

Corporate Social Responsibility (CSR) - ein innovatives Instrument für die Stressprävention?

Pröll, Ulrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Gutachten / expert report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pröll, U. (2009). *Corporate Social Responsibility (CSR) - ein innovatives Instrument für die Stressprävention?* (sfs Beiträge aus der Forschung, 172). Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-407313>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ulrich Pröll

Corporate Social Responsibility (CSR) – ein innovatives Instrument für die Stressprävention?

Dortmund, im März 2009

Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 172

ISSN: 0937-7379/0937-7360

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41
Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
<http://www.sfs-dortmund.de>

Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung
der Technischen Universität Dortmund

Ulrich Pröll

**Corporate Social Responsibility (CSR) -
ein innovatives Instrument für die Stressprävention?**

**Kurzgutachten im Auftrag der
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**

Kontakt:

Dr. Ulrich Pröll

Technische Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle (sfs)

Evinger Platz 17, 44339 Dortmund

Tel.: ++49 213 8596-217, proell@sfs-dortmund.de

Dortmund, März 2009

Inhalt	Seite
1. Gegenstand und Fragestellungen des Gutachtens	3
2. Corporate Social Responsibility: Programmatik und Praxis eines Konzeptes nachhaltiger Unternehmensführung.....	5
2.1 Idee und historisch-sozialer Hintergrund	5
2.2 Politische und institutionelle Basis.....	7
2.3 Konzept und Systematik	12
2.3.1 CSR-Management: Strategie und Instrumente	13
2.3.2 CSR-Berichterstattung: Standards und Indikatoren	14
2.4 CSR in der Unternehmenspraxis.....	22
2.4.1 CSR und betriebliche Arbeitspolitik.....	22
2.4.2 CSR in Kleinunternehmen und Mittelstand	27
2.4.3 Praxis der CSR-Berichterstattung.....	29
2.5 Wissenschaftliche Anmerkungen zum CSR-Konzept.....	31
3. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen: CSR - ein innovatives Instrument für die Stressprävention?	35
3.1 Wie sind Stand und Perspektiven der Diffusion des CSR-Konzeptes auf politisch-institutioneller Ebene sowie in der Unternehmenspraxis einzuschätzen?.....	35
3.2 Welchen expliziten oder impliziten Stellenwert haben Stress relevante Aspekte der Arbeitsstandards in der Programmatik und Systematik des CSR Konzeptes?	36
3.3 Ist CSR geeignet, die Stressprävention von Unternehmen anzuregen und qualitativ zu verbessern?	37
4. Literatur.....	39
5. Anhang.....	42

1. Gegenstand und Fragestellungen des Gutachtens

Das Konzept der sozialen bzw. gesellschaftlichen Verantwortung von Erwerbsorganisationen gewinnt auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene wachsendes Gewicht. Stark komprimiert kann „Corporate Social Responsibility“ – kurz CSR - als öffentlich kommunizierte Anwendung zentraler Elemente des *Nachhaltigkeitsprinzips* auf das Unternehmensmanagement betrachtet werden. Die Leitidee besteht darin, über bestehende rechtliche Verpflichtungen hinaus einzelwirtschaftliches Handeln freiwillig auf seine komplexe Vernetzung mit Human-, Sozial- und Umweltressourcen hin zu reflektieren und die Ergebnisse dieses Kalküls unmittelbar im zivilgesellschaftlichen Dialog mit relevanten internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu kommunizieren.

Die zeitgenössische Arbeitsforschung lässt keinen Zweifel daran, dass der Umgang eines Unternehmens mit den in die (globale) Wertschöpfungskette eingebunden Humanressourcen einen zentralen Aspekt von Nachhaltigkeit ausmacht. In den Konzepten der „*sustainable work systems*“ (Doherty, Shani & Forslin 2002) und der „nachhaltigen Unternehmensführung“ (Moldaschl 2007) wird diese These überzeugend begründet und in ihren arbeitspolitischen Konsequenzen beleuchtet. Neben eher immateriellen Ressourcen wie Kompetenz, Vertrauen, Commitment usw. spielen dabei auch *gesundheitliche* Ressourcen im weitesten Sinne (personale, soziale, organisationale) eine gewichtige Rolle. Und aus der Perspektive einer modernen Ressourcen orientierten Gesundheitsprävention rücken wiederum – bedingt durch den Wandel der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Pröll & Gude, 2003; Pröll 2004) - Bemühungen einer systemischen betrieblichen Stressprävention immer mehr in den Vordergrund. Deren Markenzeichen ist eine zweigleisige Strategie, die bedingungsbezogen interveniert, d.h. betriebliche Handlungsräume „stressorenarm“ zu gestalten versucht (durch stress-sensible Praktiken von Führung, Organisation, Kommunikation usw.), und zugleich personale Bewältigungskompetenzen (individuelles Stressmanagement) erweitern möchte.

Damit besteht ein zumindest *sachlogischer Zusammenhang* zwischen CSR und betrieblicher *stress policy*. Ausgangspunkt dieses Kurzgutachtens ist die im Wesentlichen präventionspolitische Frage, ob und in wie weit sich dieser logische Zusammenhang in der Praxis des CSR abbildet bzw. realisieren lassen könnte oder sollte. Was leistet CSR für die betriebliche Stressprävention in Deutschland und worin bestehen seine diesbezüglichen Chancen (Potenziale) und Risiken (Nebenwirkungen)?

Der Weg zu einer (vorläufigen) Antwort führt über folgende Schlüsselfragen:

- Wie sind Stand und Perspektiven der Diffusion des CSR-Konzeptes auf politisch-institutioneller Ebene (international/ national) sowie in der Unternehmenspraxis

(nicht nur der *global players*) einzuschätzen?

- Welchen expliziten oder impliziten Stellenwert haben Stress relevante Aspekte der Arbeitsstandards in der Programmatik und Systematik des CSR Konzeptes?
- Ist CSR geeignet, Präventionsbemühungen von Unternehmen über den gesetzlichen Mindestrahmen hinaus anzuregen und qualitativ (nachhaltig, verbindlich, substantiell) zu verbessern?
- Ist es aus der fachpolitischen Perspektive der Auftraggeberin ratsam, sich für eine stärkere Themenvernetzung von *stress policy* mit dem CSR-Diskurs zu engagieren?

Da der Ressourcenrahmen für dieses Gutachten äußerst begrenzt war, stützt es sich ausschließlich auf die (Sekundär-)Analyse einschlägiger Dokumente und Literaturquellen, die überwiegend im Internet recherchiert wurden. Der Text beinhaltet im Wesentlichen eine systematische – aspektbezogene – Darstellung des CSR-Konzeptes und die anschließende Diskussion der Schlüsselfragen dieses Gutachtenauftrages. Auf eine ähnlich differenzierte schriftliche Darstellung des Themenfeldes Stressprävention/ *stress policy* konnte verzichtet werden, da dazu beim Auftraggeber hinreichende eigene Expertise vorliegt.

2. Corporate Social Responsibility: Programmatik und Praxis eines Konzeptes nachhaltiger Unternehmensführung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist zweifellos ein aktuelles Thema von wahrhaft globaler Bedeutung. Ein sicheres Anzeichen dafür sind die ca. 12,8 Mio. Einträge, die die Suchmaschine *google* weltweit dazu findet.¹ Eine unübersehbare Vielzahl von Internetauftritten prominenter Organisationen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden widmet dem Thema Raum und stellt eine Flut an Informationen und Dokumenten bereit.

2.1 Idee und historisch-sozialer Hintergrund

CSR meint in wörtlicher Übersetzung so viel wie „gesellschaftliche Unternehmensverantwortung“. Die Idee stammt aus dem angelsächsischen Raum und bezeichnet nach Auffassung der EU-Kommission ein "*concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*"² Vier Kernaspekte dieser Definition von Unternehmensverantwortung werden dabei herausgehoben. CSR

- erstreckt sich als *social responsibility* nicht nur unmittelbar auf soziale Aspekte und soziale gesellschaftliche Subsysteme, sondern auch auf Umweltbelange und deren Stakeholder (*environmental issues*),
- ist kein *add on*, sondern eine Querschnittsqualität von Unternehmensstrategien und operativen Geschäftsprozessen,
- stellt ein auf Freiwilligkeit basierendes Konzept dar und
- fokussiert vor allem die Qualität der Interaktionen zwischen dem Unternehmen und seinen internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholdern).

Ein historischer Hintergrund des CSR-Konzeptes ist die zunächst vor allem im angelsächsischen Raum formulierte Kritik am Raubbau ökologischer und sozialer Ressourcen durch global operierende Konzerne (RNE 2006: 24), der durch eine zunehmend asymmetrische Machtverteilung zwischen multinationalen Konzernzentralen und einzelstaatlichen Regierungen erleichtert wird. Dass sich eine auf immaterielle Werte und Unternehmenspolitik orientierte Steuerungsidee vor allem im angelsächsischen Raum etablierte, wird im Zusammenhang mit dem dort vorherrschenden marktradikalen wirtschaftspolitischen Ordnungsrahmen gesehen: Während in der sozialen Marktwirtschaft des „rheinischen Kapitalismus“ die „Sozialbindung“ einzelwirtschaftlichen Handelns eine zentrale Norm darstellt und über eine Kaskade recht-

¹ Zugriff über „CSR“ am 07.01.2009

² vgl. http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm

licher Normen bis in Detailregelungen des Arbeits-, Verbraucher- und Umweltschutzes untersetzt ist, hat diese Form hierarchischer Steuerung im angelsächsischen Modell weit geringere Bedeutung. CSR stellt insofern den Versuch dar, das tendenzielle Versagen marktgebundener wie hierarchischer Steuerung durch ein Governance-Modell zu flankieren, das stärker auf der zivilgesellschaftlichen Kommunikation geteilter Werte (Nachhaltigkeit, Fairness, Gerechtigkeit usw.) basiert und der wirtschaftlichen Macht der *Shareholder* den politischen Einfluss gesellschaftlicher *Stakeholder* beistellt.³

Das Kriterium der *Freiwilligkeit* meint dabei nicht, dass Unternehmen CSR volontaristisch und aus freien Stücken praktizieren, sondern lediglich, dass sie dies frei von staatlichen Zwängen und Anordnungen tun. Zweifellos reagieren sie aber mit ihrer CSR-Praxis auf strukturelle Zwänge oder verfolgen vitale Interessen in den Sphären von Markt und Zivilgesellschaft. Ein bedeutendes Motiv resultiert bspw. aus Veränderungen von Lebensstilen und Konsumgewohnheiten, die besonders prägnant durch die wachsende Marktmacht von Käufergruppen mit einem *lifestyle of health and sustainability* (LOHAS) repräsentiert werden. Ein weiteres Interesse ist die Förderung sozialer Infrastrukturen als Produktionsressourcen (öffentliche Gesundheitsversorgung, soziale Sicherung usw.) an Standorten in weniger entwickelten Ländern.

Compa (2008) unterscheidet mit Blick vor allem auf die arbeitspolitische Dimension drei Entwicklungsstadien der CSR-Politik: Es begann mit der Formulierung erster arbeitspolitischer „*codes of conduct*“ durch internationale Organisationen wie ILO und OECD in den 1970er und frühen 1980er Jahren. Diese Standards waren jedoch mit unzureichenden Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten ausgestattet und entsprechend einfach zu unterlaufen. Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre begannen erste global operierende Markenartikelhersteller, insbesondere aus der Bekleidungsindustrie, mit der Implementierung eigener interner Standards nebst zugehöriger *interner* Umsetzungsstrategien und Kontrollinstrumente für die Zulieferkette. Die Effizienz dieser Ansätze war allerdings dadurch eingeschränkt, dass eine lückenlose Kontrolle sämtlicher Konzernstandorte und –aktivitäten kaum möglich und wohl auch nicht immer ernsthaft angestrebt wurde. Schließlich bewache hier „der Fuchs den Hühnerstall“. Erst die systematische Beteiligung unterschiedlicher zivilgesellschaftlicher Anspruchsgruppen an der Formulierung von Standards und vor allem bei der Festlegung von Mechanismen ihrer Durchsetzung und ihrer unabhängigen Überwachung führte laut Compa schließlich zu nennenswerten, auch empirisch belegbaren

³ So sieht die Bundesregierung auch keinen Antagonismus zwischen Shareholder Value und CSR. In ihrer Antwort auf eine Große Anfrage der Fraktion der LINKEN 2007 kritisiert sie lediglich eine reduktionistische und übersteigerte Shareholder-Value-Praxis. Dagegen könne CSR auch als langfristig angelegte, Risiko bewusste Wertsteigerungsstrategie betrachtet werden, die am Kapitalmarkt in Form von Nachhaltigkeitsfonds und –indizes bereits Fuß gefasst habe (Vgl. BR 2007: 9.).

Verbesserungen von Arbeitsstandards.

Nach wie vor ist CSR ein Instrument der auf der industrialisierten Nordhalbkugel beheimateten Konzerne, eine stärkere Involvierung sozialer Akteure der weniger entwickelten Volkswirtschaften des Südens steht immer noch aus.

Eine aktuelle Studie von Ernst & Young (2008: 8) benennt folgende weitere Treiber für die anschwellende CSR-Diskussion speziell in Deutschland:

- Kritik am Reduktionismus der Shareholder-Value-Ideologie, die immaterielle Ressourcen der Wertschöpfung systematisch ausblendet;
- Unternehmenszusammenbrüche aufgrund von Fehlentscheidungen des Managements, die auf grundlegende Defizite unternehmerischen Risikomanagements hinweisen;
- Eklatante Fälle von Korruption, die das Vertrauen der Öffentlichkeit in die moralische Kompetenz der Wirtschaft erschüttert haben;
- durch digitale Medien stark erhöhte Transparenz und Zeitnähe von Informationen über die globalen Folgen verantwortungsloser Unternehmenspraxis;
- der Klimawandel, der die Nachhaltigkeitsdebatte derzeit beherrscht und ihr erheblichen Auftrieb gegeben hat;

CSR kann demnach als öffentlich kommunizierte Anwendung zentraler Elemente des Nachhaltigkeitsprinzips auf das Unternehmensmanagement betrachtet werden.⁴

2.2 Politische und institutionelle Basis

Die Leitidee nachhaltiger bzw. verantwortlicher Unternehmensführung hat in relativ kurzer Zeit weltumspannend Eingang in politische Programmatiken und Institutionen gefunden und selbst erheblich zur Neuschöpfung von Institutionen beigetragen. Der Bogen der Promotoren spannt sich von internationalen Einrichtungen (UN, ISO, ILO) über die maßgeblichen EU-Institutionen bis in nationale Fachpolitiken, Organisationen und Netzwerke. Nur die wichtigsten politischen und institutionellen Manifestationen der CSR-Idee seien hier kurz erwähnt:

Die **Vereinten Nationen** (VN) haben bereits 1999 das Netzwerk „*Global Compact*“ (UNGC) aufzubauen begonnen, in dem wichtige internationale Fachorganisationen, nationale Stakeholder und multinationale Unternehmen Mitglied sein können. Teil-

⁴ Auf Einzelheiten von Konzept und Systematik sowie Affinitäten und Differenzen in Bezug auf das wissenschaftliche Konzept „nachhaltiger Unternehmensführung“ (Moldaschl 2005) wird im Kapitel 2.3 noch eingegangen.

nehmende Erwerbsorganisationen verpflichten sich auf zehn Grundregeln nachhaltigen Handelns⁵, dokumentieren ihre darauf bezogenen Leistungen in einem Bericht und schreiben diesen über „Fortschrittsmitteilungen“ (COP - *communication on progress*) regelmäßig fort. Zurzeit zählt UNGC ca. 4.700 Mitgliedsorganisationen aus 130 Ländern.⁶

Standards mit weltweitem Gültigkeitsanspruch für eine CSR-Berichterstattung erarbeitet die von den VN ins Leben gerufene „*Global Reporting Initiative*“ (GRI) in Amsterdam. Auf den dort produzierten detaillierten „Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ (GRI 2006) wird noch näher einzugehen sein.

Die internationale CSR-Politik wird weiterhin durch das Projekt einer „Ethiknorm“ der *International Standardization Organisation* (ISO) flankiert. Zur Zeit arbeiten 54 Länder und 33 Organisationen in einer Arbeitsgruppe der ISO an der Ausformulierung einer Norm (ISO 26000), die definieren soll, welche Verantwortung eine Organisation grundsätzlich gegenüber Menschheit und Umwelt wahrnehmen sollte. Im Gegensatz zu den inhaltlich verwandten Umwelt-Normen ISO 9000 und ISO 14000 soll die Ethiknorm aber nicht auf Zertifizierungsfähigkeit, sondern als Leitlinie (*guidance standard*) ausgelegt werden. Der Leitfaden, dessen Entwurf 2010 veröffentlicht werden soll, setzt vor allem auf Handlungsorientierung durch Best-Practice-Beispiele aus Unternehmen.

