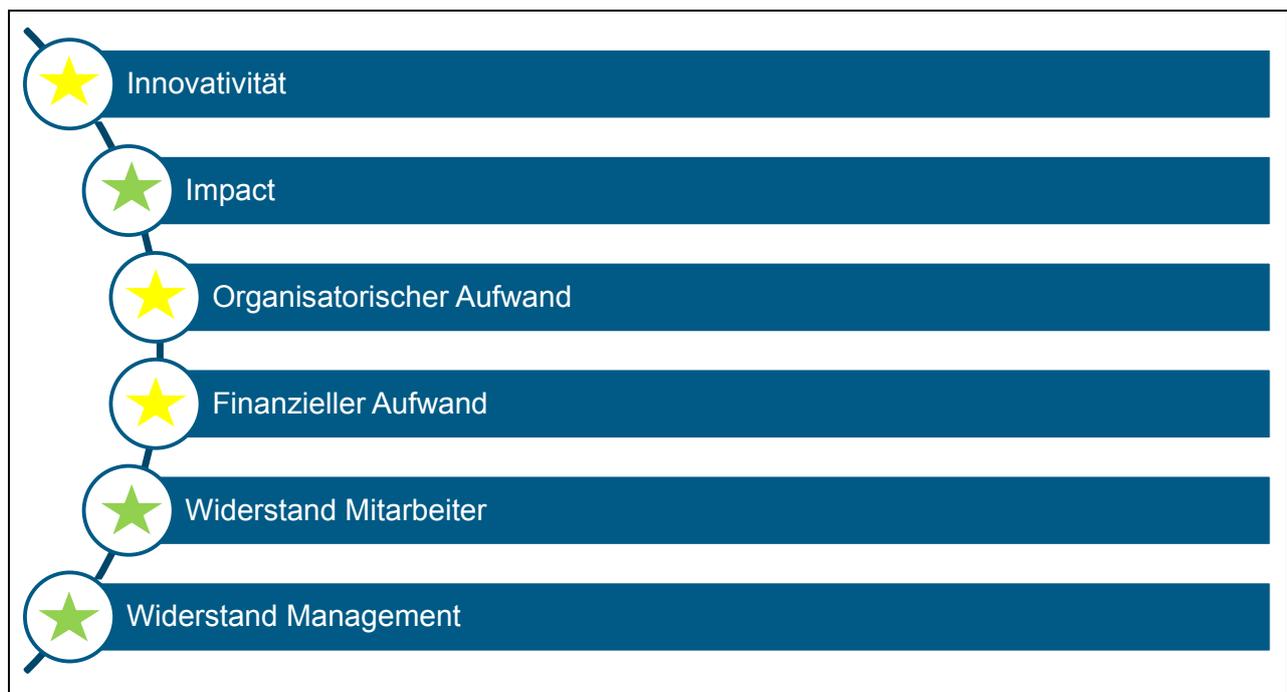


Abbildung 43 Qualitative Bewertung Buddy-System

In Abbildung 43 ist die Bewertung der Implementierung des Buddy-Systems dargestellt. Erkennbar ist eine durchwegs positive Beurteilung. Der Arbeiter vor Ort hat immer eine Notfallnummer auf die er zurückgreifen kann. Das unterstützt das Gefühl der Sicherheit. Die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag können als nicht unwesentlich beschrieben werden. Durch das Gefühl auf Erfahrung zurückgreifen zu können wird das Selbstbewusstsein des jungen Mitarbeiters gestärkt und dadurch auch sein Auftreten gegenüber den Kunden. Der Aufwand ist als moderat zu bewerten. Abhängig von der Anzahl der jungen Mitarbeiter und den zeitlichen periodischen Intervallen kann von einer gewissen Arbeitsstundenanzahl ausgegangen werden. Es ist kein Widerstand von den Mitarbeitern und dem Management zu erwarten. Das Management wird die Chancen auf Stärkung des Wohlbefindens der Mitarbeiter sehen und die Chance auf Nutzung des Feedbacks erkennen.

Die quantitative Bewertung wurde aufgrund folgender Grundlage berechnet. 50 junge Mitarbeiter werden in einem Jahr in einem Intervall von 2 Monaten in einem Umfang von 2 Stunden beraten.

Tabelle 9 Quantitative Bewertung Experience-Guide

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>600 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>24000 [€]</i>

3.2.4 Checklisten-System

Das Checklisten-System soll mittels einfachem Aufbau ein Werkzeug für regelmäßiges Feedback zwischen Arbeitern vor Ort und den Führenden sein. Nach Beendigung seiner Tätigkeit vor Ort beim Kunden sollen die Mitarbeiter zusätzlich zum schon implementierten Bericht eine kurze Checkliste ausfüllen. Da das Berichtswesen ohnehin schon implementiert wurde, erfordert das Ausfüllen der Checklisten keinen zusätzlichen organisatorischen Aufwand. Die in der Checkliste zu beantwortenden Fragen sollen auf allen Säulen der CR/Nachhaltigkeit aufgebaut werden. Der Mitarbeiter soll sein Befinden bezüglich Sicherheit, Wohlbefinden, reibungslosem Ablauf, Umweltfreundlichkeit und Kommunikation in einer kurzen Skala qualitativ beschreiben. Der große Vorteil eines solchen Systems ist die Möglichkeit der ständigen Feedbackgabe. Mitarbeiter haben das Gefühl ihr Empfinden mitteilen zu können. Dieser Schritt ist wesentlich für die Erhöhung des individuellen Wohlbefindens und für die Steigerung des Engagement-Indexes. Für die Führenden hat dies den Vorteil auf Missstände zeitnah reagieren zu können. Wenn beispielsweise Mitarbeiter immer negatives Feedback nach der Arbeit an der Anlage des Kunden X geben, muss den Ursachen dieses negativen Feedbacks auf den Grund gegangen werden. Ebenso können die Gründe für besonders positives Feedback analysiert werden. Eventuell können so Rückschlüsse auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter gezogen werden. Zusätzlich können durch diese Datensammlung Trends abgelesen werden mittels denen man die zukünftigen CR/Nachhaltigkeitsinitiativen abschätzen und planen kann.

Vorteile Checklisten-System:

- Frühzeitiges Erkennen von Misständen
- Trendextrapolation zum Nachweis der Wirksamkeit von CR-Maßnahmen
- Eingriffsmöglichkeit in kritischen Situationen
- Aufbau von Wissen bezüglich exzellenter Arbeitsbedingungen
- Möglichkeit Bedürfnisse der Mitarbeiter zu Erkennen und auf sie einzugehen

Nachteile Checklisten-System:

- Im Falle von negativem Feedback sind die Führenden verpflichtet einzugreifen. Wenn dies nicht passiert verlieren Mitarbeiter den Glauben an die Sinnhaftigkeit des Feedbacks



Abbildung 44 Qualitative Bewertung Checklisten-System

Wie in Abbildung 44 zu erkennen ist, sprechen keine Gründe gegen eine Umsetzung der Checkliste. Der organisatorische und finanzielle Mehraufwand ist sehr gering. Durch das schon implementierte Berichtswesen entsteht durch das zusätzliche Ausfüllen einer Checkliste weder starker zeitlicher noch organisatorischer Mehraufwand. Der Impact auf die Führenden und die Mitarbeiter kann aber als groß beschrieben werden. Mitarbeiter können ihre Empfindungen mitteilen und Führende können auf jene Empfindungen besser eingehen. Durch das Erkennen von Trends kann das Führungsverhalten viel besser auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet werden. Durch die wesentlichen beidseitigen Vorteile sind keine Widerstände durch die Führenden zu erwarten.

Tabelle 10 Quantitative Bewertung Checklisten-System

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>600 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>24000 [€]</i>

Die quantitative Bewertung setzt sich im Wesentlichen aus drei Kostenpunkten zusammen: Der Mitarbeiter benötigt circa fünf Minuten um seine Checkliste auszufüllen. Die Auswertung und Trendextrapolation und Darstellung ist ein weiterer Kostenfaktor. Schlussendlich müssen die Führenden das Feedback interpretieren und Handlungen setzen. In dieser Aufstellung sind circa 25 Stunden pro Monat für das Ausfüllen der Listen eingeplant. Das entspricht 300 ausgefüllten Listen pro Monat. 10 Stunden sind für die Auswertung, Darstellung und Extrapolation der Trends eingeplant. Weitere 15 Stunden sind für die Interpretation und das Setzen von Handlungen eingeplant. Dies ist nur eine grobe Einschätzung. Der tatsächliche Aufwand wird erst im Zuge der Implementierung ersichtlich.

3.2.5 Notfallsystem Kinder-Pflegebetreuung

Eines der häufigsten Probleme die bei der Montagearbeit genannt werden ist die Unvereinbarkeit mit der Familienbildung. Durch die langen Zeiten im Ausland muss ein Partner den wesentlichen Anteil bei der Beaufsichtigung der Kinder tragen. Das macht simple Elternabende schon zu einer herausfordernden Situation. Auch problematisch ist diese Tätigkeit im Zusammenhang mit Pflegefällen. Um diesen Effekt abmildern zu können empfiehlt sich die Implementierung eines Nothilfesystems.

Im Falle von Notfällen oder Betreuungsengpässen soll den Angehörigen der Montagearbeiter ein System zur Lösung dieser Problematik zur Verfügung stehen. KNAPP könnte diese Betreuung auf einer Plattform zur Verfügung stellen und auch einen Teil der Kosten dafür übernehmen. Das hat den Vorteil, dass die Montagearbeiter in einer gewissen Art und Weise abgesichert werden und ein soziales Leben unterstützt wird. Mitarbeiter die in dieser Form der Anstellung tätig sind haben nicht mehr das Gefühl irgendjemanden im Stich zulassen. Dadurch wird nicht nur der Mitarbeiter selbst, sondern auch sein soziales Umfeld unterstützt. Durch das Anbieten von Betreuungsunterstützung ist eine Familienplanung trotz einer herausfordernden Tätigkeit möglich.

Vorteile Notfallsystem:

- Absicherung der Mitarbeiter in Notsituationen
- Unterstützung des sozialen Umfelds des Mitarbeiters
- Unterstützung von Familienplanung
- Verstärkung des Sicherheitsgefühls der Mitarbeiter

Nachteile Notfallsystem:

- Bei häufiger Beanspruchung eventuell ein sehr großer Kostenfaktor
- Kann einen Partner nicht ersetzen
- Durch Selbstbehalt wird das System eventuell nicht angenommen



Abbildung 45 Qualitative Bewertung Notfallsystem

In Abbildung 45 ist eine durchwegs positive Bewertung erkennbar. Die Implementierung dieser Methode unterscheidet KNAPP stark von anderen Unternehmen. Die Auswirkung auf den Alltag jener Mitarbeiter die das System in Anspruch nehmen kann als groß beschrieben werden. Der organisatorische Aufwand wird durch das Bereitstellen einer Plattform im Intranet erhöht. Der finanzielle Aufwand ist der einzige Kritikpunkt dieser Regelung. Es können wesentliche Kosten bei häufiger Nutzung des Angebots entstehen. Eine Möglichkeit diesem Kritikpunkt zu begegnen wäre eine Kontingentierung des Angebots. Jeder Mitarbeiter hat zum Beispiel zehn Mal im Jahr das Recht auf das Notfallsystem zurückzugreifen. Aufgrund des möglichen hohen Kostenpotentials ist Widerstand von der Seite des Managements zu erwarten. Eine quantitative Bewertung ist anhand einiger schwer abzuschätzender Faktoren nicht sinnvoll. Der tatsächliche Bedarf ist ohne eine Bedarfserhebung nicht messbar. Zusätzlich ist der tatsächliche Kostensatz abhängig von den Angeboten und der Kooperation der umsetzenden Organisationen. Ohne eine Bedarfserhebung und der Analyse von Angeboten ist eine quantitative Bewertung nicht möglich.

3.2.6 Ernährungstraining-Montage-Schichtbetrieb

Aufgrund vielfältiger Faktoren ist die Arbeit in der Montage herausfordernd für den Körper des Arbeiters. Zuerst sind Belastungen durch lange Reisen und Zeitumstellungen zu nennen. Zusätzlich sind die Arbeitstage an der Anlage häufig lange und körperlich sehr intensiv. Um diesen körperlichen Belastungen begegnen zu können kann ein explizites Ernährungstraining zur Unterstützung des Arbeiters bei seiner Tätigkeit implementiert werden. Die Ernährung kann genau auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Mitarbeiters angepasst werden. Von Ernährungsexperten werden Trainings zur richtigen Ernährung in Montage und Schichtbetrieb angeboten.

Vorteile Ernährungstraining:

- Steigerung Wohlbefinden der Mitarbeiter
- Senkung Krankenstände
- Erhöhung der individuellen Performance durch Mitarbeitergesundheit
- Mitarbeiter schätzen die von der Firma betriebene Vorsorge

Nachteile Ernährungstraining:

- Eine reine Abhaltung der Trainings bedeutet noch keine tatsächliche Umsetzung
- Mitarbeiter könnten das Training als starken Eingriff in die Privatsphäre interpretieren

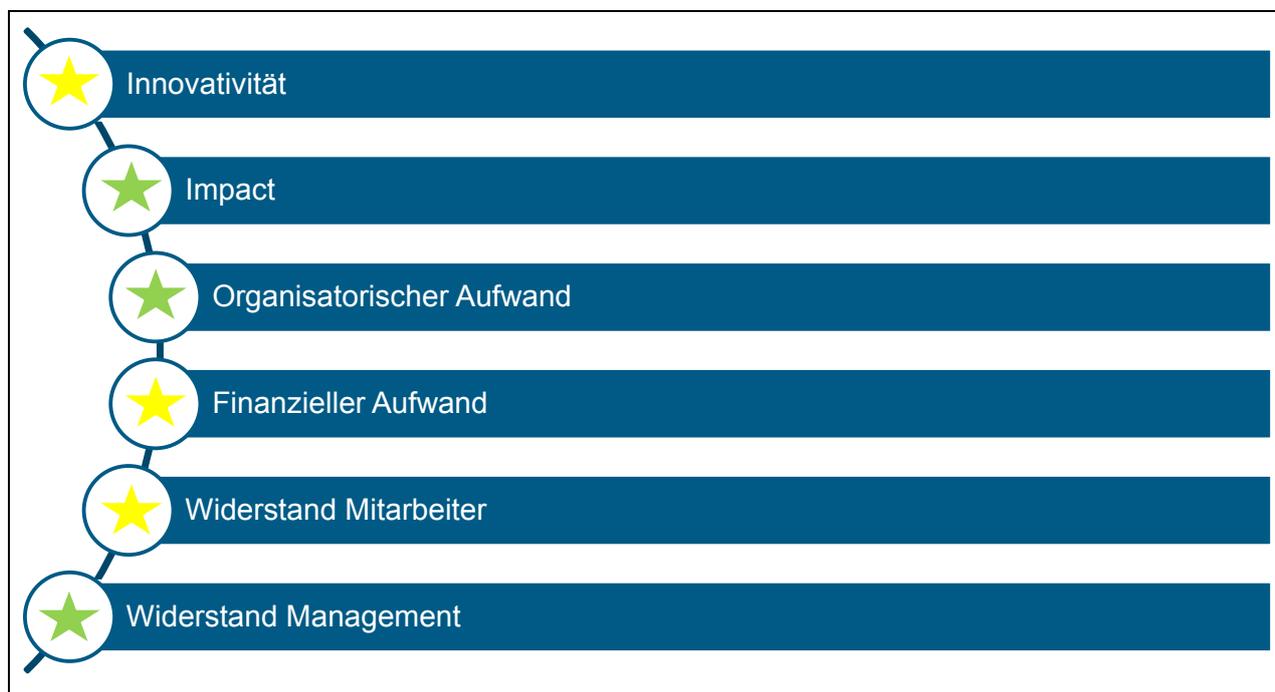


Abbildung 46 Qualitative Bewertung Ernährungstraining

Die Initiative unterscheidet sich von anderen Ernährungstrainings nur in ihrer Spezialisierung auf die speziellen Bedürfnisse der Montagemitarbeiter. Im Falle einer Umsetzung des Ernährungsplanes und der Ernährungsratschläge kann aber ein stark positiver Effekt erwartet werden.

Organisatorische Herausforderungen ergeben sich aus der unterschiedlichen Verfügbarkeit der Mitarbeiter. Der finanzielle Aufwand durch Arbeitsstunden der Mitarbeiter und Kosten der Trainer darf nicht unterschätzt werden. Ein gewisser Anteil an Mitarbeiter könnte die Empfehlungen als Eingriff in ihre Privatsphäre interpretieren. Dieser Anteil an Mitarbeitern ist auch gefährdet die Vorschläge nicht in die Praxis umzusetzen. Aufgrund der offensichtlichen Vorteile des Programmes ist mit keinem Widerstand durch die Führenden zu rechnen. Die quantitative Bewertung erfolgt auf Basis folgender Annahmen: Man geht von einer Beteiligung von 100 Mitarbeitern in einem Umfang von zwei Stunden pro Monat aus. Das Training soll im Gesamten einen Umfang von 12 Stunden haben. Zu den in Tabelle elf festgestellten Kosten sind noch die Kosten für die Trainer hinzuzufügen. Der tatsächliche Aufwand ergibt sich aus der Dauer des Trainings und der Anzahl der tatsächlich teilnehmenden Mitarbeiter.

Tabelle 11 Quantitative Bewertung Ernährungstraining

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>1200 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>48000 [€] + Kosten Trainer</i>

3.2.7 Unterstützung Sportaktivitäten

Durch die Montagetätigkeit wird die Möglichkeit Sport zu betreiben deutlich eingeschränkt. Es gibt vielfältige Möglichkeiten eine grundsätzliche sportliche Aktivität zu unterstützen. Die einfachste Variante der sportlichen Betätigung die überall möglich ist, ist laufen. KNAPP könnte für die Mitarbeiter die laufen möchten Schuhe und Sportgewand zur Verfügung stellen. Die zweite Möglichkeit wäre eine Übernahme der Kosten, wenn Mitarbeiter ein Fitnessstudio besuchen wollen. Das erfordert aber Studios die Eintagestrainings erlauben und Städte in den Fitnessstudios zu finden sind. Die dritte mögliche Unterstützung ist die Bereitstellung eines ultraleichten Gerätesets mit Anleitung zum Basistraining. Unabhängig von der Wahl der Variante gelten sportliche Aktivitäten als wesentlich für das körperliche Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Vorteile Sportunterstützung:

- Steigerung Wohlbefinden der Mitarbeiter
- Senkung Krankenstände
- Erhöhung der individuellen Performance durch Mitarbeitergesundheit
- Mitarbeiter werden zur Gesundheit motiviert

Nachteile Sportunterstützung:

- Ein reines Bereitstellen von Möglichkeiten bedeutet noch keine tatsächliche Umsetzung
- Mitarbeiter fühlen sich eventuell unter Druck gesetzt Sport zu betreiben

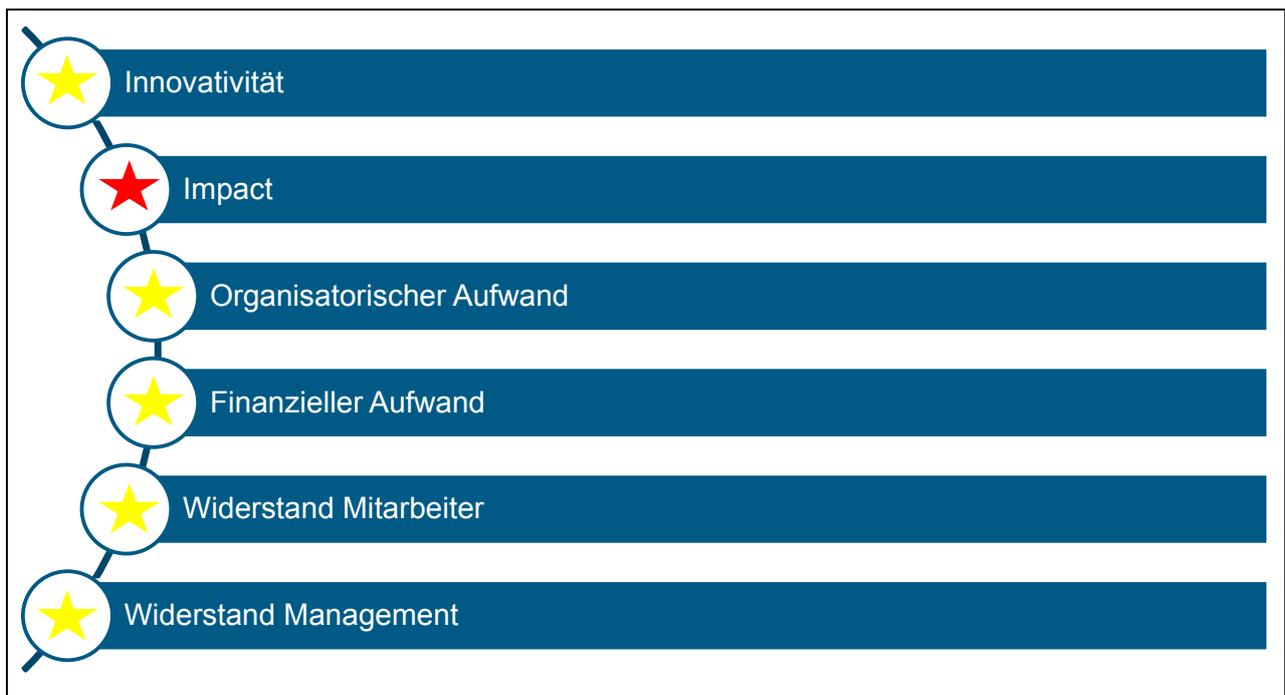


Abbildung 47 Qualitative Bewertung Sportaktivitäten

Die Umsetzung der Unterstützung zu sportlichen Aktivitäten gestaltet sich schwierig. Die Bereitstellung von Laufkleidung und Fitnessstudiobeiträgen ist finanziell gesehen nicht zu unterschätzen. Eine weitere Frage, die sich stellt, ist ob man durch die Bereitstellung tatsächlich Mitarbeiter zum Sport motiviert die bislang keinen ausgeübt haben. Wahrscheinlicher ist es, dass jene Mitarbeiter, die ohnehin schon sportlich tätig sind, dies auch weiterhin tun und jene Mitarbeiter, die bis jetzt noch keinen Zugang dazu gefunden haben dies auch weiterhin nicht tun werden. Die Schwierigkeiten in der Organisation liegen im Finden eines fairen Abrechnungsmodelles für die Fitnessabos. Aufgrund der schwierigen Ausgangssituation ist mit Widerstand von Mitarbeitern und Führenden zu rechnen. Mitarbeiter fühlen sich in ihrer Privatsphäre gestört und genötigt Sport zu betreiben. Führende kritisieren die Wirksamkeit der Maßnahmen. Aufgrund der schwierig einzuschätzenden Kosten ist keine quantitative Bewertung sinnvoll.

