

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.1. Die Definition von CSR in der Europäischen Union

kurz gefasst

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt allgemein die Verantwortung eines Unternehmens für nachhaltiges Management in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht. Die Vielfalt an Unternehmen und Märkten führt zu unterschiedlichen Auslegungen des Begriffs. Als Orientierung definiert die Europäische Kommission CSR folgendermaßen:

„Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility / CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“

Lernziele

- Die CSR-Definition der EU-Kommission kennenlernen
- Das Managementkonzept CSR einfach und anschaulich darstellen können

CSR Lerninhalt

Diese Definition von CSR beschreibt die Verantwortung von Unternehmen auf drei Säulen der Nachhaltigkeit (1.) Ökonomie / „Profit“, 2.) Soziales / „People“ und (3.) Umwelt / „Planet“ (sogenannte Triple Bottom Line). Anschaulich lässt sich damit ein Dreieck bilden, das die Eckpunkte „People / Planet / Profit“ umfasst (vergleiche Graphik). Bei Entscheidungen in Unternehmen kann dieses Dreieck berücksichtigt werden, um Auswirkungen auf Ökonomie, Soziales und Umwelt zu symbolisieren. CSR-Management integriert soziale und ökologische Ziele in die Unternehmenstätigkeit auf eine Weise, die wirtschaftlichen Erfolg mit Nutzen für Gesellschaft und Umwelt verbinden kann (sogenannte Win-Win-Situation).

In die Unternehmenstätigkeit integrierte CSR fragt als weiterer Wesenspunkt der EU-Definition weniger danach, zu welchem Ausmaß der erwirtschaftete Gewinn sozial oder ökologisch sinnvoll eingesetzt wird. Integrierte CSR bedeutet vielmehr, dass sämtliche Prozesse, die zur Gewinnerzielung führen, bereits sozial und ökologisch verträglich erfolgen. CSR sollte sich demnach auf den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen beziehen (bspw. Produktentwicklung, Wertschöpfungskette, Lebensdauer und Recycling). Die folgende Aussage von Kellie



McElhaney, Direktorin des Centre for Responsible Business an der University of California, bringt dies auf den Punkt: „*CSR is not about how you spend the money you make. It's about how you make the money you spend.*“



© Kellogg School of Management

Ein glaubwürdiges und tragfähiges CSR-Konzept erstreckt sich zudem über sämtliche Funktionen im Unternehmen. Damit der Weg dorthin weniger als Kostenaufwand sondern als Investition in einen Verbesserungsprozess verstanden wird, etwa vergleichbar mit Investitionen in das Qualitätsmanagement, spielen die Stakeholder (sogenannte Anspruchsgruppen am Unternehmen) eine zentrale Rolle: Im Prozess der CSR-Strategie aktiviert ein systematisch geführter Stakeholder-Dialog sämtliche Gruppen und Interessenvertreter, die realen Einfluss auf den Handlungsspielraum eines Unternehmen nehmen (können).

Weitere Informationen und Quellen

Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen der EU (CSR)“

Europäische Kommission, Brüssel, 18.07.2001, KOM(2001) 366

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.2. Definitionen und begriffliche Abgrenzungen im Bereich CSR

kurz gefasst

Freiwillige Verantwortung und Engagement von Unternehmen werden in der Unternehmenspraxis sowie in Wissenschaft und gesellschaftspolitischen Diskursen unter verschiedenen Begriffen thematisiert. Die am häufigsten verwendeten Bezeichnungen sind Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) und Corporate Citizenship (CC).

Lernziele

- Ein umfassendes Verständnis zu unterschiedlich verbreiteten Begriffen über freiwillige Verantwortung und Engagement von Unternehmen entwickeln

CSR Lerninhalt

Die Idee der gesellschaftlichen Verantwortung und des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen geht vor allem auf liberale Marktwirtschaften zurück, die verhältnismäßig wenige sozialstaatliche Institutionen aufweisen. Dagegen führen in sozialen Marktwirtschaften oder Wohlfahrtsstaaten, wie sie in Europa überwiegen, staatliche, tarifvertragliche oder korporatistische Strukturen zu einem anderen Verständnis von Verantwortung und Bürgerengagement der Unternehmen.

Die nachfolgenden Definitionen von CSR, CR und CC sind dem Glossar zu gesellschaftlicher Verantwortung des CSR Forums der deutschen Bundesregierung entnommen und zeigen Unterschiedlichkeiten und Überschneidungen in den begrifflichen Abgrenzungen auf:

Corporate Social Responsibility (CSR)

Bei Corporate Social Responsibility (CSR) geht es um Unternehmen sowie andere Organisationen und Institutionen, die freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen - und zwar über ihre rechtlichen Pflichten hinaus. Die Europäische Union definiert CSR als ein System, "das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren". CSR ersetzt nicht politisches Handeln und Gesetzgebung. CSR bietet aber die Chance, weitergehende gesellschaftliche Ziele zu verfolgen und Standards zu setzen.

Unternehmerische Verantwortung (Corporate Responsibility / CR)

Unternehmerische Verantwortung, engl. Corporate Responsibility (CR), beschreibt das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens, wo immer seine Geschäftstätigkeit Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld hat. Unternehmerische Verantwortung steht dabei für eine Unternehmensphilosophie, in deren Mittelpunkt Transparenz, ethisches Verhalten und Respekt vor den Stakeholdern stehen. Der Begriff umfasst die Themenbereiche Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Governance und Corporate Citizenship. Die Begriffe CR und CSR werden häufig synonym verwendet; das Konzept von CR ist aber deutlich weiter gefasst als das von CSR. Das Konzept CSR ist stärker auf ökologische und soziale Herausforderungen für Unternehmen fokussiert und betrachtet damit nur zwei der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit. Während CSR die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens lediglich als Rahmenbedingung für verantwortliches unternehmerisches Handeln konzipiert, wird im Konzept von CR explizit die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit einbezogen. Ein Grundstein von CR ist der offene Dialog mit relevanten Stakeholdern. Dies sind zum Beispiel Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten, der Staat und Nicht-Regierungs-Organisationen.

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship / CC)

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bezeichnet gemeinnützige Investitionen in das Gemeinwesen, die ein Unternehmen freiwillig leistet. Hierfür stellt es zum Beispiel Geld, Produkte oder die Kompetenzen und Arbeitskraft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Das Engagement kann durch vielfältige Instrumente verwirklicht werden, wie Spenden und Sponsoring, Corporate Volunteering und Public Private Partnership. Das Engagement sollte in die Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen eingebettet werden und einen engen Bezug zum Kerngeschäft bzw. zur Kernkompetenz aufweisen, um glaubwürdig zu sein. Mit gesellschaftlichem Engagement können Vorteile sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen generiert werden, eine so genannte Win-Win-Situation entsteht.

Fazit

Zu den begrifflichen Abgrenzungen in der Diskussion um freiwillige Verantwortung und Engagement von Unternehmen lässt sich kein allgemeingültiges Fazit ziehen. Vielmehr erweitern sich bei näherer Betrachtung die grundlegenden Konzepte und Managementansätze zu diesem Thema. Auch hinter Begriffen wie nachhaltiges Wirtschaften, werte-basiertes Management und verantwortliche Unternehmensführung können umfassende Ansätze stehen, die sich sowohl als CSR als auch als CC beschreiben lassen.

Eine weitverbreitete Interpretationsart ist es, Corporate Citizenship (CC) als jenen Teilaspekt der CSR anzusehen, der die externe Dimension im Sinne einer positiven Einflussnahme des Unternehmens auf die Gesellschaft beschreibt. Allerdings findet fallweise auch eine deckungsgleiche Verwendung der Begriffe CSR und CC statt, die mitunter darin begründet wird, dass die Bezeichnung Corporate Citizenship der Geschäftswelt zugänglicher und leichter vermittelbar ist.

Übung 1.2. (Dauer ca. 15 Minuten)

Ordnen Sie die nachfolgenden unternehmerischen Tätigkeiten den Begriffen CSR, CR oder CC zu. Mehrfachnennungen sind möglich. Diskutieren und begründen Sie die Entscheidungen.

Das Bauunternehmen „CSR Hochbau“ ...

- A) spendet 10.000 Euro an den Kindergarten eines Ortes, in dem das Unternehmen gerade eine größere Wohnsiedlung fertiggestellt hat. Der Verkauf der Wohnungen läuft schleppend.
- B) setzt auf den Trend „Betreutes Wohnen für Senioren“ und plant im exklusiven Hochpreissegment eine Vorzeigewohnanlage in einem Kurort. Die Nachfrage aus dem größeren Einzugsgebiet ist erheblich.
- C) führt für Büromitarbeiter flexible Arbeitszeiten ein.
- D) beauftragt einen renommierten Künstler aus dem Ausland mit der Gestaltung einer Skulptur für den Außenbereich eines neu erstellten Bürogebäudes.
- E) erstellt eine CSR-Broschüre mit ausgewählten Bauprojekten, um ökologische Baumaßnahmen bei einigen Projekten besonders hervorzuheben.
- F) reagiert auf Pressevorwürfe über Vetternwirtschaft bei einem großen Bauvorhaben mit einem Ethik-Kodex für die Mitarbeiter im Unternehmen.

Weitere Informationen und Quellen

CSR Forum der deutschen Bundesregierung

<http://www.csr-in-deutschland.de>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Gerd Mutz: CSR und CC – Gesellschaftliche Regulierung und Steuerung. Ein Essay
Münchener Institut für Sozialwissenschaften

<http://www.socialscience.de>

European Agency for Safety and Health at Work

http://osha.europa.eu/hu/topics/business-old/csr/index_html

Foglalkoztatási és Szociális Hivatal - MOBILITÁS Országos Ifjúsági Szolgálat
(Ungarische CSR Definition)

<http://www.mobilitas.hu/csr>

Portuguese Trade and Invest Agency – AICEP

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Home.aspx>

Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

Englische Version: <http://www.ics.ul.pt/instituto/?ln=e&mm=2>

Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações

Englische Version: http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home_uk.html

Centro de Estudos Sociais

Englische Version: http://www.ces.uc.pt/index.php?id_lingua



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.3. Sozialunternehmer und Social Business

kurz gefasst

Sozialunternehmer treten mit dem Ziel an, innovative unternehmerische Lösungen für drängende soziale Probleme zu finden und umzusetzen. Inhalt und Ziel ihrer Arbeit des Social Business ist grundsätzlich gemeinnütziger Natur, worin der wesentliche Unterschied zur Gewinnorientierung im klassischen Unternehmen besteht.

Lernziele

- Unterschiede, Schnittstellen und Potenziale von CSR und Social Business gegenüber stellen
- Das Konzept von Social Business und des Sozialunternehmens als Perspektive zu einer beruflichen Entwicklung im Bereich CSR reflektieren

CSR Lerninhalt

Sozialunternehmer und Social Business werden in der Debatte um Corporate Social Responsibility (CSR) immer wieder als verwandtes und zum Teil als konkurrierendes Konzept diskutiert. CSR beschreibt eine verantwortliche Unternehmensführung mit einem profitablen Geschäftsmodell und einer sekundären sozialen Problemlösung. Für den Sozialunternehmer und das Social Business hingegen, liegt die primäre Zielsetzung in Lösungen für gesellschaftliche, ökologische und soziale Missstände.

Social Business beschreibt damit eine unternehmerische Tätigkeit, die sich innovativ, pragmatisch und langfristig für einen wesentlichen, positiven Wandel einer Gesellschaft einsetzen will. Tätigkeitsfelder ergeben sich beispielsweise in Bildung, Umweltschutz, Armutsbekämpfung oder Menschenrechten. Da der Profitgedanke im Social Business klassischerweise im Hintergrund steht, orientieren sich die auf Mitarbeit, Spenden, Fördermittel oder Einkommen ausgerichteten Finanzierungsmodelle an den jeweiligen gesellschaftlichen Zielen. Der Weg zur Einkommenserzielung hängt stark davon ab, ob es für das thematische Anliegen zahlende Nachfrager, also einen Markt gibt.

Einen Aufwind hat das Social Business auf der wirtschaftlichen und (Entwicklungs-) politischen Agenda durch den Friedensnobelpreis im Jahr 2007 erfahren: Der aus Bangladesch stammende Ökonom Muhammad Yunus wurde für sein System der Mikrokredite „an die Ärmsten der Armen“ ausgezeichnet. Die Grameen Bank



(übersetzt: Dorf-Bank) wendet sich seit seiner Gründung an eine Bevölkerungsgruppe, die von kommerziellen Kreditinstituten als nicht kreditwürdig eingestuft wird. Mittlerweile ist die Grameen Bank selbst eine der erfolgreichsten Banken auf ihrem Kontinent und um eine Unternehmensfamilie im Social Business angewachsen, die sich beispielsweise den Missständen armer Menschen im Zugang zu Kommunikationstechnologien, Bildung und gesunder Ernährung annimmt.

Muhammad Yunus und weitere Organisationen haben mittlerweile auch eine für das CSR-Management von Unternehmen relevante Kooperationsmöglichkeit geschaffen: Social Business Joint Ventures mit kommerziellen Unternehmen. Bei dieser Organisationsform treffen Social Business und die CSR-Strategie von Unternehmen durchaus aufeinander. Gemeinsam wird sozialer wie auch wirtschaftlicher Wert geschaffen, indem Sozialunternehmer und klassische Unternehmen abwechselnd die Führung übernehmen und ihre Expertise einbringen. Bei Unternehmen sind dies beispielsweise ihre Produkte sowie die Finanzierung, während Sozialunternehmer über Vertriebsnetzwerke sowie das Wissen über den Kunden und adäquate Finanzierungsmodelle für den Kunden verfügen. Solche Allianzen, vor allem im Bezug auf die Ärmsten der Armen, den "base of the pyramid market (BoP)", zeigt beispielsweise ein Joint Venture zwischen Danone und der Grameen Bank (siehe Fallbeispiel).

Die erste und größte internationale Organisation zur Förderung von Sozialunternehmern ist Ashoka. Seit 1980 hat die Organisation rund zweitausend Menschen in mehr als siebzig Ländern als Fellows ausgewählt und gefördert. Manche von ihnen entwickeln ihre Projekte im Laufe der Zeit zu profitablen Unternehmungen, re-investieren ihre Gewinne aber wieder, um das gesellschaftliche Ziel weiter zu verfolgen. Andere bleiben von Spenden und Zuwendungen abhängig, weil sie in Feldern arbeiten, in denen auf dem freien Markt kein finanzielles Einkommen generiert werden kann. Der bekannteste Fellow der Organisation ist Muhammad Yunus.

Fallbeispiel (nach Angaben des Unternehmens)



„Grameen Danone Foods – Social Business Enterprise“ – so heißt das Joint Venture von Danone und der Grameen Bank, mit dem Danone in Bangladesh neue Wege geht. Es ist ein Sozialunternehmen – im Vordergrund steht nicht der Gewinn,



sondern das soziale Engagement für die Armutsbekämpfung in der Dritten Welt. Erwirtschaftete Renditen werden ins Unternehmen reinvestiert. Erlaubt ist eine Dividende von maximal 1 Prozent.

Danone produziert hier in lokalen Fabriken mit Milch von hiesigen Bauern den Joghurt „Schokti Doi“. Die Milch wird zu einem festen Preis abgenommen und ein kostenloser Veterinärservice sichert die Gesundheit der Tiere und damit die Milchqualität. Der Joghurt wird von den „Grameen-Ladies“ verkauft. Sie gehen mit einer Kühltasche von Haustür zu Haustür und verkaufen das Produkt für 6 Cent pro Becher. Das entspricht dem lokalen Konsumniveau. Pro verkauftem Becher verdienen die Grameen-Ladies einen kleinen Betrag und erwirtschaften so ihren Lebensunterhalt.

Produziert wird ein mit Vitamin A, Zink und Jod angereicherter Joghurt. Er ist speziell auf die Bedürfnisse von Kindern in Bangladesh zugeschnitten, die häufig mangelernährt sind. Ein Becher mit 80 Gramm Joghurt deckt den Tagesbedarf eines Kindes an Vitamin A, Zink und Jod zu 30 Prozent. Das Produkt wurde entsprechend der Unternehmensvision von Danone „Bring health through food to as many people as possible“ entwickelt.

Gestartet ist das Projekt mit großem Erfolg im Jahr 2006. Bisher steht eine Fabrik in Bogra, die pro Tag rund 10 000 Becher Joghurt herstellt und 50 Menschen Arbeit gibt. Weitere Produktionsstätten sind in Planung, bis 2016 sollen 50 Fabriken über ganz Bangladesh verteilt stehen. Der Joghurt soll in lokalen Fabriken für die entsprechende Region produziert werden, um teure und energieaufwendige Kühltransporte über Land zu sparen.

Um den Menschen vor Ort zu ermöglichen, Milch für die Fabrik zu produzieren oder als „Grameen-Lady“ tätig zu sein, vergibt die Grameen Bank Mikrokredite von durchschnittlich 30 bis 40 Euro. Die Bauern können damit eine Milchkuh oder Futter kaufen und Kühlschränke für die Lagerung der Milch bis zur Abholung in die Fabrik finanzieren. Die Grameen-Ladies haben mit dem Kredit eine Anschubfinanzierung und können damit zum Beispiel die ersten Kühltaschen füllen. Das Joint Venture schafft damit Arbeitsplätze, unterstützt den Agrarsektor und tut gleichzeitig etwas für die Nährstoffversorgung der Menschen vor Ort.

Die Investitionssumme für den Bau weiterer Fabriken wird über den Investmentfonds der „Danone Communities“ gesammelt. Hier können sich Menschen weltweit über eine Einlage an dem Projekt beteiligen.

Weitere Informationen und Quellen

Die internationale Webseite von Ashoka zur Förderung von Sozialunternehmern

<http://www.ashoka.org/international>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Fallbeispiel Grameen Danone Foods

<http://www.danone.de/grameen.html>

Hungarian Social Business Tour 2010

http://www.szocialisfejlesztés.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=214&Itemid=1



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.4. Unternehmensethik und Wertebasiertes Management

kurz gefasst

Unternehmensethik behandelt ethische Regeln und Prinzipien im kommerziellen Kontext. Unternehmensethik kommt in sehr konkreten Situationen zum Ausdruck, in denen Firmeninhaber, Manager und Angestellte vor schwierigen geschäftlichen Entscheidungen stehen. Sie bezieht sich dabei auf grundlegende Bereiche wie wahrheitsgemäße Buchführung, Einhalten der Rechte von Mitarbeitern und Fairness in Geschäftsbeziehungen. Durch die Ausarbeitung von Unternehmensleitbildern oder Verhaltens- und Ethikkodizes lassen sich aus der Unternehmensethik Grundlagen für Corporate Social Responsibility (CSR) und ein Wertebasiertes Managementsystem ableiten.

Lernziele

- Den Begriff der Unternehmensethik und des Wertebasierten Management kennenlernen
- Werte und Normen als Grundlage von CSR und Wertebasierten Management diskutieren

CSR Lerninhalt

Unternehmensethik beschäftigt sich normalerweise nicht mit der Begründung von Ethiken, sondern mehr mit der Bewertung von praktischen Fragen, Problemen und Verpflichtungen, die in geschäftlichen Handlungen und Beziehungen entstehen. Entscheidungen mit Bezug auf die Unternehmensethik treten beispielsweise auf, wenn geschäftliche Interessen (oft im Zusammenhang mit sogenannten ökonomischen Sachzwängen) im Konflikt mit ethischem Verhalten oder den persönlichen Haltungen und Werten der Handelnden stehen.

Hilfreich für das Verständnis von Unternehmensethik ist eine Unterscheidung von Werten und Normen. Werte sind Gegenstände, Glaubensvorstellungen oder Ziele, die als bedeutsam, wertvoll oder wünschenswert betrachtet werden – zumeist von einer Gruppe wie beispielsweise den Mitarbeitern eines Unternehmens, Interessensgruppen (Stakeholdern) oder der gesamten Gesellschaft bzw. unterschiedlicher Kulturkreise. Einige Beispiele für Werte sind Frieden, Freiheit, Fortschritt, Menschenrechte, Eigentum, Solidarität, Bildung oder Fairness.



Normen sind Erwartungen, die auf Werten basieren. Normen sind für das Individuum und sein gesellschaftliches und berufliches Leben eine grundlegende Orientierung. Ein einfaches Beispiel für Normen ist: „Unsere Firma arbeitet am Sonntag nicht“ – Werte dahinter können Erholung und Gesundheit der Arbeitnehmer sein.

Besonders wichtige Strömungen in der Ethik sind die deontologische Ethik (z. B. Immanuel Kant) und der Utilitarismus (z. B. John Stuart Mill).

Deontologische Ethik geht davon aus, dass „das Gute“ etwas immer schon Feststehendes, etwas von menschlicher Einsicht unabhängig Vorgegebenes ist, so dass es darauf ankommt, dass sittliche Gebote zu erkennen. Eine solche Ethik kann beispielsweise niemals eine Lüge rechtfertigen, selbst wenn dahinter eine moralische Motivation erkennbar ist.

Utilitarismus hingegen ist stark an den Folgen einer Handlung orientiert und betrachtet eine Handlung als sittlich gut, wenn sie nützlich ist. Wenn die guten Folgen die möglichen schlechten Folgen der Handlung überwiegen, ist die Handlung im Sinne des Utilitarismus gerechtfertigt. Kurzum ist entscheidend, „was am Ende dabei heraus kommt“.

Unternehmen können im Rahmen von CSR und Wertebasierten Management die grundlegenden wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Werte des Unternehmens zum Ausdruck bringen. Als praktischen Einstieg bietet sich dafür eine Struktur an, die in der Wissenschaft als „Werteviereck“ (Prof. Dr. Josef Wieland, Universität Konstanz) bezeichnet wird. Ein „Werteviereck“ unterteilt sich in 1. Leistungswerte, 2. Kommunikationswerte, 3. Kooperationswerte und 4. moralische Werte.

Leistungswerte

- Nutzen
- Kompetenz
- Leistungsbereitschaft
- Flexibilität
- Kreativität
- Innovationsorientierung
- Qualität

Kommunikationswerte

- Achtung
- Zugehörigkeit
- Offenheit
- Transparenz
- Verständigung
- Risikobereitschaft

Kooperationswerte

- Loyalität
- Teamgeist
- Konfliktfähigkeit
- Offenheit
- Kommunikationsorientierung

Moralische Werte

- Integrität
- Fairness
- Ehrlichkeit
- Vertragstreue
- Verantwortung

Auf dieser Grundlage ein Wertebasiertes Management aufzubauen, erfordert mehrere Prozessstufen im Unternehmen. In der Regel beginnt ein Unternehmen damit, seine Grundwerte als Kodex festzuschreiben (1. Kodifizieren), um als nächsten Schritt diese Grundwerte in Arbeitsprozesse einzubringen (2. Implementieren). Das betrifft beispielsweise Arbeitsverträge oder Arbeitsanweisungen bis hin zu Festlegungen zum Umgang mit CSR-Maßnahmen. Die Schritte 3. Systematisieren und 4. Organisieren beziehen sich auf Managementsysteme und Verantwortlichkeiten zur Durchführung eines Wertebasierten Managements im Unternehmen.

Übung 1.4. (Dauer ca. 30 Minuten)

Bilden Sie ein „Werteviereck“ im Seminarraum ab, indem Sie vier Flipchart-Papiere verteilen und jeweils mit folgenden Überschriften betiteln:

1. Leistungswerte
2. Kommunikationswerte
3. Kooperationswerte
4. moralische Werte

Wählen Sie für das Brainwalking zum „Werteviereck“ eine CSR-Maßnahme aus den Unternehmensfilmen dieses Kompendiums aus. Bitten Sie Ihre Gruppe, in Stichworten auf dem „Werteviereck“ zu verzeichnen, welche Werte die entsprechende CSR-Maßnahme im Unternehmen positiv beeinflussen kann. Diskutieren Sie nach rund 20 Minuten Brainwalking die Ergebnisse in der Gruppe.

Weitere Informationen und Quellen

European Business Ethics Network

<http://www.eben-net.org>

Business Ethics – The Magazine of Corporate Responsibility

<http://business-ethics.com>

Social Europe Journal: The Ethics of Capitalism, Volume 4, Issue 3, Summer 2009

<http://www.social-europe.eu>

Konstanz Institut für Wertemanagement (Prof. Dr. Josef Wieland)

Englische Version: <http://www.htwg-konstanz.de/English.20.0.html>

Deutsche Version: <http://www.htwg-konstanz.de>

Wolfgang Keck, Martina Schubert (editors): Training manual Corporate Social Responsibility, Vienna 2007.

<http://www.fofos.at>

Business Leader Forum (Ungarn)

Working Group on Business Ethics

<http://www.hblf.org/hungarian/business-ethics-and-transparency-tg.html>

Ungarische Nachrichten zu Unternehmensethik

<http://www.uzletietika.hu/index.php>

Informationen über Unternehmensethik in Portugal

http://ec.europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/taking-sustainability-further/portugal/index_en.htm



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.5. Handlungsfelder von CSR

kurz gefasst

So vielfältig die Wirtschaftswelt selbst ist, so individuell sind jeweils auch die Perspektiven und Strategien zu Verantwortung, Engagement und Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns. Corporate Social Responsibility (CSR) festigt die soziale und ökologische Verantwortung als Bestandteil einer Unternehmensstrategie. Dabei ist CSR ist mehr als nur die Summe vereinzelter Aktionen und Programme. Im Unternehmen erstreckt sich das Thema rund um die Bereiche Arbeitsplatz (siehe CSR-Film DE), Markt (siehe CSR-Film HU), Umwelt (siehe CSR-Film PT) und Gemeinwesen (siehe CSR-Film UK).

Lernziele

- Die wesentlichen Handlungsfelder von CSR kennenlernen
- CSR-Themen und Einstiegsfragen zur CSR-Umsetzung diskutieren
- Sichtwechsel von Aufwand zu Nutzen von CSR vermitteln (Business Case)

CSR Lernziele

Die Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit von CSR-Aktivitäten steht unmittelbar in Frage, sobald unternehmerisches Fehlverhalten, Skandale oder folgenreiche Krisen und Katastrophen ans Licht der Öffentlichkeit geraten. Was bringt einem Konzern beispielsweise die jüngste Spende an eine karitative Einrichtung, wenn das Unternehmen aufgrund von Sicherheitslücken im eigenen Betrieb soeben eine weitreichende Schädigung der Umwelt ausgelöst hat?

Unternehmen, die „CSR-Themen“ lediglich „nebenbei“ und durchweg „außerhalb“ ihres Kerngeschäfts für PR-Zwecke behandeln, setzen auf hohem Niveau Vertrauen und Image aufs Spiel. Das bedeutet, dass kein Aspekt der Unternehmensverantwortung ausgespart werden kann, sofern sich CSR strategisch als tragfähiges Gerüst zur Gestaltung der Zukunftsfähigkeit und des Markterfolgs erweisen soll.

Die Auswirkungen von CSR haben sowohl eine unternehmensinterne Perspektive, als auch nach außen gegenüber Kunden, Medien und Meinungsbildnern, Öffentlichkeit und weiteren Gruppen. Zusammengefasst ergeben sich für CSR die „gleichberechtigten“ Handlungsfelder Arbeitsplatz, Markt, Umwelt und Gemeinwesen, wie die folgende Graphik verdeutlicht:





© LSI Group Global Consulting

CSR ist dementsprechend ein umfassender Ansatz für Unternehmensverantwortung in sämtlichen Bereichen, die wirtschaftliche Aktivitäten ermöglichen und damit in Verbindung stehen. Die vorliegende Übersicht zu Handlungsfeldern von CSR ist nicht auf Vollständigkeit ausgelegt, sondern soll einen ersten Einblick in die Variablen einer individuellen Verantwortungsstrategie ermöglichen.

CSR am Arbeitsplatz – Themenbeispiele

- Arbeitnehmerrechte
- flexible Arbeitszeiten , Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance
- Aus- und Weiterbildung
- Antidiskriminierung und Chancengleichheit
- Vermittlung von Unternehmenswerten und ethischen Verhaltenskodizes
- Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit
- Faire Bezahlung und Mitarbeiterbeteiligung

Business Case

- Reduzierung von Krankheits- und unfallbedingten Fehltagen
- Höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Höhere Attraktivität für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften

- Leistungssteigerung durch Anerkennung und Mitarbeitermotivation
- Niedrigere Fluktuation und geringere Kosten der Personalrekrutierung

CSR im Markt – Themenbeispiele

- Qualität und Sicherheit der Produkte und Dienstleistungen
- Verbraucherschutz und umfassende Produktinformation
- Faire Preisgestaltung
- Faire Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Zulieferern
- Labels mit sozialem und ökologischem Bezug
- „Cause-related Marketing“ (CSR-Programm zur Absatzförderung)
- „Design for all“ Lösungen beispielsweise für „ausgegrenzte“ Kundensegmente

Business Case

- Langfristig gute Beziehungen zu Geschäftspartnern
- Höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Erschließung neuer Kundengruppen und Marktsegmente
- Effizientere Produktionsabläufe und Ressourceneffizienz
- Gegebenenfalls Auszeichnungen und Preise im Bereich CSR

CSR in Umweltfragen – Themenbeispiele

- Energiesparen und Umweltschutz
- Förderung und Einsatz erneuerbarer Energien
- Recycling und Reduktion des Ressourcenverbrauchs
- Minimierung negativer Umweltauswirkungen an Unternehmensstandorten
- Qualitätsmanagementsysteme im Bereich Umwelt

Business Case

- Finanzielle Einsparungen durch Ressourcen- und Energieeffizienz
- Ökologische Verfahrens- und Produktinnovationen durch Umweltmanagementsysteme
- Imagegewinn durch einen aktiven Unternehmensbeitrag zu Klimafragen

CSR im Gemeinwesen – Themenbeispiele

- Stakeholder-Dialog (übergreifend in sämtlichen CSR-Handlungsfeldern)
- Spenden und Unternehmensstiftungen
- Gefördertes ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern
- Auftragsvergabe an soziale Organisationen und Betriebe
- Lobbying für soziale und gesellschaftliche Anliegen

Business Case

- Akzeptanz und Wertschätzung als Arbeitgeber und am Unternehmensstandort



- Erhöhte Geschäftschancen bei der öffentlichen Auftragsvergabe und Marktmodelle im Bereich Public Private Partnership
- Investitionen in ein intaktes Umfeld, welches wiederum eine Grundlage für den nachhaltigen Unternehmenserfolg darstellt

Übung 1.5. (Dauer ca. 30 Minuten)

Die nachfolgenden Fragestellungen zum Thema CSR sind auf die wesentlichen Handlungsfelder Arbeitsplatz, Markt, Umwelt und Gemeinwesen ausgerichtet. Sie können als Einstieg für ein individuell zusammengestelltes Seminarprogramm dienen oder bei einzelnen Modulen entsprechend der thematischen Schwerpunktsetzung hilfreich sein. Der Fragenkatalog ist für eine offene Diskussion in der Gruppe ausgearbeitet.

Allgemeine Einstiegsfragen zu CSR

- Warum engagieren sich Unternehmen für Umwelt und Soziales?
- In welchen Bereichen übernehmen Unternehmen Verantwortung?
- Was steckt hinter dem CSR-Engagement in Ihrem Unternehmen?
- Wo würden Sie sich gerne mit Ihrem Unternehmen engagieren?
- Welche Unternehmen setzen CSR besonders vorbildlich um?
- Welchen Unternehmen würden Sie CSR „nie abkaufen“ und warum?
- Welche nächsten Ziele in CSR verfolgt Ihr Unternehmen?

Einstiegsfragen zu CSR am Arbeitsplatz

- Was würden sie als Mitarbeiter als Erstes an Ihrem Unternehmen verändern? (Perspektivenwechsel bei Arbeitgebergruppe: Was würden Ihre Mitarbeiter...)
- Warum würden Sie Ihr Unternehmen als „guten Arbeitgeber“ an Familie und Freunde weiterempfehlen?
- Wie werden Mitarbeiter bei wichtigen Angelegenheiten in die Entscheidungsfindung eingebunden?
- Wie entwickeln Sie im Unternehmen Ihre Fähigkeiten und langfristigen beruflichen Perspektiven?
- Sind Ihnen die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern eigener Betriebe oder Zulieferer im Ausland bekannt und wie stehen Sie dazu?
- Gibt es ein Leitbild oder Kodizes zum ethischen Miteinander im Unternehmen?
- An wen können Sie sich im Unternehmen in schwierigen Situationen oder bei Verbesserungsvorschlägen wenden?

Einstiegsfragen zu CSR am Markt

- Wie gut ist Ihr Überblick über die ökologischen und sozialen Auswirkungen Ihrer Produkte?
- Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Kunden richtig, vollständig und verständlich über Produkte und Dienstleistungen informiert sind?
- Wissen Sie, unter welchen ökologischen und sozialen Bedingungen Ihre Zulieferer und Geschäftspartner vor allem im Ausland arbeiten?
- Beahlt Ihr Unternehmen die Rechnungen von Lieferanten und Subunternehmen zeitnah und fair?
- Beteiligt sich Ihr Unternehmen im Netzwerk mit anderen Unternehmen an der Entwicklung von CSR beispielsweise in Ihrer Branche?
- Erzielt Ihr Unternehmen Wettbewerbsvorteile oder Umsatzsteigerungen aufgrund von CSR?

Einstiegsfragen zu CSR in Umweltthemen

- Erfassen Sie die Umweltauswirkungen Ihres Unternehmens z. B. den Energieverbrauch oder Abfallaufkommen?
- Wie reduzieren Sie die negativen Umwelteinflüsse in Ihrem Unternehmen?
- Sind mögliche Umweltauswirkungen ein Kriterium bei der Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen (z. B. Energieverbrauch, Lebensdauer, Recycling)?
- Informieren Sie Kunden, Geschäftspartnern oder dem lokalen Umfeld Informationen über die Umweltauswirkungen, die von Ihrem Unternehmen ausgehen? Welche Reaktionen und Rückmeldungen gibt es und wie gehen Sie damit um?

Einstiegsfragen zu CSR im Gemeinwesen

- Welche Probleme gibt es aus Sicht des Unternehmens im Gemeinwesen an Ihrem Standort?
- Welche Entwicklungen wirken negativ oder positiv auf Ihr Unternehmen und was kann Ihr Unternehmen tun?
- Werden Sie als Mitarbeiter ermutigt oder gefördert, um sich in der örtlichen Gemeinde zu engagieren?
- Wie könnte das gesellschaftliche Engagement von Mitarbeitern und dem Unternehmen insgesamt in der Personalentwicklung und dem Unternehmenskonzept eingegliedert werden?
- Kommuniziert Ihr Unternehmen gesellschaftliches Engagement gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit?

- Führt Ihr Unternehmen einen aktiven Dialog mit externen Experten und Anspruchsgruppen (Stakeholdern) aus dem Gemeinwesen oder anderen Bereichen?

Weitere Informationen und Quellen

Stiftung Wertevolle Zukunft

Präsentation „Wie kann CSR in der Praxis umgesetzt werden?“ (2008)

<http://www.wertevolle-zukunft.de>

Präsentation von Alternate Kft. – CSR Consulting (auf Ungarisch)

<http://www.jointventure.hu/docs/teritesmentes/mifan.pdf> (S. 5)

Informationen auf Portugiesisch

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1860>

<http://www.gep.mtss.gov.pt/edicoes/cadernossociedade/indice11.pdf>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.6. Rahmenbedingungen für CSR im Unternehmen

kurz gefasst

Corporate Social Responsibility (CSR) ist eine Managementstrategie, um das Kerngeschäft des Unternehmens dauerhaft an den unternehmensspezifischen Erfordernissen der Nachhaltigkeit auszurichten. Während Spenden und Sponsoring sich mit der Verteilung von Gewinnen beschäftigen, stellt sich bei CSR hingegen die Frage, wie der Erfolg eines Unternehmens durch soziales, ökologisches und gesellschaftliches Engagement gesteigert werden kann. Allerdings sind in der derzeitigen Wirtschaftspraxis noch zahlreiche Unternehmen auf dem Stand, CSR-Projekte dort anzusetzen, wo die eigentliche Geschäftstätigkeit bereits geendet hat. Auf diese Weise entstehen wohlgemeinte CSR-Projekte, jedoch ohne CSR-Strategie, abseits vom Kerngeschäft des Unternehmens. In kritischen Fällen wird CSR ausschließlich den Zielen der Public Relations untergeordnet. Das lässt die Wertschöpfungspotentiale von CSR brach liegen und macht früher oder später den Vorwurf des „Greenwashing“ laut.

Lernziele

- Den Zusammenhang zwischen CSR und Kerngeschäft kennenlernen und diskutieren

CSR Lerninhalt

Solange CSR-Projekte die Geschäftsprozesse eines Unternehmens nicht beeinflussen, stellen sie keinen nachhaltigen Umbau des Kerngeschäfts dar. Solche Projekte gehen an den Kriterien von CSR vorbei. Denn Spenden und Sponsoring sind zwar lobenswert, erfüllen jedoch noch nicht die Grundlagen einer verantwortlichen Unternehmensführung. Eine strategische Neuausrichtung hin zu Zukunftssicherung und einem langfristigen Unternehmenserfolg durch CSR bleiben auf diese Weise aus. Politik und Gesellschaft nehmen mittlerweile die Notwendigkeit zu einer Nachhaltigen Entwicklung zur Kenntnis. Sie betrachten Unternehmen als Teil der Gesellschaft, was eine entsprechende Unternehmensverantwortung beinhaltet. Diese Mitverantwortung zu einer Nachhaltigen Entwicklung können Unternehmen mit ihren ökonomischen Zielen verbinden, indem sie durch CSR soziale und ökologische Anforderungen im Unternehmensalltag systematisch managen.



CSR erfordert von Unternehmen eine langfristig ausgerichtete Herangehensweise, die ähnlich dem Qualitätsmanagement keiner Sprunghaftigkeit unterliegen, sondern unverwechselbar mit dem Unternehmen in Verbindung stehen sollte. Eine treibende Kraft für Innovation und Wertschöpfung im Kerngeschäft entfaltet CSR besonders in den Bereichen Forschung und Produktentwicklung.

Die Umsetzung von CSR in sämtlichen Unternehmensabläufen macht demnach vor der Unternehmensgröße und Branche keinen Unterschied. Allerdings haben gerade kleine und mittlere Unternehmen hohe Potentiale, durch CSR Wettbewerbsvorteile zu erzielen: Die Verbindungen zu ihren Mitarbeitern und ihrem Standort sind in der Regel enger und persönlicher als bei großen Unternehmen. Zudem ist die Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette bei KMU leichter handhabbar. Doch vor allem bei KMU überwiegen meist noch persönliche Beweggründe für CSR-Maßnahmen gegenüber den unternehmerischen Motiven.

Übung 1,6, (Dauer ca. 15 Minuten)

Bitte Sie Ihre Teilnehmer, in Partnerarbeit anhand eines Unternehmens der eigenen Wahl rund 15 Minuten lang folgende Aspekte zu bearbeiten und anschließend im Plenum zur Diskussion zu stellen:

- A) 3 langfristige CSR-Maßnahmen im Kerngeschäft des Unternehmens. Welchen Abteilungen sind die CSR-Maßnahmen zugeordnet?
- B) 3 langfristige CSR-Maßnahmen im Umfeld des Unternehmens. Welche Abteilungen werden in diese Maßnahmen einbezogen?

Weitere Informationen und Quellen

„markets 3/2010: Zum Wohle der Gesellschaft“ (Berlin 2010)

Germany Trade and Invest – Ges. für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH

<http://www.gtai.de>

„CSR ist gut, Nachhaltig Wirtschaften ist besser“ (Heidelberg 2008)

Heike Leitschuh

<http://www.fairwirtschaften.de>

UNDP: Empfehlungen an die Ungarische Regierung

http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/200809/strategy/Hungarian%20CSR%20strategic%20proposal%20to%20Gov_SUMMARY_brochure.pdf

Hintergrundinformationen aus Portugal zu CSR

<http://www.abovestudios.com/csrmapping/files/Background%20of%20CSR.pdf>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.7. Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen für CSR

kurz gefasst

Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen bilden einen „Resonanzkörper“ für das unternehmerische Handeln. Dies erfordert permanente Anpassung – auch und vor allem beim Konzept der CSR. So sind die Unternehmen in der Europäischen Union als Folge der 2008 begonnenen Wirtschaftskrise mit einem „gesellschaftlichen Resonanzkörper“ konfrontiert, der sich in übermäßiger Verschuldung, tragem strukturellem Wachstum und hoher Arbeitslosigkeit befindet. Mit „Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ will die Europäische Kommission zu der Vision einer sozialen Marktwirtschaft für das 21. Jahrhundert anregen.

Lernziele

- Relevante gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen für die Wirtschaft in der Europäischen Union kennenlernen
- Grundlegende Kenntnisse der Wirtschaftspolitik in der EU erarbeiten
- Die Rolle von CSR im Kontext der Wirtschaftspolitik diskutieren können

CSR Lerninhalt

„Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ knüpft als „Regierungserklärung“ der Europäischen Union an die 2010 abgelaufene Lissabon-Strategie an. Die Strategie setzt in ihren Zielen neue Akzente im Sinne von CSR. So soll der Nachhaltigkeitsdreiklang von wirtschaftlichem Erfolg, sozialem Zusammenhalt und ökologischer Verantwortung verwirklicht werden. Denn die Wachstumsprioritäten im Kern von „Europa 2020“ verstärken sich aus Sicht der EU-Kommission wechselseitig: intelligentes Wachstum, nachhaltiges Wachstum und integratives Wachstum.

Der folgende Einblick in die politischen Wachstumsprioritäten der EU fasst wesentliche Rahmenbedingungen in europäischen Gesellschaften zusammen.

Intelligentes Wachstum beschreibt eine auf Wissen und Innovation gestützte Wirtschaft. Die Grundlage dafür bilden vor allem die

- Qualität der Bildungssysteme,
- Steigerung der Forschungsleistungen,
- Förderung von Innovation und Wissenstransfer innerhalb der EU,



- Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnologien und
- Umsetzung innovativer Ideen in neue Produkte und Dienstleistungen, wodurch Wachstum und hochwertige Arbeitsplätze entstehen sollen.

Nachhaltiges Wachstum soll wirtschaftliche Zielsetzungen vor dem Hintergrund einer durch Ressourcenknappheit geprägten Welt berücksichtigen. Die Wirtschaft soll

- effizienter in der nachhaltigen Ressourcennutzung,
- umweltfreundlicher/emissionsärmer und
- wettbewerbsfähiger werden.

Integratives Wachstum zielt auf hohe Beschäftigung und wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt. Dazu beitragen, dass Menschen besser befähigt sind, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen, sollen vor allem

- Investitionen in Kompetenzen,
- Bekämpfung der Armut,
- Modernisierung der Arbeitsmärkte, der allgemeinen und beruflichen Bildung und der sozialen Schutzsysteme,
- Zugangsmöglichkeiten und Chancen über das gesamte Berufsleben hinweg
- Politiken zur Förderung der Gleichheit zwischen den Geschlechtern.

Die Strategie „Europa 2020“ formuliert ihre Wachstumsprioritäten auf der Makroebene der Politik. Inhaltlich lassen sie sich aber unmittelbar auf die Mikroebene des CSR-Managements im Unternehmen übertragen. So behandelt „intelligentes Wachstum“ vor allem Aspekte einer zukunftssichernden Managementstrategie mit deutlichem Innovationscharakter. „Nachhaltiges Wachstum“ spiegelt sich auf der Unternehmensebene in den CSR-Aspekten der Umwelt wieder. „Integratives Wachstum“ schließlich thematisiert Verbesserungen im sozialen Bereich. Insgesamt finden sich daher die drei Säulen der CSR (Ökonomie, Ökologie und Soziales) systematisch in das EU-Rahmenkonzept eingebettet.

Welche politischen Maßnahmen CSR-Verantwortliche durch die Strategie „Europa 2020“ erwarten können, verdeutlichen die fünf quantitativen Kernziele Strategie, die von den EU-Mitgliedstaaten in nationale Ziele übertragen werden sollen:

1. Beschäftigung: Unter den 20- bis 64-jährigen Frauen und Männern wird eine Beschäftigungsquote von 75 % angestrebt, auch durch eine vermehrte Einbeziehung von Jugendlichen, älteren Arbeitnehmern und Geringqualifizierten sowie die bessere Eingliederung von Migranten.

2. Forschung und Entwicklung: Die Bedingungen für Forschung und Entwicklung sollen insbesondere mit dem Ziel verbessert werden, ein öffentliches und privates Investitionsvolumen auf diesem Gebiet von insgesamt 3 % des BIP zu erreichen. Außerdem strebt die Europäische Kommission an, einen Indikator für die Intensität von Forschung und Entwicklung sowie Innovation zu entwickeln.

