

Gut gemessen?





Rankings, Awards, Zertifikate – es gibt zahlreiche Arbeitgebersiegel, die Unternehmen als gute Arbeitgeber auszeichnen. Inzwischen sollen die Ausgezeichneten nicht nur in den Augen von Beschäftigten gut sein, sondern sich auch umweltbewusst und insgesamt sozial verantwortlich verhalten. Doch vieles ist „Good Washing“, wie eine Analyse des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen zeigt.

Von Silvio Christoffel, Thao Quynh Phi und Antoinette Weibel

● Es herrscht Fachkräftemangel! Eine Situation, der sich viele Personaler schmerzlich bewusst sind. Die Gründe dafür sind vielfältig und haben unter anderem mit dem demografischen Wandel zu tun. Doch die „Mangelsituation“ ist oft auch hausgemacht: Blinder Aktionismus, Arbeitsintensivierung und Druck durch Wettbewerb zwischen Mitarbeitenden können ein toxisches Arbeitsklima erzeugen. Die Folge: Demotivation, Krankheit oder das dieser Tage oft beklagte „Quiet Quitting“ (Dienst nach Vorschrift).

Das Ein-Ziel-Diktat von Milton Friedman – Profit! – führt zu wachsenden „Kollateralschäden“. Bis heute wird in Ländern des globalen Südens unter unmenschlichen Bedingungen geschuftet, um die Kosten in der Lieferkette zu drücken. Das Umweltbundesamt berichtet, dass etwa die Hälfte der Unternehmen im Deutschen Aktienindex die Risiken des Klimawandels nicht ausreichend in die Unternehmensstrategie integrieren. Auch die

Ampelsystem/Legende wissenschaftlicher Kriterien

	OBJEKTIVITÄT		RELIABILITÄT		VALIDITÄT			
	Finanzierung	Org	Auswahl	Transparenz	Datenquelle	Mediencheck	Messung	Inhaltsvalidität
			Systematisch strukturierter und reproduzierbarer Prozess	Zugang zu methodischen Unterlagen öffentlich frei	Einfach + der Stakeholder wird direkt befragt oder mehrfach + die zweite Quelle dient der Verifizierung	Wurde nicht vergeben mangels der Möglichkeit einer erschöpfenden Suche	Wissenschaftlich validierte Skalen bzw. Indizes oder dokumentierte Inhaltsanalyse	Gutes Messinstrument + Messung stimmt vollständig inhaltlich mit dem Zielkonzept überein
			Willkürlicher Prozess (bspw. Bewerbung) ohne Anspruch, das „beste“ Unternehmen zu finden	Zugang zu Unterlagen teilweise vorhanden	Einfach (Fremdaussagen) oder mehrfach (Quellen nehmen keinen Bezug aufeinander)	Negative Berichterstattung 2018 bis 2022 in einem Bereich außerhalb des Bewertungsansatzes	Strukturierte Entscheidungsfindung, bspw. Jury-Entscheidung mit Bewertungskriterien	Gutes Messinstrument + Messung stimmt nur teilweise inhaltlich mit dem Zielkonzept überein
	Interessenskonflikt, bspw. wenn teilnehmende Unternehmen auch in der Jury vertreten sind, als Sponsor die Initiative unterstützen oder gar Anteilseigner sind		Willkürlicher Prozess (bspw. Bewerbung) mit Anspruch, das „beste“ Unternehmen zu finden	Keine Informationen oder vorenthalten (selbst auf Anfrage)		Negative Berichterstattung 2018 bis 2022 in einem Bereich des Bewertungsansatzes	Willkürliche Entscheidungsfindung, bspw. Black-Box-Jury-Entscheidung	Schlechtes Messinstrument oder Messung stimmt überhaupt nicht inhaltlich mit dem Zielkonzept überein
	keine Angabe bzw. Recherche ohne Ergebnis							

Quelle: Eigene Darstellung

Bezahlung vieler Arbeitnehmer entspricht nach wie vor keinem Mindestlohn, der kulturelle und soziale Teilhabe ermöglicht.