3.3 Übernahme ökologischer Verantwortung

Neben der Unterstützung der Mitarbeiter on the Job ist auch die Übernahme von ökologischer Verantwortung ein wesentlicher Bestandteil der CR. Die ganzheitliche Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens spielt dabei eine grundsätzliche Rolle. Eine Wahrnehmung der ökologischen Verantwortung ist auf vielseitige Art und Weise möglich. Durch die Mitarbeiteranzahl und die organisatorische Eingliederung als Abteilung der KNAPP AG werden einige Möglichkeiten der Umsetzung von Nachhaltigkeit hier nicht diskutiert. Die Wahl von Energie aus erneuerbaren Energiequellen oder die Installation von Fotovoltaik fällt nicht in das Aufgabengebiet der KNAPP Kos. In den folgenden Absätzen werden Initiativen vorgestellt, die zeigen sollen wie ökologische Nachhaltigkeit bei KNAPP Kos gelebt werden könnte. Sie sind sehr praxisnah gestaltet und einfach in ihrer Implementierung.

3.3.1 E-Mobility-Flotte

Die Tätigkeit der Mitarbeiter der KNAPP Kos erfordert starke Präsenz bei den Kunden vor Ort. Das erfordert ein hohes Maß an Mobilität. Eine Vielzahl an Strecken werden durch herkömmliche PKW bewältigt. Das Ziel dieser Initiative ist die bevorzugte Wahl von Elektro- und Hybridautos bei der Nutzung von Leihwagen. Dadurch wird der Emissionsausstoß reduziert und das Unternehmen nimmt eine Vorbildfunktion ein. Durch die Übernahme der Vorbildfunktion können Mitarbeiter auch zum Kauf eines privaten E-Autos motiviert werden. Das Unternehmen leistet so ökologische Erziehungsarbeit. Durch eine Verpflichtung der Mitarbeiter zu diesen Autos kommt es zu einem tatsächlichen, positiven ökologischen Effekt.

Vorteile E-Mobility-Flotte:

- Senkung Emissionen durch Reisetätigkeit
- Vorbildwirkung des Unternehmens
- Berührungsflächen mit E-Mobility werden geschaffen
- Durch die Vorbildwirkung möglicherweise Folgeeffekte bei Mitarbeitern
- Verbesserung der Umweltleistung des Unternehmens

Nachteile E-Mobility-Flotte:

- Fehlende Angebotsvielfalt
- Finanziell höhere Kosten
- Beschränkung bei langen Fahrten
- Mitarbeiter wollen eventuell keine Bevormundung bei der Fahrzeugwahl

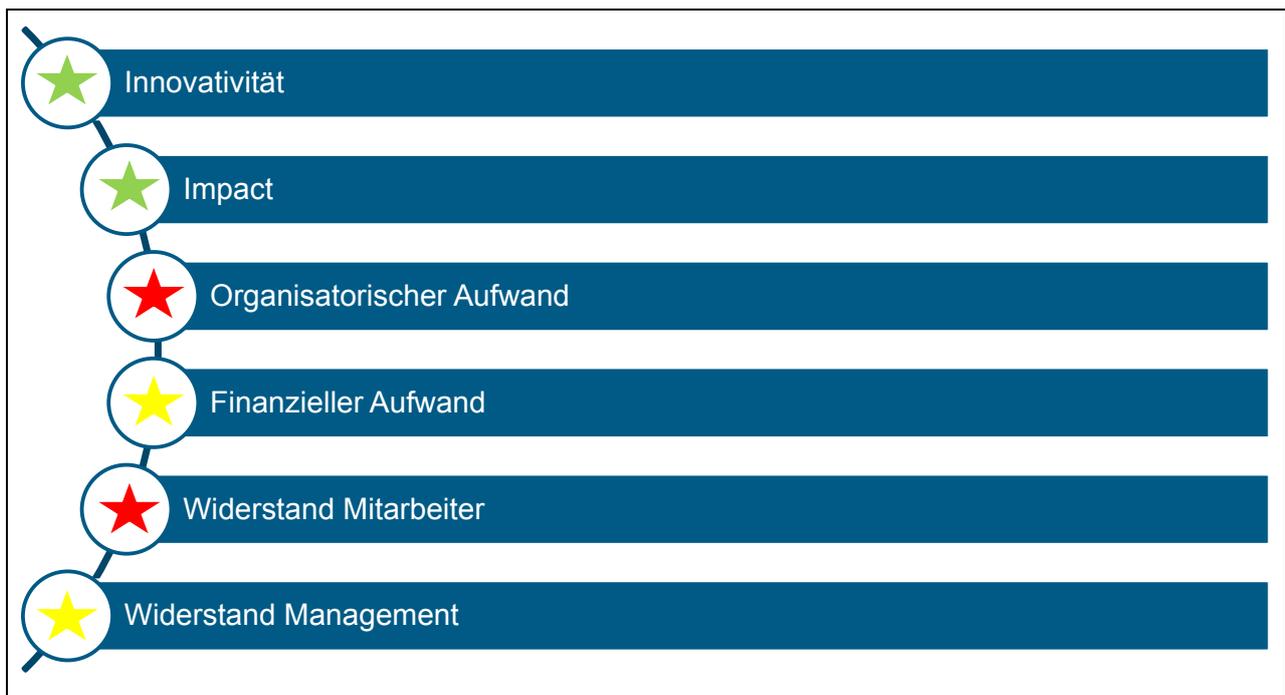


Abbildung 48 Qualitative Bewertung E-Mobility

Wie in Abbildung 48 ersichtlich ergeben sich die größten Probleme in der Implementierung der Initiative aus dem Widerstand der Mitarbeiter und dem fehlenden Angebot. Viele Unternehmen wissen ein oder zwei Elektrofahrzeuge in ihrer gesamten Flotte auf. Durch eine Umstellung auf E-Mobilität bei Leihautos würde KNAPP definitiv zu den Pionieren auf diesem Gebiet gehören. Eine Herausforderung besteht in der Überzeugung der Mitarbeiter bezüglich dieser Umstellung. Viele Mitarbeiter freuen sich auf die Möglichkeit während ihrer Tätigkeit im Ausland neue Fahrzeugmodelle ausprobieren zu dürfen. Dies würde durch eine Vorschreibung beendet werden. Des Weiteren wird von einigen Leihautounternehmen noch kein großflächiges Netz an E-Fahrzeugen angeboten. Trotz dieser Widerstände und Herausforderungen wäre eine Umsetzung dieser Initiative sinnvoll und wichtig. Vor allem die Vorbildrolle des Unternehmens hat einen kumulativen Effekt auf das Mobilitätsverhalten der Mitarbeiter.

3.3.2 Mobile Fahrradwerkstadt

Mit dieser Initiative soll alternative Mobilität gestärkt werden. Die Firma unterstützt diese Mobilität indem sie zweimal im Jahr eine mobile Fahrradwerkstadt am Firmengelände organisiert. Dadurch sollen die Mitarbeiter die Gelegenheit haben ihre Fahrräder zu reparieren und verkehrssicher zu machen. Auch der alljährliche Fahrradcheck soll in diesem Zusammenhang angeboten werden. Mitarbeiter die eventuell geplant haben Wegstrecken per Fahrrad zu bestreiten werden in ihrem Tun bestärkt. Besonders alternative Fortbewegungsmittel wie das Fahrrad sollen von Firmen gefördert werden, da sie neben einem ökologischen auch einen gesundheitlichen Effekt haben. Durch die Übernahme der Reparatur senkt das Unternehmen die Hemmschwelle zur Benutzung des Fahrrades wesentlich.

Vorteile mobile Fahrradwerkstadt:

- Senkung der Emissionen durch Mobilität
- Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer Mobilität
- Unterstützung der Mitarbeiter in ihrem individuellen Wohlbefinden
- Senkung der Barrieren zu alternativen Fortbewegungsmitteln
- Verbesserung der Umwelleistung des Unternehmens

Nachteile mobile Fahrradwerkstadt:

- Trotz Angebot möglicherweise fehlende Umsetzung durch die Mitarbeiter

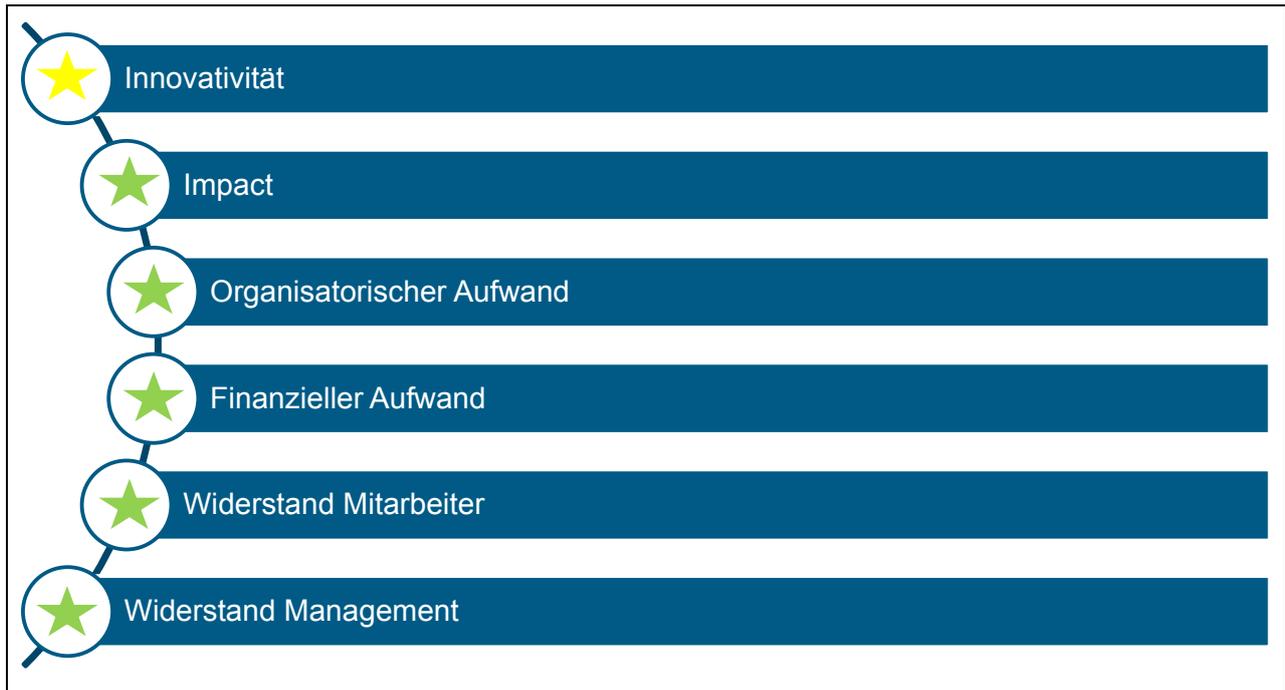


Abbildung 49 Qualitative Bewertung mobile Fahrradwerkstadt

Die positive Bewertung in Abbildung 49 entkräftet mögliche Gegenargumente. Der organisatorische und finanzielle Aufwand kann als minimal beschrieben werden. Es sind keine Widerstände durch Mitarbeiter und Management zu erwarten. Wenn durch die Senkung der Hemmschwelle Mitarbeiter auf alternative Mobilität umsteigen, kann die Umwelleistung des Unternehmens dadurch wesentlich verbessert werden. In Tabelle zwölf ist die quantitative Bewertung dargestellt. Es fallen nur Einzelkosten an.

Tabelle 12 Quantitative Bewertung Ernährungstraining

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>0 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>2500 [€] Einzelkosten</i>

3.3.3 Mobility 2.0 System

Das Mobility 2.0 System ist ein innovativer, ganzheitlicher Ansatz zur Verstärkung alternativer Mobilität im Unternehmen. Ziel ist es, die Nutzer von alternativen Fortbewegungsmitteln mittels Rewardsystem zu pushen und neue Teilnehmer motivieren zu können. Eine Möglichkeit dieses Konzept umzusetzen ist eine Abfrage jeden Tag in der Früh vor dem Check-In in das Zeitsystem des Unternehmens. Im Zuge dieser Abfrage wird der Mitarbeiter gefragt mit welchem Fortbewegungsmittel er heute in das Unternehmen gekommen ist. Wenn der Mitarbeiter zu Fuß, mit dem Fahrrad, mit den öffentlichen Verkehrsmitteln oder mittels Car-Pooling in die Firma gekommen ist, bekommt er einen gewissen Betrag gutgeschrieben. So wird positives ökologisches Verhalten gefördert und verstärkt. Der bezahlte Betrag mal die Anzahl der Arbeitstage die wahrscheinlich erreicht werden sollen die Kosten einer Karte für den öffentlichen Verkehr entsprechen. Durch diesen systematischen Aufbau werden die Kosten für öffentlichen Verkehr und Car-Pooling zurückerstattet. Dies ist in den meisten Firmen ohnehin schon der Fall. Durch das System bekommen aber all jene die zu Fuß oder per Fahrrad in die Arbeit gelangen einen zusätzlichen Reward. Dies unterstützt eine Form der Mobilität, die neben ökologischen auch gesundheitliche Vorteile vorzuweisen hat. Abschließend ist auch der besondere erzieherische Effekt der Maßnahme hervorzuheben. Durch den täglichen Kontakt mit der Frage nach der persönlichen Mobilität werden Mitarbeiter kontinuierlich mit alternativer Mobilität konfrontiert. Dadurch wird der langfristige Anteil an Nutzern alternativer Mobilität erhöht. Vergleichbare Systeme können unter anderem bei Unternehmen wie Anton Paar gefunden werden.

Vorteile Mobility 2.0-System:

- Senkung der Emissionen durch Mobilität
- Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer Mobilität
- Senkung der Barrieren zu alternativen Fortbewegungsmitteln
- Verbesserung der Umweltleistung des Unternehmens
- Kontinuierliches Konfrontieren mit alternativen Fortbewegungsmitteln
- Besonderer Reward für sportliche Mobilität

Nachteile Mobility 2.0-System:

- Möglichkeit des Betrugs des Systems
- Deutlich erhöhte Kosten im Vergleich zu einfachen Tickets für den öffentlichen Verkehr
- Neidsituation für all jene die nicht ohne Auto in die Arbeit kommen können
- Erhöhter organisatorischer Aufwand

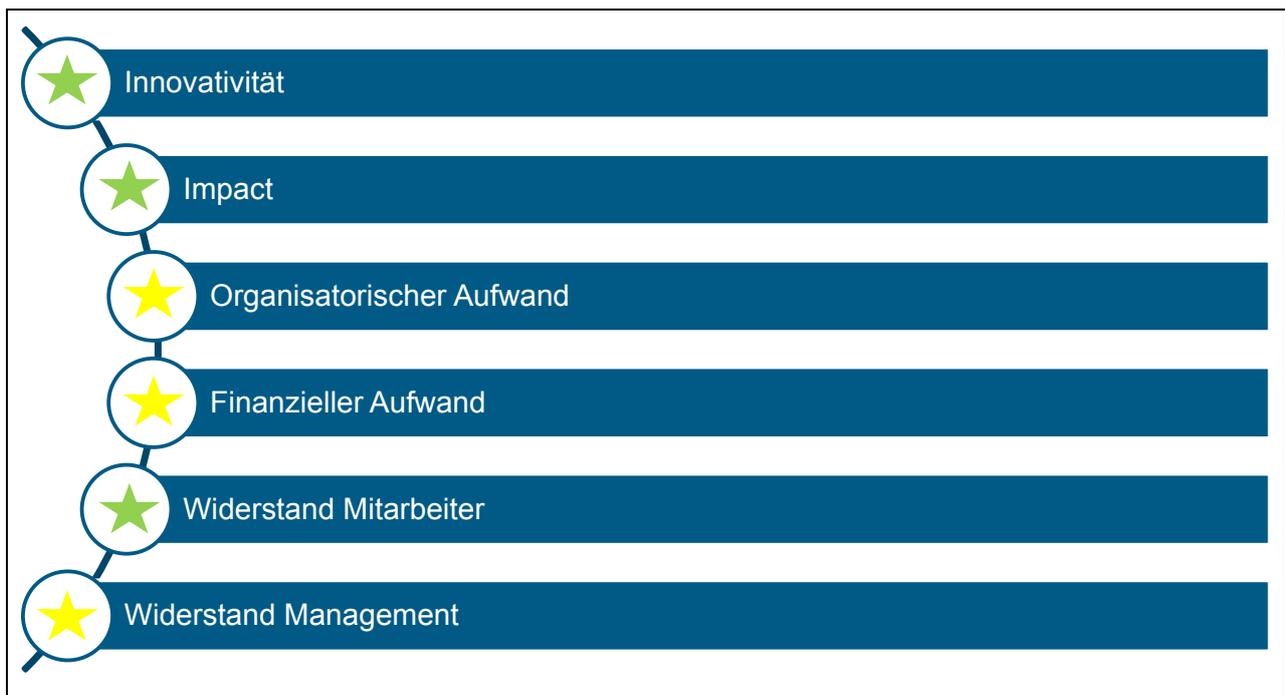


Abbildung 50 Qualitative Bewertung Mobility 2.0-System

Ausschlaggebende Barrieren sind nach der Bewertung in Abbildung 50 ein erhöhter organisatorischer und finanzieller Aufwand. Dadurch ist bei der Umsetzung mit Widerstand von Seiten des Managements zu rechnen. Eine Umstellung auf ein Mobility 2.0-System bedeutet eine großflächige und ganzheitliche Änderung der Mobilitätspolitik des Unternehmens. Dadurch wird auch ein größerer Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt, alternative Fortbewegungsmittel zu wählen. Aufgrund der großen positiven Auswirkung auf ebenjenes Mobilitätsverhalten sollte ein vergleichbares System auf jeden Fall eingeführt werden. Aufgrund des schwer einzuschätzenden finanziellen Aufwands ist eine quantitative Bewertung nicht sinnvoll.