3. Umwelt: Treibhausgasemissionen sollen gegenüber dem Niveau des Jahres 1990 um 20 % verringert, der Anteil der erneuerbaren Energien am Gesamtenergieverbrauch soll auf 20 % gesteigert und die Energieeffizienz in Richtung 20 % erhöht werden.

4. Bildung: Die Quote der Schulabbrecher soll auf unter 10 % gesenkt werden. Der Anteil der 30- bis 34-Jährigen, die ein Hochschulstudium abgeschlossen haben oder über einen gleichwertigen Abschluss verfügen, soll auf mindestens 40 % steigen.

5. Soziale Eingliederung und Armutsbekämpfung: Mindestens 20 Millionen Menschen sollen vor dem Risiko der Armut oder der Ausgrenzung bewahrt werden. Diese Bevölkerungsgruppe wird als die Anzahl der Personen definiert, die nach drei Indikatoren (Armutrisiko, materielle Deprivation, Erwerbslosenhaushalt) von Armut oder Ausgrenzung bedroht sind.

Weitere Informationen und Quellen

Internetseite „Europa 2020“ der Europäischen Kommission

http://ec.europa.eu/eu2020/index_de.htm

UNDP: „Baseline Study on CSR in Hungary 2007“

http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/NationReports/Executive%20summary%20of%20baseline%20study%20on%20CSR%20in%20Hungary%202007_Hungarian%20language.pdf



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.8. Neues Berufsbild CSR-Manager

kurz gefasst

Das Management von Corporate Social Responsibility (CSR) professionalisiert sich. Immer mehr Unternehmen setzen CSR inzwischen gezielt zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit ein. Dadurch entsteht auch ein neues Feld an Fortbildungen und Studiengängen zu CSR. Bislang bringen CSR-Verantwortliche an ihrem Arbeitsplatz die verschiedensten beruflichen Vorkenntnisse und Erfahrungen mit. In den letzten Jahren hat sich jedoch ein berufsfeldbezogenes Fachwissen zu CSR mit eigenen Methoden und wissenschaftlicher Forschung entwickelt. Das neue Berufsbild des CSR-Managers ist im Entstehen.

Lernziele

- Das Berufsbild und den Arbeitsmarkt für CSR einschätzen und diskutieren

CSR Lerninhalt

Innerhalb weniger Jahre ist die Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen, Studien, Abschlussarbeiten und Fachliteratur zum Thema CSR enorm angestiegen. Gleichzeitig nimmt die Zahl der CSR- und Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen permanent zu. In den Medien erhalten ökologische Themen wie der Klimawandel, aber auch der tiefgreifende Vertrauensverlust beispielsweise in das Bankensystem, seit Beginn der weltweiten Finanzkrise, einen nahezu historischen Stellenwert.

Manager müssen sich immer mehr gegenüber den langfristigen Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen verantworten und die strategische Betrachtung der Unternehmen neben rein ökonomischen Faktoren auch um ökologische und soziale Aspekte erweitern. Um sich damit eine positive Entwicklung im nationalen und internationalen Wettbewerb zu sichern, werden CSR-Experten zu Rat gezogen oder auch eigene CSR-Beauftragte in Unternehmen eingesetzt.

Im Vergleich mit dem steigenden beruflichen Interesse an CSR vor allem seitens junger Hochschulabsolventen und angesichts einer enormen Zunahme professioneller Beratungsangebote zu CSR im Dienstleistungssektor, entwickelt sich der Nachfrage- und Arbeitsmarkt zu diesem Thema jedoch immer noch schleppend. Bislang gibt es erst eine überschaubare Zahl der meist größten Unternehmen eines Landes, die eigene CSR-Beauftragte teilweise mit einer kleineren dazugehörenden



Fachabteilung einsetzen. In einigen Fällen arbeiten globale Konzerne auch mit „CSR-Außenstellen“ an unterschiedlichen Standorten, um ihre CSR-Strategie im nationalen Umfeld zu verankern.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen sind es oft die Führungskräfte selbst, die CSR als „Chefsache“ zu ihrem Tätigkeitsfeld zählen. Relativ wenige setzen für diese Aufgaben bislang CSR-Manager ein. Entsprechend orientieren sich Berufseinsteiger beim Thema CSR zunächst oft an der Dienstleistungsebene, etwa in Agenturen für Werbung oder strategische Kommunikation sowie Unternehmensberatungen, die zum Teil auf CSR spezialisiert sind und kleineren speziellen Instituten und Forschungseinrichtungen. Auch die Selbständigkeit als Berater und Dienstleister für CSR deutet sich zunehmend als berufliche Perspektive an, sollte jedoch mit einer ausreichenden Marktnachfrage, guten Kontakten und entsprechendem Erfahrungshintergrund gedeckt sein.

Auch wenn sich erst wenige Jobangebote für CSR finden lassen, sind dennoch Kompetenzen zum Thema zunehmend auch auf der Seite von sozialen, karitativen, kulturellen und politischen Einrichtungen gefragt. Denn CSR beinhaltet neue Möglichkeiten der Finanzierung sowie Interaktion und Kooperation zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen, beispielsweise dort, wo die staatlichen Instrumente nicht mehr ausreichen.

Für die professionelle Umsetzung von Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich CSR lassen sich einige Zielgruppen ausmachen. Angebote in der Fortbildung dazu wenden sich meistens an:

- Führungskräfte in Großunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
- Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen
- Verantwortliche in Unternehmen für Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Human Resources Management, Kommunikation und Managementsysteme
- Leitende Mitarbeiter von sozialen, karitativen, kulturellen und kommunalen Einrichtungen sowie (beispielsweise entwicklungspolitischen) Behörden
- Vertreter von Sozialpartnern, lokalen Behörden, NGOs, Vereinen und Initiativen mit Bezug zur Gesellschaftlichen Verantwortung
- Mitarbeiter von Wohlfahrtsverbänden, Umweltverbänden, Menschenrechtsorganisationen, Tierschutzvereinen etc. mit Schnittstellen und Berührungspunkten zur Zielgruppe "Unternehmen"
- Dienstleistungsunternehmen wie Unternehmensberatungen, Werbe- und PR-Agenturen

Weitere Informationen und Quellen

KÖVET Association for Sustainable Economies (Ungarn)

<http://www.kovet.hu/view/main/13.html>

Első Magyar Vállalati Felelősségvállalás Egyesület/EMVFE
(Ungarische CSR-Organisation)

<http://www.hungariancsr.org/csr-oktatas-kepzes/>



GILDE



AGP



CEECA



DAA



AHK



AHK

InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.9. Historischer Rückblick auf CSR

kurz gefasst

Die Bezeichnung „Ehrbarer Kaufmann“ beschreibt das Leitbild für Verantwortung im Wirtschaftsleben, das in Europa seit dem 12. Jahrhundert gewachsen ist. Ein „Ehrbarer Kaufmann“ stützt sein Handeln auf Tugenden, die langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zum Ziel haben, ohne den Interessen der Gesellschaft entgegenzustehen. Er wirtschaftet nachhaltig.

Lernziele

- Die Historie zu verantwortlicher Unternehmensführung anhand des „ehrbaren Kaufmanns“ kennenlernen und an einem praktischen Beispiel diskutieren

CSR Lerninhalt

Seit dem 12. Jahrhundert wird in Europa das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns in Kaufmannshandbüchern gelehrt. Die Anfänge finden sich in Italien und dem norddeutschen Städtebund der Hanse. Die Ehrbarkeit begründet sich in den praktischen Fähigkeiten des Kaufmanns, erfolgreich zu Wirtschaften und seinen Charaktereigenschaften die dazu dienen sollen, den langfristigen Geschäftserfolg zu fördern und gleichzeitig den sozialen Frieden seiner Stadt aufrecht zu erhalten.

Neben den praktischen Fähigkeiten des „Ehrbaren Kaufmanns“, die ihm die Ausübung seiner Geschäftstätigkeit grundlegend ermöglichen, sind im historischen Rückblick folgende Charaktereigenschaften bzw. tugendhaftes Verhalten zu erkennen:

- Vertrauen schaffen
- Toleranz
- Friedensliebe
- Höflichkeit
- Klugheit
- Ordnung
- Kulturförderung

In der heutigen Zeit hat die Verantwortung des „ehrbaren Kaufmanns“ als Unternehmer oder Manager einen weitaus größeren Umfang als in der historischen Vergangenheit. Denn die Verantwortung in Unternehmen und Organisationen reicht



über das eigene Handeln hinaus auch über Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner (sowie weitere Stakeholder) und sämtliche Prozesse innerhalb des Unternehmens, die sich auf Umwelt und Gesellschaft auswirken. Die Vorbildfunktion des „ehrbaren Kaufmanns“ spielt eine besondere Rolle, da sich aus seinem beispielhaften Verhalten ein Leitbild für das ganze Unternehmen entwickeln kann.

Übung 1.9. (Dauer ca. 60 Minuten)

Das folgende Beispiel einer Recherche- und Gruppenübung zur Historie von CSR schildert den „ehrbaren Kaufmann“ Robert Owen. Die Struktur und Fragestellungen der Übung lassen sich auch leicht auf andere Beispiele im Länder- oder Branchenkontext übertragen.

Als ein spannendes Beispiel in Deutschland könnte Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888) gelten. Der Sozialreformer und Kommunalbeamte gehört zu den Gründern der genossenschaftlichen Bewegung in Deutschland und ist der Namensgeber der Raiffeisenorganisation.

Als „ehrbarer Kaufmann“ war Robert Owen (1771–1858) eine herausragende Persönlichkeit im Prozess der Industrialisierung Englands, die mit der Verschärfung sozialer Gegensätze und damit verbundener Armut und Rechtlosigkeit großer Teile der arbeitenden Bevölkerung einher ging. Owens Ideen sind heute in modernen Industrienationen selbstverständlich. Die verantwortungsbewusste Führung seines Unternehmens, einer Fabrik in der Baumwollindustrie, macht ihn zu einem der ersten „ehrbaren Kaufleute“ der Industriellen Revolution.

Gehen Sie mit Ihrer Gruppe auf eine „Zeitreise“ in die Geschichte von CSR und bitten Sie die Teilnehmer, über den „ehrbaren Kaufmann“ Robert Owen zu recherchieren. Sie können diese Übung mit dem unten stehenden Zitat einleiten. Anhand folgender Fragestellungen können Sie Ihre Teilnehmer in Kleingruppen aufteilen und als Ergebnis der Recherche um eine Präsentation von jeweils 5 Minuten pro Thema bitten:

- A) Vor welchem historischen Hintergrund brachte Robert Owen seine Ideen in sein Unternehmen ein? Welchen gesellschaftlichen Einfluss nahm sein Konzept?
- B) Welche „praktischen Fähigkeiten“ könnten dem „ehrbaren Kaufmann“ Owen zugeordnet werden? Zu welchem Erfolg haben diese Fähigkeiten geführt?
- C) Welche „Charaktereigenschaften und Tugenden“ könnten dem Unternehmensleitbild Owens zu Grunde liegen? Welcher Nutzen ist daraus entstanden?

Diskutieren Sie im Anschluss der „historischen Präsentation“ über Robert Owen über heutige Möglichkeiten, bestimmten Entwicklungen unserer Zeit voraus, an einem nachhaltigen Unternehmensmodell zu arbeiten.

„Eight hours daily labour is enough for any human being, and under proper arrangements sufficient to afford an ample supply of food, raiment and shelter, or the necessaries and comforts of life, and for the remainder of his time, every person is entitled to education, recreation and sleep.”

Robert Owen, "Foundation Axioms" of Society for Promoting National Regeneration (1833)

Weitere Informationen und Quellen

UNDP: Study on CSR in Hungary 2007

<http://europeandcis.undp.org/home/cst/show/A0AED266-F203-1EE9-BF23CDADCAF7C4F4> (S. 14)



GILDE



AGP



AHK



AHK

InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Was ist Corporate Social Responsibility?

1.10. Werte-Auktion als spielerischer Einstieg in die CSR-Praxis

kurz gefasst

Corporate Social Responsibility ist ein Prozess, der soziale, gesellschaftliche und ökologische Werte und Anforderungen in eine ökonomisch nachhaltig orientierte Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung integriert. In den meisten Fällen entwickelt sich dieser Prozess schrittweise und folgt einer festgelegten Strategie mit Handlungsfeldern, Maßnahmen und messbaren Zielsetzungen. Die marktwirtschaftliche Vernunft, einen größtmöglichen Nutzen mit begrenztem Zeit- und Mittelaufwand zu erzielen, ist die Grundlage der vorliegenden „CSR-Auktion“. Als Einstiegsübung sensibilisiert die Auktion für die Festlegung von Prioritäten in der verantwortlichen Unternehmensführung.

Lernziele

- Im Team Prioritäten und Zielsetzungen von CSR praktisch erarbeiten
- Mitverantwortung für einen CSR-Prozess übernehmen
- Die Ergebnisse des eigenen CSR-Ansatzes konstruktiv-kritisch bewerten

CSR Lerninhalt

Mittelständische Unternehmen gelten oft als beispielhaft für ihr gesellschaftliches Engagement und nachhaltiges Wirtschaften. Allerdings wird besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen deutlich, dass ein zusätzlicher Aufwand zum Tagesgeschäft eng gefassten Zeit- und Mittelressourcen unterliegt. Ähnlich wie bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems erfolgt auch der umfassende Ansatz von CSR, der sich über die gesamte Unternehmensstruktur erstreckt, als Prozess in Schritten und Stufen.

Der spielerische Einstieg in die CSR-Praxis anhand einer Werte-Auktion berücksichtigt den Mangel an Zeit, finanziellen und personellen Ressourcen, die der Einführung von CSR im Unternehmensalltag entgegenstehen. Mit dem Ziel, im Wettbewerb mit konkurrierenden Unternehmen zum Branchenführer im Bereich CSR zu werden, unterliegt die Teamarbeit der CSR-Auktion einer realen Marktsituation und eignet sich, strategische Möglichkeiten und Grenzen verantwortlicher Unternehmensführung praktisch zu erproben.

Der inhaltliche Teil der CSR-Auktion kann grundsätzlich auf unterschiedliche Branchen und Teilnehmergruppen angepasst werden.



Übung 1.10. (Dauer ca. 90 Minuten)

Vorbereitung (ca. 10 Minuten)

Teilen Sie Ihre Seminargruppe in Teams auf, die in der Gruppenübung „CSR Auktion“ den Vorstand eines Unternehmens bilden. Sie sollten über 4 – 5 Teams mit jeweils mindestens 4 Personen verfügen. Informieren Sie die Teams über die Kernpunkte der Gruppenübung und den zeitlichen Ablauf:

Teil A) Vorstandssitzung (20 Minuten)

Die ersten 20 Minuten stehen den Teams zur Verfügung, um in einer virtuellen Vorstandssitzung über die 10 Bausteine der CSR-Strategie ihres Unternehmens zu beraten, welche Sie auf dem Handout ausgearbeitet für den Energiesektor finden. Zudem erhält jedes Team eine Anzahl von 100 virtuellen Talenten (Geld, Zeit, Wissen, Personal etc.) als Währung zur Ersteigerung der Bausteine in der Auktion.

Jede Gruppe ist aufgefordert, während der 20-minütigen Vorstandssitzung auf den Handouts die Rangfolge 1 – 10 (= Prioritäten) ihrer CSR-Bausteine (= Maßnahmen und Ziele) zu diskutieren und zu notieren. Die Vorstandsmitglieder in den Teams haben eine gleichberechtigte Stimme.

Machen Sie die Gruppen darauf aufmerksam, parallel zu der Rangfolge der CSR-Bausteine die auf 100 begrenzten Talente aufzuteilen. Die Bausteine werden in der anschließenden Auktion in 5-Talente-Schritten versteigert (zum Beispiel: 5 / 10 / 25 Talente). Je mehr Talente in der Auktion für einen CSR-Baustein ersteigert werden, desto gewichtiger ist dessen Inhalt für das Ergebnis der CSR-Strategie.

Teil B) CSR Auktion (ca. 30 – 45 Minuten)

Nach Ablauf der Vorstandssitzung bitten Sie die Teams, jeweils einen Sprecher für die anstehende CSR Auktion zu bestimmen.

Beginnen Sie nun, die 10 Bausteine entsprechend der Reihenfolge Ihres Handouts zu versteigern. Stellen Sie den Teams in einigen eigenen Worten Baustein für Baustein vor und rufen Sie angefangenen mit „Wer bietet 5 Talente für...“ die Bausteine aus. Im Prozedere einer Auktion (Beispiel: „20 Talente für den besten CSR-Bericht an Unternehmen „XY“ zum Ersten, zum zweiten und ... wer bietet 25? 20 Talente zum Dritten.“)

Notieren Sie als Auktionator für jeden Baustein das ersteigerte Ergebnis jeweils der entsprechenden Gruppe zugeordnet. Es ist empfehlenswert, eine Rechentabelle als Excel-Datei anzulegen, um für jede Gruppe automatisch und auf einen Blick eine Hochrechnung der eingesetzten Talente zu erhalten. Beachten Sie die „CSR-Kapazitätsgrenze“ von 100 Talenten. Außerdem haben Sie mit einer einfachen Excel-Tabelle (Spalten = Bausteine, Zeilen = Unternehmen 1 – X) bei der Auswertung

einen übersichtlichen Zugriff auf die Anzahl der Talente, mit denen jeweils ein Baustein ersteigert worden ist.

In Ihrer Rolle als Auktionator können Sie motivierend mit überraschenden „Verkaufselementen“ und Argumentationen arbeiten, um den Einsatz für die CSR-Bausteine nach oben zu bewegen. Außerdem können Sie dadurch einen zusätzlichen Wissenstransfer über CSR auf durchaus unterhaltsame Weise erzielen.

Die CSR Auktion ist beendet, nachdem Sie alle 10 Bausteine „angepriesen“ und versteigert oder „im Bestand“ behalten haben.

Erfahrungsgemäß sollten Sie für den Ablauf des Auktionsteils etwa 30 – 45 Minuten Zeitaufwand einplanen.

Teil C) Bewertung der CSR Auktion (ca. 10 – 15 Minuten)

Auf Ihrer Rechentabelle erhalten Sie nun Aufschluss über die Anzahl der eingesetzten Talente je Unternehmensteam. Informieren Sie nun die Teams über diese Ergebnisse und leiten Sie eine Diskussion ein, in der Sie auch die einzelnen Teams zur Bewertung ihrer eigenen CSR-Strategie auffordern.

Durch den Prozess der Auktion (Konkurrenz um CSR im Branchenwettbewerb, Beeinflussung der rationalen Entscheidungen durch Ihre zusätzlichen „Verkaufsargumente“, emotionale Faktoren im Team etc.) ist zu erwarten, dass sich einige ursprüngliche Planungen aus der Vorstandssitzung im Ergebnis der CSR-Strategie anders darstellen.

In der Bewertungsphase der CSR-Auktion haben die Teams die Chance, über die ursprünglichen Absichten und die erzielten Ergebnisse ihrer CSR-Strategie zu berichten.

Obwohl es am Ende dieser Einstiegsübung kein Gewinnerteam aus der CSR-Auktion geben muss, sollte ein Bewertungsmaßstab dennoch hoch angesetzt werden: Es macht einen Unterschied, ob ein Unternehmen alle 100 Talente für CSR einsetzt, oder Investitionen diesbezüglich eher zögerlich handhabt und seine Kapazitäten nur mit 50 oder 70 Talenten zum Tragen bringt.

Für diesen abschließenden Teil der CSR-Auktion sollten Sie wiederum 10 – 15 Minuten Zeit einplanen.

Weitere Informationen und Quellen

Wolfgang Keck, Karl Resel: „1. CSR-Praxistag“ (Wien 2005) in Kooperation mit FO.FO.S – Forum zur Förderung der Selbständigkeit und respACT austria



Handout (1.9. CSR-Auktion)

Ranking / Talente	Bausteine für die CSR-Marktführerschaft im Energiesektor
	Die erstklassige Kundenorientierung und unsere maßgeschneiderten Energiepakete (u.a. auch für sozial Benachteiligte) tragen zu dem positiven Image bei, konsequent die besten und innovativsten Lösungen für das Gemeinwohl zu bieten.
	Unser Management lebt Führungsethik und Managementverantwortung vorbildlich vor. Unsere CSR-Strategie ist in allen Unternehmensbereichen wie Forschung & Entwicklung, Unternehmenskommunikation und Controlling integriert.
	2012 kommt es zu bedenklichen Engpässen in der Energieversorgung. Durch unsere Versorgungsstabilität gewinnen wir 10 Prozent des Kundenstammes unserer beiden wichtigsten Konkurrenten.
	Unser integrierter Geschäfts- und CSR-Bericht bildet (bis 2015 und evtl. länger) eine beeindruckende Historie permanenter Zielerreichung nachhaltiger Unternehmensentwicklung ab. Der Bericht basiert auch auf unserem beispielhaften Stakeholder-Dialog.
	Bei den Themen Klimawandel, Energieeffizienz und erneuerbare Energien gelten wir für Wissenschaft und Politik als Kompetenzpartner Nummer Eins. Gleichzeitig besitzen wir das beste Risikomanagement unserer Branche.
	Die renommiertesten Finanzanalysten bewerten unsere Nachhaltigkeits-Performance mit AAA. Wir gewinnen kurzerhand einen neuen Großinvestor.
	Mittels einer preisgekrönten PR-Kampagne schaffen wir es nachweislich, bei über 50 Prozent unserer Kunden den Energieverbrauch um 10 Prozent zu senken. Unsere Kundenzahl steigert sich durch die öffentliche Aufmerksamkeit um 15 Prozent.
	Unsere CSR bindet Fachkräfte an unser Unternehmen. Wir gewinnen auch in Zukunft die entscheidenden Fach- und Führungskräfte. Corporate Volunteering schreiben wir groß.
	Die Europäische Kommission engagiert uns für ein Projekt, bei dem wir unser CSR-Know-how an kleine und mittlere Unternehmen der Energiebranche weitergeben. Das Projekt ist weltweit einzigartig und unterstützt unsere Lobbying v.a. in der EU signifikant.
	Wir erweitern unsere Belegschaft entgegen dem Branchentrend und koppeln Erfolgs-Prämien neben wirtschaftlichen auch an soziale und ökologische Faktoren.

Facts & Figures zu CSR

2.1. CSR in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

kurz gefasst

Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wirtschaften bereits verantwortlich gegenüber Umwelt und Anspruchsgruppen (Stakeholdern). Diese Selbstverpflichtung nehmen KMU in der Regel als so selbstverständlich wahr, dass sie nur selten mit neuartigen Begriffen wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Citizenship beschrieben wird. Das Thema CSR hat sich deshalb zunächst in den Strategieabteilungen großer Unternehmen ausgeprägt. Allerdings erkennt eine zunehmende Anzahl von KMU den strategischen Erfolgsfaktor von CSR. Diese Tendenz deutet auf eine künftig noch wesentlich breitere Etablierung von CSR in Wirtschaft und Gesellschaft hin. Denn in der Europäischen Union weisen KMU mit einer Anzahl von rund 23 Millionen Unternehmen und 75 Millionen Arbeitsplätzen etwa 99 Prozent der wirtschaftlichen Betriebe aus.

Lernziele

- Entwicklungen und Potenziale von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen kennenlernen

CSR Lerninhalt

Nachdem Corporate Social Responsibility (CSR) als Managementkonzept anfangs fast ausschließlich im Zusammenhang mit großen Unternehmen diskutiert worden ist, entdecken kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zunehmend den eigenen Nutzen in CSR. Bevor das Schlagwort CSR die Debatte um Nachhaltigkeit in der Wirtschaft neu angestoßen hat, ist das Thema allerdings schon traditionell in zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen verankert gewesen. So handeln KMU oft schon aus persönlichen Werthaltungen von Eigentümern und Führungskräften heraus sozial und ökologisch verantwortlich. Doch nur wenige KMU machen sich bislang die Tatsache zunutze, damit bereits innerhalb eines CSR-Konzepts zu agieren.

Nicht nur die hohe Anzahl der rund 23 Millionen KMU in der Europäischen Union, sondern auch die breitgefächerten Engagements individueller Unternehmen in einem jeweils unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontext, erschweren eine Datenerhebung und Vergleichbarkeit von CSR in KMU außerordentlich. Darüber hinaus beinhaltet die Bezeichnung KMU durchaus sehr unterschiedliche

Unternehmensgrößen. Die KMU-Definition der Europäischen Kommission kommt zur folgenden Einordnung: kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind

- Mikro-Unternehmen (Kleinstbetriebe) mit weniger als 10 Beschäftigten,
- kleine Unternehmen mit 10 – 49 Beschäftigten sowie
- mittlere Unternehmen mit 50 – 249 Mitarbeitern.

Betriebe mit über 250 Mitarbeitern werden als große Unternehmen bezeichnet. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in Unternehmen liegt in der EU bei vier Personen einschließlich des Unternehmensinhabers.

Das Beobachtungsnetz der europäischen KMU (Observatory of European SMEs) der Europäischen Kommission hat bereits 2002 in einer Untersuchung festgestellt, dass sich rund die Hälfte der europäischen KMU in unterschiedlichen Formen aktiv für ihr lokales Gemeinwesen engagiert. Die Aktivitäten der kleinen und mittleren Unternehmen reichen von Spenden für wohltätige Zwecke über Sponsoring von Sport und Kulturaktivitäten bis zu ehrenamtlichen Tätigkeiten von Mitarbeitern oder Partnerschaften mit Non Profit Organisationen. Auch derzeit kann leicht festgestellt werden, dass KMU viele dieser Aktivitäten bislang nicht auf unternehmensstrategische Weise durchführen. Dennoch sind KMU oft seit jeher dem sehr nahe, was heute CSR genannt wird. Sie sind an ihrem Standort auf lokaler und regionaler Ebene stark verankert und erfüllen dadurch wesentliche Voraussetzungen, als verantwortliche Teilnehmer einer Gemeinschaft auch einen spürbaren sozialen und ökonomischen Beitrag zur Regionalentwicklung zu leisten.

Die “European Expert Group on CSR and SMEs”, die durch die Europäische Kommission 2005 ins Leben gerufen wurde, fasst die Fakten und Lösungsansätze für CSR aus der KMU-Perspektive wie folgt zusammen:

- CSR ist für KMU in der Europäischen Union kein neues Konzept. Neu ist vielmehr die wachsende Aufmerksamkeit, die dem Thema CSR seitens Politik, Konsumenten, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen zukommt. Gerade diese Akteure sollten mehr Interesse und Anerkennung darauf legen, was KMU bereits im Bereich der CSR umsetzen. Dass die meisten KMU im Vergleich mit großen Unternehmen das Thema CSR weniger strukturiert und eher intuitiv angehen, verringert nicht den tatsächlichen Wert ihres gesellschaftlichen Engagements.
- CSR kann KMU strategische Vorteile ermöglichen. CSR erzielt in der Regel keine kurzfristigen Geschäftserfolge, sondern zahlt sich als strategische Investition langfristig aus. Ein bewusst aufgegriffenes und stärker strategisch orientiertes CSR-Management unterstützt die Unternehmen, künftigen wirtschaftlichen Anforderungen besser standzuhalten. Letztendlich lässt sich CSR als permanenter Verbesserungsprozess und Qualitätsmanagement verstehen und als “Business Excellence” gerade auch bei KMU etablieren.

- Persönliche und ethische Wertvorstellungen spielen eine wichtige Rolle. Eine gemeinsame Feststellung in den meisten Ländern der EU besteht darin, dass die persönlichen und ethischen Werte der Inhaber und Führungskräfte von KMU für unternehmerisches Engagement in Umwelt und Sozialem ausschlaggebend sind. Um CSR in KMU zu unterstützen und zu fördern, sollte auf diesen Werte-basierten Beweggründen aufgebaut werden, anstatt sie mit Managementkonzepten lediglich zu ersetzen oder gar zu ignorieren.

Da KMU sich für gewöhnlich stark mit der Region und dem Standort ihres Unternehmens identifizieren, sind ihre CSR-Themen häufig auch von lokaler und regionaler Natur. Schließlich kommen auf der regionalen Ebene auch die positiven Einflüsse der CSR von KMU – sei es in wirtschaftlicher, sozialer oder ökologischer Hinsicht – am deutlichsten zum Tragen. CSR ist kulturell unterschiedlich ausgeprägt und kommt in den einzelnen Ländern der EU auf verschiedenen Arten zum Ausdruck. Das Verständnis von CSR und die unternehmerische Praxis dazu variieren entsprechend der politischen Traditionen, Ausprägungen des gesellschaftlichen Dialogs und des Levels, auf dem bestimmte soziale und ökologische Themen bereits gesetzlich geregelt sind. Die Europäische Expertengruppe für CSR in KMU kommt daher zu dem Schluss, dass eine einheitliche Definition von CSR auf EU-Ebene zwar notwendig ist, sich aber eine Bewertung der tatsächlichen CSR-Leistungen letztlich nur vor dem Hintergrund der unterschiedlichen nationalen und regionalen Gegebenheiten vornehmen lässt.

Weitere Informationen und Quellen

European Commission DG Enterprise and Industry – CSR and SMEs

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index_en.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/mainstreaming/ms_sme_roundtable_en.pdf

The Magazine of Enterprise Policy

http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/news/article_10526_en.htm

European Commission DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities – CSR

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

CSR Europe (leading European business network for corporate social responsibility)

<http://www.csreurope.org/>

EU-Project: SOCIALSME - Sustainability and social responsibility through learning in SME

<http://www.socialsme.org>

Report: "Opportunity and responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do." (Brussels, 2007)

European Expert Group on CSR and SMEs

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/ree_report_en.pdf

"Corporate Social Responsibility as success factor among SMEs" (2006) – EU programme "Mainstreaming CSR among SMEs"

http://csr-mittelstand.de/pdf/Projektdokumentation_englisch.pdf



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Facts & Figures zu CSR

2.2. CSR aus Sicht von global agierenden Unternehmen („Global Players“)

kurz gefasst

In einer der größten Umfragen zu Nachhaltigkeit unter Top-Führungskräften schätzen CEOs (Chief Executive Officers), dass innerhalb eines Jahrzehnts ein Wendepunkt erreicht sein könne, bei dem Nachhaltigkeit vollständig mit dem Kerngeschäft des Unternehmens verzahnt sei – mit seinen Prozessen, Systemen und Fähigkeiten, wie auch in der gesamten globalen Liefer- und Wertschöpfungskette und den Tochtergesellschaften.

Lernziele

- Die Einschätzungen zu Nachhaltigkeit und CSR von Top-Führungskräften weltweit agierender Unternehmen kennenlernen

CSR Lerninhalt

Trotz der jüngsten Wirtschaftskrise messen 93% der im Jahr 2010 befragten CEOs von weltweit führenden Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit eine entscheidende Bedeutung für den zukünftigen Erfolg des eigenen Unternehmens bei.

Die Studie mit 766 CEOs aus dem Kreis der Mitgliedsunternehmen des UN Global Compact gibt die Einschätzung wieder, dass der globale wirtschaftliche Abschwung in keiner Weise das Bekenntnis ihrer Unternehmen zur Nachhaltigkeit schmälere. Denn für 80% der befragten Führungskräfte habe gerade die Rezession die Bedeutung der Nachhaltigkeit als Managementthema gestärkt. So gingen ihre Unternehmen die Herausforderungen der Finanzkrise an, wobei Nachhaltigkeit als eine Quelle für Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerungen wahrgenommen werde. Darüber hinaus sehen viele Unternehmen Nachhaltigkeit als ein kritisches Element für Wachstum in neuen Märkten.

88% der CEOs sind der Meinung, dass sie Nachhaltigkeit über ihre Lieferkette in die Unternehmen integrieren sollten, während 54 % angeben, dass dies bereits in ihren Unternehmen erreicht wurde.

Auch das Vertrauen der Konsumenten wird als eine der zentralen Aufgaben betrachtet: Für knapp drei Viertel (72%) der CEOs ist die Wertsteigerung von Marken



sowie der Aufbau und Erhalt von Reputation und Vertrauen die größte Motivation, am Thema Nachhaltigkeit zu arbeiten.

Die Studie „A new era of sustainability“ wurde Mitte 2010 vom UN Global Compact und der Beratungsgesellschaft accenture vorgestellt. Der Global Compact ist ein durch die Vereinten Nationen ins Leben gerufenes Unternehmensnetzwerk, das auf der Ebene der freiwilligen Selbstverpflichtung universelle Sozial- und Umweltprinzipien fördern will. Gegründet im Jahr 2000 stellt der Global Compact derzeit die weltweit größte Plattform für CSR mit rund 7.000 Unterzeichnern in 135 Ländern und eigenen Netzwerken in etwa 90 Ländern.

Weitere Informationen und Quellen

Die internationale Webseite des UN Global Compact

<http://www.unglobalcompact.org>

A New Era of Sustainability – CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy:

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf

UNDP: Study on CSR in Hungary 2007

<http://europeandcis.undp.org/home/cst/show/A0AED266-F203-1EE9-BF23CDADCAF7C4F4> (S. 40)



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Facts & Figures zu CSR

2.3. CSR aus Sicht der Unternehmenskommunikation

kurz gefasst

Drei von vier Kommunikationsfachkräften in der Europäischen Union sind in CSR-Aktivitäten involviert. Sie können damit als diejenige Berufsgruppe eingeschätzt werden, die am engsten mit CSR in Berührung steht. Als Instrument zur Kommunikation von CSR setzen Unternehmen vor allem auf das Internet. Rund drei Viertel von weltweit untersuchten Unternehmen behandeln CSR-Themen auf ihren Webseiten.

Lernziele

- Die Bedeutung von CSR für die Kommunikationsbranche kennenlernen und einschätzen können

CSR Lerninhalt

Nach dem Bonmot der Public Relations „Tue Gutes und rede darüber“, bieten CSR-Aktivitäten vielseitige Möglichkeiten zu einer Imagefördernden Kommunikation. Mitarbeiter in Unternehmenskommunikation und Kommunikationsagenturen gelten als die Berufsgruppe mit den engsten Berührungen mit CSR. Denn bereits 2008 gaben drei von vier Kommunikationsfachkräfte in der EU-weiten Studie „European Communication Monitor“ an, in CSR-Aktivitäten involviert zu sein. 45% aller befragten Kommunikationsmitarbeiter nehmen aktiv bzw. leitend an CSR-Entwicklungen teil, während 28% ausschließlich in die Kommunikation der CSR-Aktivitäten eingebunden sind.

Die Beweggründe für CSR in der Unternehmenskommunikation und in Kommunikationsagenturen benennen die Befragten wie folgt:

- 70% Reputationsmanagement
- 60% Unternehmenswerte
- 40% Druck seitens Kunden und Anspruchsgruppen (Stakeholder)
- 37% Legitimation geschäftlicher Aktivitäten
- 33% Erwartungen von Mitarbeitern

Außerdem machen die Ergebnisse der Studie unter 1.500 Kommunikationsexperten auf Unternehmens- und Agenturseite deutlich, dass die Kommunikation von CSR in erster Linie darauf abzielt, das Unternehmensprofil zu schärfen (61%). CSR-



Aktivitäten in den Bereichen Umwelt und Soziales stehen mit jeweils 38% im Fokus der CSR-Kommunikation, gefolgt von CSR im Bereich Mitarbeiter (34%), Produkte und Dienstleistungen (32%) sowie Corporate Governance (27%).

In der Debatte um CSR werden oft Fälle bemängelt, in denen verantwortliche Unternehmensführung eher ein Lippenbekenntnis bleibt und „Worten keine Taten folgen“. Die Glaubwürdigkeit von Unternehmen steht auf dem Spiel, wenn CSR rein für PR-Zwecke kommuniziert wird, im „harten Geschäftsalltag“ (bzw. Kerngeschäft) von CSR jedoch nicht die Rede sein kann. Dennoch gilt für jede Seite der Debatte: Erst wenn auch Unternehmen CSR kommunizieren, kann das Thema nachvollziehbar weiter entwickelt, verbessert und konstruktiv-kritisch überprüft werden.

Unternehmen berichten bereits zu 75% über CSR-Themen auf ihren Internetseiten, wie die Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers in einer weltweiten Untersuchung von 800 Unternehmenswebseiten vorweist. Unternehmen, die einen eigenen Bericht über CSR veröffentlichen, erstatten in Europa zu knapp drei Viertel jährlich Auskunft über ihre Nachhaltigkeitsleistung, im Vergleich zu lediglich 20% in Kanada. Die Berichte europäischer und australischer Unternehmen übertreffen in Breite und Tiefe der Berichtsinhalte durchweg die Berichterstattung kanadischer und US-amerikanischer Unternehmen, zum Teil mit sehr großer Differenz.

Weitere Informationen und Quellen

„European Communication Monitor 2008“
EUPRERA European Public Relations Education and Research Association

<http://www.euprera.org>

„CSR Trends 3 - A comprehensive survey of corporate social responsibility report trends, benchmarks and best practices“ (2009)

PricewaterhouseCoopers

<http://www.pwc.com/ca/sustainability>
<http://www.pwc.com/ca/en/sustainability/csr-trends-report.jhtml>

Internationale Konferenz „Responsible way of the Future“ 2005 in Ungarn

<http://www.szovivok.hu/index.nof?o=0&nyelvid=1&k1=3&k2=15>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Internationale Konferenz „4th Corporate Social Responsibility and Sustainability Forum - Value Networks“, 2010 in Portugal

<http://www.forumrso.aip.pt/index.asp?LN=1>

Media CSR Forum (Großbritannien)

<http://www.mediacsforum.org>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Facts & Figures zu CSR

2.4. CSR aus Sicht von Konsumenten

kurz gefasst

Konsumenten wollen mehr denn je, dass sich Unternehmen und Marken sozial engagieren. Die Mehrzahl der Verbraucher (62% in 2008 und 71% in 2009) ist der Ansicht, dass zu viel Geld in Werbung und Marketing investiert wird und fordert, stattdessen mehr für gute Zwecke auszugeben. So würden zwei von drei Personen eine Marke wechseln, wenn mit einem anderen Produkt, bei vergleichbarer Qualität, zusätzlich soziales Engagement verbunden ist.

Lernziele

- Potenziale des „Social Marketing“ durch Einstellungen und Verhaltensweisen von Konsumenten kennenlernen
- Möglichkeiten kennenlernen, die Absatzförderung mit sozialem Engagement zu verbinden

CSR Lerninhalt

Menschen, die ihren Konsum an nachhaltigen Produktkriterien und einer sozial verträglichen Lebensweise ausrichten, werden in der Konsumforschung und im Marketing als neue Zielgruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) bezeichnet. LOHAS sind die Gruppe unter den Verbrauchern, die als Pendant zu der Gruppe der CSR-aktiven Unternehmen in der Wirtschaft betrachtet werden können.

„Soziale Marken“ finden aber auch allgemein bei Konsumenten eine immer stärkere Nachfrage, und gerade in Zeiten der globalen Rezession erwarten Verbraucher mehr denn je, dass sich Unternehmen und Marken sozial engagieren. So geben in der im Jahr 2009 weltweit durchgeführten Verbraucherstudie „goodpurpose“ acht von zehn Befragten an, sie würden ihr Konsumverhalten langfristig ändern, wenn dies dazu beitragen kann, die Welt zu einem lebenswerteren Ort zu machen. Sechs von zehn Befragten erwarten darüber hinaus, dass sich Marken sozial engagieren und würden in diesem Zusammenhang auch zu einem qualitativ vergleichbaren Produkt eines CSR-aktiven Unternehmens wechseln.

Die Konsumentenbefragung „goodpurpose“ unter 6.000 Konsumenten in zehn Ländern der Welt gibt Aufschluss darüber, dass die Hälfte der Befragten bereits Marken gekauft haben, die zwar teurer sind, dafür aber einen guten Zweck unterstützen. Aus diesem Grund blieben mehr als die Hälfte (60%) der Befragten



einer Marke auch trotz wirtschaftlicher Rezession treu. Außerdem geben 64% der Konsumenten an, sie würden eine Marke weiterempfehlen, die sich für gute Zwecke einsetzt. Im Vorjahr 2008 waren dies im Durchschnitt noch 12% weniger. Einen besonders starken Anstieg von 26% hat dieser Wert unter den Befragten in Deutschland erzielt.

Die Absatzförderung von Produkten und Dienstleistungen mit sozialem Engagement und einem guten Zweck zu verbinden wird als „Cause-related Marketing“ bezeichnet. Nach dem Prinzip, je mehr Gewinn für das Unternehmen, desto mehr Gewinn für den sozialen Zweck, kann „Cause-related Marketing“ als eine CSR-Maßnahme mit messbarem Nutzen für das Unternehmen und einer handfesten Win-Win-Konzeption darstellen.

Die Möglichkeiten, mit Vertrieb und Verkauf auch gute Zwecke zu verbinden, sind vielseitig und müssen sich nicht zwangsläufig am Kerngeschäft des Unternehmens orientieren. So unterstützt eine in Deutschland zu hoher Bekanntheit gelangte Kampagne einer Brauerei beispielsweise den Ankauf und damit Schutz eines Stück Regenwaldes mit jedem verkauften Kasten Bier. Andere Beispiele für „Cause-related Marketing“ wiederum sind, wie vergleichsweise beim Sponsoring auch, eng an die Imageaffinität zu Unternehmen und Marken gebunden.

Eine Besonderheit von „Cause-related Marketing“ für Unternehmen und Marken ist, dass sich finanzielle Mittel zur Unterstützung eines guten Zwecks durch den Produktabsatz selbst generieren. Für den Verbraucher stellt „Cause-related Marketing“ die Option dar, mit dem eigenen Konsum auch „Sinn und Bedeutung“ zu verbinden bzw. einen guten Zweck zu unterstützen und die Einkauf quasi zu einer guten Tat werden zu lassen.

Übung 2.4. (Dauer ca. 30 Minuten)

Ihre Teilnehmergruppe geht mit einer neuen Modedkollektion auf den Markt und will die Zielgruppe der LOHAS für sich gewinnen.

Sammeln Sie in der Gruppe in einem Brainstorming CSR-Merkmale für Ihre Kollektion. Diskutieren Sie im Anschluss die Ideen und legen Sie sich auf 5 CSR-Kriterien fest.

Entwickeln Sie in der Gruppe einen Markennamen für Ihr Produkt. Entwerfen Sie zusätzlich einen Slogan.

Alternatives Thema:

Stimmen Sie unter Ihren Teilnehmern ab:

„Darf Werbung für Alkohol CSR-Themen beinhalten?“

Regen Sie eine Diskussion unter den beiden Lagern in Ihrer Gruppe an.

Weitere Informationen und Quellen

<http://www.goodpurposecommunity.com>

SWOT-Analyse von TVE (Ungarn)

http://www.mobilitas.hu/uploads/1/menu/480/fajlok/SWOT_CSR_a_civilek_szemponj_abol.pdf

SDC – SAIR DA CASE (Beratungsunternehmen aus Portugal)

<http://www.sairdacasca.com>

http://www.forumrso.aip.pt/docs/Painel_Analise_Ciclo_Vida_Rui_Loureiro_Sair_da_Casca.pdf

Facts & Figures zu CSR

2.5. CSR aus Sicht von Berufseinsteigern

kurz gefasst

Für durchschnittlich mehr als die Hälfte der weltweit befragten Studenten und Berufseinsteigern spielt die Klima- und Umweltpolitik eines Unternehmens (58%) eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber. Nahezu neun von zehn Befragten (86%) äußern die Bereitschaft zum Stellenwechsel, sofern die CSR eines Arbeitgebers nicht ihren Erwartungen entspricht.

Die größten Herausforderungen der Welt an eine nachhaltige Entwicklung schlüsselt eine Umfrage unter jungen Menschen in Deutschland auf. An erster Stelle nennen 75% der Befragten Armut, gefolgt von Klimawandel (73%) und Mangel an Nahrung und Trinkwasser in vielen Ländern der Welt (70%). Die Befragten fordern einen gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozess vor allem durch langfristige Strategien in der Politik (80%), stärkeres gesellschaftliches Engagement in der Wirtschaft (78%) und weltweit gültige Grundregeln etwa bei Sozial- und Umweltstandards (74%).

