

Björn Bolten

Analyse des Change Management Prozesses
vor dem Hintergrund einer Corporate
Social Responsibility (CSR)
Implementierung

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2014 GRIN Verlag
ISBN: 9783656715337

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/278063>

Björn Bolten

Analyse des Change Management Prozesses vor dem Hintergrund einer Corporate Social Responsibility (CSR) Implementierung

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

RHEINISCHE FACHHOCHSCHULE KÖLN

University of Applied Sciences

Fachbereich: Wirtschaft&Recht

Studiengang: Business Administration (M.A.)



Master Thesis

Analyse des Change Management Prozesses vor dem Hintergrund einer Corporate Social Responsibility (CSR) Implementierung

Thesis vorgelegt von: Björn Bolten

Sommersemester 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung.....	2
1.3	Vorgehensweise	2
1.3.1	Methodik	2
1.3.2	Gliederungssystematik	3
2	Grundlagen des Change Managements.....	5
2.1	Begriffsdefinition des Change Management	5
2.2	Entwicklung des Change Management	8
2.2.1	Historische Einordnung.....	10
2.2.2	Herausforderungen und Widerstände des Change Managements	11
2.3	Darstellung von Change-Management-Prozessen	13
2.3.1	Drei-Phasen Modell nach Lewin	14
2.3.2	Wachstumsmodell nach Greiner.....	15
2.3.3	Sieben-Phasen Modell nach Streich.....	17
2.4	Kritisches Zwischenfazit.....	19
3	Grundlagen Corporate Social Responsibility.....	23
3.1	Begriffsdefinition und Charakteristik der Corporate Social Responsibility	23
3.1.1	Gründe für die Implementierung von CSR aus Unternehmenssicht....	26
3.1.2	Historie CSR	27
3.2	Abgrenzung der CSR zu artverwandten Themen	28
3.2.1	Corporate Citizenship	28
3.2.2	Corporate Governance	30
3.2.3	Nachhaltige Entwicklung.....	30
3.3	Ansätze der Social Corporate Responsibility	31
3.3.1	Stakeholder Theorie	31
3.3.2	CSR-Pyramide.....	33
3.3.3	Triple Bottom Line.....	35
3.3.4	Reifegrade	36
3.4	Internationale Richtlinien und Standards	38
3.4.1	Richtlinie der Vereinten Nationen	38
3.4.2	Richtlinie der OECD.....	39
3.4.3	Richtlinie ISO 26000	40

3.4.4	Standard der Global Reporting Initiative	41
3.5	Implementierung einer CSR-Strategie	42
3.5.1	Implementierung nach Kirchhoff	42
3.5.2	Implementierung nach Kleinfeld und Schnurr	43
3.5.3	Implementierung nach Köppl und Neureiter	46
3.5.4	Allgemeine Risiken einer Implementierung	50
3.6	Kritisches Zwischenfazit	51
4	Praxisbeispiele für die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen	57
4.1	BASF SE Unternehmensprofil	57
4.1.1	Verantwortung im Sinne der BASF SE	58
4.1.2	Nachhaltigkeitsberichterstattung	62
4.1.3	Darstellung eines Change Management Prozesses	65
4.2	Siemens AG Unternehmensprofil	67
4.2.1	Verantwortung im Sinne der Siemens AG	68
4.2.2	Nachhaltigkeitsberichterstattung	71
4.2.3	Darstellung eines Change-Management-Prozesses	74
4.3	KiK Textilien und Non-Food GmbH Unternehmensprofil	77
4.3.1	Verantwortung im Sinne der KiK Textil und Non-Food GmbH	78
4.3.2	Nachhaltigkeitsberichtserstattung	79
4.3.3	Darstellung eines Change-Management-Prozesses	81
4.4	Darstellendes Zwischenfazit	82
5	Kritische Analyse der Unternehmensbeispiele zur Ableitung einer Handlungsempfehlung	85
5.1	Unternehmensbeispiel BASF SE	86
5.1.1	Analyse der Verantwortung und Nachhaltigkeit der BASF SE	86
5.1.2	Beurteilung des CM-Prozesses der BASF SE	89
5.2	Unternehmensbeispiel Siemens AG	92
5.2.1	Analyse der Verantwortung und Nachhaltigkeit der Siemens AG	92
5.2.2	Beurteilung des CM-Prozesses der Siemens AG	96
5.3	Unternehmensbeispiel der KiK GmbH	98
5.3.1	Analyse der Verantwortung und Nachhaltigkeit der KiK GmbH	98
5.3.2	Beurteilung des CM-Prozesses der KiK GmbH	100
5.4	Allgemeine Analyseaspekte der dargestellten Unternehmen	103
5.5	Handlungsorientierter Vorschlag zur konkreteren Vorgehensweise einer CSR-Implementierung	105