3.3.4 Plattform für Car-Pooling

Aufgrund der geographischen Lage des Headquartiers in Hart bei Graz wird es auch in Zukunft Mitarbeiter geben, die nur mittels PKW ihrer Tätigkeit nachgehen können. Zur Unterstützung dieser Gruppe und zur Senkung der ökologischen Belastung durch den Fahrzeuggebrauch kann das Unternehmen Car-Pooling Aktivitäten unterstützen. Dazu soll im Intranet-System eine Plattform geschaffen werden auf der eine Vernetzung der Mitarbeiter möglich ist. Ebenfalls denkbar ist eine Kooperation mit einem Unternehmen das genau eine solche Vernetzung anbietet. Zusätzlich können Car-Pooling Aktivitäten auch finanziell unterstützt werden. So steigt die Bereitschaft der Mitarbeiter diese Art der Mobilität zu priorisieren.

Vorteile Unterstützung Car-Pooling:

- Senkung der Emissionen durch Mobilität
- Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer Mobilität
- Senkung der Barrieren zu alternativen Fortbewegungsmittel
- Verbesserung der Umwelleistung des Unternehmens
- Unterstützung jener Mitarbeiter, die nur mittels PKW ihrer Tätigkeit nachkommen können

Nachteile Unterstützung Car-Pooling:

- Herausforderung bei der Erstellung eines fairen Rewardsystems



Abbildung 51 Qualitative Bewertung Unterstützung Car-pooling

In Abbildung 51 ist die qualitative Bewertung dieser Initiative dargestellt. Die Maßnahme hat definitiv positive Auswirkungen auf die Umwelleistung des Unternehmens. Wobei festzustellen ist, dass diese Senkung abhängig davon ist, wie oft die Mitarbeiter die Angebote zum Car-Pooling annehmen. Das Mitfahren mit Kollegen bedeutet für viele Mitarbeiter eine Senkung des eigenen Komforts. Dadurch ist auch ein gewisser Widerstand der Mitarbeiter gegenüber dieser Maßnahme zu erwarten. Der erhöhte organisatorische und finanzielle Aufwand ergibt sich aus dem Reward-System. Die Umsetzung eines fairen Rewardsystems ist schwierig und herausfordernd. Unter der Annahme von reger Teilnahme an dem Programm kann von einer großen positiven Steigerung der Umwelleistung des Unternehmens ausgegangen werden. Durch geringe Teilnahme kann keine essentielle Steigerung der Umwelleistung erreicht werden.

3.3.5 Bereitstellen von ÖBB-Österreichkarten

Viele Unternehmen beschränken ihre Aktivitäten zur Verbesserung der Mobilitätsleistung ihrer Mitarbeiter auf den Arbeitsweg. Es gibt vielfältige Möglichkeiten der positiven Einflussnahme des Unternehmens auf die private Mobilität. Die Bereitstellung von Bahnjahrestickets ist eine Möglichkeit. Die Karten können vom Unternehmen bereitgestellt werden oder mit einem signifikanten Anteil unterstützt werden. Dadurch kann das private Mobilitätsverhalten der Mitarbeiter verbessert werden. Zusätzlich ist dieses Bereitstellen ein Benefit, der die Firma von anderen Unternehmen unterscheidet.

Vorteile Bereitstellung Österreichkarten:

- Senkung der Emissionen durch Mobilität
- Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer Mobilität
- Senkung der Barrieren zu alternativen Fortbewegungsmitteln
- Verbesserung der Umwelleistung des Unternehmens

Nachteile Bereitstellung Österreichkarten:

- Hoher finanzieller Aufwand



Abbildung 52 Qualitative Bewertung Unterstützung zur ÖBB-Österreichcard

Wie in Abbildung 52 ersichtlich wird die Umsetzung dieser Initiative vor Allem durch den hohen finanziellen Aufwand bedroht. Dennoch muss auch der Nutzen für den Mitarbeiter und der wesentliche ökologische Vorteil betrachtet werden. Diese Mischung aus ökologisch verträglich und Mitarbeiterbenefit macht die Maßnahme dennoch attraktiv.

Tabelle 13 Quantitative Bereitstellung ÖBB-Österreichcard

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>0 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>5000 [€]</i>

Die quantitative Bewertung wurde anhand folgender Kriterien erstellt: Ungefähr 10 Mitarbeiter werden mit 500 Euro unterstützt. In jedem Fall stehen sehr große Kosten einer begrenzten Zahl an betroffenen Mitarbeitern gegenüber. Durch den kumulierten ökologischen Effekt sollten Unterstützungen jedoch trotzdem gewährt werden.

3.3.6 Verankerung CR im Mitarbeitergespräch

Im jährlichen Mitarbeitergespräch wird die Performance des Mitarbeiters im letzten Jahr analysiert und neue Ziele für das nächste Jahr werden definiert. Die meisten Unternehmen haben mittels periodischen Treffen ein System für individuelle Zielsetzung implementiert. Im Bereich CR/Nachhaltigkeit kann auf dieses System zurückgegriffen werden. Ziel dieser Maßnahme ist das Setzen von individuellen Nachhaltigkeitszielen. Jeder Mitarbeiter soll im Zuge des Mitarbeitergespräches auch zwei Ziele definieren die dem Themenkomplex CR/Nachhaltigkeit angehören. Durch dieses Übernehmen von Verantwortung wird Mitarbeitern die essentielle Bedeutung von CR/Nachhaltigkeit klar. Mittels messbarer Werte soll dann die Performance in definierten Zeiträumen überwacht werden. Die Zielerreichung soll in die Bewertung der Gesamtpformance der Mitarbeiter miteinbezogen werden. Durch die Implementierung dieser Maßnahme wird die Ganzheitlichkeit des CR-Konzeptes unterstützt und verstärkt. Zusätzlich gibt es auch einen gewissen Erziehungseffekt. Dadurch kann eine kumulative Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung der Mitarbeiter geschafft werden.

Vorteile Integration CR in die Mitarbeitergespräche:

- Verankerung CR im Unternehmensalltag
- Betonung der essentiellen Bedeutung von CR/Nachhaltigkeit
- Verstärkung der Eigenverantwortung des Mitarbeiters
- Erhöhung des Reifegrades des Mitarbeiters
- Verbesserung der Umweltleistung des Unternehmens
- Steigerung der kumulativen Umweltleistung

Nachteile Integration CR in die Mitarbeitergespräche:

- Überdeckung von Performance Schwächen
- Erfordert gut geschulte Führungskräfte
- Notwendigkeit der Bereitstellung möglicher CR-Ziele

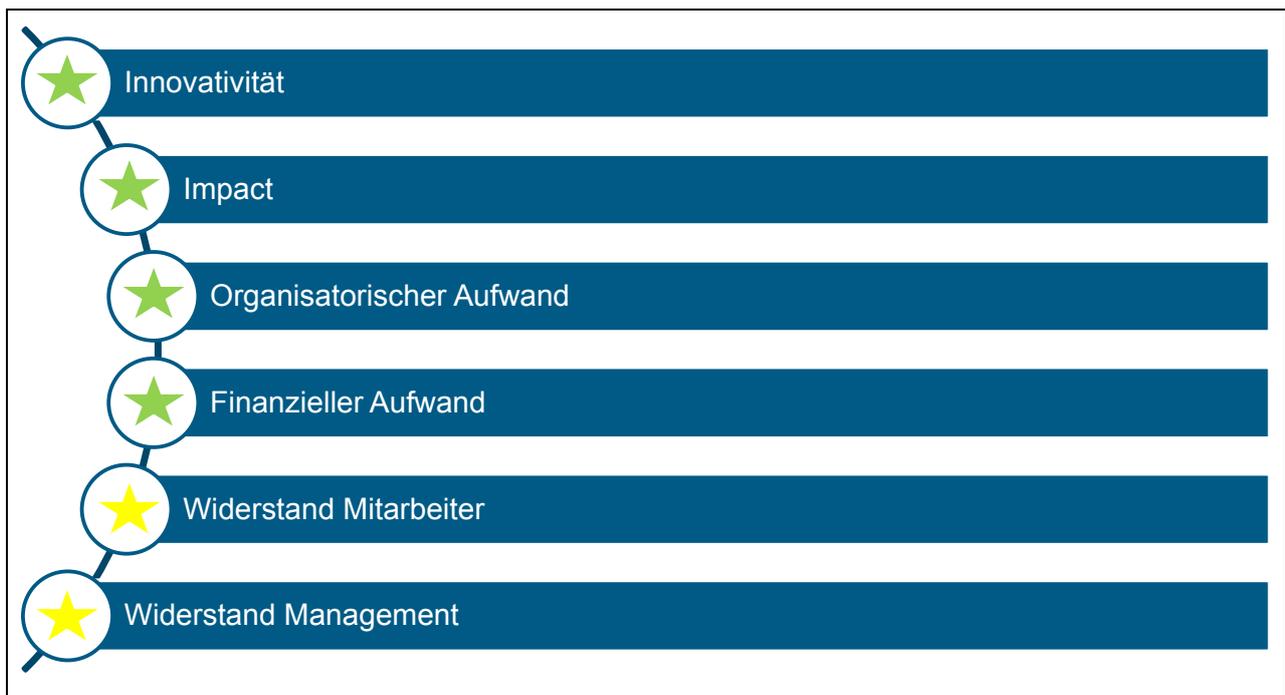


Abbildung 53 Qualitative Bewertung Integration CR in die Mitarbeitergespräche

Die qualitative Bewertung ist in Abbildung 53 dargestellt. Es ist deutlich ersichtlich, dass die Umsetzung dieser Maßnahme sinnvoll ist. Die Integration verursacht einen minimalen Mehraufwand im Vergleich zu einem herkömmlichen Mitarbeitergespräch. Durch die Integration wird der Fokus zusätzlich auch auf CR/Nachhaltigkeit gelegt. Dadurch entsteht ein gewisses Verständnis, dass jeder im Unternehmen zuständig für das Thema CR/Nachhaltigkeit ist. Jeder Mitarbeiter wird einbezogen und muss Verantwortung für seine persönlichen Ziele tragen. Dieser Erziehungseffekt verstärkt auch die kumulative ökologische Wirkung. Mitarbeiter, die im Unternehmen gewillt sind ihre CR-Ziele zu erreichen, werden selbige wahrscheinlich auch zu Hause umsetzen. Durch den Mehraufwand ist ein gewisser Widerstand von den Führungskräften zu erwarten. Zusätzlich werden jene Mitarbeiter, die CR/Nachhaltigkeit skeptisch gegenüber stehen, unter Druck gesetzt. Trotz dieser Widerstände sollte diese Maßnahme unbedingt umgesetzt werden. Für die quantitative Bewertung wurden folgende Annahmen getroffen: Der Mehraufwand beträgt pro Mitarbeiter ungefähr eine Stunde im Jahr. Zusätzlich werden 50 Stunden notwendig sein um einen Zielepool zu erstellen und um Methoden zu finden die Zielerreichung messbar zu machen. Weitere 50 Stunden sind für eine entsprechende Schulung der Führenden notwendig. Es wird von einer Gesamtheit von 700 Mitarbeitern ausgegangen.

Tabelle 14 Quantitative Integration CR in die Mitarbeitergespräche

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>800 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>32000 [€]</i>

3.3.7 KNAPP Einkaufsbeutel

Diese Maßnahme ist sehr einfach und bedarf keiner ausführlichen Erklärung. KNAPP stellt den Mitarbeitern spezielle Einkaufsbeutel zur Verfügung. Dadurch wird in erster Linie eine Reduktion des Verbrauches von Kunststoffmaterial ermöglicht. Des Weiteren entsteht für das Unternehmen dadurch ein Werbeeffekt. Der dritte positive Effekt ist die Verstärkung eines Gemeinschaftsgefühls. Die Idee mag im ersten Moment wenig innovativ und fortschrittlich anmuten, dennoch kann durch eine Implementierung ein Beitrag zur Verbesserung der Umwelleistung geleistet werden. Neben klassischen Einkaufsbeuteln können auch spezielle Beutel für den Transport von Tiefkühllebensmittel angeboten werden.

Vorteile KNAPP Einkaufsbeutel:

- Senkung des Materialverbrauches der Mitarbeiter
- Verbesserung der Umwelleistung des Unternehmens
- Steigerung der kumulativen Umwelleistung

Nachteile KNAPP Einkaufsbeutel:

- Wenig innovative Maßnahme
- Nutzung ist nicht kontrollierbar



Abbildung 54 Qualitative Bewertung KNAPP Einkaufsbeutel

Aus Abbildung 54 ist ersichtlich, dass die Maßnahme als durchaus akzeptable Zusatzinitiative im Themenbereich Materialeinsparung umgesetzt werden kann. Diese Maßnahme ist sehr einfach, kann aber dennoch einen positiven Beitrag zur Umwelleistung des Unternehmens leisten.

3.3.8 Klimateller

KNAPP verfügt über eine betriebseigene Kantine. Um ökologische Verantwortung zu übernehmen, können im Zuge des täglichen Mittagessens klimafreundliche Gerichte serviert werden. Die Klimafreundlichkeit kann mittels einer Kohlendioxidbilanz nachgewiesen werden. Neben dem offensichtlichen, positiven ökologischen Effekt durch das Gericht selbst, wird der Reifungsprozess der Mitarbeiter in Bezug auf Nachhaltigkeit unterstützt. Die Mitarbeiter werden täglich mit der Thematik der Ressourceneffizienz konfrontiert. Das führt langfristig zu einem positiveren Eigenverhalten auch abseits des Wirtschaftens im Unternehmen.

Vorteile Klimateller:

- Positiver ökologischer Effekt durch emissionsarme Inputstoffe
- Stärkung des regionalen Gedankens beim Einkauf der Lebensmittel
- Verbesserung der Umweltleistung des Unternehmens
- Steigerung der kumulativen Umweltleistung

Nachteile Klimateller:

- Mitarbeiter könnten den „Erziehungseffekt“ negativ empfinden
- Maßnahmen werden möglicherweise nicht angenommen



Abbildung 55 Qualitative Bewertung Klimateller

Aus der Bewertung in Abbildung 55 ist ersichtlich, dass es sich um eine eher durchschnittliche Maßnahme handelt. Eine der Hauptherausforderungen könnte eine mögliche Ablehnung durch die Mitarbeiter sein. Eine Umstellung ist mit einem erhöhten organisatorischen und finanziellen Aufwand verbunden.

3.3.9 Ambassadors of Sustainability

Unter diesem Begriff versteht man die Übernahme der ökologischen Verantwortung durch das Entsenden von Botschaftern der Nachhaltigkeit in Schulen und Universitäten. Der Fokus liegt auf der Steigerung der Wahrnehmung des Themas Nachhaltigkeit und ökologischer Verantwortung. Mitarbeiter, die aktive Verantwortung im Bezug auf Nachhaltigkeit tragen, werden in Schulen geschickt um dort den Schülern die Grundkonzepte der Nachhaltigkeit näherzubringen. Dies hat vor allem den Vorteil, dass Schüler schon sehr früh mit den Herausforderungen von CR/Nachhaltigkeit konfrontiert werden. Zusätzlich wird ein Einblick in die operative Implementierung von CR/Nachhaltigkeit möglich gemacht. Die Rolle der Botschafter auf Universitäten soll als jene der Impulsgeber interpretiert werden.

Vorteile Ambassadors of Sustainability:

- Stärkung der Wahrnehmung von CR/Nachhaltigkeit in der Gesellschaft
- Frühe Konfrontation einer Stakeholder-Gruppe mit den Grundgedanken der CR/Nachhaltigkeit
- Steigerung der kumulativen Umwelleistung

Nachteile Ambassadors of Sustainability:

- Kann an fehlender Bereitschaft der Mitarbeiter scheitern



Abbildung 56 Qualitative Bewertung Ambassadors of Sustainability

In Abbildung 56 wird die qualitative Bewertung der Maßnahme Ambassadors of Sustainability beschrieben. Der Innovativitätsgrad kann als sehr hoch beschrieben werden. Durch die Steigerung der Wahrnehmung von CR/Nachhaltigkeit in einer wichtigen Bevölkerungsgruppe kann diese Maßnahme als effektiv bezeichnet werden. Die Herausforderung dieser Maßnahme ist die Bereitschaft der Mitarbeiter ihre Rolle als Botschafter auch wahrzunehmen.

Der finanzielle und organisatorische Aufwand ist gering. Der Widerstand von Mitarbeitern und Management ist durch die Schwierigkeit zu erklären die sich aus dem Finden geeigneter Mitarbeiter ergibt. Mitarbeiter müssen Kompetenzen im Bereich von CR/Nachhaltigkeit aufweisen und zusätzlich die Fähigkeit haben, jenes Wissen zielgruppenorientiert weitergeben zu können. In Tabelle 15 ist die quantitative Bewertung der Maßnahme dargestellt. Es wird von einem Aufwand von vier Stunden im Monat ausgegangen.

Tabelle 15 Quantitative Bewertung Ambassadors of Sustainability

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	72 [h]
<i>Finanzieller Aufwand</i>	2880 [€]

3.3.10 Nachhaltigkeitstage

Das Ziel der Nachhaltigkeitstage ist die Bereitstellung von Impulsen für die Mitarbeiter. Das Unternehmen organisiert regelmäßige Veranstaltungen zum Thema CR/Nachhaltigkeit. Die Vortragenden haben die Aufgabe die Mitarbeiter zu inspirieren. Die Themengebiete sollen die Vorstellungskraft der Mitarbeiter bezüglich CR/Nachhaltigkeit und CR anregen und erweitern. Die Themenwahl soll praktische Maßnahmen im Alltag als auch Berichte über die Auswirkungen von CR/Nachhaltigkeit beinhalten. Durch eine regelmäßige Veranstaltungsreihe kann der Fokus auf dieses Themenfeld gerichtet werden. Die grundlegenden Strukturen für das Abhalten einer solchen Seminarreihe sind gegeben. Die Auswahl der Vortragenden soll sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren. Durch diese Impulse können ökologisch positive Handlungen im privaten Umfeld des Mitarbeiters unterstützt werden.