Die **Europäische Kommission** zählt zu den (auch weltweit) wichtigsten Promotoren der CSR-Politik. Sie bemüht sich seit dem Gipfel von Lissabon (2000) verstärkt darum, die qualitativen Aspekte und Ziele der Europäischen Beschäftigungsstrategie über das Thema *Corporate Social Responsibility* zu befördern. So wurden bereits 2001 im Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (Europäische Kommission 2001) die eingangs erwähnten Grundprinzipien eines europäischen CSR-Konzeptes formuliert. Ein wichtiges strategisches Ziel der EU ist eine verstärkte Beteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an CSR-Aktivitäten. So hat die Generaldirektion Unternehmen im Oktober

⁵ Die Unternehmen erklären, dass sie

1. die international verkündeten Menschenrechte respektieren und ihre Einhaltung innerhalb ihrer Einflussphäre fördern.
2. sicherstellen, dass sie nicht bei Menschenrechtsverletzungen mitwirken.
3. das Recht ihrer Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu betätigen, respektieren sowie deren Recht auf Kollektivverhandlungen effektiv anerkennen.
4. alle Formen von Zwangsarbeit bzw. erzwungener Arbeit ausschließen.
5. an der Abschaffung von Kinderarbeit mitwirken.
6. jede Diskriminierung in Bezug auf Beschäftigung und Beruf ausschließen.
7. eine vorsorgende Haltung gegenüber Umweltgefährdungen einnehmen.
8. Initiativen zur Förderung größeren Umweltbewusstseins ergreifen.
9. die Entwicklung und die Verbreitung umweltfreundlicher Technologien ermutigen.
10. gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

⁶ vgl. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

2004 eine europaweite Kampagne zur Sensibilisierung von KMU für CSR gestartet. Daraus ist unter anderem ein transnationales Modellvorhaben hervor gegangen, in dem mittelstandstaugliche Konzepte und Instrumente für CSR, unter anderem ein Praxisleitfaden für kleine Betriebe („Verantwortungsvolles Unternehmertum“), entwickelt wurden. Auf deutscher Seite waren daran vier Handwerkskammern und der Zentralverband des Deutschen Handwerks beteiligt (ZDH et al., o. J.).

2006 hat die EU-Kommission die Gründung eines „Europäischen Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ angeregt (Europäische Kommission 2006), das sich ebenfalls an europäische Unternehmen aller Größenordnungen richtet und von diesen freiwillige Unterstützung erwartet. Ähnlich dem UNGC ist das Bündnis als „politisches Dach“ für neue oder bereits bestehende CSR-Initiativen von Großunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen und ihren Verbänden konzipiert.

Auch in Deutschland ist das Thema CSR als wichtiges Aktionsfeld nationaler Nachhaltigkeitspolitik politisch-programmatisch und institutionell vielfältig verankert. Die **Bundesregierung** betrachtet CSR als ein mit dem marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmen konformes Instrument zur nachhaltigen Gestaltung des globalen Konkurrenzkampfes bzw. der sozialen und ökologischen Dimension der Globalisierung. Eine wirksame CSR-Politik sei geeignet, verantwortliche Unternehmensführung und nachhaltige Unternehmenspraxis in den Rang eines globalen Wettbewerbsfaktors zu heben, indem es zu einem festen Bestandteil von Unternehmens- und Markenimage sowie des Konsumentenkalküls werde. Positive Effekte seien vor allem für die Sozial- und Umweltstandards in Billiglohn- und Entwicklungsländern zu erwarten, in denen mit CSR-konformen Investitionen zugleich eine Annäherung an die gehobenen Standards der großen Industrienationen erfolge (Bundesregierung 2007: 2f.). Die Bundesregierung bekräftigt nachdrücklich das Prinzip der Freiwilligkeit des CSR-Konzeptes, befürwortet gleichzeitig aber auch Verbindlichkeits- und Transparenzregeln für die an der CSR-Kommunikation beteiligten Unternehmen. Sie betont ausdrücklich, dass das CSR-Konzept kein Ersatz für gesetzliche Regelungen zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele sei. In ihrer Antwort auf eine große Anfrage der Fraktion der LINKEN verweist sie auf eine Reihe politischer Initiativen und Unterstützungsaktivitäten in der nationalen und internationalen CSR-Politik, z.B. in Bezug auf OECD-Leitsätze, die Kernarbeitsnormen der ILO, das Global-Compact-Netzwerk der UN, Mitarbeit an der ISO 26000 oder die Initiierung von Multi-Stakeholder-Konferenzen zum Thema.

Ein bedeutsames nationales Forum der CSR-Bewegung ist der 2001 vom damaligen Bundeskanzler einberufene **Rat für Nachhaltige Entwicklung**. Nach seinem Selbstverständnis soll Nachhaltigkeitspolitik

„eine wichtige Grundlage schaffen, um die Umwelt zu erhalten und die Lebens-

*qualität, den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft und die wirtschaftliche Entwicklung in einer integrierten Art und Weise sowohl in Deutschland als auch international voran zu bringen. Ziel ist es dabei, eine ausgewogene und gerechte Balance zwischen den Bedürfnissen der heutigen Generation und den Lebensperspektiven künftiger Generationen zu finden.*⁷

Das mit 14 Repräsentanten aus Politik, Wissenschaft und Verbänden besetzte Gremium soll die Bundesregierung in ihrer Nachhaltigkeitspolitik beraten, mit Vorschlägen zu Zielen und Indikatoren zur Fortentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie beitragen, Projekte zur Umsetzung dieser Strategie entwickeln und den gesellschaftlichen Dialog zur Nachhaltigkeit fördern, vor allem durch das Aufzeigen von Folgen gesellschaftlichen Handelns und der Diskussion konkreter Lösungsansätze. Der RNE kann auf eine Geschäftsstelle zurück greifen, die bei der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) angesiedelt ist.

Dieses Aufgabenprofil des RNE verleiht dem Thema CSR naturgemäß eine herausragende Bedeutung, die sich auch an den Aktivitäten des Rates in der jüngeren Vergangenheit ablesen lässt (RNE 2008). Hervorzuheben sind hier die Empfehlungen für die die CSR-Politik der Bundesregierung (RNE 2006), die zuvor auf einem (von der Wirtschaft dominierten) „Leadership-Forum“ sowie auf einem „Multi-Stakeholder-Forum“ diskutiert worden waren. 2007 folgten eine Online-Umfrage zu „Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung“ (Hoffmann & Gebauer 2008) und ein weiteres Multi-Stakeholder-Forum („Unternehmerische Verantwortung gemeinsam voranbringen“). Zugleich wurde im Auftrag der RNE erstmals ein Ranking der Nachhaltigkeitsberichte prominenter deutscher Unternehmen durchgeführt und ein „Lernworkshop“ zum Thema „Nachhaltigkeitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen“ veranstaltet.

Fachpolitisch sind insbesondere die Ressorts für Arbeit, für Wirtschaft, für Umwelt und für Entwicklung eingebunden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) fungiert dabei als federführendes Ressort. Dort hat 2007 eine Gruppe „Soziales Europa“ die Arbeit aufgenommen, die für das Thema CSR umfassend zuständig ist. Dieser fachpolitische Führungsanspruch wurde im Januar 2009 durch die Einrichtung eines Forums zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen untermauert, das die Bundesregierung bei der Entwicklung einer nationalen CSR-Strategie unterstützen soll. Dazu wurden 40 Persönlichkeiten „berufen“, die Institutionen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik repräsentieren sollen, unter anderem den RNE.

Im Jahr 2000 wurde auf Initiative des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) das Unternehmensnetzwerk **econsense** - Forum Nachhaltige Entwicklung der

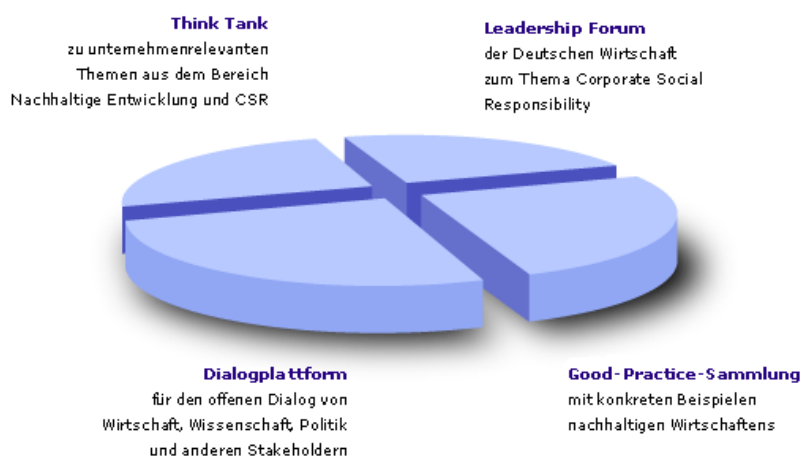
⁷ vgl. <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/der-rat/>

Deutschen Wirtschaft e. V. gegründet. In ihm sind führende multinationale Konzerne - überwiegend aus dem DAX-30-Kreis - sowie deutsche Wirtschaftsorganisationen zusammengeschlossen, die sich explizit den Prinzipien des CSR und der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet haben. Dahinter steht u. a. die Überzeugung, dass Nachhaltigkeit zukünftig ein zentraler strategischer Wettbewerbsfaktor für die Wirtschaft sein wird.

econsense versteht sich als „Think Tank“ und „zentrale Dialogplattform“ mit den Zielen:

- Unternehmensaktivitäten zu zukunftsrelevanten Themen wie Klimaschutz zu bündeln und initiativ nach vorne zu tragen,
- den politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozess aktiv mitzugestalten,
- Kompetenzen auszubauen und gemeinsame Standpunkte zu entwickeln,
- die Lösungskompetenz der Wirtschaft überzeugend zu kommunizieren,
- in Veranstaltungen und in kleinen Runden den offenen Dialog mit Politik und den gesellschaftlichen Gruppen zu stärken,
- Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung aufzuzeigen,
- in der Wirtschaft für das Nachhaltigkeitskonzept und CSR zu werben
- und die Politik für Rahmenbedingungen zu sensibilisieren, die Innovation und Wettbewerbsfähigkeit fördern.

Abb. 1 Funktionsverständnis von *econsense*



Gemeinsam mit dem DIHK gestaltet *econsense* die Kampagne „Verantwortliche Un-

ternehmensführung im Mittelstand“, die an der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) angesiedelt ist und von der EU-Kommission gefördert wird.⁸ Zu den Produkten der Kampagne zählt u. a. eine CSR-Navigationshilfe für mittelständische Unternehmen, die ein relativ einfaches Einstiegsverfahren vorschlägt und die wichtigsten Kontextinformationen dafür bereit stellt. (Blanke & Dresewski, 2007).

2.3 Konzept und Systematik

Die Formel Corporate Social Responsibility bezeichnet im Sinne einer Leitidee einen neuen normativen Idealtypus einzelwirtschaftlichen Handelns. Zentrale Prinzipien dieser reformierten Unternehmenspraxis sind folgende:

- CSR ist eine komplexe **strategische Managementorientierung**, die das Unternehmensergebnis nicht nur an betriebswirtschaftlichen Indikatoren misst und bewertet (Marktstellung, Umsatz, Rendite, Kosten, Shareholder Value etc.), sondern auch an der so genannten „Nachhaltigkeitsleistung“. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie das Unternehmen in seiner Wertschöpfung – die als zentraler Existenzgrund unbestritten bleibt - mit natürlichen und sozialen Ressourcen „wirtschaftet“, ob und wodurch es zum Verzehr oder zur Schonung von Ressourcen im unmittelbaren Umfeld, in entfernten Lebens- und Wirtschaftsräumen (globale Perspektive) und in Bezug auf künftige Generationen (Generationengerechtigkeit) beisteuert. Gegenüber klassischen Shareholder-Value-Konzepten oder der Devise „*the business of business is business*“ bedeutet diese multiple Rationalität eine radikale strategische und ethische Neuorientierung von Unternehmensführung.
- CSR ist als **innovativer Selbststeuerungsmodus** konzipiert, der weit reichende Veränderungen und Erweiterungen klassischer Managementmethoden und –instrumente erfordert. Er impliziert neue Zielsysteme und Indikatoren, dialogische Formen von interner Reflexivität und Partizipation im Unternehmen, von *commitment* und *compliance*. Viele Autoren betrachten CSR auch als ein in seiner sachlichen, sozialen und zeitlichen Dimensionierung deutlich erweitertes unternehmerisches *Risikomanagement* (Ernst & Young, 2008; Schaltegger et al., 2007).
- CSR setzt vor allem ein **neues Modell der Kommunikation zwischen Unternehmen und (globaler) Gesellschaft** voraus. Die Nachhaltigkeitsleistung im Sinne ökologischer und sozialer Effizienz ist *grundsätzlich* offenlegungspflichtig und gegenüber gesellschaftlichen Anspruchsgruppen *unmittelbar* begründungsbedürftig, d.h. nicht nur gegenüber einer das Gemeinwohl vertretenden staatlichen Aufsicht und Kontrolle. Aus dieser Warte erscheint CSR vor allem als zivil-

⁸ vgl. <http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/>

gesellschaftlicher Lernprozess. Deshalb sind Agenda, Transparenzregeln und Berichtsroutinen für das CSR-Modell von herausragender Bedeutung und werden entsprechend kontrovers diskutiert. Die Vorgaben für Unternehmensethik und praktisches betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement resultieren also primär aus diesem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs, und nicht aus Legitimations- und PR-Strategien der Unternehmen.

Der Diskurs über operationelle CSR-Standards wird aus zwei verschiedenen Perspektiven geführt. Eine fokussiert die Ebene von Managementkonzepten und –instrumenten, die andere konzentriert sich auf Regeln der Berichterstattung und gelungener Kommunikation mit den Stakeholdern des Unternehmens.

2.3.1 CSR-Management: Strategie und Instrumente

Einem vom Bundesumweltministerium und econsense gemeinsam herausgegebenen Handbuch zum Nachhaltigkeitsmanagement zufolge soll CSR in den Unternehmen vier Anforderungsebenen gleichzeitig gerecht werden (Schaltegger et al., 2007: 11ff.).

- Reduktion der direkt und indirekt vom Unternehmen verursachten Umweltbelastung (Steigerung der „Öko-Effektivität“), in Bezug auf die beherrschenden Umweltthemen wie Klimaschutz, Emissionen, Flächenverbrauch, Biodiversität usw.
- Verbesserung der „Sozio-Effektivität“ des Unternehmens durch Minimierung negativer und Maximierung positiver sozialer Wirkungen, wobei Akzeptanz und Legitimation als die zentralen Zielebenen in den Vordergrund gerückt werden;
- Sozial- wie Umweltmanagement können jedoch keine von der ökonomischen Dimension losgelösten absoluten Ziele verfolgen, sondern sind immer an den „*business case for sustainability*“ gebunden. Es gehe demnach letztlich um Öko- bzw. Sozio-Effizienz, d.h. eine möglichst günstige Relation von (hoher) Wertschöpfung und (niedrigst möglicher) „Schadschöpfung“ durch die Unternehmenstätigkeit. In anderen Konzeptualisierungen erscheint diese Relation als trianguläres Konzept von ökonomischer, sozialer und ökologischer Unternehmensleistung.
- Die vierte Herausforderung besteht schließlich in der inhaltlichen und instrumentellen Integration von CSR in das konventionelle Unternehmensmanagement, d.h. die drei vorgenannten Effizienzziele müssen gleichzeitig und methodisch, nicht aber additiv angestrebt werden.

Meffert (2008) definiert eine gute unternehmerische CSR-Strategie anhand von sechs „Leit- und Führungsprinzipien“.

„1. Sie (die Unternehmen, UP) entwickeln ein gemeinsames Grundverständnis

von Nachhaltigkeit und CSR und verankern dies als Chefsache im Führungssystem der Unternehmen (Commitment).

2. Die Aktivitäten werden in einem längerfristigen strategischen Verhaltensplan priorisiert und funktionsübergreifend an den Kernkompetenzen der Unternehmung ausgerichtet (Coordination).

3. Die Unternehmen zeichnen sich durch eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmenskultur (Shared Values) und entsprechende Maßnahmen der Personalentwicklung und –führung aus (Culture).

4. Die Unternehmen praktizieren eine glaubwürdige und transparente Kommunikation zur Sicherung der Akzeptanz und Stärkung der Reputation bei den Stakeholdern. Gesellschaftsbezogene Werte werden in der Unternehmensmarke verankert und Schönfärberei, Window Dressing und emotional überhöhte Botschaften vermieden (Credibility).

5. Durch Zusammenarbeit mit geeigneten Kooperationspartnern im Profit- und Non-Profit-Bereich gelingt es, die Effizienz gesellschaftlichen Engagements zu steigern (Corporation).

6. Mit Hilfe geeigneter Bewertungs- und Evaluierungsverfahren werden die angestrebten wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielerreichungen überprüft. Fundierte und aussagefähige Nachhaltigkeitsberichte dienen der Rechenschaftslegung (Controlling).“

In einer jüngst veröffentlichten Studie für das Bundesumweltministerium sind Clausen und Loew (2009) dem Zusammenhang von CSR und Innovation nachgegangen. Nach Auswertung der einschlägigen Literatur zu den Themenfeldern „Innovation“ und „Unternehmenskultur“ stellen sie fest, dass die dort jeweils benannten internen Treiber große Affinität mit den allgemein anerkannten Prinzipien der CSR-Implementation aufweisen. CSR sei damit mehr als nur eine komplexe Variante der unternehmerischen Risikoanalyse, sondern ebenfalls ein Innovationstreiber. Vor allem das Zusammenwirken einer intensiven Kommunikation mit externen Stakeholdern mit einer veränderten Unternehmenskultur und Mitarbeiterorientierung erhöhe die Chancen der Generierung neuer Produktideen und Produktionsweisen, die im Sinne des Nachhaltigkeitsprinzips innovativ und zukunftsfest zugleich seien.

