krauthammer

Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens 2009

Bausteine
Sicht der Mitarbeiter
Managementbotschaften

Von Krauthammer in Zusammenarbeit mit der
Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam,
und der Universität Amsterdam durchgeführte Umfrage

living performance

Zusammenfassung

„Es ist nicht die Wohltätigkeit des Metzgers, des Brauers oder des Bäckers, die uns unser Abendessen erwarten lässt, sondern dass sie nach ihrem eigenen Vorteil trachten.

Wir wenden uns nicht an ihre Menschlichkeit, sondern an ihre Eigenliebe und erwähnen nie unsere eigenen Bedürfnisse, sondern nur ihre Vorteile.“

Adam Smith, Der Reichtum der Nationen, 1776

©Krauthammer International

Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens (CSR)

Abendessen ist gleich fertig. Oder etwa nicht?
Die Humoristin Irma Bombeck gestand einmal, dass sie eine Zwiebel im Ofen backen würde, nur damit ihre hungrige Familie beruhigt ist, dass das Abendessen gerade zubereitet wird.

CSR ähnelt – möglicherweise – ein bisschen Bombecks Abendessen. Die Lebenszeichen von CSR sind überall zu erkennen. Jedes multinationale Unternehmen, das etwas auf sich hält, hat seinen Tisch gedeckt.

Auf den ersten Blick ist dies eine gute Neuigkeit für diejenigen, die sich – zu Recht – Gedanken über Menschen, den Planeten und Gewinn machen. Ein herzerfreuender Geruch deutet darauf hin, dass das Abendessen bald fertig ist. Ist dem so?

In dieser Umfrage, die gemeinsam mit Experten der Universität Amsterdam und der Erasmus Universität Rotterdam durchgeführt wurde, untersucht Krauthammer die CSR-Küche – aus der Sicht der *Mitarbeiter*.

Was erwarten die Mitarbeiter von der CSR-Richtlinie ihres Unternehmens? Inwieweit werden diese Erwartungen erfüllt? Wie gut sind sie über die Aktivitäten ihrer Organisation informiert? Welche Kommunikationsmethoden werden eingesetzt? Wie kann die CSR-Richtlinie die Entscheidung von Bewerbern beeinflussen, in ein Unternehmen einzutreten? Wie motiviert sind die Mitarbeiter, sich einzubringen? Inwieweit vertrauen sie den Motiven ihrer Organisation?

Wir gehen davon aus, dass beim Abendessen i. d. R. einiges mehr auf den Tisch kommt als nur eine Zwiebel. Und dennoch könnte eine Zwiebel eine Grundmahlzeit für viele sein. Außerdem ist die Art und Weise, wie die Küche mit ihren Gästen kommuniziert, nicht nur von entscheidender Bedeutung, sondern sie wird sich häufig nicht selbst gerecht.

Was ist CSR?

Wie viele langsam vor sich hin köchelnde Konzepte hat die CSR mehrere Definitionen. Ihr gemeinsamer Nenner ist ein Engagement für ökonomisch nachhaltige Geschäftstätigkeiten, das über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Schlussendlich wird die *soziale* Verantwortung des Unternehmens zur *gesellschaftlichen* Verantwortung des Unternehmens. Die Unternehmen möchten die CSR, idealerweise gemeinsam mit Industriegremien, NGOs und der Regierung, über die Grenzen ihrer eigenen Organisationen oder Branchen hinaus fördern. Diese Studie untersucht 16 Bereiche der CSR-Praxis.

Wie weit ist CSR verbreitet?

Der Globale Pakt der Vereinten Nationen (UNHCR) wurde 1999 vom damaligen UNO-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufen. Er bringt Unternehmen, UNO-Behörden, Gewerkschaften und die Zivilgesellschaft an einen Tisch und fordert sie auf, zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeit, Umwelt und Korruption umzusetzen. Heute sind 4.000 Organisationen aus mehr als 100 Ländern Mitglied des Pakts. Damit haben sie zugesagt, die Grundätze des Globalen Pakts der Vereinten Nationen einzuhalten und in ihr Verhalten zu integrieren. Im Jahre 2007 veröffentlichten 64 % der Fortune Global 100-Unternehmen einen Bericht zur sozialen Unternehmensverantwortung, in dem ihre wirtschaftliche, ihre Umwelt- und ihre soziale Leistung dargestellt wird. Da kocht also etwas. Weshalb?

