

**Werte-Management und  
soziale Verantwortung  
neue Herausforderungen  
für Organisationen in der Zivilgesellschaft**

Wolfgang Stark  
Labor für  
Organisationsentwicklung  
Universität Duisburg-Essen



# Schlüsselbegriff „Verantwortung“

„Wenn es einen Begriff gibt, über den jeder sprechen sollte, ein Konzept, das alles umfasst, was die UN gemeinsam mit Regierungen, Unternehmen und NGOs erreichen wollen, dann ist das der Begriff Verantwortung. Verantwortung ist der Schlüsselbegriff für die Zukunft der Welt“

Kofi Annan, Johannesburg 2002

# Gemeinsames Lernen für eine zivile Gesellschaft

„Eine gesunde Gesellschaft braucht drei lebendige, miteinander verbundene Bereiche: den öffentlichen Sektor funktionierender Regierungen, den privaten Sektor erfolgreicher Unternehmen und einer funktionierenden Wirtschaft, und den sozialen Sektor eines effektiven Gemeinwesens und seiner Organisationen. Alle drei sind verantwortlich für unsere Gesellschaft, brauchen ein effektives Management und müssen voneinander lernen“

Peter F. Drucker (The Drucker Foundation)

# Schlüsselbegriff „Werte“

„Es gibt zwei wesentliche Dinge:

Das erste ist der Wert der Menschen, und das zweite ist die Bedeutung von Werten im Unternehmen“

Bob Haas (Chairman Levi Strauss)

# Corporate Social Responsibility

- Das Unternehmen versteht sich als „Bürger“ in einer zivilen Gesellschaft - als „**Corporate Citizen**“
- Verantwortung nicht nur für den Unternehmenserfolg (shareholder value), sondern auch für die Gesellschaft (stakeholder value)
- **Corporate Citizenship** beinhaltet die soziale Verantwortung einer Unternehmung auch gegenüber jenen Anspruchsgruppen, mit denen keine direkten Geschäftsbeziehungen bestehen

# Corporate Social Responsibility

„Die meisten Definitionen bezeichnen CSR als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

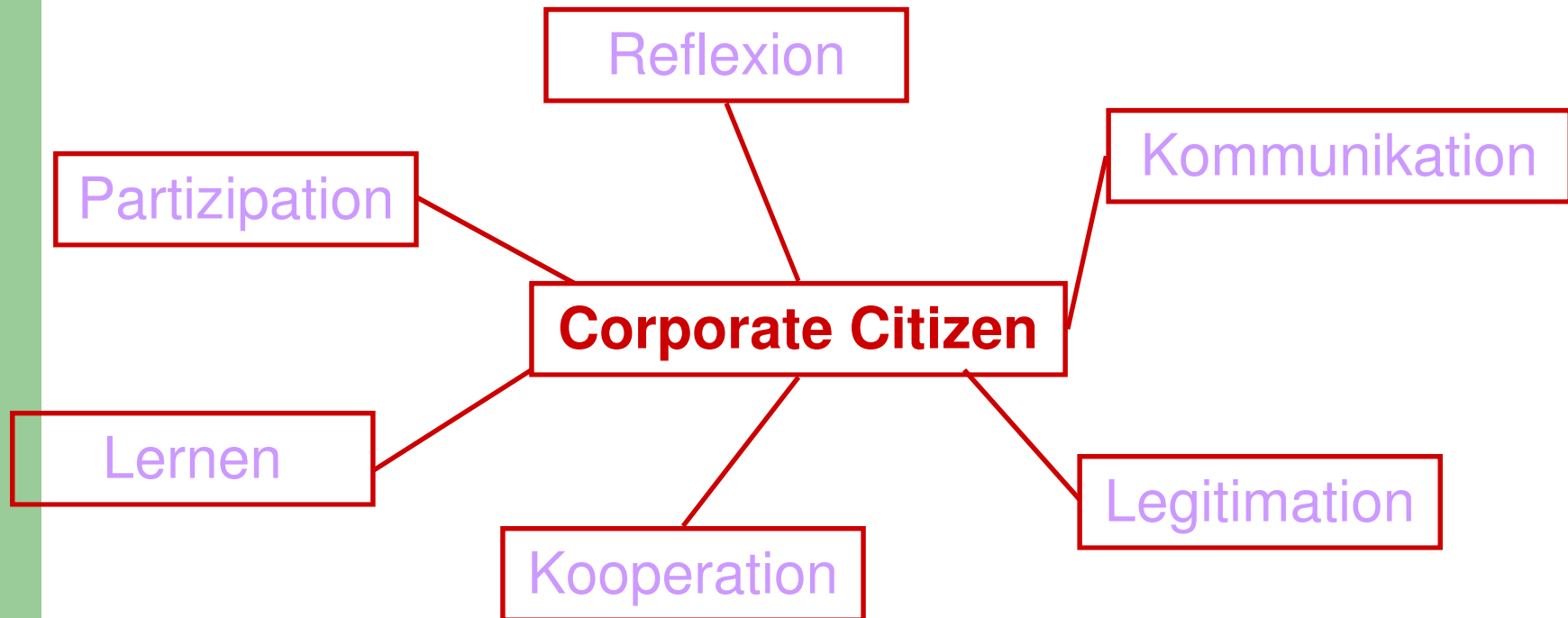
# Soziale Verantwortung und Management

Vom strategischen Management

über Qualitätsmanagement und  
Umweltmanagement

zu werte-orientiertem  
Management

## Aufgaben von Corporate Citizenship



# Corporate Social Responsibility

- führt zu Leistungs-, Gewinn- und Wachstumssteigerung

## **Direkt:**

- Besseres Arbeitsumfeld
- Motivations- und Produktivitätssteigerung bei den Mitarbeitern

