



Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Train-the-Trainer Manual Soziales Verantwortungs- management

IO 3

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.

Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union





Dieses Werk steht unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Um eine Kopie dieser Lizenz anzusehen, besuchen Sie:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>,

oder senden Sie einen Brief an Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Projektdaten:

Programm: Erasmus+

Projekt-Titel: Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Acronym: DIA-CVET

Project 2020-1-DE02-KA202-007600

Laufzeit: 01.09.2020- 31.08.2023

Website: www.dia-cvet.eu

Herausgeber: Andreas Saniter

Autoren und Autorinnen: DE: Sabina Krebs, Tatjana Hubel (PFI Pirmasens);
Klaus Ruth, Andreas Saniter, Vivian Harberts (ITB);
PT: Rita Souto, Cristina Marques (CTCP), Fátima Martins,
Ricardo Sousa (CFPIC), Carla Matos (CARITÉ);
RO: Aura Mihai, Bogdan Sarghie, Arina Seul, Ionut Herghiligiu (TU Iasi).

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Ziele des DIA-CVET Projekts	3
1.2	Leitfäden, an denen sich Ausbilder und Trainer orientieren können	3
1.3	Beziehen Sie Ihre Ausbildung auf den Geschäftsprozess der industriellen Schuhproduktion	3
2	Soziale Verantwortung	5
2.1	Einleitung	5
3	Soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)	6
3.1	Konzeptionelle Ansätze zur CSR	6
3.2	Verbraucherperspektive auf CSR	7
3.3	Regelungen im Zusammenhang mit CSR	8
4	CSR-Vorteile	10
5	Organisatorische Umsetzung von CSR	11
5.1	Sensibilisierung für CSR	15
5.2	Bewertung des Unternehmenszwecks der Organisation im aktuellen gesellschaftlichen Kontext	15
5.3	Festlegung von CSR-Mission und -Vision	15
5.4	CSR-Bewertung	16
	Prüfung der aktuellen Normen, Praktiken und Standards im Zusammenhang mit CSR	16
	Benchmarking der CSR-Regeln, -Praktiken und -Standards der Wettbewerber	16
5.5	Entwicklung eines integrierten CSR-Strategieplans	16
5.6	Umsetzung des integrierten CSR-Strategieplans	17
5.7	Aufrechterhaltung der internen und externen Kommunikation	17
5.8	Bewertung der integrierten Strategien und des Kommunikationsprozesses im Zusammenhang mit der SVU	17
5.9	Reale Integration (Institutionalisierung) von CSR	18
6	Referenzen	19
7	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	21

1 Einleitung

1.1 Ziele des DIA-CVET Projekts

Die Ziele des Erasmus+ Projekts «Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production» (kurz: DIA-CVET, Entwicklung innovativer und attraktiver Weiterbildungsprogramme in der industriellen Schuhproduktion) sind

- die Entwicklung, Pilotierung und Evaluation von Kursen für die Handlungsfelder von Meistern in der industriellen Schuhproduktion auf europäischer Ebene; verfügbar in Englisch (EN) sowie in DE, RO und PT,
- und die Entwicklung eines sektoralen Qualifikationsrahmens der Stufen 5 und 6 zum Referenzieren bestehender oder neu entworfener nationaler Qualifikationen aus Deutschland, Portugal und Rumänien.

1.2 Leitfäden, an denen sich Ausbilder und Trainer orientieren können

Der Zweck der Leitfäden besteht darin, die benannten Ausbilder auf ihre Rolle vorzubereiten und ihnen Inhalte und Unterstützung zu bieten. Aufgrund des Charakters der Handlungsfelder von Vorarbeitern enthalten sie keine spezifischen Formen der Ausbildung; wir schlagen jedoch einen alternierenden Ansatz vor. Erfolgreiche Programme der beruflichen Weiterbildung kombinieren theoretischen Unterricht mit der Anwendung der erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen (KSC) in realen Arbeitsumgebungen. Die Aufgaben eines Ausbilders sind:

- Handlungsfelder-spezifische KSC zu vermitteln,
- die Tätigkeiten, die die Lernenden erlernen sollen, zu demonstrieren,
- die Lernenden in jede neue Aufgabe einzuführen und sie bei den ersten Versuchen zu betreuen,
- lernortübergreifende Aktivitäten (z. B. Projekte) zu organisieren und zu beaufsichtigen,
- die Lernenden zu einer selbständigen Durchführung der Aufgaben des jeweiligen Handlungsfeldes anzuleiten.

Die dreizehn Leitfäden sind nicht dazu gedacht, ein Lehrbuch zu ersetzen. Sie sollen die Ausbilder bei der Planung der arbeitspraktischen Aktivitäten mit den Lernenden unterstützen. Die Ausbilder sollten zusätzlich weitere Unterlagen aus anderen Quellen (Lehrbücher aus der eigenen Ausbildung etc.) hinzuziehen.

1.3 Beziehen Sie Ihre Ausbildung auf den Geschäftsprozess der industriellen Schuhproduktion

Die industrielle Produktion ist ein komplexer Prozess, in dem das dieser Leitlinie zugrundeliegende Handlungsfeld in den Geschäftsprozess eingebettet ist. Bevor Sie mit der Schulung zu einem bestimmten Handlungsfeld beginnen, stellen Sie bitte sicher, dass die Lernenden mit den anderen Handlungsfeldern von Industriemeistern in der Schuhproduktion vertraut sind.

Die Lernenden sollten z. B. mit den Produktarten, die das Unternehmen herstellt, und ihrem Verwendungszweck, den verschiedenen Kundensegmenten, den Vertriebskanälen usw. vertraut gemacht werden. Sie sollten die Produktentstehungs- und Herstellungsprozesse kennen, d. h. Produktdesign, Modellbau, Einkaufsabteilung, Produktionsplanung und alle Produktionsabteilungen bis hin zu Lager und Logistik.

Der Produktionsprozess (nicht Teil von DIA-CVET, für Einblicke siehe: <http://icsas-project.eu/>) steht im Zentrum des Geschäftsprozesses; die Handlungsfelder von DIA-CVET spielen eine vorbereitende, unterstützende oder begleitende Rolle (siehe Abb. 1).

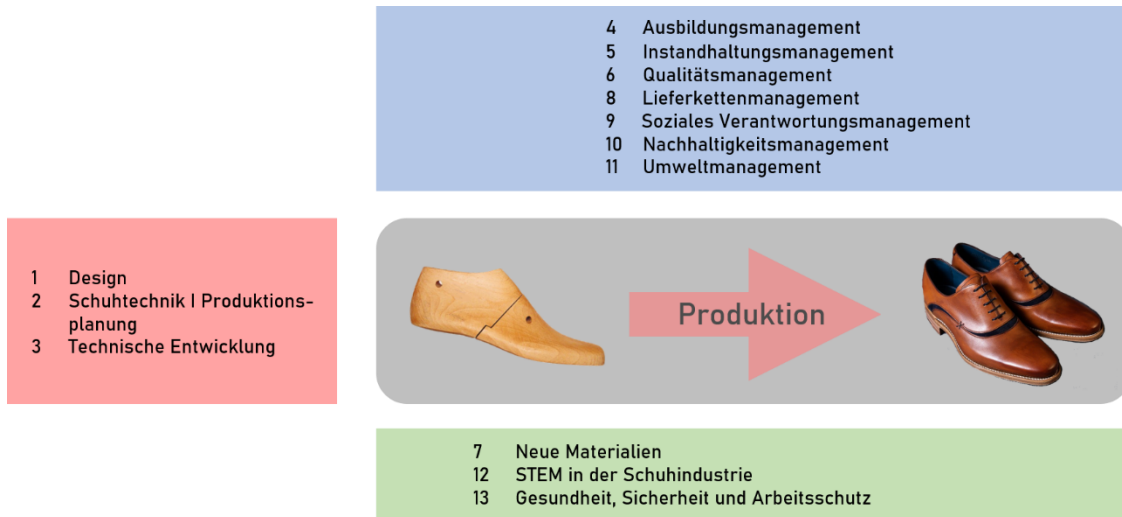


Abb. 1: Tätigkeitsbereiche in DIA-CVET und ihre Beziehung zum Produktionsprozess.