Lernziele

- Die Einschätzung von jungen Menschen hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung kennenlernen
- Die Rolle von CSR als Kriterium bei der Entscheidung für den künftigen Arbeitgeber hinterfragen

CSR Lerninhalt

Dass Berufseinsteiger bei der Wahl ihres künftigen Arbeitgebers explizit eine verantwortliche Unternehmensführung erwarten, zeigt die Studie „Managing tomorrow’s people: Millennials at work“. Befragt nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (CSR) stellen 88% der Studienteilnehmer gleich hohe Ansprüche an den Arbeitgeber wie an sich selbst. Die Bereitschaft zum Stellenwechsel, falls die Werte des Arbeitgebers hinsichtlich CSR nicht den Erwartungen entsprechen, wird weltweit im Durchschnitt von 88% der Befragten angegeben. Am stärksten kommt dies mit 94% in Argentinien zum Ausdruck, gefolgt von den USA und Brasilien mit 92% und Indien als Schlusslicht mit 66%. Starke nationale Unterschiede bestehen vor allem in der Beurteilung der Umwelt- und Klimapolitik der Unternehmen: 86% der brasilianischen Befragten sehen darin einen



wichtigen Aspekt, um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden. In den USA oder in Belgien sind dies hingegen nur 40%. Für die Studie hat die internationale Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers im Jahr 2008 4.200 Studierende in 44 Ländern befragt. „Millennials“ nennen Soziologen dabei die Generation der nach 1980 Geborenen. Viele von Ihnen stehen derzeit unmittelbar vor dem Berufseinstieg. Für Unternehmen spielt die Integration jüngerer, mobiler und gut ausgebildeter Arbeitskräfte eine immer wichtigere Rolle. Denn die Anforderungen an Unternehmen verschärfen sich: Einerseits müssen sie effizienter arbeiten, um kurzfristige Herausforderungen zu bewältigen. Andererseits dürfen sie für eine nachhaltige Zukunftssicherung dabei langfristige Ziele nicht aus den Augen verlieren.

Durch Corporate Social Responsibility (CSR) können Unternehmen zu einer fairen Gestaltung der Globalisierung beitragen. Ob die Wirtschaft aus Sicht junger Menschen in Deutschland genug dazu leistet, beleuchtet die repräsentative Umfrage „Jugend und die Zukunft der Welt“ der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2009: Drei von vier der Befragten in Deutschland sehen über alle soziodemographischen Unterschiede hinweg noch einen deutlichen Handlungsbedarf der Wirtschaft. Der Aussage, dass sich die Mächtigen in der Wirtschaft viel stärker für die Lösung der Probleme der Welt einsetzen sollten, stimmen mehr als die Hälfte der Jugendlichen (55%) mit „voll“ und 24% mit „eher“ zu. Besorgt über die zukünftige Entwicklung zeigen sich mehr als drei Viertel aller befragten jungen Menschen: Rund vier von zehn sind dabei ziemlich oder sehr besorgt, zwei von zehn blicken weitgehend unbekümmert in die Zukunft. Für sechs von zehn Jugendlichen ist Nachhaltigkeit ein Thema, mit dem sie sich bereits auseinander gesetzt haben.

Nach der gängigen Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung von 1987 ist für eine nachhaltige Entwicklung kennzeichnend, dass sie Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können (inner- und intergenerative Gerechtigkeit).

Weitere Informationen und Quellen

„Jugend und die Zukunft der Welt – Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage in Deutschland und Österreich“ (2009)

Bertelsmann Stiftung

<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

„Managing tomorrow’s people: Millennials at work“ (2008)

PricewaterhouseCoopers

<http://www.pwc.com/managingpeople2020>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Facts & Figures zu CSR

2.6. CSR und der Business Case

kurz gefasst

Der Business Case basiert auf einer Kosten-Nutzen-Relation. Er bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre die Abwägung und Darstellung der prognostizierten finanziellen und nichtfinanziellen Konsequenzen einer Handlung, Entscheidung oder Investition eines Betriebes. Ziel ist es, die knappen Ressourcen von Unternehmen auf die erfolgversprechendsten Projekte bzw. Initiativen zu verwenden. Bei Corporate Social Responsibility (CSR) ist der Business Case entsprechend der individuellen CSR-Anforderungen und -Maßnahmen jeweils im Einzelfall zu bewerten.

Lernziele

- Die Diskussion um den Business Case im Bereich CSR kennenlernen und anhand praktischer Beispiele reflektieren

CSR Lerninhalt

Der Business Case von CSR rückt die Frage in den Mittelpunkt, ob, in welchen Bereichen und in welchem Umfang es sich für Unternehmen rechnet, in nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliches Engagement zu investieren. Damit begründet der Business Case den verantwortlichen Umgang mit dem Konzept CSR aus ökonomischer Perspektive.

Grundsätzlich sollte beim Business Case von CSR beachtet werden, dass Unternehmen ganz unterschiedlich profitieren können, wenn sie gesellschaftliche, soziale und ökologische Verantwortung wahrnehmen. Bei erfolgreichen Unternehmensbeispielen gehen Business Case und CSR Hand in Hand und sind auf die individuelle CSR-Strategie und deren Entwicklungsstufen im einzelnen Unternehmen angepasst. Der ökonomische Nutzen von Nachhaltigkeit zeigt sich in den CSR-Handlungsfeldern Arbeitsplatz, Markt, Umwelt und Gemeinwesen - in der Regel stärker aus einer langfristigen Perspektive. Zwar können CSR-Ansätze durchaus auch kurzfristig zu Kostensenkungen führen, etwa im Bereich der Energie-Effizienz. Die wesentlichen Nutzenfaktoren durch CSR wie beispielsweise Vertrauensbildung, hohe Reputation und Loyalität dem Unternehmen gegenüber wirken jedoch erst mit einem nachhaltigen Blick auf den Unternehmenserfolg.

Der Business Case von CSR, der sämtliche Investitionen einer CSR-Strategie zusammenfasst, lässt sich am einzelnen Beispiel eines Unternehmens bewerten. Denn das Ausmaß der wirtschaftlichen Vorteile durch eine individuelle CSR-Strategie hängt unmittelbar vom jeweiligen Kontext des Unternehmens ab (z. B. Branche, Unternehmensgröße, Standort, Markenstrategie).

Die Forschung zum Business Case von Nachhaltigkeit und CSR untersucht die Zusammenhänge von Unternehmenserfolg und nachhaltigem Wirtschaften vor allem in den folgenden zentralen Bereichen:

- Risikomanagement (z. B. „Licence to operate“)
- Personalmanagement
- Operative Effizienz (v. a. Energie- und Ökoeffizienz)
- Finanzielle Performance, Shareholder Value
- Marketing
- Image und Reputation

Übung 2.6. (Dauer ca. 20 Minuten)

Diskutieren Sie mit der Gruppe den Business Case von CSR anhand eines Filmbeispiels aus diesem Kompendium:

- Was macht den CSR-Ansatz des Unternehmens zum erfolgversprechenden Business Case und warum?
- Welche wirtschaftlichen Vorteile sind durch den CSR-Ansatz für das Unternehmen zu erwarten und wie bewerten Sie diese Ergebnisse?
- Welche finanziellen und welche nichtfinanziellen Folgen könnten sich für das Unternehmen ergeben, wenn es A) sein CSR-Engagement verstärkt bzw. B) sein CSR-Engagement einstellt?

Weitere Informationen und Quellen

Analyse: Business Case for Sustainability

imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH

<http://www.imug.de>

Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“ (2005)

Bundesministerium für Umwelt und Naturschutz der Bundesrepublik Deutschland

<http://www.bmu.de>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Facts & Figures zu CSR

2.7. Einblicke zur CSR-Situation in Deutschland

kurz gefasst

In Deutschland gehört die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu den Grundelementen der "Sozialen Marktwirtschaft", dem Leitprinzip der deutschen Wirtschaftsordnung. Corporate Social Responsibility (CSR) setzt dabei im internationalen Vergleich auf einem hohen Niveau auf. Gesetzliche Sozial- und Umweltstandards und Tarifverträge sind in Deutschland umfangreich geregelt. "Echte" CSR-Aktivitäten von Unternehmen gehen per Definition jedoch über diese rechtliche Anforderungen hinaus. Unternehmen tragen vor diesem Hintergrund ein hohes Ausmaß an rechtlich geregelter Verantwortung, nicht zuletzt auch verbunden mit einem entsprechend bürokratischen Aufwand. Die Wirtschaft in Deutschland ist durch ihren beachtlichen Anteil an Exporten geprägt und wird umgangssprachlich auch als „Exportweltmeister“ bezeichnet. Den dafür etablierten Begriff „Made in Germany“ will die Bundesregierung künftig in „CSR – Made in Germany“ umbenennen. CSR soll als Standortfaktor für die nationale Wirtschaft etabliert werden.

Lernziele

- Hintergründe und Entwicklungen zur Situation von CSR in Deutschland besser einschätzen können

CSR Lerninhalt

In Deutschland hat die Bundesregierung im Oktober 2010 die „Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility CSR) – Aktionsplan CSR“ verabschiedet. Der „Aktionsplan CSR“ soll zu einem Bewusstseinswandel verhelfen, um CSR als lohnenswert für Unternehmen und Gesellschaft wahrzunehmen. Der Aktionsplan betont die Chance, CSR mit Wertarbeit und Qualitätsmanagement zu verknüpfen. Auf dieser Basis soll das geplante Gütesiegel „CSR - Made in Germany“ den deutschen Unternehmen weltweit zu einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit nützen.

Allerdings ist der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) in Deutschland bislang wenig etabliert. In einer Mittelstandsbefragung im Jahr 2006 gaben knapp die Hälfte (48 %) der Unternehmen an, zuvor noch nichts von CSR gehört zu haben. Auch große Unternehmen neigen dazu, Kunden und Konsumenten eher mit



traditionellen Begriffen anzusprechen und mit leichter verständlichen Bezeichnungen wie „Verantwortung“ zu rangieren. Nicht zuletzt aufgrund einer oftmals beliebigen Verwendung des Begriffs CSR und dem negativen Ruf als „Modetrend“, ist die Bezeichnung an sich für manche Presse- und Medienvertreter ein Ausschlusskriterium, um weiter über den Sachverhalt zu berichten.

Das Konzept der CSR ist in Deutschland vor allem aus der Professionalisierung von Umweltthemen in Unternehmen entstanden, die zu Umweltmanagementsystemen, Umweltbeauftragten und -berichten in den meisten großen Unternehmen und im Mittelstand geführt haben. Umweltaspekte sind nach wie vor ein tragendes Thema in der CSR-Debatte. Allerdings öffnen sich gerade solche Unternehmen, die ihr Umweltmanagement bereits professionalisiert haben, besonders stark für die betriebliche Integration weiterer sozialer und gesellschaftlicher Aspekte von CSR.

Bislang überwiegen in den meisten Unternehmen einzelne Aktionsfelder und Initiativen mit CSR-Bezug vor einer systematisierten Betrachtung, Erfassung und Kommunikation unter der Bezeichnung CSR. So haben sich teils über lange Jahre hinweg Initiativen in Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, Verbänden und Ministerien herausgebildet, die unterschiedliche CSR-relevante Themen wie Familienfreundlichkeit im Unternehmen, Ausbildungsinitiativen, Chancengleichheit etc. thematisieren. Dementsprechend hatten in der jüngsten Vergangenheit die eingesetzten CSR-Beauftragten in großen Unternehmen vor allem damit zu tun, bereits vorhandene Aktivitäten zu erfassen, um von diesem Ausgangspunkt aus strategische Ansätze für CSR zu erarbeiten.

Die zunehmend „kritischen“ und öko-sozial orientierten Verbraucher in Deutschland veranlassen Unternehmen immer stärker zu grünen und nachhaltigen Produktlinien. In die Kritik geraten vor allem Unternehmen, die zwar gesellschaftliches Engagement zeigen und dies auch kommunizieren, im Kerngeschäft allerdings nach sozial fragwürdigen Maßstäben handeln („Greenwashing“), etwa bei der Schließung von Betriebswerken, Verschlankung des Personalbestands („Downsizing“) oder den Managergehältern.

Ausblick zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Eine Bestandsaufnahme über gesellschaftliches Engagement von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), durchgeführt von der GILDE Wirtschaftsförderung Detmold, stellt in Deutschland eine CSR-Konzentration auf Personalfragen fest. Die meisten Unternehmen sind sich demnach über den Wert von gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern bewusst und bereit dazu - gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und weiterhin zunehmenden Fachkräftemangels - verstärkt in Ausbildung und Maßnahmen zur „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ zu investieren. Damit kann der Mittelstand in Konkurrenz mit meist besser zahlenden Großunternehmen als attraktiver Arbeitgeber bestehen. In der GILDE-Studie sind die am häufigsten genannten CSR-Maßnahmen für Mitarbeiter Aus- und

Weiterbildungsangebote (86%), gefolgt von flexibler Arbeitszeitgestaltung bei 83% der KMU.

Bei den befragten KMU ist der Umwelt-Bereich zwar insgesamt nicht ganz so stark ausgeprägt wie CSR im Personalwesen, allerdings werden auch hier zahlreiche Maßnahmen durchgeführt und für die Zukunft geplant. Die Untersuchung macht deutlich, dass Maßnahmen zur Kostensenkung und gleichzeitig zum Klimaschutz im Fokus stehen. So geben weit über die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmer und Führungskräfte an, bereits Maßnahmen zur Reduzierung des Energie- und Ressourcenverbrauchs getroffen (76%) und ein Recyclingmanagement eingeführt zu haben (64%).

Gesellschaftlich engagieren sich die befragten KMU am häufigsten in sozialen Einrichtungen (71%), gefolgt von Bildungsinitiativen (69%) und Sport (59%).

Anders als in großen Unternehmen, die gewöhnlich auf Unternehmensberater oder CSR-Experten zurückgreifen können oder eigene Abteilungen mit dem Thema CSR beschäftigen, sind es bei KMU diese Faktoren, die eine Einführung von CSR erschweren: Zu wenig personelle Ressourcen (65%) und fehlendes Know-how zur Umsetzung des CSR-Konzepts (62%). Erst danach werden mangelnde finanzielle Ressourcen genannt (54%).

Die persönlichen Beziehungen zu Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Institutionen am Standort sind bei Unternehmern, Eigentümern und Inhabern von Familien- bzw. Kleinbetrieben weit mehr ausgeprägt als in den Strukturen größerer Konzerne. Gerade in dieser Tatsache besteht bei Kleinbetrieben und im Mittelstand aber auch ein fruchtbarer Boden für glaubwürdige und nachhaltige Umsetzung von CSR, wird sie nur entsprechend gefördert, KMU-spezifisch verankert, nutzbringend kommuniziert und gesellschaftlich gewürdigt. Durch ihre Flexibilität auf Veränderungen schnell reagieren und Marktchancen unmittelbar ergreifen zu können, entsteht für KMU das Potenzial, vom bisher ungerechtfertigt geführten „Schattendasein“ im Bereich CSR aktiver Vorreiter für soziale Verantwortung zu werden.

Weitere Informationen und Quellen

„A Guide to CSR in Europe – Country Insights by CSR Europe’s National Partner Organisations“ (Brüssel 2009)

<http://www.csreurope.org>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

„Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung“ (Detmold 2006)

EU-Programm „Mainstreaming CSR among SMEs“

<http://www.csr-mittelstand.de>

„Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR) - Aktionsplan CSR - der Bundesregierung“ (Berlin 2010)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

http://www.bmas.de/portal/48598/property=pdf/2010_10_06_aktionsplan_csr.pdf



GILDE



AGP



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Facts & Figures zu CSR

2.8. Einblicke zur CSR-Situation in Ungarn

kurz gefasst

In Ungarn hat die Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) seit dem EU-Beitritt im Jahr 2004 beachtlich zugenommen. Diese Entwicklung geht stark auf multinationale Unternehmen zurück, die CSR verstärkt länderübergreifend umsetzen. Mit dem wachsenden Anspruch an eine Implementierung von CSR in Unternehmenspolitik, Unternehmenswerten, Verfahrensweisen, Mitarbeiterprogrammen und Berichterstattung in allen Konzerngesellschaften, steigt auch die Bekanntheit des Konzepts in Ungarn. Allerdings ist die öffentliche Wahrnehmung von CSR bislang wenig entwickelt. Der Dialog und die Kooperationsbereitschaft zwischen Unternehmen, Zivilgesellschaft und staatlichen Institutionen bedürfen einer noch stärkeren Zunahme an Vertrauen und Transparenz. Problematisch ist vor allem die in Ungarn vorherrschende Ansicht, dass CSR für Unternehmen lediglich kostspielig sei und sich gegen unternehmerischen Erfolg richte.

Lernziele

- Hintergründe und Entwicklungen zur Situation von CSR in Ungarn besser einschätzen können

CSR Lerninhalt

Unter den 100 umsatzstärksten Unternehmen in Ungarn berichten laut einer Studie aus dem Jahr 2008 bereits 60 % über CSR und Nachhaltigkeit. Die Mehrzahl lässt jedoch die wirtschaftlichen Aspekte der Nachhaltigkeit außer Betracht. Zudem sind nur 6 % der untersuchten Berichte von einer unabhängigen externen Institution beglaubigt. Eine Kommentierung durch externe Stakeholder des Unternehmens findet sich lediglich in jedem zehnten Bericht.

Ungarische Unternehmen sind im Austausch von Informationen mit Öffentlichkeit und Gesetzgeber, die über das verpflichtete Maß hinaus gehen, traditionell eher zurückhaltend. Die einzige bislang weit verbreitete Form des Dialogs mit Anspruchsgruppen sind Befragungen zur Kundenzufriedenheit. CSR-Organisationen in Ungarn fordern daher die Unternehmen auf, den Austausch, die Integration und die Zusammenarbeit mit Stakeholdern aus Gesellschaft, Medien und Politik zu stärken. Denn ein Bewusstsein darüber, welche Rolle Unternehmen auch für

gesellschaftliche Ziele einnehmen können, entwickelt sich in Ungarn erst im Laufe der Zeit.

Dies lässt sich im Hinblick auf den gesellschaftlichen Umbau nach den politischen Ereignissen des Jahres 1989 näher verstehen. Der wirtschaftliche Übergang von einer Planwirtschaft hin zu privatwirtschaftlichen Unternehmen und eigenverantwortlichen Konsumenten hat die Politik zunächst vor die dringendsten ökonomischen und bürokratischen Anforderungen gestellt. Erst auf dieser Basis konnte die junge Demokratie weitere Entwicklungen in langfristigen Sozial- und Umweltfragen angehen. Auch für die Bevölkerung als Arbeitgeber, Arbeitnehmer und nicht zuletzt als Konsumenten sind nach der politischen Phase des Kommunismus neue Freiheiten entstanden. Eine Verbindung dieser Gestaltungsmöglichkeiten mit sozialer Verantwortung kann sich nur als gesamtgesellschaftlicher Prozess entfalten.

Derzeit begünstigen vor allem Themen wie Erneuerbare Energien und Klimawandel die Entwicklungen der Diskussion um CSR. So hat die ungarische Regierung im Jahr 2008 einen Nationalen Aktionsplan zur Energieeffizienz verabschiedet. Mit der Umsetzung von EU-Richtlinien und internationalen Normen in die nationale Gesetzgebung kommen auch eine Reihe sozialer Themen wie Gleichstellung und Chancengleichheit auf die Agenda der Unternehmen. Eine umfassende Nationale Nachhaltigkeitsstrategie, die sämtliche Akteure der Gesellschaft anspricht, hat die ungarische Regierung im Jahr 2007 vorgestellt.

Das Engagement von Unternehmen im lokalen Gemeinwesen weitet sich in Ungarn stetig aus, was sich vor allem im Sponsoring auch durch kleine und mittlere Unternehmen zeigt. Sponsoring wird jedoch häufig mit CSR gleichgesetzt. Dies kann eine Verankerung von CSR in das Kerngeschäft von Unternehmen erschweren. Instrumente wie Corporate Volunteering, mit denen sich CSR auch ohne zusätzliche finanzielle Aufwendungen und durch die Einbindung der Mitarbeiter anwenden lässt, finden bislang noch sehr vereinzelt statt.

Den Konsumenten in Ungarn wird insgesamt noch eine geringe Nachfrage in Bezug auf CSR zugeschrieben. Derzeit straft die Gesellschaft Unternehmen höchstens im Falle signifikanter Verletzungen von CSR ab. Positive Anreize seitens der Märkte oder der Politik, sich in Sachen CSR stärker zu engagieren, sind für Unternehmen nur selten erkennbar.

Weitere Informationen und Quellen

“A Guide to CSR in Europe – Country Insights by CSR Europe’s National Partner Organisations” (Brüssel 2009)

<http://www.csreurope.org>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer

<http://www.duihk.hu>

GKI Zrt. Economic Research

Surveys über CSR in Ungarn

<http://www.gki.hu/hu/individual/csr/>

GSZT (Gazdasági és Szociális Tanács - Economic and Social Council)

Empfehlungen des GSZT zu Corporate Social Responsibility auf Ungarisch und Englisch

http://www.mgszt.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=155&Itemid=38

KÖVET Association for Sustainable Economies
Ungarische Partnerorganisation von CSR Europe

<http://www.kovet.hu>

Studie "KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008"

KPMG Hungary Ltd.

<http://www.kpmg.hu>

Studie über CSR in großen Unternehmen in Ungarn (2010)

KPMG Hungary Ltd.

http://www.kpmg.hu/dbfetch/52616e646f6d4956ebcff5fd058304bf9f3ad3caf81e6e40/kpmg_hu_n100_csr_jelentesek_20100309.pdf

UNDP: Study on CSR in Hungary 2007

<http://europeandcis.undp.org/home/cst/show/A0AED266-F203-1EE9-BF23CDADCAF7C4F4>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Facts & Figures zu CSR

2.9. Einblicke zur CSR-Situation in Portugal

kurz gefasst

In Portugal hat der Europäische Rat im Jahr 2000 seine Ziele zur wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Erneuerung der Europäischen Union vorgestellt. Diese „Lissabon-Strategie“ gab den Anstoß für zahlreiche portugiesische Organisationen, sich dem Thema Corporate Social Responsibility (CSR) näher zu widmen. Dabei hat CSR in der jüngsten Vergangenheit vor allem bei den Großunternehmen einen deutlichen Aufschwung erfahren. Unter den 100 umsatzstärksten Unternehmen in Portugal wies im Jahr 2006 zunächst jedes zehnte Unternehmen eine Berichterstattung zu CSR und Nachhaltigkeit auf. Allein in den beiden folgenden Jahren ist diese Quote im Finanzsektor auf 60 % angestiegen. Große Unternehmen mit besonders hohen Umweltauswirkungen berichteten im Jahr 2008 bereits zur Hälfte über ihre Performance in Nachhaltigkeitsfragen.

Lernziele

- Hintergründe und Entwicklungen zur Situation von CSR in Portugal besser einschätzen können

CSR Lerninhalt

Der Bericht „Corporate Social Responsibility, State of Art in Portugal 2004“ ist an die die Definition von Corporate Social Responsibility (CSR) der Europäischen Kommission angelehnt, die in ihrem Grünbuch CSR folgendermaßen beschreibt: „Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility / CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“

Für die größeren Unternehmen in Portugal sind Innovation und Mitarbeitermotivation die wesentlichen Gründe für die Berichterstattung zu CSR und Nachhaltigkeit. Dabei fällt auf, dass bereits in 38 % der Berichte dieser Unternehmen ein klarer Bezug zu den Geschäftschancen und dem finanziellen Wert von CSR formuliert wird. Im Vergleich mit den umsatzstärksten Unternehmen in anderen Ländern nimmt Portugal in diesem Punkt den Rang direkt unterhalb der USA (40 %) und vor Schweden (36 %) ein. Die großen Unternehmen in Portugal haben sich in den letzten Jahren auch beim Thema CSR entlang der Wertschöpfungskette ein international ansehnliches



Niveau erarbeitet. Im Vergleich mit 22 Industrienationen adressieren sie an 8. Stelle. Risiken in der Wertschöpfungskette werden bei nahezu der Hälfte (48 %) der Unternehmensberichte mit CSR- und Nachhaltigkeitsbezug gesehen.

Allerdings ist CSR im öffentlichen Diskurs in Portugal bislang kaum angekommen und der Bevölkerung weithin wenig vertraut. Medien berichten zum Thema in der Regel auf die lokale Ebene einzelner Aktionen beschränkt, beispielsweise anlässlich gemeinnütziger Unterstützung durch Unternehmen oder „guter Taten“ wie Spendenprogramme im zeitlichen Kontext von Weihnachten.

Während Chancengleichheit und Gender-Fragen bereits zu einem zentralen Thema größerer Unternehmen geworden sind, fordern CSR-Organisationen in Portugal, Instrumente zur Verringerung sozialer Ausgrenzung, zur Erhöhung von Transparenz und zur Vertiefung in Umweltthemen stärker einzusetzen. Dabei kommt der Verknüpfung von CSR und Zivilgesellschaft zu Gute, dass die Wichtigkeit des Dritten Sektors allgemein stärker in den Fokus gerät. In Portugal gibt es rund 250.000 Arbeitsplätze im sozialen Bereich und die Anerkennung dieses Sektors als treibende Kraft für Jobs und Entrepreneurship nimmt weiter zu. Darüber hinaus verstärkt sich die Wahrnehmung von CSR als ökonomischer Vorteil und Reputationsvorsprung.

Außerdem beeinflusst CSR, wie bereits erwähnt, die Innovation von Produkten und Dienstleistungen, was auf unterschiedliche Wirtschaftsbereiche verschieden stark zutrifft. Verantwortliches Verhalten wird in der öffentlichen Wahrnehmung allerdings erst nach und nach mit wirtschaftlichem Handeln in Verbindung gebracht. In der Vergangenheit waren vor allem auch kleinere Unternehmen in Portugal häufig hinsichtlich der Umsetzung gesetzlich vorgeschriebener Maßnahmen angreifbar. Insofern ist ein deutliches Engagement in Sachen CSR und eine entsprechende Profilierung bei kleinen und mittleren Unternehmen nur selten vorzufinden.

Dieses Panorama ändert sich allerdings deutlich, seit sich nationale und lokale Behörden, die Öffentlichkeit und Privatunternehmen klar darüber werden, dass CSR-Initiativen umso stärker zum Tragen kommen, je mehr sie am Kerngeschäft und den Unternehmenszielen ausgerichtet sind sowie interne und externe Stakeholder gleichermaßen adressieren. In jüngerer Zeit haben dazu auch mehrere national und europäisch geförderte Projekte beigetragen, mit denen die Bewusstseinsbildung zu CSR allgemein gestärkt und die Implementierung guter CSR-Praktiken speziell auch in portugiesischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unterstützt wurde.

Unternehmen in Portugal fallen zu 73 % in die Kategorie der KMU. Diese verteilen sich zu jeweils rund einem Drittel auf den Großraum Lissabon, den Norden Portugals und die zentralen Regionen. Industrie und Handel sind die am stärksten repräsentierten Sektoren. Die Unternehmen in diesem Bereich existieren zu 42 % seit einem Zeitraum von 20 – 49 Jahren, gefolgt von 32 % deren Unternehmensgeschichte auf 10 – 19 Jahre zurückreicht.

Das EU-geförderte Projekt SOCIALSME beschreibt die häufigsten Hindernisse für mehr CSR-Initiativen und eine Erhöhung von CSR-Maßnahmen mit dem möglichen Kostenaufwand für Unternehmen. Allerdings kann der Kalkulation von Kosten für CSR auch eine Kalkulation von Kosten aufgrund mangelnder CSR gegenüber gestellt werden. Vor diesem Hintergrund kann die Unterlassung von CSR zu einigen Bedrohungen des Unternehmens führen:

- Höhere Fluktuation in der Belegschaft, was verbunden mit der Abwanderung von Wissen und Erfahrung zu sinkender Produktivität führen kann
- Zurückhaltung im Kaufverhalten oder Boykott seitens der Konsumenten aufgrund von Informationen über Umweltverschmutzung durch das Unternehmen, Qualitätsmängel bei Produkten oder im allgemeinen schlechter Arbeitsbedingungen
- Kosten aufgrund von Konflikten mit Mitarbeitern
- Kosten aufgrund von Konflikten mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen
- Reputationseinbußen
- Rechtliche Probleme
- Verlust von Marktanteilen etc.

Untersuchungen zeigen zudem auf, dass verantwortlich wirtschaftende Unternehmen in der Regel auch langfristig erfolgreicher sind. Allerdings weist das Projekt SOCIALSME auch auf eine Reihe möglicher CSR-Effekte hin, die sich bereits kurzfristig einstellen können:

- Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber und bessere Mitarbeiterbindung
- Höhere Flexibilität der Arbeitskräfte
- Höhere Produktivität durch besser qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
- Stärkung des Markenimages und der Reputation
- Kosteneffizienz durch optimierten Ressourceneinsatz
- Höhere Attraktivität für Investoren
- Zunahme von Umsatz und Marktanteilen
- Bessere Marktchancen aufgrund guter Geschäftsbeziehungen

Im Jahr 2006 wurde eine weitere Studie über die gesellschaftliche Verantwortung von KMU in Portugal veröffentlicht („Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal“). Diese Publikation zielt darauf ab, CSR-Praktiken in Portugal zu untersuchen und auf gute Praxisbeispiele aus Unternehmen sowie Netzwerke und Partnerschaften in diesem Umfeld aufmerksam zu machen. Außerdem werden Einschätzungen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung von CSR in KMU ausgesprochen. Die Datenerhebung durch diese Studie weist auf Ähnlichkeiten zwischen KMU in Portugal und anderen europäischen Ländern hin. So sind die CSR-Praktiken in portugiesischen KMU meistens noch informell und wenig strukturiert, treten eher gelegentlich zu Tage und sind in die Geschäftsstrategie der Unternehmen noch nicht ausreichend integriert. Knapp die Hälfte der portugiesischen KMU (49 %) haben ihre CSR-Aktivitäten nicht strategisch verankert und ein Drittel unter ihnen

verfolgt CSR-Initiativen nur gelegentlich. Dennoch lassen sich bei der überwiegenden Mehrzahl der untersuchten KMU CSR-nahe Aktivitäten feststellen, wobei unternehmensinterne und ökonomisch orientierte Maßnahmen überwiegen. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass über CSR bislang weder ausgeprägtes Wissen, noch genügend Aufmerksamkeit vorherrschen.

CSR wird bei KMU in Portugal noch immer im engen Zusammenhang mit der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben betrachtet, wobei praktizierte CSR auch als wichtige Ressource für das Personalwesen gilt. Eine mögliche Erklärung für diese Dualität besteht im Zusammentreffen gesetzlicher Vorschriften mit Verpflichtungen, die sich aus dem Marktgeschehen ergeben. Im Wettbewerbsumfeld deuten CSR-Maßnahmen auf steigende Management-Effizienz hin (die Beziehung zwischen ökonomischen Variablen und Mitarbeiterorientierung) und sind mit ethischen Themen und Corporate Citizenship in einer nicht immer bewusst wahrgenommenen und klar festgelegten Weise verbunden.

Den wesentlichen Beweggrund für gesellschaftliches Engagement von KMU sieht die Studie von 2006 im Bewusstsein darüber, dass CSR zur Effizienz des Managements und einer Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens beiträgt. Die Autoren der Studie stellen hier klar fest, dass die vorgestellten portugiesischen KMU die Implementierung von CSR als positives Unterscheidungsmerkmal voran bringen.

Allerdings weisen die KMU auch den Bedarf auf, selber mehr über gute CSR-Praktiken zu erfahren und an Trainingsinitiativen für CSR teilzunehmen. Sie fordern darüber hinaus auch eine stärkere Einbindung des öffentlichen Sektors, beispielsweise durch steuerliche Anreize und öffentliche Unterstützung, zumal die eigenen finanziellen Ressourcen als unzureichend eingestuft und als Hindernis von stärkeren Ausprägungen der CSR-Implementierung angesehen werden.

Die Studie "KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2008" zeigt in Portugal eine deutliche Zunahme in der CSR-Berichterstattung der 100 größten Unternehmen des Landes im Vergleich zum Untersuchungszeitraum 2006. Die entsprechenden Unternehmen sind jedoch durch höhere Umweltauswirkungen gekennzeichnet, worauf sich rund die Hälfte der veröffentlichten Informationen bezieht. Darüber hinaus werden die berichtenden Großunternehmen zu 60 % alleine durch den Finanz- und Versicherungssektor bestimmt.

Der durch CECOIA in Portugal im Jahr 2009 veröffentlichte Bericht „Requirement Analysis: State of art and identification of SME needs and CSR learning situation in Portugal“ stellt eine Zunahme der Eingliederung und Implementierung von CSR-Initiativen und Maßnahmen fest, verweist jedoch in folgenden Bereichen auf einen weiteren Entwicklungsbedarf:

- Einseitige und begrenzte Wahrnehmungen von CSR sollten vor allem bei Inhabern und Führungskräften von KMU aufgehoben werden; Strategien sind nötig, die eine stärkere Einbindung von KMU in CSR-Aktivitäten begünstigen.
- Berater, Personalleiter und andere Vorgesetzte sollten hinsichtlich der strategischen Vorteile von CSR trainiert werden.
- CSR sollte innerhalb der Rahmenbedingungen des berufsbegleitenden Lernens implementiert und an den Optimierungspotenzialen der internen CSR-Dimension angepasst werden.

Weitere Informationen und Quellen

"A Guide to CSR in Europe – Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations" (Brussels 2009)

<http://www.euprera.org>

Observatory of European SMEs "Report 2002/No 4 – European SMEs and Social and environmental responsibility", 2002.

KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A

Study "KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008"

http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Sustainability/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf

CECOA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins

<http://www.cecoa.pt>

<http://www.cecoa.pt/en-US/44/2/29/Projecto.aspx>

<http://www.socialsme.org>

http://www.cecoa.pt/projectos/transncio/CECOA%20Report_PT_final_05-03-09.pdf

Santos, Maria João Nicolau et al. Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal. RH Editora, 2006.

<http://www.inform.pt/serpme/docs/diagnostico.pdf>

http://actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiTrab_15.pdf



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Facts & Figures zu CSR

2.10. Einblicke zur CSR-Situation in Großbritannien

kurz gefasst

In Großbritannien ist Corporate Social Responsibility (CSR) eng mit dem Modell des „angelsächsischen Kapitalismus“ verbunden. Seit der Privatisierung von Finanzwesen und öffentlichen Versorgungsunternehmen in den 1980er Jahren, haben sich britische Unternehmen mit ihrer Eigenverantwortung über gesetzliche Vorschriften hinaus beschäftigt. Großbritannien ist weltweit einer der Vorreiter für CSR und den CSR-Entwicklungen der meisten EU-Ländern um Jahre voraus. CSR ist in Großbritannien mittlerweile ein Wettbewerbsfaktor geworden, was das Benchmarking guter Unternehmenspraktiken betrifft. Auf politischer Ebene arbeiten die Akteure übergreifend in Sozial-, Wirtschafts- und Entwicklungspolitik zusammen und forcieren in erster Linie den Business Case von CSR.

Lernziele

- Hintergründe und Entwicklungen zur Situation von CSR in Großbritannien besser einschätzen können

CSR Lerninhalt

In Großbritannien leisten kleine und mittlere Unternehmen (KMU) durch CSR-Maßnahmen einen Beitrag für die Gesellschaft, der auf jährlich bis zu 3 Milliarden Pfund geschätzt wird – rund zehnmal mehr im Vergleich zu großen Unternehmen. Die überwiegende Mehrzahl der KMU sieht es als notwendig an, deutlich auf die Unternehmensverantwortung in ihrem gesellschaftlichen Umfeld und gegenüber der Umwelt zu achten. Diese Wahrnehmung und ein positiver Zusammenhang von CSR mit dem Geschäftserfolg wachsen bei zunehmender Unternehmensgröße und Teilnahme an Netzwerken und in Verbänden. Neun von zehn KMU in Großbritannien stufen ihre Geschäftspraktiken als verantwortlich ein.

Die unternehmensinterne Perspektive auf CSR ist bei den KMU in Großbritannien in der Regel stark ausgeprägt und mit CSR-Programmen und verantwortlichen Geschäftspraktiken an den Mitarbeiter ausgerichtet. Die Mitarbeiter sind häufig auch in die gesamte CSR-Strategie des Unternehmens eingebunden und nehmen vor allem durch das Engagement des Unternehmens im Gemeinwesen unmittelbar daran teil.



Große und international tätige Unternehmen in Großbritannien legen einen Schwerpunkt in der Weiterentwicklung von CSR auf die Komplexität der sozialen und ökologischen Faktoren in ihren Wertschöpfungsketten. Einige Unternehmen schließen sich dabei zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch in Netzwerken zusammen und arbeiten mit der Regierung und Non-Governmental-Organisations (NGOs) an der Verbesserung globaler Standards sowie der CO₂-Reduktion in Wertschöpfungsketten zusammen.

Großbritannien zählt zu den am stärksten deregulierten Volkswirtschaften der Welt. Auf den Prinzipien der Liberalisierung, niedriger Besteuerung und geringer Regulierung hat sich die britische Wirtschaft zu einem "Shareholder-Value-Kapitalismus" entwickelt. Dabei hält sich der Staat aus dem Wirtschaftsleben so weit wie möglich heraus. Er sieht seine Aufgabe vor allem in der Sicherheit und einem funktionierenden Rechtssystem. Dennoch hat gerade Großbritanniens Regierung, bislang weltweit einzigartig, einen eigenen Minister für CSR bestellt, mit der Aufgabe, gute Unternehmenspraktiken zu unterstützen und Leitlinien für CSR anzubieten.

Einen wesentlichen gesetzlichen Impuls hat CSR in Großbritannien durch den Companies Act 2006 erfahren. Das Gesetz soll das Gesellschaftsrecht modernisieren und die Gründung und Verwaltung insbesondere kleinerer Unternehmen weiter erleichtern. Dabei müssen die Direktoren entsprechend dem Companies Act 2006 zum Erfolg des Unternehmens und zum Wohl der Gesellschaft insgesamt handeln. Sie sind in ihrer Geschäftsführung gesetzlich angehalten, die Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten und die Auswirkungen der Gesellschaft auf die Gemeinde und die Umwelt mit zu berücksichtigen.

Weitere Informationen und Quellen

“A Guide to CSR in Europe – Country Insights by CSR Europe’s National Partner Organisations” (Brüssel 2009)

<http://www.csreurope.org>

“Engaging SMEs in Community and Social Issues” (London 2003)

Business in the Community

<http://www.bict.org.uk>

Deutsch-Britische Industrie- und Handelskammer

<http://www.ahk-london.co.uk>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.1. Unternehmenskultur als Rahmen für eine CSR-Ausrichtung

kurz gefasst

Unternehmenskultur umfasst die gemeinsam im Unternehmen getragenen Grundüberzeugungen, Werte und die Unternehmensphilosophie. In der Fachliteratur werden drei Hauptströmungen beschrieben, an denen sich eine moderne Unternehmenskultur ausrichtet: Unternehmensziele, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung. Darauf abgestimmt kann Unternehmenskultur dem Unternehmen einen einzigartigen Charakter verleihen und es unterstützen, sich nachhaltig am Markt zu behaupten. Zudem stellt eine wertorientierte Unternehmenskultur einen tragfähigen Rahmen für die strategische Ausrichtung von Corporate Social Responsibility (CSR) dar. Denn sobald CSR in der Unternehmenskultur verankert ist, gehört die Identifikation der Mitarbeiter mit CSR zum Alltagsgeschäft. Neue Impulse aus der CSR-Strategie können wiederum zu einer zukunftsorientierten Ausrichtung der Unternehmenskultur führen.

Lernziele

- Das Zusammenspiel von Unternehmenskultur und CSR kennenlernen und wichtige Merkmale für die Unternehmenspraxis identifizieren

CSR Lerninhalt

Unternehmenskultur ist für viele kleine und mittlere Unternehmen, aber auch für die Breite der Arbeitnehmer, bislang weitaus besser verständlich und zugänglich als der Managementbegriff Corporate Social Responsibility (CSR). Tatsächlich ist CSR auf Dauer weder authentisch noch tragfähig, wenn sie nicht in der Unternehmenskultur selbst verankert ist und von Führungskräften und Mitarbeitern gelebt wird. Besonders wichtig ist der Ansatz der Unternehmenskultur für Familien- und inhabergeführte Unternehmen, die bereits auf eine lange Tradition der Unternehmenskultur zurückblicken, in der verantwortungsvolles Wirtschaften mit gesellschaftlichem, sozialem und ökologischem Engagement als selbstverständliche Aufgabe der Geschäftsführung gilt. Vor diesem Hintergrund kann CSR als gemeinsam getragenes Leitbild die Unternehmenskultur entscheidend weiterentwickeln und beispielsweise an globalen Maßstäben des Corporate Responsibility Management ausrichten.

Eine Unternehmenskultur entwickelt sich im Verlauf und als Folge von Aktivitäten, Verhaltensmustern und Methoden, die in der Vergangenheit erfolgreich funktioniert



haben und mit der Zeit wiederholt und institutionalisiert worden sind. Dabei bildet jedes Unternehmen seine spezifische Kultur aus, die sich im Zusammenleben der darin eingebundenen Mitarbeiter und im Auftreten nach außen zeigt. Im Marketing wird dabei auch von Corporate Identity (CI) gesprochen, dem Selbstbild des Unternehmens, das durch den aufeinander abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen hin erkennbar ist.

Die nachfolgenden zehn Thesen über die Erscheinungsformen von Unternehmenskultur sind der Publikation „Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg“ entnommen:

1. Unternehmenskultur ist sozial

Von Kultur spricht man, wenn es um die Gesamtheit des vom Menschen Geschaffenen geht und nicht um die Tat eines Einzelnen. Auch wenn bei Unternehmen Geschichten und „Mythen“ existieren, die behaupten, dass ein Einzelner oder einige wenige die Firmen gegründet (Firmengründer) oder aufgebaut haben, so ist es Fakt, dass alle Mitglieder eines Unternehmens zu seinem Werden beigetragen haben.

2. Unternehmenskultur ist verhaltenssteuernd

Unternehmenskultur beeinflusst zwischenmenschliche Beziehungen im Unternehmen, und zwar unbewusst, ohne dass Normungen und Gesetze aufgezeichnet werden müssen. Gerade diese Verbindlichkeiten im Verhalten zueinander prägen die Unternehmenskultur, machen sie einmalig und unverwechselbar.

3. Unternehmenskultur ist menschengemacht

Unternehmenskultur entsteht durch die geteilten Erfahrungen der Mitarbeiter. Sie ist das Ergebnis menschlichen Denkens, Handelns und der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen in einem Unternehmen.

4. Unternehmenskultur ist allgemein akzeptiert

Nach den in einem bestimmten Unternehmen geltenden Werten und Regeln wird weitgehend bewusst oder unbewusst von allen Mitgliedern gehandelt, gearbeitet, gelebt.

5. Unternehmenskultur ist tradiert

Sie entsteht durch einen historischen Prozess, sie wird weitergegeben in gemeinsamen Überzeugungen, Verhaltensweisen und Geschichten. So ist bei aktuellen Entscheidungen die vergangene Geschichte des Unternehmens auch immer gegenwärtig. Geschichtslose Unternehmen gibt es nicht.

6. Unternehmenskultur ist erlernbar

Erfahrbar und erlernbar werden Kulturen vor allem durch die menschliche Fähigkeit zur Systembildung. In Einführungs-, Aufnahme- und Initiationsfeiern werden Symbole



erklärt und übermittelt. Die Schulungs- und Weiterbildungsangebote dienen auch zur Entwicklung der Mitarbeiter im Geiste der Unternehmenskultur.

7. Unternehmenskultur ist anpassungsfähig

Nur wenn Organisationen ihren Mitgliedern erfolgreiche Problemlösungen anbieten, haben sie langfristig Überlebenschancen. Auch wenn manchmal Firmen bizarre, ja sogar pathologische Züge und Eigenheiten aufweisen, so muss ihr Fortbestehen nicht unbedingt gefährdet sein, Voraussetzung dafür ist, dass die erfolgreichen Problemlösungen, auf längere Zeit betrachtet, dominieren.

8. Unternehmenskultur ist bewusst und unbewusst

Werte und Verhaltensregeln prägen sich sowohl intellektuell als auch emotional bei den Mitarbeitern ein.

9. Unternehmenskultur ist nicht direkt fassbar

Industrieunternehmen kann man sowohl mit betriebswirtschaftlichen, quantitativen Methoden untersuchen als auch anekdotisch, interpretierend beschreiben. Je nach Methode wird ein ganz bestimmter Aspekt der Kultur erfasst. Das gesamte Erscheinungsbild einer Kultur wird allerdings nur bei dem öffentlichen Einsatz vieler Teile und Methoden sichtbar.

10. Unternehmenskultur ist ein Ergebnis und ein Prozess

Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Kultur. Beim Arbeiten, Wirken und Leben im Unternehmen wird diese Kultur immer wieder verändert bzw. neu geschaffen.

