

CSR-Performance Evaluation für Nachhaltigkeitsstrategien

Change Management: Wandle Widerstand in Lösungen

Baris Türkmen, Elisa Uldrian, Béla Wendling

Forschungsfrage:

CSR wird in der Unternehmenswelt immer wichtiger. Häufig bestehen noch Widerstände innerhalb der Unternehmen. COREbyKMU möchte helfen diese **Widerstände gegenüber Veränderungen** aufzulösen und so gemeinsam Wandel möglich machen. Wir haben untersucht, ob dieses Ziel erreicht wurde.

1. Worum geht es bei unserem Projekt?

Ziel unseres Projekts war es mittels einer Online Befragung herauszufinden, inwiefern eine Nachhaltigkeitsstrategie langfristigen wirtschaftlichen Mehrwert für ein Unternehmen bewirken kann. Für unsere statistische Erhebung haben wir uns auf die Teilnehmer*innen von Angeboten unseres Kooperationspartners, der KMU gestützt. Das Unternehmen bietet mit der „COREbyKMU-Methode“ eine Planungsmethode an, die in einem Workshop den Teilnehmer*innen Kenntnisse im Bereich CSR **vermitteln** soll. Im Rahmen dieser sollen hierarchieübergreifend eigene Ziele und Maßnahmen **entwickelt** werden. Der Fokus unseres Teams bei der Untersuchung lag auf dem Einfluss, den die CORE-Methode auf das **Change Management** in den betrachteten Unternehmen hat.

2. Was ist CSR?

CSR steht für „Corporate Social Responsibility“, oder Unternehmensverantwortung.

Bei CSR geht es nicht nur um die Vermeidung von „Bad Practices“, sondern um viel mehr. Die eigentliche Frage lautete, welchen Beitrag ein Unternehmen für eine gute Gesellschaft leisten kann und soll. Dabei geht es nicht um die Gewinnverwendung, sondern um die Art und Weise der Gewinnerwirtschaftung. Das verlangt nach einer integrativen Perspektive, auf der **Grundlage einer Wertebasis** und nahe am Kerngeschäft des Unternehmens. Es geht sowohl um die Beachtung **sozialer** und **ökologischer** Kriterien, als auch um die Erhaltung der **Wirtschaftlichkeit**.



3. Was passiert beim Change Management?

Auf echte und tiefgreifende **Veränderungen** im Unternehmen kann man nicht warten - sie müssen sorgsam durchdacht und gesteuert werden. Die Etablierung von CSR ist ein Beispiel für eine solche Veränderung, da sie alle Abteilungen und Hierarchieebenen umfassen muss, um erfolgreich zu sein. Ein einfaches Modell zur Erklärung von **Veränderungsprozessen** gliedert diese in **drei Phasen** (Lewin, 1947). Die Auftauphase, die Bewegungsphase und die Einfrierphase. An dieser Struktur haben wir uns bei der unserer Auswertung orientiert.