©Krauthammer International

6 Gründe dafür, dass die CSR ein Muss für Unternehmen ist

1. **Verbraucher, Kunden und Investoren fordern die CSR.** Beobachter berichten, dass zunehmend Produkte und Dienstleistungen eingekauft werden, deren Lieferketten den Anforderungen der CSR gerecht werden (die Economist Intelligent Unit prognostiziert, dass „bei längerfristig steigenden Einkommen Verbraucher dem Gemeinwohl, der Nachhaltigkeit und der Beschaffung eine größere Priorität einräumen würden, insbesondere in wohlhabenderen, entwickelten Märkten“ [2]). Und die Unternehmen werden zunehmend Partner suchen, deren CSR-Praxis den eigenen Ansprüchen entspricht. Wir decken die Einstellung der Mitarbeiter zu einer Reihe zentraler Indikatoren im Zusammenhang mit der Art und Weise, wie Unternehmen ihre Motoren auf Touren bringen, auf. Die Befragten sind potenzielle Kunden oder Neueinstellungen – deshalb sollten wir ihre Sicht ernst nehmen!
2. **CSR schafft Markenwert.** „Unternehmensmaßnahmen, die soziale Erwartungen missachten, beschädigen oder zerstören sogar das Markenimage bei vernetzten Stakeholdern, die ausreichend wohlhabend sind, um Markenprodukte und -dienstleistungen zu kaufen“, sagen Forscher.[3] Wir stellen deshalb die Frage, ob die Mitarbeiter den Motiven ihrer Arbeitgeber trauen? Geht es bei den CSR-Initiativen um Schlagzeilen oder handeln die Unternehmen aus einer tieferen moralischen Überzeugung heraus?
3. **CSR kann Talent anziehen und binden**. Viele gehen davon aus, dass die Rekrutierung und die Bindung von High Potentials, vor allem unter den Berufseinsteigern, positiv durch CSR beeinflusst werden können. Eine gute Praxis kann die Arbeitsbedingungen optimieren. Und sie kann die 'persönliche gesellschaftliche Verantwortung' von Mitarbeitern fördern. In „Corporate Social Responsibility - a necessity not a choice“[4] identifziert Wirtschaftsprüfer Grant Thornton die Beschaffung und die Bindung von Talenten als Hauptgrund dafür, dass sich Unternehmen aus der Privatwirtschaft für CSR engagieren. Wir untersuchen, inwieweit Mitarbeiter ihre Motivation, in ihr Unternehmen einzutreten/dort zu bleiben, auf dessen CSR-Richtlinie zurückführen.
4. **CSR ist finanziell sinnvoll.** Eine Metaanalyse hat eine Verbindung zwischen der „sozialen Unternehmensleistung“ (CSP) und der „Unternehmensfinanzleistung“ (CFP) einer Organisation aufgedeckt. [5] Eine andere legt nahe, dass die CSR-Kosten u. U. „minimal“ sind, die Organisationen aber von CSR profitieren können.[6] Insbesondere wenn Ressourcen gespart werden sollen, kann die Änderung einer unwirtschaftlichen Praxis dem Endergebnis nur förderlich sein – ebenso wie die drei 'P'-Perspektiven (Menschen, Planet, Gewinn).
5. **CSR hält den Schlüssel zur aktuellen Krise.** Die Konzentration auf finanzielle Anreize für Verbraucher und Unternehmensangehörige, mangelnde Regulierung in vielen Märkten und ein genereller Hang dazu, alles kurzfristig zu betrachten, sind die Ursachen eines Gutteils unserer aktuellen Probleme. Längerfristige systemische Herangehensweisen an die CSR, in die alle maßgeblichen Akteure involviert sind, werden von entscheidender Bedeutung sein.
6. **Fazit: Soziale Verantwortung des Unternehmens bedeutet *Nachhaltigkeit* des Unternehmens.** Wie proaktiv engagiert scheinen die Unternehmen also zu sein? Sind sie nur froh darüber, einfach mögliche Prozesse zu vermeiden? – (Ihre Aktivitäten können technisch noch nicht einmal als *soziale* Unternehmensverantwortung eingestuft werden?) Oder setzen sie als die Messlatte legende Pioniere die *gesellschaftliche* Unternehmensverantwortung um? Unser Forschungsteam hat 16 spezifische und sichtbare Praktiken vier Proaktivitätsebenen zugeordnet.

©Krauthammer International

Rund 50 % der Unternehmen sind operational oder sogar vorbildlich. Rund 50 % sind eindeutig unter pari.

Top 9 der Erkenntnisse

1 **Mitarbeiter tun es selbst – und sehen zu.** Menschen übernehmen aktiv 'persönliche gesellschaftliche Verantwortung' (PSR) – zu Hause. Abfalltrennung ist die am häufigsten anzutreffende Art, dies zu tun – (65 % trennen ihren Müll). Und auch in der Küche tut sich was. 73 % kaufen Lebensmittel der Saison, 53 % Lebensmittel aus der Region. Allerdings entscheiden sich nur 13 % bewusst gegen Fleisch. 33 % wählen Produkte aus dem 'fairen Handel' oder Bioprodukte. Nur 18 % entscheiden sich für den umweltfreundlichen Transport oder nutzen Ökostrom. Aber 35 % spenden an NGOs. *Und wer die PSR umsetzt, steht der CSR besonders kritisch gegenüber.*

2 **Ein halb leeres und ein halb volles Glas.** Die Leistung der Unternehmen ist unterschiedlich. Rund 50 % setzen die CSR um oder sind vorbildlich. Die übrigen 50 % dagegen nicht. Unternehmen sind vor allem im Bereich 'Menschen' im Personalwesen vorbildlich (Arbeitsplatz, Rekrutierung und Mitarbeiterbindung) – 39 %. Im Bereich 'Planet' werden jedoch nur 21 % diesem Anspruch gerecht. Und im Bereich 'Gewinn' lediglich 23 %.