5.5.1	Initiierungsphase.....	107
5.5.2	Durchführungsphase	110
5.5.3	Kontroll- und Weiterentwicklungsphase.....	110
6	Fazit und Ausblick	113
	Anhangsverzeichnis	115
	Darstellungsverzeichnis	124
	Tabellenverzeichnis.....	125
	Abkürzungsverzeichnis	126
	Literaturverzeichnis.....	127

1 Einleitung

"Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann."

Charles Darwin (Englischer Naturforscher)

Was Darwin in seinem Zitat so treffend geäußert hat, lässt sich auch auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft anwenden. Trotz der Tatsache, dass der Wandel überall gegenwärtig ist, lässt sich erkennen, dass besonders im Bereich der Wirtschaft ein hoher Veränderungsdruck herrscht. Dieser Druck begründet sich, neben der voranschreitenden Globalisierung, aufgrund des zunehmenden Einflusses von unterschiedlichen Interessengruppen auf Unternehmen.

1.1 Problemstellung

Seit Mitte der 90er-Jahre wird vor dem beschriebenen Hintergrund in der Öffentlichkeit ein Thema besonders stark diskutiert: das gesellschaftlich verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen (Corporate Social Responsibility) in einer globalisierten Marktwirtschaft. Entfacht wurde dieser Diskurs um die Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen durch eine wachsende Anzahl an Reportagen und Zeitungsartikeln, die an moralischen und legalen Werten vieler Unternehmen zweifeln lassen. Die schlechten Arbeitsbedingungen in Billiglohnländern der Textilindustrie, die fortlaufende Zerstörung der Natur durch schädliche Fördermethoden der Erdöl- und Gasindustrie, Korruption sowie unterschiedliche Skandale in der Lebensmittelindustrie sind nur einige Beispiele dafür.¹ Unterschiedliche Interessengruppen verlangt es immer häufiger nach einem moralischen Handeln von Unternehmen, anstatt ihrer reinen Gewinnmaximierung. Auf Grund dessen findet, zumindest in vielen europäischen und nordamerikanischen Unternehmen und der Politik, ein Umdenken statt.² Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie ihr Handeln unter Berücksichtigung des Change Managements (CM) Prozesses verändern müssen. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Richtlinien und Vorgaben in Bezug auf Menschenrechte, Sozialstandards und umweltschonende Produktionsverfahren, die dabei helfen sollen, ein verantwortlicheres Verhalten von Unter-

¹ Vgl. Wieland/ Schmiedeknecht, Verantwortungsvolle Unternehmensführung, 2010, S. 78.

² Vgl. Friesl, Erfolg und Verantwortung, 2008, S. 5.

nehmen darzustellen.³ Um den Forderungen der Öffentlichkeit nachzukommen, stellt sich jedoch die Frage, wie CSR in Unternehmen implementiert werden kann.