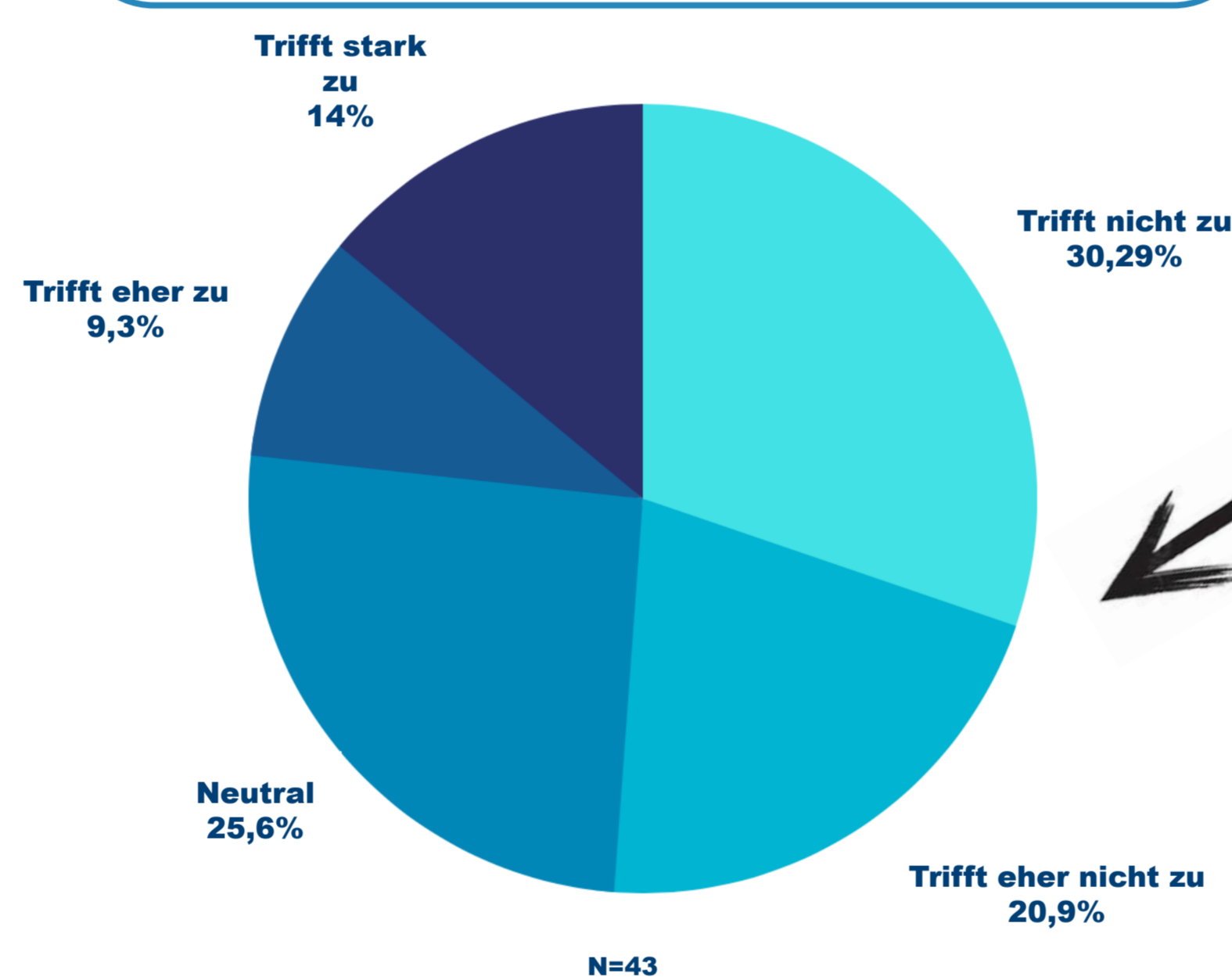
4. Methodik

Datenerhebung mittels einer Online Umfrage

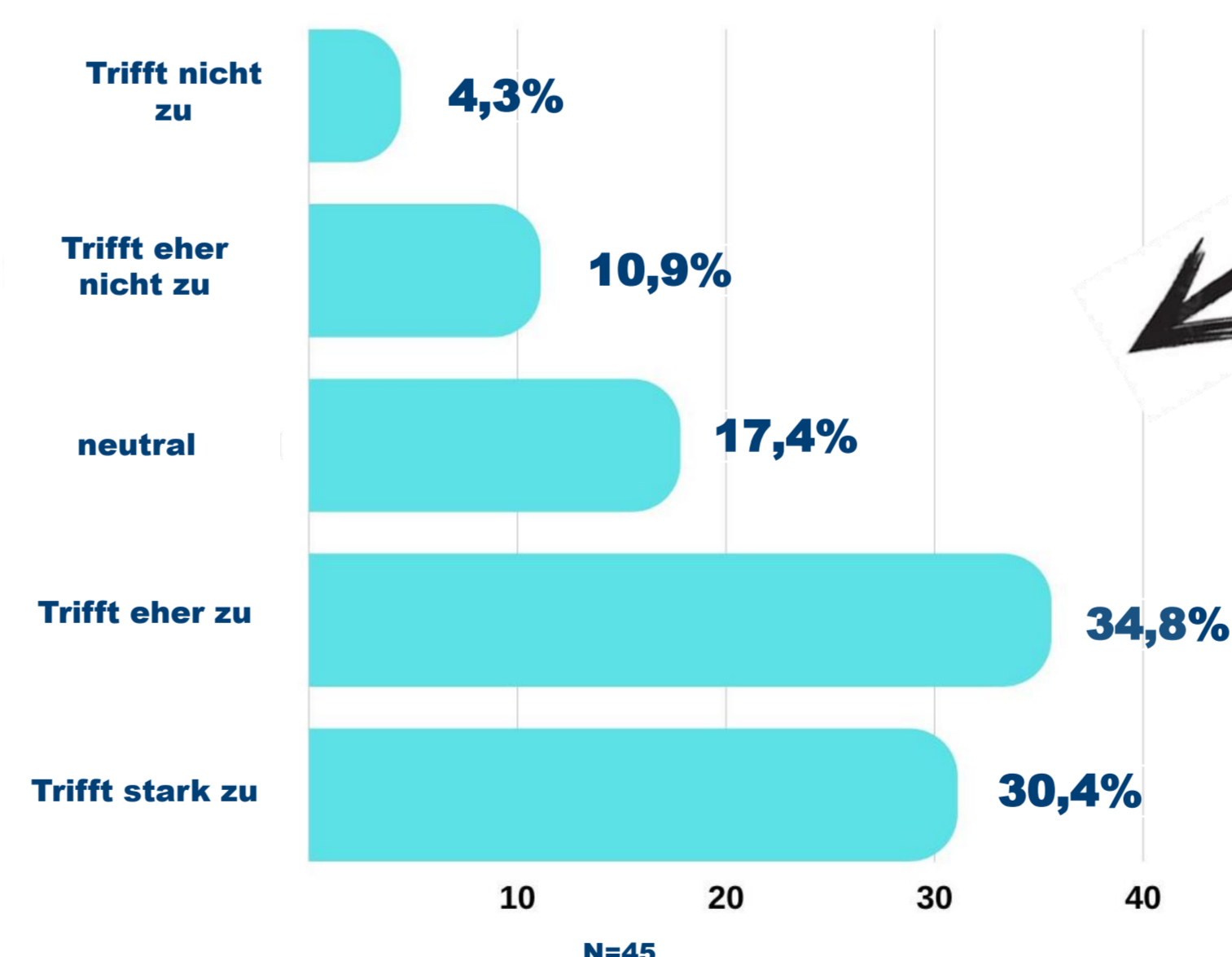
Datenanalyse mit SPSS

Interpretation der Ergebnisse

In der Vergangenheit stand ich Veränderungsprozessen im Unternehmen im Allgemeinen ablehnend gegenüber



Ich habe mich aktiv dafür eingesetzt, den nachhaltigen Veränderungsprozess im Unternehmen voranzutreiben



6. Fazit

- Aufgrund der Zusammensetzung unserer Befragten war der angegebene anfängliche Widerstand recht gering, aber durchaus vorhanden. Dieser konnte weitestgehend überwunden werden.
- Des Weiteren wurden die Befragten offenbar zur aktiven Partizipation angeregt. Eine große Mehrheit gibt an, sich aktiv eingebracht zu haben.
- Abschließend deuten die Zahlen auch an, dass diese Ergebnisse mit einer gewissen Langfristigkeit verankert werden konnten.

5. Das haben wir herausgefunden

Phase 1: Auftauen

Von der betrachteten Gruppe waren die meisten schon zu Beginn aufgeschlossen gegenüber der Veränderungsmaßnahmen. Dennoch gibt es eine **Minderheit** von eher **kritisch** eingestellten Teilnehmer*innen (**22%**). Bei genauerer Betrachtung dieser Teilgruppe