3 **Hunger auf mehr.** In allen Bereichen – Menschen, Planet und Gewinn – bestehen große Diskrepanzen zwischen der Praxis, die die Mitarbeiter wünschen, und der, die sie erleben. Weniger erfahrene Mitarbeiter sind am unzufriedensten. Die Unternehmensgröße oder der internationale Status haben nur geringe Auswirkungen auf die Zufriedenheitsgrade.

4 **Was ich wirklich möchte…** Exzellenz ist vor allem im Bereich *Menschen* gefordert. Insbesondere „Training“ (wird von 96 % erwartet, mit externen Trainern) und „faire Tarifverträge“ (97 % möchten einen „umfassenden Tarifvertrag, der Spielraum für individuelle Lösungen lässt“). An zweiter Stelle rangiert das Engagement für den *Planeten*. 60 % der Mitarbeiter möchten, dass ihr Unternehmen die Überzeugung umsetzt, dass „Wirtschaft und Ökologie eins sind, und Verantwortung übernimmt“. Und im Hinblick auf *Gewinn*: 59 % möchten, dass ihr Unternehmen das Credo, dass „der langfristige Wettbewerbsvorteil von der effizienten Nutzung der Ressourcen abhängt“, umsetzt. Die drei letztgenannten – Tarifverträge, integrierte Wirtschaft/Ökologie und die effiziente Nutzung von Ressourcen – weisen auch die größten Diskrepanzen pro Dimension auf...

5 **Menschen – Familie zuerst.** In der Dimension Menschen sind 39 % der Unternehmen im Hinblick auf das interne Engagement (Arbeitsplatz, Personalbeschaffung und Mitarbeiterbindung) vorbildlich. Insbesondere, was das Trainingsangebot angeht. Beim *externen Engagement* (Arbeitsbedingungen in der Wertekette, ehrenamtliche Arbeit von Mitarbeitern, Bestechung, Philanthropie) werden jedoch nur 17 % den Anforderungen gerecht. Und 39 % sind inaktiv. Und trotz der Publizität, die der dunklen Seite der Lieferketten zuteil wird, beschaffen 14 % Produkte ausschließlich auf der Grundlage der Kriterien Preis und Zweckdienlichkeit, ohne die Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen, und 23 % besitzen keine formale Richtlinie gegen Bestechung.

6 **Planet – heiße Luft?** Nur 21 % der Mitarbeiter halten ihr Unternehmen für vorbildlich – 27 % geben inaktives Verhalten an. 80 % möchten Maßnahmen, um Energie zu sparen und Treibhausgase zu reduzieren – sowie Technologielösungen oder idealerweise Zusammenarbeit mit NGOs. Nur 34 % melden dies zurück. Wie wir sehen, besteht die größte Diskrepanz bei der verantwortungsvollen Umsetzung der Überzeugung, dass Wirtschaft und Ökologie eins seien. 60 % der Menschen erwarten und nur 26 % erleben dies.

7 **Gewinn hat seinen Preis.** 23 % der Unternehmen werden bei der Sicherstellung von gesellschaftlich verantwortlichem Gewinn als vorbildlich betrachtet. Laut den Mitarbeitern sind jedoch 32 % inaktiv.

8 **Das ist nicht der Grund, aus dem ich dich geheiratet habe.** Die CSR spielt eine geringe Rolle bei der Personalbeschaffung und der Mitarbeiterbindung, finden wir. Allerdings möchten 91 % der Mitarbeiter ein „gerechtes Entgelt für alle – einschließlich Spitzengehälter“, und zwar mit „gemeinsamen Strategien für Kompetenzentwicklung mit Gewerkschaften“. Und was die *meisten* (51 %) möchten, ist die zuletzt genannte Praxis – die über die einfache finanzielle Anerkennung hinausgeht. Die eine oder die andere Praxis werden in 50 % der Fälle genannt. Dies ist interessant angesichts des Wirbels um Bonuszahlungen an Finanzbosse, deren Ergebnisse zu wünschen übrig lassen. Wenn die Mitarbeiterbindung auf der Unternehmensagenda oben stehen soll, ist sie hier nicht zu sehen. Und jüngere Talente scheinen bewusster zu sein.