In zahlreichen Fällen beschreiben Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung im unmittelbaren Zusammenhang mit ihrer Unternehmenskultur. So titelt beispielsweise die Deutsche Telekom über den Corporate Responsibility Bericht 2010 auf ihren Internetseiten: „Unsere Unternehmenskultur – Verantwortung täglich leben.“ Bereits im ersten Absatz über CSR-Bericht des Unternehmens findet sich nochmals der Hinweis auf Unternehmenskultur: „Heute ist es wichtiger denn je, dass wir unsere Unternehmenskultur wertorientiert und nachhaltig gestalten und eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung etablieren.“

Für Mitarbeiter in einem Unternehmen ist die Unternehmenskultur ein ausschlaggebender Faktor zur Motivation und Identifikation mit dem eigenen Arbeits- und Verantwortungsbereich. CSR kann von den Mitarbeitern überzeugend mitgetragen werden, sofern sie als Teil der gemeinsamen Unternehmenskultur wahrgenommen wird. In solchen Fällen stehen Mitarbeiter persönlich hinter der CSR des Unternehmens und tragen diese auch wirkungsvoll nach außen. Nicht zuletzt können auf diesem Weg das Interesse und die Bereitschaft von Mitarbeitern steigen, durch CSR neue Formen der Unternehmenskultur zu entwickeln und sich beispielsweise an CSR-Maßnahmen wie dem „Corporate Volunteering“ zu beteiligen.

Übung 3.1. (Dauer ca. 45 Minuten)

Diskutieren Sie mit Ihren Teilnehmern die Frage, ob bestimmte „Un-Kulturen“ in einem Unternehmen Corporate Social Responsibility ausschließen können.

Sie können dazu in Kleingruppen arbeiten und jeder Gruppe eine Branche ihrer Wahl zuordnen (beispielsweise Textilindustrie, Lebensmittelgroßhandel, Gastronomie, Versicherungswesen, Medienbranche, Baugewerbe etc.). Die Teilnehmer haben 30 Minuten Zeit, um 5 mögliche Merkmale einer mangelhaften Unternehmenskultur festzulegen. Im Anschluss präsentieren die Gruppen die „Un-Kulturen“ ihrer Branche.

Diskutieren Sie daraufhin mit der gesamten Gruppe, ob sich CSR bei den jeweiligen Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmenskultur ausschließt bzw. welche CSR-Maßnahmen die Situation spürbar verbessern könnten. Welchen Nutzen könnten die Unternehmen im Fall gezielter CSR-Maßnahmen daraus ziehen?

Weitere Informationen und Quellen

Richard Bachinger (Hrsg.): Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg. Frankfurt/Main 1990.

Gabrielle O'Donovan: "The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement, And Measure a Successful Culture Change Programme" (Dublin 2007)

Initiative Unternehmenskultur (Hrsg.): Infodienst 03/2007: Unternehmenskultur – mehr als Corporate Social Responsibility?

<http://www.initiative-unternehmenskultur.de>

Deutsche Telekom

„Corporate Responsibility Bericht 2010. Wir leben Verantwortung.“

<http://cr-bericht.telekom.de/site10/de/strategischer-ansatz/unternehmenswerte-und-standards/index.php>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.2. Die globale Wertschöpfungskette

kurz gefasst

Die Wertschöpfungskette stellt den Weg einer Ware oder Dienstleistung dar, der bei der Gewinnung von Rohstoffen beginnt und der Entsorgung von Produkten endet. Aufgrund des globalen Markts setzt sich die Wertschöpfungskette von Unternehmen oft aus zahlreichen Ländern der Welt zusammen. Das erschwert bei der Frage nach Corporate Social Responsibility (CSR) Informationen und Prüfungen (Audits) hinsichtlich Mindeststandards in Umweltschutz und Beschäftigungsverhältnissen bei Zulieferbetrieben. Die Wertschöpfungskette einer Ware ist grob vereinfacht: Rohstoffgewinnung > Transport > Produktion > Transport > Handel > Verbraucher > Entsorgung.

Lernziele

- Vernetzungen von Unternehmen anhand der Wertschöpfungskette von lokaler bis globaler Ebene erkennen können
- Ein praktisches Verständnis dafür entwickeln, wie Wertschöpfungsketten entsprechend von CSR ausgerichtet sein können

CSR Lerninhalt

Die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der Wertschöpfungskette ist eine Grundlage für ein positives Image als soziales und umweltfreundliches Unternehmen. Angreifbar in der Wertschöpfungskette sind vor allem global produzierende Unternehmen. Denn die Industrien im Westen mit ausgeprägten Sozialstandards greifen beim Einkauf von Rohstoffen und zur Massenproduktion oft systematisch auf Entwicklungsländer oder aufstrebende Schwellenländer in Süd-Ost-Asien, Osteuropa oder Südamerika zurück. Der Begründung anhand ökonomischer Vorteile wie niedrigeren Lohnkosten und steuerlichen Vergünstigungen stehen allerdings mitunter Korruptionspraktiken, mangelhafte soziale Arbeits- und Umweltbedingungen gegenüber. Tritt in einem Unternehmen, das beispielsweise in Süd-Ost-Asien von Zulieferbetrieben produzieren lässt Kinderarbeit in der Wertschöpfungskette ans Licht, können Umsatz und Reputation einen erheblichen Schaden erleiden. Neben einem aufdeckenden Journalismus prüfen auch einzelne Organisationen („Watch Dogs“) die Unternehmen nach Verhaltenskodizes und Selbstaussagen über CSR mit immer stärkerem Fokus auf die gesamte Wertschöpfungskette.



CSR lässt sich nicht auf den Teil der Produktion oder Dienstleistung reduzieren, der am Firmensitz oder im heimischen Markt stattfindet, sondern muss entlang der gesamten Wertschöpfungskette beachtet, überprüft und beispielsweise in der Nachhaltigkeitsberichterstattung dokumentiert werden. Bei Unternehmen, die stark von ihrem Markenwert profitieren, stellt mangelnde Detailkenntnis über die Wertschöpfungskette ein hohes Risiko aufgrund des Drucks seitens Medien und Öffentlichkeit bei Skandalen dar. So bringt es der US-Milliardär und Großinvestor Warren Buffett auf den Punkt: „Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, dieses zu verlieren.“

Vorteile hingegen finden sich entlang der Wertschöpfungskette beispielsweise für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) als Zulieferer von großen Betrieben. Mit zunehmenden Forderungen nach Transparenz und CSR von Großunternehmen, welche weitaus intensiver als kleine Betriebe im Licht von Presse, NGOs und Öffentlichkeit stehen, können sich KMU mit ihrer eigenen CSR-Strategie im Wettbewerb der Zulieferer als sichere und nachhaltig verbindliche Partner positionieren. Auch bei der sozial und ökologisch orientierten Verbrauchergruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) gewinnen Unternehmen mit einer verantwortlichen, oder auch konsequent in der Region ausgerichteten, Wertschöpfungskette an Gewicht. Ein wichtiger Aspekt, der für eine Wertschöpfungskette innerhalb einer Region spricht, ist der gering gehaltene Transport von Waren. Er ermöglicht gleichermaßen Kosten- wie auch Energieeffizienz.

Das Konzept der Wertschöpfungskette zeigt den Wertzuwachs für den Verbraucher anhand sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten, durch die das endgültige Kundenprodukt oder die endgültige Dienstleistung entsteht. Unter wettbewerbsstrategischen Gesichtspunkten kann die Wertschöpfungskette auf das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen durch Kostenführerschaft (Preis/Kosten, Standardproduktion) ausgerichtet sein oder einer Differenzierungsstrategie (Leistung/Qualität, Einzigartigkeit/CSR) innerhalb der Branche folgen.

Die Wertschöpfungskette setzt sich aus primären und sekundären Aktivitäten zusammen, die innerhalb und außerhalb eines Unternehmens entstehen können.

Primäre Wertschöpfungsaktivitäten sind neben der Produktion auch die Logistik oder der Service, d.h. unmittelbare Leistungen, die der physischen Veränderung des Produktes dienen, zum Beispiel

- Umwandlung von Rohstoffen
- Kundendienstleistung nach dem Verkauf von Produkten

Sekundäre Wertschöpfungsaktivitäten dienen der Aufrechterhaltung der primären Aktivitäten, zum Beispiel

- Beschaffungsmanagement
- technische Abwicklung
- Human-Ressource-Management

Methoden zur Wertschöpfungskettenanalyse können eine interne Kostenanalyse, interne Differenzierungsanalyse und eine vertikale Zusammenhangsanalyse beinhalten. So lassen sich anhand der Bestandteile der Wertschöpfungskette Wettbewerbsvorteile ausmachen, vor allem Kosteneinsparpotentiale. Diese Chancen auf der Kostenseite können zugleich aber auch Risiken in anderen Bereichen darstellen.

Übung 3.2. (Dauer ca. 60 Minuten)

Bitte Sie die Teilnehmer in Kleingruppen nach Markenartiklern zu recherchieren, die durch Kinderarbeit in die Schlagzeilen geraten sind. Die Gruppen sollten aus mindestens zwei Quellen zu dem jeweiligen Vorfall recherchieren. Die Quellen sollten Entwicklungen und Folgen für das Unternehmen darstellen und sich auf verschiedene Standpunkte beispielsweise von Presse, seitens des Unternehmens oder auf NGOs beziehen.

Im Anschluss sollten die Recherche-Ergebnisse von jeder Gruppe vorgestellt werden. Diskutieren Sie unter anderem folgende Fragen und Haltungen:

- Kann die Forderung, Kinderarbeit abzuschaffen, aus dem westlichen Wertesystem auf Entwicklungsländer übertragen werden?
- Sind westliche Markenartikler aufgrund ihrer Marktmacht verpflichtet, sich für eine Verbesserung der lokalen Verhältnisse in den Gastländern einzusetzen?
- Sollte das Geld für aufwändige Image- oder CSR-Kampagnen der Markenartikler direkt der Verbesserung der Situation der Arbeiter in den Gastländern zugutekommen (z. B. durch Bildungsprogramme für ehemalige Kinderarbeiter)?

Weitere Informationen und Quellen

Michael E. Porter: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Frankfurt/Main 1999)

White Paper - The emerging of European World-Class Clusters (auf Englisch)

http://www.intercluster.eu/images/stories/white_paper/white_paper_the_emerging_of_european_world_class_clusters.pdf



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.3. Stakeholder-Beziehungen in der CSR-Strategie

kurz gefasst

Stakeholder (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens sind sämtliche Personen, Gruppen oder Organisationen, die durch die jeweilige Unternehmenstätigkeit beeinflusst werden. Stakeholder-Beziehungen sind dann wechselseitig, wenn Anspruchsgruppen ihrerseits auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Corporate Social Responsibility (CSR) erfordert von Unternehmen die Kenntnis über Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Stakeholder bzw. einen systematisch geführten Stakeholder-Dialog.

Lernziele

- Grundzüge der Beziehungen zu Stakeholdern in der CSR-Konzeption kennenlernen
- Stakeholder und ihre CSR-Themen anhand praktischer Beispiele identifizieren

CSR Lerninhalt

Stakeholder eines Unternehmens sind sämtliche Personen, Gruppen oder Organisationen, die mit finanziellen und nicht-finanziellen Interessen, Erwartungen und Ansprüchen mit einer Unternehmenstätigkeit in Verbindung stehen. Typische Stakeholder sind Aktionäre (= Shareholder), Kunden, Mitarbeiter, die lokale Bevölkerung (ggf. Bürgerinitiativen), Behörden, Medien, NGOs und Konsumentenschutzgruppen.

Im Gegensatz zum ganzheitlichen Konzept der Stakeholder-Beziehungen als Anspruchsgruppen und Interessenseigner eines Unternehmens, steht in der Wirtschaftswissenschaft und Praxis das Konzept der Shareholder oft noch im Vordergrund. Shareholder sind Anteilseigner, Aktionäre oder Mitglieder eines Unternehmens und stellen an dieses die Erwartung, den Shareholder-Value zu steigern, also Aktienkurs und Dividende zu maximieren. Bei Shareholdern handelt es sich eindeutig um finanzielle „Investoren“ in ein Unternehmen mit vorrangig monetärer Rendite als legitimen Anspruch. Shareholder bilden in der CSR-Konzeption eines Unternehmens eine wichtige, aber nicht eine ausschließliche strategische Orientierung.

Eine Stakeholder-Analyse ist in der Regel einer der ersten Schritte zur Entwicklung eines CSR-Konzepts. Diese Analyse soll die wichtigsten Anspruchsgruppen für das

Unternehmen ermitteln, unterschiedliche Bedeutungen und Einflussgrade der Stakeholder klären und mögliche Erwartungen feststellen. Daraufhin kann eine Kommunikationsstrategie für den Stakeholder-Dialog entworfen oder auch eine Ausgleichsstrategie bei unterschiedlichen Interessenslagen bzw. Interessenskonflikten vorbereitet werden.

Die Frage nach den Stakeholder-Beziehungen kann aus Sicht der CSR auch kurz gefasst lauten: Wem gegenüber und wofür ist das Unternehmen verantwortlich? Beziehungsweise: Wer kann das Unternehmen für was verantwortlich machen?

Die Theorie und Unternehmenspraxis bietet unterschiedliche Modelle, die Stakeholder-Beziehungen in Einfluss- und Wirkungsgrade zu kategorisieren und die Erwartungen dieser Gruppen sowie Risiken und Chancen seitens des Unternehmens systematisch darzustellen.

Externe Anspruchsgruppen rücken in der Praxis meistens zuerst in den Mittelpunkt. Beispiele sind Interessenverbände, Wettbewerber, Zulieferer, Kunden oder Kooperationspartner und staatliche Stellen wie Steuer-, Umwelt- oder Kartellbehörden. Eine wichtige Überlegung dazu ist: Welche Gruppen können aktiv werden, wenn es um die Politik des Unternehmens geht? Etwa durch juristische Schritte, Streiks oder Protestaktionen?

Interne Anspruchsgruppen sind beispielsweise Ebenen des Managements, Gruppen innerhalb der Mitarbeiter oder ein Verwaltungsrat. Eine systematische Stakeholder-Analyse kann hier beispielsweise zu aufschlussreichen Erkenntnissen führen, ob Interessenskonflikte auch innerhalb des eigenen Unternehmens bestehen.

Übung 3.3. (Dauer ca. 45 Minuten)

Die Übung „Stakeholder-Landkarte“ können Sie am Beispiel der Unternehmen in den Filmen dieses CSR-Kompendiums durchführen. Sofern Ihre Gruppe aus Teilnehmern unterschiedlicher Unternehmen besteht, empfiehlt sich für eine höhere inhaltliche Beteiligung und Identifikation folgende Umsetzung:

Geben Sie jedem Teilnehmer ein Flipchart-Papier und bitten Sie darum, in der Mitte des Papiers die Haupttätigkeit des gewählten Unternehmens zu beschreiben. Hilfreich ist dabei, das Kerngeschäft des Unternehmens in einem möglichst kurzen Satz darzustellen. Anschließend verteilen Sie die Flipchart-Papiere im Raum.

Fordern Sie die Teilnehmer auf, sich 10 Minuten lang im Raum zu bewegen und dabei mehrmals von Papier zu Papier zu gehen. Die Teilnehmer sollen in dieser Zeit auf den Papieren notieren, welche Stakeholder (= Personen, Gruppen und Organisationen) rund um die geschilderte Tätigkeit in Beziehung mit dem Unternehmen stehen (könnten) oder von der Unternehmenstätigkeit betroffen sind.

Läuten Sie daraufhin zu einer zweiten Runde des Brainwalkings von wiederum 10 Minuten ein. Die Teilnehmer sollen nun in Stichworten den Stakeholdern Themen und Trends zuordnen.

Im Anschluss an die Übung können Sie einzelne Flipchart-Papiere in der Gruppe diskutieren bzw. den Teilnehmern ihre eigene „Stakeholder-Landkarte“ zur weiteren Reflexion und Verwendung im eigenen Unternehmen aushändigen.

Weitere Informationen und Quellen

UPJ – CSR Beratung in Deutschland

<http://www.upj.de/Beratung.131.0.html>

BITC – CSR Beratung in Großbritannien

<http://www.bitc.org.uk>

RSO – CSR Beratung in Portugal

<http://www.rsopt.com>

Alternate Kft. – CSR Beratung in Ungarn

<http://www.alternate.hu/index.php/erintetti-parbeszed.html>



Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.4. Personalentwicklung zu betrieblichen CSR-Anforderungen

kurz gefasst

Das Ziel der Personalentwicklung ist es, Mitarbeiter planmäßig, systematisch und zielorientiert auf aktuelle und künftige Anforderungen im Unternehmen vorzubereiten. Obwohl das Humankapital als überlebenswichtiges Vermögen eines Unternehmens in keiner Bilanz steht, schaffen die Kerngrößen Mitarbeiterproduktivität, Mitarbeitertreue und Mitarbeiterzufriedenheit eine Messbarkeit von Unternehmenserfolgen in der Personalentwicklung. Corporate Social Responsibility (CSR) und die Personalentwicklung stehen dabei in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. So ist die Personalentwicklung eine Schnittstelle für die Ausbildung spezifischer Kenntnisse und Kompetenzen, um CSR in der Belegschaft des Unternehmens zu verankern.

Lernziele

- Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung sowie Potenziale von CSR im Mitarbeiterbereich kennen lernen

CSR Lerninhalt

Das Zusammenspiel der Fähigkeiten aller Mitarbeiter ist das, was ein Unternehmen zum Leben bringt und allgemeine Erfolgsfaktoren wie Marktanteil, Produkt- oder Dienstleistungsqualität erst möglich macht. Die beste Strategie hat keinen Nutzen, wenn die Qualifikationen zur Umsetzung fehlen. Mit der Entwicklung des Unternehmens und den Veränderungen in Märkten, Konsumgewohnheiten, Kundenbedürfnissen und ganzen Gesellschaften, ändern sich auch die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiterschaft. Strategische Personalentwicklung richtet die Qualifizierung der Mitarbeiter auf die drei wichtigsten übergreifenden Lernprozesse im Unternehmen aus: Operative Wertschöpfungsprozesse, Strategieentwicklungsprozesse und Führungsprozesse.

Corporate Social Responsibility (CSR) hängt durch unterschiedliche Faktoren unmittelbar mit dem Personalbereich eines Unternehmens zusammen. Einerseits nutzen CSR-Maßnahmen dem Unternehmen als Instrument zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern und deren Know-how. Besonders wichtig ist das für kleine und mittelständische Unternehmen, die stark mit großen Konzernen um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren.



Andererseits kann CSR für ein Unternehmen nach innen erst nutzbar gestaltet und tragfähig werden, wenn die Mitarbeiter und ihre persönliche und berufliche Entwicklung eingebunden sind. Beispielhafte Maßnahmen wie Corporate Volunteering (Förderung von gesellschaftlichem Engagement der Mitarbeiter) tragen zur CSR des Unternehmens bei und unterstützen gleichzeitig Schlüsselqualifikationen, Fach-, Sozial-, und Führungskompetenzen, also den Kernbereich der Personalentwicklung.

Nicht zuletzt benötigen Unternehmen für die Umsetzung einer CSR-Strategie wiederum spezielle Kompetenzen, von der Unternehmensführung bis hin zu den Mitarbeitern in allen Funktionsbereichen des Unternehmens.

Das Personalwesen unterscheidet zum Beispiel die Bereiche Personalauswahl, Personalführung, Personalentwicklung, Entgeltgestaltung und Personalverwaltung, die einander direkt beeinflussen. Methoden der Personalentwicklung, in die CSR-Maßnahmen eingebunden werden können, sind beispielsweise: Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Patenschaften und Mentorensysteme, Coaching, Weiterbildungen, Job-Rotation, Job-Enlargement, Teamentwicklung, Führen auf Zeit, Praktika und Auslandsaufenthalte, Lernen durch Lehren, Zusatz- und Aufbaustudium etc.

Die Notwendigkeit, CSR und Personalentwicklung aufeinander abzustimmen, zeigt sich besonders bei der Einführung einer CSR-Strategie oder entsprechenden strategischen Neuausrichtungen. Sind beispielsweise neue CSR-Maßnahmen im Umweltbereich gefragt, so ist es von entscheidender Bedeutung, dass diese von den Mitarbeitern verstanden und umgesetzt werden können.

Übung 3.4. (Dauer ca. 90 Minuten)

Bilden Sie mit Ihren Teilnehmern Kleingruppen von 3 – 6 Personen, um eine „CSR-Zukunftswerkstatt“ durchzuführen.

Nehmen Sie für diese Übung entweder das Unternehmen als Beispiel, in dem Ihre Teilnehmer arbeiten, oder wählen Sie ein Unternehmen aus den Fallbeispielen in Kapitel 7.

Die „CSR-Zukunftswerkstatt“ besteht aus 3 Phasen:

1. Phase: Kritik (15 Minuten)
Die Teilnehmer diskutieren in den Kleingruppen über folgende Fragestellung:
„Was läuft falsch im Unternehmen?“
Dabei notieren sie Ihre Ergebnisse auf einem Flipchart-Papier
2. Phase: Phantasie (30 Minuten)
Die Teilnehmer erarbeiten ein Flipchart-Papier zu folgender Frage:
„Wie sieht für das optimale CSR-Unternehmen aus?“

In dieser „Phantasie-Phase“ spielen Geld, Mittel und Zeit keine Rolle.

Im Anschluss an die 2. Phase präsentieren die Teams Ihr „optimales CSR-Unternehmen“. Im Plenum werden jeweils 2 – 3 CSR-Maßnahmen festgelegt, die konzeptionell weiter verfolgt und ausgearbeitet werden sollen.

3. Phase: Realität (30 Minuten)

In einer neuen Zusammensetzung der Teilnehmer erarbeiten Partnerteams (2 Personen) konkret an den 2 – 3 ausgewählten CSR-Maßnahmen der verschiedenen Unternehmen.

„Wie können diese Maßnahmen umgesetzt werden?“

Anschließend stellen die Partnerteams ihre Konzepte im Plenum vor.

Weitere Informationen und Quellen

Leitfaden „Personalentwicklung. Auf die Mitarbeiter kommt es an.“

Veröffentlicht durch RKW Baden-Württemberg

<http://www.rkw-bw.de>

Präsentation von Alternate Kft. (auf Ungarisch)

<http://csrajanlas.wordpress.com/2010/10/02/fenntarthato-fejlodes-es-hr/>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.5. Diversity Management und Antidiskriminierung

kurz gefasst

Diversity Management umfasst Gleichbehandlung, Integrationsarbeit und betriebliche Antidiskriminierungsrichtlinien. Es zielt darauf ab, die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter positiv hervorzuheben und für Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteile im Unternehmen nutzbar zu machen. Damit unterstreicht das „Management der Vielfalt“ (so die wörtliche Übersetzung von Diversity Management) die These, dass ungleiche Belegschaften erfolgreicher agieren als Mitarbeiter in einer homogenen Zusammensetzung. Im Fall von Diskriminierung am Arbeitsplatz können Unternehmen in der Europäischen Union auch rechtlich belangt werden. In der Praxis wird Diversity Management vor allem bei größeren Unternehmen zunehmend als betriebsinternes Merkmal von Corporate Social Responsibility (CSR) betrachtet.

Lernziele

- Rechtliche Anforderungen an Unternehmen im Bereich der Antidiskriminierung und den Nutzen von Diversity Management kennenlernen

CSR Lerninhalt

Durch die EU-Richtlinie zur Gleichbehandlung im Bereich der Beschäftigung werden alle Menschen in der Europäischen Union vor Diskriminierung am Arbeitsplatz, sei es aufgrund von Alter, Behinderung, sexueller Ausrichtung und Religion oder Weltanschauung, geschützt. Die EU-Richtlinie zur Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse verbietet Diskriminierung aufgrund der Rasse oder der ethnischen Herkunft am Arbeitsplatz und zusätzlich in anderen Lebensbereichen wie Bildung, soziale Sicherheit, Gesundheitsversorgung und Zugang zu Gütern und Dienstleistungen.

Unternehmen spiegeln schon seit Jahrzehnten die Einwanderungssituation in unseren Gesellschaften wider. Rund 15 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund leben beispielsweise in Deutschland, was 18% der Gesamtbevölkerung entspricht. In den meisten Unternehmen arbeiten die Menschen wie selbstverständlich zusammen, bringen ihre formalen Qualifikationen und Sachkenntnisse ein, aber auch persönliche Kompetenzen und eigene Sichtweisen. Die Vielfalt der Mitarbeiter und Gleichbehandlung aller kann als Förderstrategie und Teil der Corporate Social Responsibility zu einem positiven Image beitragen. Nicht



zuletzt schützen sich Unternehmen, die Diversity Management umsetzen, vor Sanktionierungen bei Nichteinhaltung der Antidiskriminierungsrichtlinien im EU-Recht. Für das Diversity Management im Unternehmen kann eine CSR-Strategie eine passenden, übergeordneten Rahmen darstellen.

Diversity Management zielt aber nicht nur darauf ab, Diskriminierung im Unternehmen zu verhindern und die Chancengleichheit zu erhöhen. Unternehmen nutzen Diversity Management auch strategisch für wirtschaftliche Vorteile. Bezogen auf Absatzmärkte und Kundenbeziehungen kann die Vielfalt der eigenen Mitarbeiter eine gezielte Ansprache von neuen Kundengruppen mit Migrationshintergrund (Ethnomarketing) ermöglichen oder Wettbewerbsvorteile durch Kundenbindung anhand mehrsprachiger Service- und Dienstleistungsangebote darstellen.

Innerbetrieblich lassen sich durch Diversity Management auch gezielt Konflikte lösen und vermeiden, was positiv auf das Betriebsklima wirken kann. Unternehmen können sich dazu konkret mit der Ernennung eines Diversity-Beauftragten bekennen.

Nachhaltige Unternehmen berücksichtigen auf dem Arbeitsmarkt und im Personalwesen vorausblickend demografische Entwicklungen. Sie können sich mit Diversity Management zum Beispiel vor dem Hintergrund einer zunehmend alternden Belegschaft und künftigen Fachkräftemangels darauf vorbereiten, in Zukunft wesentlich stärker auf Mitarbeiter mit Migrationshintergrund angewiesen zu sein.

Nicht zuletzt brauchen im globalen Markt tätige Unternehmen internationale und interkulturelle Kompetenzen auf jeder hierarchischen Ebene. Vielfältig zusammengesetzte Teams mit unterschiedlichen Perspektiven sind die beste Voraussetzung für Dynamik und Innovation, so dass in größeren Unternehmen beispielsweise kaum eine Forschungsabteilung denkbar ist, in der nicht international kooperiert wird.

Einige Länder in der Europäischen Union haben eine nationale „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen und geben Unternehmen damit einen Orientierungsrahmen für die Umsetzung von Diversity Management. In Deutschland ist die „Charta der Vielfalt“ eine Unternehmensinitiative, der Unternehmen durch die Unterschrift der Geschäftsführung und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration beitreten können.

Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur fördern, indem die Unterzeichner ein Arbeitsumfeld schaffen sollen, das frei von Vorurteilen ist. Die „Charta der Vielfalt“ wurde Ende 2006 ins Leben gerufen. Mittlerweile sind der Initiative rund 800 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen beigetreten.

Als Arbeitgeber unterzeichnen die Unternehmen bei der „Charta der Vielfalt“ für

- Wertschätzung und Respekt des Einzelnen als Basis der Unternehmenskultur



- Personalmanagement, das vielfältigen Fähigkeiten der Mitarbeiter gerecht wird
- Chancendenken über gesellschaftliche Vielfalt auch außerhalb des Unternehmens
- Vielfalt als Thema im internen und externen Dialog
- jährliche Berichte über die eigenen Aktivitäten zur „Charta der Vielfalt“
- Einbeziehen der Mitarbeiter bei der Umsetzung der „Charta der Vielfalt“

Übung 3.5. (Dauer ca. 30 Minuten)

Bitte Sie Ihre Teilnehmer in Kleingruppen von 3 – 6 Personen zu einem „Markt der Möglichkeiten“. Jedes Team besetzt für ein Fallbeispiel aus Kapitel 7 die Arbeitsstellen. Wen stellen die Teams – in Hinblick auf Diversity Management – an welcher Stelle ein? Nach rund 20 Minuten Gruppenarbeit präsentieren die Teams Ihre Unternehmen.

Weitere Informationen und Quellen

“A framework strategy for non-discrimination and equal opportunities for all”

European Commission

http://europa.eu/legislation_summaries/human_rights/fundamental_rights_within_european_union/c10313_en.htm

EU-Kampagne „Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung.“

www.stop-discrimination.info

„Charta der Vielfalt“ in deutschen Unternehmen

<http://www.vielfalt-als-chance.de>

Studie auf Ungarisch zum Thema Gleichbehandlung am Arbeitsplatz

mtd Tanácsadói Közösség (2009)

http://www.mtdtanacsado.hu/Munkahelyi_eselyegyenloseg-vallalati_felelossegvallalas_2009_Osszefoglalo_tanulmany.pdf

Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.6. Umweltmanagementsysteme

kurz gefasst

Umweltmanagementsysteme (UMS) werden in Unternehmen zunehmend als freiwilliges Instrument eines vorsorgenden Umweltschutzes eingesetzt, der über die Einhaltung von Umweltgesetzen hinaus geht. UMS dienen der systematischen Erhebung und Verminderung der Umweltauswirkungen von Unternehmen und sind aufgrund der weltweiten Etablierung von Standards wie ISO 14001 oft ein Ausgangspunkt für weitere strategische Aktivitäten, Programme und Berichte auch in zusätzlichen Teilbereichen der Corporate Social Responsibility (CSR).

Lernziele

- Die EU- und weltweit wichtigsten Standards für Umweltmanagementsysteme kennenlernen

CSR Lerninhalt

Ein Umweltmanagementsystem (UMS) ist das Managementsystem eines Unternehmens, in dem die Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, Abläufe und Vorgaben zur Umsetzung der betrieblichen Umweltpolitik strukturiert festgelegt sind. In der Regel von einem Umweltmanagementbeauftragten geführt und betreut, dient ein Umweltmanagementsystem der Systematisierung, Steuerung und Kontrolle der Umweltziele des Unternehmens. In der Europäischen Union werden vorwiegend die weltweit gültige Umweltnorm ISO 14001 oder die EMAS-Verordnung (Öko-Audit / Environmental Management and Audit Scheme) der EU angewandt.

Immer mehr Unternehmen, die ihr Umweltmanagementsystem entsprechend den Vorgaben der ISO 14001 und/oder der EMAS-Verordnung aufgebaut haben, lassen ihr UMS von externen Auditoren oder Umweltgutachtern zertifizieren (ISO 14001) bzw. validieren (EMAS). Das kann die ökologische Glaubwürdigkeit des betrieblichen Umweltmanagements in der Öffentlichkeit und bei Kunden erhöhen und zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil führen.

Die beiden Standards ISO 14001 und EMAS verpflichten das Unternehmen zur Erfüllung aller umweltrelevanten Gesetzauflagen. EMAS fordert zusätzlich die Anfertigung einer Umwelterklärung. Nach den Vorgaben der jeweiligen Umweltnorm müssen zudem ein Umwelthandbuch und ein Umweltprogramm erarbeitet werden.



Das Handbuch legt eine Organisationsstruktur und entsprechende Verantwortlichkeiten des Personals fest. Das Umweltprogramm benennt die zu erreichenden Umweltziele und die dafür notwendigen Maßnahmen. Regelmäßig begutachtet ein unabhängiger Sachverständiger die Einhaltung aller Auflagen, die Umsetzung des Umwelthandbuches und das Umweltprogramm.

Die internationale Norm ISO 14001 ist die weltweit bedeutendste Vorgabe für ein Umweltmanagement in Unternehmen. Das Umweltmanagement entsprechend dem europäischen "Öko-Audit" (EMAS) schließt die Anforderungen der ISO 14001 mit ein.

In Deutschland sind derzeit rund 4.000 Unternehmen nach der ISO 14001 zertifiziert. Dem Zeit- und Kostenwand, den eine Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen mit sich bringt, steht zunehmend auch bei kleinen und mittleren Unternehmen einerseits ein globaler Wettbewerbsfaktor gegenüber, andererseits die Attraktivität als Partner oder Zulieferer in der Wertschöpfungskette größerer Unternehmen mit entsprechenden CSR-Vorgaben.

Weitere Informationen und Quellen

ISO 14001

International Organization for Standardization

www.iso.org

EMAS

Environmental Management and Audit Scheme

Helpdesk der Europäischen Kommission

http://ec.europa.eu/environment/emas/tools/contacts/countrymap_en.htmv



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.7. Mitarbeitermotivation für umweltbewusstes Verhalten

kurz gefasst

Das umweltbewusste Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmensalltag stellt die ökologischen Aspekte einer CSR-Strategie auf den praktischen Prüfstand. Gleichzeitig können einfache Maßnahmen für einen umweltfreundlichen Arbeitsplatz auch zu erheblichen Kosteneinsparungen im Unternehmen führen.

Lernziele

- Themen aus dem Umweltmanagement praktisch und einfach handhabbar auf den Arbeitsplatz der einzelnen Mitarbeiter umsetzen können

CSR Lerninhalt

Betriebliche Umweltmanagementsysteme wie ISO 14001 und EMAS sind bereits vor dem Aufkommen der CSR-Diskussion Markenzeichen einer zukunftsorientierten Unternehmensführung geworden. In einigen Unternehmen ist aus dem betrieblichen Umweltschutz heraus ein umfassender Anspruch gewachsen, sich neben ökologischen Themen auch bei sozialen und gesellschaftlichen Unternehmensfragen in einer Vorreiterrolle zu positionieren.

Durchaus unabhängig von Zertifizierungen des Umweltmanagements, gehören heute Abfalltrennung, Maßnahmen zur Einsparung von Ressourcen wie z.B. Energie und Wasser über sämtliche Unternehmensgrößen und Branchen hinweg zum Alltag. Umweltschutz wird immer mehr als „Muss“ verstanden, da eine Nichtbeachtung neben rechtlichen und finanziellen Konsequenzen auch ein schlechtes Licht auf Unternehmen wirft. Bei der Frage um Energieeffizienz hingegen schlägt sich umweltbewusstes Verhalten im Unternehmen auch positiv in der Bilanz nieder und reduziert die Kostenseite beispielsweise bei der Herstellung von Produkten und dem Betrieb von Bürogebäuden und Verkaufsflächen. Wie gut ein Unternehmen im Umweltschutz und bei der Energieeffizienz abschneidet, hängt dabei entscheidend von seinen Mitarbeitern ab. Sie können durch ihr Handeln in vielen kleinen Maßnahmen eine kontinuierliche Verbesserung bewirken und Ressourcen einsparen.

Bei der Einbindung und Schulung der Beschäftigten, um Klima- und Umweltziele im Unternehmen zu erreichen, ist die Motivation jedes Einzelnen ein wesentlicher Punkt. So lassen sich innerhalb des Unternehmens wichtige Multiplikatoren identifizieren, um Mitarbeiter zu konkreten und alltäglichen Verhaltensänderungen anzuregen.



Diese Rolle nehmen oft Umweltbeauftragte, Mitarbeiter der Personalabteilung, die Redaktion der Mitarbeiterzeitung oder engagierte Abteilungsleiter ein. Gerade in kleinen Betrieben ist die Geschäftsführung selbst meistens der wichtigste Multiplikator.

Eine glaubwürdige und nachhaltig erfolgsversprechende Umsetzung von CSR im Unternehmen erfordert die Beteiligung sämtlicher Mitarbeiter. Die „Mitverantwortung“ der Beschäftigten kann gerade im CSR-Teilbereich Umwelt in konkreten Maßnahmen und auf einfache Weise zum Tragen kommen. So sind für Unternehmen bereits eine Vielzahl von praktischen Leitfäden entstanden und begleitend dazu kostenfreies Informations- und Motivationsmaterial wie beispielsweise Poster erhältlich, die zu umweltbewussten Verhalten der Mitarbeiter anregen sollen.

Übung 3.7. (Dauer ca. 10 - 20 Minuten)

Diskutieren Sie mit Ihren Teilnehmern anhand der nachfolgenden Handlungsfelder einfache Maßnahmen im Umweltmanagement, die sich für die Mitarbeiter in den meisten Unternehmen verallgemeinern lassen.

Mitarbeitertipp Bürogeräte

In vielen Industrieländern steigt der Energieverbrauch in Büros im Durchschnitt um rund 1,5% pro Jahr und stellt damit einen permanent wachsenden Kostenaufwand für Unternehmen dar. Die Beachtung einiger einfacher Regeln hingegen, bei der Beschaffung und Nutzung von Bürogeräten, führt hier zu einem deutlichen Einsparpotenzial.

- Welche Tipps geben Ihre Teilnehmer dazu ab?

Mitarbeitertipp Papier & Druck

In Büros und Verwaltungen werden in Deutschland pro Jahr schätzungsweise 800.000 Tonnen Papier eingesetzt, was über 320 Millionen Pakete DIN A4-Papier à 500 Blatt entspricht.

- Welche Hinweise haben Ihre Teilnehmer, diese Ökobilanz zu verbessern?

Mitarbeitertipp Abfallvermeidung

Der Grundsatz "Vermeiden von Müll geht vor verwerten, verwerten geht vor beseitigen", sollte auch am Arbeitsplatz gelten.

- Entwerfen Sie mit Ihren Teilnehmern praktische Antworten!

Mitarbeitertipp Ernährung

Eine bewusste Ernährung fördert die eigene Gesundheit und kann gleichzeitig das Klima schützen. Denn beim Erzeugen, Transportieren, Lagern, Verpacken und Zubereiten von Lebensmitteln entsteht rund ein Fünftel der in Deutschland freigesetzten CO₂-Emissionen.

- Was können Mitarbeiter und Unternehmen aus Sicht Ihrer Teilnehmer tun?

Mitarbeitertipp Mobilität

Immer mehr Unternehmen, deren Kerngeschäft einen hohen Reiseeinsatz der Mitarbeiter erfordert, zählen ökologische Maßnahmen in der Mobilität zu ihrem CSR-Ansatz. Aber auch im einfachen Berufsverkehr sorgen beispielsweise Staus häufig dafür, dass Mitarbeiter bereits gestresst am Arbeitsplatz ankommen.

- Entwerfen Sie in der Gruppe Tipps zur Ökoeffizienz beim Thema Mobilität!

Beispiele einer Plakat-Kampagne für umweltbewusstes Verhalten am Arbeitsplatz:



Weitere Informationen und Quellen

Mitarbeitermotivation für umweltbewusstes Verhalten.
Ein Leitfaden für Umweltbeauftragte in Unternehmen.

Hrsg. Bayerisches Landesamt für Umwelt (2009)

<http://www.lfu.bayern.de>

Schnittstellen zu CSR im Unternehmen

3.8. Corporate Governance

kurz gefasst

Corporate Governance umfasst sämtliche Themen zu Führungs- und Kontrollstrukturen insbesondere von börsennotierten Kapitalgesellschaften. Die transparente Einhaltung der nationalen Regeln zu Corporate Governance soll das Vertrauen bei Kapitalgebern, Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung der Unternehmen stärken. Seit 2002 sind in Deutschland börsennotierte Kapitalgesellschaften dazu verpflichtet, eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abzugeben. In Bezug auf Corporate Social Responsibility (CSR) gehört für Unternehmen, die an der Börse gehandelt werden, Corporate Governance zu einem festen Bestandteil der CSR-Strategie und des CSR-Reporting.

Lernziele

- Die Diskussion zu Unternehmenssteuerung und Unternehmenskontrolle (Corporate Governance) verstehen und Schnittstellen zu CSR erkennen

CSR Lerninhalt

Managementskandale wie Bilanzfälschung, Steuerhinterziehung oder Korruption fachen vor allem bei multinationalen Kapitalgesellschaften immer wieder die Diskussionen über die Corporate Governance an, sprich die Verhaltenmaßstäbe für Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle. In der Gesetzgebung werden zunehmend detailliertere Anforderungen an die Leitung und Überwachung von Unternehmen gestellt, die sich in den national ausgeprägten Kodizes für Corporate Governance wieder finden. Dabei wachsen die Bestandteile von Corporate Governance ständig an und beschränken sich heute nicht mehr nur auf Rollen und Verantwortlichkeiten von Vorstand und Aufsichtsrat. Risikomanagement und Compliance-Management (dieses bezeichnet die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien sowie freiwilligen Kodizes) gehören ebenso zu moderner Corporate Governance wie ein internes Kontrollsystem, das von einer funktionsfähigen internen Revision überprüft wird.

Zwischen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Governance wird in den einschlägigen Gesetzestexten und Kodizes bislang kein direkter begrifflicher Zusammenhang hergestellt. Dennoch gibt es wichtige Schnittstellen bei den Themen



Transparenz und dem angemessenen Risikomanagement, das Kodizes für Corporate Governance dem Unternehmensvorstand zuschreiben. Denn Risiken mit einer direkten Verbindung zu CSR finden sich im Umwelt-, Arbeits-, Sozial- und Reputationsbereich. Unternehmen können bei Eintritt dieser Risiken erheblichen Schaden erleiden, was den Unternehmenswert entsprechend beeinträchtigt, beispielsweise Umsatz- und Ertragseinbußen bis hin zum Verlust der „Licence-to-Operate“. Außerdem gewinnt die Berichterstattung zu CSR an Bedeutung und wird zunehmend als Teil guter Unternehmensführung betrachtet.

Ein weltweit einheitliches Verständnis oder eine Definition über Corporate Governance existiert bislang nicht. Auf europäischer Ebene hat die EU-Kommission im Jahr 2004 ein Europäisches Corporate Governance-Forum eingerichtet. Das Forum soll die Konvergenz der nationalen Corporate-Governance-Kodizes fördern.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex stellt die gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Kapitalgesellschaften dar und umfasst die Bereiche

- Aktionäre und Hauptversammlung
- Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Transparenz
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Weitere Informationen und Quellen

Die Schnittstelle von Nachhaltigkeit (CSR) und Corporate Governance „Nachhaltigkeit bei der Unternehmenssteuerung“ (2004)

Systain Consulting GmbH

<http://www.systain.de>

European Corporate Governance Institute

Index nationaler Kodizes

http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.9. Internationale Anforderungen zu CSR – UN Global Compact

kurz gefasst

Corporate Social Responsibility (CSR) stellt international tätige Unternehmen vor die Herausforderung, entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette sozial und ökologisch verantwortlich zu handeln. CSR-relevante Mindeststandards sind in einer Reihe internationaler Konventionen und Grundlagenpapiere vor allem in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsrechte, Umweltschutz, Antidiskriminierung und Chancengleichheit festgesetzt. Der Global Compact der UN bietet eine Orientierung für die internationalen Anforderungen an CSR.

Lernziele

- Internationale Anforderungen zu CSR anhand des Global Compact der Vereinten Nationen inhaltlich kennenlernen

CSR Lerninhalt

Der Global Compact der Vereinten Nationen fordert Unternehmen weltweit dazu auf, zehn Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung umzusetzen. Er versteht sich dabei als freiwillige Lern- und Dialogplattform. Mit dem Ziel, die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten, wird der Global Compact als Pakt zwischen Unternehmen und den Vereinten Nationen geschlossen. Die Teilnahme am Global Compact beruht auf einer schriftlichen Willenserklärung der Geschäftsführung eines Unternehmens an den UN-Generalsekretär, sich darum zu bemühen, in Zukunft soziale und ökologische Mindeststandards einzuhalten, die in den Prinzipien des Pakts zusammengefasst sind. Die unterzeichnenden Unternehmen verpflichten sich, über entsprechende Maßnahmen, Fortschritte und Probleme im Unternehmen jährlich in einer Selbstauskunft an das Büro des Global Compact zu berichten.

Der Beitritt zum Global Compact der UN ist für Unternehmen ein sehr einfaches Instrument, mittels Emblem der Vereinten Nationen nach außen hin positiv in Richtung CSR in Erscheinung zu treten. Die freiwillige Einhaltung der Kriterien des Global Compact, fehlende Sanktionen bei Nicht-Einhaltung und die fehlende Prüfung der Selbstauskünfte der Unternehmen geben den Kritiker dieser Initiative oft Anlass dazu, den Pakt als bloßes Werbeinstrument für Unternehmen zu verstehen. Zudem setzen die Prinzipien des Global Compact auf Minimalstandards, die auf Dokumenten beruhen, die bereits von einem Großteil der Völkergemeinschaft



akzeptiert werden und in die nationale Rechtsprechung eingeflossen sind. Kritiker bemängeln den Vorstoß der UN demnach oft als zu schwach und unwirksam.

Zu den internationalen Anforderungen an CSR kann der Global Compact einen zwar nicht vollständigen, aber dennoch umfassenden Überblick gewährleisten. Die zehn Prinzipien des Pakts sind wie folgt festgeschrieben:

Menschenrechte

Prinzip 1: Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und

Prinzip 2: sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen

Prinzip 3: Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für

Prinzip 4: die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

Prinzip 5: die Abschaffung der Kinderarbeit und

Prinzip 6: die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

Umweltschutz

Prinzip 7: Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

Prinzip 8: Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und

Prinzip 9: die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Weitere Informationen und Quellen

Die internationale Webseite des UN Global Compact gibt auch Hinweise auf die Netzwerke der Initiative in einzelnen Ländern:

<http://www.unglobalcompact.org>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Schnittstellen von CSR im Unternehmen

3.10. Internationale Anforderungen zu CSR durch OECD und ILO

kurz gefasst

Globaler Corporate Social Responsibility (CSR) liegen Anforderungen zugrunde, die im Bereich der Beschäftigung durch die International Labour Organisation (ILO) als Kernarbeitsnormen festgeschrieben und von deren 175 Mitgliedsstaaten angenommen wurden. Darüber hinaus sind die Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) eine der am weitesten verbreiteten Empfehlungen für eine sozial und ökologisch verantwortliche Gestaltung der Globalisierung.