2 Soziale Verantwortung

2.1 Einleitung

Die heutige Gesellschaft befindet sich grundlegend im Wandel. Dies hat zur Folge, dass neue und unvorhergesehene Anforderungen an die Unternehmen gestellt werden. In den letzten zehn Jahren hat sich gezeigt, dass die Unternehmen neue Wege finden müssen, um auf die bestehenden Entwicklungen zu reagieren. Das herkömmliche Gleichgewicht zwischen den Akteuren in der Gesellschaft befindet sich im Umbruch. Die Regierungen neigen dazu, sich in vielen Bereichen aus ihrer traditionellen Rolle des Regierens zurückzuziehen. Neue (ökologische und soziale) Risiken sind offensichtlich, und die Herausforderung der Nachhaltigkeit muss angenommen werden. Das Ergebnis ist das Bild einer Gesellschaft im Wandel. Eine der kritischen Fragen, die sich abzeichnet, ist die sich verändernde Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Es ist unklar, wie die Rollen, Verantwortlichkeiten und Funktionen der Unternehmen angesichts dieses Wandels definiert und verwaltet werden sollten. Um Antworten auf diese Fragen zu finden, bedarf es einer Unternehmensvision, die über die herkömmliche Geschäftsperspektive hinausgeht. In den letzten zehn Jahren hat die Suche nach diesen Antworten zur Entwicklung des Konzepts der sozialen Verantwortung der Unternehmen geführt (CSR) (Jonker and de Wite, 2006).

CSR ist einer der Überbegriffe, die in letzter Zeit an Popularität gewonnen haben. Viele der aufkommenden Probleme werden unter diesem Begriff behandelt. CSR deckt ein breites Spektrum an Fragen und Themen ab, wie Menschenrechte, Gesundheit, erneuerbare Energien, Kinderarbeit und Umwelteffizienz. Sie wird positiv gesehen, ist aber oft nicht in das Kerngeschäft einer Organisation integriert. Trotz der vielversprechenden laufenden Debatte (in der Literatur und in der Unternehmenspraxis) wird CSR angesichts des Wettbewerbsdrucks, der sich ändernden Anforderungen oder des wirtschaftlichen Abschwungs oft nicht als dringend genug angesehen. Als Konzept wird CSR oft als zu vage und kompliziert angesehen, um vollständig integriert zu werden. Es findet sich jedoch in Aktivitäten wie Partnerschaften, Emissionsreduzierung, Dialog mit Interessenvertretern, Berichterstattung und Anwendung einer neuen Generation von Standards wieder. Aus der Literatur und den unternehmensspezifischen Praktiken lässt sich daher schließen, dass CSR eine Perspektive für die Gegenwart und insbesondere für die Zukunft ist (Jonker and de Wite, 2006).

Globalisierung im heutigen Sinne bedeutet, dass Gesellschaften ihre Herangehensweise neu definieren müssen, und zwar durch eine globale Perspektive; sie können jetzt keine Strategien entsprechend den Grenzen einer bestimmten Nation/eines bestimmten Staates entwickeln, denn es ist sehr deutlich geworden, dass ein Vorfall in einem bestimmten Land x-Länder betreffen könnte. Die Welt ist nach wie vor ein komplexer Ort, aber es ist zu hoffen, dass ein hohes Maß an Verantwortung bei allem, was getan wird, die Dinge vereinfacht und die Komplexität für alle verringert. (Idowu et al., 2015; Herghiligi, 2016).

So, hat der Bereich der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) wesentlich dazu beigetragen, das Bewusstsein für verschiedene Themen zu schärfen, die früher als unwichtig galten oder vor einigen Jahrzehnten einfach ignoriert wurden. Sicher ist, dass die Globalisierung der Weltwirtschaft viele Vorteile mit sich gebracht hat, aber sie hat in ähnlicher Weise dazu beigetragen, die Zahl der Probleme und Schwierigkeiten auf der Ebene der Organisationen, die auf den zunehmend wettbewerbsorientierten Märkten überleben und gedeihen wollten, zu erhöhen (Idowu et al., 2015; Herghiligi, 2016).

3 Soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)

3.1 Konzeptionelle Ansätze zur CSR

Davis (1960) stellt zunächst die Tatsache dar, dass das Thema der sozialen Verantwortung (SR) im Kontext des Managements betrachtet werden sollte (Abb. 2) (Herghiligiu, 2016).

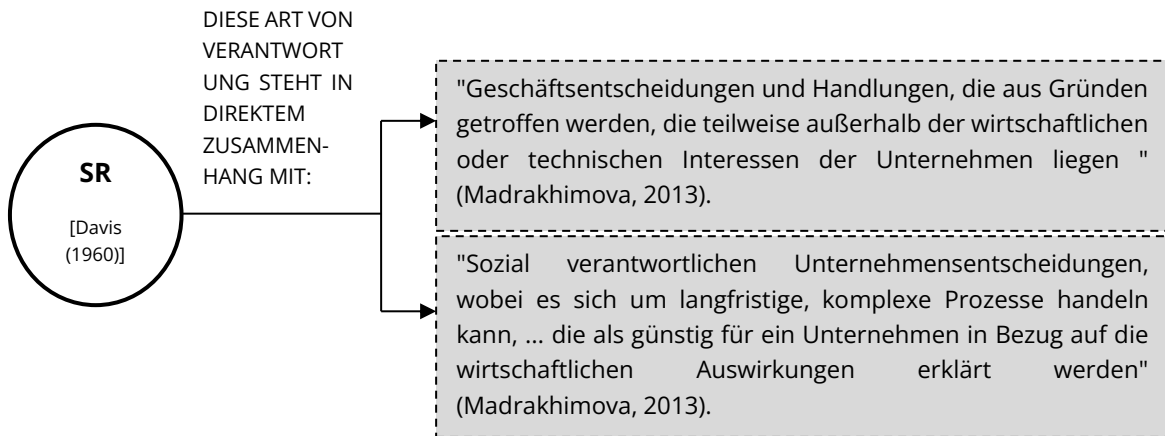


Abb. 2: Fragen der sozialen Verantwortung (Social Responsibility, SR) und Managementkontext.
Quelle: Herghiligiu, 2016

Der Literatur zufolge werden in Tabelle 1 die folgenden CSR-Ansätze vorgestellt.

Davis und Blomstrom (1975) definierten CSR-Orientierung als:	McGuire (1963) weist in seinem Ansatz zur CSR darauf hin, dass:	Network beschrieb seinerseits die CSR und erklärten, dass:
"die Verantwortung der Entscheidungsträger, Maßnahmen zu ergreifen, die nicht nur ihren Interessen entsprechen, sondern auch das öffentliche Vermögen schützen und stärken".	"Eine Organisation/ein Unternehmen hat nicht nur wirtschaftliche und rechtliche Verpflichtungen, sondern ist auch sozial verantwortlich..."	"das unternehmerische Verhalten auf das Niveau der vorherrschenden Normen, Werte und gesellschaftlichen Erwartungen zu bringen"

Tab. 1: CSR-Ansätze.