9 **CSR = PR (und sonst nichts)?** Offensichtlich nicht – 34 % der Mitarbeiter halten ehrlich vertretene Werte und Prinzipien für den Hauptgrund des Unternehmens, in die CSR zu investieren.

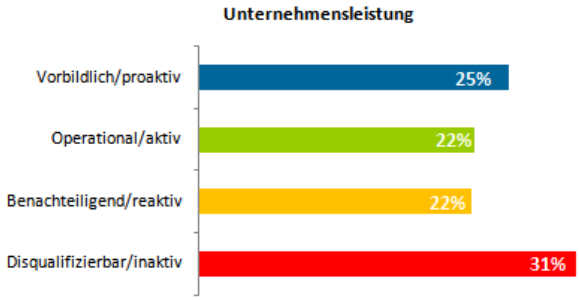
©Krauthammer International

Erkenntnisse auf einen Blick

Menschen, Planet und Gewinn – 4 Ebenen der Unternehmensleistung

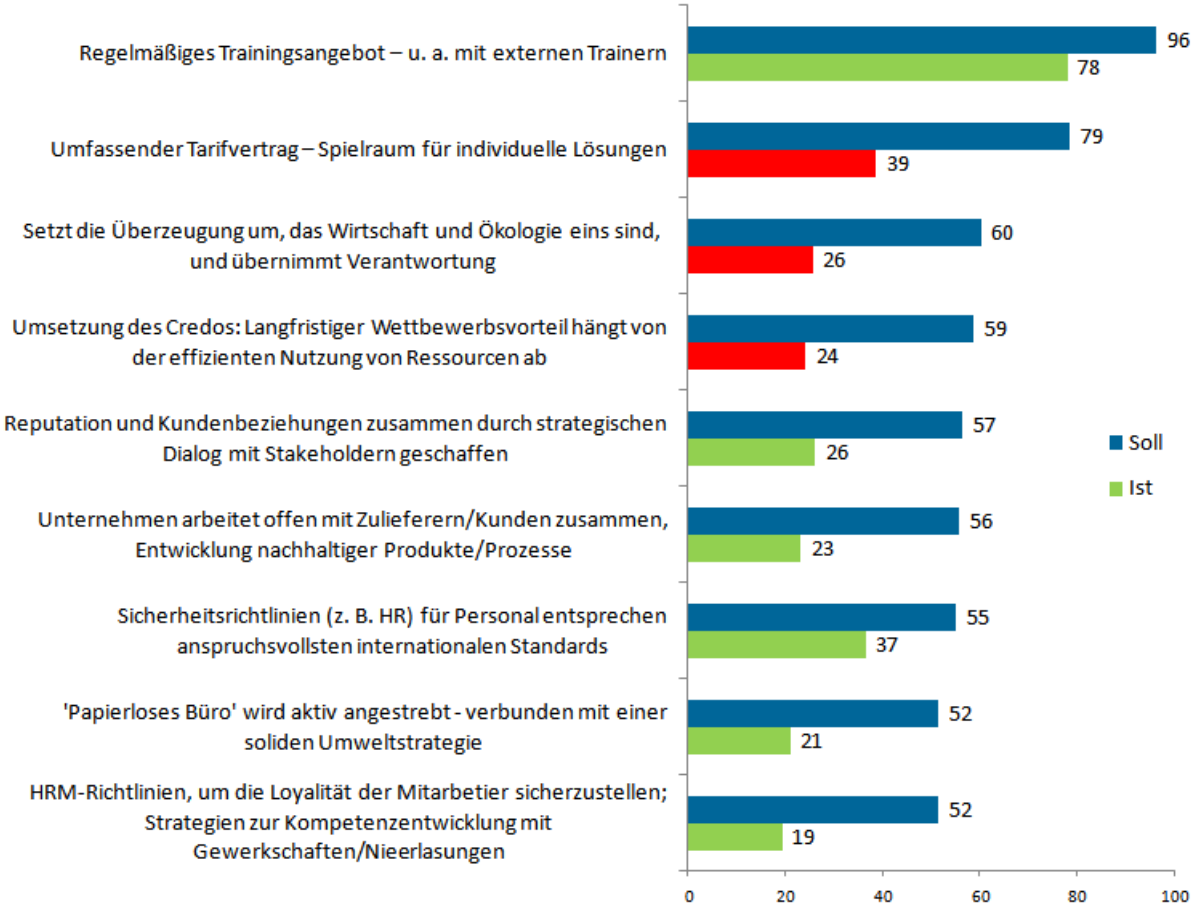
Unsere Studie untersuchte Mitarbeiterwünsche und -erfahrungen bezüglich der CSR-Praxis in 16 mit Planet, Gewinn und Menschen verbundenen Bereichen. Sie bewerteten anhand der folgenden Skala vier Ebenen mit den folgenden Ergebnissen:

4 Vorbildlich/proaktiv – *gesellschaftliche* Verantwortung des Unternehmens
3 Operational/aktiv – *soziale* Verantwortung des Unternehmens
2 Benachteiligend/reaktiv – *„Selbst"*-Verantwortlichkeit des Unternehmens
1 Disqualifizierbar/inaktiv – *soziale Reaktionsfähigkeit* des Unternehmens



Die 9 gesuchtesten Aktivitäten – und die Diskrepanzen

Diese Aktivitäten, die von mehr als 50 % der Mitarbeiter gefordert wurden, weisen allesamt Defizite auf. Bei dreien (rot markiert) gehören die Diskrepanzen zu den signifikantesten aller untersuchten. (Hinweis – für Sicherheitslinien und das papierlose Büro wollten die Mitarbeiter eine Praxis der Ebene 3.) Die doppelte Botschaft der 'gesuchtesten Aktivität' und der 'am wenigsten zufriedenstellenden Leistung' kann Organisationen helfen, einen Schwerpunkt zu setzen.



©Krauthammer International

Weitere Einzelheiten nach Bereich

Menschen

Arbeitsplatz, Rekrutierung und Mitarbeiterbindung.

'Personalfragen' – Training und Entwicklung, Arbeitsbedingungen, Karrierechancen und Tarifverhandlungen.

Insgesamt betrachtet sind 39 % der Unternehmen im Hinblick auf interne HR-Bedingungen vorbildlich (beste Leistung im CSR-Spektrum). Dagegen sind 24 % weitgehend inaktiv.

Die Unternehmen schneiden in den Bereichen „Training und Entwicklung“ am besten ab. 80 % der Mitarbeiter betrachten ihren Arbeitgeber als vorbildlich. Die übrigen drei Kategorien schneiden weitaus weniger gut ab.

Das größte Defizit zeichnet sich bei den 'Tarifverhandlungen' ab. Knapp 80 % wünschen einen 'umfassenden Tarifvertrag, der Spielraum für individuelle Lösungen lässt', aber weniger als 40 % haben einen.

Und trotz der Publizität, die der dunklen Seite der Lieferketten zuteil wird, legen 14 % der Beschaffung noch immer ausschließlich die Kriterien Preis und Zweckdienlichkeit zugrunde, ohne dabei die Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen. 23 % haben keine formale Richtlinie gegen Bestechung.

Externes Engagement

Arbeitsbedingungen, ehrenamtliche Arbeit von Mitarbeitern, Bestechung und Korruption und Philanthropie.

Insgesamt betrachtet sind 39 % der Unternehmen im Hinblick auf externe Arbeitskräfte inaktiv. Lediglich 17 % sind vorbildlich.

Die Mitarbeiter waren sich im Großen und Ganzen darüber einig, dass die Praxis bei Personalfragen (siehe oben) gut ist. Bei *externen* sozialen Fragen war dies jedoch weitaus weniger der Fall. Nur bei „Arbeitsbedingungen in der Wertekette“ und in geringerem Maße „Philanthropie“ wünschen die Befragten eindeutig Vorbildlichkeit.

Bei der Betrachtung von 'Vorbildlichkeit' oder Praxis der 'Ebene 4' zeigt sich, dass die Befragten mit den „Arbeitsbedingungen in der Wertekette“ am unzufriedensten waren. 47 % erwarten von ihrem Unternehmen einen Verhaltenskodex, der branchenweite/internationale Kodizes und Standards schafft. Nur 23 % der Unternehmen werden jedoch diesen Anforderungen gerecht.

Planet

Ökologie, Energie und Wassersparen, Papierverwendung und Abfallentsorgung.

Nur 21 % der Mitarbeiter glauben, dass ihr Unternehmen vorbildlich ist. 27 % halten es für inaktiv.

Umweltfragen sind eindeutig die Themen, in denen die Organisationen ihren Mitarbeitern zufolge am wenigsten aktiv sind. Aber eine erhebliche Zahl möchte Ergebnisse sehen. Die meisten denken, ihre Organisation sollte mindestens so viel tun, wie sie gerade tut, oder aber mehr.

In puncto 'Vorbildlichkeit' oder Praxis der 'Ebene 4' besteht die größte Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen und dem erwarteten Verhalten bei der Art und Weise, wie das Unternehmen die Überzeugung umsetzt, dass Wirtschaft und Ökologie eins sind, und Verantwortung übernimmt. 60 % der Menschen erwarten, aber nur 26 % erleben dies.

80 % der Mitarbeiter wünschen von ihrem Unternehmen Maßnahmen zum Energiesparen und Reduzieren von Treibhausgasen sowie Technologielösungen, oder dass es mit NGOs zusammenarbeitet. Nur 34 % erleben dies.