lässt sich vermuten, dass die CORE-Methode deren Einschätzung von Veränderungsmaßnahmen, hin zu einer höheren Akzeptanz verändert hat. Signifikante Korrelationen zwischen der eher ablehnenden Haltung gegenüber von Veränderungen und Faktoren wie dem Alter oder dem Geschlecht konnten wir darüber hinaus nicht nachweisen.

Phase 2: Bewegen

Durch **Partizipation** werden aus Betroffenen des Veränderungsprozesses Beteiligte. Der Workshop der KMU soll die Teilnehmer*innen dazu motivieren sich einzubringen. Nach unseren Erkenntnissen ist das **Ergebnis positiv**. Unabhängig von Alter, Geschlecht oder Position im Unternehmen gibt die Mehrheit der Befragten an sich „sehr stark“ oder „stark“ engagiert zu haben.

Phase 3: Einfrieren

In dieser Phase wird die neue Lösung fixiert. Das ist notwendig, um einen Rückfall in die alten Muster zu verhindern. Es geht demnach um die Langlebigkeit der eingeführten Veränderungen.

Eine **Mehrheit von 66,7%** stimmt mit der Aussage überein, dass es richtig ist die Ansätze der CORE-Methode langfristig zu verfolgen. Die Antworten der Befragten deuten in diesem Fall darauf hin, dass eine **langfristige Veränderung** gegeben ist.