Quelle: Madrakhimova, 2013; Herghiligiu, 2016

Die am häufigsten genannte Definition von CSR basiert auf dem Modell von Carroll (1979), das eine vierteilige Konzeptualisierung von CSR vorstellt, nämlich wirtschaftliche, rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung (Tabelle 2) (Tian et al., 2011).

BESCHREIBUNG DER EINZELNEN ELEMENTE:	
CARROLL'S MODEL (1979) ON CSR	(*) WIRTSCHAFTLICHE ZUSTÄNDIGKEITEN,
	(**) RECHTLICHE VERANTWORTUNG,
	(***) ETHISCHE VERANTWORTUNG, UND
	(****) PHILANTHROPISCHE VERANTWORTUNG
	Die ethische Verantwortung fasst die Standards, Normen oder Erwartungen zusammen, die die Besorgnis der Interessengruppen in Bezug auf die Umwelt, die Bürgerrechte und viele andere Aspekte widerspiegeln
	Zu der philanthropischen Verantwortung gehören die Maßnahmen eines Unternehmens, die den Erwartungen der Gesellschaft entsprechen, wie z. B. Beiträge zu Bildung, Kunst oder Gemeinschaft.
	Die wirtschaftliche und rechtliche Verantwortung ist die grundlegende Ebene der CSR, die von den Unternehmen zweifellos wahrgenommen werden muss.

Tab. 2: Bestandteile des CSR-Modells von Carroll.

Quelle: Tian et al., 2011; Herghiligiu, 2016

Mit anderen Worten: CSR kann als ein Teilbereich der sozialen Verantwortung angesehen werden. Die Europäische Kommission definiert die soziale Verantwortung der Unternehmen insbesondere als: "die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft" - Abb. 3 (Herghiligiu, 2016).

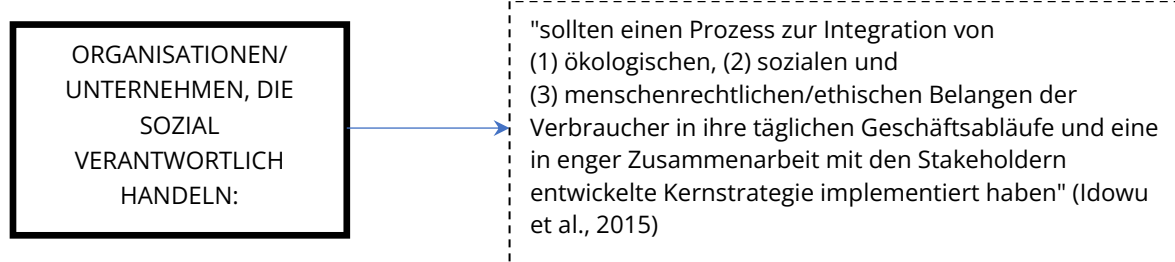


Abb. 3: Soziale Verantwortung der Unternehmen - Definition.

Quelle: Herghiligiu, 2016

Auch die EU-Kommission (2002) stellt fest, dass: "... CSR ist ein Konzept, mit dem Unternehmen freiwillig soziale und ökologische Belange in ihre Geschäftstätigkeit und in die Interaktion mit den Interessenvertretern integrieren ..." (Crowther und Aras, 2008; Herghiligiu, 2016).

3.2 Verbraucherperspektive auf CSR

Der Verbraucher konnte bislang als ein seltener Akteur/Interessenvertreter betrachtet werden, der im CSR-Netzwerk eine eher untergeordnete Rolle spielt. CSR konzentriert sich mehr auf andere Interessenvertreter wie die Mitarbeiter einer Organisation, die Umwelt, lokale Gemeinschaften usw. und bezieht diese mit ein. Dies ändert sich jedoch gerade, die Europäische Kommission hat ihre Formulierung zur Beschreibung von CSR geändert, um auch diesen Stakeholder, nämlich den Verbraucher, zu berücksichtigen (Abb. 4) (Europäische Kommission, 2011; Idowu et.al., 2015; Herghiligiu, 2016).

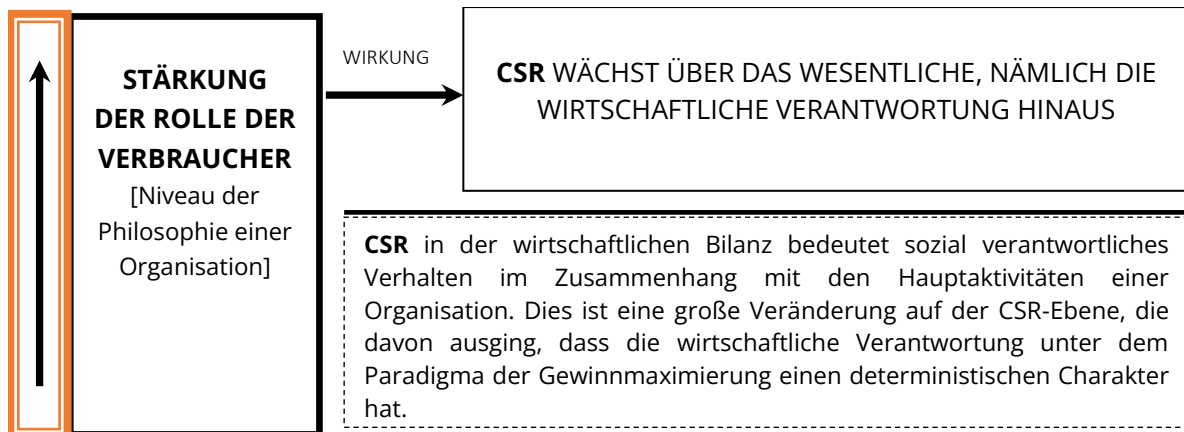


Abb. 4: Die Rolle der Verbraucher und der CSR..

Quelle: Herghiligiu, 2016

Der Einbezug von Verbrauchern (Abb. 5) in die offizielle Definition von CSR impliziert, dass wirtschaftliches Verhalten nicht deterministisch ist, sondern dass Organisationen und Einzelpersonen unterschiedliche und diskretionäre Wege der Gewinnmaximierung beschreiten. Dieser neue Ansatz leugnet die Gewinnmaximierung nicht, sondern wandelt den Charakter der Gewinnmaximierung lediglich in einen nicht-deterministischen, situationsbedingten um (Idowu et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

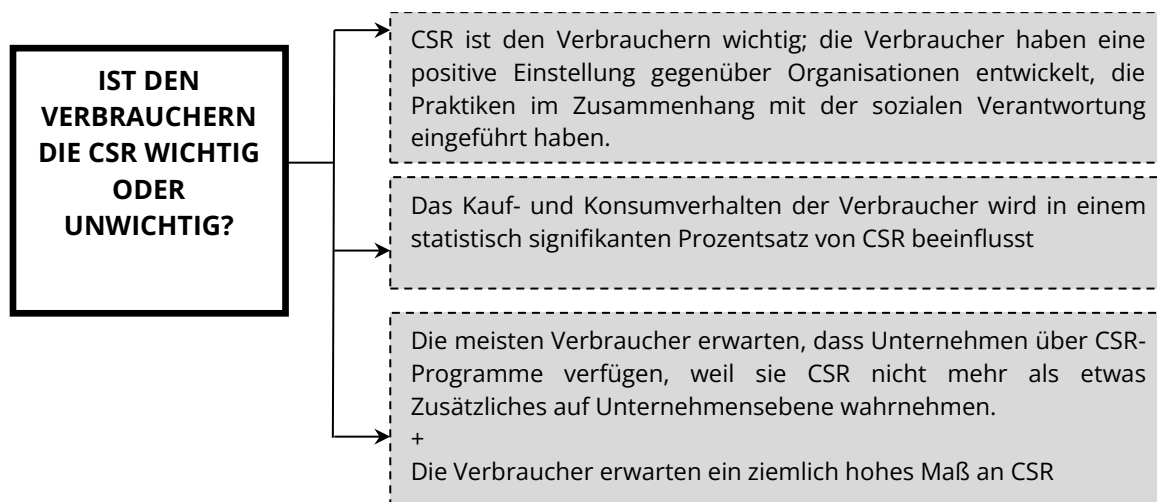


Abb. 5: Bedeutung der CSR für die Verbraucher.