So wird der Ruf lauter, Organisationen neu zu denken. Unternehmen sollen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein und entsprechend handeln. In dem Zuge gibt es mittlerweile zahlreiche Rankings, Preise und Zertifikate, die sozial verantwortliche und „gute“ Unternehmen küren. Allerdings ist diese Bewertungsindustrie unübersichtlich. Ist all das lediglich Augenwischerei und „Good Washing“? Um das zu prüfen, haben wir die Bewertungsansätze systematisch analysiert. Das Ergebnis: Was aus Sicht der Bewertungsindustrie „gut“ bedeutet und wie es gemessen wird, ist leider nicht immer gut.

Die Bewertungsindustrie unter der Lupe: Übersicht der Bewertungsqualität

Der erste Schritt unserer Analyse beinhaltete eine ausführliche Internetrecherche mit Suchbegriffen wie „Rankings“, „Awards“, „Zertifikate“ im Zusammenhang mit „Corporate Social Responsibility“, „Ethik“ und „Nachhaltigkeit“. Weitere Anbieter spürten wir durch Expertengespräche auf. Wir haben alle Initiativen berücksichtigt, welche die Ergebnisse ihres Bewertungsverfahrens öffentlich kommunizieren. Aussortiert haben wir diejenigen, die mit den Auszeichnungen in erster Linie Eigen-Akquise be-

treiben. So haben wir 16 Bewertungsansätze identifiziert (siehe Abbildung auf Seite 35).

In einem zweiten Schritt erfassten wir die jeweilige Definition eines guten Unternehmens und die angewandte Methodik. Schließlich erfolgte eine kritische Prüfung der Methodik hinsichtlich Objektivität, Reliabilität und Validität. Wir entwickelten ein Ampelsystem, das die wissenschaftliche Qualität der Bewertungsansätze kennzeichnet (siehe Abbildung oben).

Das Ergebnis zeigt deutlich, dass kein Ansatz allen wissenschaftlichen Kriterien standhält. Dennoch erkennen wir Bestrebungen, mit geeigneten Methoden gute Unternehmen zu finden. Die fünf folgenden Ansätze können wir nicht empfehlen, da sie lediglich in einem oder sogar keinem Kriterium eine zufriedenstellende Bewertung erzielen: die 100 innovativsten und nachhaltigsten Familienunternehmen, Deutscher Nachhaltigkeitspreis, New Work Award, Sustainability Heroes und Top 100 Rankings. Drei Aspekte scheinen aus einer evidenzbasierten Bewertungsoptik besonders problematisch: Zunächst zeigte der Vergleich mit der Medienberichterstattung im Zeitraum der Auszeichnung, dass die Unternehmen im bewerteten Bereich angezweifelt wurden, was auf Gräben zwischen Schein und Sein schließen lässt. Zudem wurde teils höchst subjektiv entschieden. Der New Work Award, Sustainability Heroes und der Deutsche Nachhaltigkeitspreis setzen unter anderem auf einen Juryentscheid ohne nachvoll-

ziehbaren Kriterienkatalog. Das muss nicht schlecht sein, fällt aber gegenüber objektiven Bewertungsverfahren anderer Ansätze ab. Auch insgesamt entsprach die Transparenz nicht immer den Erwartungen. So blieb die Methodik von Top 100 Rankings und den 100 innovativsten und nachhaltigsten Familienunternehmen für uns eine Black Box (die Informationen waren auch auf Nachfrage nicht erhältlich).

Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander

Die Analyse offenbart zudem, dass die Ansprüche in den Bewertungsansätzen teils besser, teils schlechter umgesetzt werden. Die Inkonsistenzen im Hinblick auf die Inhaltsvalidität war auffällig (das heißt, ob gemessen wird, was man angibt zu messen).

Sowohl Kununu als auch Glassdoor möchten mit ihren Rankings die besten Arbeitgeber aus der Sicht der Beschäftigten auszeichnen. Eine Messung nach wissenschaftlichen Standards führen sie allerdings nicht durch. Um eine wirkliche Aussage über die Qualität des Unternehmens für Mitarbeitende treffen zu können, bedarf es aber eines elaborierten Fragenkatalogs wie ihn beispielsweise Great Place to Work verwendet. Zudem ist eine – zumindest ansatzweise – repräsentative Stichprobe erforderlich.