Vorteile Nachhaltigkeitstage:

- Fokus wird Verstärkt auf Nachhaltigkeit gerichtet
- Ständige Erinnerung an die essentielle Bedeutung von CR/Nachhaltigkeit
- Steigerung der kumulativen Umweltleistung
- Impulse auch für das private Verhalten der Mitarbeiter
- Erweiterung der Kenntnisse bezüglich CR/Nachhaltigkeit

Nachteile Nachhaltigkeitstage:

- Bei starker Teilnahme hoher finanzieller Aufwand
- Organisatorischer Aufwand durch das Bereitstellen von Vortragssälen

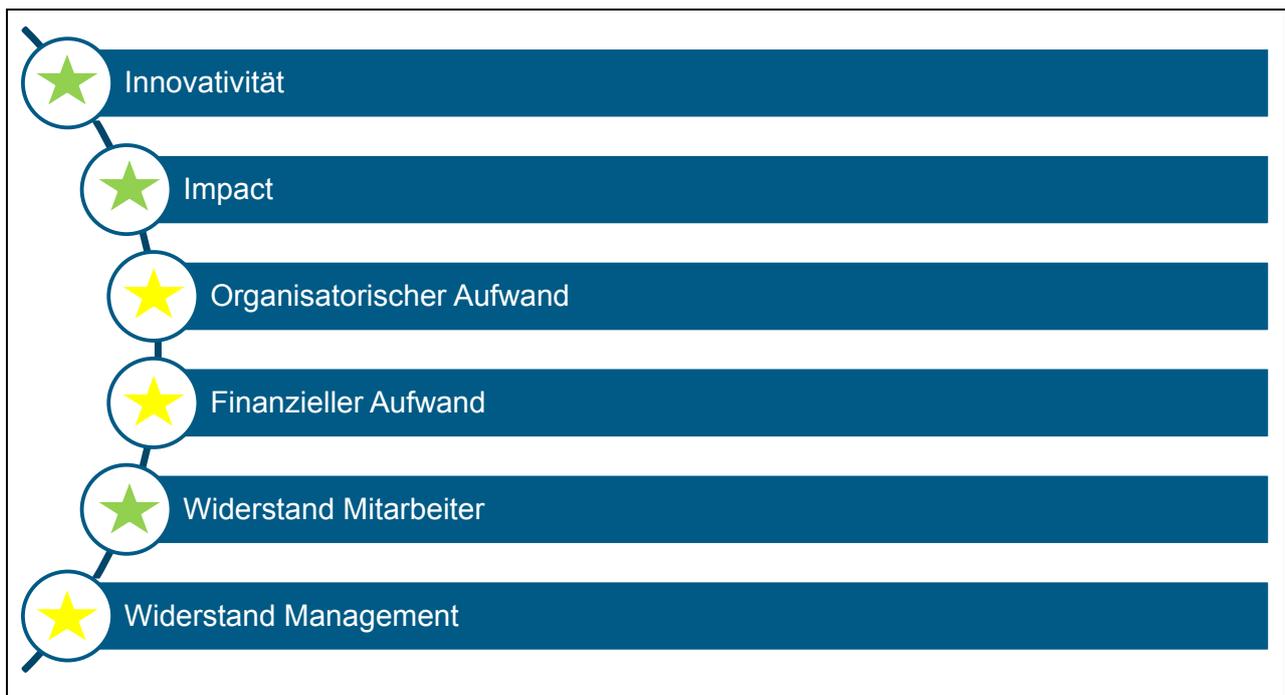


Abbildung 57 Qualitative Bewertung Nachhaltigkeitstage

Die Bewertung der Maßnahme Nachhaltigkeitstage kann in Abbildung 57 nachvollzogen werden. Die positive Auswirkung ist durch Entwicklung der Mitarbeiter und die weiterführenden, positiven ökologischen Auswirkungen gegeben. Der organisatorische und finanzielle Aufwand ergibt sich aus dem Bereitstellen der Räumlichkeiten, den Kosten für die Vortragenden und der Stundenaufwand der Mitarbeiter. Aufgrund dieses Aufwands ist ein Widerstand durch das Management zu erwarten. Für die quantitative Bewertung wurde eine Anzahl von 25 Mitarbeiter angenommen, die jeden Monat einen Vortrag im Umfang von zwei Stunden besuchen.

Tabelle 16 Quantitative Bewertung Ambassadors of Sustainability

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>600 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>24000 + Kosten Vortragende [€]</i>

3.3.11 Green Servers

Der Energieverbrauch der sich aus der Onlinetätigkeit des Unternehmens ergibt bietet Raum für ökologische Verbesserungen. Eine Möglichkeit der Verbesserung der ökologischen Leistung in diesem Zusammenhang ist die Versorgung der Server mit erneuerbaren Energiequellen. Falls dies durch die Nutzung externer Server nicht möglich ist, können Ausgleichszertifikate lukriert werden. Der Verkäufer der Zertifikate ist verpflichtet entsprechende positive, ökologische Maßnahmen zum Ausgleich der verbrauchten Energie der Server zu erbringen.

3.4 Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

Wie schon im Zuge der Definition von CR festgehalten ist die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ein grundsätzlicher Teil des Konzeptes. Unternehmen versuchen mittels Maßnahmen positive gesellschaftliche Entwicklungen mitzutragen und auszulösen. In den folgenden Punkten werden Maßnahmen präsentiert, durch die eine Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung möglich ist. Der wesentliche Hauptteil der Maßnahmen kann von der Abteilung alleine getragen werden. Einige Punkte sind eine Empfehlung für eine ganzheitliche Implementierung im Unternehmen. Die Abteilung kann als Innovator und Treiber fungieren und die Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen unterstützen.

3.4.1 Summerschools

Wie in jedem Unternehmen sind viele Mitarbeiter von KNAPP Eltern. Um ihre Rolle als Eltern bestmöglich unterstützen zu können gibt es schon viele Maßnahmen. Eine weitere mögliche Unterstützung wäre das Anbieten von sogenannten Summerschools. Durch die langen Sommerferien sind Eltern häufig dazu gezwungen auf Betreuungsangebote zurückzugreifen. Das Anbieten einer Betreuungsmöglichkeit würden einerseits die Eltern tatkräftig unterstützen und andererseits würde das Unternehmen dadurch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. In den Summerschools könnten Programme mit naturwissenschaftlichem oder sprachlichem Schwerpunkt angeboten werden. Das Unternehmen könnte Trainer zur Verfügung stellen oder diese Leistung extern zukaufen. Durch Maßnahmen wie diese wird die Work-Life-Balance der Eltern verbessert. Durch gute Kurse wird zusätzlich eine Investition in die Bildung der Kinder getätigt.

Vorteile Summerschools:

- Entlastung der Mitarbeiter mit Familie
- Investition in die Entwicklung der Kinder
- Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung
- Bindung der Eltern an das Unternehmen

Nachteile Summerschools:

- Bei starker Teilnahme hoher finanzieller Aufwand
- Herausforderung bei der Bereitstellung entsprechender Strukturen
- Notwendigkeit der Ausrichtung des Programmes auf die verschiedensten Altersstufen

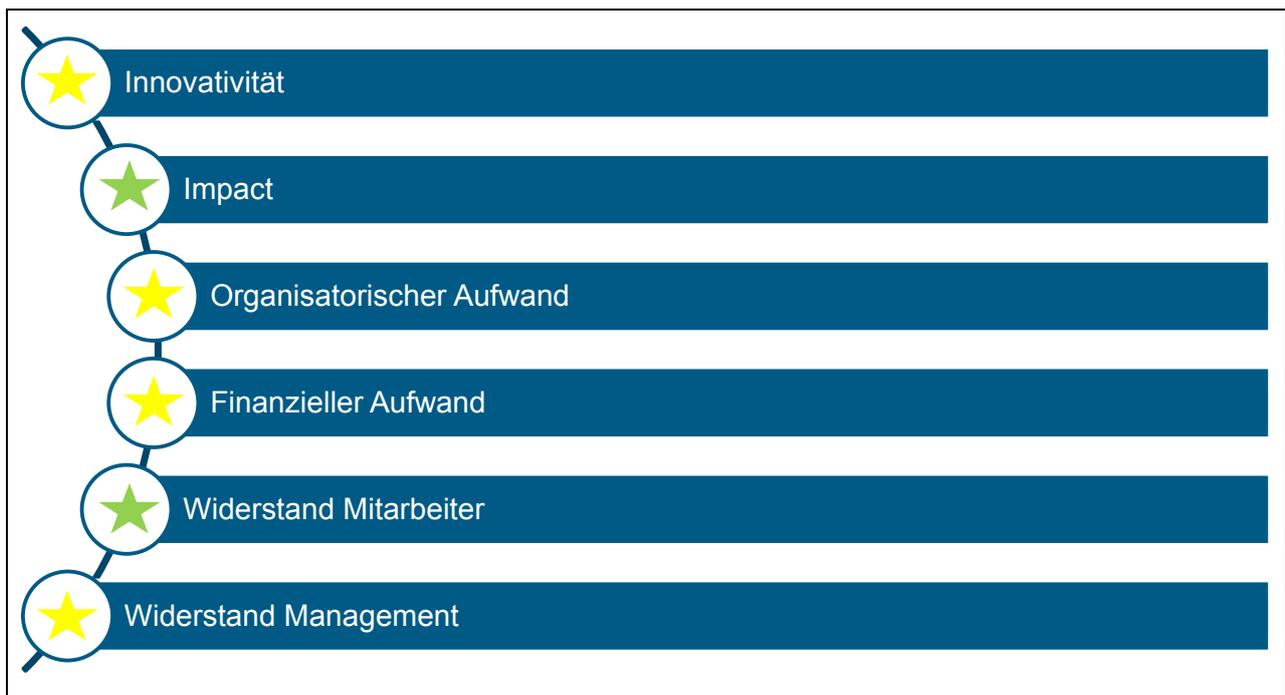


Abbildung 58 Qualitative Bewertung Summerschools

Dass die Implementierung mit hohem finanzielle Aufwand einher geht, kann in Abbildung 58 nachvollzogen werden. Bei großer Teilnahme an dem Programm kann für die Firma ein erheblicher Mehraufwand entstehen. Ein möglicher Lösungsansatz wäre in diesem Zusammenhang ein Selbstbehalt der Eltern. Dadurch könnte auch der zu erwartende Widerstand des Managements reduziert werden. Durch die starken positiven Auswirkungen auf den Lebensalltag der Familien sollte diese Maßnahme unbedingt umgesetzt werden. Für die quantitative Bewertung würde eine Gesamtheit an 100 Kindern angenommen die eine Woche einen Kurs mit Einzelkosten von circa 300 Euro besuchen.

Tabelle 17 Quantitative Bewertung Summerschools

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>0 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>30000 [€]</i>

3.4.2 Mittagsmenüs for Kids

Ähnliche Maßnahmen können u.a. bei Unternehmen wie Anton Paar gefunden werden. Unternehmen die über eine eigene Kantine verfügen, bieten Eltern die Möglichkeit an nach ihrer Tätigkeit im Unternehmen Mittagsmenüs für ihre Kinder mit nach Hause nehmen zu können. Dadurch werden Eltern unterstützt indem sie nicht mehr täglich einer Kochtätigkeit nachgehen müssen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird dadurch enorm gesteigert. Die Menüs können zu einem ermäßigten Preis mit Selbstbehalt für die Eltern angeboten werden.

Vorteile Menüs for Kids:

- Entlastung der Mitarbeiter mit Familie
- Förderung einer gesunden Work-Life-Balance
- Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung
- Bindung der Eltern an das Unternehmen

Nachteile Menüs for Kids:

- Herausforderung bei der Bereitstellung entsprechender Strukturen



Abbildung 59 Qualitative Bewertung Menüs for Kids

Die Bewertung in Abbildung 59 führt zu einer Empfehlung der Maßnahme. Das Anbieten dieser Maßnahme würde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter steigern. Die Maßnahme verbessert den Arbeitsalltag eines Elternteiles erheblich. Der organisatorische Aufwand ergibt sich aus der Notwendigkeit der Anwesenheit eines Teiles des Kantinenpersonals zur Ausgabe der Gerichte. Durch den Selbstbehalt sind die negativen finanziellen Auswirkungen abgedeckt worden. Aufgrund der oben genannten Aspekte ist kein Widerstand durch das Management oder die Mitarbeiter zu erwarten. Für die quantitative Bewertung wird eine Gesamtheit von 100 Gerichten pro Woche und einem Zuschuss von 2 Euro ausgegangen.

Tabelle 18 Quantitative Bewertung Menüs for Kids

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>0 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>10400 [€]</i>

3.4.3 Anbieten von Shared Leadership

Für Führungskräfte ist die Inanspruchnahme von Karenz- oder Teilzeitarbeitsmodellen deutlich schwieriger als für normale Mitarbeiter. Diesen Schwierigkeiten wird mit Shared-Leadership-Modellen begegnet. Unter Shared Leadership versteht man die Aufteilung einer Führungsposition auf zwei Teilzeitkräfte. Ziel des Shared Leaderships ist die Schaffung von familienfreundlichen Arbeitsmodellen für Führungskräfte. Durch Shared Leadership wird die Familiengründung wesentlich unterstützt. Die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens trägt wesentlich zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bei. Wenn die Familiengründung und die Tätigkeit vereinbar sind können Mitarbeiter lange im Unternehmen gehalten werden. Zusätzlich steigt bei Mitarbeitern, die entsprechende Teilzeitmodelle in Anspruch nehmen, das Engagement für das Unternehmen.¹⁴⁶

Vorteile Shared Leadership:

- Gibt auch Führungskräften die Möglichkeit Teilzeitmodelle in Anspruch zu nehmen
- Bietet eine alternative zu anderen Karenzmodellen
- Förderung einer gesunden Work-Life-Balance
- Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung
- Bindung der Eltern an das Unternehmen

Nachteile Shared Leadership:

- Erfordert klare Rahmenbedingungen und genau definierte Arbeitsbereiche
- Erfordert Mitarbeiter mit hohem Reifegrad



Abbildung 60 Qualitative Bewertung Shared Leadership

¹⁴⁶ Vgl. Pearce, C. L.; Conger, J. A. (2002), S. 1ff

Wie in Abbildung 60 dargestellt ergeben sich die größten Herausforderungen bei der Implementierung dieser Methode durch organisatorische und finanzielle Aspekte. Die Tätigkeit der beiden Führungskräfte muss genau beschrieben und zueinander abgegrenzt werden. Nur durch die Abgrenzung kann ein reibungsloser Ablauf des Modelles gewährleistet werden. Aufgrund der organisatorischen Herausforderungen ist es eventuell schwierig das Management von dieser Initiative zu überzeugen. Die Überzeugung ist aber durch die großen Vorteile möglich. Mitarbeiter können an das Unternehmen gebunden werden, die Familienfreundlichkeit wird gesteigert und die Work-Life-Balance wird verbessert.

3.4.4 Gesundheitspass

Der Gesundheitspass kann als Werkzeug zur Verbesserung der Mitarbeitergesundheit gesehen werden. Ziel ist es mittels einem formalisierten, systematischen Vorgehen die Mitarbeiter zu Sport und Vorsorgeuntersuchungen zu motivieren. Der Gesundheitspass könnte in drei Hauptbereiche eingeteilt werden. Die Bereiche stellen Vorsorgeuntersuchungen, körperliche Gesundheit und geistige Gesundheit dar. In jedem der drei Bereiche werden von KNAPP Kurse und Seminare angeboten. Die Mitarbeiter erhalten für jede Teilnahme Punkte/Stempel. Bei entsprechend erbrachter Umwelleistung könnten die Mitarbeiter mit besonderen Benefits belohnt werden. Die Benefits könnten zum Beispiel ab einer Teilnahme von 30 Aktivitäten ein Sportkleidung sein. Durch das Motivieren zur Verbesserung der individuellen Gesundheit werden die Mitarbeiter unterstützt und in einer gesunden Lebensführung bestärkt. Ein besonderes Augenmerk sollte auch auf die Stärkung geistiger Gesundheit gelegt werden. Dies könnte durch das Anbieten von Seminaren zur Burn-Out-Prävention oder zu Kursen bezüglich mentaler Stärke oder Konfliktlösung gelöst werden. Durch ein Anbieten der Kurse vom Unternehmen wird zusätzlich ein sanfter Druck auf jene Mitarbeiter ausgeübt, die sich bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht wesentlich mit dem Thema Gesundheit auseinandergesetzt haben.

Vorteile Gesundheitspass:

- Gesunde Mitarbeiter sind Leistungsfähiger
- Weniger Krankenstände durch gesunde Mitarbeiter
- Förderung einer gesunden Work-Life-Balance
- Motivation der Mitarbeiter zur Gesundheit
- Erhöhung des Engagements der Mitarbeiter

Nachteile Gesundheitspass:

- Organisatorischer Aufwand
- Hoher finanzieller Aufwand
- Mitarbeiter müssen das Programm auch annehmen



Abbildung 61 Qualitative Bewertung Gesundheitspass

In Abbildung 61 ist die qualitative Bewertung des Gesundheitspasses dargestellt. Sofort ersichtlich ist der große finanzielle Aufwand und der sich daraus ergebende Widerstand des Managements. Der Ansatz des Gesundheitspasses ist umfassend und ganzheitlich. Er bezieht alle Aspekte der menschlichen Gesundheit mit ein. Durch den Umstand, dass das Unternehmen einerseits Kurse anbieten soll und die Mitarbeiter mittels Benefits motivieren soll, schlägt sich in einem erhöhten finanziellen Aufwand nieder. Die regelmäßige Ausgabe der Benefits sowie die Regelung und die Organisation der Maßnahme ist zusätzlich Grund für einen ebenfalls erhöhten organisatorischen Aufwand. Je höher die Teilnahme an diesem Programm, desto höher auch die Wirksamkeit der Maßnahme. Nicht vergessen werden dürfen aber die steigenden Kosten mit steigender Teilnahme. Dennoch kann die Maßnahme weiterempfohlen werden. Gesunde Mitarbeiter sind leistungsbereiter und können sich stärker im Unternehmen einbringen. Die Unterstützung der Mitarbeitergesundheit sollte eines der wesentlichen Ziele eines jeden Unternehmens sein.

3.4.5 Überlassen von elektronischen Geräten

Durch immer neuere Modelle werden die elektronischen Geräte in Unternehmen regelmäßig ausgetauscht. Die ausgetauschten Modelle können karitativen Einrichtungen zu Verfügung gestellt werden. Neben karitativen Einrichtungen gibt es auch die Möglichkeit der Bereitstellung der Geräte für lokale Schulen und Universitäten. Eine weitere Möglichkeit ist die Unterstützung von Dörfern in Entwicklungsländern mit entsprechender elektronischer Infrastruktur. Für einen Teil der Geräte die unter Leasingbedingungen stehen ist dies nicht möglich. Im Falle der KNAPP Kos könnten aber zum Beispiel die Mobiltelefone gespendet werden.

Vorteile Weitergabe elektronischer Geräte:

- Unterstützung von Einrichtungen, die jene Geräte benötigen
- Nachnutzung gebrauchter Geräte entspricht neben dem sozialen Gedanken auch dem ökologischen Grundsatz von CR
- Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung

Nachteile Weitergabe elektronischer Geräte:

- Nur möglich wenn Gerätegruppen existieren die nicht geleast werden

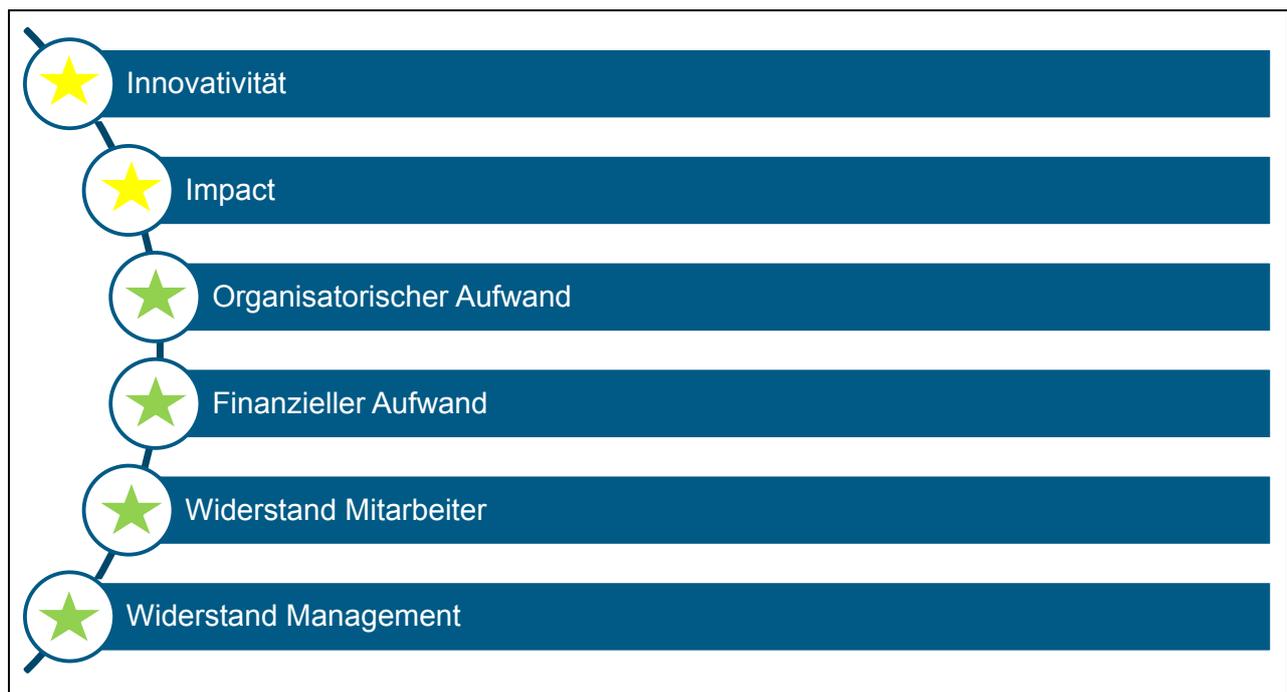


Abbildung 62 Qualitative Bewertung Überlassen elektronischer Geräte

Anhand der in Abbildung 62 dargestellten Bewertung können keine Gründe gegen eine Implementierung der Maßnahme gefunden werden. Die Maßnahme ähnelt in ihren Grundzügen Aktionen wie der Ö3-Wundertüte. Durch den sehr geringen finanziellen und organisatorischen Aufwand spricht nichts gegen eine Umsetzung. Durch die Weitergabe der gebrauchten Geräte kann zum Beispiel der Arbeitsalltag von Communities in Entwicklungsländern wesentlich verbessert werden. Für die quantitative Bewertung wurde eine Gesamtheit von 50 Mobiltelefonen mit einem Restwert von 50 Euro angenommen und ein organisatorischen Stundenaufwand von 5 Stunden angesetzt.