Quelle: Herghiligiu, 2016

3.3 Regelungen im Zusammenhang mit CSR

Es gibt nur sehr wenige Geschäftstätigkeiten von Organisationen, die keine rechtliche Komponente haben. Das Grundprinzip der CSR-Politik ist die Einhaltung internationaler Mindeststandards in Bezug auf Umwelt- und Arbeitsschutz. Das Verständnis der Art und der Auswirkungen rechtlicher Verpflichtungen auf die Geschäftstätigkeit von Organisationen ist eine Grundvoraussetzung für die Gestaltung und Umsetzung einer CSR-Politik. Dies gilt nicht nur für die verschiedenen Gerichtsbarkeiten, in denen eine bestimmte Organisation tätig ist, sondern auch aus Respekt vor dem internationalen öffentlichen Recht. In fast allen Bereichen der CSR bestimmen eher internationale rechtliche Verpflichtungen als lokale Vorschriften die Agenda für die Aktivitäten von Organisationen (Kai, 2004; Herghiligiu, 2016).

Grundsätze für den Schutz der Rechte und Interessen der Arbeitnehmer (Herghiligiu, 2016):

- genügend Arbeitsplätze;
- Einstellung von Arbeitnehmern in Positionen, in denen sie ihre Fähigkeiten und Leistungen optimal einsetzen können;
- Zugang des Personals zu Schulungsprogrammen bzw. Motivation der Belegschaft;
- Begründung und Verbesserung der Gehaltspolitik, des Einkommens, der Arbeitszeiten und anderer Arbeitsbedingungen;
- Anerkennung des Rechts auf Tarifverhandlungen und Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Management;
- Ausbau der Maßnahmen zur sozialen Sicherheit;
- Vollständige Gewährleistung der Gesundheit und des Lebens von Arbeitnehmern aus allen Bereichen der Wirtschaft;
- Kinderschutz und Schutz der Frauen;
- Gewährleistung eines ausreichenden Niveaus an Ernährung, Unterkunft, Kultur- und Freizeiteinrichtungen;
- Chancengleichheit in den Bereichen Bildung und Beschäftigung.

Diese Grundsätze des Schutzes der Rechte und Interessen der Arbeitnehmer sind in der Charta der Internationalen Arbeit, die im April 1919 im Rahmen des Pariser Friedenspakts ratifiziert wurde, klar definiert. Die meisten dieser Grundsätze wurden bereits in das Internationale Arbeitsübereinkommen aufgenommen. Im Jahr 1944 ratifizierte die Internationale Arbeitsorganisation die Erklärung von Philadelphia (Philadelphia - USA), in der die Ziele und Grundsätze für den Kampf um die Rechte und Interessen der Arbeitnehmer neu definiert wurden (Shan, 1991; Kai, 2004; Herghiligiu, 2016).

Nationale Gesetze von Staaten und internationalen Organisationen haben ebenfalls das Thema und die Bedeutung der sozialen Verantwortung von Organisationen angesprochen und betont (Tully, 2005). Die CSR-Bemühungen Europas gelten als die am weitesten entwickelten der Welt. Der Grund für diese Nominierung liegt vor allem in dem starken regulatorischen Umfeld und den Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen (NRO), die sich im Laufe der Jahre mit verschiedenen CSR-Themen befasst haben (Dreveborn et al., 2010; Herghiligiu, 2016).

Auf europäischer und internationaler Ebene haben sich mehrere Akteure im Bereich CSR / SR engagiert, indem sie verschiedene regulatorisch-indikative Rahmenstrukturen entwickelt oder sogar Organisationen (direkt) unterstützt haben, die beabsichtigen, sozial verantwortliche Aktivitäten durchzuführen (Anca et al., 2011; Herghiligiu, 2016).

4 CSR-Vorteile

Die Autoren wissenschaftlicher Literatur beschreiben detailliert, wie Organisationen von den mit CSR verbundenen Aktivitäten profitieren können (Balcerowicz, 2015; Perry und Towers, 2013; Gupta, 2012). Sie empfehlen die Implementierung von sozial verantwortlichen Lösungen in Unternehmen und sind sich einig, dass diese viele positive Nebeneffekte mit sich bringen (Abb. 6). Häufig werden mehrere Verbesserungen genannt, angefangen bei der Erhöhung der Einnahmen, um Organisationen zu ermutigen, CSR-bezogene Praktiken einzuführen und sie in ihrem Tagesgeschäft umzusetzen (Książak, 2016).