Andere Ansätze gehen in ihrem Anspruch an ein gutes Unternehmen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinaus und verfolgen ein breiteres Zielkonzept. Häufig steht dabei Corporate Social Responsibility (CSR) im Zentrum. Die entsprechenden Messinstrumente müssen mehr abdecken können als lediglich

Prüfung nach wissenschaftlichen Kriterien

	OBJEKTIVITÄT		RELIABILITÄT		VALIDITÄT			
	Finanzierung	Org	Auswahl	Transparenz	Datenquelle	Mediencheck	Messung	Inhaltsvalidität
100 ... Familienunternehmen	k. A.	Wirtschaftswoche	●	●	●	○	○	○
Benefit Corporation	Mitgliedsgebühr, Teilnahmegebühr	BLab	●	●	●	○	●	●
CSR Benchmark	k. A.	NetFed	●	●	●	●	●	●
CSR Preis	BMAS	BMAS	●	●	●	●	●	●
Deutscher Nachhaltigkeitspreis	Div. Sponsoren	Stiftung dt. Nachhaltigk.preis	●	●	●	●	●	●
Gemeinwohl-Atlas	Div. Sponsoren	CLVS-HSG	●	●	●	●	●	●
Gemeinwohl-Ökonomie	Sponsoren, Mitgl. gebühren	Gemeinwohl-ökonomie	●	●	●	●	●	●
Glassdoor Best Places To Work	Business Model	Glassdoor	●	●	●	●	●	●
Good Company Ranking	k. A.	Kirchhoff, Mazars	●	●	●	●	●	●
Great Place To Work	Teilnahmegebühren	FT, GPTW	●	●	●	○	●	●
Kununu Top 10 Arbeitgeber	k. A.	Kununu, Focus Business	●	●	●	●	●	●
New Work Award	Div. Sponsoren	NEW WORK SE (Xing, Kununu)	●	●	●	●	●	●
Ranking der Nachhaltigkeitsberichte	BMAS + IÖW	IÖW	●	●	●	●	●	●
Ranking der nachhaltigsten Unternehmen	k. A.	Stern & Statista	●	●	●	●	●	●
Sustainability Heroes Awards	k. A.	DQS CFS, DGQ, Ecovadis	●	●	●	●	●	●
Top 100 Rankings	k. A.	Arbeitgeber-ranking.de	●	●	●	●	○	○

die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Diese Herausforderung wurde nicht immer vollständig gemeistert. So misst das Ranking der nachhaltigsten Unternehmen Deutschlands den Teilbereich Umwelt mit entsprechenden Kennzahlen auf überzeugende Art und Weise, hat aber Schwächen in der Messung des Bereichs Gesellschaft. Ein ähnliches Problem tritt beim Good Company Ranking auf. In den Kategorien Gesellschaft, Mitarbeitende, Umwelt und Financial Integrity misst es die letzten zwei Kategorien valide. Statt gesellschaftlicher Verantwortung wird allerdings nur das Image des Unternehmens abgefragt. Da besteht „Luft nach oben“.

Viele Bewertungsansätze sind thematisch zersplittert. Neben den beschriebenen Beispielen sind die Ergebnisse auch aufgrund von sozialen Erwünschtheit-Effekten und mangelnder Kontrolle von Eigenaussagen bedingt inhaltswalide. Aber genau davon hängt die Qualität und Glaubwürdigkeit eines Bewertungsansatzes letztlich ab.

Gut wem gegenüber? – Der Kreis der Verantwortlichkeit

Ein Bewertungsansatz für gute Unternehmen sollte die Belange der wichtigsten Stakeholder integrieren. Bei unserer Analyse haben wir verschiedene Aspekte identifiziert, die für eine ganzheitliche Bewertung unerlässlich sind: mitarbeiterorientierte Unternehmenspolitik, die sowohl den Fokus auf das Individuum,

Gute Unternehmen sollten über Mindestanforderungen hinausgehen. Es ist nicht immer damit getan, Listen abzuarbeiten und Zertifikate zu sammeln. Vielmehr sollten Arbeitgeber ein echtes Interesse an Weiterentwicklung haben und immerwährend nach dem Guten suchen.