Tabelle 19 Quantitative Bewertung Weitergabe elektronischer Geräte

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>5 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>2700 [€]</i>

3.4.6 Running-Team

Die Idee hinter dem Running-Team ist eine Verflechtung sozialer und gesundheitlicher Aspekte. Das Unternehmen stellt in dieser Maßnahme Lauftrainer zur Verfügung, die in einem bestimmten periodischen Rhythmus eine Laufstrecke mit den Mitarbeitern der Firma laufen. Für jeden von den Mitarbeitern gelaufenen Kilometer spendet das Unternehmen einen kleinen Cent-Betrag an eine gemeinnützige Organisation. Dies steigert die Motivation der Mitarbeiter zu sportlicher Betätigung, da sie durch jene in der Lage sind einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Das Unternehmen hat einerseits den Vorteil gesunder Mitarbeiter und andererseits einen wertvollen Beitrag zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung geleistet.

Vorteile Running-Team:

- Stärkung der Gesundheit der Mitarbeiter
- Steigert die Motivation zu sportlicher Betätigung
- Bietet Mitarbeitern die Möglichkeit einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten
- Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung
- Steigert die positive Imagebildung des Unternehmens

Nachteile Running-Team:

- Nur wirkungsvoll bei regelmäßiger Teilnahme der Mitarbeiter



Abbildung 63 Qualitative Bewertung Running-Team

Wie in Abbildung 63 ersichtlich ist die Maßnahme durchwegs positiv zu beurteilen. Der Innovationsgrad ist groß und die positive Auswirkung auf die Gesundheit der Mitarbeiter und auf die Gesellschaft ist nicht zu leugnen. Diese Maßnahme beruht jedoch auf einer regelmäßigen Teilnahme von Mitarbeitern um effektiv zu sein. Des Weiteren kann bei einer sehr starken Teilnahme der finanzielle Aufwand stark steigen. Der Widerstand der Mitarbeiter ergibt sich aus einer möglicherweise geringen Bereitschaft zur Teilnahme. Vom Management ist kein Widerstand zu erwarten. Es kann ein Höchstbetrag für die Spende definiert werden um die Kosten kontrollieren zu können. Für die Quantitative Bewertung wurde eine Gesamtheit von 30 Mitarbeitern herangezogen die einmal in der Woche eine Distanz von 7 Kilometern zurücklegen. Der Spendenbeitrag wurde mit 5 Cent/Kilometer angenommen. Die Kosten für den Lauftrainer sind Angebotsabhängig und werden in diesem Fall mit 40 Euro pro Einheit angenommen.

Tabelle 20 Quantitative Bewertung Running Team

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>0 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>2626 [€]</i>

3.4.7 Stay in Contact-Programm

Diese Maßnahme hat das Ziel die negativen Auswirkungen der Karenz von Mitarbeitern für den Mitarbeiter selbst zu reduzieren. Eine der größten Herausforderungen der Karenz ist der fehlende Kontakt zur Firma und dadurch das Gefühl nicht am Puls der Zeit zu sein. In einer Zeit in der die Inflation des Wissens sehr groß ist, ist informiert bleiben essentiell für den Erfolg im Berufsleben. Die Maßnahme hat das Ziel den Kontakt zwischen dem Mitarbeiter und der Firma zu unterstützen. Ähnliche Programme werden von vielen Unternehmen wie zum Beispiel BMW implementiert. Ein formalisiertes System beschreibt eine Vorgangsweise in der der Mitarbeiter informiert und in Kontakt bleibt. Dies kann durch regelmäßige Skypemeetings oder durch Officedays ermöglicht werden. Durch Maßnahmen wie diese steigt die Bereitschaft von Mitarbeitern in Karenz zu gehen und somit auch die Familienfreundlichkeit des Unternehmens. Dadurch kann ebenfalls eine Basis für eine effiziente und positive Rückkehr der Mitarbeiter nach der Karenz gelegt werden.

Vorteile Running-Team:

- Erleichtert die Entscheidung zur Karenz
- Steigert die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
- Involviert karenzierte Mitarbeiter am aktuellen Geschehen
- Mitarbeiter können schneller nach Rückkehr integriert werden

Nachteile Running-Team:

- Gefahr der Übergabe von Aufgaben an Mitarbeiter die in Karenz sind und dadurch eine unnötige Belastung jener



Abbildung 64 Qualitative Bewertung Stay-in-Contact Programm

In der Abbildung 64 wird die qualitative Bewertung des Stay-In-Contact Programmes dargestellt. Wie sofort ersichtlich ist gilt es in diesem Programm einige Herausforderungen zu meistern. Durch die häufige Implementierung in anderen Unternehmen ist die Innovativität dieser Maßnahme mäßig. Auf Seiten des Unternehmens entsteht organisatorischer Aufwand durch das Bereitstellen von Schnittstellen-Mitarbeitern. Zusätzlich laufen viele Firmen Gefahr, Aufgaben an den karenzierten Mitarbeiter weiterzugeben. Das soll nicht das Ziel der Maßnahme sein. Durch eine Weitergabe von Aufgaben wird Druck auf den Mitarbeiter ausgeübt. In Unternehmen in denen die vorherrschende Unternehmenskultur die Weitergabe der Aufgaben wahrscheinlich werden lässt ist mit Widerstand von Seiten der Mitarbeiter zu rechnen. Durch den erhöhten organisatorischen und finanziellen Aufwand ist auch mit Widerstand von Seiten des Managements zu rechnen. Eine quantitative Bewertung ist anhand der schwierigen Abschätzbarkeit der Kosten der Maßnahme nicht sinnvoll.

3.4.8 Unterstützung durch Spendensammlung bei KNAPP-Events

Das Unternehmen KNAPP veranstaltet jährlich einige Veranstaltungen wie das KNAPP-Sommerfest oder die KNAPP-Weihnachtsfeier. Im Zuge dieser Veranstaltungen könnte ein gewisses Nachhaltigkeitsthema in den Fokus gerückt werden. Die Steigerung der Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Tätigkeiten und das mögliche Sammeln von Spenden kann einen sehr positiven, gesellschaftlichen und ökologischen Effekt haben.

Zusätzlich könnte das Unternehmen die gespendete Summe noch verdoppeln. Dadurch wird die Bereitschaft der Mitarbeiter zu einer Spende gesteigert. Wenn die Veranstaltungen mit diesen Nachhaltigkeitsaspekten verstärkt werden ist dies ein wesentlicher Beitrag zum CR-Gedanken.

Vorteile Spendensammlung bei KNAPP-Events:

- Erhöhung der Aufmerksamkeit für CR/Nachhaltigkeitsthemen
- Möglichkeit der Unterstützung karitativer Einrichtungen
- Integration von Nachhaltigkeit in stattfindende Veranstaltungen
- Mitarbeiter sehen das gesellschaftliche und ökologische Engagement des Unternehmens

Nachteile Spendensammlung bei KNAPP-Events:

- Möglichkeit der hohen finanziellen Belastung bei starker Spendentätigkeit der Mitarbeiter



Abbildung 65 Qualitative Bewertung Spendensammlung bei KNAPP-Events

Die Einfachheit der Implementierung geht aus der Bewertung in Abbildung 65 hervor. Die Maßnahme hat einen stark positiven Effekt auf die unterstützten Organisationen und einen sehr geringen organisatorischen Aufwand in der Umsetzung. Die einzige Herausforderung ist ein erhöhter finanzieller Aufwand der durch die Verdopplung der Spendentätigkeit der Mitarbeiter entsteht. Dennoch stellt diese Maßnahme eine einfache Möglichkeit der Implementierung von CR/Nachhaltigkeit in die KNAPP-Events dar.

3.4.9 Organisieren regelmäßiger Blutspende- oder Altkleidersammeltage

Diese Maßnahme ist sehr schnell und einfach umzusetzen und trägt dabei wesentlich zur Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung durch das Unternehmen bei. Das Unternehmen oder die Abteilung organisiert dabei Möglichkeiten zur Blutspende oder zur Abgabe von Altkleidern. Hierbei ist vor allem eine Übernahme der Vorbildrolle der Führungskräfte wichtig.

Vorteile Veranstalten von Blutspende- und Altkleidersammeltage

- Extrem einfache Möglichkeit um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen
- Mitarbeiter sehen das gesellschaftliche und ökologische Engagement des Unternehmens
- Die Implementierung hat keine organisatorisch oder finanziell negativen Auswirkungen

Nachteile Veranstalten von Blutspende- und Altkleidersammeltage:

- Keine



Abbildung 66 Qualitative Bewertung Blutspende- und Altkleidersammeltage

Wie in Abbildung 66 dargestellt gibt es keine Gründe diese Maßnahme nicht umzusetzen. Den geringen Innovationsgrad und die durchschnittlichen positiven Auswirkungen werden durch die Einfachheit der Implementierung wettgemacht. Durch die Implementierung ergibt sich zusätzlich kein finanzieller oder organisatorischer Mehraufwand. Aufgrund des Fehlens von Aufwands und des offensichtlichen positiven Effekts der Maßnahme ist kein Widerstand zu erwarten.

3.4.10 Feiern von Welttagen

Durch diese einfache Maßnahme kann die Wahrnehmung von Nachhaltigkeits- und Gesellschaftsthemen im Unternehmen stark gesteigert werden. Ziel ist es Welttage wie den Earthday oder den Weltfrauentag zu feiern, um so den Fokus der Mitarbeiter auf Nachhaltigkeitsthemen auszurichten. Eine Möglichkeit der Gestaltung solcher Tage könnte eine kurze Rede eines Führenden und gemeinsames Kuchenessen sein. Des Weiteren könnte eine Diskussion ausgelöst werden wie Maßnahmen implementiert werden können um die an diesem Tag gefeierte Thematik stärker in den privaten und beruflichen Alltag zu implementieren. Diese Maßnahme ist sehr einfach und kann schnell in die tägliche Routine integriert werden.

Vorteile Feiern von Welttagen:

- Extrem einfache Möglichkeit um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen
- Mitarbeiter sehen das gesellschaftliche und ökologische Engagement des Unternehmens
- Die Implementierung hat keine organisatorisch oder finanziell negativen Auswirkungen
- Auslösen von Impulsen um Mitarbeiter auch im Privaten bei CR/Nachhaltigkeit zu unterstützen
- Möglichkeit der Ideenbildung
- Der Fokus wird auf wichtige CR/Nachhaltigkeitsthemen gelegt

Nachteile Feiern von Welttagen:

- Mitarbeiter müssen auch das Leben der Themen im beruflichen Alltag merken, sonst könnte das Feiern der Welttage als negativ empfunden werden



Abbildung 67 Qualitative Bewertung des Feierns der Welttage

Die Bewertung der Maßnahme Feiern der Welttage wird in Abbildung 67 dargestellt. Die Initiative ist sehr einfach und schnell in ihrer Implementierung. Die positiven gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen sind abhängig von der Bereitschaft der Mitarbeiter diese Themen zu leben. Aufgrund der positiven Natur der Maßnahme ist kein Widerstand durch Mitarbeiter oder Management zu erwarten. Für die quantitative Bewertung wird das Feiern von vier Welttagen im Jahr und 150 teilnehmenden Mitarbeitern herangezogen. Für die Dauer der Feier wurde eine Stunde angenommen und die Kosten für Kuchen und Getränke mit ungefähr 300 Euro beziffert.

Tabelle 21 Quantitative Bewertung Feiern der Welttage

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>600 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>25200 [€]</i>

3.4.11 Integrationscoaches

Durch die Globalisierung und die erhöhte Mobilität wird die Integration von Angehörigen fremder Kulturen eine der großen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Um auch in diesem gesellschaftlichen Handlungsfeld Verantwortung übernehmen zu können, sind Unternehmen dazu aufgefordert eigene Integrationsmaßnahmen zu implementieren. Eine mögliche Maßnahme dabei ist die Bereitstellung von Integrationscoaches von den Unternehmen. Dabei werden von den Firmen Mitarbeiter und/oder Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt, in denen Kindern mit Migrationshintergrund Unterstützung bei der Bewältigung des schulischen Alltags erhalten. Die wesentliche Komponente dabei ist die Stärkung der Sprachfähigkeit. Die Firma könnte teilnehmende Mitarbeiter durch ein Benefitsystem motivieren.

Vorteile Integrationscoaches:

- Bearbeitung einer der wesentlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts
- Möglichkeit der Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch ehrenamtliche Tätigkeiten
- Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung
- Sichtbarmachen des gesellschaftlichen Engagements
- Investition in die Arbeitskräfte der Zukunft

Nachteile Integrationscoaches:

- Die Thematik der Integration ist ein sehr stark diskutiertes Thema und kann zu Kontroversen innerhalb des Unternehmens führen
- Die freiwillige Teilnahme und das Engagement müssen von den Mitarbeitern selbst kommen. Dafür werden Mitarbeiter mit einem hohen Reifegrad benötigt

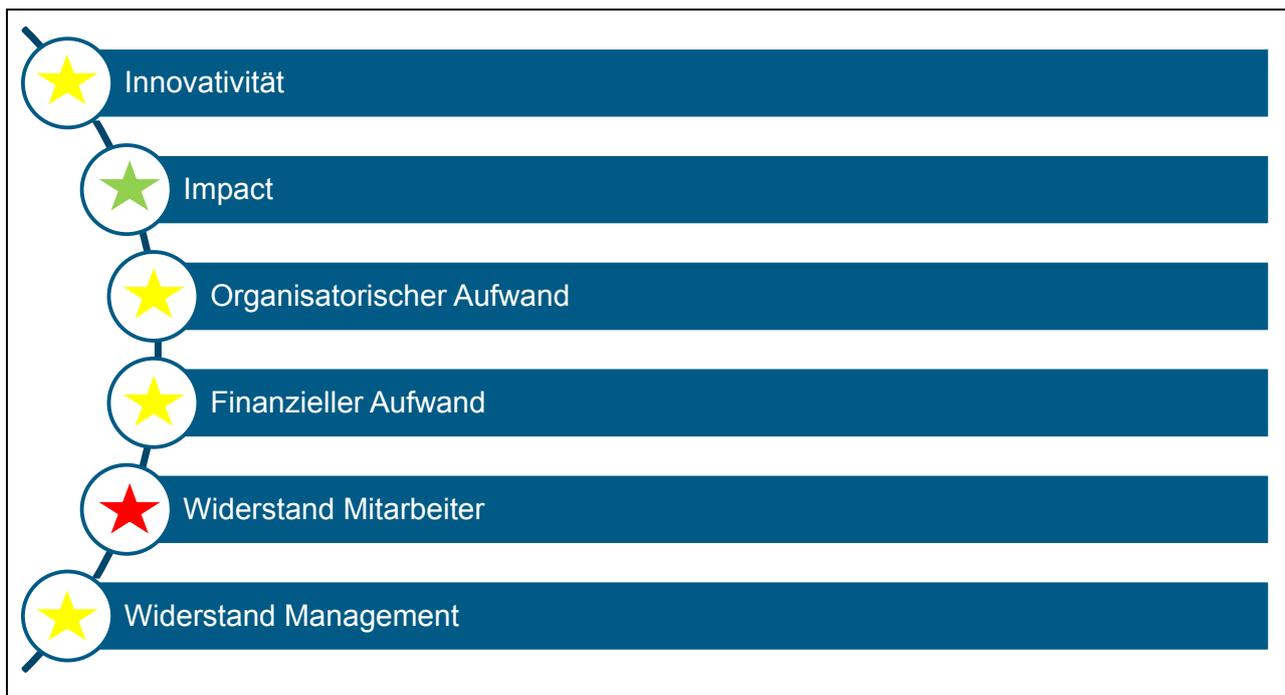


Abbildung 68 Qualitative Bewertung Integrationsmaßnahmen

In Abbildung 68 ist die Qualitative Bewertung der Integrationsmaßnahmen dargestellt. Die Maßnahme hat eine stark positive Auswirkung auf das Leben der betreuten Schüler. Der organisatorische Aufwand ergibt sich aus dem Bereitstellen der Räumlichkeiten. Der finanzielle Aufwand ebenfalls aus der Bereitstellung der Räumlichkeiten sowie aus dem Benefitsystem zur Motivation der Mitarbeiter. Die kritische Herausforderung ist die Überzeugung der Mitarbeiter. Das Thema Integration ist ein kontroverses. Die Maßnahme beruht aber wesentlich auf dem freiwilligen Engagement der Mitarbeiter. Dadurch ist im Vorfeld zu analysieren wie die Mitarbeiter auf eine solche Maßnahme reagieren könnten. Aufgrund des organisatorischen und finanziellen Aufwandes ist auch ein Widerstand des Managements zu erwarten.

3.4.12 Bereitstellung von Startkapital für NGOs von Mitarbeitern

Das Unternehmen kann die Gründung von NGOs durch Mitarbeiter mittels dem Bereitstellen von Startkapital unterstützen. Geringe Kapitalmengen können vom Unternehmen direkt zur Verfügung gestellt werden. Im Falle von größeren benötigten Kapitalmengen kann das Unternehmen ein zinsfreies Darlehen anbieten. Durch diese Maßnahmen werden Mitarbeiter zur Gründung gemeinnütziger Vereine und Organisationen motiviert. Die Bereitstellung von Startkapital erleichtert den Aufbau der Organisation und zeigt die Wertschätzung der Firma gegenüber ehrenamtlichen Tätigkeiten. Mittels Förderung wie dieser kann das Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung besser übernehmen. Durch die Unterstützung der Mitarbeiter in ehrenamtlichen Tätigkeiten steigert sich zudem auch der spezifische Reifegrad des Mitarbeiters.

Vorteile Startkapital NGOs:

- Weitreichende Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung
- Möglichkeit der Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch ehrenamtliche Tätigkeiten
- Sichtbarmachen des gesellschaftlichen Engagements
- Investition in eine positive globale Entwicklung

Nachteile Startkapital NGOs:

- Möglichkeit des Betruges und der falschen Inanspruchnahme von Fördergeld
- Die freiwillige Teilnahme und das Engagement müssen von den Mitarbeitern selbst kommen. Dafür werden Mitarbeiter mit einem hohen Reifegrad benötigt



Abbildung 69 Qualitative Bewertung Startkapital NGOs

Wie in Abbildung 69 dargestellt gilt es bei der Implementierung dieser Maßnahme einige Herausforderungen zu berücksichtigen. Die größte Herausforderung stellt die Überzeugung der Führungskräfte dar. Die Bereitstellung von Kapital für NGOs und Vereine die nicht unbedingt direkt etwas mit dem wirtschaftlichen Alltag des Unternehmens zu tun haben könnte sich für einige Manager als zu abstrakt erweisen. In diesem Fall muss intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden. Des Weiteren ist die Eigenmotivation der Mitarbeiter ausschlaggebend für den Erfolg der Maßnahme. Es kann keine gesellschaftliche Verantwortung übernommen werden, wenn die Mitarbeiter nicht bereit sind ehrenamtliche Organisationen zu gründen. Abschließend ist der finanzielle und organisatorische Aufwand zu diskutieren. Durch die Prüfung der Anträge zur Bereitstellung von Kapital entsteht organisatorischer Aufwand. Im Falle von vielen Anträgen muss der finanzielle Faktor berücksichtigt werden. Trotz vieler Herausforderungen kann diese Maßnahme einen guten Beitrag zur Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung beitragen.