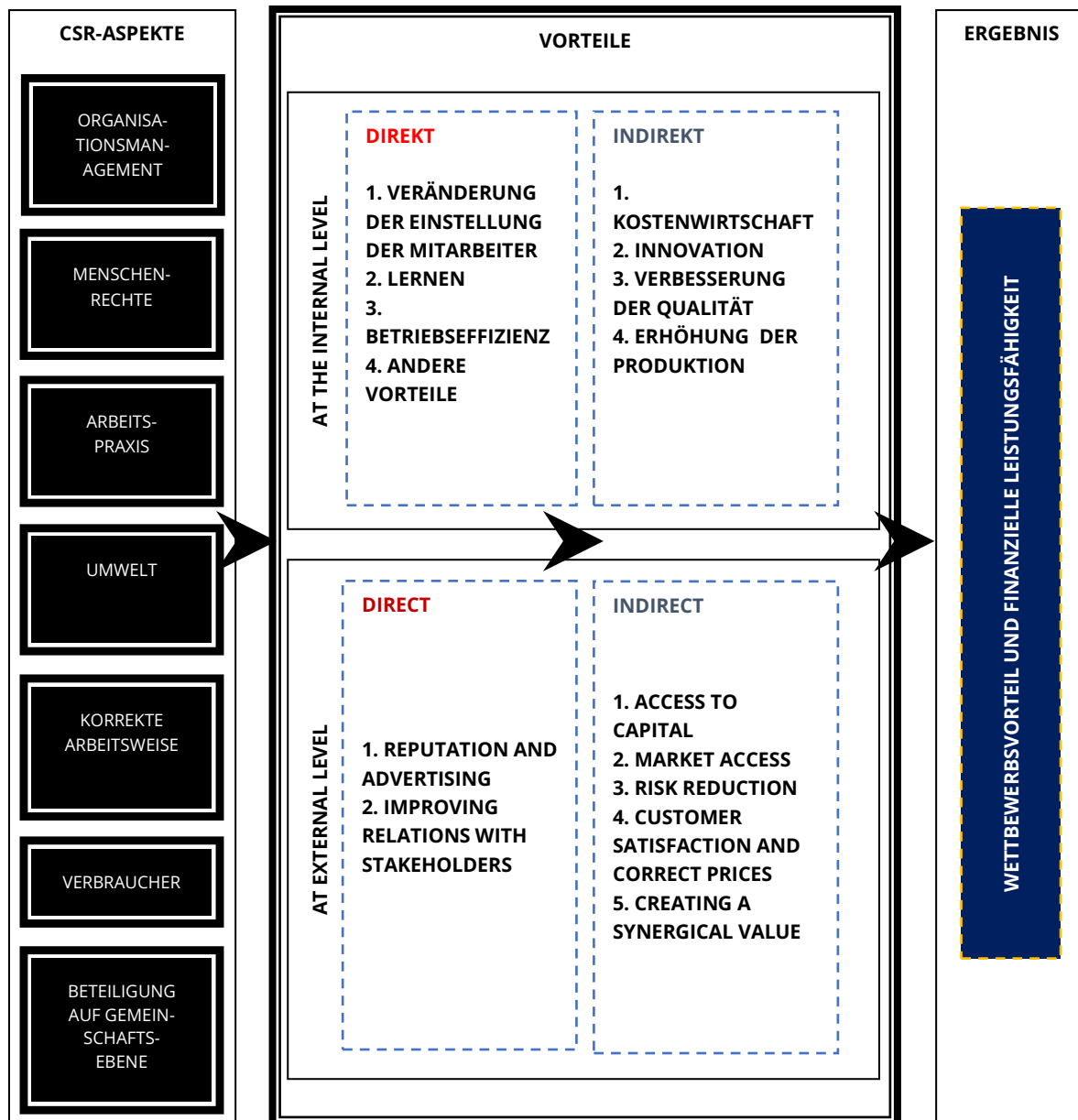


Abb. 6: CSR-Vorteile.

Quelle: Herghiligiu, 2016

CSR bringt Vorteile für Organisationen und alle beteiligten externen Parteien. Im Allgemeinen ist es sehr schwierig, den Nutzen von CSR zu quantifizieren, da sich viele dieser Vorteile erst auf lange Sicht bemerkbar machen. Das Verständnis der kausalen Beziehung zwischen den direkten und indirekten Vorteilen, die durch CSR-Aktivitäten entstehen, führt zur Identifizierung von Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit und der finanziellen Leistung von Organisationen, die CSR-bezogene Praktiken umsetzen und integrieren (GIZ, 2012). Eine Übersicht über die durch CSR-Praktiken/-Aktivitäten induzierten Vorteile ist in Abbildung 5 zu sehen (GIZ, 2012; Herghiligi, 2016).

5 Organisatorische Umsetzung von CSR

Die organisatorische Umsetzung eines CSR-Plans könnte als ein Prozess des organisatorischen Wandels oder als eine neue Art der Organisation und Arbeitsweise betrachtet werden. Das Hauptziel besteht darin, die Organisation auf die dynamischen Anforderungen des wirtschaftlichen und sozialen Umfelds auszurichten, indem die Erwartungen der Interessenvertreter ermittelt und gesteuert werden (Maon et al., 2015; Dawson, 2003; Herghiligi, 2016).

Gleichzeitig beinhaltet CSR im organisatorischen Wandel den Lernprozess und die Fähigkeit, den spezifischen Kontext und das Zusammentreffen der Erwartungen der Interessengruppen zu verstehen. Ein echtes Verständnis der Erwartungen der Interessenvertreter und der kontextuellen Besonderheiten trägt somit zum Erfolg des Veränderungsprozesses bei und dazu, dass er nützlich ist und gleichzeitig durch geeignete Mechanismen unterstützt wird. Daher kann die Entwicklung von CSR-Praktiken als eine evolutionäre und rekursive Aktivität betrachtet werden, die auf das Unternehmensumfeld reagiert und mit diesem agiert (Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016).

Ein CSR-/SR-Plan sollte gemäß der Literatur und der ISO 26000-Norm die Merkmale eines Rahmens mit den folgenden Komponenten aufweisen, die in Abb. 7 dargestellt sind (Herghiligi, 2016).

Die Literatur zeigt, dass sich die Forschung vieler Autoren auf verschiedene Aspekte im Zusammenhang mit CSR konzentriert. Daher ist ein integrativer Rahmen erforderlich, der die Entwicklung und Umsetzung von CSR in einer tiefgreifenden Weise in die Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation integriert (Herghiligi, 2016).

Unter Berücksichtigung der durchgeführten und in der Literatur vorgestellten Untersuchungen (Maon et al., 2015) können verschiedene Ansätze im Zusammenhang mit der Umsetzung und Entwicklung von CSR überprüft werden, wie in Tabelle 3 zu sehen ist (Herghiligi, 2016).

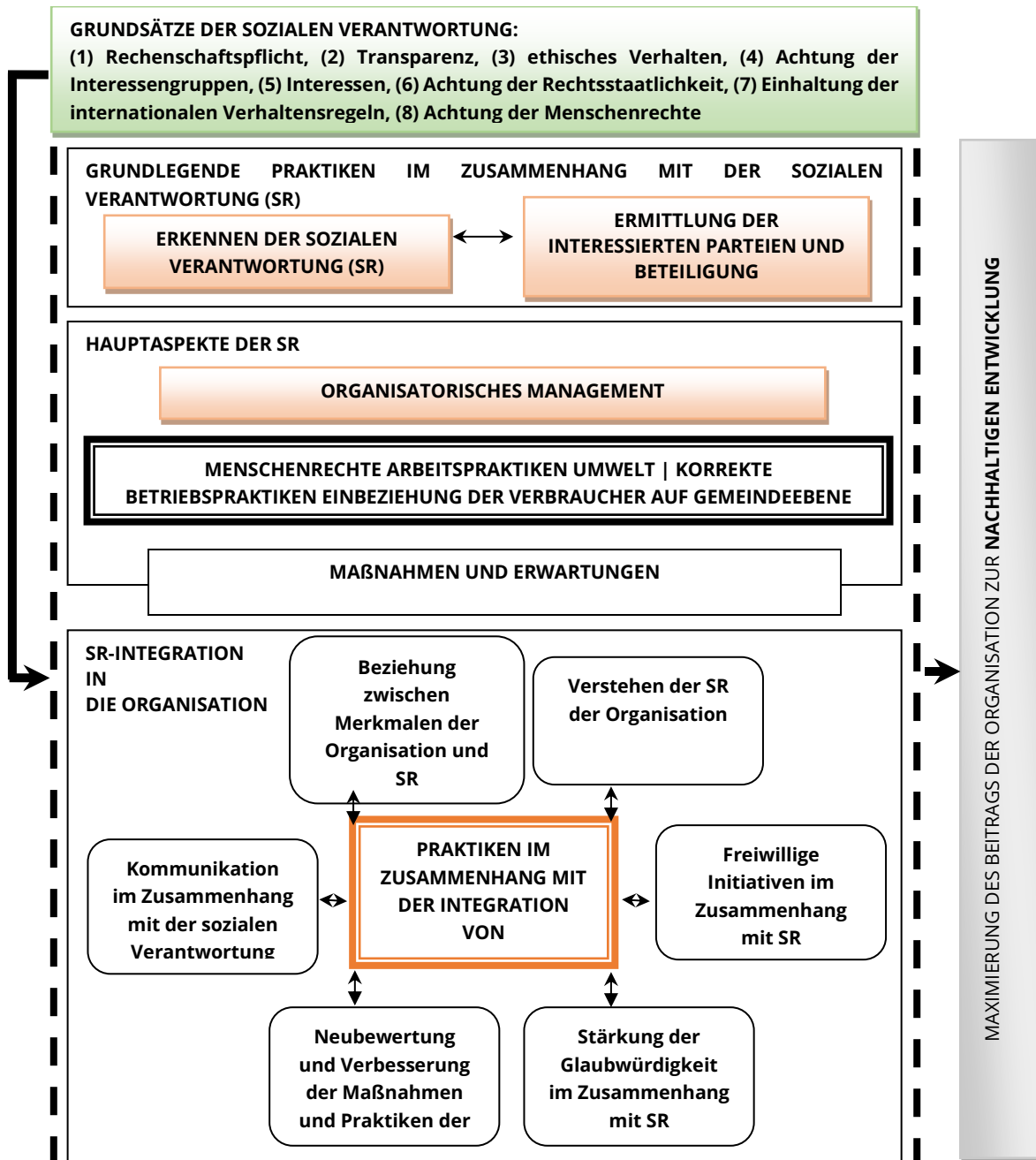


Abb. 7: CSR-bezogener Rahmen.