2.3.2 CSR-Berichterstattung: Standards und Indikatoren

Für ein Konzept, das wesentlich auf Kommunikation, Transparenz und öffentlichen Wettbewerb in Bezug auf gute Nachhaltigkeitspraxis abzielt, kommt den Reporting-Standards erhebliches Gewicht zu. Zugleich lässt sich über *anerkannte* Berichterstattungsregeln, d.h. durch die Definition von Themenkatalogen, Indikatorensystemen, Relevanz- und Validitätskriterien etc., indirekt erheblicher Druck auf die materiellen Praxisstandards des CSR nehmen. Dieser Hebel wird z.B. mit den in Deutschland seit 2005 durchgeführten Qualitäts-Rankings von Nachhaltigkeitsberichten großer Unternehmen (Branchenführer) genutzt (RNE, 2008: 53ff.).

Eine elaborierte Methodik der CSR-Berichterstattung hat die von den VN ins Leben gerufene *Global Reporting Initiative* in Amsterdam erarbeitet und – u. a. in deutscher Sprache – als Leitfaden publiziert (GRI, 2006). Das Dokument beruft sich auf einen Konsens aller relevanten Stakeholder und soll laufend fortgeschrieben und weiter entwickelt werden. Es beansprucht, das *Was* und *Wie* einer guten CSR-Berichterstattung unabhängig von der Größe und der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens zu beschreiben, indem er grundlegende Begriffe im CSR-Kontext definiert, Kriterien der inhaltlichen Abgrenzung (Agenda) der Berichtsgegenstände benennt und Hinweise zur methodischen Qualitätssicherung gibt.

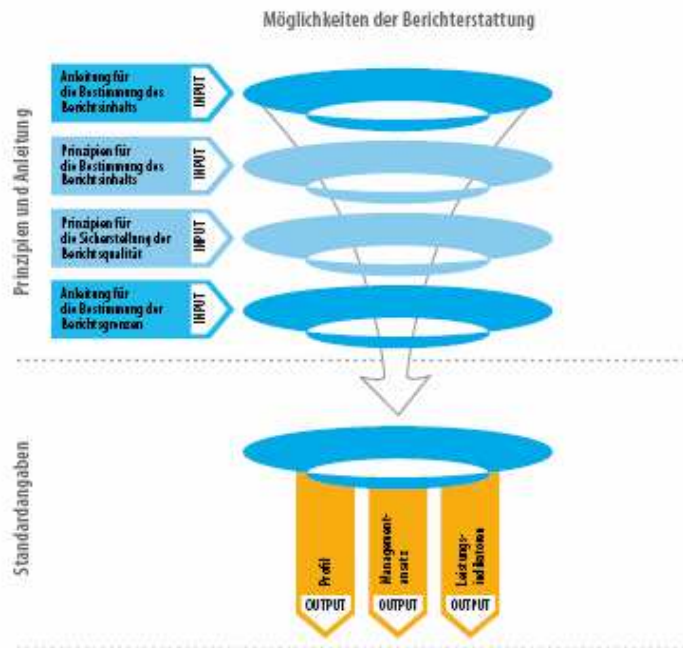
In Teil 1 des Leitfadens werden **Prinzipien der Berichterstattung** und eine Anleitung für die Berichterstattung formuliert. Die Darstellung der Grundprinzipien Wesentlichkeit, Einbeziehung von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext und Vollständigkeit sollen den Berichterstattern zunächst ermöglichen, den erforderlichen Themenumfang des Berichtes selber abzustecken. Als allgemeine Qualitätskriterien für deren inhaltliche Darstellung gelten Ausgewogenheit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Aktualität, Zuverlässigkeit und Klarheit. Prüfangaben sollen helfen, die Qualität der Berichtsinhalte selbst beurteilen zu können. Ausdrücklich wird zu einer selbstkritischen Berichterstattung ermuntert, die auch über Zielverfehlungen und deren Gründe sowie über Rechtsverstöße Auskunft gibt.

Teil 2 erläutert drei Kategorien von **Standardangaben**, die in Nachhaltigkeitsberichten enthalten sein sollten, weil sie aus Sicht der GRI-Autoren für die meisten Organisationen relevant, essentiell sowie für die meisten Stakeholder interessant seien:

- **„Strategie und Profil:** Angaben, die es ermöglichen, die unternehmerische Leistung in einen Gesamtzusammenhang zu bringen, z. B. die Strategie, das Profil und die Corporate Governance.
- **Managementansatz:** Angaben, wie eine Organisation an bestimmte Themen herangeht und die die Leistung in einem bestimmten Bereich in einen übergreifenden Management-Zusammenhang stellen können.
- **Leistungsindikatoren:** Indikatoren, die vergleichbare Daten über die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung der Organisation liefern.“ (GRI, 2006: 5)

Abb. 2 gibt einen Überblick über das Strukturkonzept des G3-Leitfadens.

Abb. 2 G3-Leitfadenkonzept der Global Reporting Initiative
(Quelle: GRI, 2006: 4)



Die „Standardangaben“ eines CSR-Reports werden durch einen umfangreichen Katalog beschrieben, der die Berichtsgegenstände über drei Stufen, ausgehend von 6 Grunddimensionen, über insgesamt 34 immanente „Aspekte“ bis hin zu 79 konkreten (quantifizierbaren) „Leistungsindikatoren“ operationalisiert (vgl. Übersicht 1; der gesamte Katalog einschließlich Leistungsindikatoren ist im Anhang dokumentiert).

Übersicht 1 Dimensionen und Aspekte des G3-Leitfadens der Global Reporting Initiative

1 Ökonomie

Wirtschaftliche Leistung (4/4)

Marktpräsenz (3/2)

Mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen (2/1)

(9/7)

2 Ökologie

Materialien (2/2)

Energie (5/2)

Wasser (3/1)

Biodiversität (5/2)

Emissionen, Abwasser und Abfall (10/7)

Produkte und Dienstleistungen (2/2)

Einhaltung von Rechtsvorschriften (1/1)

Transport (1/0)

Insgesamt (1/0)

(30/17)

3 Arbeitspraktiken/ menschenwürdige Beschäftigung

Beschäftigung (3/2)

Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis (2/2)

Arbeitsschutz (4/2)

Aus- und Weiterbildung (3/1)

Vielfalt und Chancengleichheit (2/2)

(14/9)

4 Menschenrechte

Investitions- und Beschaffungspraktiken (3/2)

Gleichbehandlung (1/1)

Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen (1/1)

Kinderarbeit (1/1)

Zwangs- und Pflichtarbeit (1/1)

Sicherheitspraktiken (1/0)

Rechte der Ureinwohner (1/0)

(9/6)

5 Gesellschaftlich-soziale Leistungen

Gemeinwesen (1/1)

Korruption (3/3)

Politik (2/1)

Wettbewerbswidriges Verhalten (1/0)

Einhaltung der Gesetze (1/1)

(8/6)

6 Produktverantwortung

Kundengesundheit und –sicherheit (2/1)

Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen (3/1)

Werbung (2/1)

Schutz der Kundendaten (1/0)

Einhaltung von Gesetzesvorschriften (1/1)

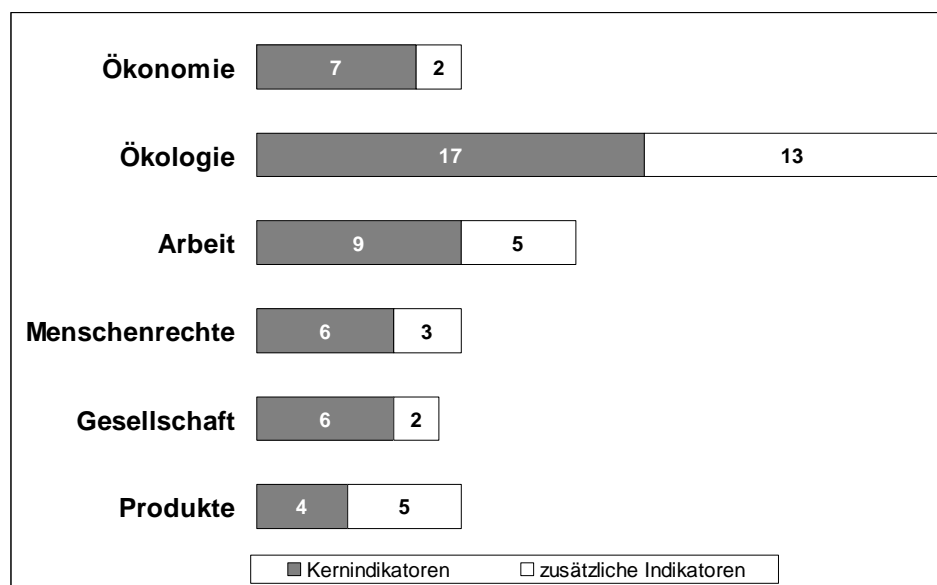
(9/4)

(GRI, 2006; in Klammern: Indikatoren insgesamt/ davon sog. „Kernindikatoren“)

Die Leistungsindikatoren werden in sog. „Kernindikatoren“ und „zusätzliche Indikatoren“ differenziert: Erstere werden als obligatorisch betrachtet und ihre Auslassung ist besonders begründungspflichtig, letztere können zur Beschreibung innovativer Praktiken und besonderer sektoraler Bedingungen heran gezogen werden.

Übersicht 1 und Abb. 3 verdeutlichen, dass die ökologische Dimension des CSR-Reportings mit Abstand am stärksten ausdifferenziert und über Indikatoren abgebildet wird. Das Feld „Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung“ nimmt zwar in dieser internen Statistik den zweiten Rangplatz ein und weist zudem einen recht hohen Anteil an Kernindikatoren auf, bildet in der Gesamtbetrachtung (mit 14 von 79 Indikatoren) aber nur ein untergeordnetes Themensegment im Horizont des CSR.

Abb. 3 Leistungsindikatoren des G3-Leitfadens nach Grunddimensionen



Von besonderem Interesse für unsere Fragstellung sind die Berichterstattungsstandards und die zugrunde gelegten normativen Bezugsgrößen im Bereich *Arbeit und Beschäftigung*. Hier sollen über fünf Einzelaspekte und insgesamt 14 Indikatoren die Nachhaltigkeitsleistungen im Bereich des Humanressourcen-Managements dokumentiert werden. Im zugehörigen „Indikatorprotokollsatz“ wird dazu folgende Operationalisierung empfohlen:

**Übersicht 2 GRI-Indikatoren der Dimension „Arbeit und Beschäftigung“
(Kernindikatoren hervorgehoben)**

	Messgrößen	Nachhaltigkeitsbezug
LA01	Personal nach vertraglichen Beschäftigungsformen	Belegschaftssegmentierung, atypische Beschäftigung
LA02	Fluktuation nach soziodemografischen Merkmalen	Defizite bei Arbeitsbedingungen und Personalwirtschaft
LA03	Betriebliche Sozialleistungen/ Beschäftigtenkategorien	Fairness, Gleichbehandlung
LA04	Beschäftigte im Geltungsbereich von Kollektivvereinbarungen	Rechtlich-politische Absicherung von Arbeitnehmeransprüchen
LA05	Informations- und Mitteilungsfristen	Sozialer Dialog, Innovations- und Krisenmanagement
LA06	AGS-Gremienwesen (Themen, Reichweite, hierarchische Positionierung)	Organisatorische Verankerung von AGS
LA07	Unfälle, Berufskrankheiten, Krankenstand	Effektivität der AGS-Organisation bzw. -maßnahmen
LA08	Leistungsangebote des betrieblichen Gesundheitswesens (Information, Beratung, Kuration)	Präventive Leistungen für Belegschaft und Gemeinwesen (Input)
LA09	Arbeitnehmer unter kollektivrechtlich geregelter Arbeitsschutz	sozialer Dialog zum Arbeitsschutz (als Teil von Arbeitsschutzkultur)
LA10	Aus- und Weiterbildungsvolumen (Std./ Beschäftigtenkategorien)	Bildungsinvestitionen in Humanressourcen
LA11	Unternehmensprogramme zu lebenslangem Lernen, Outplacement etc.)	Beiträge zur Beschäftigungsfähigkeit
LA12	Beschäftigte unter Leistungsbewertung und Laufbahnplanung	Personalentwicklung
LA13	Führungs- und Personalstruktur nach Geschlecht, Alter und Ethnie	Diversity, soziale Kohäsion
LA14	Grundeinkommen Frauen/ Männer	materielle Geschlechtergerechtigkeit

Schnell wird deutlich, dass die hier empfohlenen Indikatoren und normativen Benchmarks in der Mehrzahl kaum über die Mindeststandards von „anständiger Arbeit“ (de-

cent work) hinausreichen, die im Völker- und Menschenrecht sowie in einschlägigen Dokumenten internationaler Arbeitsorganisationen (ILO) definiert sind. In den entsprechenden Erläuterungen werden diese auch explizit als Referenz für die Leistungsbeschreibung des Unternehmens empfohlen (GRI, 2006: 30). So erscheinen insbesondere die vier Arbeitsschutzindikatoren für eine Beurteilung der substanziellen Präventionsleistung wenig aussagekräftig (Unfälle und Absentismus, Mitarbeiterpartizipation sowie Angebote zur Information, Beratung und Unterweisung im Bereich Sicherheit und Gesundheit, kollektiv geregelte Arbeitsschutzthemen). Ein durchschnittliches deutsches Unternehmen mittlerer Größe ist auf diesem Selbstbeschreibungsniveau wohl kaum in Verlegenheit zu bringen, sofern es nicht international operiert und sich im Ausland an deutlich niedrigeren Sozial- und Arbeitsstandards orientiert. Der Druck, arbeitspolitische Nachhaltigkeitsleistungen *in globaler Perspektive* transparent zu machen, kann hier als eigentlicher Mehrwert des CSR-Reportings betrachtet werden.

Um potenziellen Anwendern den Einstieg in das Reporting zu erleichtern bietet GRI verschiedene „Anwendungsebenen“ (*application levels*) seines Berichtsmodells an. Dabei kann zwischen drei Stufen (C-B-A) gewählt werden, die sich nach Umfang und Tiefe der Berichterstattung unterscheiden. Auf jeder Stufe kann zusätzlich ein Qualitätsbonus („+“) durch Nachweis eines externen Auditors beansprucht werden.

Während die Branchentauglichkeit des G3-Leitfadens durch sog. *sector supplements* verbessert werden soll, muss seine Anwendbarkeit in kleineren Unternehmen doch mit Fragezeichen versehen werden. Hinsichtlich Komplexität, Erhebungs- und Beschreibungsaufwand ist ein GRI-konformer CSR-Bericht durchaus mit einem Qualitätshandbuch nach ISO-9000 vergleichbar und es erfordert von einem Kleinunternehmen ein hohes Maß an Eigenmotivation oder externem Druck, sich auf ein solch aufwändiges und bürokratisches Verfahren einzulassen. Inzwischen hat GRI allerdings auch eine KMU-Version des Leitfadens in verschiedenen Sprachen publiziert.

Ohne entsprechende Resonanz und Kooperationsbereitschaft in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird sich CSR kaum zu einer globalen Massenbewegung entwickeln können. Deshalb steht die Diffusion des CSR-Konzeptes jenseits von Großkonzernen und Global Players weit oben auf der Agenda der nationalen und internationalen Nachhaltigkeitspolitik. Dies schlägt sich u. a. in einer Vielzahl von Zielgruppen orientierten Projekten, Foren und Managementkonzepten nieder. Auf EU-Ebene wurde dazu das Programm „*Mainstreaming CSR among SME's*“ aufgelegt. In Deutschland ist hier die Kampagne „Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand“⁹ zu nennen. Sie betreibt eine eigene Internetplattform und hat u. a.