Lernziele

- Internationale Anforderungen zu CSR anhand der ILO und OECD kennenlernen

CSR Lerninhalt

Besonders für multinationale Unternehmen sind Richtlinien von internationalen Organisationen ausschlaggebend in der wirtschaftlichen Kerntätigkeit und damit auch grundlegend für unternehmensweite CSR. So gelten die Kernarbeitsnormen der ILO sowie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen als wesentliche Bausteine für die Strategieentwicklungen zu global ausgerichteter CSR.

Auch die deutsche Bundesregierung bezieht bei der Ausarbeitung der nationalen CSR-Strategie auf drei Grundpfeiler: die ILO-Kernarbeitsnormen, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sowie die Prinzipien des UN Global Compact.

Die ILO-Kernarbeitsnormen haben 1998 eine politische Aufwertung erfahren, als die „Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“ auf der Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz von den 175 Mitgliedstaaten der International Labor Organisation angenommen wurde.

Die vier Grundprinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) werden auch als ILO-Kernarbeitsnormen bezeichnet:

- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen



- Beseitigung der Zwangsarbeit
- Abschaffung der Kinderarbeit
- Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf

Die Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für multinationale Unternehmen sind ein Regelwerk für eine gesellschaftlich verantwortliche und umweltbewusste Unternehmensführung. Im Jahr 2000 wurden die OECD-Leitsätze zuletzt aktualisiert und beinhalten Empfehlungen zu folgenden zentralen Verantwortungsbereichen von Unternehmen:

- Grundpflichten von Unternehmen (Nachhaltige Entwicklung, Einhaltung von Menschenrechten, Förderung lokaler Kapazitäten)
- Informationspolitik (Herausgabe eines Geschäftsberichts, Offenlegung von Informationen zu sozialen und umweltrelevanten Fragen)
- Beschäftigungspolitik (Einhaltung der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation)
- Umweltpolitik (Errichtung von Umweltmanagementsystemen und Gewährleistung einer transparenten Umweltberichterstattung, Orientierung am Vorsorgeprinzip)
- Korruptionsbekämpfung (Ablehnung von Bestechungsgeldern, Transparenz zu den Maßnahmen der Korruptionsbekämpfung)
- Verbraucherinteressen (Gewährleistung fairer Geschäfts-, Vermarktungs- und Werbepraktiken sowie von Sicherheit und Qualität der Güter und Dienstleistungen)
- Wissenschaft und Technologie (Schutz des geistigen Eigentums, Know-how-Transfer)
- Wettbewerb (Beachtung der Regeln des fairen Wettbewerbs, Verzicht auf Errichtung wettbewerbswidriger Kartelle)
- Besteuerung (Beitrag zu öffentlichen Finanzen der Gastländer leisten, Einhaltung von Steuergesetzen)

Weitere Informationen und Quellen

UnternehmensWerte. Corporate Social Responsibility in Deutschland

Die Internetseite informiert über Handlungsfelder und Aktivitäten der deutschen Bundesregierung bei der Entwicklung einer nationalen CSR-Strategie

<http://www.csr-in-deutschland.de>

<http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/4420/startseite.html>

(Englische Version)



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

International Labour Organisation (ILO)

<http://www.ilo.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

<http://www.oecd.org>

OECD Informationen über Deutschland

http://www.oecd.org/country/0,3731,en_33873108_33873402_1_1_1_1_1,00.html

OECD Informationen über Großbritannien

http://www.oecd.org/country/0,3731,en_33873108_33873870_1_1_1_1_1,00.html

OECD Informationen über Portugal

http://www.oecd.org/country/0,3731,en_33873108_33873764_1_1_1_1_1,00.html

OECD Informationen über Ungarn

http://www.oecd.org/country/0,3731,en_33873108_33873438_1_1_1_1_1,00.html



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Strategische Instrumente für CSR

4.1. ISO 26000 – Eine Norm für gesellschaftliche Verantwortung

kurz gefasst

"ISO 26000 – Guidance on social responsibility" wurde im Jahr 2010 als Internationale Norm veröffentlicht. Der Leitfaden will Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung bestehender Instrumente der (Corporate) Social Responsibility unterstützen. ISO 26000 ist keine zertifizierbare Managementsystem-Norm wie ISO 9001 oder ISO 14001. Die Norm beruht auf Freiwilligkeit und kann nicht zur Prüfung der Leistungen von (Corporate) Social Responsibility herangezogen werden.

Lernziele

- Kernthemen der ISO 26000 kennenlernen und die Bedeutung dieses Leitfadens in der internationalen CSR-Diskussion hinterfragen können

CSR Lerninhalt

Kann man gesellschaftliche Verantwortung normieren? Eignet sich CSR überhaupt zur Standardisierung? Mit sehr unterschiedlichem Verständnis kommen Unternehmen und Organisationen global wie regional ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nach. Die Internationale Norm ISO 26000 soll auf Grundlage eines Konsenses von mehreren hundert Fachleuten aus über 90 Ländern die weltweite Umsetzung guter Praxis auf dem Gebiet der CSR fördern. Besonders seitens der „emerging markets“ (Schwellenländer) und Entwicklungsländer kam in den rund fünf Jahren der Ausarbeitung der ISO 26000 der Ruf nach eindeutigen und global gültigen Leitlinien. Ende 2010 will die International Organization of Standardization (ISO) den weltweiten Beratungsprozess abschließen und die ISO 26000 als Orientierung zum Thema gesellschaftliche Verantwortung veröffentlichen.

Die ISO 26000 wendet sich an alle Arten von Unternehmen und Organisationen im privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Sektor, unabhängig von ihrer Größe und ihrem geografischen Standort. Daher spricht die Norm von „Social Responsibility“ (SR) und weitet damit die CSR-Diskussion aus. Die Norm informiert über die Grundsätze der gesellschaftlichen Verantwortung und über Möglichkeiten, gesellschaftlich verantwortliches Verhalten in bestehende Organisationsstrategien, -systeme, -praktiken und -prozesse einfließen zu lassen. Zwar schließt die International Organization of Standardization eine Bezugnahme auf ISO 26000 durch internationale Rechtsnormen aus. Eine Entwicklung weitergehender nationaler

Normen wird durch ISO 26000 jedoch nicht verhindert. Für Staaten wird inhaltlich festgelegt, dass staatliche Verantwortungsbereiche nicht durch sozial verantwortlich handelnde Organisationen übernommen werden sollen. Eine wichtige Aufgabe der Staaten sei es vielmehr, geeignete Rahmenbedingungen zur Förderung der „Social Responsibility“ von Organisationen zu schaffen.

Die bisherigen Entwicklungslinien der ISO 26000 identifizieren sieben Kernthemen der sozialen Verantwortung von Organisationen und beschreiben dazu die leitenden Prinzipien sowie spezifische Handlungsfelder und Aktivitäten in diesen Bereichen.

Kernthemen und Handlungsfelder sind:

1. Organisationsführung (verantwortliche Prozesse und Strukturen)
2. Menschenrechte (z.B. Sorgfaltspflichten, Vermeidung von Mittäterschaft, Diskriminierung, Völkerrechtsnormen und Kernarbeitsnormen der ILO)
3. Arbeitspraktiken (z.B. sozialer Dialog/ Tarifprinzipien, Gesundheitsschutz)
4. Umwelt (z.B. Vermeidung Umweltbelastungen, nachhaltige Ressourcennutzung, Anpassung an Klimawandel, Schutz natürlicher Lebensräume)
5. Anständige Handlungsweisen und Umgangsformen von Organisationen (z.B. Antikorruption, politische Mitwirkung, fairer Wettbewerb, Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung, Achtung von Eigentumsrechten)
6. Konsumentenfragen (z.B. angemessene Vermarktung, Information und Vertragsgestaltung, Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten, nachhaltiger Konsum, Kundendienst, Vertraulichkeit von Kundendaten)
7. Regionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds (z.B. Einbindung in die Region, Bildung und Kultur, Schaffung von Arbeitsplätzen, Entwicklung von Technologien, Investition zugunsten des Gemeinwohls)

Die Ankündigungen zur ISO 26000 weisen darauf hin, dass die Norm keine Managementsystemnorm ist und daher weder für Zertifizierungszwecke noch für die gesetzliche oder vertragliche Anwendung vorgesehen oder geeignet ist. Angebote zur Zertifizierung oder die Behauptung, gemäß ISO 26000 zertifiziert zu sein, wären daher eine Fehlinterpretation der Absicht und des Zwecks der Internationalen Norm.

Die Norm soll auch keineswegs Verpflichtungen des Staates ersetzen, modifizieren oder auf andere Weise abändern. Dennoch wird befürchtet, dass Gutachter und Beratungsunternehmen künftig vermeintliche „Gütesiegel“ anbieten, die einem Unternehmen die Einhaltung des ISO-Leitfadens bescheinigen.

Der Streit um den Nutzen der ISO 26000 findet vor diesem Hintergrund kein Ende. Nach Ansicht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) löse die ISO 26000 in der Wirtschaft Befürchtungen aus, wenn Unternehmen vom Markt gezwungen werden sollten, ihr Handeln auf Verträglichkeit mit einem Standard hin bewerten zu lassen, der keinen einer Konformitätsbewertung zugänglichen Sachverhalt enthält. Auf diese Weise seien Wettbewerbsverzerrungen größeren

Ausmaßes zu befürchten, was gerade kleinere Unternehmen treffen könnte, die bislang noch keine umfassenden CSR-Richtlinien etabliert haben. Betroffen seien aber auch Unternehmen, die bereits über Jahre hinweg ein solches eigenes Instrument entwickelt haben und es erfolgreich anwenden. Denn wenn die Lieferkette nach einem "ISO-26000-Zertifikat" ruft, kommen CSR-Richtlinien einer firmeninternen Evolution auf den Prüfstand und müssen möglicherweise ersetzt werden.

Weitere Informationen und Quellen

Informationen zur ISO 26000

<http://www.iso.org/sr>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Strategische Instrumente für CSR

4.2. Interne Messung und Bewertung von CSR mit der Balanced Scorecard

kurz gefasst

Die Balanced Scorecard ist ein Führungsinstrument, das eine Strategie wie CSR in konkrete Zielgrößen, Kennzahlen und Maßnahmen umsetzen kann. Damit wird CSR messbar, bewertbar und die Zielerreichung überwacht. Das Kennzahlensystem der Balanced Scorecard verknüpft die operationale Ebene eines Unternehmens mit der Unternehmensstrategie. Mit Hilfe von Ursache-Wirkungsbeziehungen können kausale Zusammenhänge a priori abgebildet werden. Die Balanced Scorecard berücksichtigt dabei den Querschnittscharakter von Umwelt- und Sozialaspekten auf ökonomische Zielsetzungen und ermöglicht es, die wirtschaftlichen Potenziale von Nachhaltigkeitsmanagement und CSR auszuschöpfen.

Lernziele

- Ein Kennzahlensystem für die unternehmensinterne Steuerung und Messung von Nachhaltigkeit und CSR kennenlernen

CSR Lerninhalt

Die nachhaltig erfolgreiche Umsetzung von Corporate Social Responsibility (CSR) als Unternehmensstrategie hängt entscheidend mit der Steuerung der CSR-Maßnahmen und der Messbarkeit von CSR-Zielen zusammen. Die Balanced Scorecard ist ein geeignetes Führungsinstrument, um strategische Maßnahmen für CSR abzuleiten und zu steuern sowie Ziele messbar zu gestalten. Das Instrument zeichnet sich vor allem darin aus, dass sich ökologische und soziale Ziele mit ökonomischen Zielen integriert managen lassen, denn vielfach werden in der Unternehmenspraxis Umwelt- und soziale Fragen isoliert und fernab vom Alltagsgeschäft behandelt. Die Integration von Nachhaltigkeitsthemen führt zur Entwicklung einer so genannten „Sustainability Balanced Scorecard“.

Grundlegend beginnt die Ausgestaltung einer Balanced Scorecard mit der Vision und Strategie eines Unternehmens und definiert daran orientiert kritische Erfolgsfaktoren. Als Key Performance Indicators (KPI) formuliert, entsteht ein Kennzahlensystem (= scorecard). Dieses Planungswerkzeug integriert unterschiedliche Blickwinkel auf die Unternehmenstätigkeit, indem es die traditionelle, durch finanzielle Aspekte gekennzeichnete Unternehmenssicht, auf weitere relevante Handlungsfelder im

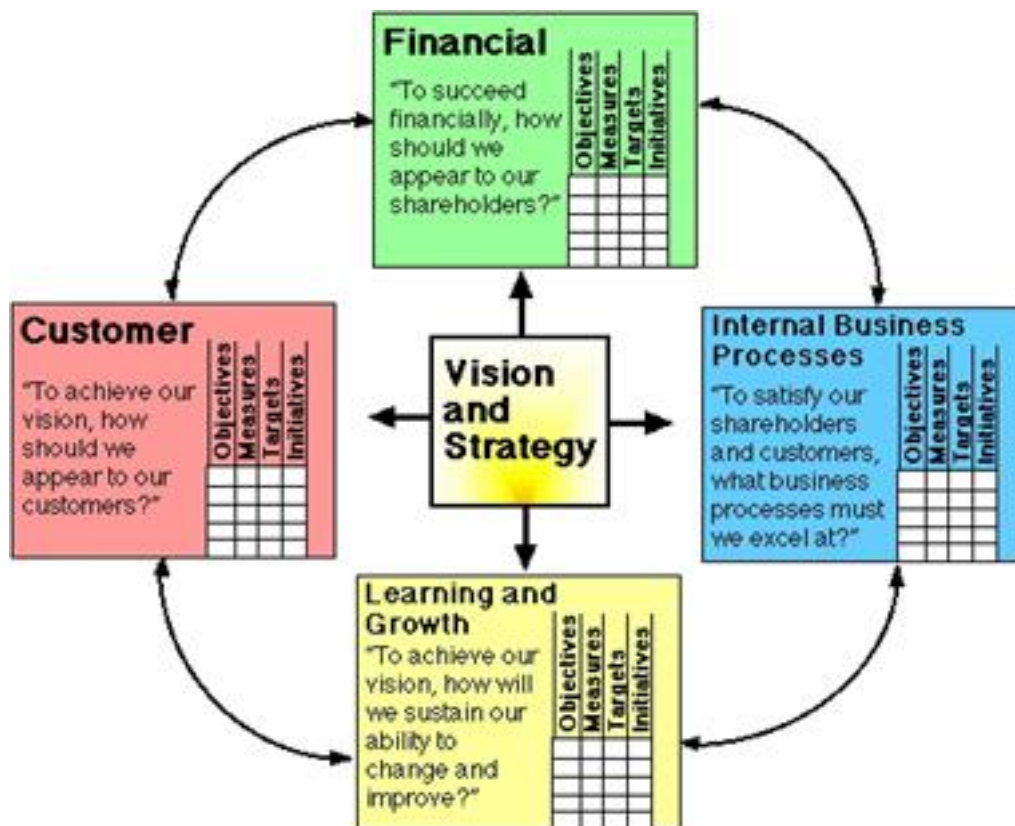


Unternehmenskontext ausweitet und so zu einem ausgewogenen (= balanced) Ansatz führt.

Die anhand der Balanced Scorecard dargestellten Perspektiven, denen jeweils Kennzahlen zur Erreichung zugeordneter Ziele folgen, sind in der Regel:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Interne bzw. Prozessperspektive
- Mitarbeiter- bzw. Lern- und Innovationsperspektive

Zur Operationalisierung der Ziele werden im ersten Schritt konkrete Vorgaben erarbeitet, um die festgelegten Kennzahlen zu erreichen. Danach werden Maßnahmen geplant und umgesetzt, um diese Vorgaben zu erfüllen. In allen vier Perspektiven wird dieser Prozess strukturiert durchlaufen, so dass die Entwicklungen stets in ihren kausalen Ursachen-Wirkungen-Beziehungen aufeinander abgestimmt werden können. Anhand der Ergebniskennzahlen zeigt die Balanced Scorecard zudem vergleichend auf, welche Aktivitäten am stärksten zur Erreichung der Ziele beitragen.



Die Balanced Scorecard stellt also einen Managementprozess dar, der neben finanziellen Zielen auch nicht-monetäre Ziele einbindet und beispielsweise den Mitarbeitern einen festen Standpunkt verschafft, indem ihr Beitrag zur Umsetzung der Gesamtstrategie des Unternehmens messbar wird.

Weitere Informationen und Quellen

The Balanced Scorecard Institute

<http://www.balancedscorecard.org>

Stefan Schaltegger und Thomas Dyllick (Hrsg.)

„Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard“ (Wiesbaden 2002)

Application of the Balanced Scorecard Methodology to the Corporate Social Responsibility Project – SOCIALSME Project

<http://www.socialsme.org>

Graphik: Adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” Harvard Business Review (January-February 1996): 76.

Strategische Instrumente für CSR

4.3. Externe Messung und Bewertung durch Nachhaltigkeits- und CSR-Ratings

kurz gefasst

Nachhaltigkeits- und CSR-Ratings von unabhängigen Rating-Agenturen oder bankeninternen Analyseabteilungen erfassen und bewerten die Leistungen von zumeist börsennotierten Unternehmen in Hinblick auf ethische, soziale und ökologische Kriterien. Nachhaltigkeits- und CSR-Ratings sind für Unternehmen der Prüfstand ihrer öko-sozialen Performance, denn die Glaubwürdigkeit solcher Ratings übertrifft bei Investoren und weiteren Stakeholdern die von Unternehmen gemachten eigenen Angaben bei weitem.

Lernziele

- Einblicke in das Nachhaltigkeits- und CSR-Rating als externe Bewertung von Unternehmen erhalten

CSR Lerninhalt

Mit Nachhaltigkeitsratings untersuchen und bewerten Rating-Institutionen bislang vorrangig börsennotierte Unternehmen. Sie beliefern Banken, Anleger und interessierte Stakeholder in aggregierter Form mit unabhängigen Fachinformationen über die Leistungen in den Bereichen Nachhaltigkeit und CSR von einzelnen Unternehmen. Rating-Agenturen und interne Analyseabteilungen von Kreditinstituten haben dazu eigenständige Erhebungssysteme entwickelt. Solche Messkonzepte und Bewertungsverfahren beinhalten eine Vielzahl an Kriterien der Nachhaltigkeit und CSR. Durch die Auswertung entsprechender unternehmensspezifischer Daten ermitteln die Analysten in den Nachhaltigkeitsratings eine absolute, unternehmensindividuelle Nachhaltigkeitsbewertung und bestimmen eine relative Nachhaltigkeitsposition von Unternehmen, etwa im Branchen- oder Länderkontext.

Während sich auf den internationalen Finanzmärkten das Finanzrating als Instrument etabliert hat, das mitunter ganze Regierungen unter Reformdruck stellen kann, ist das Nachhaltigkeitsrating über Unternehmen ein vergleichsweise neues Konzept. Es lehnt sich methodologisch an das Finanzrating an und erweitert dieses um prüf- und messbare Kriterien aus den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiter sowie Unternehmensführung. Die derzeit verbreiteten Messkonzepte für das Nachhaltigkeits- und CSR-Rating zeichnen sich zwar durch wiederkehrende Elemente aus, überwiegend jedoch über hohe Individualität und Unterschiedlichkeit.



Dies begründet sich auf individuellen Motiven, Ausrichtungen und Methoden von Nachhaltigkeitsanalysten genauso wie auf unterschiedlichen Vorstellungen von CSR und Grundannahmen über Ethik.

Die meisten Rating-Institutionen geben an, Nachhaltigkeit und CSR bei Unternehmen anhand von mehr als 200 Kriterien zu untersuchen und zu bewerten. Als Quellen dienen in der Regel Fragebögen, Berichte der Unternehmen, Pressemeldungen, Berichte und Einschätzungen von Nichtregierungsorganisationen und Experten.

Das Beispiel der in Deutschland ansässigen imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH macht einen typischen Rating-Ansatz anschaulich. So sind imug-Kriterien in die gleichgewichteten Bereiche Umwelt, Soziales sowie Markt und Gesellschaft unterteilt. Branchenabhängig sind diesen Bereichen weitere Bewertungsfelder zugeordnet.

Übung 4,3, (Dauer ca. 60 Minuten)

Bilden Sie mit Ihren Teilnehmern eine Rating-Agentur. Teilen Sie Ihre „CSR-Analysten“ dabei in drei Kompetenzteams auf, die jeweils die Bereiche A) Umwelt, B) Soziales und C) Markt und Gesellschaft bearbeiten.

Bitten Sie die Kompetenzteams, anhand der nachfolgenden Struktur (angelehnt an die Rating-Institution imug) in 30 Minuten jeweils 8 Kernkriterien für die CSR- und Nachhaltigkeitsbewertung eines Unternehmens festzulegen. Die Teams sollten Ihre Ergebnisse auf Flipchart-Papieren notieren und anschließend im Plenum zur Diskussion stellen.

Diese Übung können Sie auch erweitern und nach Abschluss der Diskussion die Kompetenzteams bitten, in weiteren 20 Minuten zusätzlich 5 Branchenkriterien für ein Unternehmen Ihrer Wahl festzulegen. Für die zweite Bearbeitungsrunde können Sie gegebenenfalls die Teams wechseln (z. B. Team A) bearbeitet jetzt Thema C) etc.).

Team A) Kriterien für die ökologische Dimension

Umweltmanagement

Umweltrelevante Prozesse

Produktökologie



Team B) Kriterien für die soziale Dimension

Allgemeine Interessen der Beschäftigten

Interessen einzelner Beschäftigtengruppen

Internationale soziale Verantwortung

Team C) Kriterien für die Dimensionen Markt und Gesellschaft

Informationsoffenheit

Interessen von Verbrauchern

Interessen von weiteren Stakeholdern

Weitere Informationen und Quellen

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility (2004)

<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH

<http://www.imug.de>

Portal da Empresa (Informationen auf Portugiesisch)

<http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/ResponsabilidadeSocial/>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Strategische Instrumente für CSR

4.4. Ethisches Investment

kurz gefasst

Ethisches Investment berücksichtigt neben der Rendite auch ethische, soziale und ökologische Werte des Anlegers. Die Anzahl an Investoren, die nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen und Initiativen Kapital zur Verfügung stellen, wächst seit einigen Jahren beachtlich. Aber auch Unternehmen können im Zuge ihrer Ausrichtung an Corporate Social Responsibility (CSR) ethisch investieren.

Lernziele

- Wirkungen und Verantwortungspotenziale von Geldanlagen kennenlernen

CSR Lerninhalt

Mit zunehmender Transparenz über wirtschaftliche, soziale und ökologische Auswirkungen von Geldanlagen stellen sich immer mehr Investoren Fragen der Nachhaltigkeit und Ethik: Fördert eine Geldanlage die internationale und intergenerative Gerechtigkeit, das Leben von Menschen und den Erhalt der Natur? Können Investitionen dazu beitragen, dass Menschen in ihrem Bemühen um bessere Lebensbedingungen konkret unterstützt werden? Werden durch eine Geldanlage Unternehmen finanziert, deren Produkte und Herstellungsverfahren den Menschen, der Umwelt und den Volkswirtschaften gerade auch in Entwicklungs- und Schwellenländern zugutekommen?

Ökologisch und sozial verantwortliches Investment besteht in der Bestimmung einer angemessenen Balance zwischen ethischer Dimension, finanzieller Rendite, Sicherheit und Liquidität. Bei Investitionsentscheidungen zählen zu den Negativkriterien (Ausschlusskriterien) aus ethischer Sicht etwa Unternehmensaktivitäten, die mit Rüstung, Missachtung von Menschenrechten, Verletzung von Gewerkschaftsrechten oder Umweltzerstörung einhergehen. Als kritisch bewertet ethisches Investment zudem das Abwälzen der Kosten wirtschaftlichen Handelns auf Dritte, die Umwelt oder künftige Generationen (sogenannte Externalisierung). Positivkriterien sind für ethisch orientierte Anleger vor allem Umweltechnologien, gesellschaftliche Unternehmensverantwortung oder Armutsbekämpfung und entwicklungspolitische Ziele.

Für private und institutionelle Geldanleger nehmen Angebote und Formen ethisch ausgerichteter Anlagen laufend zu und reichen von Sparkonten mit integrierten sozialen oder ökologischen Förderzwecken beispielsweise bei alternativen Banken über Direktinvestitionen in nicht börsennotierte Unternehmen bis zu derzeit neu entstehenden Geschäftsmodellen von Mikrofinanzbanken. Die ökonomisch größte Bedeutung spielen allerdings Wertpapier-Investmentfonds mit ethischer und nachhaltiger Ausrichtung. Nachhaltigkeitsratingagenturen und entsprechende Abteilungen von spezialisierten Banken bewerten nach differenzierten Verfahren die ethische Performance von Unternehmen und Emittenten festverzinslicher Wertpapiere.

Nachhaltigkeitsfonds können beispielsweise nach folgenden Vorgehensweisen gesondert ausgewählt werden oder gemischt zusammengesetzt sein:

Kriteriengeleitete Fonds: Der Anleger stellt sein Portfolio an Unternehmen und/oder Anleiheemittenten anhand einer umfangreichen Liste von klar definierten Positiv- und Negativkriterien zusammen. Beispielsweise kann so gezielt in Unternehmen investiert werden, deren Produkte oder Managementverfahren ökologisch oder sozial fortschrittlich sind.

„Best in class“-Ansatz: Die Methode legt eine Rangliste in einer Branche fest, die Unternehmen für bestimmte Merkmale im ökologischen und sozialen Bereich benotet. Diese Vorgehensweise fördert vor allem unter großen Unternehmen den gezielten Wettbewerb hinsichtlich sozialer und ökologischer Performance.

Pionierfonds: Die Anleger konzentrieren sich bewusst auf das schmale Marktsegment der ökologischen und sozialen Vorreiter. Sie gehen ein relativ hohes ökonomisches Risiko ein, was mit einer ebenso großen Chance verbunden ist.

Bei institutionellen Anlegern wie beispielsweise Stiftungen und kirchlichen Einrichtungen würde „unethisches“ Investment aufgrund der gemeinnützigen Ausrichtung solcher Organisationen zu öffentlichem Protest und Imageschaden führen. Ein vergleichbarer Widerspruch kann allerdings auch bei privatwirtschaftlichen Akteuren auftreten, wenn die CSR-Kriterien des Unternehmens nicht gleichzeitig auf Investitionsmaßnahmen angewendet werden.

Weitere Informationen und Quellen

Beispiele für ethisch-ökologisch orientierte Banken

GLS Gemeinschaftsbank e.G. (Deutschland)

<http://www.gls.de>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

The Co-operative Bank plc (Großbritannien)

<http://www.co-operativebank.co.uk>

Montepio (Portugal)

<http://www.montepio.pt/ePortal/v10/PT/jsp/montepio/ResponsabilidadeSocial.jsp>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Strategische Instrumente für CSR

4.5. Label im CSR-Bereich

kurz gefasst

Kennzeichnungen bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen mit besonderen gesundheitlichen, sozialen oder ökologischen Kriterien werden unter der Bezeichnung soziale und/oder ökologische Label zusammengefasst. Etablierte Label wie das „Bio-Siegel“ finden sich in Deutschland bislang bereits auf rund 60.000 Produkten im Handel. CSR-relevante Qualitätsmerkmale bieten immer mehr Branchen die Chance, nachhaltiges Wirtschaften mittels eines Labels zu vermarkten. Allerdings ist die Seriosität der Label-Initiative und Einhaltung von Mindestkriterien nicht in jedem Fall transparent und gewährleistet. Bei mehr als 1.000 Label im deutschen Handel läuft die ursprünglich der Verbraucherinformation dienende Kennzeichnung Gefahr, ausschließlich zum Marketing eingesetzt zu werden und damit nicht auf nachweislichen Kriterien der Corporate Social Responsibility (CSR) eines Unternehmens zu beruhen.

Lernziele

- Einblicke in das Marketing mit CSR-nahen Label erhalten und anhand praktischer Beispiele konstruktiv-kritisch vergleichen

CSR Lerninhalt

Gütesiegel (Label) dienen Unternehmen, die mit Produkten und Dienstleistungen auf besondere Qualitäten wie gesundheitliche, soziale oder ökologische Eigenschaften hinweisen, zur Abgrenzung gegenüber anderen Produkten und Dienstleistungen mit gleichem Gebrauchszweck, die diese Eigenschaften nicht aufweisen. Der Begriff „Label“ ist dabei eine umfassende Bezeichnung für Wort- und/oder Bildzeichen, die auf einem Produkt oder seiner Verpackung zu sehen sind.

Ursprünglich sind Label als Instrument zur Verbraucherinformation eingeführt worden. Doch inzwischen trägt eine unüberschaubare Vielfalt von Labeln zunehmend auch zur Verunsicherung von Konsumenten bei. Denn unter mehr als 1000 verschiedenen Label, die sich derzeit schätzungsweise auf dem Markt befinden, verlieren Verbraucher leicht die Übersicht. Zudem werden seriöse Label tendenziell weniger wahrgenommen.



Auch über Produkte hinausgehend sind in Unternehmen CSR-nahe Standards und Zertifizierungen im Bereich der Umwelt- und Sozialverantwortung von wachsender Bedeutung. Für den Verbraucher bleibt dabei häufig offen, wofür die einzelnen Managementstandards genau stehen, und ob bzw. wie eine Zertifizierung stattfindet.

Eine Onlineplattform des deutschen Bundesverbands "Die Verbraucher Initiative e.V." analysiert derzeit mehr als 400 Labels mit unabhängigen Informationen und Bewertungen. Dabei werden unter dem Sammelbegriff „Label“ verschiedene Ansätze zusammengefasst wie Eigenmarken, Gütezeichen, Prüfzeichen, Regionalzeichen, Test-Label und Umweltzeichen. Für immer mehr Bereiche und Themen entstehen eigene Label, und häufig finden sich mehrere Abbildungen nebeneinander gereiht. Viele Verbraucher fragen sich: Wie seriös sind die einzelnen Label? Welche Organisation vergibt ein Gütesiegel? Wird vor der Zertifizierung eine unabhängige Prüfung durchgeführt? Und werden die Standards später überwacht?

Beispiel: „Bio-Siegel“ für die Ernährung aus ökologischem Landbau

Das Bio-Siegel ist das in Deutschland bundeseinheitliche Dachzeichen für Erzeugnisse aus dem ökologischen Landbau. Es steht für die kontrollierte Erzeugung und Produktion von Bio-Waren. Der ökologische Landbau stellt eine nachhaltige Form der Landbewirtschaftung dar. Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen die positiven Wirkungen des ökologischen Landbaus auf Lebensbereich wie Boden, Grundwasser und Artenvielfalt. Rund 60.000 Produkte von mehr als 3.500 Unternehmen tragen derzeit das Bio-Siegel. Für Unternehmen ist die Nutzung des Bio-Siegels zwar freiwillig und kostenlos. Allerdings richtet sich die Vergabe des Bio-Siegels nach den Kriterien der EG-Öko-Verordnung. Nur Erzeuger sowie Verarbeitungs- und Importunternehmen, die den Anforderungen der EG-Öko-Verordnung gerecht werden und sich den vorgeschriebenen Kontrollen unterziehen, sind berechtigt, Produkte unter den Bezeichnungen „Bio“ oder „Öko“ zu verkaufen.

Für die ökonomische Seite der Bio-Landwirtschaft hat Qualität einen höheren Preis, der sich anders als in der industriellen Herstellung an einem weitgehend geschlossenen Betriebskreislauf orientiert, der die natürlichen Lebensprozesse fördert. Zudem haben Nutztiere freien Auslauf und werden mit ökologischem Futter versorgt, das vorzugsweise selbst erzeugt wird. Der Bereich des Pflanzenschutzes konzentriert sich auf vorbeugende Maßnahmen, schnell lösliche Mineraldünger werden nicht verwendet.

Eine solche Wirtschaftsweise bedeutet in der Landwirtschaft auch erhöhten Arbeitsaufwand, niedrigere Erträge und geringere „Leistungen“ in der Tierhaltung, was sich über den Verkaufspreis von Bio-Produkten bemerkbar macht.

Übung 4.5. (Dauer ca. 45 Minuten)

Bitten Sie Ihre Teilnehmer in Kleingruppen von 3 – 6 Personen ein Umwelt-Gütesiegel zu entwerfen. Die Teams sollen in 30 Minuten 5 Kriterien formulieren, die zum Erhalt des Umwelt-Gütesiegels berechtigen. Je nach Teilnehmerkreis können Sie für jedes Team eine anderes Unternehmen bzw. Institution wählen. Bei jungen Teilnehmern könnten sie beispielsweise Kriterien für einen Jugendclub, ein Fitnesscenter, Schule oder Uni ausarbeiten. Nach der Gruppenarbeit stellen die Teams ihre Ergebnisse zur Diskussion im Plenum vor.

Exkurs: Labels auf Reisen – ökologische Orientierung quer durch Europa:

Die folgende Auflistung ist dem Internetangebot des WWF Deutschland entnommen. Sie ermöglicht eine „Rundreise“ durch ökologische Labels für die Hotellerie und Gastronomie in Europa:

Europa: Europäisches Umweltzeichen



Das Europäische Umweltzeichen ('Euro-Blume') kennzeichnet umweltorientierte Beherbergungsbetriebe und Campingplätze. Im Mittelpunkt der über 80 Umweltkriterien stehen Maßnahmen zur umweltgerechten Energieversorgung sowie zur Abfallvermeidung, Wassereinsparung und Umweltinformation. Herausgeber der Euro-Blume ist die Europäische Kommission. In Deutschland ist das Umweltbundesamt die zuständige Stelle. Zurzeit tragen europaweit 38 Unterkünfte und 9 Campingplätze das Zeichen.

<http://www.eco-label.com>

Deutschland: Viabono



Die Dachmarke viabono ist das bedeutendste Zeichen für umweltorientierte Tourismusangebote in Deutschland. Die Marke wird an Hotels und Gastronomiebetriebe, Naturparke, Kommunen, Campingplätze und Vermieter von

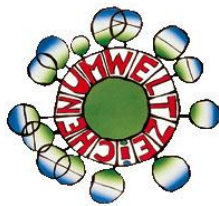


InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Ferienwohnungen vergeben. Voraussetzung dafür ist eine umweltgerechte Betriebsführung und ein besonders sparsamer Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Die Zeichennehmer werden zu 40 Umweltkriterien befragt, von der Energieeinsparung bis zur Förderung regionaler Produkte, und stichprobenhaft überprüft. Zudem steht Gästen eine Beschwerdestelle zur Verfügung. Zurzeit tragen mehr als 450 Beherbergungsunternehmen und Campingplätze das Zeichen.

<http://www.viabono.de>

Österreich: Das Österreichische Umweltzeichen



Mit dem Österreichischen Umweltzeichen werden umweltbewusste Hotels, Gasthäuser, Campingplätze und alpine Schutzhütten ausgezeichnet. Die Kriterien reichen vom sparsamen Umgang mit Energie und Wasser über den Kauf regional erzeugter Lebensmittel bis zur Verwendung schadstoffarmer Farben und Lacke. Das Umweltzeichen wird von der Österreichischen Bundesregierung herausgegeben und vom Verein für Konsumenteninformation (VKI) fachlich erarbeitet. Zertifizierte Tourismusbetriebe werden einmal jährlich durch unabhängige, staatlich zugelassene Prüfer auf die Einhaltung der Kriterien kontrolliert.

<http://www.umweltzeichen.at>

Schweiz: Steinbock-Label



Das Steinbock-Label ist ein Schweizer Gütesiegel für Nachhaltigkeit in der Hotellerie. Es zeichnet Beherbergungsbetriebe, die ihre Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften in den fünf Sparten Management, Wirtschaftlichkeit, Umwelt, Mitarbeitende und Soziales sowie regionale Wertschöpfung und Kultur überdurchschnittlich wahrnehmen. Der Steinbock als Symbol für Natur und Natürlichkeit steht im gleichnamigen Label für Nachhaltigkeit in der Beherbergungsbranche und im Tourismus. Jenseits von Sternen und Punkten hat



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

sich mit dem Steinbock-Label ein Schweizer Gütesiegel entwickelt, das alle Arten von Beherbergungsbetrieben, vom 5-Sterne Hotel über die Jugendherberge bis zum Ökopionier, je nach Nachhaltigkeitsleistung, mit 1 bis 5 Steinböcken auszeichnet. Überprüft wird jeder Betrieb in den Kategorien: Umwelt, Soziales, Regionale Verankerung und Kultur, Wirtschaftlichkeit und Management.

<http://www.steinbock-label.ch/>

Niederlande: Das Milieubarometer



Das Holländische Ökolabel für umweltfreundliche Tourismusbetriebe zielt darauf ab, den bewussten Umgang mit Energie, Wasser und Abfall zu fördern. Es unterstützt Betriebe dabei, ihre Kosten zu senken und ihr Umweltbewusstsein nach außen zu demonstrieren. Das Milieubarometer gibt es in den drei Stufen Bronze, Silber und Gold. Knapp 300 Campingplätze, Ferienparks, Gruppenunterkünfte, Hotels und Restaurants tragen das Zeichen.

<http://www.milieubarometer.com>

Italien: Legambiente Turismo



In den beiden italienischen Regionen „Marken“ sowie „Emilia Romagna“ tragen 135 Hotels und Campingplätze das Siegel der Lagambiente Turismo, einem Zeichen für Betriebe mit regionaler Küche, Bioprodukten und Fahrradverleih.

<http://www.legambienteturismo.it>

Schottland: Grüner Tourismus



Das Umweltzeichen Green Tourism kennzeichnet über 450 umweltorientierte schottische Tourismusbetriebe, von Bed and Breakfast bis zum Ferienpark. Es wird in den Stufen Bronze, Silber und Gold vergeben. Viele Gastgeber bieten Informationen zu Ausflügen in die Umgebung und zu typischen regionalen Produkten.

<http://www.green-business.co.uk>

Schweden: Nature's best



Nature's best ist ein Qualitätszeichen für Ökotourismus in Schweden. Zurzeit sind 64 Anbieter zertifiziert. Sie erfüllen 80 'Muss'- und 50 'Kann'- Kriterien zum Schutz der Natur, zum Beispiel beim Jagen, Angeln, Reiten, Kanufahren. Darüber hinaus sind Rechtskenntnisse und Mitarbeiterschulungen nachzuweisen.

<http://www.naturesbest.nu>

Skandinavien: Nordischer Schwan



Knapp 100 Hotels und Jugendherbergen tragen das Umweltzeichen Nordischer Schwan, das seit 1999 als nationales Label in Schweden, Finnland, Norwegen,



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Dänemark und Island vergeben wird. Der Schwan setzt verbindliche Standards beim betrieblichen Umweltmanagement und vergibt Punkte für besonders ambitioniertes ökologisches Engagement, unter anderem in den Bereichen Energie, Wasser, Abfall und Verpflegung. In mindestens zwei Bereichen müssen zertifizierte Betriebe besondere Leistungen nachweisen.

<http://www.svanen.nu>

Frankreich, Skandinavien, Baltikum: Grüner Schlüssel



Der Grüne Schlüssel wird seit 1994 vergeben und inzwischen im Rahmen einer von der internationalen Stiftung für Umwelterziehung (FEE) getragenen Kampagne in 37 Ländern angeboten. Vergeben wird er zum Beispiel in Frankreich, Dänemark, Schweden, Estland, Litauen und Grönland. Die Kriterien umfassen Umweltmanagement, Kommunikation und Ausbildung sowie technischen Umweltschutz. Europaweit gibt es rund 250 Betriebe mit Grünem Schlüssel, vor allem in Dänemark und Frankreich.

<http://www.green-key.org>

International: Blaue Flagge



Die Blaue Flagge wird seit 1987 von der internationalen Stiftung für Umwelterziehung (FEE) getragen. In Deutschland ist die Deutsche Gesellschaft für Umwelterziehung (DGU) mit der Umsetzung beauftragt. Das Zeichen wird jeweils für ein Jahr an vorbildliche Sportboothäfen und Badestellen vergeben. Es kennzeichnet Gemeinden und Vereine, die sich für gute Wasserqualität, Umweltkommunikation und Umweltmanagement engagieren.

<http://www.blaue-flagge.de>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Weitere Informationen und Quellen

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
Ein Verbraucherleitfaden zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR)

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2009)

<http://www.bmelv.de>

Datenbank Label Online

Die Verbraucher Initiative e.V. (Bundesverband)

<http://www.label-online.de>

Bio-Siegel

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

<http://www.bio-siegel.de>

Siegel „CSR Tourism – certified“

<http://tourcert.org>

Ökologisch orientiertes Reisen

WWF Deutschland

<http://www.wwf.de>

BrandTrend Kommunikációs Tanácsadó Bt.

Ungarische Plattform für Social Branding

<http://www.socialbranding.hu/>

Good CSR (Ungarische Plattform für CSR in Mittel- und Osteuropa)

<http://www.goodcsr.com/index.php?langcode=hu>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Strategische Instrumente für CSR

4.6. CSR und die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten

kurz gefasst

Konsumenten können Kosten sparen und gleichzeitig die Umwelt entlasten, indem sie auf energieeffiziente Produkte und eine nachhaltige Nutzung achten. Dieser Einsparfaktor trifft auf ähnliche Weise auch für die Energieeffizienz von Unternehmen zu. Allerdings kann Corporate Social Responsibility (CSR) im Unternehmen auch höhere Kosten und Investitionen verursachen, die für Konsumenten in der Regel nicht leicht zu erkennen sind. Ein Beispiel dafür, wie höhere Standards sichtbar gemacht und erfolgreich kommuniziert werden, zeigt sich im Boom der Bio-Lebensmittel. Im besonders preisintensiven Wettbewerb der Nahrungsmittelbranche sind immer mehr Konsumenten bereit, für höhere Ansprüche auch mehr zu bezahlen. Ebenso ist bei Fairtrade-Produkten für die Verbraucher einfach erkennbar, wofür der höhere, „faire“ Preis steht. Nach Schätzungen in Deutschland wird Nachhaltigkeit zum bestimmenden Kaufmotiv für 20 % des Marktvolumens bis zum Jahr 2020.

Lernziele

- Die Zahlungsbereitschaft für einen Mehrwert an CSR an den Beispielen Bio-Produkte und Transfair-Produkte reflektieren

CSR Lerninhalt

Erst wenn Verbraucher die Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen kennen und wertschätzen, können Unternehmen einen höheren finanziellen Aufwand für CSR („Nachhaltigkeitskosten“) auf Verkaufspreise umlegen. Daher ist seitens der Unternehmen in erster Linie eine entsprechende Information und Vermarktung erforderlich, um komplexe und globale Zusammenhänge von CSR zielgruppengerecht zu vermitteln. In einzelnen CSR-nahen Bereichen wie bei Bio-Lebensmitteln oder im Fairen Handel (Fairtrade) wissen die Verbraucher, für welchen Mehrwert sie mehr bezahlen.

Die Zahlungsbereitschaft hat bei Fairtrade-Produkten in den letzten Jahren stark zugenommen. Pro Jahr stiegen die Umsätze weltweit im Durchschnitt um 40 %. Im Jahr 2009 lag der weltweite Umsatz an Fairtrade-Produkten bei 3,4 Milliarden Euro. Fairtrade bedeutet für die Produzenten in Entwicklungsländern, einen gerechten und vorab garantierten Anteil am Verkaufspreis zu erhalten. Ende 2009 arbeiteten über 800 Kleinbauerorganisationen und Plantagen weltweit mit den Fairtrade-Standards.



Weitere 200 befanden sich zu diesem Zeitpunkt im Zertifizierungsprozess. Dabei stammen circa 70 Prozent der Produkte von Kleinbauernorganisationen und 30 Prozent von Plantagen. Am Mehrpreis für Fairtrade-Produkte ist für den Konsumenten klar erkennbar, in welcher Weise er selbst verantwortlich konsumiert. Denn der Einkauf solcher Erzeugnisse verbessert die Arbeits- und Lebenssituation von Menschen, denen ansonsten eine Ausbeutung durch den Welthandel droht. So profitieren rund 1,2 Millionen Kleinbauern, Arbeiterinnen und Arbeiter in 60 Ländern direkt von den Vorteilen des Fairen Handels. Die Familien der Arbeiter mitgerechnet, nutzt Fairtrade rund sechs Millionen Menschen.