Quelle: ISO 26000; Herghiligiu, 2016

	CSR-GESTALTUNG	CSR-INTEGRATIONSPROZESS	ROLLE DER INTERESSIERTEN PARTEIEN IM PROZESS
I.	<p>Das Engagement einer Organisation für CSR sollte Folgendes beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alle Mitarbeiter; • Produktqualität; • kontinuierliche Verbesserung der Prozesse; • Anlagevermögen; • Gewinnmöglichkeiten. <p>Nachhaltige Produktion und Entwicklung wird definiert als die Integration von (a) Prozessen, (b) Entscheidungsfindungen, (c) Umweltbelangen, ein aktives industrielles System, das Wirtschaftswachstum anstrebt, ohne wertvolle Ressourcen oder die Umwelt zu zerstören (Khoo und Tan, 2002).</p>	<p>Nach dem australischen Business Excellence Framework gibt es 4 zyklische Schritte, die bei der Umwandlung einer Organisation von ihrem ursprünglichen Zustand in einen neuen Zustand (nachhaltige und sozial verantwortliche Organisation in einer kontinuierlichen Perspektive):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung (einschließlich Führung und strategische Planung); • Umwandlung (umfasst Menschen und Informationsmanagement); • Umsetzung (Integration der Nachhaltigkeit in die Prozesse der Organisation); • nachhaltiges Ergebnis (mit Neubewertung der Systemleistung) (Khoo und Tan, 2002). 	<p>Die Belange und Rollen der Interessenvertreter werden in diesem Rahmen nicht berücksichtigt; er bezieht sich lediglich auf die Notwendigkeit, das Wohlergehen der Mitarbeiter sowie die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu berücksichtigen (Khoo und Tan, 2002).</p>
II.	<p>Soziale Verantwortung im allgemeinen Sinne bezieht sich auf die strategische Entscheidung einer Organisation, Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Aktivitäten in Bezug auf die wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimension zu übernehmen (Were, 2003).</p>	<p>Die Umsetzung von Corporate Responsibility (CR) umfasst 4 Phasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der obersten Führungsebene; • Entwicklung einer CR-Vision und Festlegung zentraler Unternehmenswerte; • Änderung des Organisationsverhaltens; • Unterstützung und Integration von Veränderungen (Were, 2003). 	<p>Die Bedeutung der internen Kommunikation und der Einbeziehung der Arbeitnehmer wird hervorgehoben. Die Einbeziehung externer Stakeholder wird jedoch nur im Hinblick auf ihre Rolle bei der Sensibilisierung des Top-Managements sowie beim externen Zertifizierungsprozess erwähnt (Were, 2003).</p>
III.	<p>CSR umfasst drei Dimensionen: Wirtschaft, Umwelt und Soziales. CSR verlangt von einer Organisation, dass sie ihre Geschäfte nachhaltig und ethisch einwandfrei führt und auf die Belange der Interessengruppen verantwortungsvoll eingeht (Panapanaan et al., 2003).</p>	<p>2 Vorstufen bedingen das Engagement für CSR, dem 5 wesentliche Aktivitäten im Zusammenhang mit dem CSR-Management vorausgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CSR-Bewertung (Ermittlung der wichtigsten CSR-relevanten Bereiche und Ermittlung der relevanten CSR-Parameter) (A); • CSR-assoziierte Entscheidung (B): <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation und Struktur; 2. Planung; 3. Umsetzung; 4. Überwachung und Bewertung; 5. Kommunikation und Berichterstattung (Panapanaan et al., 2003). 	<p>Der Schwerpunkt liegt insbesondere auf Phase A, und die Schlüsselrolle der sozialen Risikobewertung von Clustern wird angesichts der 4 Hauptinteressengruppen (Mitarbeiter, Gemeinschaft, Kunden, Lieferanten) hervorgehoben. Die 5 "wesentlichen Aktivitäten" werden lediglich vorgestellt (Panapanaan et al., 2003).</p>

IV.	<p>CSR wird auf der Ebene einer Organisation als die Übernahme von Werten und Normen gesehen, zusammen mit verschiedenen organisatorischen Prozessen, um die negativen Auswirkungen zu minimieren und gleichzeitig die positiven Auswirkungen auf die Belange wichtiger Interessengruppen zu maximieren. Die CSR einer Organisation ist ein spezifisches Thema. Die Praktiken einer Organisation mit CSR-Bezug lassen sich am besten auf der Ebene der Einheit bewerten (Maignan et al., 2005).</p>	<p>8 Schritte sind erforderlich, um die CSR ordnungsgemäß umzusetzen (aus der Sicht des Marketings):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entdeckung der Werte und Normen der Organisation; • Identifizierung von Interessengruppen; • Identifizierung der wichtigsten Themen, die für die Interessengruppen von Interesse sind; • Bewertung von CSR-Praktiken, die mit den Interessen der Organisation in Einklang stehen; • Prüfung der derzeitigen Praktiken; • Priorisierung und Umsetzung von CSR-Änderungen und -Initiativen; • Förderung der CSR - Sensibilisierung und Einbeziehung der Interessenvertreter; • Einholung von Feedback von den Beteiligten (Maignan et al., 2005). 	<p>Dieser Rahmen unterstreicht die Bedeutung von 2 Feedback-Schleifen - um Feedback von den Interessengruppen zu erhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedback, das für das nächste Audit verwendet wird; • Feedback der Interessengruppen, das bei der Neubewertung der ersten drei langfristigen CSR-bezogenen Schritte (etwa alle vier Jahre) verwendet wird (Maignan et al., 2005).
V.	<p>CSR wird als die Verpflichtung einer Organisation betrachtet, zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen, mit den Mitarbeitern und ihren Familien bzw. mit der lokalen Gemeinschaft und der Gesellschaft zusammenzuarbeiten, um die Lebensqualität dieser Beteiligten zu verbessern (Cramer, 2005).</p>	<p>6 wichtige nicht-sequenzielle Aktivitäten zur Umsetzung von CSR auf der Ebene einer Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auflistung der Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder; • Formulierung einer Vision und eines Auftrags in Bezug auf die soziale Verantwortung und, falls gewünscht, Entwicklung eines Verhaltenskodexes; • Entwicklung von kurz- und langfristigen Strategien für die soziale Verantwortung der Unternehmen und mit ihrer Hilfe Ausarbeitung eines Aktionsplans; • Einrichtung eines Überwachungs- und Berichterstattungssystems; • Integration von CSR-Praktiken auf der Ebene der bestehenden Managementsysteme; • Kommunikation der CSR-Praktiken und der erzielten Ergebnisse nach innen und außen (Cramer, 2005). 	<p>Der Schwerpunkt liegt auf der Bedeutung des Dialogs mit den Stakeholdern, aber das Rahmenmodell bleibt unklar in Bezug auf deren Rolle und Einbeziehung in den CSR-Entwicklungsprozess (Cramer, 2005).</p>

Tab. 3: Ansätze im Zusammenhang mit der Umsetzung und Entwicklung von CSR
 Quelle: Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016

In den folgenden Unterkapiteln (Unterkapitel 1 - Unterkapitel 9) können wir 9 Schritte beobachten, die mit der Umsetzung und Entwicklung von CSR verbunden sind, ausgehend von der Perspektive des Modells von Lewin (1951), das von Maon und seinen Mitarbeitern (2015) identifiziert und beschrieben wurde (Herghiligi, 2016).