⁹ Deren Federführung liegt bei der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ), strategische Partner sind der DIHK und econsense, die EU-Kommission fördert das Projekt.

eine „Online-Navigationshilfe“ und eine Leitfadenbroschüre für KMU produziert (Dreowski, 2007). Ein weiterer „Praxisleitfaden für kleine Betriebe“ zum Thema „Verantwortungsvolles Unternehmertum ist offensichtlich speziell an ein handwerkliches Klientel adressiert (ZDH et al., o. J.).¹⁰

Die Kommunikations- und Transferstrategie dieser CSR-Initiativen setzt augenscheinlich darauf, die Beteiligungsschwelle für KMU durch konzeptuelle und sprachliche Pragmatisierungen des CSR-Konzeptes zu senken. Gleichzeitig soll durch Verweis auf eine quasi-natürliche CSR-Affinität die mittelständische Wirtschaft zur Anwendung ermutigt werden: Die mittelständische Wirtschaft tendiere traditionell zu einer nachhaltig(er)en Unternehmensführung, weil sie kaum vom Shareholder-Value-Denken infiziert, aufgrund ihrer lokalen Verankerung stärker auf das lokale Gemeinwesen und das Gemeinwohl orientiert und wertbasiertes Unternehmertum für sie gleichsam konstitutiv sei. So heißt es im oben erwähnten Praxisleitfaden

„Für viele kleine Betriebe, gerade im Handwerk, ist verantwortungsvolles Unternehmertum ein selbstverständlicher und häufig unbewusst gelebter Teil ihrer Unternehmenskultur. Insofern bietet die aktuelle Diskussion bereits engagierten Betrieben die Aussicht, zusätzliche öffentliche Anerkennung zu erfahren.“ (ZDH, o.J.: 8)

Gemeinsame pragmatisierende Elemente beider KMU-Leitfäden sind eine angepasste Terminologie, in der verantwortliche Unternehmensführung bzw. Unternehmertum synonym für CSR gebraucht wird, eine vereinfachte Dimensionierung nach der Logik „Arbeitsplatz“ (bzw. „Mitarbeiter“), „Markt“ (bzw. „Kunden“ und „Partner/Lieferanten“), „Gemeinwesen“ (bzw. „Nachbarschaft“) und „Umwelt“ (bzw. „Schutz der natürlichen Ressourcen“). Die Adressaten sollen dazu angeregt werden, sich konstruktiv-kritisch aus der Perspektive eines pragmatischen Nachhaltigkeitsmanagements wahrzunehmen, weiter zu entwickeln und den Prozess nutzbringend mit dem Umfeld zu kommunizieren. Das programmatisch Neue besteht vor allem darin, dass hier verschiedene thematische Stränge der KMU-orientierten Modernisierungsdiskussion (Umwelt, Humanressourcen-Management usw.) unter dem Nachhaltigkeitsaspekt integriert werden, ohne die entsprechenden Fachterminologien zu gebrauchen. Anstelle systematischer Regeln und elaborierter Instrumente wird mit realen Beispielen „guter Praxis“ gearbeitet. Strategien und Instrumente der Kommunikation eigener Nachhaltigkeitsanstrengungen bzw. -leistungen mit Externen (z.B. Standards der Berichterstattung) spielen dagegen in diesem Leitfaden kaum eine Rolle.

So führt der CSR-Praxisleitfaden (ZDH, o. J.) den aktuellen Stand der handwerksin-

¹⁰ Er ist aus einem transnationalen Projekt des o. a. EU-Programms hervor gegangen, an dem auf deutscher Seite vier Handwerkskammern unter Koordination des ZDH mitgewirkt haben. Die Beispiele guter Praxis stammen allesamt aus Handwerksunternehmen und das implizite Betriebsmodell trägt deutliche Charakterzüge handwerklicher Sozialordnung und Geschäftsprozesse.

ternen Modernisierungsdiskussion zusammen, die von den in den 1980er-Jahren bei vielen Handwerkskammern gegründeten Umwelt- und Kompetenzzentren stark befördert worden ist (Ax, 1997). In der Rubrik „Mitarbeiter“ werden bspw. über konkrete Handlungsempfehlungen zur „Mitarbeiterführung“ die Konturen eines Leitbildes handwerksspezifischen Humanressourcen-Managements umrissen, dessen flächige Umsetzung zweifellos einen maßgeblichen Beitrag zur Stressprävention leisten könnte. Es hebt die Überlegenheit einer nicht-hierarchischen, dialogischen Kommunikation im Betrieb heraus, verweist auf die Orientierungskraft einer gemeinsamen Wertebasis im Unternehmen (*corporate identity*), und betont den allseitigen Nutzen hoher Mitarbeiterzufriedenheit sowie eines sicheren und gesunden Arbeitsplatzes (ZDH, o. J.: 10ff.).

Die Handlungsempfehlungen zum Thema Gesundheit und Sicherheit entsprechen über weite Strecken dem Konzept, das in den 1990er-Jahren gemeinsam von der Handwerkskammer Düsseldorf und der Sozialforschungsstelle Dortmund im Rahmen des Projektes „Gesundes Handwerk“ entwickelt, instrumentiert und erprobt wurde (Fromm & Pröll, 2000: 173ff.). Der Ansatz lässt sich als pragmatisch (im Kern auf betriebliche Bormittel und gesunden Menschenverstand gestützt), partizipativ-kommunikativ (Einbindung von Wissen, Kompetenz und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden) und prozessorientiert (Prioritäten orientierter organisationaler Lern- und Entwicklungsprozess) kennzeichnen (Pröll, 2001). Ausdrücklich wird empfohlen, in die so systematisierten Präventionsbemühungen grundsätzlich die Themen Zusammenarbeit und *Stress* einzubeziehen.

2.4 CSR in der Unternehmenspraxis

Auf den Implementationsstand und die Diffusionschancen der zunächst systematisch beschriebenen CSR-Konzepte ist nun näher einzugehen.

2.4.1 CSR und betriebliche Arbeitspolitik

Bis hier wurde das Thema CSR zunächst nur aus programmatisch-konzeptueller und politisch-institutioneller Perspektive behandelt, um das dahinter stehende Modell nachhaltiger Unternehmensführung verständlich zu machen und seine gesellschaftlichen und politischen Potenziale abschätzen zu können. Wie steht es aber um die praktische Handhabung des Konzeptes insbesondere in Wirtschaftsunternehmen? Zu Beantwortung dieser Frage greifen wir unter anderem auf eine Reihe von jüngeren Umfragestudien zurück, die Akzeptanz, Praxis und Perspektiven des CSR-Konzepts in unterschiedlichen potenziellen Akteurguppen näher auszuloten versuchen.

Dabei kann u. a. auf eine jüngere schriftliche Unternehmensbefragung der Sozialfor-

schaftsstelle Dortmund zurück gegriffen werden, in der der Zusammenhang von gesellschaftlicher Verantwortung mit der Alterns- und Arbeitszeitpolitik deutscher Unternehmen untersucht wird (Groß & Schwarz 2008). Die Umfrage wurde im Herbst 2007 im Rahmen der Arbeitszeit-Surveys der sfs im Auftrag des MAGS NRW durchgeführt. Sie ist bundesweit repräsentativ angelegt und kann auf eine vergleichsweise große Stichprobe (N = 1.834) von Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen zurückgreifen. Für uns ist sie vor allem wegen der engen Verknüpfung von betrieblicher CSR-Praxis mit arbeits- und personalwirtschaftlichen Unternehmenstrends von besonderem Interesse und deshalb auch etwas ausführlicher zu referieren und zu diskutieren.¹¹

Verbreitung: Für fast exakt die Hälfte aller Betriebe in Deutschland spielt das Thema „gesellschaftliche Verantwortung“ bei der Leitung der Betriebe eine wichtige Rolle. Bei den Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten ist die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung fast der Normalfall (85,2 %). Der Dienstleistungsbereich, und hier insbesondere die sozialen Dienstleistungen, liegen deutlich vor dem produzierenden Gewerbe, wo wiederum die Großbetriebe des primären Sektors die Spitze bilden. Im Baugewerbe und in den persönlichen Dienstleistungen wird verantwortliche Unternehmensführung deutlich seltener praktiziert. In der privaten Wirtschaft (46,4%) spielt gesellschaftliche Verantwortung eine geringere Rolle als im Öffentlichen Dienst (68,5%) und im Non-Profit-Bereich (82%).

Systematik und Professionalisierung: Von den CSR Praktizierenden¹² hat insgesamt nur ein verhältnismäßig kleiner Teil (13,2%) sein Engagement konsequent in die Unternehmensstrategie und –philosophie eingebettet, in überdurchschnittlicher Häufigkeit (ca. 25%) die Großunternehmen des produzierenden Gewerbes und des sozialen Dienstleistungssektors, die Sektoren Baugewerbe und persönliche Dienstleistungen bilden mit großem Abstand die Schlusslichter. Auf eine *professionelle* interne Organisation des CSR kann im Schnitt nur ein Fünftel der Anwender verweisen, auch hier wieder überdurchschnittlich häufig im Non-Profit-Bereich (fast zwei Drittel) und im Öffentlichen Dienst (mehr als 40 %).

Kleine und mittlere Betriebe (1 bis 249 Beschäftigte) praktizieren häufiger und umfassender CSR, wenn sie nicht eigenständig, sondern Teilbetriebe eines größeren Unternehmens (vermutlich mit entsprechender CSR-Orientierung) sind. Professionell

¹¹ Die nachfolgende Ergebniszusammenfassung lehnt sich eng an den Text der *key findings* von Groß & Schwarz (2008: 3-11) an.

¹² CSR wurde im Fragebogen folgendermaßen definiert: „Wir meinen mit gesellschaftlicher Verantwortung von Betrieben („Corporate Social Responsibility“ – CSR) eine über die rechtlichen Bestimmungen und Mindestanforderungen hinausgehende freiwillige Selbstverpflichtung der Betriebe, sich im Rahmen ihrer betrieblichen Strategien in besonderer Weise für soziale Belange und Umweltfragen einzusetzen.“

organisiertes und unternehmensstrategisch verankertes CSR findet sich des Weiteren häufiger in managementgeführten Betrieben als in Eigentümerunternehmen. Dies deutet darauf hin, dass die Diffusion von CSR in Klein- und Mittelunternehmen doch weniger stark mit einer traditionellen, quasi-natürlichen Affinität des Mittelständlers zum Thema zusammenhängen könnte als mit Professionalität und Strategiefähigkeit des Managements.

CSR-Praxisagenda: CSR-Aktive Betriebe engagieren sich zunehmend in einem ganzheitlichen, d.h. interne und externe CSR-Dimensionen integrierenden Ansatz. Die Themenbreite sowie die Gewichte der einzelnen Dimensionen des gesellschaftlichen Engagements variieren allerdings beträchtlich, vor allem mit der Betriebsgröße (vgl. Tabelle 1). Während Kleinunternehmen gesellschaftliche Verantwortung auf durchschnittlich gut zwei Dimensionen angeben, sind es bei den größten 2,6 bis 3. Am häufigsten wird die Wahrnehmung sozialer Verantwortung für die Kunden- und/oder Lieferantenbeziehungen (Ø 71,3%) geltend gemacht. Mit zunehmender Betriebsgröße nimmt dessen Bedeutung allerdings zu Gunsten anderer Themen ab. Dagegen nimmt das Engagement für die Beschäftigten (Ø 57,5%) mit wachsender Belegschaft zu, bis zu 89,5% bei den Großbetrieben.

CSR-Dimension	Alle	Produzierendes Gewerbe				Dienstleistungsbereich			
		Größenklasse							
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
Kunden/Lieferanten	71,3	73,5	68,1	62,5	53,9	71,2	69,4	64,0	62,7
Personal/ Sozialpolitik	57,5	52,9	69,6	92,9	91,0	55,0	78,2	85,3	88,5
Näheres Umfeld	55,2	55,9	72,5	69,6	77,5	51,7	73,5	72,0	61,7
Weiteres Umfeld	40,6	64,7	52,2	78,6	84,3	33,2	44,6	49,3	51,2

I: 1-19 II: 20-249 III: 250-499 IV: 500 und mehr Beschäftigte

Tabelle 1 Häufigkeit von CSR-Engagement nach Dimensionen, Sektoren und Betriebsgröße (Quelle: Groß & Schwarz, 2008: 168)

Etwas mehr als die Hälfte (55,2%) der gesellschaftlich verantwortlichen Betriebe engagiert sich - weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße - mit Spenden, Sponsoring sowie der Förderung von Aktivitäten in ihrem lokalen oder regionalen Gemeinwesen. Am wenigsten verbreitet (Ø 40,6%) und ganz überwiegend Sache der Groß-

betriebe im produzierenden Gewerbe (84,3%), ist das Engagement im weiteren betrieblichen Umfeld (Umweltschutz- und Ressourcenschonung, überregionale und/oder internationale Angelegenheiten).

Unter den Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Leistung in den letzten beiden Jahren als gut bewertet haben, finden sich überdurchschnittlich häufig CSR-Aktive. Betriebe, die ihre CSR-Politik strategisch und integrativ betreiben, weisen 2,5 mal so häufig auf guten wirtschaftlichen Erfolg hin wie gesellschaftlich nicht engagierte Betriebe. Eine eindeutige Kausalbeziehung zwischen CSR und wirtschaftlicher Leistung lässt sich aus diesen reinen Querschnittsdaten allerdings nicht herleiten.

Humanressourcen-Management: Die größeren CSR-aktiven Betriebe engagieren sich fast ausnahmslos im Bereich der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik. Dabei sind die Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen weniger stark ausgeprägt. Besonders hohen Anteilen im primären (77,2%) und sekundärer Sektor (76%) sowie in den sozialen Dienstleistungen (73,1%) folgen mit einigem Abstand der Handel (59,1%) und die persönlichen Dienstleistungen (60,8%).

betriebliche Aus- und Weiterbildung	79,2%
Sicherheit am Arbeitsplatz	76,8%
Förderung der Vereinbarkeit und Beruf und Familie	63,3%
Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen	55,2%
Gesundheitsfürsorge	54,3%
dauerhafter Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	39,2%
übertarifliche Entlohnung	26,7%
alternsgerechte Organisation der Arbeit	23,8%
alternsgerechte Organisation der Arbeitszeiten	20,5%
Förderung ehrenamtlichen Engagements der Beschäftigten	17,9%
übertarifliche Sozialleistungen	16,6%
Mitarbeiterkapitalbeteiligung	4,5%

Tabelle 2 Aktivitätsschwerpunkte von CSR-aktiven Unternehmen im Humanressourcen-Management (Groß & Schwarz, 2008: 170)

Wie Tab. 2 zeigt, rangieren auf der kollektiven Agenda klassische personalpolitische Themen wie Qualifizierung, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Mitarbeiterbeteiligung ganz oben, während Themen eines „modernen“ Humanressourcen-Managements, das Maßnahmen der alternsgerechten Arbeitsorganisation, des Work-Life-Managements, der Arbeitszeitgestaltung und des Employability praktiziert, weniger häufig aufgegriffen werden. Für eine überwältigende Mehrheit der aktiv Personal- und Sozialpolitik betreibenden Unternehmen ist dieses Engagement eine wirt-

schaftliche Erfolgsbedingung, unter anderem für die Rekrutierung von knapper werdendem qualifizierten Personal.

Personalpolitik: CSR-Aktive zeichnen sich im Vergleich zu nicht Aktiven u. a. dadurch aus, dass ihnen die personalwirtschaftliche Berücksichtigung älterer Beschäftigter (50 plus) besonders wichtig ist. Bei denen, die CSR *strategisch* betreiben, sind dies mehr als drei Viertel. Dabei dominiert allerdings eine eher klassische Problem-sicht, die zu hohe Lohnkosten, eingeschränkte Kündbarkeit, zu hohe Fehlzeiten und reduzierte psychische Belastbarkeit fokussiert.

Gesellschaftlich verantwortliche Betriebe legen häufiger als andere Wert auf die überfachlichen Schlüsselkompetenzen ihrer Beschäftigten, insbesondere psychische Belastbarkeit, Kreativität, Team- und Lernfähigkeit, theoretisches Wissen und Lernbereitschaft. Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Flexibilität scheinen demnach wichtige Kompetenzkriterien für die Personalrekrutierung und -entwicklung von CSR-Unternehmen zu sein.

Gesellschaftlich engagierte Betriebe bewältigen Schwankungen der Nachfrage oder der Geschäftstätigkeit in spezifischer Weise. So finden Veränderungen in der Arbeitsorganisation (funktionale Flexibilisierung) bei gesellschaftlich engagierten Betrieben durchgängig deutlich häufiger statt als bei nicht engagierten Betrieben.

Arbeitszeitgestaltung: Je systematischer die Betriebe gesellschaftliche Verantwortung praktizieren, umso mehr dominieren kollektiv geregelte Arbeitszeitarrangements, umso weniger Überstunden werden geleistet und umso weniger Beschäftigte arbeiten anteilig in versetzten Arbeitszeiten sowie samstags. Der Anteil der Betriebe mit Schichtarbeit einerseits und Vertrauensarbeitszeit andererseits, sowie der Anteil der Beschäftigten, für die ein Arbeitszeitkonto geführt wird, sind größer als bei gesellschaftlich nicht engagierten Betrieben.

Nach den repräsentativen Daten von Groß und Schwarz kann einem erheblichen Teil deutscher Unternehmen ein gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung im Sinne der offiziellen CSR-Definition attestiert werden. Hinsichtlich der Agenden sowie der Professionalität und der strategischen Ausrichtung der CSR-Unternehmenspolitik gibt es jedoch beträchtliche Unterschiede nach Branche und Betriebsgröße. CSR-Aktive weisen häufiger personalpolitische Merkmale auf, die ein höher entwickeltes Humanressourcen-Management als bei nicht Aktiven anzeigen. Gleichwohl liegen die Aktivitätsschwerpunkte generell eher im Bereich einer klassischen „betrieblichen Sozialpolitik“ als Kombination von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung und Beteiligung. Lediglich die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ist für viele Unternehmen als CSR-fähiges Top-Thema hinzu gekommen. Als Querschnittstudie muss aber auch diese Untersuchung die Frage offen lassen, ob

die Selbstverpflichtung auf eine (mehr oder weniger stringente) CSR-Unternehmenspolitik der Treiber für die unternehmenskulturellen Besonderheiten ist, oder ob umgekehrt eine vorgängige „zivilisierte“ Unternehmenspraxis das Bekenntnis zu CSR erleichtert hat.