Gewinn

Mitarbeiterbindung, Innovation, Reputation, effiziente Nutzung von Ressourcen.

23 % der Unternehmen sind in puncto Gewinn erwirtschaften vorbildlich. 32 % werden als inaktiv erachtet.

Bei der Betrachtung der 'Vorbildlichkeit' oder Praxis der 'Ebene 4' ist die größte Diskrepanz bei der Art und Weise festzustellen, wie das Unternehmen das Credo, dass „der langfristige Wettbewerbsvorteil von der effizienten Nutzung der Ressourcen abhängt“, umsetzt. 59 % der Menschen wünschen, aber nur 24 % erleben diese Praxis.

80 % der Mitarbeiter glauben, dass die Innovation ihres Unternehmens wenigstens Abfallverringerung und Recycling erleichtern sollte. Oder bestenfalls eine offene Zusammenarbeit mit Zulieferern und

©Krauthammer International

Kunden als Voraussetzung für nachhaltige Innovation. Nur 38 % der Unternehmen funktionieren auf beiden Ebenen. Und schließlich möchten 91 % der Mitarbeiter ein „gerechtes Entgelt für alle – einschließlich Spitzengehälter“, letztendlich mit „gemeinsamen Strategien für Kompetenzentwicklung mit Gewerkschaften“. Die eine oder die andere Richtlinie wird in 49 % der Fälle zurückgemeldet. Und was die meisten (51 %) möchten, ist letztere Praxis, die über einfache finanzielle Anerkennung hinausgeht. Wenn die Mitarbeiterbindung auf der Agenda oben stehen soll, ist sie nicht zu sehen. Und jüngere Talente scheinen bewusster zu sein.

Herstellen von CSR-Verbindungen

Verbindung zwischen CSR-Richtlinie, Talentbindung und –beschaffung: Obwohl laut dieser Umfrage die CSR nur eine geringe Rolle bei der Personalbeschaffung und der Mitarbeiterbindung spielt, sind sich die Mitarbeiter darin einig, dass die CSR-Aktivitäten ihrer Unternehmen für Kunden und Stakeholder wichtig sind und sie als Mitarbeiter dazu beitragen, das positive Bild zu fördern.

Bewusstsein, Information, Motivation: Die Mitarbeiter kennen die Überschrift der CSR-Richtlinie, seltener jedoch die Einzelheiten oder Ursprünge. Firmenzentralen und die externe Kommunikation sind die wichtigsten Vermittler. Auf einer niedrigeren Ebene ist der Flurfunk stumm, und die Vorgesetzten sind relativ inaktiv.

Motive für Investition: Laut 34 % sind „ehrlich vertretene Werte und Prinzipien“ Hauptantriebskräfte für CSR-Investitionen, gefolgt von „Konformität mit gesetzlichen Auflagen“. Wären die Mitarbeiter für die CSR-Strategie verantwortlich, würden sie „Arbeitsbedingungen“ priorisieren.

Tiefer eintauchen

- **CSR – eine Sorge der jüngeren Mitarbeiter?** Weniger erfahrene Mitarbeiter sind über die Leistung ihres Unternehmens weniger glücklich.
- **Die Großen besser?** Mitarbeiter von größeren Unternehmen haben in puncto Menschen und Planet höhere Erwartungen. Allgemein betrachtet ist der Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter im Hinblick auf die Leistung ihres Unternehmens von dessen Größe unabhängig.
- **Tun Sie es mir nach –** Mitarbeiter, die PSR umsetzen, sind sensibilisierter und fordern mehr von ihren Arbeitgebern.
- **Organisational Citizenship – das Licht leuchtet?** Beiträge zur CSR des Unternehmens erhöhen den Bewusstseins- und Zufriedenheitsgrad von Mitarbeitern im Hinblick auf die Praxis ihres Unternehmens.
- **Je mehr ich weiß, desto besser scheint es.** Über die CSR des Unternehmens *informiert* zu sein, erhöht den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter ebenfalls.
- **CSR – auf welchem Planeten sind Sie?** Der Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter mit der CSR-Praxis ihrer Organisationen unterscheidet sich signifikant von Region zu Region, insbesondere in puncto Fragen, die in Verbindung mit dem Bereich Planet stehen.
- **Hersteller sorgen für die bessere CSR.** Die CSR-Leistung von Herstellern wird von deren Mitarbeitern für besser befunden als in anderen Sektoren – und ihre Mitarbeiter haben zudem anspruchsvollere Standards.