3.5 Formale Ausrichtung auf CR/Nachhaltigkeit

In diesem Kapitel werden die formalen Erneuerungen beschrieben, die die Implementierung von CR/Nachhaltigkeit in den Unternehmensalltag ermöglichen. Durch diese Implementierungen soll der ganzheitliche Gedanken der CR in jeden Prozess übertragen werden. Zusätzlich werden Maßnahmen beschrieben die die Generierung von Ideen und Impulsen zum Thema CR/Nachhaltigkeit unterstützen.

3.5.1 Implementierung eines Diversity Managements

Unter Diversity Management versteht man die positive Nutzung der Interkulturalität der Mitarbeiter. Diversity Management hat das Ziel ein positives Arbeitsklima zu schaffen, die Chancengleichheit zu erhöhen und einen fairen Arbeits- und Kommunikationsstil zu unterstützen. Durch die Nutzung der verschiedenen Stärken und Schwächen kann der Unternehmenserfolg erhöht werden. Divers zusammengesetzte Teams haben im Vergleich zu homogenen Teams bessere Problemlösungsfähigkeiten. Einerseits ist die Wichtigkeit der Implementierung anhand des gesteigerten Unternehmenserfolgs ersichtlich. Andererseits werden Unternehmen durch demographische Veränderungen auch dazu gezwungen Diversity Management zu implementieren.¹⁴⁷ Im Falle der KNAPP Kos ist die Umsetzung der Maßnahme vor allem aufgrund der Tatsache notwendig, dass viele Arbeitsteams schon divers zusammengesetzt sind. Durch die interkulturellen Unterschiede ergeben sich Herausforderungen in der Arbeitsweise, dem Verhalten und der Kommunikation. Mittels Diversity Management können diese Unterschiede erklärt werden und ein respektvolles Miteinander unterstützt werden. Durch die langen Aufenthalte ist eine entsprechende Arbeitskultur essentiell. Zusätzlich kann mittels Diversity Management auf die spezifischen Schwächen und Stärken der kulturellen Gruppen eingegangen werden.

Vorteile Implementierung Diversity Management:

- Unterstützung eines positiven Arbeitsklimas
- Erklärung kultureller Unterschiede zur Konfliktvermeidung und Verbesserung der Kommunikation
- Schaffung von Chancengleichheit
- Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit der Unternehmen
- Steigerung des Unternehmenserfolges

Nachteile Implementierung Diversity Management:

- Erhöhter organisatorischer Aufwand u.A. durch die Ernennung eines Diversity Managers
- Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur positiven Nutzung kultureller Unterschiede muss gegeben sein

¹⁴⁷ Vgl. Wagner, D.; Voigt, B.-F. (2007), S. 2f



Abbildung 70 Qualitative Bewertung Diversity Management

In Abbildung 70 wird die qualitative Implementierung eines Diversity Managements dargestellt. Die Herausforderungen ergeben sich aus dem erhöhten organisatorischen und finanziellen Aufwand. Mittels der Ernennung eines Diversity Managers soll die Verantwortlichkeit für die Umsetzung definiert werden. Jener ist dann für praktische Maßnahmen verantwortlich. Mitarbeiter müssen bereit sein die kulturelle Vielfalt als Chance anzunehmen. Die Bereitschaft Vielfalt zu leben erfordert einen erhöhten Reifegrad der Mitarbeiter. Dennoch ist Diversity Management eine der wichtigsten Grundlagen für die Stärkung und Nutzung von kultureller Vielfalt im Unternehmen. Deshalb wird eine Umsetzung der Maßnahme stark empfohlen.

3.5.2 Implementierung eines Generation Managements

Das Generation Management kann auch als lebensphasenorientiertes Personalmanagement beschrieben werden. Ziel ist das Eingehen auf die verschiedenen Bedürfnisse aller Generationen im Unternehmen. Jede Generation unterscheidet sich von ihren Bedürfnissen und ihren Lebenszielen. Durch den demographischen Wandel wird die Notwendigkeit eines lebensphasenorientierten Personalmanagements nur noch weiter verstärkt. Das Generation Management versucht durch entsprechende Arbeitszeitmodelle, Entlohnungssysteme und Maßnahmen ein produktives und positives Miteinander zu gestalten. Die Unterschiede zwischen den Generationen werden u.a. durch andere Arbeitszeitmodelle ersichtlich. Eine starke Besonderheit der Generation Y ist das Fordern von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Durch die Unterschiede entstehen auch Spannungen zwischen den verschiedenen Generationen. Ein besonderes Spannungsfeld ist das Führen von älteren Mitarbeiter durch Jüngere.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Vgl. Klaffke, M. (2014), S. 3f

Im Falle von KNAPP soll das Generation Management als Werkzeug fungieren, um Teams durch Austausch erfolgreicher und effizienter zu machen. Der Dialog zwischen den Generationen soll vorangetrieben werden. Durch das Erklären von Unterschieden kann die Zusammenarbeit wesentlich verbessert werden und Vorteile können aus den Unterschieden gezogen werden. Im Falle von älteren Mitarbeitern können auch Job-Sharing Programme angeboten werden, bei denen sich zwei ältere Mitarbeiter einen Vollzeitjob teilen. Dadurch kann der Ausstieg aus der Arbeitswelt sanfter gestaltet werden und eine qualitativ höherwertige Wissenssicherung ist möglich.

Vorteile Implementierung Generation Management:

- Unterstützung eines positiven Arbeitsklimas
- Schaffung von Dialog zwischen den Generationen
- Durch das Einbeziehen aller Generationen kann Wissen effizienter genutzt werden
- Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit der Unternehmen
- Steigerung des Unternehmenserfolges

Nachteile Implementierung Generation Management:

- Erhöhter organisatorischer Aufwand u.A. durch die Ernennung eines Generation Managers
- Der respektvolle und positive Umgang zwischen den Generationen erfordert eine gut entwickelte Unternehmenskultur

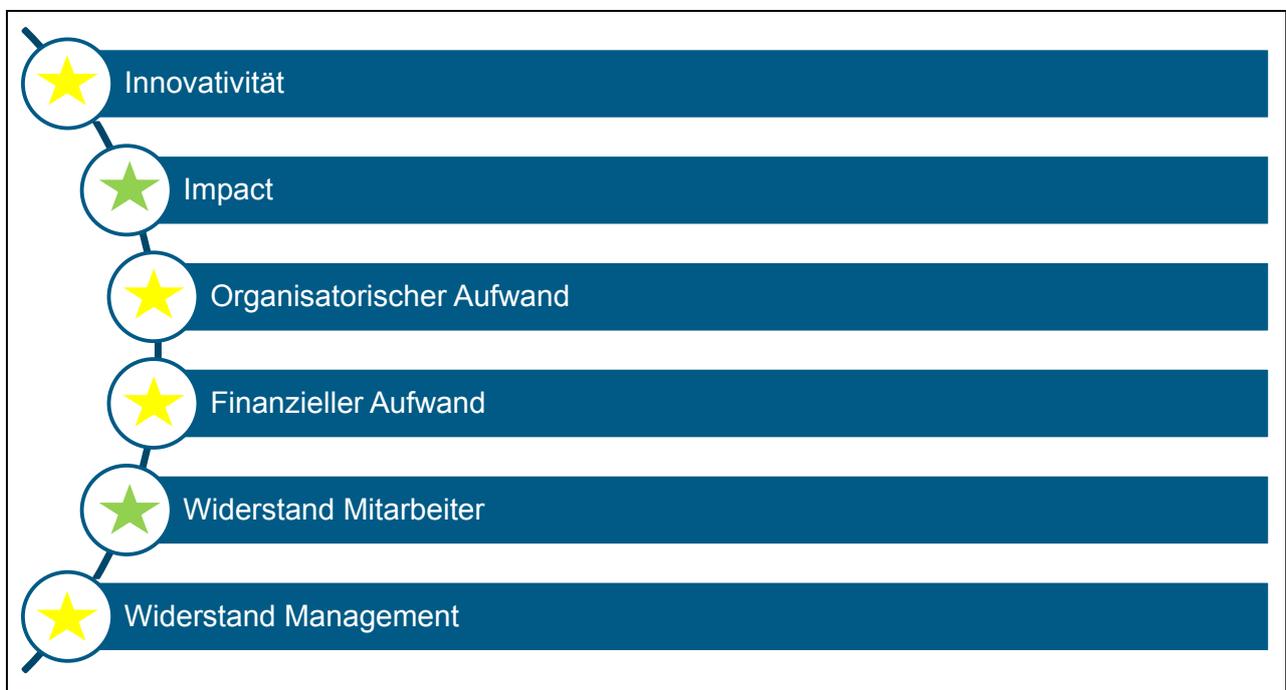


Abbildung 71 Qualitative Bewertung Generation-Management

Die Analyse des Generation-Managements kann in Abbildung 71 gefunden werden. Wie sofort ersichtlich unterscheidet sich die Bewertung nur geringfügig von der Bewertung des Diversity Managements. Der große Unterschied ist die unterschiedliche Bereitschaft der Beteiligung der Mitarbeiter. Die Akzeptanz für Generation Management ist höher, da jeder Mitarbeiter irgendwann als älterer Mitarbeiter wahrgenommen wird. Durch diese Akzeptanz ist die Bereitschaft sich am Dialog zu beteiligen höher. Dennoch erfordert die Implementierung eines Generation Managements einiges an organisatorischem und weiterführend auch finanziellem Aufwand. Dadurch ist auch Widerstand durch das Management zu erwarten. Trotz dieser Herausforderungen ist die Implementierung zu empfehlen und kann wesentlich zur Steigerung der Teamfähigkeit beitragen.

3.5.3 Direktes Führungsfeedback

In Unternehmen die hierarchisch strukturiert sind ist die Feedbackgabe verhältnismäßig herausfordernd. Eine Möglichkeit die Transparenz der Prozesse zu erhöhen ist die Einrichtung einer Plattform, auf der Mitarbeiter anonym Fragen an die Führenden stellen können. Diese Fragen müssen dann in einem klar definierten Zeitraum beantwortet werden. Diese Plattform hat den Vorteil der Anonymität. Dadurch können Mitarbeiter ohne Sorge über Nachteile oder Verlust der Beschäftigung Fragen stellen. Für die Führenden hat dies den Vorteil einen guten Eindruck von der Stimmungslage der Mitarbeiter zu bekommen. Man kann auf eventuelle kritische Themen besser eingehen und Probleme proaktiv bearbeiten. Zusätzlich werden die Führenden mit sanftem Druck zu einer transparenten und offenen Kommunikationsform und Arbeitsweise motiviert. Für die Mitarbeiter bedeutet die Plattform die Möglichkeit sich informieren zu können. Dies bedeutet vor allem für Unternehmen, die keine offene Kommunikationsform leben, eine große Umstellung.

Vorteile Direktes Führungsfeedback:

- Schaffung einer offenen Kommunikationsform
- Verstärkung der Transparenz der Prozesse
- Möglichkeit für beide Seiten Feedback zu bekommen
- Möglichkeiten proaktiv auf Herausforderungen reagieren zu können
- Steigerung des Unternehmenserfolges

Nachteile Direktes Führungsfeedback:

- Totale Transparenz ist oft nicht möglich
- Erhöhte Belastung der Führungskräfte
- Führungskräfte haben das Gefühl sich ständig rechtfertigen zu müssen



Abbildung 72 Qualitative Bewertung Direktes Führungsfeedback

Wie aus der qualitativen Bewertung in Abbildung 72 ersichtlich ist, ist die größte Herausforderung bei der Implementierung dieser Maßnahme der Widerstand der Führungskräfte. Die Führungskräfte müssen mit Belastung und einem gewissen Druck zur Transparenz rechnen. Um die Führenden überzeugen zu können müssen die positiven Aspekte der Maßnahme in den Vordergrund gestellt werden. Der finanzielle Aufwand ist sehr gering und der Mitarbeiter hat die Möglichkeit unabhängig von seiner Position Ideen und Impulse einzubringen. Die Fragestellung durch die Mitarbeiter ist eine Form der Feedbackgabe. Dadurch können Führungskräfte welche Themen die Mitarbeiter gerade beschäftigen. Dadurch ist proaktive Problemlösung möglich.

3.5.4 Regelmäßige Messung von Engagement

Unter Engagement versteht man die Motivation und die emotionale Bindung der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Mitarbeiter mit einem hohen Engagementindex weisen eine hohe Motivation und eine starke emotionale Bindung mit dem Unternehmen auf. Engagement kann folglich als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren eines jeden Unternehmens angesehen werden. Unternehmen sind auf die Entwicklung des Engagements der Mitarbeiter fokussiert und investieren in Maßnahmen zur Stärkung des Engagements. Viele Faktoren haben Auswirkungen auf das Engagement der Mitarbeiter. Möglichkeiten der Weiterentwicklung, Sicherheit des Arbeitsplatzes, das Führungsverhalten der Mitarbeiter oder die Unternehmenskultur sind nur einige von vielen. Unternehmen mit hohem Engagementindex weisen auch geringere Fluktuation und Krankenstände auf.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Vgl. Nink, M. (2014), S. 7f

Eine der großen Herausforderungen bei der Implementierung von CR/Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist die Schwierigkeit der Argumentation. Die Kosten für CR/Nachhaltigkeitstätigkeiten sind in der Regel sehr genau feststellbar. Die positiven Auswirkungen aber nicht. Die Effekte der CR/Nachhaltigkeitsarbeit können, wenn überhaupt oft, nur durch weiche Kennzahlen gemessen werden. Das bedeutet, dass kein quantitativer Zahlenwert für die Auswirkungen festgestellt werden kann. Viele CR/Nachhaltigkeitsmaßnahmen haben aber eine positive Auswirkung auf das Engagement der Mitarbeiter. Durch regelmäßige Messung des Engagements können positive Auswirkungen festgehalten werden. Dadurch wird eine bessere Argumentationsbasis geschaffen. Aus diesem Grund ist eine regelmäßige Messung des Engagements unerlässlich.

Vorteile regelmäßiger Engagement-Messung:

- Schaffung einer Argumentationsbasis für die CR/Nachhaltigkeitstätigkeit
- Messung der Wirksamkeit der CR/Nachhaltigkeitsmaßnahmen
- Möglichkeit der Abschätzung des Reifegrades der Mitarbeiter
- Basis für Mitarbeiterentwicklungsarbeit
- Möglichkeit der Kennzahlenentwicklung (Performance Measurement)

Nachteile regelmäßiger Engagement Messung:

- Kosten durch die Messtätigkeit
- CR/Nachhaltigkeit hat nicht immer eine direkte Steigerung des Engagement Index zur Folge



Abbildung 73 Qualitative Bewertung Regelmäßige Messung Engagement

In Abbildung 73 ist die qualitative Bewertung der regelmäßigen Messung des Engagements dargestellt. Durch den organisatorischen und finanziellen Aufwand ist Widerstand des Managements zu erwarten. Die Mitarbeiter müssen bereit sein in den Abfragen ihre Bedürfnisse und Empfindungen offen und direkt zu kommunizieren. Dies ist aber nicht immer der Fall. Abschließend muss gesagt werden, dass die Umsetzung dieser Maßnahme trotz der verschiedensten Herausforderungen wichtig ist, da sie die Grundlage für Argumentation neuer CR/Nachhaltigkeitsmaßnahmen bildet.

3.5.5 Integration von Corporate Volunteering in das Unternehmen

Unter Corporate Volunteering versteht man die Unterstützung der ehrenamtlichen Tätigkeiten der Mitarbeiter durch das Unternehmen. Je nach Entwicklungsstufe des Corporate Volunteering können Mitarbeiter zum Beispiel freie Tage für die Teilnahme an einer ehrenamtlichen Tätigkeit oder die ganzheitliche Teilnahme eines Unternehmens an einem ehrenamtlichen Event bekommen. Solche Events könnten zum Beispiel die Reinigung eines Grüngebietes oder die Ausgabe von Essen an sozial Bedürftige sein. Ziel des Corporate Volunteering ist die Übernahme ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung durch Unterstützung der Mitarbeiter. Weitere positive Effekte sind die positive Imagebildung und die Entwicklung der Mitarbeiter. Unternehmen die Corporate Volunteering leben werden von ihren Stakeholdern positiv wahrgenommen. Die Imagebildung ist durch Maßnahmen im Bereich Corporate Volunteering besonders leicht. Die Entwicklung der Mitarbeiter wird durch ehrenamtliche Tätigkeit ebenfalls verstärkt. Mitarbeiter bauen im Zuge von ehrenamtlichen Tätigkeiten Fähigkeiten auf, die sie auch im täglichen Wirtschaften im Unternehmen anwenden können. Die strukturelle Integration könnte in Form eines freien Tages für das Nachgehen einer ehrenamtlichen Tätigkeit umgesetzt werden.¹⁵⁰

Vorteile Integration Corporate Volunteering:

- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung
- Übernahme ökologischer Verantwortung
- Weiterentwicklung der Mitarbeiter
- Möglichkeit zur positiven Imagebildung
- Möglichkeit der Differenzierung zu anderen Unternehmen

Nachteile Integration Corporate Volunteering:

- Hoher finanzieller Aufwand
- Mitarbeiter müssen bereit für ehrenamtliches Engagement sein

¹⁵⁰ Vgl. Schäfer, C. K. (2009), S. 104ff

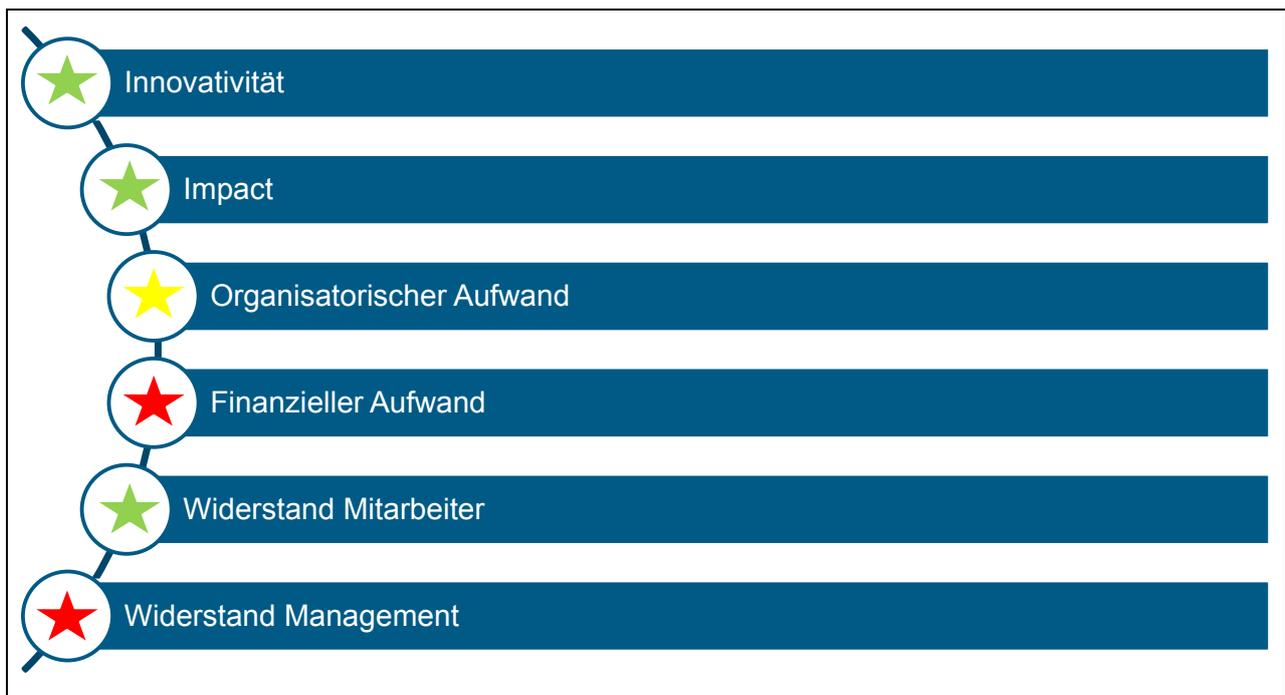


Abbildung 74 Qualitative Bewertung Corporate Volunteering

In Abbildung 74 ist die qualitative Bewertung des Corporate Volunteering im Unternehmen dargestellt. Augenscheinlich sind der hohe finanzielle Aufwand und der sich daraus ergebende erhöhte Widerstand des Managements. Die Maßnahme entspricht aber sehr stark den Grundsätzen der CR/Nachhaltigkeit und ist vor allem durch ihre positive Auswirkung auf Gesellschaft und Umwelt umsetzenswert. Diese Maßnahme ist besonders geeignet für Unternehmen, die in ihrer CR-Entwicklung weiter fortgeschritten sind. Für die quantitative Bewertung wurde von einer Gesamtheit von 100 Mitarbeitern ausgegangen, die einen acht Stunden Tag einmal im Jahr für ihre ehrenamtliche Tätigkeit in Anspruch nehmen.