1.2 Zielsetzung

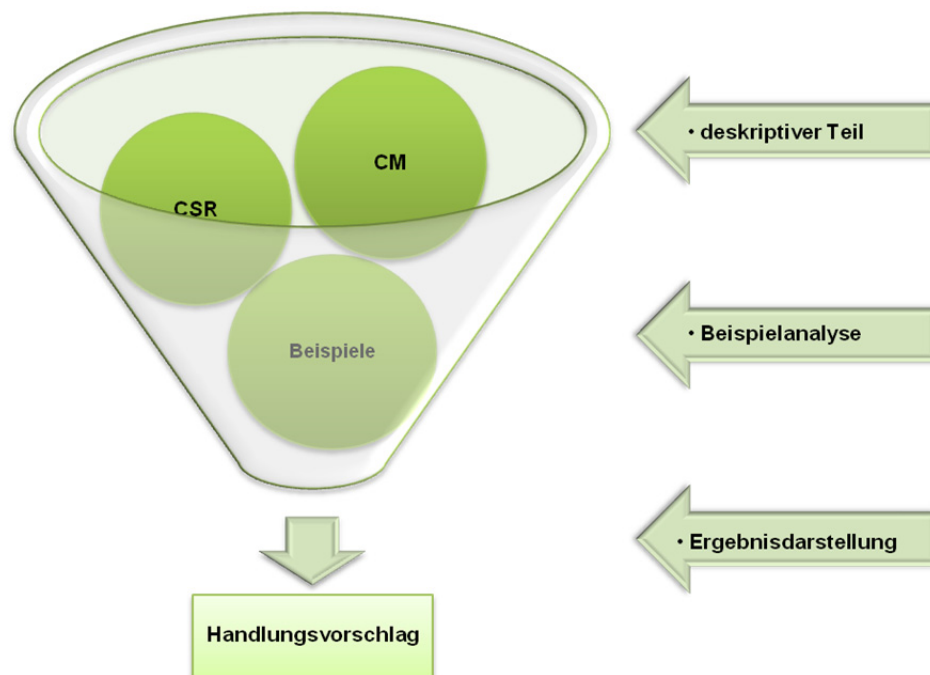
Im Hinblick auf die in der Problemstellung formulierte Frage ist es Ziel dieser Masterarbeit zu untersuchen, wie der Anspruch von Interessengruppen hinsichtlich einer Übernahme von mehr Verantwortung durch Unternehmen in Bezug auf die Implementierung von CSR erfüllt werden kann. Dazu bedarf es einer Darstellung der Themengebiete des CM und der CSR, um Grundlagen über Veränderungen von Unternehmen zu schaffen und ein Verständnis für deren Verantwortung im Sinne der Gesellschaft aufzubauen. Anschließend erfolgt eine Analyse von bereits durchgeführten Implementierungen bekannter Unternehmen auf Basis der im theoretischen Teil beschriebenen Kernpunkte, um schlussendlich einen idealtypischen Implementierungsansatz abbilden zu können.

1.3 Vorgehensweise

1.3.1 Methodik

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie in der vorliegenden Master Thesis vorgegangen werden soll, um die Beantwortung der in der Problemstellung aufgeführten Frage zu ermöglichen. Dazu erfolgt im deskriptiven Teil der Thesis die Erarbeitung des notwendigen Hintergrundwissens über die Themengebiete des CM und der CSR anhand ausgesuchter Fachliteratur. Im darauffolgenden Analyseteil soll bestimmt werden, wie reale Unternehmen bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsthemen im Sinne von CSR vorgegangen sind. Im letzten Teil der Thesis erfolgt mit Hilfe der zuvor gewonnenen Erkenntnisse ein handlungsorientierter Vorschlag zur konkreten Vorgehensweise einer CSR-Implementierung in Unternehmen. Die nachfolgende Darstellung 1-1 zeigt grafisch die Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage:

³ Vgl. Wieland/ Schmiedeknecht, Verantwortungsvolle Unternehmensführung, 2010, S. 78.



Darstellung 1-1 grafische Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

1.3.2 Gliederungssystematik

Die vorliegende Master Thesis gliedert sich in sechs Kapitel. Im ersten Kapitel der Thesis wird neben der Problemstellung die Zielsetzung formuliert und die Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage eruiert.