Steckbrief der Pioniere

GWÖ

präsentiert sich als alternatives Wirtschaftsprinzip, welches auf sozial-ethischen Grundsätzen basiert und in der Bewertung ein gemeinwohlorientiertes Handeln der Gewinnmaximierung vorzieht.

„Gemeinwohl-Matrix“: bewertet unternehmerische Aktivitäten und deren Auswirkungen auf das Gemeinwohl.

Für kostenpflichtige Zertifizierung enge Zusammenarbeit der GWÖ mit Unternehmen. Workshops mit Experten und/oder Mitbewerbern für Bewusstseinsbildung, Standortbestimmung und unternehmensübergreifende Kooperation.

CSR Preis

setzt sich zum Ziel, ein systematisch verankertes und gelebtes, verantwortungsvolles Unternehmenshandeln zu fördern und zu unterstützen.

Durch eine Befragung des Managements und der Stakeholder wird überprüft, ob das Geschäftsmodell und die Kerngeschäftsprozesse nachhaltiges Wirtschaften ermöglichen.

Will Vorbilder nennen und zum Nacheifern motivieren, umfangreiches Lern- und Wissensangebot, Auswertung mit Hinweisen auf Handlungsbedarf (auch für nicht ausgezeichnete Unternehmen), regelmäßige Netzwerktreffen offen für alle Interessierten, kostenlose Teilnahme.

B-Corp Zertifizierung

Kern der B-Corp Zertifizierung ist die Änderung der Unternehmensverfassung, wodurch sich die Unternehmen ihren sozialen Zielen verpflichten.

Zertifizierungsverfahren, „B Impact Assessment“: Befragung des Managements zu Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf Mitarbeitende, Umwelt, Kunden, Führung und Community. Prüfungsprozess. Ab 80 von 200 Punkten Zertifizierung möglich.

Stetige Weiterentwicklung alle drei Jahre nachzuweisen. Jährlicher Mitgliedsbeitrag für Zertifizierung und Zugriff auf Tools und Erfahrungsschatz.

als auch auf die gesamte Belegschaft als Gemeinschaft legt, der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen/aktiver Schutz von Natur und Klima, gesellschaftliches Engagement als Verantwortung für die Standorte, eine verantwortliche Lieferkette, wertschätzende Kundenbeziehungen und der Beitrag zu einer von Kooperation, Respekt und Open-Source-Innovationen geprägten Kultur unter Mitbewerbern.

Unsere Analyse ergab, dass nicht einmal die Hälfte aller Initiativen mit ihrem Ansatz dem Stakeholderspektrum inhaltlich gerecht werden. Der Großteil thematisiert Auswirkungen auf nur einen einzigen Stakeholder. Einige Ansätze wie Great Place to Work haben einen starken Fokus auf Mitarbeitende und erfassen diesen Bereich mit einem adäquaten Messinstrument. Diese Perspektive allein ist jedoch zu eng, bestehen doch wesentliche Wechselwirkungen zwischen den Stakeholdergruppen. Ähnliches zeigt sich auch beim Bewertungsansatz CSR Benchmark. Das angegebene Ziel besteht darin, die Unternehmen anhand ihrer digitalen Nachhaltigkeitskommunikation einzuordnen. Am Messinstrument und der Inhaltsvalidität sind keine grundlegenden Kritikpunkte zu erkennen. Dennoch eignet sich der Ansatz nicht, um gute Organisationen zu identifizieren. So wichtig Kommunikation und Transparenz für Kunden und andere Stakeholder sind, müssen sich Unternehmen am Einfluss messen lassen, den sie auf ihre Unternehmensumwelt ausüben. Eine moderne und transparente Kommunikation kann das Gemeinwohl nicht verbessern, solange es nur Negatives zu kommunizieren gibt. Der Gemeinwohl-Atlas nimmt eine inhaltsvalide Messung vor. Dabei zeichnet er sich zwar durch eine einzigartige Public-Value-Perspektive aus, aufbauend auf vier menschlichen Grundbedürfnissen, lässt aber den Blick für den Einfluss auf die einzelnen Stakeholder vermissen.