Fair gehandelte Lebensmittel profitieren zusätzlich vom Bio-Boom. Da rund drei Viertel der fair gehandelten Waren gleichzeitig auch ein Bio-Siegel tragen, steigt der Absatz bei Fairtrade-Produkten mit. Während in Großbritannien, skandinavischen Ländern und in der Schweiz einige fair gehandelte Produkte bereits mehr als die Hälfte des Marktanteils besitzen, liegt der Marktanteil an Fairtrade-Produkten in Deutschland jedoch meist unter 2 %. Der Handel von Lebensmitteln ist in Deutschland von Discountern dominiert. Diese bieten in den letzten Jahren zwar zunehmend Fairtrade- und Bio-Produkte an, allerdings drücken Discounter in einem ausgeprägten Wettbewerb in der Regel auch Preise nach unten.

Eine erhöhte Zahlungsbereitschaft von Konsumenten ist besonders stark bei Bio-Produkten zu verzeichnen. Die Bio-Branche erlebte in den vergangenen Jahren einen rasanten Aufstieg mit zweistelligen Wachstumsraten. Die gute Absatzlage begünstigt auch die biologische Landwirtschaft in der Europäischen Union. So hat sich die ökologisch bewirtschaftete Fläche von 4,4 Millionen Hektar im Jahr 2000 auf 7,6 Millionen Hektar im Jahr 2008 vergrößert. Auf Deutschland fielen Ende 2009 davon fast eine Million Hektar. Mehr als 21.000 Biobetriebe bewirtschaften diese etwa 5 % der deutschen Landwirtschaftsfläche.

Allerdings ist bei einigen Bio-Produkten, vor allem in Supermarktketten, die biologische Anbauweise zwar garantiert, aber nicht deren regionale Herkunft. Bio-Produkte, die aus Übersee für den deutschen Handel importiert werden, sind mit Transporten verbunden, die zu Lasten der Umwelt gehen. Solche Aspekte können Nachhaltigkeit und CSR grundlegend in Frage stellen und Verbraucher irritieren. Um eine glaubwürdige Unternehmensverantwortung zu erreichen, ist dementsprechend erforderlich, CSR in der gesamten Wertschöpfungskette integriert und nicht lediglich auf Einzelaspekte hin zu betrachten. Während sich die Marktteilnehmer unter den Unternehmen derzeit zwischen den Polen PR und CSR bewegen, weisen kritische Medien und Verbraucherorganisationen zusätzlich auf Handlungserfordernisse der Politik hin: Bio-Produkte können nicht gewinnen, solange ein unfairer Wettbewerb zwischen konventionellen und biologischen Lebensmittelerzeugern besteht. Denn bislang müssen konventionelle Landwirte nicht für die von ihnen verursachten Umweltkosten wie Pflanzenschutzmittel und Dünger im Wasser bezahlen.

Die Zahlungsbereitschaft für CSR hängt entsprechend eng mit dem Informationsgrad und dem Vertrauen der Verbraucher zusammen. In Deutschland wurde in einer



repräsentativen Erhebung festgestellt, dass nahezu die Hälfte der Konsumenten bereit dazu sind, Mehrkosten für regionale Labels (48,6 %) in Kauf zu nehmen, gefolgt von 46,9 % bei energiesparenden Labels, 46,9 % bei unbehandelten Erzeugnissen und 29,5 % bei fair gehandelten Produkten. Unter den Schlusslichtern findet sich das Thema Flugreisen. Nur jeder zehnte Befragte ist für einen Aufpreis grundsätzlich bereit. Lediglich 0,1 % geben an, für ökologische Aspekte bei Flugreisen Nachhaltigkeitskosten von über 20 % mitzutragen.

Weitere Informationen und Quellen

Studie "Consumers' Choice '09. Corporate Responsibility in der Ernährungsindustrie"

Roland Berger Strategy Consultants

https://www.bve-online.de/presseservice/veroeffentlichungen/consumers_choice2009/

(BVE – Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie)

TransFair – Verein zur Förderung des Fairen Handels mit der „Dritten Welt“ e.V.

<http://www.fairtrade.org>

Bundesverband Naturkost Naturwaren (BNN) Herstellung und Handel e.V.

<http://www.n-bnn.de>

foodwatch®

<http://www.foodwatch.de>

AGROBIO (Organisation für ökologische Landwirtschaft in Portugal)

<http://www.agrobio.pt>

Organic farming

Europäische Kommission

http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling_en



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Strategische Instrumente für CSR

4.7. Modelle der Mitarbeiterbeteiligung

kurz gefasst

Mitarbeiterbeteiligungen sind materielle Anreize für Mitarbeiter in Form von Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen. Erfolgsbeteiligung ist eine Sonderzahlung an die Mitarbeiter, die in Abhängigkeit vom betriebswirtschaftlichen Ergebnis gezahlt wird. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist eine vertraglich vereinbarte, mittel- bis langfristig angelegte Beteiligung einzelner Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Mit der Kapitalbeteiligung lassen sich auch Informations-, Kontroll- und Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter vertraglich festlegen. Mitarbeiterbeteiligung fördert die Identifikation und Bindung mit dem Unternehmen sowie die unternehmerische Motivation der Mitarbeiter. Unternehmen, denen es bei Corporate Social Responsibility (CSR) stark um die Einbindung ihrer Belegschaft geht, können ihren Mitarbeitern damit die Möglichkeit bieten, am Unternehmen auch finanziell teil zu haben.

Lernziele

- Mitarbeiterbeteiligung als strategisches Instrument kennenlernen, und als Unterstützung für die Ausrichtung von CSR-Initiativen in Richtung Mitarbeiter verstehen

CSR Lerninhalt

Bei der Mitarbeiterbeteiligung gibt es kein Standardmodell, allerdings haben sich mit der Erfolgsbeteiligung und der Kapitalbeteiligung zwei wesentliche Bausteine herausgebildet. Bei einer Erfolgsbeteiligung erhalten Mitarbeiter neben ihrem Lohn oder Gehalt weitere finanzielle Zuwendungen, die von Umsatz, Gewinn, Produktivitätssteigerung oder Kostenreduzierung im Unternehmen abhängen. Bei der Kapitalbeteiligung beteiligen sich Mitarbeiter direkt oder indirekt über eine zwischengeschaltete Mitarbeitergesellschaft am Unternehmen. Die Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern erfolgt zum Beispiel durch den Kauf von Gesellschaftsanteilen, Darlehen an das Unternehmen oder durch stille Beteiligungen bzw. Genussrechte. Das Entgelt für die Bereitstellung des Kapitals kann fest vereinbart werden (zum Beispiel Mitarbeiterdarlehen) oder vom Erfolg des Unternehmens abhängig sein (zum Beispiel Belegschaftsaktien). Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen lassen sich untereinander kombinieren, indem etwa die Verzinsung eines Mitarbeiterdarlehens an den Unternehmenserfolg gebunden ist. Denkbar ist auch, Arbeitszeitguthaben in Geldwert umzuwandeln, welcher wiederum in das Unternehmen eingebracht wird.



Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist eine relativ alte und vielfach bewährte Finanzierungsvariante. Sie unterliegt allerdings zwei wesentlichen Einschränkungen, die in der Praxis beachtet und geregelt werden müssen: Der Aufbau eines relevanten Kapitalstocks der Mitarbeiter ist eine Frage von Jahren und nicht von Monaten oder gar Wochen. Damit ist die Kapitalbeteiligung ein langfristiges Finanzierungskonzept. Sie ist nicht geeignet, um kurzfristige Liquiditätsengpässe zu beseitigen sondern soll eher dazu beitragen, dass derartige Engpässe erst gar nicht entstehen. Zum anderen läuft eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter „auf Zeit“: Das Mitarbeiterkapital oder Teile davon werden im Verlauf, spätestens aber bei Ablauf des Beschäftigungsverhältnisses ausgezahlt. Mit Blick auf finanzielle Vorteile der Mitarbeiter lassen sich zudem nationale steuerliche Fördermöglichkeiten mit in Betracht ziehen.

Die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) kommt bei ihrer jährlichen Schätzung von Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung für 2009 zu dem Ergebnis, dass in Deutschland knapp 4.300 Unternehmen mit etwa 2,3 Mio. Mitarbeitern Kapitalbeteiligung praktizieren. Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist im europäischen Vergleich in Deutschland bisher unterdurchschnittlich verbreitet. Lediglich 2 Prozent der deutschen Unternehmen bieten nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ihren Mitarbeitern Kapitalbeteiligungen an. Diese Quote liegt in Frankreich bei 7 Prozent und in Großbritannien bei 23 Prozent. Dort ist es allerdings für bestimmte Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben, Mitarbeiterkapitalbeteiligungen anzubieten. In Ungarn waren materielle Mitarbeiterbeteiligungen vor allem während der Privatisierungsphase von Bedeutung. Nach dem Ende der Privatisierungswelle lag allerdings lediglich 1 % des Unternehmenseigentums (mit Ausnahme des Finanzsektors) in der Hand von Mitarbeiter. In Portugal werden Gewinnbeteiligungen in der Regel häufiger als Kapitalbeteiligungen eingesetzt. So verfügen rund 6 % der portugiesischen Unternehmen über Gewinnbeteiligungsmodelle. Der entsprechende Anteil unter großen Unternehmen wird auf 25 % geschätzt. Kapitalbeteiligungen sind bei kleineren und mittleren Unternehmen in Portugal eher unüblich. Seitens großer Unternehmen verfügen rund 5 % über ein solches Modell.

Mitarbeiterbeteiligung kann auch bei der Corporate Social Responsibility (CSR) für Unternehmen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen. Denn Mitarbeiter mit einem fairen Anteil am Kapital und Erfolg des Unternehmens identifizieren sich noch besser mit den CSR-Interessen ihres Arbeitgebers. Das Engagement und die Solidarität gelten dem „eigenen“ Unternehmen, für das ein höheres Kostenbewusstsein sowie eine höhere Aufmerksamkeit für Betriebsabläufe entwickelt wird; Mitarbeiter als Mit-Unternehmer übernehmen mehr Verantwortung im Alltagsgeschäft. Kurzum: Durch Mitarbeiterbeteiligung wird zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern der Partnerschaftsgedanke verstärkt. Im Hinblick auf CSR fördert dies die Transparenz gegenüber den Mitarbeitern über die wirtschaftliche Entwicklung und die Zielsetzungen des Unternehmens. Kommunikation „auf Augenhöhe“ und ein wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft sind Anzeichen einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur.

Als freiwillige Partner auf finanzieller Basis haben Beschäftigte über Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung die Möglichkeit, in das eigene Unternehmen zu investieren. Sie teilen allerdings auch das Kapitalrisiko für den Fall, dass das Unternehmen deutlich an Wert einbüßt oder insolvent wird. Durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung verbesserte Liquidität und ein höheres Eigenkapital nutzt gerade kleineren und mittelständischen Unternehmen, eine günstigere Einstufung des Kreditrisikos (Rating) zu erzielen und ihre Position gegenüber Banken zu stärken. Untersuchungsergebnisse des IAB deuten darauf hin, dass Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Durchschnitt 20 Prozent mehr Wertschöpfung pro Beschäftigten erzielen. Somit ergeben sich Einsatzfelder für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Instrument zur finanziell nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens im Sinne von CSR.

Weitere Informationen und Quellen

Broschüre „Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland“ (Kassel 2010)

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) e.V.

<http://www.agpev.de>

Broschüre „Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Modelle und Förderwege“ (Berlin 2009)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

<http://www.bmas.de>

Infoblatt „Mitarbeiterkapitalbeteiligung“ (Nr. 59/09, Berlin 2009)

Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste

<http://www.bundestag.de>

Endbericht „Europäischer Vergleich der Mitarbeiterbeteiligungen“ (Wien 2007)

KMU Forschung Austria

<http://www.kmuforschung.ac.at>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

IAFP: International Association for Financial Participation

<http://www.iafp.eu.com>

EFES: European Federation of Employee Share Ownership

<http://www.efesonline.org>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

<http://www.eurofound.eu.int>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Strategische Instrumente für CSR

4.8. Mentoring als Instrument eines CSR-Engagements

kurz gefasst

Mentoring etabliert sich zunehmend als Instrument an der Schnittstelle von Personalentwicklung und Corporate Volunteering. Im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) kann interkulturelles Mentoring auch das Diversity Management im Unternehmen stärken. Mentoring beschreibt eine persönliche Förderbeziehung. Ein Mentor ist in der Regel eine Führungskraft. Er fördert mit seinen Kenntnissen, Erfahrungen und Kontakten einen Mentee bei der Bewältigung eines beruflichen Entwicklungsschritts. Mentoring wird in Unternehmen häufig eingesetzt, um angehende Führungskräfte auf künftige Managementaufgaben und Verantwortungsbereiche vorzubereiten. In einer CSR-Strategie kann sich Mentoring auch auf Personengruppen im lokalen Gemeinwesen beziehen. Als Teil des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen unterstützen Mentoren beispielsweise Frauen beim beruflichen Wiedereinstieg, junge Menschen bei der individuellen Vorbereitung einer Berufskarriere oder Personen aus gesellschaftlichen Randgruppen, die sich aus unterschiedlichen Gründen beruflich neu orientieren.

Lernziele

- Mentoring als CSR-Maßnahme kennenlernen und sich mit einer praktischen Übung in die Rolle eines Mentors versetzen können

CSR Lerninhalt

Der Begriff „Mentoring“ hat seinen Ursprung in der griechischen Antike. Mentor war ein enger Freund von Odysseus und wurde von diesem gebeten, sich während seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemach zu kümmern. Mentor sollte ihm ein Vorbild sein und Telemach auf seine künftige Rolle als König von Ithaka vorbereiten.

Mentoring ist heute ein Instrument des gesellschaftlichen Engagements, das die beruflichen Kompetenzen, sozialen Fähigkeiten und Netzwerke von Führungskräften und erfahrenen Mitarbeitern eines Unternehmens in den Vordergrund stellt. Mit Mentoring-Programmen können Unternehmen Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv an der Umsetzung einer CSR-Strategie beteiligen. Ohne eine Notwendigkeit zur Bereitstellung finanzieller Mittel eines Unternehmens, funktionieren Mentoring-Programme durch den individuellen und sehr persönlichen Einsatz der Beteiligten. Denn die wichtigste Funktion von Mentoren besteht darin, den Mentee bewusst an



den eigenen Erfahrungen teilhaben zu lassen und die Weiterentwicklung seiner beruflichen Laufbahn individuell zu fördern. Daher erfordert Mentoring als CSR-Instrument auch keine bestimmte Betriebsgröße oder andere Voraussetzungen eines Unternehmens. Auch Freiberufler, Selbständige und kleine Unternehmen können sehr erfolgreich an Mentoring-Programmen mitwirken.

Unternehmen können Mentoring entsprechend ihren Zielsetzungen der CSR-Strategie auf unterschiedliche Personengruppen und inhaltliche Schwerpunkte ausrichten. Stärker wirtschaftlich orientiert sind beispielsweise Mentoring-Programme in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Weiterbildungsträgern. Als Maßnahme der Personalrekrutierung kann Mentoring hier für Studierende und Unternehmen auf beiderseitiges Interesse treffen. Als Maßnahme von Corporate Volunteering im Unternehmen kann sich Mentoring durch Führungskräfte und Mitarbeiter allerdings auch an individuellen Fähigkeiten und Interessen der Mentoren orientieren. Im Rahmen der Personalentwicklung im Unternehmen, etwa mit Schwerpunkt auf dem Diversity Management, lassen sich Projekte realisieren, in denen beispielsweise das Thema Frauenförderung im Unternehmen aktiv voran gebracht wird.

Win-Win-Situationen inner- und außerhalb des Unternehmens, die eine besondere gesellschaftliche und unternehmerische Bedeutung aufweisen, können interkulturelle Mentoring-Programme für arbeitssuchende Menschen mit Migrationshintergrund bieten: Für Mentees fördert es die Integration durch Beschäftigung. Unternehmen erschließen dabei ein wichtiges Potenzial an qualifizierten Arbeitskräften und für die heimische Wirtschaft ist kulturelle Vielfalt ein internationaler Wettbewerbsvorteil.

Insbesondere international tätige Unternehmen können durch Mentoring-Programme für Menschen mit Migrationshintergrund profitieren. Solche Unternehmen sind bei der Besetzung von offenen Stellen auf Sprachkenntnisse, Auslandserfahrung und Mobilität von Mitarbeitern angewiesen. Menschen mit Migrationshintergrund erfüllen viele dieser Voraussetzungen. Sie sind in unterschiedlichen Ländern neben der Sprache auch mit Kultur, Mentalität, Geschäftsabläufen und rechtlichen Rahmenbedingungen vertraut. Neben einem Engagement im Bereich Corporate Social Responsibility können also auch Kontakte mit potenziellen qualifizierten Mitarbeitern entstehen, die mit ihren Ressourcen einen wertvollen Beitrag zur Unternehmensentwicklung liefern.

Diskussion 4.8. (Dauer ca. 15 Minuten)

- Hatten Sie in Ihrem Leben bereits einen Mentor?
- Wobei hat Sie Ihr Mentor unterstützt?
- Was würden Sie sich von einem Mentor wünschen?

Übung 4.8. (Dauer ca. 45 Minuten)

Die folgende Kreativ-Übung basiert auf Erfahrungsberichten von zwei Mentees, die im Rahmen des Programms „Mentoring für Migranten“ der Wirtschaftskammer Österreich veröffentlicht wurden. Bei den vorliegenden Erfahrungsberichten sind die Namen der Teilnehmerinnen in „Jelena“ und „Svetlana“ geändert.

Erfahrungsbericht von „Jelena“

„Ich bin vor ungefähr zweieinhalb Jahren aus Serbien nach Österreich gekommen. Mein oberstes Ziel nach meiner Ankunft in Österreich war, dass ich die deutsche Sprache sehr gut beherrschen lerne und dass ich eine passende Arbeitsstelle finde. Um das erstgenannte Ziel zu erreichen, habe ich mich für einen Intensivkurs angemeldet und diesen erfolgreich abgeschlossen. Danach ist es mir gelungen, eine Beschäftigung als Kellnerin zu finden, aber mir war klar, dass dies eine Anstellung mit wenig Zukunftsperspektive war. Schon seit einem Jahr habe ich vorgehabt, meinen Job zu wechseln, es ist mir aber nicht gelungen. Beim Arbeitmarktservice habe ich die Broschüre „Mentoring für MigrantInnen“ gesehen und mich daraufhin für das Programm beworben. Gemeinsam mit meinem Mentor haben wir zuerst unsere bzw. meine Ziele festgestellt. Mein größtes Problem war eigentlich immer, die richtige Branche oder Fachrichtung für mich zu finden. Nach unseren Sitzungen war aber eindeutig, wie es weitergehen soll. Ich habe innerhalb eines Monats eine neue Arbeitsstelle gefunden: Dort kann ich alle Sprachen, die ich spreche, nutzen - besonders Englisch. Dementsprechend habe ich mein Ziel erreicht. Unsere Mentoring-Stunden waren flexibel geplant. Das Programm hat mir dabei geholfen, selbstbewusster und mutiger zu werden, neue Wege herauszufinden, mich besser zu beweisen.“

Erfahrungsbericht von „Svetlana“

„Das Programm „Mentoring für MigrantInnen“ erreichte mich zum perfekten Zeitpunkt, um einen Einblick in die österreichische Arbeitskultur zu gewinnen und einen passenden Job zu finden. Das war für mich eine ganz neue Erfahrung, da der österreichische Arbeitsmarkt spannend und herausfordernd zugleich ist. Was mir fehlte, waren Insidertipps und die Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen, um diese - für mich total neue - Welt zu verstehen und Stolpersteine zu überwinden. Am Abend der Auftaktveranstaltung war ich sehr gespannt, denn ich wusste nicht genau, was auf mich zukommt; ich brachte „bloß“ jede Menge Neugierde mit. Meine Mentorin empfing mich mit einer herzlichen Offenheit. Wir haben es beide gleich gewusst: die Chemie stimmt. Das Wichtigste bei einer Mentorin-Mentee-Beziehung: das Menschliche steht im Vordergrund und öffnet die Tür zu einem gemeinsamen Entdecken, Geben und Nehmen und zu einer persönlichen Weiterentwicklung. Angela meistert die Kunst, eine wirkliche Mentorin zu sein: mit Leib und Seele, Energie und Kraft, mit konstruktiven Feedbacks, realistischen Einstellungen, mit

einem Lächeln, einem offenen Ohr und mit authentischem Interesse für mich als Mensch. Sie hat immer Antworten auf meine Fragen gefunden und mich sehr natürlich in meiner Entwicklung unterstützt. Wir sind nach wie vor in Kontakt – egal ob per E-Mail, telefonisch oder persönlich, und aus unseren Treffen hat sich eine Freundschaft entwickelt. Eine große Veränderung braucht oft kleine, konstante Schritte und die Kraft, die ganze Zeit eine positive und konstruktive Einstellung zu behalten. Eine mögliche „Erfolgsformel“ für einen Mentee ist einfach, die proaktive Rolle zu übernehmen und die bereits bekannte „Dramasituation“, keinen passenden Job zu finden, bewusst zu verlassen.“

Händigen Sie die Erfahrungsberichte Ihren Teilnehmer aus und bitten Sie diese, sich für eine Mentee ihrer Wahl zu entscheiden. Die Teilnehmer sollten sich nun in Rolle eines Mentors versetzen und in den nächsten 30 Minuten einen kurzen Erfahrungsbericht frei erfinden und zu Papier bringen. Dabei schildern sie, wie das Mentoring-Programm mit „Jelena“ oder „Svetlana“ aus ihrer Sicht verlaufen ist.

Mögliche Themen können sein:

- Welche Tipps, Unterstützung, Ideen, Kontakte etc. haben Sie ihrer Mentee vermittelt?
- Welche Erfahrungen haben Sie selbst bei dem Mentoring gewonnen?
- Welchen Verlauf hat die Geschichte genommen?

Die Erfahrungsberichte der Mentoren sollten anonym verfasst werden. Im Anschluss an die Schreibphase sammeln Sie die Erfahrungsberichte ein und präsentieren der Gruppe eine Auswahl der Berichte.

Diskutieren Sie in der Gruppe über die Ergebnisse. Mit welchen Argumenten würden Sie in Ihrem Unternehmen ein Mentoring-Programm vorschlagen? Welche Zielgruppe könnte das Programm ansprechen?

Weitere Informationen und Quellen

Programm „Mentoring für Migranten“

„Mentoring für Migranten“ ist ein Projekt der Wirtschaftskammer Österreich, des Österreichischen Integrationsfonds und des Arbeitsmarktservices

<http://portal.wko.at/wk/startseite.wk>

Strategische Instrumente für CSR

4.9. „Carbon Footprint“ und Energiemanagementsysteme

kurz gefasst

Die CO₂-Kennzeichnung „Carbon Footprint“ beschreibt die klimaschädlichen Emissionen des Treibhausgases Kohlendioxid CO₂ im Lebenszyklus von Produkten, bei Dienstleistungen oder im gesamten Unternehmen. Immer mehr Unternehmen wählen Zulieferer unter Berücksichtigung von CO₂-Emissionen aus und bieten Anreize zur Ermittlung des „CO₂-Fußabdrucks“ im Rahmen der Corporate Social Responsibility (CSR) entlang der Wertschöpfungskette. Das Interesse am „Carbon Footprint“ wächst auch auf Seiten ökologisch orientierter Verbraucher und Investoren. Der „Carbon Footprint“, der sich auf ein gesamtes Unternehmen bezieht, wird auch als „Corporate Footprint“ bezeichnet. Er dient zudem als Grundlage für eine CSR-Strategie, die eine Zertifizierung als klimaneutrales Unternehmen beabsichtigt. Über die Norm DIN EN 16001 lassen sich Energiemanagementsysteme seit 2009 zertifizieren.

Lernziele

- Instrumente zum Energiemanagement in Unternehmen kennen lernen

CSR Lerninhalt

Eine Managementregel besagt: „*What you cannot measure you cannot manage. And what you cannot manage, you cannot improve.*“ („Was Du nicht messen kannst, kannst Du nicht managen. Was Du nicht managen kannst, kannst Du nicht verbessern.“) Die Erfassung und Analyse produktbezogener Treibhausgas-Bilanzen ermöglicht es Unternehmen, die Reduktion von CO₂ in komplexen Wertschöpfungsnetzen und der gesamten Unternehmenstätigkeit zu optimieren. Der „Carbon Footprint“ wird zunehmend zu einer strategischen Kontrollgröße für Produktionsprozesse und zukunftsfähiges Wirtschaften. So liegt laut IPCC (Weltklimarat - Intergovernmental Panel on Climate Change) die langfristig erforderliche Zielgröße zur Emissionsminderung von Treibhausgasen in den heutigen Industrienationen bei etwa 80% bis 2050. Gesellschaften und die Wirtschaft sind damit gefordert, sich zu einer „Low Carbon Society“ zu entwickeln. Unternehmen, die mit Corporate Social Responsibility (CSR), die Wichtigkeit und Potenziale des Themas Klimawandel anerkennen, setzen mit klimafreundlichen Angeboten auf Nachhaltigkeit beim Übergang in eine zukünftige CO₂-arme Marktwirtschaft.

„Carbon Footprints“ ermitteln Potenziale zur Energieeffizienz und schaffen Transparenz in Bezug auf ökologisch orientierte Stakeholder-Ansprüche. Eine CO₂-Kennzeichnung unterstützt aber vor allem auch Konsumenten, mit klimabewussten Kaufentscheidungen ihren Anteil an Treibhausgasemissionen zu senken. Denn der private Konsum in Industrienationen verursacht rund 40 Prozent der jährlichen Pro-Kopf-Emissionen an Treibhausgasen. Für CSR-orientierte Unternehmen entstehen in diesem Zusammenhang enorme Marktpotenziale mit klimaverträglichen Produkten und Dienstleistungen.

Eine CSR-Strategie kann über „Carbon Footprint“ zur Klimaneutralität von Produkten, Dienstleistungen, einzelnen Geschäftsaktivitäten oder des gesamten Unternehmens führen. Dabei lässt sich Klimaneutralität im Unternehmen auf die Kurzformel „vermeiden - vermindern - kompensieren“ bringen. Für unvermeidbare CO₂-Emissionen schafft ein klimaneutrales Unternehmen also Ausgleich durch freiwillige Kompensation. Das heißt, dass die Menge der freigesetzten Emissionen ermittelt und durch gezielte Investitionen in Klimaschutzprojekte ausgeglichen wird. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der hohen Aufmerksamkeit und Betroffenheit, die das Thema Klimawandel für Menschen gleichermaßen als Konsumenten, Mitarbeiter und Entscheidungsträger darstellt, lässt sich Klimaneutralität als CSR-Ziel, unabhängig von Unternehmensgröße und Branche, in seiner zukünftigen Bedeutung kaum überbewerten.

Als klimapolitische Maßnahme im Rahmen von CSR im Unternehmen gibt es überdies eine Vielzahl an individuellen Möglichkeiten, erneuerbare Energiequellen zu nutzen. Beispielsweise können benachbarte Firmen ein Blockheizkraftwerk gemeinsam nutzen. In Industriebetrieben ist neben der Stromerzeugung (wo Öko-Strom ein immer wichtigerer Faktor wird) vor allem die Wärmegewinnung für Brauchwasser und Heizungsunterstützung ein energieintensiver Bereich. Solarthermische Flachkollektoren oder Vakuumröhrenkollektoren können sich beispielsweise für den Einsatz in Betrieben eignen, die eine konstant hohe Prozesswärme benötigen.

Die 2009 veröffentlichte Norm DIN EN 16001 beschreibt formell die Anforderungen an ein Energiemanagementsystem. Die Norm orientiert sich in ihrer Struktur und zahlreichen Anforderungen an den Umweltmanagementnormen ISO 14001 und EMAS. Somit lässt sich der Standard oft optimal in bereits bestehende Zertifizierungen integrieren. Die DIN EN 16001 stellt nach außen glaubwürdig dar, dass ein Unternehmen energetisch sinnvoll wirtschaftet und somit die Umwelt schützt. In der EU werden ökologische Anforderungen bei öffentlichen Ausschreibungen vermehrt einbezogen, was unter anderem eine klimafreundliche Beschaffung beinhaltet. Sowohl aus Sicht des Beschaffers als auch des Zulieferers unterstützt ein Energiemanagementsystem systematisch die Erfassung von CO₂-Emissionen.

Weitere Informationen und Quellen

„DIN EN 16001: Energiemanagementsysteme in der Praxis – Ein Leitfaden für Unternehmen und Organisationen“ (Bonn 2010)

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

<http://www.bmu.de>

Dialogue Forum Low Carbon Society

<http://www.low-carbon-society.org>

The PCF Project (Product Carbon Footprint)

<http://www.productcarbonfootprint.de>

Carbon Footprint Initiativen in Portugal

<http://www.carbono-zero.com/artigo.php?mid=23101110>

<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/ri/n25/n25a10.pdf>

Ausblick

The Social Footprint Method

<http://www.sustainableorganizations.org/the-social-footprint.html>



Strategische Instrumente für CSR

4.10. Gemeinnützige Unternehmensstiftungen

kurz gefasst

Das strategisch angelegte gesellschaftliche Engagement von Unternehmen führt in den letzten Jahren verstärkt zur Gründung von gemeinnützigen Unternehmensstiftungen. Die Vorteile einer Unternehmensstiftung sind die Verstetigung und Nachhaltigkeit des gesellschaftlichen Förderns. Allerdings unterhält ein Unternehmen mit einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung auch ein dauerhaftes Standbein in der Zivilgesellschaft. Daher sollte das Stifterunternehmen eine Unternehmensstiftung so organisieren, dass diese als eigenständiger Akteur in der Zivilgesellschaft wirken kann. Eine gemeinnützige Unternehmensstiftung ist durch das eigenständige Stiftungskapital in ihrem Förderzweck, anders als Corporate Social Responsibility (CSR) im Unternehmen, unabhängig von Konjunktur- und Gewinnerwartungen. Zahlreiche und bedeutende Stiftungen sind von Unternehmen errichtet worden. Die Nähe zum Stifterunternehmen bietet viele Möglichkeiten für ein Zusammenwirken von CSR im Unternehmen und gemeinnütziger Stiftungsarbeit, kann aber auch kritische Fragen aufwerfen.

Lernziele

- Gemeinnützige Unternehmensstiftungen als Form dauerhafter gesellschaftlicher Förderung kennenlernen

CSR Lerninhalt

Durch eine Stiftung stellt ein Unternehmen das jeweilige Vermögen für die Gründung und gegebenenfalls laufende Mittel für den Betrieb der gemeinnützigen Organisation zur Verfügung. Eine gemeinnützige Unternehmensstiftung kann das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen (CSR) dauerhaft in einer eigenständigen Organisationsform etablieren und anhand eines gemeinnützigen Stiftungszwecks entsprechend festigen. Durch die Organisationsstruktur einer Stiftung lässt sich damit CSR professionalisieren. Zudem trägt eine Unternehmensstiftung oftmals den Namen des Stifterunternehmens, was einen dauerhaft positiven Imagetransfer der Stiftung auf das Unternehmen erzielen kann.

Stiftungen sind im historischen Sinn seit über 1000 Jahren Geldgeber für gemeinnützige Zwecke. Unabhängig von der Rechtsform und der inhaltlichen Ausgestaltung zeichnet sich eine heutige Stiftung dadurch aus, dass ihr Vermögen auf Dauer fixiert ist und nicht angetastet wird. Der Stiftungszweck wird damit nicht



durch das Stiftungskapital, sondern ausschließlich durch dessen Kapitalerträge und eingehende Spenden erreicht. Der eingebrachte Kapitalgrundstock bleibt vollständig und zeitlich unbegrenzt wirksam.

Unternehmen profitieren bei der Gründung von Stiftungen von der positiven Reputation des Stiftungswesens im Allgemeinen. Der rechtliche Status von Stiftungen, die durch Unternehmen ins Leben gerufen sind, ist in der öffentlichen Wahrnehmung ohne weitere Prüfung nicht einfach auszumachen. Gemeinnützige Unternehmensstiftungen allerdings haben folgende unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, wobei Mischformen in der Praxis die Regel sind:

- Förderstiftungen, die ihre Mittel für andere Organisationen oder Antragssteller ganz oder teilweise bereitstellen, um gemeinnützige Zwecke zu erfüllen,
- operative Stiftungen, die eigene Programme und Initiativen durchführen
- Stipendien-Stiftungen mit Zweck der unmittelbaren Förderung oder
- Preisstiftungen, die ebenfalls unmittelbar fördern.

Kritische Stimmen verweisen beim Thema Unternehmensstiftungen immer wieder auf Praktiken, in denen es zu Überschneidungen zwischen Stifterunternehmen und Unternehmensstiftung kommt, die einem unabhängigen Akteur in der Zivilgesellschaft nicht gerecht werden. So seien einige Unternehmensstiftungen mit einem zu schmalen Kapital ausgestattet und auf jährliche Zuwendungen aus dem Unternehmen angewiesen. Zudem werden Fälle kritisiert, in denen das Personal einer Stiftung beim Stifterunternehmen angestellt ist oder die Gefahr droht, dass Unternehmen ihre CSR in gemeinnützige Stiftungen „outsourcen“.

Weitere Informationen und Quellen

Bundesverband Deutscher Stiftungen

<http://www.stiftungen.org>

Dr. Christoph Mecking

„Wir wollen nachhaltig Gutes tun“ – Unternehmen als Stifter (Berlin 2005)

<http://www.stiftungskonzepte.de>

Redaktionsmeldung: „Stiftungs-Bundesverband fordert mehr Unabhängigkeit für Unternehmensstiftungen“ (Hückeswagen 2010)

<http://www.csr-news.net>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Beispiele für Unternehmensstiftungen in Großbritannien:

John Laing

http://www.laing.com/top/corporate_responsibility/john_laing_charitable_trust/charitable_donations.html

Lloyd's

<http://www.lloyds.com/Lloyds/Corporate-Responsibility/Charity/Lloyds-Charities-Trust>

Beispiele für Unternehmensstiftungen in Ungarn:

Würth Szereléstechnika Kft.

<http://www.wuerth.hu/wurth/alapitvany.html>

Budapest Bank

<http://www.budapestbank.hu/info/alapitvanyok/index.php>

Beispiel für eine Unternehmensstiftung in Portugal:

Calouste Gulbenkian Foundation

<http://www.gulbenkian.org.uk/about-us/the-foundation.html>

Aktionsfelder von CSR

5.1. CSR am Arbeitsplatz

kurz gefasst

Corporate Social Responsibility (CSR) als mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur fördert das Engagement der Beschäftigten und damit den Unternehmenserfolg nachhaltig. Denn motivierte und verantwortungsbewusste Mitarbeiter sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Die Attraktivität als Arbeitgeber und die Einsatz- und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern gehen unmittelbar mit den menschlichen Qualitäten und beruflichen Perspektiven einher, die ein Arbeitsplatz im Unternehmen bietet. Dabei sind CSR-Maßnahmen für Mitarbeiter breit gefächert und orientieren sich an Unternehmensbranchen und Tätigkeiten der Beschäftigten: CSR am Arbeitsplatz erstreckt sich über Aus- und Weiterbildungsangebote, Gesundheitsvorsorge und Gefahrenschutz bis zu betrieblicher Mitbestimmung, Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Maßnahmen gegen Mobbing oder gezielte CSR-Angebote an Mitarbeiter wie Corporate Volunteering.

Lernziele

- Einen Überblick zu den umfassenden Anforderungen an CSR am Arbeitsplatz und dessen Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen erhalten

CSR Lerninhalt

Unternehmen, die Corporate Social Responsibility (CSR) am Arbeitsplatz verankern, zeichnen sich in Wertschätzung und Respekt gegenüber Mitarbeitern und einer partnerschaftlichen und beteiligungsorientierten Personalpolitik aus. Die Vorteile für Unternehmen, verantwortungsbewusste Arbeitgeber zu sein, sind ebenso umfangreich, wie mögliche CSR-Maßnahmen am Arbeitsplatz. Im Bereich der Aus- und Weiterbildung profitieren Unternehmen langfristig von motivierten und besser ausgebildeten Mitarbeitern und steigern ihr Qualitätsmanagement und dadurch ihren Unternehmenswert. Im Bereich „Corporate Volunteering“ trifft das gesellschaftliche Unternehmensengagement mit Zielsetzungen der Personalentwicklung zusammen: Unternehmen stellen Mitarbeiter und Teams während der Arbeitszeit für ehrenamtliche Tätigkeiten frei. Damit fördern sie gezielt Qualifikationen der Mitarbeiter und gleichzeitig die CSR des Unternehmens im Gemeinwesen. Sozialverantwortliche Unternehmen, die vorausschauend in Prävention im Bereich Gesundheit und Arbeitsschutz investieren, können mittels CSR über gesetzlich



vorgeschriebene Maßnahmen hinaus Programme und Schulungen für ihre Beschäftigten umsetzen, die sich wiederum in weniger Arbeitsunfällen, Krankheitstagen, Fehlzeiten sowie geringerer Personalfuktuation auszahlen.

Persönliche Beziehungen im Unternehmen motivieren und binden vor allem auch gut ausgebildetes Fachpersonal. So sollten der berufliche Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vertrauensvoll sein und Möglichkeiten der Mitbestimmung bestehen. Nicht zuletzt sind es der Stolz der Beschäftigten auf die eigene Tätigkeit und Leistung (sowie die CSR) des Unternehmens, Chancengleichheit und ein starker Teamgeist, die bei Mitarbeitern Innovationskraft, Kreativität und Risikofreude entfalten. Auch die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hängt stark mit der Arbeitsplatzkultur im Unternehmen zusammen. Familienfreundliche Unternehmen sind als Arbeitgeber für Eltern besonders attraktiv. CSR-Maßnahmen in diesem Bereich nutzen dem Unternehmen als Instrument zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern und deren Knowhow, was Zeit und Kosten einspart. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen profitieren angesichts des Fachkräftemangels im Wettbewerb mit großen Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte durch Familienfreundlichkeit und eine insgesamt ausgeprägte CSR am Arbeitsplatz.

Nicht zuletzt hat CSR am Arbeitsplatz auch eine gesellschaftspolitische Perspektive: Beschäftigungsverhältnisse in verantwortlichen Unternehmen sollten möglichst langfristig sozialversicherungsrechtlich abgesichert sein. Dies gewinnt vor allem an Bedeutung angesichts zunehmender prekärer Arbeitsverhältnisse und „working poor“, das Beschäftigte bezeichnet, die nicht von ihrem Einkommen leben können, Sofern Rationalisierungsmaßnahmen im Personalbereich unvermeidbar sind, kann die CSR-Politik des Unternehmens einen Personalabbau sozialverträglicher gestalten: Beispiele dafür sind flexible und reduzierte Stunden-Wochen, Kündigungen mit Abfindungen und die Unterstützung bei der Jobsuche entlassener Mitarbeiter (z.B. Bewerbertrainings). Auf diese Weise kann das Ansehen und Vertrauen der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in das Unternehmen auch in Krisenzeiten und darüber hinaus aufrecht erhalten werden.

Weitere Informationen und Quellen

Great Place to Work Institute

<http://www.greatplacetowork-europe.com>

Dr. Eva Angerler: „CSR-Indikatorenkatalog – Musts für sozialverantwortliche Unternehmen aus Sicht der ArbeitnehmerInnen“ (Wien 2008)

<http://www.fairantwortung.at>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Aktionsfelder von CSR

5.2. Corporate Volunteering als ehrenamtliches Engagement

kurz gefasst

Mit Corporate Volunteering stellt ein Unternehmen Zeit und Knowhow einzelner Mitarbeiter oder der gesamten Belegschaft für soziale Anliegen zur Verfügung. Solche Personaleinsätze für gemeinnützige Zwecke und/oder in gemeinnützigen Organisationen verbreiten sich zunehmend als Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen. Die „Freiwilligenarbeit“ während der Arbeitszeit reicht dabei von punktuellen Einsätzen bis hin zu Programmen, die mit strategischen Zielen der Organisations- und Personalentwicklung einhergehen. Ein besonders niederschwelliger Einstieg in das Corporate Volunteering ist ein „Sozialer Tag“ des Unternehmens: Dabei „spendet“ ein Unternehmen einen Arbeitstag lang seine Belegschaft für soziale oder gesellschaftliche Einsätze am Unternehmensstandort. Ein solcher „Day of Caring“ kann eine öffentlichkeitswirksame Maßnahme der CSR-Kommunikation darstellen sowie neue Teamerfahrungen innerhalb des Unternehmens fördern.

Lernziele

- Unterschiedliche Varianten von Corporate Volunteering kennenlernen und anhand einer praktischen Übung eine Unternehmenskooperation initiieren

CSR Lerninhalt

Corporate Volunteering wird in einer wachsenden Zahl an Unternehmen zum festen Bestandteil gesellschaftlicher Verantwortung (CSR). Unabhängig von jährlichen Budgetverteilungen können Projekte beim Corporate Volunteering als Zeit- und Knowhow-Spenden systematisch und langfristig umgesetzt werden. Durch individuelle Maßnahmen des Corporate Volunteering, die sich an gesellschaftlichen und sozialen Bedarfen im Gemeinwesen orientieren, können das CSR-Verständnis der Mitarbeiter und die gesamte Unternehmenskultur neue Impulse erfahren.

Das Instrument des Corporate Volunteering wird in der Praxis breit gefächert eingesetzt. Es reicht von einem jährlichen „Day of Caring“ der gesamten Belegschaft über regelmäßige ehrenamtliche Aktivitäten von Mitarbeitern während der Arbeitszeit. Außerdem setzen vor allem Großunternehmen derzeit Programme des Corporate Volunteering um, in denen Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum durch soziale Tätigkeiten außerhalb des Unternehmens besondere Kompetenzen und Fertigkeiten entwickeln.



Einige Unternehmen verbinden das Corporate Volunteering mit ihrem spezifischen Knowhow. Sie ergänzen beispielsweise den Unterricht in Schulen mit wirtschaftlichen Themen aus ihrer Branche oder bieten Mentoring-Programme an. In der Dienstleistungsbranche zeigt sich auch bei zahlreichen renommierten Unternehmen die Bereitschaft, honorarfrei („pro bono“) hochwertige Beratungsdienstleistungen für soziale Anliegen bereitzustellen. In diesen Fällen engagieren sich Mitarbeiter mit der eigenen Leistungsstärke nicht nur profitorientiert, sondern auch gesellschaftlich. Ein solcher strategischer Ansatz beteiligt den einzelnen Mitarbeiter aktiv an der CSR eines Unternehmens und anerkennt zudem seinen Einsatz als eine „echte“ professionelle Leistung. Das kann mit gesteigerter Motivation und Loyalität der Mitarbeiter einhergehen und sie für weitergefasste CSR-Themen im Unternehmen sensibilisieren. Die Unternehmen wiederum können ihre „pro bono“ Projekte für die eigene Reputation als attraktiver und verantwortlicher Arbeitgeber und „Corporate Citizen“ nutzbar machen.

Eine „Einstiegsvariante“ für Corporate Volunteering ist der „soziale Tag“, an dem die Belegschaft eines Unternehmens bei Projekten im regionalen Umfeld mitwirkt. Dieses Instrument zur Team- und Organisationsentwicklung wird in der Regel auf Tätigkeiten festgelegt, die für alle Mitarbeiter ohne Schulungsaufwand einfach auszuführen sind. Leichte handwerkliche Tätigkeiten kommen beispielsweise der Renovierung von sozialen Einrichtungen zu Gute.

In einigen größeren Unternehmen hat sich mittlerweile ein „Sozialpraktikum“ für die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften etabliert. Sie kooperieren mit Organisationen wie „SeitenWechsel – Lernen in anderen Lebenswelten“, die Manager für eine Arbeitswoche beispielsweise in einer Sucht- oder Drogenhilfe, der Behindertenbetreuung, Psychiatrie oder im Hospiz einsetzen. Dabei sollen die Manager soziale Kompetenzen und Konfliktfähigkeit verbessern, um diese auch im Unternehmensalltag einbringen zu können. Beim sogenannten Secondment stellt ein Unternehmen Mitarbeiter bei voller Bezahlung für mehrere Monate frei, um in gemeinnützigen Organisationen zu arbeiten. Die bereitgestellte Arbeitskraft soll dabei Managementwissen für Projekte einsetzen, die für die gemeinnützige Einrichtung ohne diese personelle Unterstützung nicht realisierbar gewesen wären.

Bei der Ideenfindung zu Maßnahmen des Corporate Volunteering kann es für Unternehmen sinnvoll sein, auf Erfahrungen und Kontakte von Mittlerorganisationen aus dem CSR-Bereich zurückzugreifen. Freiwilligenbüros oder Bürgerzentren, spezialisierte lokale und bundesweite Netzwerke sowie Stiftungen und Unternehmensberatungen können bei der Beratung, Kontaktvermittlung und Durchführung von Corporate Volunteering wertvolle Partner darstellen.