## **Indirekt:**

- Wachsendes Interesse der Verbraucher und Investoren
- Bessere Marktchancen
- Höherer Markenwert
- Nachhaltige Aktienperformance

# Soziale Verantwortung

## Die interne Dimension

### **Umorientierung des Managements und der Unternehmenskultur**

- Sozial verantwortungsvolles Handeln eines Unternehmens betrifft in erster Linie die Arbeitnehmer
  - Produktiver Umgang mit den Werten des Unternehmens und den Werten der Mitarbeiter
- eröffnet neue Wege der Bewältigung des Wandels und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**

# Soziale Verantwortung und Personalentwicklung

## Gewinn und Erhalt von qualifizierten Arbeitskräften

- „shared values“ als Grundlage der Unternehmenskultur
- Lebenslanges Lernen
- Empowerment
- bessere interne Informationspolitik
- Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit
- Soziales/gesellschaftliches Engagement der MitarbeiterInnen fördern

# Soziale Verantwortung

## Die externe Dimension

- Soziale Verantwortung endet nicht an den Werkstoren
- Sie reicht in die lokalen Gemeinschaften hinein und betrifft neben den Shareholdern eine Vielzahl von Stakeholdern
- Die Verantwortung macht auch nicht Halt an den Grenzen Europas (z.B. „Fair Trade“)

# Soziale Verantwortung

**regional/lokal**

- Engagement in sozialen/kulturellen Einrichtungen
- Förderungen des Engagements der MitarbeiterInnen
- Unterstützung der regionalen/lokalen Entwicklung
- Verantwortung für die Standortattraktivität

# Soziale Verantwortung

## überregional

### Menschenrechte

- CSR hat ausgeprägte Menschenrechtsdimension, insbesondere in Bezug auf die internationale Wirtschaftstätigkeit und globale Versorgungsketten
- internationale Abkommen
- Aufstellung von Verhaltenskodizes in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Menschenrechte und Umweltaspekte, besonders für Subunternehmen und Zulieferer
- geht deutlich über arbeitsrechtliche Fragen hinaus
- Ausbildung ermöglichen (z.B. statt Kinderarbeit)

# CSR – aktueller Stand international

- Bisher überwiegend in großen multi-nationalen Unternehmen
- Mehr als 30 internationale Netzwerke
- Teil der Ausbildung/Forschung v.a. im anglosächsischen Bereich (über 50 Universitäten/Forschungsinstitutionen)

## **Perspektiven**

- **Etablierung auch in KMU**
- **Integration in international anerkannte Bewertungssysteme**

# CSR - aktueller Stand in Deutschland 1

**CSR ist in Deutschland noch kaum verbreitet. Es existieren einige Ansätze. Der gesamte Geist von CSR ist noch nicht angekommen.**

- Firmen bekennen sich zur sozialen Verantwortung – Anpassung der Managementaktivitäten steht jedoch oft noch aus
- Skepsis auf Seiten der Firmen und der Gesellschaft
- Staat → Soziales - Wirtschaft → Markt  
alte Zweiteilung bricht nur Stellenweise auf
- Zunehmend Umwelt- und Sozialberichte
- CSR noch zu oft beschränkt auf Spenden und Sponsoring

# CSR - Ansätze zur Forcierung

## Vorreiterunternehmen und Netzwerke

- CSR als Teil der Unternehmensperformance (Accountability)
- Qualifikation der Unternehmen
- Spezielle Qualifizierung von Mitarbeitern (Fortbildung)
- Integration in Studium und Ausbildung
- Schaffung von Anreizen durch den Staat

# **Corporate Social Responsibility - Herausforderung für die Unternehmen**

**konkret praktiziert werden kann die Verantwortung  
nur individuell von jedem Unternehmen selbst**

- Neue Unternehmenskultur (Werte-Management)
- CSR darf kein Zugeständnis sein (Modeerscheinung, Werbung)
- CSR muss mit ökonomischem Erfolg verbunden sein
- Regionale Wettbewerbe fördern

# Corporate Social Responsibility – Herausforderung für die Gesellschaft

- Neue Partnerschaft zwischen öffentlichem Sektor, Unternehmen, Gewerkschaften und NGOs
- Schnittstellen zwischen Unternehmen und NGOs herstellen
- Kompetenzen zur Schnittstellengestaltung entwickeln