2.4.2 CSR in Kleinunternehmen und Mittelstand

Die Wirtschaftsförderung der Stadt Detmold hat 2007 eine deutschlandweit gerichtete Online-Befragung zu Stand und Perspektiven von CSR in Klein- und Mittelunternehmen durchgeführt (GILDE, 2007). Adressiert waren Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten, die Beteiligung lag bei N = 145. Die Stichprobe ist stark durch Kleinst- und Kleinunternehmen (79% unter 50, 51% unter 10 Beschäftigte) sowie durch den Dienstleistungssektor geprägt (64%).

Obwohl in solch kleinen Stichproben von einem Bias auszugehen ist, der am Befragungsthema Interessierte überrepräsentiert, war knapp der Hälfte der Antwortenden der Begriff „CSR“ bis dato unbekannt, 72% hatten sich zuvor noch nie mit der Thematik auseinandergesetzt (ebd.: 12). Dieser zentrale Befund legt eine eher nüchterne Einschätzung zur aktuellen Reichweite des CSR-Diskurses in der mittelständischen Wirtschaft nahe. Zwei von drei Befragten halten das Thema gleichwohl für das eigene Unternehmen für wichtig (27%) oder „eher wichtig“ (40%), wobei zumeist an die Ansprüche von Mitarbeitern (20%), Gemeinwesen (20%) oder Kunden (18%) gedacht wird (jeweils Zuschreibung als „wichtiges“ Thema; ebd.: 13). Drei Viertel rechnen mittel- bis langfristig mit einer wachsenden Bedeutung von CSR und je zwei Drittel (63%) mit zunehmenden ökologischen und sozialen Anforderungen an das Unternehmen (ebd.: 15). Herausragende Motive für eine (potenzielle) CSR-Einführung wären die Steigerung des Unternehmensimages (86%), die Mitarbeitermotivation und –rekrutierung (72 bzw. 61%) und die Entwicklung der Unternehmensstrategie (57%). Stakeholderanforderungen, insbesondere bestehender und neuer Kunden rangieren zwischen 47% und 40%. Als wesentliche Hinderungsgründe für die Einführung von CSR werden Knappheit an personellen (65%), qualifikatorischen (62%) und zeitlichen (54%) Ressourcen benannt.

Abgefragt wurde auch, ob die Unternehmen dennoch bereits Maßnahmen auf den drei zentralen CSR-Dimensionen Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft ergriffen haben. Diese Fragen wurden zu Beginn des Fragebogens platziert, ohne eine vorherige Präzisierung des eigentlichen Befragungsgegenstandes „CSR“.¹³ Die Items selbst sind aber so allgemein formuliert, dass sie sowohl Maßnahmen auf der Grundlage branchenüblicher oder gesetzlicher Mindeststandards als auch darüber hinausgehende freiwillige Aktivitäten umfassen können. Da in allen drei Teilskalen Themen-

¹³ Damit sollten „Irritationen“ der Befragten gleich zu Beginn des Fragebogens vermieden werden.

felder mit starker rechtlicher Normierung die höchsten Nennungshäufigkeiten aufweisen, eher eindeutige CSR-Aspekte dagegen am unteren Ende rangieren, dürften die Befragten wohl eine großzügige Messlatte angelegt haben. So weisen in der Skala „Engagement für die Mitarbeiter“ die Maßnahmenfelder Aus- und Weiterbildung, Arbeitszeitgestaltung, Gleichstellung und „Gesundheits- und Sicherheitsförderung“ – in allen Bereichen gibt es einschlägige Rechtsvorschriften – Nennungshäufigkeiten von 55% bis 86% auf, während eher schwach regulierte, CSR-typische Themen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Vermögensbeteiligung, Frauenförderung und Sozialstandards in ausländischen Produktionsstätten bzw. bei Zulieferern zwischen 44% und 24% rangieren. Ein ähnlich verzerrtes Bild ergibt sich für die Umwelt-Dimension, während die Ergebnisse zum „gesellschaftlichen Engagement“ von diesem methodischen Einwand nicht betroffen sind. Hier liegen die Nennungshäufigkeiten bei beachtlichen 50 - 70%, was die These von der besonderen Gemeinwesenorientierung mittelständischer Unternehmen zu bestätigen scheint.¹⁴

Eine weitere KMU-Befragung zum Thema CSR hat im Jahre 2007 die Unternehmensberatung Ernst & Young durchgeführt. Deren Stichprobe basiert auf 500 Telefoninterviews, an denen sich Unternehmen mit 30 bis 500 Mitarbeitern beteiligten. Zwei Drittel davon sind Inhaber geführte oder Familienunternehmen, die sich etwa gleichgewichtig auf die Branchengruppen Industrie und Bauwirtschaft sowie Dienstleistungen und Handel aufteilen.

Hier wurde den Interviewees zu Gesprächsbeginn der Befragungsgegenstand CSR kurz erläutert. Etwa die Hälfte der Befragten (52%) erklärten daraufhin, dass sie die Diskussion zu diesem Thema bislang nicht verfolgt hätten. Eine deutliche Mehrheit (71%) hält das Thema jedoch grundsätzlich auch für mittelständische Unternehmen für bedeutsam, 42% schreiben ihrem eigenen Unternehmen ein hohes oder sehr hohes CSR-Potenzial zu, nur 15% ein dezidiert niedriges. Öffentlicher Erwartungsdruck scheint dabei allerdings eine untergeordnete Rolle zu spielen (27%), die große Mehrheit äußert sich dazu indifferent oder ablehnend. Dies spiegelt sich auch in den Aussagen zu relevanten Stakeholdern eigener (potenzieller) CSR-Aktivitäten wider: Politik (14%), Medien (13%) und diverse zivilgesellschaftliche Akteure (NGO's, Öffentlichkeit, soziale Einrichtungen, 3 - 8%) sind als Stakeholder kaum im Blick, umso mehr aber Kunden (87%) und Mitarbeiter/innen (85%). Im Mittelfeld liegen Lieferanten und Eigentümer (je 44%), Banken (24%) und Investoren (22%).

Faktische CSR-relevante Aktivitäten auf der *Mitarbeiter-Ebene* wurden über Maß-

¹⁴ Ein Schwellenkriterium wird allerdings auch hierzu nicht benannt. Ist eine private Kleinspende der Firmenleitung bereits eine „Unterstützung von sozialen Einrichtungen“ (71%) oder die Freistellung von Mitarbeiter/innen für (mgw. vorgeschriebene) Weiterbildungen eine „Unterstützung von Bildungsinitiativen“ (69%)? (ebd.: 11).

nahmen abgefragt, „die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen“. ¹⁵ Auch dabei rangieren wieder Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (80 bzw. 87%) weit vorn, gefolgt von „Sozialleistungen,“ (79%) und „leistungsabhängigen Vergütungssystemen“ (62%; deren Zusammenhang mit CSR bleibt allerdings unklar). Aktivitäten im Bereich Gesundheitsmanagement/ Gesundheitsförderung wurden entweder nicht abgefragt oder überhaupt nicht genannt. Aktivitäten für die Umwelt – nun wieder ohne Differenzierung nach Pflicht und Kür gefragt – konzentrieren sich im Wesentlichen auf den allgemeinen *state of the art* (Recycling, Energieeffizienz, CO₂-Reduktion; 49% – 77%), während innovative Maßnahmen und Systeme kaum Anwendung finden. Corporate Citizenship bedeutet auch für die Befragten in erster Linie das Spenden und Sponsoring zu Gunsten sozialer und kultureller Einrichtungen, allen voran Sportvereine (61%).

Ihre Lieferketten betrachten die meisten vorrangig unter Qualitätsaspekten (85%), ein kritischer Blick auf Arbeitsbedingungen (50%) und Umweltengagement (39%) der Geschäftspartner und Vorlieferanten ist deutlich seltener. Auch diese Umfrage hat es durch Versäumnisse bei der Kalibrierung und Kriteriendefinition den Befragten relativ einfach gemacht, sich in den Kreis der CSR-Aktiven einzureihen. ¹⁶ Die Motive, die dafür genannt werden, sind breit gestreut (im Durchschnitt 4 Angaben), wobei am häufigsten ethisch-moralische Gründe (61%), Umweltschutzengagement (61%), Unternehmenstradition (55%), Imageverbesserung (54%) und Mitarbeiterbindung (49%) genannt werden. Kommuniziert wird CSR von den Befragten vor allem nach innen, gegenüber den Mitarbeitern (42%), seltener nach außen über Geschäftsberichte (30%) und Pressemitteilungen (26%); Nachhaltigkeitsberichte sind dagegen kaum üblich (7%).

2.4.3 Praxis der CSR-Berichterstattung

Zur Beurteilung der praktischen Relevanz von CSR in deutschen Großunternehmen können zusätzlich Ergebnisse des nationalen Rankings von Nachhaltigkeitsberichten herangezogen werden. Das IÖW und der Unternehmensverband *future* haben 2005 und 2007 im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) Nachhaltigkeitsberichte deutscher Großunternehmen analysiert und bewertet. Methodische Basis ist differenziertes Kriterienraster, das eine Quantifizierung der Berichtsqualität und damit ein Ranking ermöglicht. Ziel ist, den Qualitätswettbewerb der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu fördern und dessen Standards in Richtung der GRI-Prinzipien anzuhe-

¹⁵ Auch hier bleibt die Frage dadurch unscharf, dass weder ein Schwellenkriterium genannt wird noch eine Abgrenzung zu verbindlichen untergesetzlichen Normen (z.B. tarifvertraglichen Regelungen, Branchenabkommen etc.) vorgenommen wird.

¹⁶ So weist eine Frage nach den „Gründen für Ihr CSR-Engagement“ Antworthäufigkeiten auf, die deutlich über dem Anteil derer liegen, die (laut Einstiegsfrage) überhaupt nur die CSR-Diskussion verfolgen.

ben. Bewertet werden dabei nicht die inhaltlichen Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens, sondern die Qualität ihrer öffentlichen Kommunikation, also z.B. Transparenz, Glaubwürdigkeit, Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit (vgl. Abb. 4). Gute Praxis soll damit öffentlich belohnt, so genanntes *greenwashing* entlarvt und stärkere Aufmerksamkeit auf die CSR-Verweigerer gelenkt werden. Der CSR-Diskurs soll aus der „harmoniefreundlichen Umgebung“ geholt und Nachhaltigkeit als „höchst Streitbares Thema“ sichtbar gemacht werden (RNE, 2008: 54).

Abb. 4 Kriterienraster des Rankings von Nachhaltigkeitsberichten
(IÖW & future, 2007: 18)

Kategorie	Kriterien	Gewichtung (gerundet)	Max. Punkte
Ökologische Anforderungen	A.6 Ökologische Aspekte der Produkte und Dienstleistungen	30%	200
	A.7 Ökologische Aspekte der Produktion		
Soziale Anforderungen	A.3 Interessen der Mitarbeiter	30%	200
	A.4 Soziale Verantwortung im Umfeld		
	A.5 Soziale Aspekte der Produkte und Dienstleistungen		
Integrierte Anforderungen ▪ Soziale, ökologische sowie	A.2 Vision, Strategie, und Management	40% (20%)	300 (150)
	A.8 Ziele und Programm		
▪ Allgemeine Anforderungen	A.1 Allgemeine Angaben zum Unternehmen	(20%)	(150)
	A.9 Angaben zu weiterführenden Informationen		
	B.1 Glaubwürdigkeit		
	B.2 Vergleichbarkeit		
	B.3 Wesentlichkeit, Klarheit		
	B.4 Kommunikative Qualität		

Da ein Zusammenhang zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeitspraxis und der Berichtsqualität bestehen dürfte, geben die sehr detailliert dokumentierten Ranking-ergebnisse auch einen Einblick in den aktuellen Praxisstand (IÖW & future, 2007).

Einbezogen werden regelmäßig die 150 größten deutschen Unternehmen, die sich auf 15 Branchen verteilen. Ein gutes Drittel davon hat 2007 ein Dokument publiziert, das den Grundanforderungen an eine Nachhaltigkeits-Berichterstattung gerecht wird. Etwa gleich viele Unternehmen berichten eher beiläufig und unsystematisch über Nachhaltigkeitsleistungen, 39 kommunizieren das Thema überhaupt nicht öffentlich. Derzeit beteiligt sich also nur eine Minderheit der deutschen Großunternehmen an einem systematischen CSR-Reporting, allerdings mit leicht steigender Tendenz. Der Durchschnittspunktwert der einbezogenen Berichte lag 2005 und 2007 jeweils knapp unter Hälfte der theoretischen Höchstpunktzahl, allerdings mit zunehmender Spannweite zwischen den Schlechtesten und den Besten. Hinsichtlich der Breite und Tiefe der Thematisierung wird in der Gesamtschau festgestellt, dass zunehmend offener

über eine Reihe von Themen wie Korruption, Umweltrisiken und Stellenabbau berichtet werde, mitunter jedoch selektiv, unter Fokussierung der kleineren und Ausblendung der größeren Probleme. Standard sei auch der Bericht über eigene Leistungen im „grauen“ Umweltschutz (Emissionsschutz etc.), tendenziell vernachlässigt werden jedoch die Umweltprobleme in der Lieferkette und der grüne Umweltschutz (Artenschutz, Biodiversität usw.). Die größten Defizite sehen die Auditoren bei der Berichterstattung über soziale Themen, zu denen auch der Aspekt „Interessen der Mitarbeiter“ gehört. So rangiert die Handhabung des Themas „Arbeitszeitmodelle“, das v. a. als Indikator für die Qualität des Work-Life-Managements im Unternehmen gilt, auf dem niedrigsten aller Bewertungsniveaus. Kaum ein Bericht gibt hierüber so differenziert Auskunft, dass z.B. auch Flexibilitätsgewinne der Beschäftigten abgeschätzt werden können. Bei Aussagen über die Qualität der industriellen Beziehungen und des sozialen Dialogs werden nur selten Konflikte offen thematisiert und behauptete sozialverträgliche Lösungen hinreichend durch Fakten belegt. Tendenzielle Verbesserungen werden bei den Aspekten Diversity und Gender beobachtet, auch wenn dabei immer noch stärker auf populäre Standardmaßnahmen als auf unternehmensspezifische Programme abgestellt wird.

Obwohl das Thema „Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz“ einen systematischen Teilaspekt der CSR-Berichterstattung zu „Mitarbeiterinteressen“ darstellt (A3.7), geht die themenbezogene Diskussion der Rankingergebnisse hierauf überhaupt nicht näher ein. Lediglich bei den Branchen bezogenen Ranking-Kriterien für die Chemie- und Pharmabranche wird Arbeitsschutz - in deutlicher Fokussierung auf Gefahrstoffmanagement - als obligatorisches Berichtsthema ausdrücklich erwähnt (ebd.: 130). Es drängt sich der Verdacht auf, dass auch die wissenschaftlichen Experten, die die Selbstbeobachtung der CSR-Community weitgehend besorgen, keinen hinreichenden Begriff von (der Nachhaltigkeitsrelevanz) einer modernen betrieblichen Prävention haben.

2.5 Wissenschaftliche Anmerkungen zum CSR-Konzept

An dieser Stelle sollen nur einige wenige, aber durchaus repräsentative kritische Positionen aus der inzwischen umfangreichen interdisziplinären CSR-Forschung zu Wort kommen.

Barnard, Deakin & Hobbs (2005) liefern empirische Anhaltspunkte dafür, dass die Governance-Leistung der CSR-Politik stark von nationalen Regulierungspraktiken und -kulturen abhängt. Sie betrachten CSR dabei als Variante des Reflexive-Law-Konzeptes (Rogowski & Wilthagen 1994), nach dem staatliche Regulierung nicht durch unmittelbare Setzung allgemein gültiger materieller Standards in gesellschaftliche Subsysteme eingreift (z.B. Wirtschaft und industrielle Beziehungen), sondern auf

subsidiäre Selbstregulierungspotenziale der Zivilgesellschaft und ihrer sozialen Gruppen und Gemeinschaften setzt. Der bevorzugte Interventionsmodus mittels Recht besteht darin, autonome Aussteuerungs-Prozesse zu befördern, insbesondere durch Gruppenrepräsentation und Beteiligung, und weniger darin, unmittelbare *distributive outcomes* zu definieren (207). In einer empirischen Untersuchung (Experteninterviews mit Vertretern unterschiedlicher Unternehmen, Verbände und wissenschaftlicher Einrichtungen) haben die Autoren am Beispiel der Umsetzung der EU-Arbeitszeit-Richtlinie (AZRI) überprüft, ob das Konzept des *reflexive law* in Großbritannien auf fruchtbaren Boden gefallen ist bzw. überhaupt fallen konnte.

Beispiele für *reflexive law* finden sich vor allem in den EU-Richtlinien der dritten und vierten Generation, wesentliche Elemente sind auch in der „Methode der Offenen Koordinierung“ (OMC) der EU-Politik explizit ausformuliert:

- Festlegung von Richtlinien für die gesamte Union,
- Einführung quantitativer und qualitativer Indikatoren für ein Benchmarking von „Best Praxis“,
- Umsetzungen der Richtlinien in nationale und regionale Politiken durch spezifische Zielsysteme sowie
- Prozesse des Monitoring, der Evaluation und der Konsultation im Sinne von *mutual learning processes*.