Im zweiten Kapitel wird die notwendige wissenschaftliche Literatur zum Themengebiet des Change Managements analysiert und aufgearbeitet. Nach einem Vergleich unterschiedlichster CM-Definitionen erfolgt ein Überblick über allgemeine Grundlagen des Themengebietes und die Darstellung von drei CM-Prozessen, welche in einem kritischen Zwischenfazit durch den Verfasser bewertet werden.

Das dritte Kapitel dient zur Analyse der wissenschaftlichen Literatur hinsichtlich der CSR. Auch hier werden eingangs allgemeine Grundlagen zum Themengebiet beschrieben und ein Vergleich von unterschiedlichen Definitionen durchgeführt. Im Anschluss daran erfolgt eine Abgrenzung der CSR sowohl zu artverwandten Begriffen als auch zur Beschreibung von CSR-Ansätzen, Richtlinien und Standards. Im letzten Teil dieses Kapitels werden zudem Implementierungsstrategien beschrieben, die in einem kritischen Zwischenfazit ebenfalls durch den Verfasser bewertet werden. Dies ge-

schieht als Voraussetzung für die Erstellung des handlungsorientierten Vorschlags zur konkreten Vorgehensweise einer CSR-Implementierung in Kapitel 5.

Im vierten Kapitel der Thesis werden drei Unternehmen vorgestellt, welche bereits Erfahrungen hinsichtlich des CM-Prozesses bei der Implementierung von CSR aufweisen können. Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, wie die Unternehmen Verantwortung verstehen, worauf der Fokus bei ihrer Berichterstattung gelegt wurde und wie ein CM-Prozess in früheren Wandlungsvorhaben mit Bezug zum Themengebiet gestaltet wurde.

In Kapitel 5 erfolgt die kritische Analyse der in Kapitel 4 beschriebenen Unternehmen. Die sich hieraus ergebenden Erkenntnisse werden in Ergänzung mit Erkenntnissen aus den vorherigen Kapiteln genutzt, um den gewünschten Handlungsvorschlag zu formulieren.

Im letzten Kapitel erfolgen ein Fazit und der Ausblick auf die zukünftigen Entwicklungen des Themengebietes aus Sicht des Verfassers. Dabei werden die wichtigsten Erkenntnisse der Thesis zusammengefasst und Vorschläge über zukünftige Untersuchungen gegeben.

2 Grundlagen des Change Managements

In diesem Kapitel werden die Grundlagen zum Themengebiet des Change Managements (CM) gegeben. Der Schwerpunkt liegt sowohl auf der Entwicklung des Themengebieten als auch auf der Beschreibung unterschiedlicher Change Management Prozessansätze.

2.1 Begriffsdefinition des Change Management

Die Fachliteratur zum Themengebiet des CM bietet keine allgemeingültige Definition der Begriffe. Das Begriffspaar selbst stammt aus dem angelsächsischen Raum und wird im deutschen Sprachgebrauch synonym zu „Veränderungs- oder Transformationsmanagement“ verstanden.⁴ Tabelle 2-1 zeigt die Definitionen des Change Managements verschiedener Autoren:

Kraus/ Becker-Kolle/ Fischer 2006	Lauer 2010	Hartwich 2011
„...Change Management als Überbegriff für professionelles Management von Veränderung...“ ⁵	„...geht es beim Change Management darum, eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkte...zum Ziel...zu erreichen“ ⁶	„Change Management ist eine an strategischen Zielen ausgerichtete professionelle Entwicklung der Veränderungsfähigkeit einer Organisation.“ ⁷

Tabelle 2-1 Definitionen des Change Managements verschiedener Autoren

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an genannte Quellen

⁴ Vgl. Kraus/ Becker-Kolle/ Fischer, Handbuch Change Management, 2006, S. 14.

⁵ Kraus/ Becker-Kolle/ Fischer, Handbuch Change Management, 2006, S. 15.

⁶ Lauer, Change Management, 2010, S. 3.

⁷ Hartwich, Grundlagen Change Management, 2011, S. 21.