5.1 Sensibilisierung für CSR

Die Steigerung der Sensibilität einer Organisation für die Umwelt im Allgemeinen und für CSR im Besonderen kann kurz gesagt als Ergebnis des Einflusses von vier Schlüsselfaktoren betrachtet werden: wirtschaftlicher Abschwung, sozialer Druck, politischer Druck und verschiedene individuelle Werte. Die Entwicklung und Integration einer authentischen CSR-Vision wird häufig durch eine Entwicklung in der Leitung einer Organisation in Bezug auf die effektive Wahrnehmung der Beziehung zwischen ihren Aktivitäten und dem sozialen Umfeld ausgelöst. Dieser Wahrnehmungswandel auf Managementebene kann als Ergebnis externen Drucks im Zusammenhang mit der Umwelt, den Medien, dem Druck von Nichtregierungsorganisationen oder sogar Protesten lokaler Gemeinschaften charakterisiert werden (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.2 Bewertung des Unternehmenszwecks der Organisation im aktuellen gesellschaftlichen Kontext

Die Unternehmenswerte spielen als Voraussetzung für die Entwicklung von CSR eine entscheidende Rolle. Um den Prozess der Integration eines CSR-Plans/Programms zu verbessern, muss es daher mit den Werten, Normen und der Mission der Organisation übereinstimmen. Das Bewusstsein und das Verständnis für die Vision und die Werte einer Organisation und deren Beziehung zu ihren Aktivitäten ist von entscheidender Bedeutung (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Ein Dilemma für alle Manager, die mit der Integration von CSR in die Organisation konfrontiert sind, ist die Festlegung (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016):

- welche Interessengruppen relevant sind,
- mit welchen Interessengruppen die Organisation zusammenarbeiten sollte, und
- welche Akteure an den verschiedenen Prozessen/Systemen beteiligt sein sollten?

Die Identifizierung von Interessengruppen, die mit einer Organisation verbunden sind, vermeidet folglich die ineffiziente Zuteilung von Ressourcen (an Nicht-Stakeholder oder an Stakeholder, die kein legitimes Interesse oder keine Bedenken haben) (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.3 Festlegung von CSR-Mission und -Vision

Die Entwicklung einer Arbeitsdefinition für CSR ist wichtig, damit Manager und Interessensvertreter in dieselbe Richtung arbeiten können und eine gemeinsame Grundlage für die CSR-Bewertung geschaffen wird (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Maignan et al. (2005) zeigen auf, dass die Definition von Arbeit im Zusammenhang mit CSR oder CSR-Verpflichtungen zwei Schlüsselemente umfassen muss (Herghiligiu, 2016):

1. die Motivation für die Unterstützung der CSR, und
2. Interessengruppen und Themen, die als besonders wichtig eingestuft wurden.

SR muss die Konstruktion einer sozial verantwortlichen Vision ermöglichen. Folglich ist zu beachten, dass eine starke Führungspersönlichkeit erforderlich ist, die in der Lage ist, eine Vision für die Zukunft zu schaffen, die mit den Umweltaforderungen im Einklang steht; außerdem muss die Führungspersönlichkeit diese Vision auf inspirierende Weise vermitteln, damit die Mitarbeiter entsprechend handeln (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.4 CSR-Bewertung

Prüfung der aktuellen Normen, Praktiken und Standards im Zusammenhang mit CSR

Bestehende Leitbilder, Richtlinien, Verhaltenskodizes, Grundsätze und andere betriebliche Dokumente sind die ersten Dokumente, die in den Überprüfungsprozess einbezogen werden, ebenso wie externe Dokumente, die mit verschiedenen Programmen oder Initiativen zusammenhängen, an denen die Organisation beteiligt ist. Folglich müssen alle Dokumente der Organisation (Leitbilder, verschiedene Richtlinien, Verhaltenskodizes usw.), mit denen CSR in Verbindung steht, bewertet werden. Im weiteren Verlauf des CSR-Planungsprozesses sollten Sie folgende Personen zu Rate ziehen:

1. Führungskräfte mit Schlüsselfunktionen in der Organisation, und
2. wenn möglich, verschiedene Experten/Berater (O'Connell, 2004; Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Benchmarking der CSR-Regeln, -Praktiken und -Standards der Wettbewerber

CSR-bezogene Benchmarking-Praktiken sollten es einer Organisation ermöglichen, weiterhin das hervorzuheben, was weiterhin auf der Organisationsebene verbleiben sollte (Identifizierung unangemessener und unwirksamer CSR-bezogener Aktivitäten), und einen Wettbewerbsvorteil bieten. Die Benchmarking-Kriterien müssen je nach den Merkmalen des Tätigkeitsbereichs der Organisation definiert werden (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.5 Entwicklung eines integrierten CSR-Strategieplans

Der erste Schritt besteht darin, die Werte, die Vision oder die Grundsatzerklärung einer Organisation in Verpflichtungen, Erwartungen oder Richtlinien (wie den Verhaltenskodex und den Ethikkodex) umzusetzen. Auf diese Weise können allgemeine Organisationsziele zusammen mit Zielsetzungen und Leistungsindikatoren entwickelt werden (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Andere Faktoren machen es zwingend erforderlich, eine Struktur zu entwickeln, die die Integration von CSR ermöglicht (Definition der mit CSR verbundenen Verantwortlichkeiten). Zum Beispiel ist es notwendig (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016):

- die mit der SVU verbundenen Verantwortlichkeiten in die Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter aufzunehmen;
- den Wissensstand (im Zusammenhang mit CSR) auf Organisationsebene zu erhöhen;
- die Sichtbarkeit der Organisation zu erhöhen.
- einen Regulierungsmechanismus für den Austausch von Informationen zu entwickeln;
- die funktionsübergreifende Koordinierung zu verbessern;
- CSR-Aspekten in den Prozess der Leistungsbewertung der Arbeitnehmer zu integrieren;
- neue Ideen zu entwickeln;
- Personen mit Kenntnissen über CSR, mit entsprechenden Einstellungen und Fähigkeiten einzustellen;
- einen Verantwortlichen oder einen Ausschuss zu benennen, der für die Umsetzung der CSR verantwortlich ist;

5.6 Umsetzung des integrierten CSR-Strategieplans

Obwohl die oberste Führungsebene über die Ausrichtung und Strategie der CSR entscheidet, sind es das mittlere Management und die Mitarbeiter, die die CSR-Praktiken in die Praxis umsetzen müssen. Die Rolle des mittleren Managements (der mittleren Führungskräfte) besteht darin:

1. die von der obersten Führungsebene vorgegebene Richtung umsetzen, indem sie dafür sorgen, dass die Ressourcen ordnungsgemäß zugewiesen und kontrolliert werden,
2. die Leistung und das Verhalten des Personals zu überwachen und, falls erforderlich,
3. den Untergebenen den CSR-Plan zu erklären. Darüber hinaus sind die mittleren Führungskräfte in den Top-Down-Kommunikationsprozess der festgelegten Vision eingebunden und tragen aktiv zur Umsetzung von CSR bei (Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016).