Übung 5.2. (Dauer ca. 90 Minuten)

Bitten Sie Ihre Teilnehmer, in Kleingruppen von 3 – 5 Personen, ein Bürgerzentrum für einen frei wählbaren Bezirk ihrer Stadt zu bilden.

Die Bürgerzentren haben die Idee, eine städtische Wohnungsbaugesellschaft, die einen Großteil der Wohnungen in ihren Bezirken verwaltet, für einen „Day of Caring“ zu gewinnen.

Bitten Sie die Teilnehmer, innerhalb von 30 – 45 Minuten Vorschläge für einen „Day of Caring“ der Wohnungsbaugesellschaft auszuarbeiten. Im Zuge der Nachhaltigkeit der geplanten Zusammenarbeit zwischen Bürgerzentrum und Wohnungsbaugesellschaft sollten die Teams eine Ideenskizze für die kommenden drei Jahre vorlegen. Außerdem sollten sich die Teams einen Namen für ihr Bürgerzentrum wählen.

Im Anschluss an die Konzeptionsphase folgt die Präsentation der Bürgerzentren vor einem Gremium der Wohnungsbaugesellschaft.

Pro Team bitten Sie nun einzelne Teilnehmer um einen „Rollenwechsel“, damit Sie das Gremium der Wohnungsbaugesellschaft zusammen stellen können: Dabei können die Position des Geschäftsführers, des Pressesprechers, des Personalleiters, des Controllers (etc.) besetzt werden.

Die Bürgerzentren haben jeweils 10 Minuten Zeit, um das Gremium der Wohnungsbaugesellschaft von der Idee eines „Day of Caring“ zu überzeugen.

Weitere Informationen und Quellen

Mittlerorganisation „UPJ – Unternehmen: Partner der Jugend e.V.“

<http://www.upj-online.de>

SeitenWechsel® – Lernen in anderen Lebenswelten

<http://www.seitenwechsel.de>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Aktionsfelder von CSR

5.3. CSR als Parameter im Markt

kurz gefasst

Unternehmen identifizieren und befriedigen auf Märkten Bedarfe und Anforderungen ihrer Abnehmer und Auftraggeber auf finanziell rentable Art und Weise. Nach der Logik der Märkte stellt eine zunehmende Nachfrage von Marktteilnehmern nach sozialen, ökologischen oder auch gesundheitlichen Kriterien von Produkten und Dienstleistungen bei einer marktorientierten Führung des Unternehmens die ökonomische Triebfeder für Corporate Social Responsibility (CSR) dar.

Lernziele

- Anforderungen an CSR durch unterschiedliche Marktteilnehmer und Anwendungsgebiete am Markt kennenlernen

CSR Lerninhalt

„Jeder Unternehmer hat einen Vorgesetzten - und das ist der Markt.“ Dieses Zitat aus unbekannter Quelle deutet auf die Triebfeder hin, die Märkte für das Entstehen und die Entwicklung eines Unternehmens und seiner Produkte und Dienstleistungen darstellen. Das zunehmende Aufkommen von Corporate Social Responsibility (CSR) auf der Ebene einzelner Unternehmen wird auch von neuen Strömungen im politischen Marktverständnis begleitet. So steht der Begriff Ökosoziale Marktwirtschaft für eine Zielvorstellung, die nachhaltiges Wirtschaften und Umweltschutz in die Soziale Marktwirtschaft mit einbezieht. Auch der Begriff „Green New Deal“ bezeichnet einen Markt. Er steht für den ökologischen Umbau der Industriegesellschaften. Das Konzept beinhaltet im Kern die Maßnahme, verstärkt Arbeitsplätze in „grünen“ Industrien zu schaffen, dadurch die Wirtschaft anzukurbeln und gleichzeitig den Klimawandel zu bremsen.

Die Diskussion um CSR entlang dem Gütermarkt, Arbeitsmarkt und Kapitalmarkt bezieht neben den Unternehmen auch sämtliche weitere Marktteilnehmer (Stakeholder) mit ein. Nach der Logik eines freien Marktes erhöht sich das Themenspektrum um CSR in der Wirtschaft in dem Umfang, wie Marktteilnehmer nachhaltige Produkte und Dienstleistungen und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung nachfragen. Die Einstellungen gegenüber Nachhaltigkeit und die Handlungen in Form von Vertragsabschlüssen (vor allem Kaufentscheidungen)

seitens Konsumenten und Geschäftskunden sind dem genannten Zitat zufolge die „CSR-Vorgesetzten“ jedes Unternehmers.

Im Zentrum der CSR-Fragestellungen zum Handlungsfeld Markt stehen vor allem:

- Konsumentenverhalten und Einstellungen gegenüber Nachhaltigkeit von Marken, Produkten und Dienstleistungen: Wie gut sind Kunden und Konsumenten über die CSR des Unternehmens informiert und das Unternehmen über die Erwartungen der Kunden? Lassen sich neue Kundenkreise über CSR erschließen und Trends beispielsweise im nachhaltigen Konsum aufgreifen? Sind Kunden gegebenenfalls bereit, "mehr" für verantwortungsvoll produzierte Produkte zu bezahlen?
- Beziehungen zu Geschäftspartnern und Arbeitnehmern: In welcher Form erwarten Geschäftspartner und (künftig gefragte) Arbeitnehmer CSR vom Unternehmen? Lassen sich Chancen durch CSR in der Lieferkette oder bei öffentlichen Auftragsvergaben nutzen? Beteiligt sich das Unternehmen in Netzwerken an der Weiterentwicklung von CSR in der Branche? Wie lässt sich das Image als Arbeitgeber mit CSR erhöhen?
- Produkt- und Dienstleistungspolitik: Ist der CSR-Ansatz des Unternehmens bereits in die frühen Phasen der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung integriert und findet entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zu Konsum und Entsorgung statt ("cradle-to-grave")? Gibt es Barrierefreiheit in der Produkt- und Service-Politik oder Angebote beispielsweise an benachteiligte Personengruppen (sogenannte „Design-for-all“-Lösungen)?
- Verantwortliches Marketing: Werden Kundenversprechen erfüllt und Verbraucher umfassend auch über mögliche Sicherheitsrisiken oder Gefährdungen informiert? Wird der verantwortliche Umgang mit Produkten des Unternehmens thematisiert und gefördert?
- Cause-related Marketing: Lässt sich „mit guten Taten“ eine Verkaufsförderung erzielen, indem beispielsweise ein Teil des Verkaufserlöses in soziale oder ökologische Projekte fließt?
- Soziale und ökologische Label: Welche Möglichkeiten sind sinnvoll, auf dem Markt mit Gütezeichen und Label nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu positionieren?
- Standards, Auszeichnungen und Preise: Wie kann sich das Unternehmen für CSR qualifizieren und durch Qualitätsmanagement sowie das positive Image von Auszeichnungen und Preise zu CSR-nahen Themen Marktvorteile erzielen?

Weitere Informationen und Quellen

Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen der EU (CSR)“

Europäische Kommission, Brüssel, 18.07.2001, KOM(2001) 366

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf



GILDE



AGP



AHK



AHK

InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Aktionsfelder von CSR

5.4. CSR im Gemeinwesen – aus Sicht der Unternehmen

kurz gefasst

Corporate Social Responsibility (CSR) im Gemeinwesen beschreibt Unternehmen als Akteure in einer Kommune mit der gesellschaftlichen Verantwortung eines „Unternehmensbürgers“ (Corporate Citizen), die sich aus den Begebenheiten am Unternehmensstandort ergibt. Neben Spenden und Sponsoring werden Unternehmen – auch zunehmend mit nicht-finanziellen Ressourcen und Kompetenzen – im Gemeinwesen aktiv und beteiligen sich damit an konkreten Problemlösungen. Besonders bei strategischen Partnerschaften zwischen Unternehmen und (lokalen) Stakeholdern besteht für CSR im Gemeinwesen die Herausforderung und Chance, unterschiedliche Akteure einer Kommune grenzüberschreitend zum gemeinsamen lösungsorientierten Handeln zu bewegen.

Lernziele

- Motive und Handlungsfelder für Unternehmensengagement am Standort erkennen und begründen können

CSR Lerninhalt

Den Ausgangspunkt für Corporate Social Responsibility (CSR) im Gemeinwesen bildet das direkte Umfeld am Standort eines Unternehmens. Das CSR-Handlungsfeld Gemeinwesen umfasst sämtliche Möglichkeiten, sich als "Unternehmensbürger" in der Kommune zu engagieren und wird in der Praxis und Literatur oft synonym mit dem Begriff Corporate Citizenship verwendet. Spenden und Sponsoring sind nahezu allen Unternehmen vertraut und bereits klassische Handlungsfelder geworden, mit denen über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus gemeinnützige Organisationen und Initiativen in der Region Unterstützung finden. Unternehmen können allerdings auch nicht-finanzielle Ressourcen in das Gemeinwesen investieren und Mitarbeiter für gemeinnütziges Engagement freistellen oder maßgeschneiderte Programme und Partnerschaften entwickeln, um eigene Kompetenzen für gemeinnützige Zwecke einzusetzen. CSR im Gemeinwesen soll einen Nutzen für die Gesellschaft schaffen und durch einen gezielten strategischen Einsatz gleichzeitig positiv auf die Unternehmensentwicklung wirken.

Traditionell sind sich viele mittelständische Unternehmen darüber bewusst, dass sie auf einen in jeder Hinsicht funktionierenden und lebenswerten Standort angewiesen



sind. Erst ein intaktes Umfeld macht gute und dauerhafte Beziehungen mit Kunden und Zulieferern möglich und ist als Wohnort attraktiv für qualifizierte Mitarbeiter. Besonders kleine Unternehmen in Bereichen wie Einzelhandel, Dienstleistungen, Gastronomie oder Kultur- und Freizeitbetrieb können im Gemeinwesen schon aufgrund ihrer Existenz eine verantwortliche Rolle tragen, indem sie eine gute Nahversorgung sicherstellen und die Lebensqualität in einer Kommune erhöhen. Darüber hinaus nehmen Unternehmen insgesamt gesellschaftliche Verantwortung wahr, indem sie Arbeitsplätze schaffen. CSR ist in großen oder globalen Unternehmen eher als Reputationsfaktor über Public Relations und Medien relevant, bei kleinen und mittleren Unternehmen hingegen sind gute Beziehungen und ein „guter Name“ vor Ort entscheidende Faktoren für ihre Zukunftsfähigkeit.

Strategisch und langfristig orientierte CSR im Gemeinwesen richtet sich an den jeweils vor Ort gegebenen Problemstellungen aus und berücksichtigt die dazu passenden Kompetenzen einzelner Unternehmen bzw. eines Zusammenschlusses von Unternehmen. Das Ziel solcher CSR-Aktivitäten ist es, mithilfe unternehmerischen Engagements und Knowhows zu einer nachhaltigen Verbesserung der sozialen Lage und insgesamt zur Zukunftssicherung der Kommune beizutragen. So können sich Unternehmen gleich welcher Größenordnung und Branche unmittelbar dafür einsetzen, welche Chancen vor Ort für Erwerbsarbeitslose bestehen, wie eine Integration von Menschen mit Migrationshintergrund gelingt, sich sozialer Zusammenhalt stärken lässt, Zukunftsperspektiven für junge Menschen eröffnen oder Herausforderungen in Bildung und Qualifizierung erfolgreich managen lassen.

Auch bei Unternehmen mit mehreren Standorten im In- und Ausland nimmt die Tendenz zu, den Schwerpunkt ihrer CSR-Aktivitäten am jeweiligen Gemeinwesen auszurichten und damit gezielt auf lokale Begebenheiten einzugehen. Beiträge zu einer Verbesserung des wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Umfelds am Standort werden vermehrt als eine notwendige wirtschaftliche Investition verstanden.

Der wirtschaftliche Nutzen, der sich durch Investitionen wie CSR im Gemeinwesen ergibt, hängt mit Art und Umfang der Projekte eines Unternehmens und auch mit der Auswahl der gesellschaftlichen Kooperationspartner zusammen. Ein Einsatz von Mitarbeitern in gemeinnützigen Projekten kann beispielsweise Kommunikations- und Teamfähigkeit, Zielorientierung, Eigenaktivität, Kreativität sowie Sozial- und Führungskompetenz verbessern. Gleichzeitig können die Identifikation mit dem Unternehmen und die Mitarbeiterbindung gestärkt werden. Engagiert sich ein Unternehmen stärker in der Zusammenarbeit mit Schulen oder Universitäten, können dadurch neue Zugänge zu Auszubildenden und Nachwuchskräften entstehen. Außerdem kann CSR im Gemeinwesen der Unternehmenskommunikation und dem Marketing nutzen, indem sich Bekanntheitsgrad erhöhen, Image fördern und neue Kundengruppen erschließen lassen. Nicht zuletzt erkennen Unternehmen, die sich am Standort aktiv mit gesellschaftlichen Entwicklungen auseinandersetzen, frühzeitig Trends und mögliche neue Geschäftschancen.

Weitere Informationen und Quellen

Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e.V.

UPJ ist ein Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland. Im Mittelpunkt stehen Projekte zur Lösung gesellschaftlicher Probleme, indem neue Verbindungen zwischen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen entstehen.

<http://www.upj.de>

Oder in Großbritannien: <http://www.bitc.org.uk>

In Portugal: <http://www.rsopt.com>

In Ungarn: <http://www.kovet.hu>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Aktionsfelder von CSR

5.5. CSR im Gemeinwesen – aus Sicht von Kommunen

kurz gefasst

Kommunen bilden eine Schnittstelle für gewerbliche Unternehmen und den gemeinnützigen Sektor und können dadurch die Entwicklungen von Corporate Social Responsibility (CSR) im Gemeinwesen entscheidend mitgestalten. Mögliche Maßnahmen zur CSR-Förderung seitens der kommunalen Verwaltungen bedürfen außer Knowhow und Arbeitszeit oft keiner zusätzlichen Finanzmittel. Mit dem Ziel, die Standortattraktivität zu erhöhen, ziehen Kommunen und Unternehmen an einem gemeinsamen Strang mit weiteren Stakeholdern im Gemeinwesen.

Lernziele

- Motive, Handlungs- und Kooperationsmöglichkeiten kennenlernen, mit denen Kommunen das lokale Unternehmensengagement zielgerichtet fördern

CSR Lerninhalt

Immer mehr Kommunen erkennen und fördern das bürgerschaftliche Engagement als Zukunftspotenzial für den inneren Zusammenhalt der Gemeinschaft und eine nachhaltig positive Entwicklung des Gemeinwesens und Standorts. Sie setzen gezielte Maßnahmen und Marketing ein, um einerseits die Lebensqualität der Bürger vor Ort zu erhöhen, andererseits aber auch die lokale Wirtschaft und den Tourismus zu fördern. Menschenfreundliche und attraktive Städte und Kommunen ziehen Besucher ebenso an wie neue Bewohner. Eine hohe Standortattraktivität steigert zudem die Erfolgchancen im kommunalen Wettbewerb, Einnahmen im Bereich von Gewerbesteuern zu erhöhen und neue Arbeitsplätze durch die Ansiedlung weiterer Unternehmen und Einrichtungen zu schaffen. Geht es in Folge um die Rekrutierung von Spezialisten, steht heute die Frage nach der Lebensqualität im Umfeld des Arbeitsplatzes mit an vorderster Stelle.

Das gesellschaftliche Engagement der Bürger einer Kommune wird zunehmend von „Unternehmensbürgern“ erweitert. Relativ neu und noch eher vereinzelt sind bislang Initiativen seitens der Städte und Kommunen, Unternehmen und dort Beschäftigte für eine Mitgestaltung in das Gemeinwesen aktiv einzubringen und die örtliche Wirtschaft damit als Bestandteil der örtlichen Gemeinschaft zu festigen.



Kommunen können CSR von Unternehmen auf mehreren Feldern fördern und dabei besonders auch kleine Unternehmen mit einbeziehen, für die eine Strategie und Umsetzung von CSR aufgrund knapper Zeit-, Mitarbeiter- und Finanzressourcen oft schwieriger erreichbar ist als bei größeren Betrieben. Die im Folgenden geschilderten Handlungsansätze zur CSR-Förderung durch Kommunen sind jeweils miteinander kombinierbar:

Kommunen anerkennen und fördern Unternehmensengagement

Mit einer öffentlichen Anerkennung für Unternehmensengagement setzen Kommunen dort an, wo bei ansässigen Unternehmen vor Ort bereits ein bürgerschaftliches Engagement geschieht. Kommunen können einen (symbolischen) Preis für Unternehmensengagement ausloben oder im Internet und in Broschüren auf gute Praxisbeispiele von örtlichen Unternehmen aufmerksam machen. Solche Ansätze in einer kommunalen Öffentlichkeitsarbeit unterstützen das Unternehmensengagement vor Ort, können eine hohe Anzahl an Unternehmen und Bürgern erreichen und weitere Unternehmen zur Nachahmung anregen. Außerdem lassen sich gezielte Impulse setzen, wie das vorhandene Engagement der Unternehmen zum wechselseitigen Nutzen modernisiert und professionalisiert werden kann. Auch im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen beispielsweise mit Industrie- und Handelskammern, können interessierten Unternehmen praktische Anregungen für CSR im Gemeinwesen vermittelt werden.

Kommunen fördern Partnerschaften zwischen gemeinnützigen Einrichtungen und Unternehmen

Zwischen gewerblichen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen können unterschiedliche Kommunikationsweisen und Denkwelten liegen. Nicht selten treten bei beiden Seiten Schwierigkeiten auf, überhaupt den geeigneten Partner für ein Engagement im Gemeinwesen zu finden. Kommunen sind eine Schnittstelle der gewerblichen und gemeinnützigen Akteure vor Ort und können Partnerschaften für CSR im Gemeinwesen fördern, indem sie eine Begegnungs- und Vermittlungsplattform für interessierte Unternehmen und gemeinnützige Organisationen ins Leben rufen. Ein regelmäßiger „CSR-Tag“ vor Ort findet in Deutschland vermehrt unter der Bezeichnung „Marktplatz – Gute Geschäfte“ statt. Außerdem können Kommunen Mittlerorganisationen fördern, die Unternehmen und den gemeinnützigen Sektor gleichermaßen ansprechen und beraten und für beide Seiten Qualifizierungsangebote schaffen, um ein gegenseitiges Verständnis und eine produktive Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu fördern.

Kommunen initiieren strategische Problemlösungspartnerschaften

Eine Anerkennung, Förderung und Vermittlung zu CSR im Gemeinwesen kann für Kommunen eine tragfähige Basis darstellen, Unternehmen gezielt mit in eigene Programme der kommunalen Entwicklung und Problemlösungen einzubinden. Beispiele dafür können ein Runder Tisch oder eine Strategiewerkstatt sein, in dessen Rahmen Vertreter der Kommunalpolitik, engagierte Bürger, gemeinnützige Organisationen und „Unternehmensbürger“ gleichermaßen aufeinander treffen, um Schlüsselprobleme des Gemeinwesens zu identifizieren und gemeinsam



lösungsorientierte Handlungskonzepte zu entwickeln. Auf diese Weise können innovative Kommunen dazu anregen, die CSR-Orientierung der ansässigen Unternehmen auch in ein Leitbild oder eine Charta für die Zukunftsgestaltung und Nachhaltigkeit der Kommune zu integrieren.

Weitere Informationen und Quellen

Stiftung Mitarbeit
Wegweiser Bürgergesellschaft

<http://www.wegweiser-buergerschaft.de>

VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH

<http://www.visavis-agentur.de>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Aktionsfelder von CSR

5.6. CSR und Nachhaltigkeit im Innovationsdiskurs

kurz gefasst

Nachhaltigkeits-Innovation beschreibt die Durchsetzung von Neuerungen, die zum Erhalt kritischer Naturgüter beitragen und sich sowohl langfristig, als auch auf globaler Ebene, als Wirtschafts- und Konsumstile übertragen lassen.

Lernziele

- Innovationspotentiale durch CSR und Nachhaltigkeit im kritischen Diskurs beleuchten

CSR Lerninhalt

Klassischerweise beruht das Verständnis von Innovationen auf technologischen Entwicklungen. Das CSR-Management erweitert dieses Verständnis um ethische, soziale und ökologische Faktoren. Dabei nehmen Anforderungen aus einer CSR- und Nachhaltigkeitsorientierung für die Innovation von Produkten, Verfahren und Dienstleistungen durchaus unterschiedliche Bedeutungen ein. CSR und Nachhaltigkeitsaspekte vergrößern den Ideenraum von Innovation, indem sie Themen und Entwicklungen identifizieren, die ein Unternehmen im alltäglichen Geschäftsbetrieb womöglich nicht wahrnimmt. Allerdings können dieselben Aspekte den Handlungsraum der Innovationsentwicklung einschränken. Dies geschieht beispielsweise wenn sie im Widerspruch zu rein wirtschaftlich ausgeprägten Selektionskriterien wie technischer Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Marktakzeptanz stehen.

Das CSR-Management kann durch das Monitoring von Themen und Trends sowie die Analyse von Erwartungen und Forderungen aus dem Stakeholder-Dialog die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen, indem es als Schnittstelle zur Gesellschaft dient. Denn Unternehmen, die veränderte Rahmenbedingungen, Anforderungen und Erwartungen frühzeitiger als andere erkennen, Trends berücksichtigen und Strategien neu ausrichten, können sich nachhaltig Wettbewerbschancen sichern oder neue Märkte und Kundensegmente erschließen. Nachhaltigkeitsorientierte Innovationen können die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen untermauern, wenn das CSR-Management unumkehrbare Entwicklungen und Megatrends wie Klimawandel, Ressourcenverknappung oder demographischen Wandel auf die unternehmenspolitische Agenda setzt.



Dennoch stellen CSR-Faktoren in der Entwicklung von Nachhaltigkeitsinnovationen zwar eine notwendige, aber nicht unbedingt hinreichende Bedingung zur nachhaltigen Sicherung von Lebensgrundlagen dar. Am Beispiel der allgemeinen Verbreitung von Computern zwischen 1988 und 1998 lässt sich ein Aspekt der zunehmenden Umweltbelastung feststellen: Entgegen den meisten Erwartungen hat die Ausstattung der Büros mit Computern nicht zum papierfreien Büro geführt. Wie das Fraunhofer Institut in diesem Zusammenhang in einer Untersuchung aufführt, ist der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch an Druck- und Schreibpapier im genannten Zeitraum weltweit um knapp ein Viertel angestiegen.

Eine nachhaltigkeitsorientierte Innovationsentwicklung setzt also auch die gezielte Einbindung des Nutzerverhaltens voraus. Zudem sind mögliche Risikoeffekte zu berücksichtigen, denn auch hier trifft zu, was für Innovationen generell gilt: sie können nur im Nachhinein als nachhaltig erkannt werden. Welche Neuerung dabei als nachhaltig gilt, ist letztlich das Ergebnis eines gesellschaftlichen Bewertungsprozesses.

Weitere Informationen und Quellen

Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Organisation

Forschungsprojekt nova-net

<http://www.nova-net.de>

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
Broschüre „Innovation durch CSR – Die Zukunft nachhaltig gestalten“ (2009)

<http://www.bmu.de>

Informationen aus Portugal:

<http://www.bcsdportugal.org/inovacao/104.htm>

<http://www.cotecportugal.pt>

http://www.cotecportugal.pt/?option=com_content&task=blogcategory&id=63&Itemid=95

http://www.gpeari.mctes.pt/archive/doc/20090511_isabel_caetano.pdf



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Aktionsfelder für CSR

5.7. CSR im Risikomanagement

kurz gefasst

Relativ unabhängig von Unternehmensgröße und Unternehmenstätigkeit stellt die digitale Verfügbarkeit von Informationen Unternehmen mehr denn je in das Blickfeld von Stakeholdern und einer breiten Öffentlichkeit. Unternehmen, die Corporate Social Responsibility (CSR) mit einem systematischen Stakeholder-Dialog verbinden, können daraus legitime Anforderungen von Stakeholdern frühzeitig erkennen und daraus entsprechende Strategien ableiten. Eine Orientierung des Risikomanagements an CSR kann für Unternehmen ein strategisches Frühwarnsystem für Gefahren und Unsicherheiten darstellen und somit den nachhaltigen Geschäftserfolg unterstützen.

Lernziele

- Faktoren des Risikomanagements kennenlernen und ein mögliches positives Zusammenwirken mit dem CSR-Management erkennen

CSR Lerninhalt

Risiken sind zwangsläufig ein Kernelement in unternehmerischen Entscheidungen. Die zunehmende globale Vernetzung und Wirtschaftstätigkeit stellt den Risikobegriff vor eine Neubewertung. Denn Risiken sind heute nicht mehr nur ungünstige Ereignisse, die möglicherweise eintreten und die durch Kontrollen reduziert, durch Systeme minimiert und ansonsten versichert werden. Der Begriff Risiko ist vielmehr zum Maßstab der Unsicherheit von Prognosen, Planungen und Investitionen geworden. Daraus folgt die Notwendigkeit für eine strategische Neuausrichtung des Risikomanagements mitsamt seiner Aufgaben, Methoden und Prozesse.

Risikomanagement ist nicht ausschließlich eine Frage der Unternehmensgröße oder Branche. Eine Risikoanalyse umfasst auch bei kleinen und mittleren Unternehmen eine Vielzahl an internen und externen Faktoren. Es ergeben sich strategische Risiken unter anderem bei Beteiligungen, Produkten, Investitionen oder der Einschätzung von Märkten und Standorten. Operative Risiken betreffen beispielsweise die Produktivität, Engpässe in der Kapazität oder Überkapazitäten, Gewährleistungen, Haftungsrisiken oder unterlassene Investitionen. Hinzu kommen finanzielle Risiken, regulatorische Risiken, Personalrisiken, Risiken in der Datenverarbeitung bis hin zu politischen oder gesellschaftlichen Risiken. Außerdem können sich durch immer wieder aufgeschobene Probleme schleichende Krisen



entwickeln, die zunächst als Risiken ihre Ursache innerhalb des Unternehmens haben.

Ein effektives CSR-Management weitet ständig den Beobachtungs- und Aktionsradius des Unternehmens aus. In der praktizierten CSR ist es das Ziel der Stakeholder-Analyse und des Stakeholder-Dialogs, sich frühzeitig mit kritischen Themen und den entsprechenden Anspruchsgruppen auseinanderzusetzen. Dennoch lautet die am häufigsten gebrauchte Ausrede in Unternehmen: „Krisen kann man nicht planen“. Das deutet auf einen mangelhaft ausgeprägten Stakeholder-Dialog hin bzw. eine nicht stattfindende Vorbereitung auf mögliche Risiko- und Krisenszenarien.

Unerwartete Auslöser für Krisen eines Unternehmens können Unfälle und Störfälle sein, Produktmängel und -skandale, Fehlverhalten des Managements oder der Mitarbeiter sowie Konflikte mit Politik und Stakeholdern. Der Aspekt der Gefährdung von Menschenleben macht verständlicherweise die Medienlandschaft besonders hellhörig. Gerade Produktmängel und Rückholaktionen lösen oftmals überraschende Krisen aus. Die schnelle und professionelle Reaktion durch das Risikomanagement der Unternehmen ist dann gefragt, um den entstandenen Schaden so gering wie möglich zu halten.

Immer wieder kommt es allerdings auch zu Fällen, in denen weniger die Ereignisse als solche, sondern vielmehr Defizite in der Kommunikation für Negativschlagzeilen mit weit reichenden Folgen für die Reputation oder den Aktienkurs der betreffenden Unternehmen sorgen. Unternehmen, die durch CSR bereits aktiv einen Stakeholder-Dialog pflegen, sollten gegen mögliches Fehlverhalten in der Kommunikation auch in Zeiten der eigentlichen Krise ausreichend gerüstet sein. Denn Krisen machen es erforderlich, alle Verantwortlichen auf den gleichen Informations- und Wissensstand zu bringen und Medien und Stakeholder widerspruchsfrei, wahrheitsgemäß, umfassend und aktuell zu informieren. Die offene und professionelle Informations- und Kommunikationspolitik, die das CSR-Management aufbaut, kann während und nach der Krisenbewältigung entscheidend zur Glaubwürdigkeit und dem Vertrauen in die handelnden und verantwortlichen Personen auf allen Ebenen des Unternehmens beitragen.

Übung 5.7. (Dauer ca. 30 Minuten)

Stellen Sie Ihren Teilnehmern einen aktuellen Fall vor (beispielsweise anhand eines Presseartikels), in dem eine Unternehmenskrise durch einen Unfall, Störfall oder Produktmängel ausgelöst wurde.

Diskutieren und bewerten Sie mit den Teilnehmern zunächst die Kommunikationspolitik des Unternehmens. Legen Sie in einer anschließenden Diskussion die wichtigsten Stakeholder für die Krisenkommunikation des Unternehmens fest und priorisieren Sie die Liste. Welche Anforderungen ergeben



sich aus CSR-Sicht in dem ausgewählten Fall für das Unternehmen? Welche Chancen und Risiken stellt eine offene Kommunikationspolitik für Ihren Fall dar?

Weitere Informationen und Quellen

„Advisory – Risikomanagement. Von der Gesetzeserfüllung zum strategischen Steuerungsinstrument“ (Berlin 2008)

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

<http://www.kpmg.de>

„Krisenkommunikation – Leitfaden für Behörden und Unternehmen“ (Berlin 2008)

Bundesministerium des Innern

<http://www.bmi.bund.de>

„Risikomanagement – Checkliste in KMU-Unternehmen“

Industrie- und Handelskammer Ulm

<http://www.ulm.ihk.de>

BCSD Portugal

<http://www.bcsdportugal.org>

Aktionsfelder von CSR

5.8. CSR und Entwicklungszusammenarbeit

kurz gefasst

Unternehmen können auf unterschiedliche Weise in wirtschaftlichen Zusammenhängen mit Schwellen- und Entwicklungsländern stehen. Sie beziehen von dort Rohstoffe und Produkte für ihre Wertschöpfungskette. Sie exportieren in Schwellen- und Entwicklungsländer oder tätigen vor Ort Investitionen. Teilweise nutzen sie ihre Finanzmacht auf Kosten der lokalen Bevölkerung. Andere Unternehmen wiederum tätigen Spenden oder transferieren Knowhow und setzen sich für eine nachhaltige Entwicklung und die Verbreitung von Mindeststandards in Schwellen- und Entwicklungsländern ein. Unternehmen, die sich an Corporate Social Responsibility (CSR) orientieren, sind aufgrund der gemeinsamen Zielsetzungen wertvolle Partner in der Entwicklungszusammenarbeit.

Lernziele

- CSR im Kontext von Entwicklungs- und Schwellenländern kennenlernen

CSR Lerninhalt

CSR wird in der Europäischen Union als freiwilliges Engagement verstanden, das über gesetzliche Vorgaben hinaus geht. Außerhalb der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, großteils durch westliche Industrienationen vertreten) gibt es allerdings zahlreiche Länder, die unzureichend reguliert sind oder in denen bestehende Gesetze nicht umgesetzt werden. So sind für viele Entwicklungs- und Schwellenländer kaum entwickelte oder schlecht funktionierende staatliche Aufsichts- und Funktionssysteme charakteristisch. Dasselbe CSR-Verständnis wie in Industrieländern kann in diesen Regionen selten direkt übernommen werden.

Auch Entwicklungsländer verfügen heute zum Teil über moderne Arbeits- und Umweltgesetze. Die gängige Unternehmenspraxis zeigt aber oft ein ganz anderes Bild: In manchen Branchen und Sektoren missachtet sogar die Mehrheit der Marktteilnehmer gesetzliche Mindeststandards. In diesem harten Wettbewerbs-Umfeld mag ein Unternehmen bereits verantwortungsvoll handeln, wenn es sich nicht an Gesetzesverstößen beteiligt. Daher werden hier bisweilen Unternehmensaktivitäten als CSR bezeichnet, die im engeren Sinn noch gar nicht über gesetzliche Vorgaben hinausgehen.



Entwicklungsländer sind aus verschiedenen Gründen besonders abhängig von der westlichen Wirtschaft: Sie stehen mit anderen Entwicklungsregionen im Wettbewerb um Investitionen und internationales Kapital, Produktionsfortschritte, Innovation, Forschung und Arbeitsplätze. Das erhöht den Einfluss von Unternehmen und bietet Chancen für nachhaltige Entwicklungsperspektiven, sofern sich Macht und Verantwortung im Sinn von CSR als zwei Seiten einer Medaille miteinander verbinden.

Allerdings üben einige transnationale Konzerne, deren Finanzmacht jeweils das Bruttoinlandsprodukt eines Entwicklungslands übersteigen kann, auch erheblichen Druck auf Staaten aus, soziale und ökologische Regulierungen abzubauen oder bestehende Standards nicht hinreichend zu implementieren. Durch ihre Marktmacht können Unternehmen gesetzliche Anforderungen herunter setzen oder sogenannte Sonderproduktionszonen schaffen, in denen bestehende Regeln außer Kraft gesetzt werden. Dort werden vor allem Arbeitsrechte missachtet, Umweltregeln vernachlässigt und gleichzeitig die betreffenden Unternehmen ganz oder weitgehend von Steuerzahlungen befreit. Wird diesem Druck nicht standgehalten, droht eine Abwanderung von Kapital und Produktion in andere Regionen. In vielen Entwicklungsländern gibt es daher das Sprichwort: „Es gibt nur eins, das schlimmer ist, als von internationalen Unternehmen überrollt zu werden – nämlich nicht von ihnen überrollt zu werden.“

Geht es Entwicklungsländern um Exporte aufgrund von Ressourcenreichtum, profitiert zumeist nur eine kleine Minderheit von den Einnahmen. Durch die Währungseinnahmen allerdings werden regionale Produkte weniger konkurrenzfähig und nicht zuletzt sind es oftmals begleitende Korruption, militärische Auseinandersetzungen oder Bürgerkriege, die eine demokratische und soziale Entwicklung behindern. Überschussexporte aus den Industrieländern wiederum, zum Teil zu subventionierten Dumping-Preisen, schaden den regionalen Märkten in Entwicklungsländern erheblich. Ein Beispiel dafür: In der EU werden vor allem Hähnchenbrüste verkauft. Andere Hähnchenteile sind nicht rentabel vermarktbar und werden nach Afrika exportiert. Sie zerstören etwa in Kamerun bestehende lokale Märkte für Hähnchen, da die Bauern dort mit den importierten Billig- bzw. „Abfall“-Produkten preislich nicht mithalten können.

Für CSR-engagierte Unternehmen aus den Industrieländern ist es wichtig, entlang ihrer weltweiten Wertschöpfungskette vor allem für Entwicklungs- und Schwellenländer ein CSR-Verständnis zu entwickeln, das auf präzisen Analysen der Situation vor Ort beruht. Ansonsten kann in diesen Ländern fälschlicherweise der Eindruck entstehen, es handle sich bei der Einhaltung sozialer Mindeststandards überwiegend um eine freiwillige Angelegenheit. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern sehen in CSR eine Chance, gesetzliche Normen und Standards zu erreichen. So entwickeln Unternehmen und Regierungen, insbesondere aus Schwellenländern, ein zunehmendes Interesse an CSR. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass verantwortliche Unternehmensführung entscheidend für einen Marktzugang in Industrieländern



werden kann. Regierungen wiederum werden darauf aufmerksam, dass CSR die Umsetzung von Arbeits- und Umweltgesetzen fördert.

In solchen Fällen gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, als CSR-aktives Unternehmen mit der Entwicklungszusammenarbeit zu kooperieren, was etwa die Einführung von sozialen und ökologischen Standards in den Zulieferindustrien, Energie- und Ressourceneffizienz oder die Modernisierung beruflicher Ausbildungssysteme betrifft. Dieses kann auch in strategischen Allianzen für nachhaltige Entwicklung erfolgen, wenn die Entwicklungszusammenarbeit zumeist mit mehreren Unternehmen oder Verbänden und oft in mehreren Entwicklungsländern zugleich, gemeinsam komplexe Herausforderungen angeht. Beispiele dafür sind die Einführung ökologischer und sozialer Mindeststandards beim Kaffeeanbau in Afrika und Lateinamerika oder die Entwicklung und Verbreitung von Mikroversicherungen für arme Bevölkerungsgruppen in Asien.

CSR in Entwicklungs- und Schwellenländern überschneidet sich in den Zielen CSR-orientierter Unternehmen, für die ein nachhaltiges Wirtschaften im Vordergrund steht und den Zielen von Organisationen der Entwicklungsarbeit, die an einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung arbeiten.

Weitere Informationen und Quellen

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Broschüre „CSR und Entwicklungszusammenarbeit“ (2010)

<http://www.gtz.de>

Germanwatch e.V.

Broschüre „Kritik und Zusammenarbeit – Eine NRO-Strategie zum Umgang mit Unternehmen in der Nord-Süd-Politik“ (2005)

<http://www.germanwatch.org>

OPIS – Associação para a Cooperação e Desenvolvimento (Portugal)

http://www.opis.org.pt/seccao04_comocolaborar.html

oikos - cooperação e desenvolvimento (Portugal)

<http://www.oikos.pt>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Aktionsfelder von CSR

5.9. CSR und Public Private Partnership

kurz gefasst

Public Private Partnerships (PPP) verfolgen das Ziel, durch eine langfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privater Wirtschaft öffentliche Vorhaben effizienter als bisher zu realisieren. Mittels PPP können öffentliche Infrastrukturprojekte, etwa in den Bereichen Soziales, Verkehr, Versorgung und Entsorgung, IT und Sicherheit verwirklicht werden. PPP unterliegen als öffentliche Aufträge üblicherweise dem Vergaberecht. Seit Inkrafttreten der EU-Vergaberichtlinien ist bei der Auftragsvergabe ausdrücklich die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte zugelassen. Damit soll das Vergabeverfahren einen Impuls leisten, auf politischer Ebene die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) zu stärken.

Lernziele

- Vorteile und Kritik von PPP kennenlernen und die Rolle von CSR erörtern

CSR Lerninhalt

Das folgende Modell von Public Private Partnerships (PPP) tritt in der Praxis bislang am häufigsten auf: Die öffentliche Hand vergibt an ein privates Firmenkonsortium eine Konzession für Konzeption, Bau, Finanzierung, Management und Instandhaltung einer Infrastruktureinrichtung, Dienstleistung oder eines Services. Als grundlegend wird eine Entlastung des Finanzhaushalts der öffentlichen Hand angenommen, was durch die Finanzierung mit privaten Mitteln und einen Risikotransfer zum privaten Partner vertraglich geregelt wird. Außerdem sollen mögliche Stärken privatwirtschaftlicher Unternehmen genutzt werden. So können PPP etwa eine Effizienzsteigerung durch den Einsatz neuester Technologien und Managementenerfahrung und eine bessere Kundenorientierung vorweisen. Die öffentliche Hand kann durch eine straf- und zivilrechtliche Entlastung profitieren, da sich wesentliche Verantwortlichkeiten bei der Durchführung der übertragenen Aufgabe auf den privaten Partner festlegen lassen. Die privaten Akteure hingegen erwarten eine sichere Durchführung weitgehend risikofreier Projekte und eine langfristige Sicherung von Gewinninteressen.

Allerdings sieht sich PPP einer wachsenden Kritik ausgesetzt, die zum Teil von Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, der Politik und dem Handwerk kommt. Als Gründe lassen sich die Krise des privaten Bankensektors, eine



schwindende Akzeptanz für Privatisierung und eine damit einhergehende wachsende „Staatsgläubigkeit“ annehmen. Die Vorwürfe der Kritiker reichen von der Intransparenz der Verfahren, Zweifeln an der Wirtschaftlichkeit bis hin zu einer Feindlichkeit der PPP-Modelle gegenüber dem Mittelstand und der Schaffung prekärer Beschäftigungsverhältnisse. Außerdem befürchten Kritiker, dass durch die öffentliche Hand staatliche Bereiche der Daseinsvorsorge, persönliche Daten und Grundrechte auf Leben, Gesundheit und Bildung „verkauft“ werden.

Tatsächlich unterliegen in PPP-Projekten die Verträge der Behörden mit privatwirtschaftlichen Partnern der Geheimhaltung. Durch mögliche verwinkelte Rechtskonstruktionen lassen sich Investoren und Finanzakteure anonym halten. Die öffentliche Hand läuft in solchen Fällen Gefahr, ohne ausreichende demokratische Kontrolle durch Bürger und Parlamente über Geldflüsse und interne Effizienzgewinne, langfristige Verpflichtungen einzugehen.

Bei Pros und Contras von PPP steht zumindest sicher, dass hoheitliche Aufgaben der öffentlichen Hand langfristig an private Investoren übergeben werden. Gerade dieser langfristige Charakter der Vertragsbeziehung sollte in Hinblick auf Nachhaltigkeitserfordernisse bei PPP eine stärkere CSR-Orientierung ihrer Partner berücksichtigen. Behörden und Kommunen, die sich der Instrumente von PPP bedienen, tragen gegenüber der Bevölkerung eine besondere Verantwortung bei der Auswahl geeigneter Bewerber und der Festlegung der Zuschlags- und Vertragskriterien. Eine engere Verknüpfung zum Thema CSR und die konsequente Umsetzung von CSR-Kriterien in Feldern des PPP könnten für die öffentliche Hand gleichermaßen wie für Unternehmen, die sich im Fairplay von CSR engagieren, einen konstruktiven, strategischen Entwicklungsschritt darstellen.

Weitere Informationen und Quellen

Bundesministerium des Innern
Projektgruppe BUND online

<http://www.bmi.bund.de>

Die Deutsche Bauindustrie

PPP Plattform

<http://www.ppp-plattform.de>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Aktionsfelder von CSR

5.10. Ethisches Dilemma in einer Marktsituation

kurz gefasst

Ein ethisches Dilemma beschreibt eine Entscheidungssituation, in der mehrere Handlungen gleichzeitig geboten sind, sich allerdings gegenseitig ausschließen. Die Befolgung des für richtig erachteten Tuns führt gleichzeitig zu einem oder mehreren Verstößen gegen das Richtige. Ethische Dilemmata können auch die CSR eines Unternehmens betreffen, wenn sich beispielsweise unterschiedliche Interessenslagen seitens mehrerer Stakeholder des Unternehmens gegenüberstehen.

Lernziele

- Ein ethisches Dilemma anhand eines praktischen Beispiels erörtern

CSR Lerninhalt

Ein ethisches Dilemma lässt sich formalisiert wie folgt darstellen:

- (i) Das Unternehmen sollte entsprechend seiner CSR „a“ tun.
- (ii) Das Unternehmen sollte entsprechend seiner CSR „b“ tun.

Das Unternehmen kann aber nicht zugleich „a“ und „b“ tun.

Übung 5.10. (Dauer ca. 60 - 90 Minuten)

Das folgende ethische Dilemma findet in einer Marktsituation im konkreten Zusammenhang mit der CSR-Strategie eines Unternehmens statt.

Teil 1)

Buongiorno ist eine der ältesten Kaffeeröstereien in Italien und noch immer im Familienbesitz. Der Marktanteil des Unternehmens in seinem Land liegt bei 4%. In den letzten Jahren ist der Marktanteil weiter geschrumpft und die Geschäftstätigkeit hauptsächlich auf Norditalien eingeschränkt worden. Geschwächt von der finanziellen Situation und mangels strategischer Innovationen konnte das Unternehmen den internationalen Entwicklungen seiner Mitbewerber nicht standhalten.



Im Röstprozess des Unternehmens arbeiten rund 10% der Mitarbeiter. Die Mehrzahl der Angestellten ist im Ein- und Verkauf tätig, also der weltweiten Beschaffung der Kaffeesorten und dem Vertrieb in Handel und Gastronomie.

Die Lage des Unternehmens hat sich im vergangenen Jahr finanziell sehr verschlechtert und ein weiteres Jahr mit vergleichbaren Umsätzen würde das Ende der Firma bedeuten. Der Versuch des letzten Marketing-Direktors auf „traditionell“ und „authentische“ Produkte ist gescheitert und Herr Rossi ist nach der Kündigung seines Vorgängers neu für das Marketing eingestellt und verantwortlich.

Für Herrn Rossi treten Strategien im Niedrigpreisbereich und aufwendige Werbekampagnen aufgrund der schlechten Finanzlage des Unternehmens in den Hintergrund. Vielmehr überrascht er die Geschäftsleitung mit einer innovativen CSR-Idee: In einer Zeit, in der Konsumenten für soziale Anliegen stärker empfänglich geworden sind, setzt er auf eine „Cause-related Marketing-Strategie“. Er erwartet eine hohe Kaufbereitschaft am Markt und vereinbart einen Termin mit der Geschäftsführung zur Diskussion seiner Idee.