Tabelle 22 Quantitative Bewertung Corporate Volunteering

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>800 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>32000 [€]</i>

3.5.6 Nachhaltigkeitszirkel

Die Nachhaltigkeitszirkel sind in ihrem Aufbau und ihrem Ablauf an den Qualitätszirkel orientiert. Qualitätszirkel sind kleine unabhängige Teams die sich regelmäßig treffen und gemeinsam relevante Probleme in Bezug auf Qualität lösen. Die Teams bestehen aus 3-15 Mitarbeitern und sind im besten Fall hierarchielos. Der Leiter der Gruppe übernimmt lediglich eine Moderationsfunktion.¹⁵¹

¹⁵¹ Vgl. N.N. (2009), S. 1ff

Das Ziel der Nachhaltigkeitszirkel ist die Generierung von innovativen Ideen durch die eigenen Mitarbeiter. Mitarbeiter sind durch ihre Nähe zu den Prozessen in der Lage Potentiale schnell zu finden und Verbesserungen auch umzusetzen. Die Struktur der Nachhaltigkeitszirkel wirkt dafür unterstützend. Die Regelmäßigkeit und die interdisziplinäre Zusammensetzung ermöglichen eine konstruktive Verbesserung der CR/Nachhaltigkeitsleistung. Besonders hervorzuheben ist auch die Unabhängigkeit des Zirkels. Dadurch können Ideen aufbereitet werden, die außerhalb des Zirkels sehr schnell nicht mehr weiterverfolgt werden würden. Die Schaffung einer grundsätzlichen Struktur zur Schaffung von CR-Impulsen ist für viele Unternehmen ein großer Schritt zu ihrer CR-Entwicklung.

Vorteile Nachhaltigkeitszirkel:

- Generierung von Ideen
- Auffinden von Verbesserungspotentialen
- Implementierung von CR in das tägliche Wirtschaften
- Schaffung einer regelmäßigen CR-Struktur
- Überprüfung der Prozesse auf CR/Nachhaltigkeit
- Schaffung einer unabhängigen CR-Stelle

Nachteile Nachhaltigkeitszirkel:

- Erfordert engagierte und fähige Mitarbeiter
- Mitarbeiter müssen Grundlagenwissen über CR/Nachhaltigkeit aufgebaut haben
- Erhöhter finanzieller Aufwand

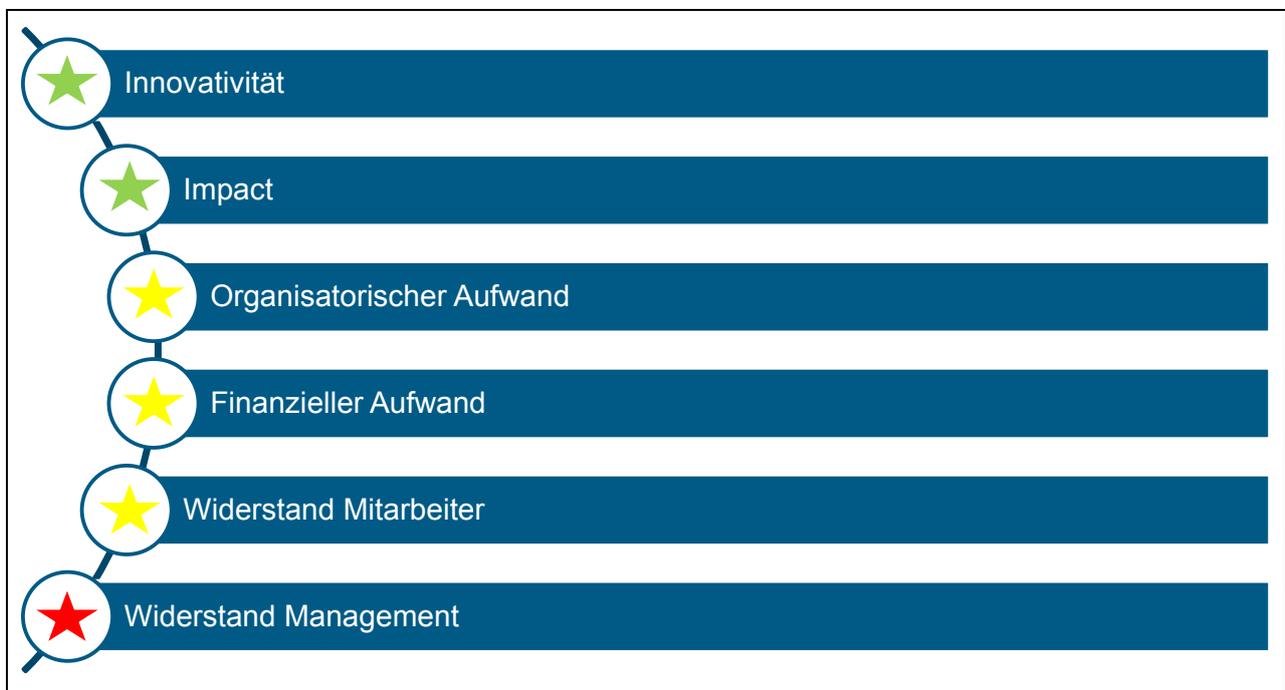


Abbildung 75 Qualitative Bewertung Nachhaltigkeitszirkel

Die Abbildung 75 zeigt die Bewertung der Maßnahme Nachhaltigkeitszirkel. Die Herausforderungen ergeben sich aus der organisatorischen Integration und des finanziellen Aufwandes. Zusätzlich ist in jenen Unternehmen die noch nicht mit Qualitätszirkeln arbeiten Widerstand durch das Management zu erwarten. Diese Maßnahme erfordert selbstständige Mitarbeiter mit hohem Reifegrad, die intrinsische Motivation zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung aufbringen. Diese Umstände könnten vielen Manager in ihrer Ablehnung verstärken. Die Vorteile durch eine regelmäßig tagende Institution sind aber nicht von der Hand zu weisen. Für Unternehmen die ihre Prozesse mit dem Fokus auf CR/Nachhaltigkeit verbessern wollen ist eine Implementierung besonders sinnvoll. Für die quantitative Bewertung wurde ein Team von fünf Mitarbeitern herangezogen, die in einem Rhythmus von zwei Wochen für zwei Stunden tagen.

Tabelle 23 Quantitative Bewertung Nachhaltigkeitszirkel

<i>Erwartete Stundenmenge</i>	<i>260 [h]</i>
<i>Finanzieller Aufwand</i>	<i>10400 [€]</i>

3.5.7 Verwendung von Crowd-Sourcing zur Generierung von Ideen

Crowd-Sourcing beschreibt das Einbeziehen der Öffentlichkeit in Ideenfindungs- und Innovationsprozesse. Durch die gesteigerten Anforderungen an die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen müssen auch klassische Wertschöpfungsketten überdacht werden. Durch Crowd-Sourcing können die Ideen der Stakeholder in die Prozesse des Unternehmens einbezogen werden. Die Ideensammlung kann durch Kreativwettbewerbe oder Open-Surveys gestaltet werden.¹⁵² Das Themengebiet der Nachhaltigkeit eignet sich besonders für die Nutzung von Crowd-Sourcing. Einerseits können die Bedürfnisse der Stakeholder erkannt und berücksichtigt werden, andererseits wird die Ideenfindung unterstützt. Impulse die von außerhalb des Unternehmens kommen können ein wesentlicher Faktor für Innovation sein.

Vorteile Implementierung von Crowd-Sourcing zur Ideenfindung:

- Generierung von Ideen
- Auffinden von Verbesserungspotentialen
- Berücksichtigung der Bedürfnisse der Stakeholder
- Nutzung des Kreativitätspotentials der Community
- Druck von außen zur Steigerung der CR/Nachhaltigkeitsleistung
- Schaffung neuer Innovationspotentiale

¹⁵² Vgl. CrowdsourcingBlog.de, ikosom (2012), S. 4ff

Nachteile Implementierung von Crowd-Sourcing zur Ideenfindung:

- Erfordert die Möglichkeit Prozesse offener machen zu können
- Das Unternehmen steht unter Druck gefundene Initiativen auch Umzusetzen
- Bei fehlender Umsetzung der Ideen kann es zu negativer Imagebildung kommen



Abbildung 76 Qualitative Bewertung Crowd-Sourcing zur Ideenfindung

Darstellung 76 zeigt die Bewertung des Crowd-Sourcing zur Generierung von Ideen. Die größte Herausforderung für das Unternehmen ist die Öffnung entsprechender Prozesse und weiterführend das Aufbringen der Bereitschaft zur Integration der Ideen in das Unternehmen. Sobald im Zuge eines Ideenwettbewerbs Ideen zur Verbesserung der CR/Nachhaltigkeitsleistung gefunden wurden ist das Unternehmen bis zu einem gewissen Grad dazu verpflichtet jene Maßnahmen auch zu implementieren. Durch diese Gegebenheit ist großer Widerstand durch das Management gegeben. Mitarbeiter könnten sich Übergangen fühlen. Zusätzlich ist der mögliche Druck der Community zur Umsetzung spezieller Maßnahmen sicher nicht zu unterschätzen. Dennoch bietet diese Maßnahme die Möglichkeit, Innovation zu generieren und gleichzeitig Rücksicht auf die Bedürfnisse der Stakeholder nehmen zu können.

3.5.8 CR-Rewardsystem

Die Idee der Implementierung des Rewardsystems hat das Ziel Impulse und Ideen durch die Mitarbeiter zu generieren. Dabei kann ein interner Nachhaltigkeitspreis ausgerufen werden. Die Bildung von Teams und Präsentation von Projekten kann dann belohnt werden. Durch eine Implementierung eines Wettbewerbs im Unternehmen können Mitarbeiter entwickelt werden. Die Schaffung von Ideen ist sehr wahrscheinlich. Eine weitere Möglichkeit eines Rewardsystems ist die Implementierung eines Ideenmanagements mit Fokus auf CR/Nachhaltigkeit.

Vorteile CR-Rewardsystem:

- Generierung von Ideen
- Motivation zur Ideenfindung
- Auffinden von Verbesserungspotentialen
- Nutzung des Kreativitätspotentials der Mitarbeiter
- Schaffung neuer Innovationspotentiale

Nachteile CR-Rewardsystem:

- Organisatorischer und finanzieller Aufwand
- Das Unternehmen steht unter Druck gefundene Initiativen auch Umzusetzen
- Wettbewerbe erzeugen Gewinner und Verlierer



Abbildung 77 Qualitative Bewertung CR-Rewardsystem

In Abbildung 77 ist die qualitative Bewertung des CR-Rewardsystems dargestellt. Die großen Herausforderungen bei der Umsetzung sind einerseits der hohe organisatorische Aufwand und andererseits die notwendige Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme. Der hohe Innovationsgrad und die guten positiven Auswirkungen sind durch die spezielle Fokussierung auf CR/Nachhaltigkeit zu erklären, die mit der Umsetzung dieser Maßnahme einhergehen. Durch die besondere Konzentration können Energie und Ideen zu diesem Thema freigesetzt werden. Durch die radikale Natur dieser Maßnahme ist aber die Überzeugung des Managements herausfordernd. Durch die Erzeugung von Impulsen bildet diese Maßnahme aber eine wichtige Basis für die ständige Verbesserung der Umwelleistung. Für Unternehmen, die schon weit in ihrer CR-/Nachhaltigkeitsarbeit fortgeschritten sind, ist diese Maßnahme empfehlenswert.

3.6 Handlungsempfehlungen und Diskussion

In diesem Kapitel werden zuerst die theoretischen Erkenntnisse mit einer praktischen Handlungsempfehlung für das Unternehmen verknüpft. Der Fokus liegt hierbei auf der richtigen Wahl des Strategiewerkzeuges und der entsprechenden Norm. Das Strategiewerkzeug und der Standard sollen den strategischen Rahmen für den Ideenpool bilden. Im Anschluss an die Diskussion des strategischen Rahmens werden die einzelnen Maßnahmen zusammengefasst und gereiht.

3.6.1 Empfehlung zur Wahl des Strategiewerkzeuges

Für den Einsatz bei KNAPP eignet sich in besonderem Maß die Sustainability Balanced Score Card (2.3.6). Ein wesentlicher Vorteil bei der Wahl dieses Strategiewerkzeuges liegt im geübten Umgang des Unternehmens damit. KNAPP hat als Unternehmen eine BSC zur Umsetzung der Unternehmensziele implementiert. Die darin gesammelte Erfahrung und die erhöhte Akzeptanz bei den Mitarbeitern machen die Nutzung des Werkzeuges besonders attraktiv. Zusätzlich sind die schon beschriebene offene Struktur der SBSC und die klar definierte Vorgehensweise eine große Unterstützung bei der Implementierung. Wenn der Fokus stark auf das Thema Corporate Responsibility gelegt werden soll ist eine eigene BSC mit Bezug auf soziale und ökologische Aspekte sinnvoll. Bei der Implementierung sollen die aus der SWOT-Analyse in 3.1.4 gewonnenen Erkenntnisse einfließen.

3.6.2 Praktische Handlungsempfehlung

Aus den verglichenen Regelwerken in 2.2 soll nun eine praktische Handlungsempfehlung für ein Unternehmen wie KNAPP abgeleitet werden. Aufgrund ihres umfassenden Charakters soll die unternehmerische Verantwortung am besten mittels ISO 26000 in den wirtschaftlichen Alltag integriert werden. Die ISO 26000 integriert Nachhaltigkeit in die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens. Dadurch können auch Lieferanten und andere Teilnehmer der Supply Chain in die Handlungsstränge miteinbezogen werden. Die ISO 26000 geht zusätzlich gut auf das internationale Tätigkeitsfeld des Unternehmens ein. Zusätzlich unterstützt die ISO 26000 im Aufbau und in der Strukturierung von CR im Unternehmen. Durch die Anwendung des Multi-Stakeholder-Verfahrens können alle Interessens- und Anspruchsgruppen einbezogen werden. Durch diese Berücksichtigung sinkt auch das Risiko für negative Nachhaltigkeitsauswirkungen stark. Das Berichtswesen sollte mittels Global Reporting Initiative abgewickelt werden. Dadurch erfolgt die Information an die Öffentlichkeit standardisiert und ist international vergleichbar. Ohne diese Vergleichbarkeit ist Benchmarking nicht möglich. Benchmarking ist aber eine der Grundlagen für eine kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung. Die Kontrolle und die Qualitätssicherung kann mittels Zertifizierung im Eco Management und Audit Scheme erfolgen. Durch regelmäßige Nachhaltigkeitsaudits kann die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsleistung aufrechterhalten werden. Durch den weiteren Themenkreis und den höheren Detaillierungsgrad ist eine EMAS-Zertifizierung in diesem Fall gegenüber einer ISO 14001-Zertifizierung zu bevorzugen.

3.6.3 Zusammenfassung der Maßnahmenbewertungen

In diesem Abschnitt werden die Maßnahmen mit ihrer qualitativen und quantitativen Bewertung zusammengefasst und dargestellt. Des Weiteren werden Empfehlungen bei der Reihenfolge der Umsetzung beschrieben. Die qualitativen Bewertungen werden mittels Zahlensystem übertragen. Die Farbe Grün entspricht dem Wert 1, die Farbe Gelb dem Wert 2 und die Farbe Rot dem Wert 3. Zusammengefasst kann eine Initiative als besonders positiv bewertet werden wenn sie einen niedrigen Gesamtwert hat. Für die zusammengefasste Bewertung wurden die sechs Kategorien der qualitativen Bewertung als gleichwertig angenommen. Je nach firmenspezifischer Ausrichtung kann diese Wertigkeit aber unterschiedlich ausgeprägt sein.

3.6.4 Zusammenfassung KNAPP Kos Initiativen

In Tabelle 24 ist die Darstellung der Bewertung der KNAPP Kos Initiativen dargestellt. Die Einzelbewertungen sind in den vorgehenden Kapiteln zu finden.

Tabelle 24 Darstellung der KNAPP Kos Initiativen

Name der Initiative	Summe qualitativer Bewertung	Quantitative Bewertung
<i>Interkultureller Knigge Guide</i>	6	[-]
<i>Experience Guide</i>	10	12000 [€]
<i>Buddy System</i>	9	24000 [€]
<i>Checklisten System</i>	7	24000 [€]
<i>Notfallsystem Kinderbetreuung</i>	9	[-]
<i>Ernährungstraining</i>	9	48000 [€] + EK
<i>Unterstützung Sportaktivitäten</i>	13	[-]

Wie in der Tabelle ersichtlich sind die Maßnahmen die am positivsten bewertet wurden der Interkulturelle Knigge Guide sowie das Checklisten-system. Beide Maßnahmen sind sehr schnell und einfach zu Implementieren und weisen stark positive Auswirkungen auf. Das Buddysystem, die Notfallbetreuung und das Ernährungstraining können ebenfalls als überwiegend positiv gesehen werden. Das Anbieten von Sportangeboten muss differenziert betrachtet werden. Da aus Erfahrungswerten davon ausgegangen werden kann, dass die Angebote nur in einem begrenzten Ausmaß angenommen werden, können die finanziellen Auswirkungen gut abgeschätzt werden. In diesem Fall ist die Umsetzung sinnvoll. Der Experience-Guide benötigt

Mitarbeiter mit hohem Reifegrad und ist deshalb in seiner Umsetzung herausfordernder. Zusammengefasst ist die Umsetzung der gesamten Maßnahmen empfehlenswert, da durch sie der Arbeitsalltag der Mitarbeiter vor Ort wesentlich verbessert werden kann. Dadurch ist ein Eingehen auf die speziellen Herausforderungen die sich aus dieser Tätigkeit ergeben möglich.

3.6.5 Zusammenfassung Initiativen zur Übernahme der ökologischen Verantwortung

In diesem Absatz werden die Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen Leistung zusammengefasst. In Tabelle 25 sind die Maßnahmen dargestellt und bewertet.

Tabelle 25 Darstellung der Initiativen zur ökologischen Verantwortung

Name der Initiative	Summe qualitativer Bewertung	Quantitative Bewertung
<i>E-Mobility</i>	12	[-]
<i>Mobile Fahrradwerkstadt</i>	7	2500 [€]
<i>Mobility 2.0 System</i>	9	[-]
<i>Plattform zu Car-Pooling</i>	11	[-]
<i>ÖBB-Cards</i>	13	5000 [€]
<i>Integration von CR in die Mitarbeitergespräche</i>	8	32000 [€]
<i>KNAPP-Einkausbeutel</i>	11	[-]
<i>Klimateller</i>	12	[-]
<i>Ambassadors of Sustainability</i>	8	2880 [€]
<i>Nachhaltigkeitstage</i>	9	24000 [€] + EK

Wie in der Tabelle 25 ersichtlich können auch im Bereich Übernahme der ökologischen Verantwortung klare Favoriten für die Umsetzung im Unternehmen gefunden werden. Die Mobile Fahrradwerkstadt und die Ambassadors of Sustainability bestechen durch ihren einfachen Charakter und starke Auswirkung. Das Mobility 2.0 System stellt einen neuen radikalen Ansatz zur Verbesserung des Mobilitätverhaltens im Unternehmen dar. Nur Unternehmen die in ihre CR-Entwicklung weiter fortgeschritten sind sollten die Umsetzung dieser Maßnahme planen. Die Nachhaltigkeitstage und die Implementierung von CR-Zielen in die Mitarbeitergespräche stärken den Fokus des Unternehmens auf die Themen CR und Nachhaltigkeit. Das ist für jene Unternehmen wichtig, die Impulse für Mitarbeiter auslösen

möchten. Das Konzept der E-Mobility ist fortschrittlich steht aber der Herausforderung der Verfügbarkeit von E-Autos gegenüber. Wenn die Verfügbarkeit in den nächsten Jahren gesteigert werden kann ist die Umsetzung der Maßnahme notwendig und sinnvoll. Die Bereitstellung einer Plattform für Car-Pooling und die Bereitstellung von ÖBB-Österreichkarten stellen lediglich Ergänzungen zu einem großen Mobilitätskonzept dar. Das Anbieten von Klimateller und umweltfreundlicher Einkaufssäcke stellen Möglichkeiten dar die ökologische Leistung einfach zu verbessern. Sie sind aber nicht sehr innovativ. Zusammengefasst ist zu sagen, dass die Maßnahmen mit einer Bewertung kleiner 10 auf jeden Fall umgesetzt werden sollen.