Die Mitarbeiter einer Organisation sind in der Lage, als Botschafter, Anwälte und Quellen für neue Ideen und Informationen im Zusammenhang mit CSR zu fungieren. Andererseits können Mitarbeiter und Lieferanten, wenn sie nicht richtig einbezogen werden, zu einer Quelle von Problemen für alle Beteiligten werden. Daher ist eine gute Kommunikation zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern bei der Entwicklung und Umsetzung von CSR erforderlich. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Umsetzung von CSR bedeutet Sensibilisierung. Folglich sollten die Mitarbeiter Hintergrund- und Kontextinformationen und Wissen (z. B. die Motivation, sich in die CSR-Praktiken der Organisation einzubringen, die Relevanz der CSR-Implementierung für die Organisation, der Grad der CSR-Integration in die Ziele der Organisation, Veränderungen bei den aktuellen organisatorischen Ansätzen) in Bezug auf den Ansatz der Organisation für CSR-Praktiken erhalten (Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016).

5.7 Aufrechterhaltung der internen und externen Kommunikation

Eine kontinuierliche interne Kommunikation über CSR-Verpflichtungen erhöht das mit CSR verbundene Bewusstsein. Daher sollte ein interner Kommunikationsplan entwickelt und die effektivsten Kommunikationsmittel ermittelt werden (Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016).

Was die externe Kommunikation betrifft, so sehen sich Organisationen einer wachsenden Nachfrage nach detaillierten Informationen über die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Aktivitäten gegenüber. Als Reaktion auf die Nachfrage nach Transparenz veröffentlichen viele Organisationen verschiedene Informationen darüber, wie sie ihre Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern wahrnehmen (Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016).

5.8 Bewertung der integrierten Strategien und des Kommunikationsprozesses im Zusammenhang mit der SVU

Um das CSR-Programm zu verbessern, muss der Bewertungsprozess auf der Messung, Überprüfung und Berichterstattung der wichtigsten Punkte basieren. Die wichtigsten Ziele im Zusammenhang mit dem Bewertungsprozess sind (Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016):

- die Effizienz der CSR-Praktiken und die störenden Faktoren zu ermitteln;
- sachdienliche Lösungen für die Probleme im Zusammenhang mit der organisatorischen Integration von CSR-Praktiken zu erarbeiten;
- die Hindernisse für eine erfolgreiche CSR-Integration zu untersuchen und zu analysieren und festzustellen, was geändert werden kann, um diese Hindernisse zu überwinden;
- die Überprüfung der bestehenden Ziele und gegebenenfalls Entwicklung neuer Ziele.

5.9 Reale Integration (Institutionalisierung) von CSR

Bei der Einführung einer neuen Initiative in einer Organisation stellt sich die Frage, wie sie aufrechterhalten werden kann. Es besteht das Risiko, dass eine Initiative, die enthusiastisch gestartet wurde, nicht in der Lage ist, auf der Ebene der Organisation Kontinuität aufrecht zu erhalten, insbesondere im flexiblen Kontext der wirtschaftlichen Rezession (Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016).

Damit die CSR-Praktiken auf Organisationsebene nachhaltig sind, müssen sie wirklich in die Organisation integriert (institutionalisiert/routinemäßig) werden. Daher müssen diese Praktiken (1) als Bestandteil der Organisationskultur angesehen werden, (2) Teil der langfristigen Strategie der Organisation sein und (3) in den Entscheidungsfindungsprozess auf Organisationsebene aufgenommen werden (Herghiligi, 2016).

6 Referenzen

- Anca C., Aston J., Stanciu E., Rusu D., (2011), *Responsibilitate Socială (Corporativă) în România, Raport realizat în cadrul proiectului „Întărirea capacității companiilor românești de dezvoltare a parteneriatelor sociale – RSC”, Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.*
- Balcerowicz L., (2015), *Corporate Social Responsibility: Some Clarifications and Questions*, in: Fryzel, B. (Ed.). *The True Value of CSR: Corporate Identity and Stakeholder Perceptions*, Palgrave Macmillan, New York, 15-28.
- Carroll A.B., (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review* 4(4), 497-505.
- Comisia Europeană, (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Comisia Europeană, Bruxelles.
- Crowther D., Aras G., (2008), *Corporate Social Responsibility*, Ventus Publishing ApS.
- Davis K., (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?* *California Management Review* 2(3), 70-76.
- Davis K., Blomstrom R., (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGrawHill, N.Y
- Dawson P., (2003), *Understanding Organisational Change: Contemporary Experience of People at Work*, London: Sage.
- Dreweborn I., Taheri A., Theilkemeier L., (2010), *Corporate Social Responsibility: The legal framework for CSR*, Teză de licență, Universitatea Jönköping.
- GIZ, (2012), *Costs and Benefits of Corporate Social Responsibility (CSR). A company level analysis of three sectors: Mining industry, chemical industry and light industry*, Sino-German Corporate Social Responsibility (CSR) Project; accesat în 29 august 2015, link: www.chinacsproject.org/Uploads/%7BEA74A6EC-FCD4-4699-B0ED-FE83A70F854D%7D_Costs%20and%20Benefits%20of%20CSR_20120615.pdf
- Gupta M., (2012), *Corporate Social Responsibility in the Global Apparel industry: An Exploration of indian Manufacturers' Perceptions*, working paper, University of North Carolina, Greensboro.
- Herghiligiu I.V., (2016), *Corporate social responsibility practices*, Ed. Tehnica-Info, Chisinau, Moldova.
- Idowu S.O., Frederiksen C. S., Mermod A.Y., Nielsen M.E.J., (Eds.), (2015), *Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice*, Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London.
- ISO 26000, (2010), *Standardul Internațional de Responsabilitate Socială*
- Jonker J., de Wite M. (Eds.), (2006), *Management models for Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin, Germany.
- Kai C., (2004), *On Legal Nature of Corporate Social Responsibility, Right to Defence, and Corporate Social Responsibility (Dialogue Seminar)*, Beijing, China. 1-16.

- Księżak P., (2016), The Benefits from CSR for a Company and Society, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3 (4), 1-14; <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2016>.
- Madrakhimova F.S., (2013), CORPORATE PHILANTHROPY, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), 125-132.
- Maignan I., Ferrell O.C., Ferrell L., (2005), A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing, *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 956-977.
- Maon F., Swaen V., Lindgreen A., (2015), Mainstreaming the corporate social responsibility agenda: a change model grounded in theory and practice, IAG- Louvain School of Management Working Paper; www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_22_Maon_Swaen_Lindgreen.pdf.
- McGuire J. W., (1963), *Business and Society*, McGrawHill, N.Y.
- O'Connell C.S., (2004), Corporate responsibility is more than cause-related marketing, *Corporate Responsibility Management*, 1(1), 3.
- Perry P., Towers N., (2013), Conceptual Framework development for CSR implementation in Fashion Supply Chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43 (5/6), 478-500.
- Shan R.F., (1991), To secure equal opportunities on education and employment, *International Labor Legislation*, China Labor Press, 228.
- Tian Z., Wang R., Yang W., (2011), Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) in China, *Journal of Business Ethics*, 101, 197-212.
- Tully S., (2005), *International documents on corporate responsibility*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

7 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Tätigkeitsbereiche in DIA-CVET und ihre Beziehung zum Produktionsprozess.....	4
Abb. 2: Fragen der sozialen Verantwortung (Social Responsibility, SR) und Managementkontext...	6
Abb. 3: Soziale Verantwortung der Unternehmen - Definition.	7
Abb. 4: Die Rolle der Verbraucher und der CSR.	8
Abb. 5: Bedeutung der CSR für die Verbraucher.....	8
Abb. 6: CSR-Vorteile.....	10
Abb. 7: CSR-bezogener Rahmen.	12
Tab. 1: CSR-Ansätze.	6
Tab. 2: Bestandteile des CSR-Modells von Carroll.....	7
Tab. 3: Ansätze im Zusammenhang mit der Umsetzung und Entwicklung von CSR.....	14