Die AZRI macht davon Gebrauch, indem sie generelle Normen vorgibt, z.B. den 48-Stunden-Standard für die Wochenarbeitszeit, zugleich aber Opt-Out-Möglichkeiten auf der Basis von Übereinkünften auf individueller, Belegschafts- und Tarifvertrags-ebene ermöglicht. In GB wurde dieses opt-out zu Gunsten längerer Wochenarbeitszeiten intensiv genutzt, was mit der britischen Praxis extensiver Arbeitskraftnutzung auf Kosten von Produktivitätssteigerungen zusammenhängt. Dies korrespondiert wiederum mit einer am Maßstab der Arbeitszeit orientierten Leistungskultur (Input statt Output-Orientierung). Auf diese Weise sind bezahlte Überstunden in erheblichem Umfang für viele Beschäftigte zum unverzichtbaren Einkommensbestandteil geworden und haben die Bereitschaft gefördert, die neuen Arbeitszeitregeln vor allem in *Individualvereinbarungen* zu unterlaufen.

Betriebsvereinbarungen werden im Gegensatz dazu kaum genutzt, weil die betriebliche Regelungsebene in Großbritannien relativ unterentwickelt und das juristische Verfahren kompliziert und unpopulär ist. Kollektivvertraglich abgesicherte Abweichungen von den Minimalnormen der AZRL (mögliche Ausdehnung der Berechnungszeiträume von 17 Wochen auf ein Jahr) werden ebenfalls nur spärlich genutzt, was mit der inzwischen schwachen Stellung der Gewerkschaften zusammenhängt

(29% Gewerkschaftsmitglieder, nur knapp jeder Zweite arbeitet in einer *unionized firm*, geringer verbandlicher Organisationsgrad der Arbeitgeber).

Auch wenn ihr das die ursprüngliche Legitimation nach §118 EGV verschafft hat, so ist die AZRL fachpolitisch nicht nur auf die Regulierung von Sicherheit und Gesundheit bezogen. Sie wird von der EU auch als Instrument ihrer CSR-Politik reklamiert, wie sich einschlägigen CSR-Dokumenten wie Grün- und Weißbuch entnehmen lässt. Die offizielle britische Arbeitspolitik folgt dieser Linie und betont insbesondere die Bedeutung guter Work-Life-Balance für CSR, womit das Thema Arbeitszeit direkt angesprochen ist. In der Praxis der industriellen Beziehungen in Großbritannien ist diese umfassende Sicht von CSR nach Barnard, Deakin & Hobbs allerdings kaum verankert. Im Gegensatz zur Umwelt- und zur globalen Sozialverantwortung werden unternehmensinterne Arbeitsstandards nicht als wichtiges CSR-Thema betrachtet. Dies zu ändern, werde der UK-Regierung noch erhebliche Kommunikationsarbeit abverlangen (ebd., 241).

Im Ergebnis zeigt sich also, dass die arbeitspolitischen, arbeitskulturellen und institutionellen Strukturen in Großbritannien nicht die Voraussetzungen bereit stellen, die für ein angemessenes Funktionieren des Reflexive-Law-Konzepts erforderlich sind. Für die Mehrheit der Arbeitgeber und Arbeitgeberverbände dort ist der Umgang mit HR eine reine interne Managementfunktion, die sich durch „weiches Recht“ und *corporate governance* kaum beeindrucken lässt (ebd., 244).

Compa (2008) bewehrt die CSR-Politik eher als Erfolgsgeschichte mit weiteren, noch ungehobenen Potenzialen für eine Aufwärts-Harmonisierung der weltweiten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Den Hauptnutzen sieht er dabei in der ethisch-normativen, arbeitskulturellen Unterfütterung globaler Arbeits(qualitäts)politik. Diese Funktion könne CSR jedoch nur supplementär, als eines von drei eng miteinander verzahnten Systemelementen erfüllen. Die beiden anderen sind starke, unabhängige und demokratische Gewerkschaften und eine verbindliche gesetzliche Regelung und Überwachung von Mindeststandards.

In einem kritischen Kommentar zum Beitrag von Compa bezweifeln Chatterji & Listokin (2008), dass der spezifische Positiveffekt von CSR auf die globalen Arbeitsstandards bereits hinlänglich empirisch erwiesen sei. Aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive verweisen sie zum einen auf die problematischen Implikationen des Freiwilligkeits- und Pluralitäts-Prinzips von CSR und unerwünschte Nebenwirkungen auf die Weiterentwicklung staatlicher Regulierungspraxis.

So werde der Markt von einer Vielzahl unterschiedlicher, z. T. branchenspezifischer CSR-Standards überschwemmt, deren normatives Grundgerüst zwar weitgehend einheitlich den grundlegenden Prinzipien der ILO entspreche, deren Zuverlässigkeit

jedoch ganz erheblich mit den jeweiligen Monitoring- und Audit-Systemen schwanke. Diese entscheidenden Nuancen seien vor allem den Endverbrauchern bei der Kaufentscheidung nur selten geläufig sind. Andererseits seien Unternehmen damit in der Lage, sich den gegenüber ihren individuellen arbeitspolitischen Schwachstellen tolerantesten Rahmen auszusuchen, anstatt sich dem sozialen Innovationsdruck ambitionierter Standards auszusetzen („Selektions-Hypothese“). Ob substanziell erfolgreich oder reines *public relation*, in jedem Fall könne CSR dazu herhalten, von den Unternehmen als Alternative zu klassischer staatlicher Regulierung propagiert zu werden („Displacement-These“). Auch dafür gebe es weltweit eine Vielzahl empirischer Belege.

3. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen: CSR - ein innovatives Instrument für die Stressprävention?

3.1 Wie sind Stand und Perspektiven der Diffusion des CSR-Konzeptes auf politisch-institutioneller Ebene sowie in der Unternehmenspraxis einzuschätzen?

Die politisch-institutionelle Fundierung des CSR-Konzepts im globalen und nationalen Maßstab ist im Verhältnis zu seinem ideengeschichtlichen Alter äußerst beeindruckend. Sie kann sich auf eine Vielzahl machtvoller Protagonisten (Regierungsorganisationen, transnationale Organisationen, Wirtschaftsverbände) stützen, verfügt über wohl strukturierte Diskurs-Arenen (Fachforen, Netzwerke, Beratungsgremien), und kann bereits auf praktische Regularien (Reporting- und Benchmarking-Standards) der zweiten und dritten Generation zurück greifen. Daneben scheint sich CSR in kurzer Zeit zu einem lukrativen Forschungsmarkt entwickelt zu haben.

Aus Sicht der meisten Diskursteilnehmer wird die Konjunktur des Themas langfristig anhalten und auch durch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise eher politischen Auftrieb erfahren. Möglicherweise haben wir es derzeit zwar mit einem gewissen CSR-Hype zu tun, ein „Blasenphänomen“, d.h. eine strukturell nicht abgesicherte Aufblähung des Themas mit dem Risiko eines ebenso abrupten Endes, scheint eher unwahrscheinlich. Fachpolitische Akteure sind deshalb gut beraten, den CSR-Prozess ernst zu nehmen und sich dazu bzw. darin zu positionieren.

Der zweite Teil der Frage nach der gesellschaftlichen Wirklichkeit der CSR-Idee, der auf ihre Resonanz in den Unternehmen zielt, führt zu einer skeptischeren Einschätzung. CSR findet derzeit vorzugsweise bei großen *global players* rund um den nördlichen Atlantik Anklang, dies allerdings weder flächendeckend noch immer „konzept-treu“. Befunde von Unternehmensbefragungen und Ergebnisse des CSR-Benchmarkings unter deutschen Großunternehmen lassen eine nicht gerade kleine Gruppe von Inaktiven erkennen und belegen bei den Aktiven eine beträchtliche Spannweite der unternehmensindividuellen Auslegung und Implementation. Dabei finden sich vielfältige Hinweise für die Selektions-These: Ein erheblicher Teil der CSR-aktiven Unternehmen interpretieren das Freiwilligkeitsprinzip offenbar als Freibrief für Beliebigkeit und entscheiden sich für eine CSR-Praxis mit einem Minimum an internem Innovationsdruck und einem Maximum an positiven PR-Effekten.

Einige Stakeholdergruppen, allen voran Gewerkschaften und Umweltverbände, fordern deshalb eine verbindlichere Standardisierung von CSR-Aktivitäten hinsichtlich der Agenden, Berichterstattungsregeln und Auditierungsverfahren, gleichsam eine Art Markenschutz für das CSR-Label. Dies dürfte allerdings die Akzeptanz bei den

Unternehmen stark gefährden. Die vorliegenden Befunde und Berichte lassen vermuten, dass eine deutliche Mehrheit der CSR-Aktiven Großunternehmen gegen verbindlichere Implementationsregeln ist (im Sinne eines *reflexive law framework*), gegen gesetzliche Rahmenvorschriften allemal.

In mittleren oder gar kleinen Unternehmen scheint CSR nur ausnahmsweise ein Thema zu sein, obwohl seine (wachsende) Bedeutung für die eigene Geschäftsentwicklung mehrheitlich anerkannt wird. Was KMU unter dem CSR-Label konkret tun bzw. glauben tun zu können, weicht nicht unerheblich von der reinen Lehre des CSR ab. Weder das unternehmensstrategische Nachhaltigkeitskalkül noch die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen (bidirektional und auf Augenhöhe) haben in der Adaption durch KMU größere Bedeutung. Übrig bleibt ein eher traditionalistisches, patriarchalisch geprägtes Bild von „verantwortungsvollem Unternehmertum“, das stark von Mittelstands-Romantik durchzogen ist. Offenbar bemühen sich einige Projekte und Programme zum Mainstreaming von CSR, mittlere und kleine Unternehmen genau an dieser Stelle abzuholen und zu weiter gehenden, systematischen CSR-Aktivitäten anzustoßen. Ob dieses Vorhaben gelingen wird oder doch in der Herausbildung eines „CSR light“ für KMU stecken bleibt, ist derzeit kaum abzuschätzen.

3.2 Welchen expliziten oder impliziten Stellenwert haben Stress relevante Aspekte der Arbeitsstandards in der Programmatik und Systematik des CSR Konzeptes?

Arbeitsstandards stellen im offiziellen CSR-Modell (G3-Leitfaden) eine von sechs Nachhaltigkeitsdimensionen dar. Durch einen hohen Anteil an Kernindikatoren wird dieser Dimension ein besonderes spezifisches Gewicht verliehen; vier der neun Kernindikatoren beziehen sich auf Arbeits- und Gesundheitsschutz. Thematisch werden die Arbeitsstandards durchaus umfassend abgebildet: Unternehmen sollen dadurch nicht nur die Arbeits(platz)bedingungen in den Blick nehmen, sondern auch die Prozessqualität des betrieblichen HRM und dessen Auswirkungen auf die Beschäftigungsbedingungen im Unternehmen unter Gesichtspunkten von Fairness, Einkommen, Diversity, Work-Life-Balance und Gender-Mainstreamings. Damit sind zweifellos zugleich wichtige systemische Faktoren einer modernen Stressprävention benannt (z.B. im Sinne der Konzepte „efford reward imbalance“, „Unterbeschäftigung“, „job insecurity“ usw.; vgl. z.B. Pröll & Gude 2003). Die Operationalisierung dieses Anspruchs in messbaren Indikatoren beschränkt sich allerdings weitgehend auf formale Leistungskennziffern (groß)betrieblicher Arbeits- und Personalwirtschaft, vor allem auf der Input-Ebene (Mitarbeiterpartizipation, Angebote zur Information, Beratung und Unterweisung im Bereich Sicherheit und Gesundheit, kollektiv geregelte Arbeitsschutzthemen). Die empirische Arbeitsforschung im Allgemeinen und die For-

schung zur betrieblichen Prävention im Besonderen liefern vielfältige Belege dafür, dass deren positive Ausprägung allein noch keine Gewähr für Stressoren arme Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen oder eine effiziente Prävention bieten.

So beschränkt sich der G3-Indikatorensatz für betriebliche Gesundheitsprävention auf klassische Morbiditätsdaten (Unfälle, Krankenstand), die keine eindeutigen Aussagen zur Nachhaltigkeit betrieblicher Prävention zulassen (Bsp. Krankenstand) und auch keinen direkten Bezug auf stressrelevante psychische Anforderungen und Belastungen aus der Arbeitstätigkeit aufweisen. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, z.B. gezielte betriebliche Anti-Stress-Programme, werden als gutes Beispiel nachhaltiger Prävention im G3-Leitfaden gar nicht erwähnt.

Insgesamt geht die CSR-Systematik auf der Dimension Arbeitsstandards/ Mitarbeiter kaum über die Mindeststandards von „*decent work*“ hinaus, so wie sie in einschlägigen Dokumenten des internationalen Menschen- und Arbeitsrechts definiert sind (ILO, OECD), z. T. werden sie explizit als Referenz empfohlen. Ein durchschnittliches deutsches Unternehmen mittlerer Größe wird auf diesem Selbstbeschreibungsniveau wohl kaum in Verlegenheit zu bringen sein und Anstöße zu einer innovativen Praxis erhalten – es sei denn, es operiert international und orientiert sich im Ausland an deutlich niedrigeren Sozial- und Arbeitsstandards. Der Druck, arbeitspolitische Nachhaltigkeitsleistungen *in globaler Perspektive* transparent zu machen, kann in diesem Punkt wohl als eigentlicher Mehrwert des CSR-Reportings betrachtet werden.

Die Ergebnisse von Benchmarkings und Unternehmensbefragungen geben keine Hinweise darauf, dass CSR praktizierende Unternehmen durch besonders innovative, auf Nachhaltigkeit orientierte betriebliche Gesundheitsprävention auffallen. Eher ergibt sich der Eindruck, dass die Einhaltung der besonderen deutschen Praxisstandards zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit von den Unternehmen bereits als herausragende Nachhaltigkeitsleistung interpretiert wird.

Alles in allem wird offensichtlich, dass im nationalen CSR-Diskurs und in der Selbstbeobachtung der CSR-Community der potenzielle Nachhaltigkeitsbeitrag einer modernen betrieblichen Prävention, in der Stress zwangsläufig eine herausragende Rolle spielt, stark unterbelichtet ist.

3.3 Ist CSR geeignet, die Stressprävention von Unternehmen anzuregen und qualitativ zu verbessern?

CSR ist kaum als politisches Steuerungsinstrument gedacht und geeignet, um Arbeits- und Umweltstandards in den entwickelten Industrienationen rund um den Atlantik voran zu bringen. Seine primäre Funktion besteht vielmehr darin, die dort bereits etablierten Standards über den globalisierten Markt und die Marktmacht großer

nordamerikanischer und mitteleuropäischer Konzerne auf Osteuropa, Asien und die Südhalbkugel auszuweiten. Dabei wird CSR nicht allein als ethische Messlatte, sondern auch als ganz handfester Konkurrenzvorteil der westlichen Ökonomien gegenüber dem Rest des Weltmarktes inszeniert.

CSR nimmt ein breites und heterogenes Spektrum von Unternehmensaktivitäten unter der normativen Perspektive „nachhaltiger Entwicklung“ in den Blick. Dabei werden weniger Spitzenleistungen in einzelnen Managementdisziplinen bewertet und belohnt als eine im globalen Maßstab halbwegs austarierte, ordentliche Nachhaltigkeitsleistung und vor allem deren transparente Kommunikation mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. So ist es z.B. nach dem Kriterienraster des deutschen CSR-Benchmarkings durchaus möglich, unterdurchschnittliche Leistungen in der betrieblichen Gesundheitsprävention durch bessere Performanz auf ganz anderen Dimensionen (Klimaschutz, kommunales Engagement etc.) zu kompensieren. Diese integrative Sichtweise wird unter Gesichtspunkten der Nachhaltigkeitspolitik sicherlich Sinn machen. Andererseits führt sie dazu, dass die Standards in den Einzeldimensionen des CSR-Katalogs immer ein gutes Stück unterhalb des fortgeschrittenen Niveaus der jeweiligen Spezialdiskurse und Fachpolitiken in der CSR-Community bleiben werden. Dies macht originäre Innovationsimpulse von CSR auf die Standards spezieller Praxisfelder grundsätzlich sehr unwahrscheinlich. Dies gilt insbesondere für Stressprävention und „*coporate stress policy*“.

Auch wenn CSR weder einen Innovationstreiber noch eine Ersatzstrategie für betriebliches Stressmanagement darstellt, kann (konzepttreues) CSR dessen Ziele wirksam befördern. Denn die mit CSR angezielten unternehmenskulturellen Veränderungsprozesse in Richtung *fair employment*, *decent work* etc. wirken gravierenden systemischen Stressoren wie Unsicherheitserfahrungen, Misstrauen, mangelnde Wertschätzung usw. entgegen und können so gezielte, auf Tätigkeit und Arbeitsprozess orientierte Stressprävention wirksam unterstützen.