3.6.6 Zusammenfassung Initiativen zur Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung

In diesem Absatz werden die Maßnahmen zur Verbesserung der gesellschaftlichen Leistung zusammengefasst. In den Tabellen 26 und 27 sind die Maßnahmen dargestellt und bewertet.

Tabelle 26 Darstellung der Initiativen zur gesellschaftlichen Verantwortung

Name der Initiative	Summe qualitativer Bewertung	Quantitative Bewertung
<i>Summer Schools</i>	10	30000 [€]
<i>Mittagsmenüs for Kids</i>	7	10400 [€]
<i>Anbieten Shared Leadership</i>	9	[-]
<i>Gesundheitspass</i>	11	[-]
<i>Überlassung elektronischer Geräte</i>	8	2700 [€]
<i>Running Team</i>	8	2626 [€]
<i>Stay in Contact Programm</i>	12	[-]
<i>Unterstützung Spendensammlung bei KNAPP Events</i>	9	[-]
<i>Organisieren regelmäßiger Blutspende- und Altkleidersammeltage</i>	9	[-]
<i>Feiern von Welttagen</i>	9	25200 [€]

Tabelle 27 Fortsetzung Darstellung der Initiativen zur gesellschaftlichen Verantwortung

Name der Initiative	Summe qualitativer Bewertung	Quantitative Bewertung
<i>Integrationscoaches</i>	12	[-]
<i>Bereitstellung von Startkapital für NGOs von KNAPP Mitarbeitern</i>	12	[-]

Die am besten bewerteten Maßnahmen weisen einen einfachen und wirkungsvollen Charakter auf. Die Bereitstellung von Mittagsmenüs für Kinder machen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich leichter. Summer Schools für Kinder verstärken diesen Effekt weiter. Die Shared Leadership und Stay in Contact-Programme machen Karenzmodelle besser und für einige Mitarbeiter zum ersten Mal möglich. Die Überlassung alter Elektronikgeräte ist nicht aufwendig dafür aber sehr positiv in ihrer Auswirkung. Das Running Team hat einen doppelt positiven Effekt auf die Gesundheit und auf die Übernahme der sozialen Verantwortung. Bei der Unterstützung von Spendensammlungen auf KNAPP Events kann auf schon bestehende Strukturen zurückgegriffen werden. Das Feiern von Welttagen und das Organisieren von Blutspendetagen sind sehr einfache Möglichkeiten zur Verbesserung der sozialen Leistung des Unternehmens. Herausfordernd durch ihre radikale Natur ist die Implementierung des Gesundheitspasses, der Integrationscoaches und der Bereitstellung von Kapital für Mitarbeiter-NGOs. Die drei Punkte erfordern Unternehmen, die in ihrer Entwicklung schon sehr weit fortgeschritten sind. Für den Start wird eine einfache Maßnahme wie das Überlassen der Elektronikgeräte oder das Organisieren von Blutspendetagen empfohlen. Einige dieser Maßnahmen lassen sich nur oder besser durch das gesamte Unternehmen umsetzen. Die Abteilung der KNAPP Kos kann in diesem Fall als Treiber oder als Innovationsträger fungieren. Jene Maßnahmen, die eine Bewertung kleiner 10 erhalten haben sollen auf jeden Fall umgesetzt werden.

3.6.7 Zusammenfassung Rahmenmaßnahmen

In diesem Kapitel werden die Rahmenmaßnahmen dargestellt. Die Rahmenmaßnahmen erfordern hohen organisatorischen Aufwand. Sie tragen aber weiterführend positiv zur Erhöhung der CR-/Nachhaltigkeitsleistung bei. Deshalb müssen die Folgeeffekte bei der möglichen Implementierung der Maßnahmen auf jeden Fall berücksichtigt werden. In Tabelle 28 ist die Zusammenfassung der Maßnahmen dargestellt.

Tabelle 28 Darstellung der Rahmenmaßnahmen

Name der Initiative	Summe qualitativer Bewertung	Quantitative Bewertung
<i>Diversity Management</i>	11	[-]
<i>Generation Management</i>	10	[-]
<i>Direktes Führungsfeedback</i>	9	[-]
<i>Regelmäßige Messung Engagement</i>	12	[-]
<i>Integration von Corporate Volunteering</i>	11	32000 [€]
<i>Nachhaltigkeitszirkel</i>	11	10400[€]
<i>Anwendung von Crowd Sourcing</i>	13	[-]
<i>CR-Rewards</i>	12	[-]

Trotz der durchwegs negativeren Bewertung ist die Umsetzung dieser Maßnahmen essentiell. Dadurch kann der ganzheitliche Charakter des CR-Gedankens in das Unternehmen implementiert werden. Die Nachhaltigkeitszirkel, die CR-Rewards und die Implementierung von Corporate Volunteering sind Möglichkeiten zur weiteren Generierung von Ideen und Innovation. Durch die Messung von Engagement und das Führungsfeedback können Stimmungen im Unternehmen erkannt werden. Diversity und Generation Management sind Antworten auf die Herausforderungen durch die Megatrends. Die Integration von Corporate Volunteering entwickelt die Mitarbeiter und lässt das Unternehmen Verantwortung übernehmen. Crowd Sourcing und das direkte Führungsfeedback stellen relativ radikale Werkzeuge dar. Die Umsetzung jener wird nur Unternehmen empfohlen die in ihrer CR-Entwicklung schon weit fortgeschritten sind. Alle anderen Maßnahmen sollen auf jeden Fall umgesetzt werden.

4 Schlussbetrachtung

Um in der komplexen Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts bestehen zu können, müssen Unternehmen Höchstleistungen erbringen. Wesentlicher Faktor dabei sind exzellente Mitarbeiter. Das moderne erfolgreiche Unternehmen wirtschaftet nachhaltig, transparent und ethisch korrekt. In dieser Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen für ebenjenes Wirtschaften erarbeitet. Zusätzlich wurden konkrete Handlungsempfehlungen für die Abteilung KNAPP Kos vorgestellt und analysiert.

Im theoretischen Teil wurde eine Begriffsbeschreibung und eine Begriffsabgrenzung durchgeführt. Durch die Vielzahl der verwendeten Begriffe ist dies auch notwendig. Zusätzlich wurden Entwicklungsmodelle bezüglich CR vorgestellt. Anschließend wurden die wichtigsten Normen und Regelwerke zur Implementierung von CR in das Unternehmen analysiert und verglichen. Normen können die Implementierung wesentlich unterstützen und sind für das Halten des Niveaus der CR-Leistung essentiell. Anhand der Analyse konnte anschließend eine Handlungsempfehlung für die Auswahl eines Regelwerkes gegeben werden. Die ISO 26000 eignet sich aufgrund vieler Faktoren zur Anwendung im Unternehmen. Weiterführend wurden Strategiewerkzeuge und EFQM betrachtet. Im Bereich der Strategiewerkzeuge wurde die SBSC als passendes Werkzeug für die Implementierung identifiziert. EFQM wurde mit dem Konzept der CR verglichen. Die Wechselwirkungen zwischen EFQM und CR stellen eine gute Basis für das Nutzen von Synergien dar.

Im praktischen Teil dieser Masterarbeit wurden konkrete Handlungsempfehlungen für die KNAPP Kos erarbeitet und vorgestellt. Aufgrund der großen Herausforderungen, die sich aus dem komplexen Tätigkeitsfeld der KNAPP Kos ergeben, wurde auch eine große Anzahl an Maßnahmen vorgestellt. Durch die vorher analysierten Systemgrenzen erfolgte eine gewisse Beschränkung der Möglichkeiten. Durch die Maßnahmen wurde dennoch dargestellt wie die Abteilung ökologische und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen kann. Des Weiteren wurden Maßnahmen vorgestellt, die CR/Nachhaltigkeit in das Unternehmen integrieren können. Der wichtigste Maßnahmenblock ist aber jener mit den Handlungsanweisungen für Mitarbeiter vor Ort. Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen kann die tägliche Arbeitsroutine wesentlich verbessert werden.

Abschließend sind weiterführende Themengebiete zu nennen. Die Verringerung der Dauer der Aufenthalte der Mitarbeiter vor Ort beim Kunden muss oberste Priorität der Abteilung sein. Diese Verringerung sollte Teil eines Prozessmanagementprojektes sein. Nur durch eine deutliche Verringerung der Aufenthaltsdauer kann diese Tätigkeit mit dem Gründen einer Familie und einem normalen sozialen Leben vereinbart werden. Es ist wünschenswert, dass die KNAPP Kos als interner Innovator die CR-Entwicklung vorantreibt. Viele Maßnahmen können auch für das gesamte Unternehmen implementiert werden. Durch die Rahmenmaßnahmen kann eine Sicherung der CR-Leistung und eine weiterführende Generierung von Ideen erwirkt werden.

Literaturverzeichnis

- Bernhart, M.; Maher, S. (2011): ISO 26000 in Practice: A User Guide. ASQ Quality Press. ISBN 978-0-87389-812-6.
- Blowfield, M.; Murray, A. (2014): Corporate Responsibility. 3 Rev ed., Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-967832-7.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - Eine Orientierungshilfe für Kernthemen und Handlungsfelder des Leifadens DIN ISO 26000, Publikationsversand der Bundesregierung, .02.2014.
- Burckhardt, G.; Hamm, B. (2013): Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage der Global Reporting Initiative. In: Burckhardt, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-02841-1, S. 197–201.
- Camphausen, B. (2007): Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling. 2., überarb. und Aufl, München: Oldenbourg. (Managementwissen für Studium und Praxis). ISBN 978-3-486-58314-4.
- Carroll, A. B. et al. (2012): Corporate Responsibility: The American Experience. Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-02094-8.
- Compact, U. G. Best Practice Beispiele. United Global Compact. URL: <http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/aktivitaeten/bestpractice> (Zugriff: 29.02.2016).
- CrowdsourcingBlog.de, ikosom (2012): Crowdsourcing Report 2012: Neue Digitale Arbeitswelten. epubli. ISBN 978-3-8442-2357-6.
- Curbach, J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Springer-Verlag. ISBN 978-3-531-16519-6.
- Dicke, R. (2007): Strategische Unternehmensplanung mit Hilfe eines Assumption-based-Truth-Maintenance-Systems (ATMS): Formalisierung eines Kontingenzansatzes in Prädikatenlogik und Anpassungsplanung nach dem Net-Change-Prinzip. Springer-Verlag. ISBN 978-3-8350-9389-8.
- Dickmann, M. et al. (2016): International Human Resource Management: Contemporary HR Issues in Europe. Routledge. ISBN 978-1-317-68155-7.
- Dieter Ewringmann; Malte Faber Nachhaltigkeit: Schluss mit der Harmonie! | ZEIT ONLINE. URL: <http://www.zeit.de/2012/05/Umwelt-Nachhaltigkeit> (Zugriff: 26.11.2015).
- Dubielzig, F. (2009): Sozio-Controlling im Unternehmen: Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis. Springer-Verlag. ISBN 978-3-8349-1556-6.
- Dubs, R. (2004): Einführung in die Managementlehre. Bd. 5: Teile J - K. ISBN 978-3-258-06999-9.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen: Grünbuch. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröff. der Europ. Gemeinschaften. (Beschäftigung und Soziales Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel). ISBN 978-92-894-1477-7.

-
- Figge, F. (2001): Sustainability balanced scorecard: wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: CSM, Center for Sustainability Management. ISBN 978-3-935630-10-8.
- Gelbmann, U.; Baumgartner, R. J. (2012): Strategische Implementierung von CSR in KMU. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-25398-0, S. 285–298.
- Gembrys, S. (2008): Qualitätsmanagement. 2., aktualisierte Auflage, München: Haufe Verlag. ISBN 978-3-448-09125-0.
- Gintenreiter, S.; Steinmüller, H. (2010): Ganzheitliche Strategieentwicklung zur dauerhaften Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen. In: Prammer, H. K. (Hrsg.): Corporate Sustainability. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-2499-5, S. 287–305.
- Gleich, R. (2011a): Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis. 2. Aufl.,.
- Gleich, R. (2011b): Performance Measurement Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis. München: Vahlen. ISBN 978-3-8006-3915-1.
- Global Reporting Initiative (2013): Sustainability Reporting Guidelines, 2013.
- GmbH, news network I. VW-Skandal - Die schlimmsten Umweltkandale • NEWS.AT. news.at. URL: <http://www.news.at/a/vw-skandal-umweltskandale> (Zugriff: 21.03.2016).
- Gregosz, D.; Switsch, K., Köln (2012): Wirtschaftspolitische Megatrends bis 2020 Was ist in den kommenden Jahren zu erwarten? Sankt Augustin: Konrad-Adenauer-Stiftung. ISBN 978-3-944015-02-6.
- Habisch, A. (2002): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. 2003. Aufl., Berlin ; New York: Springer. ISBN 978-3-540-44335-3.
- Hahn, T.; Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard: von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: CSM, Center for Sustainability Management. ISBN 978-3-935630-14-6.
- Hentze, J.; Thies, B. (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting. Springer-Verlag. ISBN 978-3-642-54917-5.
- Humbert, F. (2013): ISO 26000, der neue Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung – Papiertiger oder Meilenstein? In: Burckhardt, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-02841-1, S. 89–91.
- Hutter, C. (2012): Skizzierung eines Prozesses zur Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung. In: Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-4221-0, S. 151–229.
- ISO/TMBG (2010): ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility, ISO/TMBH, 2010.
- Jacqueline Cramer, A. van der H. (2004): Corporate Social Responsibility: Balancing Between Thinking and Acting.
- Jastram, S. (2012): Legitimation privater Governance: Chancen und Probleme am Beispiel von ISO 26000. Wiesbaden: Springer Gabler. (Springer Gabler Research). ISBN 978-3-8349-4112-1.
- John, M. (2013): Der Global Compact der Vereinten Nationen – Instrument für mehr verantwortliches Unternehmensverhalten oder doch nur „Bluwashing“? In: Burckhardt, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-02841-1, S. 85–87.

-
- Jonker, J. et al. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar. Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-642-14688-6.
- Kieser, A. (1997): Rhetoric and Myth in Management Fashion. In: Organization, Jg. 4, Nr. 1, S. 49–74.
- Klaffke, M. (2014): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-02324-9, S. 3–25.
- Kocher, E. (2013): Freiwillig, aber nicht beliebig. In: Burckhardt, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-02841-1, S. 21–24.
- Kreikebaum, H. (2013): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen. Springer-Verlag. ISBN 978-3-322-89200-3.
- Linda Diercks CSR oder CR – wo steckt der Unterschied? « Reputation Management Blog. URL: <http://reputation-management-blog.de/2012/07/11/csr-oder-cr-%E2%80%93-wo-steckt-der-unterschied/> (Zugriff: 10.10.2015).
- Lohre, D. et al. (2015): Nachhaltigkeitsmanagement für Logistikdienstleister: Ein Praxisleitfaden. Springer-Verlag. ISBN 978-3-658-03125-1.
- Müller, E. (2014): Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte: Was Entscheider wissen müssen. Berlin: Springer Gabler. ISBN 978-3-642-41001-7.
- Nink, M. (2014): Engagement Index: Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. Redline Wirtschaft. ISBN 978-3-86414-632-9.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Paris: OECD Publishing. ISBN 978-92-64-12235-2.
- Pearce, C. L.; Conger, J. A. (2002): Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. SAGE Publications. ISBN 978-1-4522-7676-2.
- Pommerening, T. (2005): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, World One, 2005.
- Rank, S. (2010): Change-Management in der Praxis: Beispiele, Methoden, Instrumente. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG. ISBN 978-3-503-12093-2.
- Richert, J. (2006): Performance measurement in supply chains balanced scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken. Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-8349-0183-5.
- Rohm, M. (2010): Corporate Responsibility im Trend: Eine explorative Untersuchung. Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8366-9249-6.
- Schaltegger, S.; Dyllick, T. (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien. 1. Aufl, Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-409-12080-7.
- Schmidt, M. et al. (2008): Corporate social responsibility und corporate citizenship. 2., aktualisierte Aufl, München: Hampp. (Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik; 17). ISBN 978-3-86618-230-1.
- Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012): Corporate Social Responsibility: verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin: Springer Gabler. ISBN 978-3-642-25398-0.

-
- Schwalbach, J.; Schwerk, A. (2014): Corporate Governance und Corporate Social Responsibility: Grundlagen und Konsequenzen für die Kommunikation. In: Zerfaß, A.; Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-8349-4542-6, S. 203–218.
- Schäfer, C. K. (2009): Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management: Eine organisationssoziologische Betrachtung. Springer-Verlag. ISBN 978-3-531-17017-6.
- Segerlund, D. L. (2013): Making Corporate Social Responsibility a Global Concern: Norm Construction in a Globalizing World. Ashgate Publishing, Ltd. ISBN 978-1-4094-9979-4.
- Simon, H.; Fassnacht, M. (2016): Preismanagement: Strategie - Analyse - Entscheidung - Umsetzung. 4., vollst. neu bearb. erw. Aufl. 2016, Wiesbaden ;s.l: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN 978-3-409-39142-9.
- Starmanns, M. (2013): Wie viel Unternehmensverantwortung fordern Sozialstandardinitiativen? BSCI, ETI, FLA, FWF und SA 8000 im Vergleich. In: Burckhardt, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-02841-1, S. 97–101.
- Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente. Springer-Verlag. ISBN 978-3-8349-1986-1.
- Theis, F.; Klein, S. (2009): CSR-Bildung: Corporate Social Responsibility als Bildungsaufgabe in Schule, Universität und Weiterbildung. Springer-Verlag. ISBN 978-3-531-16942-2.
- UGA-EMAS (2015): Systematisches Umweltmanagement - Mit EMAS Mehrwert schaffen - Die Unterschiede zwischen EMAS und ISO 14001, Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses, 2015.
- Utz, B. (2013): Neue Regeln für globales Wirtschaften – Eine Bilanz zur Revision der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. In: Burckhardt, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-02841-1, S. 81–83.
- Vitols, K. (2011): Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung, Mitbestimmung: ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. edition sigma. ISBN 978-3-8360-8727-8.
- Vitt, J. (2011): Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000: Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender. Beuth Verlag. ISBN 978-3-410-21267-6.
- Votaw, D. (1972): Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I. In: California Management Review, Jg. 15, Nr. 2, S. 25–31.
- Wagner, D.; Voigt, B.-F. (2007): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Springer-Verlag. ISBN 978-3-8350-0796-3.
- Wenk, M. S. (2006): The European Union's Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Springer Science & Business Media. ISBN 978-1-4020-3492-3.
- N.N. (2009): Handbuch Qualitätszirkel. Deutscher Ärzteverlag. ISBN 978-3-7691-3417-9.
- N.N. (2013): The EFQM Excellence Model. EFQM. URL: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> (Zugriff: 07.03.2016).
- N.N. KNAPP AG - Intralogistik-Lösungen. URL: https://www.knapp.com/KNAPP_AG (Zugriff: 21.03.2016).
- N.N. KNAPP AG - Intralogistik-Lösungen. URL: <https://www.knapp.com/COSMETICS?sid=o1c9f8p6vdlmogdg97c2k644v7> (Zugriff: 21.03.2016).