©Krauthammer International

Schlussfolgerungen, Management-Botschaften

Helfen Sie Menschen zu helfen. Ihre Mitarbeiter engagieren sich für die PSR (persönliche gesellschaftliche Verantwortung). Wie leicht machen Sie es ihnen, diese auch am Arbeitsplatz umzusetzen, indem Sie beispielsweise konsequent und erkennbar alle dazu auffordern, Strom durch Ausschalten von Lampen und Computern zu sparen. Oder durch Beschaffung von Catering-Produkten aus dem fairen Handel oder von Recycling-Papier? Wie wäre es damit, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeiter ihren Büroabfall trennen können. (Die „effiziente Nutzung von Ressourcen“ ist ein roter Fleck in der Arbeitgeberpraxis – und viele Maßnahmen haben nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch moralischen Nutzen.) Außerdem: Wie beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in das Definieren von Richtlinien ein? Welche Überwachungs- und Anerkennungssysteme sind vorhanden? Durch diese 'Details' kann der Arbeitsplatz von einem Hindernis für die PSR der Mitarbeiter zu einer natürlichen – und motivierenden – Hilfe werden. Die Unterstützung der PSR der Mitarbeiter fördert außerdem ihre *Organisational Citizenship* und macht sie bewusster für andere Möglichkeiten, zur betrieblichen Gesundheit beizutragen. Dies, so legt die Forschung nahe[7], verbessert die Leistung der Mitarbeiter in anderen wichtigen Bereichen – wovon die Organisation profitiert.

Überprüfen Sie Ihre CSR-Leistung und handeln Sie. Ihre Mitarbeiter sind möglicherweise sehr unzufrieden. Zwei Hypothesen:

Sie wissen nicht, was Sie tun. Wenn Maßnahmen umgesetzt wurden, was wissen Ihre Mitarbeiter darüber? Denken Sie daran, dass sie desto zufriedener sind, je mehr sie wissen.

- **Finden Sie also heraus, was Ihre Mitarbeiter wissen und denken**. Eine Untersuchung des Bewusstseins- und des Zufriedenheitsgrads schafft einen eindeutigen Ausgangspunkt. Die transparente Weitergabe der – positiven und negativen – Ergebnisse ist eine hervorragende vertrauensbildende Maßnahme.
- **Erklären Sie.** Geschichtenerzählen wird zu wenig genutzt. Es ist dennoch ein leistungsstarkes Instrument, mit dem abstrakte Konzepte belebt werden können, das dazu beiträgt, dass sich die Mitarbeiter mit den Botschaften identifizieren und den Flurfunk zum Brummen bringen. Nicht nur der *externen* Kommunikation im Hinblick auf die CSR, sondern auch der *internen* muss Beachtung geschenkt werden.
- **Aktivieren Sie das interne Netzwerk – auf allen Ebenen.** Die Informationen der Mitarbeiter kommen von oben. Werden die Vorgesetzten ihrer Rolle gerecht und verankern die CSR? Ein anderes wichtiges Indiz lässt darauf schließen, dass die Mitarbeiter eher ihre Beziehung zu ihren *Managern* als zur Organisation als Ganzes wertschätzen.

Sie wissen, was Sie nicht tun. Was könnte sonst noch getan werden und wie?

- **Lesen Sie unseren vollständigen Bericht, der genaue Rezepte enthält.** Diese Studie liefert keine hohlen Richtlinien, sondern verschafft den Hütern der CSR konkrete Indikatoren für die Praxis, die mit den einzelnen Leistungsebenen verknüpft ist. Unsere Einladung: Ermitteln Sie Ihre Leistungsebene, und setzen Sie Ziele für eine Änderung.
- **Beginnen Sie mit der Dimension Menschen.** „Das gute Werk beginnt zu Hause“. Das kann die CSR auch. Wenn Sie keine Richtlinie besitzen, prüfen Sie Chancen in der internen Dimension – Menschen – (Arbeitsplatz, Personalbeschaffung und Mitarbeiterbindung) der CSR. Nutzen Sie dies als Sprungbrett für eine rasche Ausweitung auf die übrigen Dimensionen.
- **Und schließlich: Prüfen Sie Ihren Filter! Die CSR benötigt *Sie*!** Wenn Ihre Organisation sich nicht als Kandidat für die CSR betrachtet, da „sie nicht im 'richtigen' Sektor tätig“ (z. B. eine 'Service'-Organisation) oder ein „KMU“ ist, denken Sie noch einmal nach.

Weitere Informationen über den Unterschied zwischen inaktiv/reaktiv/aktiv/proaktiv finden Sie hier: R. van Tulder mit A. van der Zwart (2006) ‘International Business-Society Management: Linking corporate responsibility and globalization’, London: Routledge. Weitere Informationen über das 4-Ebenen-Konzept finden Sie hier: 4LS Evaluation Krauthammer Observatory 2008, (www.krauthammer.com), und ‘Quel Manager êtes-vous?’ D.Eppling, L.Magnien, Editions d’Organisation (2005).

Lesen Sie nun den vollständigen Bericht, um spezifische Praxisebenen in 16 Bereichen in Verbindung mit Menschen, Planet und Gewinn kennen zu lernen.