Der Anspruch an gut: Standards erzielen oder „immer besser werden“

Arbeitnehmende und andere Stakeholder haben heute einen höheren Anspruch an ein Unternehmen, das als gut ausgezeichnet wird. Diese Vorstellungen gehen weit über Friedmans Profit-Mantra hinaus. Es wird erwartet, dass die Organisationen auch ethischen Ansprüchen genügen.

Dabei denkt man als erstes an Standards wie die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs), denen sich immer mehr Unternehmen verpflichten. In der Bewertungsindustrie wird auch häufig die Einhaltung von Menschenrechten in der Lieferkette mit einer höheren Punktzahl belohnt. Diese regelbasierte Sicht auf gute Praktiken mag Leid vermindern und damit zu einer besseren Sozial-Bilanz beitragen. Doch sie ignoriert häufig, dass „gut“ mehr als die Abwesenheit von „schlecht“ ist. „Gute“ Unternehmen sollten über Mindestanforderungen hinausgehen. Es ist nicht damit getan, Listen abzuarbeiten oder Zertifikate zu sammeln. Vielmehr sollten Arbeitgeber ein echtes Interesse an ihrer konstanten Weiterentwicklung haben und immerwährend nach dem „Guten“ suchen.

Derartige Ziele sind nicht einfach zu verwirklichen und ihre Erreichung noch schwieriger zu messen. Doch einige Auszeichnungen versuchen es und können aus unserer Sicht als Pioniere gelten. Die Gemeinwohlökonomie (GWÖ), der CSR-Preis, Benefit Corporation (B Corp) und das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte überzeugen über ihre Messqualität hinaus durch die

breite Einbeziehung sämtlicher gesellschaftlicher Akteure, die mit den Unternehmen in Kontakt stehen. Die drei Erstgenannten legen zusätzlich Wert auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmen – besser im Sinne von gut. In der Tabelle auf Seite 36 haben wir diese drei Ansätze porträtiert.

Der Weg der Zukunft – eine Entwicklung zum Guten

Um wirklich gut zu sein, braucht es mehr als das, was die meisten hier diskutierten Ansätze bieten. Auch wenn wir einige empfehlenswerte Bewertungsverfahren entdeckt haben, gilt das Motto: „Gut ist nicht gut genug“ – und zwar nicht in einem perfektionistischen, sondern im ethischen Sinne einer aristotelischen Tugendethik. Für Menschen geht es demnach im Leben darum, das höchstmögliche Potenzial zu erreichen und auf diesem Wege ein gutes und glückliches Leben zu führen. Und Organisationen sollten mit ihren Mitteln dieses Ansinnen unterstützen.

Die hier diskutierten Bewertungsansätze zeigen meist sehr schüchtern, in drei Fällen schon etwas beherzter, in die richtige Richtung. Wer sich ernsthaft dafür interessiert, dem Unternehmen neue Perspektiven aufzuzeigen, kann über die herausgehobenen Ansätze in einen intensiven Lernprozess einsteigen. Der Anfang für ein besseres Leben, für alle, die mit einer Organisation zu tun haben, wäre damit beschritten. Mehr Mit- und Zuhimmenden im Unternehmen (und hoffentlich auch im Stakeholder-Netzwerk) dürfte Lohn des neu beschrittenen Weges sein. ■■■



SILVIO CHRISTOFFEL ist Wissenschaftlicher Assistent am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen und Mitarbeiter im Projekt goodorganisations.com.



THAO QUYNH PHI ist Doktorandin und Wissenschaftliche Assistentin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen.



PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL, Professorin für Personalmanagement am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen, hat die Plattform goodorganisations.com mitgegründet.