Es gibt schon deshalb gute Gründe für präventionspolitische Akteure, sich als Anspruchsgruppe intensiver im CSR-Diskurs zu engagieren und den Link zwischen verantwortlicher bzw. nachhaltiger Unternehmensführung einerseits und betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung andererseits zu stärken. Da das im CSR-Diskurs sich abzeichnende implizite Konzept von betrieblicher Prävention offensichtlich nicht auf der „Höhe der Zeit“ ist, besteht eine wichtige Aufgabe darin, die Nachhaltigkeitsleistung einer modernen betrieblichen Prävention, insbesondere im Bereich der *corporate stress policy*, deutlicher sichtbar zu machen.

4. Literatur

- Ax, Christine (1997): Das Handwerk der Zukunft. Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften. Basel/ Boston/ Berlin
- Bachmann, Günther (2008): Kein Schönwetterthema. FAZ, 05.12.2008
- Barnard, Catherine; Deakin, Simon; Hobbs, Richard (2005): Reflexive Law, Corporate Social Responsibility and the Evolution of Labour Standards. In: De Schutter, Olivier; Deakin, Simon (Ed.): Social Rights and Market Forces. Is the Open Coordination of Employment and Social Policies the Future of Europe? Bruxelles: Bruylant, 205-244
- Blanke, Moritz; Dresewski, Felix (2007): Verantwortliche Unternehmensführung: Eine Navigationshilfe für mittelständische Unternehmen
[http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/am_download.php?assetId=112506]
- BMU/econsense (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis. Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability
[http://www.econsense.de/_PUBLIKATIONEN/_ECONSENSE_PUBLIK/images/econsense_BMU_CSM_Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf]
- Bundesregierung (2007): Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Ulla Lötzer, Dr. Barbara Höll, Sabine Zimmermann, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. – Drucksache 16/3557. Deutscher Bundestag (27. 06. 2007), Drucksache 16/5844
- Chatterji, Aaron K.; Listokin, Siona (2008): A Comment On „Corporate Social Responsibility And Worker’s Rights“. Comp. Labor Law & Pol’y Journal (30) 11, 11-15
- Clausen, Jens; Loew, Thomas (2009): CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung. Berlin/ Münster [download: www.4sustainability.org]
- Compa, Lance (2008): Corporate Social Responsibility And Worker’s Rights. Comp. Labor Law & Pol’y Journal (30) 11, 1-10
- Docherty, Peter; Forslin, Jan; Shani, Abraham B. (2002): Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice. Routledge
- Dresewski, Felix (2007): Verantwortliche Unternehmensführung. Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand. Berlin: UPJ e.V. (www.upj-online.de)
- Ernst & Young (2008): Verantwortung und Entrepreneurship. Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand
[[http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/\\$](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/$)]

file/Verantwortung_2008.pdf]

- Fromm, Christine; Pröll, Ulrich (unter Mitarbeit von Angelika Dehne und Ellen Hilf) (2000): Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb. Präventive Potenziale der kleinbetrieblichen Arbeitswelt und Möglichkeiten ihres systematischen Ausbaus (Abschlussbericht zum sfs-Teilprojekt), Dortmund (sfs)
download unter: [http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Project/Docs/108/EBER_P340_2008.pdf]
- Gabriel, Sigmar (2008): Die Krise überwinden. FAZ, 05.12.2008
- GILDE [GmbH] (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. (Ergebnisse einer Online-Befragung, Studie im Auftrag der EU-Kommission) [http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf]
- GRI [Global Reporting Initiative] (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (V 3.0)
[<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/>]
- Groß, Hermann; Schwarz, Michael (2008): Betriebs- und Arbeitszeiten 2007. Eine repräsentative Betriebsbefragung zu Betriebs- und Arbeitszeiten, betrieblichen Altersstrukturen und gesellschaftlicher Verantwortung. Dortmund (sfs)
- Hoffmann, Esther; Gebauer, Jana (2008): Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung in Deutschland. Auswertung einer Online-Umfrage des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)
[http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/projekte/csr/Auswertung_Online-Befragung_des_RNE_2007.pdf]
- IÖW [Institut für ökologische Wirtschaftsforschung]; future e.V. (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2007. Berlin/ Münster
[PDF-Download: www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de]
- Meffert, Heribert (2008): CSR – mehr als eine Modeerscheinung. FAZ, 05.12.2008
- Moldaschl, Manfred (2007): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag
- Pröll, Ulrich (2004): Arbeitsmarkt und Gesundheit. Gesundheitliche Implikationen der neuen Arbeitsmarktpolitik und Ansätze zur Prävention. Forschungsbericht Fb 1018 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/ Berlin/ Dresden

- Pröll, Ulrich (2001): Gefährdungsbeurteilung als Kommunikations- und Lernprozess im Kleinbetrieb: Konsequenzen für Instrumente und Verfahren. in: Gefährdungsbeurteilung in Klein- und Kleinstbetrieben, Tagungsband Tb114 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 32-40
- Pröll, Ulrich (1994): Anmerkungen zur Institutionalisierung von Arbeits- und Umweltschutz, in: Hildebrandt, E. u. a. (Hrsg.), Umweltschutz und Arbeitsschutz zwischen Eigenständigkeit und Gemeinsamkeit. Vom Programm zur Praxis, Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung Bd. 77, Düsseldorf ,120-132
- Pröll, Ulrich; Gude, Dietmar (2003): Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen. Risikoabschätzung und Ableitung von Gestaltungsanforderungen. Forschungsbericht Fb 986 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/ Berlin/ Dresden
- Radermacher, Franz Josef (2008): Sozial statt radikal. FAZ, 05.12.2008
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006): Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility
- RNE [Rat für Nachhaltige Entwicklung] (2008): Unternehmen Verantwortung: Wie der Rat für Nachhaltige Entwicklung die Diskussion um „Corporate Social Responsibility“ führt. Aktionen und Dialoge 2006 / 2007. Berlin: GTZ [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_CSR-Dokumentation_2006-2007_texte_Nr_25_Oktober_2008.pdf]
- Schaltegger, Stefan; Herzig, Christian; Kleiber, Oliver; Klinke, Torsten; Müller, Jan (2007): Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Lüneburg: leuphana [http://www.econsense.de/_PUBLIKATIONEN/_ECONSENSE_PUBLIK/images/econsense_BMU_CSM_Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf]
- ZDH [Zentralverband des Deutschen Handwerks] et al. (o. J.): Verantwortungsvolles Unternehmertum. Praxisleitfaden für kleine Betriebe [http://csr.schnittsteller.de/uploads/media/Guide_CSR_Germany_neu.pdf]

5. Anhang

CSR-Berichterstattung:

Dimensionen, Aspekte und Indikatoren des GRI-Modells

(hervorgehobene Indikatorenchlüssel kennzeichnen sog. „Kernindikatoren“)

Ökonomische Leistungsindikatoren

Aspekt: Wirtschaftliche Leistung

EC1 Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert, einschließlich Einnahmen, Betriebskosten, Mitarbeitergehältern, Spenden und anderer Investitionen in die Gemeinde, Gewinnvortrag und Zahlungen an Kapitalgeber und Behörden (Steuern)

EC2 Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen.

EC3 Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen

EC4 Bedeutende finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand (z. B. Subventionen)

Aspekt: Marktpräsenz

EC5 Spanne des Verhältnisses der Standardeintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Geschäftsstandorten.

EC6 Geschäftspolitik, -praktiken und Anteil der Ausgaben, der auf Zulieferer vor Ort an wesentlichen Geschäftsstandorten entfallen.

EC7 Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal an den Posten für leitende Angestellte an wesentlichen Geschäftsstandorten.

Aspekt: Mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen

EC8 Entwicklung und Auswirkungen von Investitionen in die Infrastruktur und Dienstleistungen,

die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen, sei es in Form von kommerziellem Engagement, durch Sachleistungen oder durch pro bono-Arbeit.

EC9 Verständnis und Beschreibung der Art und des Umfangs wesentlicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen.

Ökologische Leistungsindikatoren

Aspekt: Materialien

EN1 Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen.

EN2 Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialereinsatz.

Aspekt: Energie

EN3 Direkter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen.

EN4 Indirekter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen.

EN5 Eingesparte Energie aufgrund von umweltbewusstem Einsatz und Effizienzsteigerungen.

EN6 Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz und solchen, die auf erneuerbaren Energien basieren sowie dadurch erreichte Verringerung des Energiebedarfs.

EN7 Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen.

Aspekt: Wasser

EN8 Gesamtwasserentnahme aufgeteilt nach Quellen.

EN9 Wasserquellen, die wesentlich von der Entnahme von Wasser betroffen sind.

EN10 Anteil in Prozent und Gesamtvolumen an rückgewonnenem und wieder verwendetem Wasser.

Aspekt: Biodiversität

EN11 Ort und Größe von Grundstücken in Schutzgebieten oder angrenzend an Schutzgebiete. Ort und Größe von Grundstücken in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten oder daran angrenzend. Zu berücksichtigen sind Grundstücke, die im Eigentum der berichtenden Organisation stehen oder von diesem gepachtet oder verwaltet werden.

EN12 Beschreibung der wesentlichen Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität in Schutzgebieten und in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten.

EN13 Geschützte oder wiederhergestellte natürliche Lebensräume.

EN14 Strategien, laufende Maßnahmen und Zukunftspläne für das Management der Auswirkungen auf die Biodiversität.

EN15 Anzahl der Arten auf der Roten Liste der IUCN und auf nationalen Listen, die ihre in natürlichen Lebensraum in Gebieten haben, die von der Geschäftstätigkeit der Organisation betroffen sind, aufgeteilt nach dem Bedrohungsgrad.

Aspekt: Emissionen, Abwasser und Abfall

EN16 Gesamte direkte und indirekte Treibhausgasemissionen nach Gewicht.

EN17 Andere relevante Treibhausgasemissionen nach Gewicht.

EN18 Initiativen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen und erzielte Ergebnisse.

EN19 Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht.

EN20 NO_x, SO_x und andere wesentliche Luftemissionen nach Art und Gewicht.

EN21 Gesamte Abwassereinleitungen nach Art und Einleitungsort.

EN22 Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode.

EN23 Gesamtzahl und Volumen wesentlicher Freisetzung.

EN24 Gewicht des transportierten, importierten, exportierten oder behandelten Abfalls, der gemäß den Bestimmungen des Baseler Übereinkommens, Anlage I, II, III und VIII als gefährlich eingestuft wird sowie Anteil in Prozent des zwischenstaatlich verbrachten Abfalls.

EN25 Bezeichnung, Größe, Schutzstatus und Biodiversitätswert von Gewässern und damit verbundenen natürlichen Lebensräumen, die von den Abwassereinleitungen und dem Oberflächenabfluss der berichtenden Organisation erheblich betroffen sind.

Aspekt: Produkte und Dienstleistungen

EN26 Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren und Ausmaß ihrer Auswirkungen.

EN27 Anteil in Prozent der verkauften Produkte, bei denen das dazugehörige Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde, aufgeteilt nach Kategorie.

Aspekt: Einhaltung von Rechtsvorschriften

EN28 Geldwert wesentlicher Bußgelder und Gesamtzahl nicht-monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Rechtsvorschriften im Umweltbereich.

Aspekt: Transport

EN29 Wesentliche Umweltauswirkungen verursacht durch den Transport von Produkten und anderen Gütern und Materialien, die für die Geschäftstätigkeit der Organisation verwendet werden, sowie durch den Transport von Mitarbeitern.

Aspekt: Insgesamt

EN30 Gesamt Umweltschutzausgaben und -investitionen, aufgeschlüsselt nach Art der Ausgaben und Investitionen.

Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung

Aspekt: Beschäftigung

LA1 Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region.

LA2 Mitarbeiterfluktuation insgesamt und als Prozentsatz

aufgegliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region.

LA3 Betriebliche Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten und nicht Mitarbeitern mit einem befristeten Arbeitsvertrag oder Teilzeitkräften gewährt werden, aufgeschlüsselt nach Hauptbetriebsstätten.

Aspekt: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis

LA4 Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen.

LA5 Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen einschließlich der Information, ob diese Frist in Kollektivvereinbarungen festgelegt wurde.

Aspekt: Arbeitsschutz

LA6 Prozentsatz der Gesamtbelegschaft, der in Arbeitsschutzausschüssen vertreten wird, die die Arbeitsschutzprogramme überwachen und darüber beraten.

LA7 Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region.

LA8 Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme, die Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindemitglieder in Bezug auf ernste Krankheiten unterstützen.

LA9 Arbeitsschutzthemen, die in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden.

Aspekt: Aus- und Weiterbildung

LA10 Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie, die der Mitarbeiter aus- oder weitergebildet wurde.

LA11 Programme für das Wissensmanagement und für lebenslanges Lernen, die die Beschäftigungsfähigkeit der dazu Mitarbeiter fördern und ihnen im Umgang mit dem Berufsausstieg helfen.

LA12 Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten.

Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit

LA13 Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach Kategorie hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und anderen Indikatoren für Vielfalt.

LA14 Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie.

Menschenrechtsleistungsindikatoren

Aspekt: Investitions- und Beschaffungspraktiken

HR1 Prozentsatz und Gesamtzahl der wesentlichen Investitionsvereinbarungen, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden.

HR2 Prozentsatz wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden und ergriffene Maßnahmen.

HR3 Stunden, die Mitarbeiter insgesamt im Bereich von Firmenrichtlinien und Verfahrensanweisungen der Organisation, die sich auf Menschenrechtsaspekte beziehen und die für die Geschäftstätigkeit maßgeblich sind, geschult wurden sowie Prozentsatz der geschulten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft.

Aspekt: Gleichbehandlung

HR4 Gesamtzahl der Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen.

Aspekt: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen

HR5 Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen die Vereinigungsfreiheit oder das Recht zu Kollektivverhandlungen erheblich gefährdet sein könnten sowie ergriffene Maßnahmen, um diese Rechte zu schützen.

Aspekt: Kinderarbeit

HR6 Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Kinderarbeit besteht und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Kinderarbeit beizutragen.

Aspekt: Zwangs- und Pflichtarbeit

HR7 Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Zwangs- oder Pflichtarbeit besteht und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Zwangs- oder Pflichtarbeit beizutragen.

Aspekt: Sicherheitspraktiken

HR8 Prozentsatz des Sicherheitspersonals, das im Hinblick auf die Richtlinien und Verfahrensanweisungen in Bezug auf

Menschenrechtsaspekte, die für die Geschäftstätigkeit relevant sind, geschult wurde.

Aspekt: Rechte der Ureinwohner

HR9 Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Rechte der Ureinwohner verletzt wurden und ergriffene Maßnahmen.

Gesellschaftlich-soziale Leistungsindikatoren

Aspekt: Gemeinwesen

SO1 Art, Umfang und Wirksamkeit jedweder Programme und Verfahrensweisen; welche die Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen bewerten und regeln, einschließlich Beginn, Durchführung und Beendigung der Geschäftstätigkeit in einer Gemeinde oder Region.

Aspekt: Korruption

SO2 Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden.

SO3 Prozentsatz der Angestellten, die in der Antikorruptionspolitik und den Antikorruptionsverfahren der Organisation geschult wurden.

SO4 In Reaktion auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen.

Aspekt: Politik

SO5 Politische Positionen und Teilnahme an der politischen Willensbildung und am Lobbying.

SO6 Gesamtwert der Zuwendungen (Geldzuwendungen und Zuwendungen von Sachwerten) an Parteien, Politiker

und damit verbundenen Einrichtungen, aufgelistet nach Ländern.

Aspekt: Wettbewerbswidriges Verhalten

SO7 Anzahl der Klagen, die aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- oder Monopolbildung erhoben wurden und deren Ergebnisse.

Aspekt: Einhaltung der Gesetze

SO8 Wesentliche Bußgelder (Geldwert) und Anzahl nicht monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften.

Leistungsindikatoren zur Produktverantwortung

Aspekt: Kundengesundheit und -sicherheit

PR1 Etappen während der Lebensdauer eines Produkts oder der Dauer einer Dienstleistung, in denen untersucht wird, ob die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Kunden verbessert werden können und Prozentsatz der Produkt- und Dienstleistungskategorien, die entsprechend untersucht werden.

PR2 Summe der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.

Aspekt: Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen

PR3 Art der gesetzlich vorgeschriebenen Informationen über Produkte und Dienstleistungen, und Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die solchen Informationspflichten unterliegen.

PR4 Gesamtzahl der Vorfälle, in denen geltendes Recht und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Informationen über und Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.

PR5 Praktiken im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit einschließlich der Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit.

Aspekt: Werbung

PR6 Programme zur Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring.

PR7 Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring, nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.

Aspekt: Schutz der Kundendaten

PR8 Gesamtzahl berechtigter Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes der Kundendaten und deren Verlust.

Aspekt: Einhaltung von Gesetzesvorschriften

PR9 Höhe wesentlicher Bußgelder aufgrund von Verstößen gegen Gesetzesvorschriften in Bezug auf die Zurverfügungstellung und Verwendung von Produkten und Dienstleistungen.

Veröffentlichungen
der
Sozialforschungsstelle
Dortmund

(Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung
der Technischen Universität Dortmund)

ARBEIT

**Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung
und Arbeitspolitik**

herausgegeben von

Gerhard Bosch, Katrin Hansen, Thomas Herrmann,
Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Hermann Kotthoff,
Heiner Minssen, Hartmut Neuendorff, Angela Paul-
Kohlhoff, Karen Shire, Ivars Udris

Die arbeitsbezogene Forschung expandiert.

Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammenführung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

ARBEIT will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In ARBEIT haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz.

Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

ARBEIT will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwesen und Sozialwissenschaft, zwischen Industriebiologie und Frauenforschung etc.

ARBEIT veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

ARBEIT setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

Bezugsbedingungen:

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 320 Seiten.

Abonnementkosten:

Jahresabonnement:	Bibliotheken	€ 79,00
	persönl. Abo	€ 69,00

für Studenten gegen

Studienbescheinigung € 46,00

Einzelheft € 22,00

(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten)

zu beziehen über:

Lucius & Lucius
Verlagsgesellschaft
Gerokstraße 51
D-70184 Stuttgart

Redaktionsanschriften:

Aufsatzredaktion:

Sozialforschungsstelle
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung
der Technischen Universität Dortmund
Ingrid Goertz/Ursula Ammon
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
ammon@sfs-dortmund.de

www: ZeitschriftArbeit.de

Rezensionsredaktion:

Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft

Dr. Martin Kröll
D-44780 Bochum

e-mail: arbeit@iaw.rub.de

Grevener Str./Fresnostr. 2
D-48159 Münster
Tel. 0251-6203222; Fax: 0251-231972
eMail: vertrieb@lit-verlag.de

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

herausgegeben von:

Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund), Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

Band 3: Hans Vollmer u.a.: Bericht zur sozialen Lage in Dortmund 1996. 224 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2691-0

Band 4: Manuela Michel: Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivilbeschäftigten der alliierten Stationierungstreitkräfte - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2356-3

Band 5: Rüdiger Klatt: Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung - Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2561-7

Band 8: Michael Bürger: Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln - Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2945-6

Band 9: Wolfgang Kapp, Helmut Martens: Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß - Theoretisch-methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-2936-7

Band 12: Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3208-2

Band 13: Cordula Sczesny: Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-3293-7

Band 14: Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3294-5

Band 20: Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren, 1998, 143 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3964-8

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.)

Nachhaltige Entwicklung

Vom „Was“ zum „Wie“

Arbeit
Gesundheit
Frauenfragen
Altersforschung
Sozialpolitik
Armut

LIT

Band 21: Christine Fromm: Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstverwaltung - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4146-4

Band 24: Frerich Frerichs, Arno Georg: Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze, 1999, 215 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4399-8

Band 25: Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung, 2000, 295 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4247-9

Band 27: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe, 2000, 187 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-4680-6

Band 28: Birgit Mütterich: Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule, 2000, 248 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4753-5

Band 29: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?, 2000, 162 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4754-3

Band 30: Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover, 2000, 350 Seiten, 25,90 €, ISBN: 3-8258-5083-8

Band 31: Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes „Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext“ (REKO), 2000, 106 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-5084-6

Band 32: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?, 2001, 111 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-5404-1

Band 37: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Lernen in der Wissensgesellschaft, 2002, 104 Seiten, 17,90 €, ISBN 3-8258-6018-3

Band 38: Cordula Sczesny: Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernachtarbeit im Krankenhaus, 2002, 344 Seiten, 30,90 €, ISBN 3-8258-6019-1

Band 40: Helmut Martens: Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt



wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er., 2002, 233 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8258-6289-5

Band 43: Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8258-6786-2

Band 44: Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis, 2003, 320 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6901-6

Band 46: Dieter Scholz, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): Arbeit in der neuen Zeit Regulierung der Ökologie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, 2004, 357 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-8258-7034-0

Band 50: Gerd Peter : Wissenspolitik und Wissensarbeit als Gesellschaftsreform. Ausgewählte Beiträge zur Arbeitsforschung 1972-2002, 2003, 440 Seiten, 34,90 €, br., ISBN 3-8258-7213-0

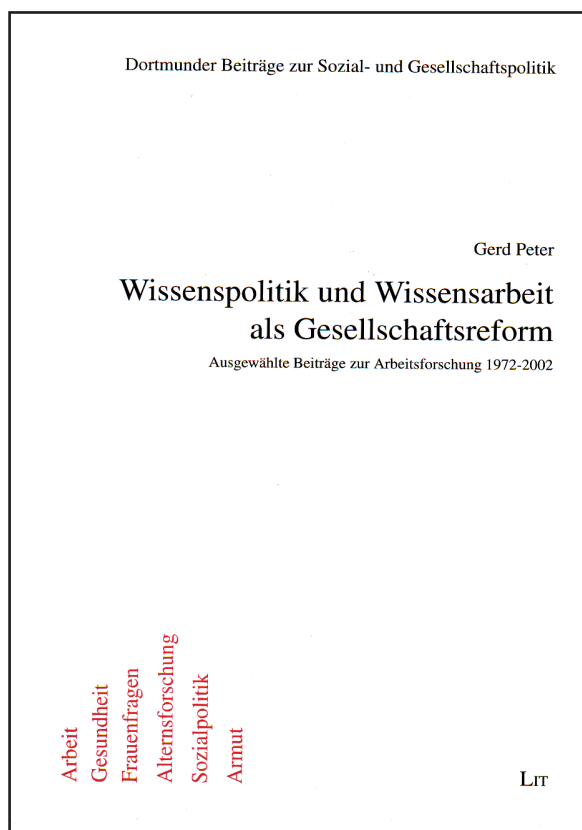
Band 51: Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.): Nachhaltige Entwicklung - Vom „Was“ zum „Wie“, 2004, 178 Seiten, 19,90 €, ISBN 3-8258-7497-4

Band 52: Jürgen Howaldt: Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Forschung und Beratung in betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, 2004, 263 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-7744-2

Band 53: Brigitte Duve, Kathrin Manthei, Gernot Mühge (Hg.): Jenseits der Technik. Arbeit im E-Business in kleinen und mittleren Unternehmen, 2005, 104 Seiten., 19,90 €, ISBN 3-8258-7976-3

Band 55: Frank Bauer, Hermann Groß, Georg Sieglen, Michael Schwarz: Betriebszeit- und Arbeitszeitmanagement. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung in Europa, 2005, 184 Seiten, 19,90 €, ISBN 3-8258-8941-6

Band 57: Frieder Otto Wolf: Arbeitsglück: Untersuchungen zur Politik der Arbeit. 2005, 372 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-8258-9131-3



Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH),

Band 1: Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3646-0

Band 2: Dagmar Siebecke: Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-82583684-3

Band 3: Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: Print & Publishing 2001 - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3649-8

Band 4: Heinz-Reiner Treichel (Hg.): Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg. 1999, 242 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4091-3

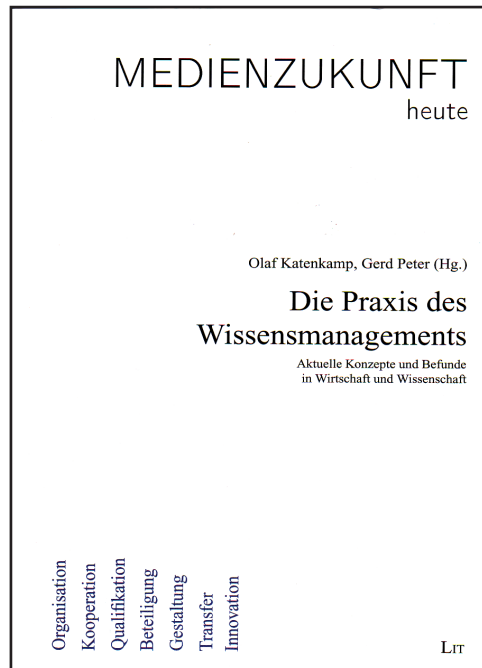
Band 5: Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: Innovationsintegral Mittelstand. 1999, 183 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4217-7

Band 6: Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: Verändern neue Medien die Wirklichkeit?, 1999, 256 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8358-4692-x

Band 7: Bastian Pelka: Künstliche Intelligenz und Kommunikation - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6622-x

Band 8: Olaf Katenkamp, Gerd Peter: Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, 232 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6922-9

Band 9: Christoph Kaletka: Die Zukunft politischer Internetforen - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-7117-7



Band 172: Ulrich Pröll: Corporate Social Responsibility (CSR) – ein innovatives Instrument für die Stressprävention? Kurzgutachten im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2009

Band 171: *Christina Meyn*: Kooperatives Arbeitshandeln in sozialen Dienstleistungsorganisationen, Dortmund 2009

Band 170: *Klaus Boeckmann*: Geteilte Zeit – Halbes Leid? Beschäftigungsverhältnisse von Frauen und Männern im Strukturwandel, Dortmund 2009

zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der TU Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 169: *Jürgen Strauß, Rainer Lichte (unter Mitarbeit von Christoph Schulte)*: Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb – Ergebnisse aus Betriebsfallstudien, Dortmund 2009

Band 168: *Klaus Kock*: Prekäre Beschäftigung und lokale Gewerkschaftsarbeit, Eine Fallstudie aus dem Ruhrgebiet, Dortmund 2009

Band 167: *Katja Radant, Phyllis Paul*: Gender Mainstreaming in Dortmunder Jugendfreizeitstätten. Eine qualitative vergleichende Studie, Dortmund 2009

Band 166: *Jens Adamski*: Findbuch. Zum Bestand der „Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Sitz zu Dortmund“ im Archiv der Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 2008

Band 165: *Arno Georg, Helmut Martens, Karl Müller, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeit und Konflikt. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 2, Dortmund 2008

Band 164: *Klaus Kock (Hg.)*: Der Preis der Freiheit. Solo-Selbstständige zwischen Vermarktung, Professionalisierung und Solidarisierung, Dortmund 2008

Band 163: *Arno Georg, Gerd Peter*: Analyse und Bewertung subjektiver Arbeit. Übergreifende theoretische Reflexionen und interdisziplinäre Methodenvergleiche - Abschlussbericht, Dortmund 2008

Band 162: *Klaus Kock*: Auf Umwegen in den Beruf. Destandardisierte und prekäre Beschäftigung von Jugendlichen an der zweiten Schwelle – eine Auswertung empirischer Befunde, Dortmund 2008

Band 161: *Arno Georg, Uwe Dechmann, Sandra Messerschmidt, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeit, Selbstentwicklung und Gesundheit. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 3, Dortmund 2008

Band 160: Anne-Marie Scholz: Wissensmanagement in der Altenpflege. Der Umgang mit der Ressource Wissen in Pflegeeinrichtungen - eine explorative Untersuchung, Dortmund 2008

Band 159: *Arno Georg, Christina Meyn, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeitssituationsanalyse. Zur phänomenologischen Grundlegung einer interdisziplinären Arbeitsforschung. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 1, Dortmund 2007

Band 158: *Wilfried Kruse*: „Nachhaltigkeitsreport“: Lokale Netzwerke Zur Berufsintegration Von Jungen Migrantinnen Und Migranten Am Ende Der Projektförderung. Ergebnisse aus dem BQN-Vorhaben im Programm „Kompetenzen fördern“ (BQF des BMBF), Dortmund 2007

Band 157: *Rainer Lichte, Wilfried Kruse*: „Rail-Employ“ – Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb. Fallstudien, Dortmund 2007

Band 156: *Gudrun Richter-Witzgall (Hg.)*: E-Quality. Chancengleichheit im Qualitätsmanagement (ISO 9001). Anregungen für die Praxis. Dokumentation der Transferveranstaltung im Berufsförderungswerk Dortmund, Dortmund 2007

Band 155: *Arno Georg, Wolfgang Hien, Gerd Peter*: Neue Autonomie in der Arbeit und die Bewertung von Arbeit und Gesundheit, Dortmund 2007

zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der TU Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 154: *Manfred Koch*: Letzter Ausweg Leiharbeit? Die prekäre Wirklichkeit einer flexiblen Beschäftigungsform, Dortmund 2007

Band 153: *Hermann Groß, Michael Schwarz*: Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund 2007

Band 152: *Klaus Boeckmann*: Ende der Talfahrt? Entwicklung der Beschäftigung im Östlichen Ruhrgebiet, Dortmund 2006

Band 151: *Klaus Kock, Ulrich Pröll, Martina Stackelbeck*: fair statt prekär – Überlegungen zur Analyse und Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen in der Region, Dortmund 2006

Band 150: *Marcel Braun, Michael Schwarz*: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 2006

Band 149: *Melanie Mörchen*: Praktikum als prekäre Beschäftigung – Ausbeutung oder Chance zur Integration? Dortmund 2006

Band 148: *Klaus Kock, Edelgard Kutzner*: Betriebsklima, Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens, Dortmund 2006

Band 147: *Helmut Martens*: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb (PragMaGuS), Abschlussbericht zur Evaluation des Modellvorhabens, Dortmund 2005

Band 146: *Martina Stackelbeck (Hg.)*: Gefälligst zur Kenntnisnahme! HARTZ IV – wie die neue Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sich im östlichen Ruhrgebiet auswirkt. Dortmund 2004

zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der TU Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 145: *Gerd Möll, Ellen Hilf*: Auf der Suche nach der flexiblen Zeit. Abschlussbericht für das Modellprojekt „Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel“. Dortmund 2004

Band 144: *Nils J. Nolting*: Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor. Eine Fallstudie in der Systemgastronomie, Dortmund 2004

Band 143: *Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp*: Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT bzw. Multimediabranche. Dortmund 2004

mund 2004

Band 142: *Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels*: 2. Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Evaluation der Qualität Berufsbildender Schulen. Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2004

Band 141: *Michael Niehaus*: Der Begriff des Wissens im Wissensmanagementdiskurs. Materialien zur Begriffsgeschichte unter Berücksichtigung des klassischen griechischen Philosophie, Dortmund 2004

Band 140: *PragMaGus*: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit in kleinen Unternehmen. Dokumentation der PragMaGus-Tagung: „Qualität der Arbeit in Kleinbetrieben - ein Verbundmodell in der Region Dortmund stellt sich vor“ am 05.06.2003 in der IHK zu Dortmund, Dortmund 2003

Band 139: *Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels*: Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Jugendliche mit Berufsstartschwierigkeiten Wirksame Unterstützung vor Ort? Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2003

Band 138: *Richard Croucher, Wilfried Kruse, Helmut Martens, Ingo Singe, Daniel Tech*: International Trade Union Co-Operation -Experience and Research Issues. Workshop Documents. (Transnationale Gewerkschaftskooperationen - Erfahrungen und Forschungsfragen. Workshop-Dokumentation) Dortmund 2003

Band 137: *Helmut Martens*: Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy , Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen, Dortmund 2003

Band 136: *Daniel Tech*: Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung. Zum Organisationswandel einer Institution der industriellen Beziehungen, Dortmund 2003

Band 135: *Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess*: organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen, Dokumentation des Workshops am 14. März 2003 in Düsseldorf, Dortmund 2003

Band 134: *Abschlussstagung des EU-Projektes „Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels“*. Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin, Dortmund 2003

Band 133: *Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy*: Report on the Policy Conference „Developments in European Services. Implications for Work, Skills and Gender Equality“, Nov. 23rd 2001, Centre Borschette, Brussels, Dortmund 2003

Band 132: *Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech*: Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel, Dortmund 2003

Band 131: *Birgit Klein, Gertrud Kühnlein*: Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003

Band 130: *Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein*: Berufliche Bildung: Horizont 2010 - Ergebnisse aus NRW, Dortmund 2003

Band 129: *Marion Wulf*: Mentoring - Eine Anleitung zum Doing, Dortmund 2002

Band 128: *Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.)*: Arbeiten in der New Economy, Dortmund 2002

Band 127: *Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.)*: Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung, Dortmund 2002

Band 126: *Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber*: Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement, Dortmund 2002

Band 125: *Stefan Meier*: Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen, Dortmund 2002

Band 124: *Detlef Ilksensmeier*: Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe, Dortmund 2001

Band 123: *Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz*: Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette, Dortmund 2001

Band 122: *Ellen Hilf, Christine Fromm*: Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels, Dortmund 2000

zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der TU Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 121: *Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH):* Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern, Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000, Dortmund 2001

Band 120: *Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg.):* Wohin treibt die Logistik? Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001

Band 119: *Gertrud Kühnlein:* Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung, Dortmund 2001

Band 118: *Wilfried Kruse, Birgit Mütterich:* Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund. Eine Handlungshilfe, Dortmund 2000

Band 117: *Helmut Martens:* Forschung, Forschungstransfer und Beratung. Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000

Band 116: *Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff:* Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000

Band 115: *Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnittfeld:* Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie. Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage, Dortmund 2000

Band 114: *Heike Jacobsen, Ellen Hilf:* Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999

Band 113: *Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder:* Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999

Band 112: *Gertrud Kühnlein:* Elemente einer „Lernenden Verwaltung“. Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999

Band 111: *Monika Goldmann (Hg.):* Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998, Dortmund 1999

Band 109: *Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (iso) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen:* Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall. Werkstattbericht, Dortmund 1999

Band 110: *Hans-Werner Franz:* NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung - Ein Lernzeug, Dortmund 1999

Band 108: *Antonius Schröder u.a.*: Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT) - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999

Band 107: *Heike Jacobsen, Ellen Hilf*: Beschäftigung im Einzelhandel - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998

Band 106: *Konstantin Gavriilidis*: Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung. Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998

Band 105: *Hans-Werner Franz*: Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität. Handbuch. Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998