©Krauthammer International

Quellen

1 Understanding and developing strategic corporate social responsibility, Peter A. Heslin, Jenna D. Ochoa, © 2008 Elsevier Inc.
2 World food, beverages and tobacco outlook © 2008, Economist Intelligent Unit
3 Strategic corporate social responsibility as global brand insurance, William B. Werther Jr. und David Chandler © 2008 Elsevier Inc.
4 Corporate Social Responsibility: A necessity not a choice. International Business Report © 2008 Grant Thornton
5 Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes © 2005 SAGE Publications
6 Corporate social performance, corporate financial performance, and organisation size: A meta-analysis, Wu, M.L. © 2006 Journal of American Academy of Business
7 Business Psychology and Organisational Behaviour, Eugene McKenna, ©2006 Psychology Press,

Über die Autoren

Krauthammer, ein Consulting-, Trainings- und Coachingunternehmen – unterstützt den Wettbewerbsvorteil seiner Kunden durch Umsetzung von vorbildlichem Verhalten und Effekt, wobei Verhalten als 'erkennbare Aktivität' definiert ist. Unsere Vision ist, das Beste aus unseren Mitarbeitern und den Topmanagern, Managern, Vertriebsmitarbeitern und Verhandlungsführern unserer Kunden – und darüber hinaus – allen Stakeholdern herauszuholen. Krauthammer wurde 1972 gegründet und beschäftigt derzeit 160 Consultants in 24 integrierten Niederlassungen in Europa, im Asien-Pazifikraum, in den USA und in Südamerika. Wir sind in mehr als 51 Ländern mit 15 Sprachen für ein Kunden-Portfolio, das von kleinen, ambitionierten Unternehmen bis hin zu einigen der prominentesten multinationalen Unternehmen Europas reicht, tätig. Steffi Gande, Head of Research bei Krauthammer, leitete das Forschungsprojekt und schrieb den Bericht.

Dr. Fabienne Fortanier ist Dozentin an der University of Amsterdam Business School (ABS). Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Internationalisierungsstrategien großer multinationaler Unternehmen und den Ergebnissen dieser Investitionen für Wachstum und nachhaltige Entwicklung des Gastlandes. Email: F.N.Fortanier@uva.nl

Professor Rob van Tulder ist Professor für “International Business-Society Management”, Erasmus University Rotterdam/Rotterdam School of Management. Er ist spezialisiert auf europäische und multinationale Unternehmen, Hochtechnologie, Corporate Social Responsibility, weltweite Autoindustrie, Fragen der Standardisierungen, Netzwerkstrategien, kleinere Industrieländer (Wohlfahrtsstaaten) und EU-Regeln. Email rtulder@rsm.nl

Nächste Schritte

- Um der Vision Research Group beizutreten und an den Umfragen teilzunehmen, (gratis) unsere Berichte zu abonnieren, die drei Mal im Jahr veröffentlicht werden oder, wenn Sie bereits auf unserem Verteiler stehen, Ihre Details zu ändern
- Wenn Sie weitere Informationen oder Schaubilder benötigen, wenn Sie eine interne Umfrage in Ihrem Hause durchführen möchten, dann nehmen Sie bitte mit Steffi Gande Kontakt auf : 00 32 2 359 97 33, Steffi_Gande@krauthammer.com.
- Weitere Informationen über uns unter: www.krauthammer.com

©Krauthammer International

Krauthammer

Belgique/België (+32)	(0)2 359 96 90	**Magyarország (+36)**	1 349 2717
Beijing (+86)	10 6508 1935/36	**Nederland (+31)**	(0) 71 364 33 44
Česka republika (+420)	296 508 470-1	**Polska (+48)**	(0) 22 631 60 55
Deutschland (+49)	(0) 40 68 94 920	**Slovensko (+421)**	(0) 2 20902415
España (+34)	Madrid: 91 372 99 75 Barcelona: 93 301 15 53	**Suisse/Schweiz (+41)**	Genève: (0) 22 999 08 50 Zürich: (0) 43 255 30 60
France (+33)	Paris: (0)1 44 69 60 00 Aix-en-Provence: (0)4 42 52 80 40 Lille: (0)3 20 13 04 00 Lyon: (0)4 72 91 21 30 Nantes: (0)2 40 48 98 98 Strasbourg: (0)3 88 61 60 61	**Sverige (+46)**	(0)8 545 03 840
Hong Kong (+852)	2521 2839	**United Kingdom (+44)**	(0) 208 770 7200
Italia (+39)	02 49 81 499	**USA (+1)**	404 812 0052

Krauthammer Services NV
Greensquare
5C Lambroekstraat
1831 Diegem
Belgien
Tel: 00 32 2 359 97 33

www.krauthammer.com

krauthammer

©Krauthammer International