Zur Diskussion in Kleingruppen

1. Was denken Sie über diese Situation?
2. Sollte die Geschäftsführung Herrn Rossi unterstützen, seinen Ansatz weiter zu verfolgen?
3. Sollten CSR-Themen Teil einer Absatzstrategie sein? Liegen den CSR-bezogenen Themen Grenzen zugrunde?

Teil 2)

Die Geschäftsführung, wenn auch inhaltlich geteilter Meinung, sieht in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage keine andere Wahl, als etwas zu unternehmen, und stimmt dem Vorhaben zu. Nach einem Monat trifft Herr Rossi erneut die Geschäftsführung und kommt nach der Abwägung zwischen mehreren Alternativen zu dem Schluss, ein gutes Projekt für das „Cause-related Marketing“ gefunden zu haben. Er ist in einer Region in Costa Rica, in der „Buongiorno“ gute Geschäftskontakte pflegt, mit einer lokalen Hilfsorganisation in Kontakt getreten. Die neue Hilfsorganisation ist als Folge eines Hurricanes ins Leben gerufen worden und unterstützt die lokale Bevölkerung beim Wiederaufbau ihrer spärlichen Häuser. Herr Rossi berichtet, dass er die Organisation besuchen möchte um eine vertragliche Vereinbarung abzuschließen. Bisläng besteht der Kontakt telefonisch. Danach widmet sich Herr Rossi der Geschäftsführung gegenüber ausführlichen den neuen Design-Entwürfen der Kaffeeverpackungen, die einen Beitrag von 40 Cent pro verkauften Kaffee für den Wiederaufbau in Costa Rica versprechen.

Herr Rossi bittet um eine rasche Entscheidung: Die gesamte Werbekampagne ist bereits ausgearbeitet und die Umsätze des Unternehmens sinken weiter. Herr Ross

spricht von sechs bis acht Wochen, bis sich die Umsätze durch die neue Kampagne erheblich steigern sollen.

Zur Diskussion in Kleingruppen

4. Was sollte die Geschäftsführung an diesem Punkt tun?
5. Sollten unabhängige Institutionen im Bereich Kontrolle oder Zertifizierung in dieser Situation eine Rolle spielen?

Teil 3)

Die Kampagne wird zum nächsten Monatsbeginn gestartet. Die ersten Ergebnisse sind hoch erfreulich: In kurzer Zeit steigt der Absatz um 35%. Allerdings verliert die Kampagne nach einigen Wochen an Aufmerksamkeit der Konsumenten. Die Umsätze fallen jetzt sogar unter das schlechte Vorjahresniveau. Insgesamt kann „Buongiorno“ dank der Anfangserfolge zum Jahresende hin allerdings eine ausgeglichene Bilanz ziehen.

Nach dem ersten Monat der Kampagne wurden an die Hilfsorganisation in Costa Rica bereits 20.000 Dollar gesendet. Jetzt, am Jahresende, berichtet Herr Rossi der Geschäftsführung, dass er bei seinem zwischenzeitlichen Besuch in Costa Rica lediglich eine mündliche Vereinbarung mit der Organisation getroffen hatte. Entsprechend der Verkaufserlöse seit Einführung der Kampagne sollte „Buongiorno“ der Organisation nun eine Summe von 180.000 Dollar überweisen.

Nach Angaben des Finanzdirektors würde das den definitiven Bankrott von „Buongiorno“ bedeuten.

Zur Diskussion in Kleingruppen

6. Wie sollte sich die Geschäftsführung entscheiden?
7. Wie lässt sich der gesamte Ablauf dieses Falles beurteilen?

Weitere Informationen und Quellen

EU-Project „Promoting social responsibility in small and medium-sized enterprises“

CECOA – Centro de Formacao Profissional para o Comercio e Afins

www.cecoa.pt

<http://www.cecoa.pt/pt-PT/40/2/7/Projecto.aspx>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.1. Glaubwürdigkeit in der Kommunikation von CSR

kurz gefasst

Ohne eine ausreichende Glaubwürdigkeit des Unternehmens, das heißt Auseinandersetzung um Vertrauen und Akzeptanz bei seinen Stakeholdern, kann Corporate Social Responsibility (CSR) langfristig weder umgesetzt, noch auf eine Weise kommuniziert werden, die die Potenziale verantwortlicher Unternehmensführung zum Tragen bringt.

Lernziele

- Glaubwürdige CSR-Kommunikation im Umgang mit Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens reflektieren können

CSR Lerninhalt

Die Akzeptanz und das Vertrauen seitens Stakeholdern aus der Gesellschaft, aber auch innerhalb des Unternehmens, kann in dem Maß zunehmen, wie ein Unternehmen Fakten, Ziele und Fortschritte in der CSR-Entwicklung transparent darstellt. Regelmäßige Stakeholder-Dialoge und Nachhaltigkeitsberichte sind besonders partizipative bzw. informative Instrumente, umfassend auf die CSR-Themen einzugehen, mit denen sich das jeweilige Unternehmen auseinandersetzt.

CSR weist eine Fülle möglicher Kommunikationsansätze rund um das Thema Nachhaltigkeit auf. Der Fokus auf Fakten und Kernthemen kann zunächst als Grundvoraussetzung für eine tragfähige Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern angenommen werden. Ausschließlich auf CSR-Themen zu setzen, die das Kerngeschäft des Unternehmens unberührt belassen, kann als Imagepolitik und „Greenwashing“ kontraproduktiv wirken und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens entgegen stehen.

Die vielseitigen Wechselwirkungen und Zielkonflikte zwischen Unternehmen und Stakeholdern sowie eine nachhaltige CSR-Entwicklung im Geschäftsbetrieb, lassen sich nicht ausschließlich durch CSR-Imagebroschüren aus PR-Abteilungen oder Werbeagenturen handhaben. Denn Stakeholder werden bei möglichen Dilemmata in Unternehmensentscheidungen nur dann Einsicht, Verständnis und Kooperations- bzw. Kompromissbereitschaft aufweisen, wenn sie für die verschiedenen Dimensionen der Problematik sensibilisiert und in einen Dialog eingebunden werden, der auf ihre Bedürfnisse abgestimmt ist. Das CSR-Management sollte im Prozess des Stakeholder-Dialogs vor allem sicherstellen, dass den Anforderungen von



Interessensgruppen zugehört wird und die tatsächlichen Leistungen des Unternehmens, die Belange der Stakeholder in Entscheidungen und Geschäftstätigkeiten zu integrieren, auch nachvollziehbar kommuniziert werden.

In der öffentlichen Wahrnehmung kann - wie allgemein in der PR-Arbeit - auch eine Berichterstattung über CSR in den Verdacht geraten, nur positive Seiten des Unternehmens aufzuzeigen und negative Fakten zu verschweigen. Die Bemühungen eines Unternehmens, Stakeholder in die CSR-Strategie einzubinden, können in der CSR-Berichterstattung beispielsweise anhand von Aussagen und Zitaten von Stakeholdern glaubwürdig untermauert werden. Unternehmensverantwortliche empfehlen aus eigenen Erfahrungen in der CSR-Berichterstattung auch die Offenheit aufzubringen, über Schwächen, Hemmnisse und kritische Fakten der CSR zu berichten und diese – durchaus positiv und überzeugend formuliert – in verbindliche und messbare Ziele zu übersetzen.

Bei einem CSR-Bericht kann auch eine externe Verifizierung der Richtigkeit der veröffentlichten Daten und Aussagen durch eine unabhängige Institution erfolgen, wie es beispielsweise durch Wirtschaftsprüfer bei Geschäftsberichten üblich ist. Die Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation lässt sich zudem durch die Einbindung von Statements erhöhen, in denen Vertreter von Interessensgruppen oder unabhängige Wissenschaftler zu Wort kommen, deren kritische Beurteilung über die langfristige CSR-Strategie eines Unternehmens für eine breitere Öffentlichkeit meinungsbildend und vertrauenserweckend wirkt.

Weitere Informationen und Quellen

Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen

imug Institut für Markt - Umwelt – Gesellschaft (Berlin 2001)

<http://www.imug.de>

Bernd Lorenz Walter: Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren (Gabler Verlag, Wiesbaden 2010)

<http://www.blwalter.com>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.2. Schnittstellen des PR- und CSR-Managements

kurz gefasst

Public Relations (PR / Öffentlichkeitsarbeit) gilt als das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen einem Unternehmen und seinen internen und externen Stakeholdern (Teilöffentlichkeiten). Presse- und Medienarbeit sind ein weit verbreitetes, aber nur eines von sehr vielfältigen Aktionsfeldern, auf denen integrierte PR nach innen und außen wirken kann. Beschränkt sich PR beim Thema Corporate Social Responsibility (CSR) allerdings rein auf Medieneffekte, kann ein Unternehmen in den negativen Ruf geraten, einseitig und unglaubwürdig zu kommunizieren. Bei der Kommunikation von CSR besteht eine hohe Gefahr, die Glaubwürdigkeit von Unternehmensverantwortung aufs Spiel zu setzen und durch PR lediglich „Greenwashing“ zu betreiben.

Lernziele

- Aufgaben eines Public Relations Management kennenlernen und mit den kommunikativen Anforderungen an CSR diskutieren
- Einige Instrumente der PR kennenlernen und Schnittstellen zur CSR-Kommunikation herstellen

CSR Lerninhalt

Professionelle PR ist bereits klassischerweise in der Lage, die Kommunikation mit den Stakeholdern des Unternehmens zu managen und insofern von zentraler Bedeutung für CSR. Denn PR analysiert die Beziehungen zu Teilöffentlichkeiten, mit denen ein Unternehmen bei der Ausübung seiner Ziele und Interessen in Kontakt oder Konflikt geraten kann. Diese Teilöffentlichkeiten bilden zugleich die Stakeholder-Gruppierungen des CSR-Managements ab.

Bei einer professionellen Entwicklung von Kommunikationsstrategien analysiert die PR das Umfeld des Unternehmens und identifiziert alle relevanten Teilöffentlichkeiten mit ihren Wertevorstellungen, Erwartungen und Konfliktpotenzialen gegenüber dem Unternehmen. Diese in der PR-Sprache als Teilöffentlichkeiten bezeichneten Gruppierungen bilden den gesellschaftlichen, politischen, technologischen oder marktbezogenen Resonanzraum des Unternehmens ab. Aus Teilöffentlichkeiten definiert die PR Zielgruppen für Kommunikationsmaßnahmen. Das Konzept der

Teilöffentlichkeiten wird in der relativ jungen Wissenschaft der Public Relations bereits häufig mit dem Begriff Stakeholder gleichgesetzt.

Schnittstellen des PR- und CSR-Managements eines Unternehmens sind entlang des gesamten Spektrums interner und externer Unternehmenskommunikation möglich. Die folgenden typischen Themenfelder der PR bieten einen Einblick in Kommunikationsinstrumente, die für auch für CSR-Themen genutzt werden können. Die Umsetzung einer Kommunikationsstrategie für CSR ist für ein Unternehmen immer auch eine Frage des Budgets, weshalb die hier skizzierten Möglichkeiten bewusst auf kleinere Unternehmen und einen geringen Kostenaufwand ausgelegt sind:

Pressemitteilungen und das Platzieren redaktioneller Fachbeiträge in Medien

- CSR-Themen können für die Platzierung des Unternehmens und dessen Botschaften vielseitige Kommunikationsanlässe bieten.
- Zielmedien und Zielgruppen lassen sich über fachliche Inhalte aus dem CSR-Bereich themenspezifisch ansprechen.

Presseveranstaltungen

- CSR-Themen können Anlass zu Pressekonferenzen geben, beispielsweise über die Ergebnisse einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und dem NGO-Bereich.
- Mittels Redaktionsbesuchen und Pressegesprächen/Interviews können Medien gezielt über die CSR-Themen eines Unternehmens informiert werden.
- Unternehmen und Stakeholder können gemeinsam Presseseminare oder Kamingsprache zu CSR-Themen organisieren.

Eigenpublikationen des Unternehmens

- Instrumente der Mitarbeiterkommunikation, Newsletter, Broschüren und Unternehmenspräsentationen sowie sämtliche Möglichkeiten der Eigendarstellungen im Internet können CSR-Themen transportieren. Darüber hinaus lassen sich Befragungen und andere interaktive Instrumente für den Stakeholder-Dialog über PR-Kanäle steuern.
- Bei der CSR-Berichterstattung des Unternehmens kann die PR sicherstellen, dass Stakeholder einerseits eingebunden, andererseits zielgruppengerecht informiert werden.

Veranstaltungen des Unternehmens

- CSR-Themen können anlassgebend dafür sein, in unternehmensbezogenen Veranstaltungen wie CSR-Seminaren mit Geschäftspartnern oder CSR-bezogenen Betriebsführungen eine aktive CSR-Förderung und Stakeholder-Dialoge zu betreiben.



- CSR-Themen lassen sich auf Veranstaltungen wie Messen oder Fachtagungen kommunizieren und als Instrumente der Beziehungspflege einbinden. Unternehmen können beispielsweise ihre CSR-Aktivitäten gezielt mit einem Tag der offenen Tür oder bei Betriebsbesuchen durch Schüler oder Studenten thematisieren.

Weitere Informationen und Quellen

Horst Avenarius: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation (Darmstadt 1995)



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.3. Das Spannungsfeld zwischen Sponsoring und CSR

kurz gefasst

Das Kommunikations- und Förderinstrument Sponsoring basiert im Gegensatz zu Corporate Social Responsibility (CSR) auf einer vertraglichen Vereinbarung über Leistungen des Sponsors und Gegenleistungen des Empfängers. Sobald Sponsoring allerdings zivilgesellschaftliche Projekte fördert (Public Sponsoring), wird es in der Unternehmenspraxis, ähnlich wie auch Unternehmensspenden, dem CSR-Engagement zugeordnet. Ein grundlegendes Missverständnis über CSR liegt in der Regel jedoch vor, sofern Sponsoring pauschal als CSR kommuniziert wird, während das Kerngeschäft des Unternehmens von einer sozial und ökologisch orientierten Wirtschaftsweise unberührt bleibt.

Lernziele

- Das Verhältnis zwischen Sponsoring und CSR hinterfragen und analoge Ziele des Kommunikationsinstruments Sponsoring und CSR kennenlernen

CSR Lerninhalt

Das professionelle Herangehen an Sponsoring-Maßnahmen beginnt mit der Analyse der Image-Affinität des Unternehmens oder seiner Marken mit dem Sponsoring-Objekt. Im Sponsoring haben sich die Sparten Sport, Kultur, Soziales, Umwelt, Bildung und Wissenschaft sowie Medien etabliert. Das Ziel von Sponsoring besteht in der Regel in einem Imagetransfer, bei dem die positiven Attribute des Sponsoring-Empfängers auf den Sponsor übertragen werden. Analog zu den klassischen Positionierungsmethoden im Sponsoring kann und sollte auch in der CSR-Strategie geprüft werden, welche CSR-Maßnahmen eine hohe Image-Affinität mit dem jeweiligen Unternehmen und dessen Unternehmenszielen aufweisen.

Mit Projekten im Sponsoring erreichen Unternehmen in der Regel hohe Sympathie- und Akzeptanzwerte, was vor dem Hintergrund des Desinteresses gegenüber klassischer Werbung eine positive Perspektive für das Sponsoring eröffnet. Zudem spricht Sponsoring Zielgruppen überwiegend in nicht-kommerziellen Situationen an. Eine dadurch bedingte hohe Kontaktqualität mit der kommunikativen Botschaft des Sponsors erreicht zum Teil Zielgruppen (bzw. Stakeholder), die für ähnliche Botschaften kaum zugänglich sind. Solche mit dem Sponsoring vergleichbaren Bedingungen finden sich in weiten Teilen auch im allgemein wachsenden Ausmaß an CSR-Aktivitäten von Unternehmen.



Die Ziele von Sponsoring und CSR weisen grundlegend hohe Ähnlichkeiten auf. Daher erlauben Erfahrungen aus dem praxiserprobten Kommunikationsinstrument Sponsoring durchaus auch Aufschlüsse bei den relativ neuen Ansätzen von CSR. So verweisen Befürworter von CSR häufig auf Argumente, die klassischerweise den Zielen des Sponsoring zugeschrieben sind:

- Steigerung des Bekanntheitsgrades von Unternehmen bzw. Marken
- Kreation, Veränderung und Stabilisierung von Images
- Kontaktpflege im Sinne eines Relationship-Managements
- Leistungsdemonstration
- Mitarbeitermotivation

Umverteilungen von Teilen des Sponsoring-Budgets zugunsten von CSR-Aktivitäten des Unternehmens lassen sich derzeit verstärkt am Markt beobachten. Zudem kommt es durch einige Unternehmen auch zu veränderten Bezeichnungen für ihr Sponsoring. So hat das weltweit tätige Unternehmen Siemens für sein Kunstengagement den Begriff „Corporate Cultural Responsibility“ geprägt. Dies kann nicht nur als Anlehnung an „Corporate Social Responsibility (CSR)“ verstanden werden, sondern deutet zudem auf die fließenden Grenzen zwischen gemeinwohlorientiertem Sponsoring, Corporate Citizenship und CSR hin.

Seit mehreren Jahren nehmen auch die Überlegungen zur Ethik im Sponsoring zu. Der Gegenstand einiger Wissenschaftler ist dabei die Eigenständigkeit der gesellschaftlichen Bereiche, auf die das Sponsoring Einfluss nimmt. Die Mahnung der Ethiker besteht darin, dass gerade die eigenständigen Werte und Qualitäten von Sport, Kunst, sozialen Projekten, Bildung, Wissenschaft und Ökologie bislang das Sponsoring für Unternehmen attraktiv gemacht haben. Eine zu starke Beeinträchtigung durch Sponsoren würde diese gemeinsame Schnittstelle außer Kraft setzen.

Übung 6.3. (Dauer ca. 45 Minuten)

Bitten Sie Ihre Teilnehmer in einer Partnerübung im Zeitraum von 30 Minuten einen Brief zu entwerfen, in dem Sie auf die Sponsoring-Anfrage eines Sozialprojekts reagieren. Bei dem Projekt handelt es sich um den „Homeless World Cup“, das internationale Straßenfußball-Turnier von Obdachlosen und sozial Ausgegrenzten. Die austragende Organisation plant für das kommende Jahr, die Spiele in Ihrem Land abzuhalten und verfasst Anfragen an zahlreiche Unternehmen, in denen die Organisation um einen Verhandlungstermin im Unternehmen bittet.

Die 2-er-Teams sollten in ihrem Schreiben an den „Homeless World Cup“ darstellen, ob bzw. warum sie den Besuch der Organisation annehmen wollen. Außerdem soll beschrieben werden, in welchem Umfang und mit welchen erwarteten Gegenleistungen sie als Sponsor oder Förderer auftreten wollen. Um die Übung kontrovers zu gestalten, können Sie Ihre Teams bitten, sich im Raum kurz in zwei



Hälften aufzuteilen. Sie weisen dann einer Hälfte der Teams die Aufgabe zu, eine Absage zu formulieren. Die andere Hälfte der Teams soll eine Gesprächseinladung zusagen.

Im Anschluss an die Partnerübung präsentieren die Teams ihre Stellungnahmen, um im Plenum darüber zu diskutieren.

Weitere Informationen und Quellen

Arnold Hermanns: Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven. (München 1997)



GILDE



AGP



AHK



AHK

InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.4. Entwicklung eines Unternehmensleitbilds für CSR

kurz gefasst

Ein Unternehmensleitbild (Mission Statement) ist die handlungsorientierte Formulierung von Vision, Zielen und zentralen Werten eines Unternehmens. Es vermittelt ein richtungsweisendes und gemeinsam getragenes Zukunftsbild über das Unternehmen, welches es gleichzeitig glaubhaft begründet. Unternehmen, die Corporate Social Responsibility (CSR) in ihr Unternehmensleitbild integrieren, verankern gesellschaftliche Verantwortung an oberster Stelle. Ein Unternehmensleitbild kann leicht nachvollziehbare und streng verbindliche CSR-Leitlinien gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und anderen Stakeholdern kommunizieren.

Lernziele

- Kommunikationspotenziale eines Unternehmensleitbilds für CSR diskutieren und in praktischer Mitarbeit erproben

CSR Lerninhalt

Ein Unternehmensleitbild für CSR ist die ausformulierte Antwort auf die Fragen A) „Was wollen wir als Unternehmen mit CSR erreichen?“ und B) „Wie arbeiten wir daran, unsere CSR-Vision umzusetzen?“

Im Entstehungsprozess eines CSR-Leitbilds geht es darum, eine gemeinsame Grundorientierung für die Zukunft des Unternehmens zu finden. Deshalb haben in vielen Fällen repräsentativ für das gesamte Unternehmen ausgewählte Mitarbeiter bei der Entwicklung eines Leitbilds fach- und hierarchieübergreifend zusammen gearbeitet. In kleinen Unternehmen kann ein Leitbild hingegen leichter von der gesamten Belegschaft entwickelt werden. Unabhängig von der Unternehmensgröße ist ein CSR-Leitbild im Unternehmen langfristig für sämtliche Mitarbeiter im Unternehmen verbindlich. Deshalb ist es sinnvoll, Mitarbeiter und gegebenenfalls wichtige Stakeholder mit in die Leitbildentwicklung einzubeziehen.

Die Vorteile eines Unternehmensleitbilds für CSR liegen in der grundlegenden Orientierung, die es in knapper und verständlicher Form für die Handelnden im Unternehmen und die Betroffenen der Unternehmenstätigkeiten darstellt. Denn nicht jede Meinung oder Haltung gegenüber der CSR eines Unternehmens basiert auf einer intensiven Beschäftigung mit einem entsprechenden Informationsangebot wie

umfangreichen CSR-Berichten. Ein Unternehmensleitbild für CSR kann demnach auf einen kurzen Blick einen ersten Eindruck über die Haltung eines Unternehmens verschaffen. Gerade bei kleineren Unternehmen, in denen ein eigener CSR-Bericht einen zu hohen Kosten- oder Personalaufwand bedeuten würde, kann ein Unternehmensleitbild das Thema CSR durchaus erfolgsversprechend vermitteln.

Ein Leitbild sollte in einfachen Leitsätzen sachlich, positiv, aktiv und in „Wir“-Form beschrieben sein. Um realistische Visionen zu beschreiben, die jeder versteht, sollten die Leitsätze folgenden Kriterien standhalten:

- **Wesentlichkeit:** Sind die Aussagen für die CSR im Unternehmen aussagekräftig?
- **Langfristigkeit:** Beschreiben die Aussagen eine dauerhafte CSR-Perspektive?
- **Realisierbarkeit:** Ist das beschriebene „CSR-Versprechen“ einlösbar?
- **Vollständigkeit:** Enthält das Leitbild eine umfassende Beschreibung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens?

Exkurs

Folgende kontroverse Zitate können Denkanstöße zum Thema Leitbild geben:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry, französischer Schriftsteller

„Mein Job ist weniger die Kontrolle als vielmehr die Ermutigung und die Übergabe von Macht an Leute mit Träumen und Visionen.“

Jack Welch, amerikanischer Topmanager (u.a. ehem. Präsident General Electric)

„Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited to all we now know and understand, while imagination embraces the entire world, and all there ever will be to know and understand.“

Albert Einstein, Physiker

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“

Helmut Schmidt, ehemaliger deutscher Bundeskanzler



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Übung 6.4. (Dauer ca. 90 Minuten)

Wählen Sie ein Unternehmen aus den CSR-Filmen dieses Kompendiums aus und bitten Sie Ihre Teilnehmer, in 30 Minuten Einzelarbeit 5 – 7 Leitsätze als Unternehmensleitbild für CSR zu notieren.

Bitten Sie danach Ihre Teilnehmer, Teams von jeweils 3 Personen zu bilden. In den nächsten 60 Minuten sollten die Teams intern ihre Leitsätze diskutieren und sich als Ergebnis auf ein gemeinsames Unternehmensleitbild mit wiederum 5 – 7 Sätzen einigen. Das neue Leitbild eines Teams soll dabei Leitsätze aus jeder vorherigen Einzelarbeit seiner Teammitglieder enthalten. Diese sollten (in abgewandelter Form) in Teamarbeit sprachlich neu formuliert und zu einem insgesamt stimmigen Text zusammengeführt werden.

Zum Abschluss der Übung präsentiert jedes Team sein gemeinsam erstelltes CSR-Leitbild. Diskutieren Sie die Stärken und Schwächen der verschiedenen Leitbilder in der Gruppe.

Weitere Informationen und Quellen

Ratgeber Leitbildentwicklung

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Hamburg 2005)

<http://www.bgw-online.de>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.5. Unternehmensinterne Verhaltens- und Ethikkodizes

kurz gefasst

Ein Verhaltens- und Ethikkodex ist eine freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen. Er dient als Orientierungsmaßstab für ethisches Management und eine korrekte Ausübung der Tätigkeiten sämtlicher Mitarbeiter im Geschäftsleben. In Bezug auf Corporate Social Responsibility (CSR) kann ein Verhaltens- und Ethikkodex den Mitarbeitern des Unternehmens die Tragweite bewusst machen, die ihre individuelle Integrität und „Mitverantwortung“ auf der gesamten (institutionellen) Unternehmensebene ausmacht. Ein Kodex kann ein dauerhaft verbindliches Instrument sein, um CSR nach innen zu kommunizieren und bei den Akteuren im Unternehmen umfassend zu integrieren. Auf Branchen und Berufsstände angewendet, sollen Kodizes wesentliche, professionelle Grundsätze des beruflichen Handelns fördern und in der öffentlichen Wahrnehmung Vertrauen und Akzeptanz erhöhen.

Lernziele

- Ziele und Zwecke von Verhaltens- und Ethikkodizes reflektieren können
- Die Integration der Mitarbeiter in eine CSR-Strategie anhand von Verhaltens- und Ethikkodizes diskutieren

CSR Lerninhalt

Ziel eines Verhaltens- und Ethikkodizes ist es, das Management und die Mitarbeiter in einem Unternehmen bei der eigenverantwortlichen Lösung moralischer Konflikte zu unterstützen. Als Verhaltensrichtlinie sensibilisiert ein Ethikkodex die Unternehmensmitglieder für ethische Fragestellungen. Dabei ist es besonders wichtig, dass moralische Konflikte, die auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters nur schwer oder nicht lösbar scheinen, nach dem Prinzip der Subsidiarität auf weiteren Ebenen im Unternehmen behandelt werden können. Das heißt, dass es einerseits von entscheidender Bedeutung ist, ethisches Verhalten auf allen Ebenen der Mitarbeit im Unternehmen zu fördern und damit eine Art Fundament der CSR zu festigen. Andererseits sollte Ethik nicht „nach unten“ delegiert werden, sondern auf einer Gesamtverantwortung des Unternehmens beruhen.

Einige Unternehmen berufen in diesem Zusammenhang mit Verhaltens- und Ethikkodizes für die individuelle Ebene der Mitarbeiter bzw. auf institutioneller Ebene auch Ethik-Beauftragte und eine Ethik-Kommission ein oder etablieren zusätzliche



Instrumente wie eine Ethik-Hotline. Dennoch bleibt der besonders kritische und sensible Faktor bei der Umsetzung von Ethikkodizes im betrieblichen Alltag eine gelebte Unternehmenskultur, in welcher sich Mitarbeiter trauen, ethische Bedenken überhaupt zu äußern.

Die Inhalte und der Aufbau von Verhaltens- und Ethikkodizes liegen als freiwillige Selbstverpflichtung in der Hand der Unternehmen, die dieses Instrument für sich in Anspruch nehmen. Glaubwürdig ist der Kodex eines Unternehmens allerdings erst dann, wenn er die Ansprüche von Branchen-Kodizes und -Standards zumindest nicht unterbietet. Außerdem sollte eine mitarbeitergerechte Ansprache im Dokument eines Verhaltens- und Ethikkodizes gewährleistet sein, damit die inhaltlichen Anforderungen mit entsprechender Wirkung im Geschäftsleben aufgenommen werden.

Beispiel

Der „Verhaltens- und Ethikkodex für die Deutsche Bank“ schildert auf 12 Seiten kompakt und übersichtlich ethische Grundlagen des Unternehmens. Darüber hinaus kommt der Kodex auch als ein Kommunikationsinstrument zum Tragen, welches Mitarbeiter auf weitere CSR-Bereiche des Unternehmens aufmerksam macht. Dies zeigt der Aufbau des Kodizes, der hier in seinen Überschriften wiedergegeben wird:

- Teil 1: Selbstverpflichtung gegenüber unseren Kunden und den übrigen Marktteilnehmern
- Teil 2: Selbstverpflichtung gegenüber der Deutschen Bank
- Teil 3: Selbstverpflichtung des Managements
- Teil 4: Selbstverpflichtung gegenüber den Kollegen
- Teil 5: Selbstverpflichtung gegenüber unserer Gesellschaft

Diskussion 6.5. (Dauer ca. 100 Minuten)

Diskutieren Sie mit Ihren Teilnehmern kontrovers beispielsweise über folgende Fragen:

- Halten Sie Verhaltens- und Ethik-Kodizes grundsätzlich für sinnvoll?
- Wie beurteilen Sie den Kodex der Deutschen Bank?

Weitere Informationen und Quellen

Deutsche Bank AG

Code of Business Conduct and Ethics for Deutsche Bank Group



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

http://www.db.com/ir/en/content/code_of_ethics.htm

Első Magyar Vállalati Felelősségvállalás Egyesület/EMVFE
(Ungarische CSR Organisation)

<http://honlapom.hu/pages/csrszervezet/contents/static/14/doc/emvfe-etikaikodex-2010.pdf>

MOL (Ungarn)

http://www.mol.hu/hu/a_molrol/sd/a_vallalatcsoport_iranyitasa/etikai_kodex/

Ethikkodex für Handel und Dienstleistung (Portugal)

http://www.apcmc.pt/apcmc/img/Codigo_Etica.pdf



GILDE



AGP



AHK



AHK

InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.6. Leitfaden zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung

kurz gefasst

Die Global Reporting Initiative (GRI) verfolgt das Ziel, weltweit standardisierte Richtlinien für die Berichterstattung über Nachhaltigkeits- und CSR-Themen zu entwickeln. Als Multi-Stakeholder-Initiative ist die GRI ein Zusammenschluss von Akteuren aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und hat den GRI-Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem partizipativen Verfahren entwickelt. Die Anwendung des GRI-Leitfadens bei der Berichterstattung soll mittels 79 Indikatoren eine vergleichbare Darstellung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen von Unternehmen (Benchmarking) ermöglichen. Durch eine regelmäßige Berichterstattung nach GRI lassen sich auch die innerbetrieblichen CSR-Entwicklungen im zeitlichen Verlauf der Berichtsperiode nachvollziehen.

Lernziele

- Die wesentlichen Anforderungen an Berichterstattung zu CSR und Nachhaltigkeit anhand der Global Reporting Initiative (GRI) kennenlernen

CSR Lerninhalt

Der Berichtsrahmen der GRI verlangt für Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte eine Offenlegung von Unternehmensprofil, Managementansätzen und Leistungsindikatoren von Unternehmen. Nachhaltigkeits- und CSR-Aspekte eines Unternehmens werden mittels Leistungsindikatoren eingeteilt in:

- Ökonomische Indikatoren
- Ökologische Indikatoren
- Indikatoren zu Arbeitsbedingungen
- Indikatoren zu den Menschenrechten
- Gesellschaftliche Indikatoren
- Indikatoren zur Produktverantwortung

Grundlegend soll die Berichterstattung nach GRI eine Vergleichbarkeit der CSR-Leistungen unabhängig von Unternehmensgröße und Standort ermöglichen. Sogenannte Sector Supplements ergänzen den GRI-Leitfaden um Empfehlungen auf die Anwendung in bestimmten Branchen.



Die Daten der Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte nach GRI sind umso transparenter, je umfassender die Informationen offengelegt werden. Dafür sieht der Berichtsrahmen die Anwendungsebenen A, B und C vor. Sofern Unternehmen Angaben zu allen Indikatoren sicher stellen, erfüllen sie die Anforderungen für die Anwendungsebene A. Dabei entscheidet und deklariert das Unternehmen selbst, welche Anwendungsebene es für den Bericht wählt. Die GRI kann dies auf Anfrage bestätigen, woraufhin der Bericht das Zeichen „GRI checked“ tragen darf. Sofern Berichte durch einen Wirtschaftsprüfer verifiziert wurden, sind sie mit einem „+“ hinter der Anwendungsebene zu kennzeichnen. Grundsätzlich ist die Anwendung der GRI-Richtlinien freiwillig und bietet Unternehmen zudem die Möglichkeit, sich auf der Internetseite der GRI zu registrieren.

Der GRI-Leitfaden kann als systematisches Reporting zu Nachhaltigkeitsthemen einen glaubwürdigen und anerkannten Rahmen gewährleisten, der in Fachkreisen meist als Qualitätsmerkmal der Berichterstattung gilt. Der Leitfaden kann zudem solchen Unternehmen eine Orientierung bieten, die ein beachtliches Engagement an nachhaltigkeitsrelevanten Leistungen vorweisen, dieses aber zunächst systematisieren müssen, um CSR strategisch nutzbringend zu gestalten. Aus Sicht einiger Kritiker stellt der GRI-Leitfaden allerdings auch eine Überfrachtung mit Indikatoren dar. Für Fachexperten auf dem Gebiet der CSR ist dies verständlich. Eine effektive Kommunikation mit Stakeholdern wie Mitarbeitern und Konsumenten ist damit jedoch nicht sichergestellt.

Auszug: Indikatorprotokollsatz Produktverantwortung GRI

Aspekt: Gesundheit und Sicherheit der Kunden

PR1 (Kernindikator)

Lebenszyklusstadien, in denen die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit hinsichtlich Verbesserungen untersucht werden und Prozentsatz der Produkt- und Dienstleistungskategorien, die entsprechend untersucht werden.

PR2 (zusätzlicher Indikator)

Gesamtzahl der Vorfälle, in denen geltendes Recht 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 (Kernindikator)

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



PR4 (zusätzlicher Indikator)

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 (zusätzlicher Indikator)

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

Aspekt: Werbung

PR6 (Kernindikator)

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

PR7 (zusätzlicher Indikator)

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 (zusätzlicher Indikator)

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

Aspekt: Einhaltung von Gesetzesvorschriften

PR9 (Kernindikator)

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

Übung 6.6. (Dauer ca. 30 Minuten)

Bitten Sie Ihre Teilnehmer in einer Partnerübung im Internet über die Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) zu recherchieren. Dabei sollten die Teams 10 Indikatoren identifizieren, die CSR-Potenziale für ihr eigenes Unternehmen eröffnen. (Alternativ können Sie sich vorab auf ein Unternehmen aus den Praxisbeispielen in Kapitel 7 festlegen oder auch den Teams jeweils einzeln ein Praxisbeispiel zuordnen.) Die Teams sollten Ihre „TOP 10 der GRI-Indikatoren“ anschließend im Plenum vorstellen und begründen.

Weitere Informationen und Quellen

Global Reporting Initiative

<http://www.globalreporting.org>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.7. CSR-Berichterstellung in praktischen Schritten

kurz gefasst

Die CSR- und Nachhaltigkeitsberichterstattung umfasst die Ermittlung, Rechenschaftslegung und Veröffentlichung der Leistungen eines Unternehmens in Bezug auf seine Ziele einer nachhaltigen Entwicklung. Doch die meisten CSR-Maßnahmen sind in ihrer Wirkung eingeschränkt, wenn sie nicht zugleich von den Menschen im Unternehmen getragen werden. Berichterstattung zu CSR und Nachhaltigkeit bedeutet mehr als ein Kommunikationsinstrument „nach außen“ und Rechenschaftspflicht über Leistungsindikatoren „von oben“. Erst wenn sämtliche Mitarbeiter eines Unternehmens den Sinn von CSR verstehen, droht Verantwortung nicht mehr abgegeben zu werden. Die Einbindung der Mitarbeiter bereits im Entstehungsprozess eines CSR-Berichts schafft Identifikations- und Innovationspotenziale und ist ein Ausgangspunkt für wertvolle Impulse zur betrieblichen Nachhaltigkeitsentwicklung.

Lernziele

- Praktische Einblicke in die ersten Schritte einer Berichterstellung zu CSR und Nachhaltigkeit erhalten

CSR Lerninhalt

Leistungsindikatoren und standardisierte Richtlinien in der Berichterstattung zu CSR und Nachhaltigkeit sind für Transparenz und CSR-Entwicklung in zahlreichen Unternehmen ausschlaggebend. Besonders weltweit tätige und große Unternehmen, die eine Vielzahl an Stakeholdern mit unterschiedlichen Anforderungen aufweisen, orientieren sich an standardisierten Berichtsrahmen wie der Global Reporting Initiative (GRI). Kleine und mittlere Unternehmen haben allerdings häufig auch Raum für eine kreative Herangehensweise bei der Gestaltung ihrer CSR-Berichte. So kann beispielsweise ein Installationsbetrieb mit 20 Mitarbeitern durchaus in einem Nachhaltigkeitsbericht auf lediglich vier Seiten effektiv kommunizieren, dass und wie das Unternehmen Verantwortung für die Region, Mitarbeiter und Umwelt übernimmt.

Für ein Zusammenwirken von CSR-Bericht und betrieblicher Nachhaltigkeit spricht neben der Kommunikation über fertiggestellte Berichte auch der Entstehungsprozess als solcher, der auf das gesamte Unternehmen ausstrahlen kann. Für die Berichterstellung kann es zwar an vielen Stellen sinnvoll sein, Fachkompetenz und Umsetzungsfähigkeiten von externen Beratern und Dienstleistungsunternehmen in Anspruch zu nehmen. Neben einem umfassenden Wissen über Zusammenhänge



von CSR und Nachhaltigkeit sind allerdings vor allem Einflussmöglichkeiten im Unternehmen entscheidende Erfolgsfaktoren der gesamten CSR-Strategie. Grundlegend ist es also notwendig, im Unternehmen geeignete Mitglieder für ein Team zu finden, um die wichtigsten Entscheidungen über den Bericht zu treffen. Ein Team für die Berichterstattung kann sich beispielsweise wie folgt zusammen setzen:

- **Entscheidungsträger:** Aufgrund ihrer Einflussmöglichkeiten im Unternehmen sind Entscheidungsträger besonders wichtige Teammitglieder bei der Erstellung eines CSR-Berichts. Zudem kann ein CSR-Bericht erst dann überzeugend wirken, wenn er strategische und branchenbezogene Zusammenhänge schildert.
- **Controller:** Der Zugang zu den Finanzkennzahlen erfordert die Einbindung des unternehmensinternen Controllings. Dort können auch wertvolle Erfahrungen aus der Erstellung von Geschäftsberichten nutzbar gemacht werden.
- **Kommunikationsexperte:** Seitens der Kommunikationsabteilung können wichtige Schnittstellen zu CSR-Themen und Stakeholdern eingebracht werden. Das Kommunikations-Knowhow ist von Beginn der Berichterstellung entscheidend für die interne und externe Wirkung des Berichts.
- **"Kritischer Mahner":** Die Rolle eines Mahners kann darin liegen, im Sinne der nachhaltigen Entwicklung auch unbequeme Aspekte zur Diskussion zu stellen. Eine „weiter-wie-bisher“-Strategie bringt genau das Gegenteil von Lernfähigkeit eines Unternehmens zum Ausdruck.
- **Vertreter verschiedener Unternehmensbereiche:** Eine CSR-Strategie sollte möglichst über sämtliche Funktionen im Unternehmen getragen werden. Ein CSR-Bericht sollte zwar auf Wesentlichkeit, allerdings auch gleichzeitig auf Vollständigkeit ausgerichtet sein.
- **Externer Prozessbegleiter:** Er kann den „Blick von außen“ leisten, den Erstellungsprozess moderieren oder Aspekte aus seinem CSR-Fachwissen nutzbar machen.
- **Vertreter von Anspruchsgruppen (Stakeholder):** Die Einbindung von Stakeholdern des Unternehmens kann zur Glaubwürdigkeit eines CSR-Berichts in besonders hohem Maße beisteuern. Gerade bei Unternehmen, die in der CSR-Berichterstattung bereits über erste Erfahrungen verfügen, kann die Schnittstelle zum Stakeholder-Dialog eine wesentliche Weiterentwicklung und Verbesserung der gesamten CSR-Strategie bedeuten.

Mit dem Team sollte ein grober Zeitplan erstellt werden, um den zeitlichen Ressourcenbedarf für die Teammitglieder zu ermitteln und zu sichern. Folgende Etappen bei einer Berichterstellung sollten dabei vom Erscheinungsdatum zurück geplant werden:



- Schritt 1: Die Rahmenbedingungen für den CSR-Bericht klären
- Schritt 2: Themen und Anspruchsgruppen der Berichterstattung identifizieren
- Schritt 3: Ziele für den Bericht und die CSR des Unternehmens ableiten
- Schritt 4: CSR-relevante Daten und Informationen sammeln
- Schritt 5: Den Bericht schriftlich verfassen
- Schritt 6: Den Bericht graphisch gestalten
- Schritt 7: Den Bericht verbreiten

Weitere Informationen und Quellen

„Reporting about Sustainability – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“

Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung (Wien 2003)

<http://www.oin.at>

Informationsmaterial aus Portugal

<http://www.bcsdportugal.org>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.8. Grundlagen des Web 2.0 für CSR-Kommunikation

kurz gefasst

Die öffentliche Wahrnehmung der Corporate Social Responsibility (CSR) eines Unternehmens kann im Internet stark über Bewertungen von Communities beeinflusst und gesteuert werden. Durch das Web 2.0 werden Informationen über Unternehmen nicht mehr nur von diesen selbst bestimmt. Auf Social Media Plattformen, Foren und Blogs veröffentlichen Internetnutzer wie Kunden, Verbraucher oder institutionalisierte Stakeholder wirkungsvoll Informationen, Meinungen und Bewertungen über Unternehmensaktivitäten, Marken und Produkte. Die Macht der Internetanwender liegt dabei vor allem im hohen lokalen wie weltweiten Vernetzungsgrad. Immer mehr Unternehmen erweitern daher gezielt ihre Marketing- und Kommunikationsstrategie um das Web 2.0. Ebenso wie die Masse der nichtkommerziellen Nutzer vernetzen sie sich zur Meinungsbildung, Beziehungspflege und für Werbezwecke oder CSR-Aktionen auf ständig wachsenden Plattformen wie Facebook, welche alleine schon mehrere hundert Millionen Mitglieder verzeichnet. Einige „CSR 2.0-Player“ nutzen eigene CSR-Plattformen und finden durch Social Media Anhänger, Mitstreiter und Multiplikatoren im Web 2.0 oder vernetzen so ihre CSR-Berichterstattung. Allerdings sind Unternehmen auch stärker angreifbar geworden, denn Kritiker und Gegenkampagnen können auf Social Media schnell eine hohe Masse an Stakeholdern mobilisieren.

Lernziele

- Interaktionsmöglichkeiten durch Unternehmen und Internetanwender im Web 2.0 kennenlernen

CSR Lerninhalt

Gab es in der klassischen Kommunikation das Sender-Empfänger-Modell, so basiert das Web 2.0 auf einer „many-to-many“-Kommunikationssituation: Die Empfänger einer Mitteilung sind gleichzeitig auch Sender von Botschaften und richten diese automatisch an Personen in ihrem Kontaktnetzwerk. Doch der Begriff Web 2.0 beschreibt weniger eine neue Art von Technologie, sondern mehr eine in sozio-technischer Hinsicht veränderte Nutzung. Als Evolutionsstufe des Internets steht im Vordergrund des Web 2.0 nicht mehr der Webseitenbetreiber (z. B. ein Unternehmen) mit seinem Informationsangebot. Vielmehr beteiligen sich Internetnutzer (User) aktiv am Aufbau und der Erweiterung eigener Webplattformen



und weltweit verfügbarer Informationsbestände. So wird das Internet mittels kollektiver Intelligenz, dem Wissen der gesamten Masse an aktiven Usern, ständig mit Daten und Informationen angereichert. Diese kollektive Schaffung von Webinhalten wird auch als Crowd Sourcing bezeichnet. Bei der Onlineenzyklopädie Wikipedia beispielsweise arbeiten beliebig viele und nicht zuvor auf ihre Expertise hin geprüfte Internetnutzer freiwillig und unbezahlt am ständigen Ausbau einer Wissensplattform.

Im Web 2.0 tauschen sich User auf Social Media Plattformen aus und kommunizieren vernetzt in Foren, Communities, auf Blogs, Twitter oder Videocasts. Im Gegensatz zu traditionellen Massenmedien erfordern Social Media keine umfangreichen Ressourcen und Produktionsprozesse, Unternehmen veröffentlichen darüber hinaus hier global und in Echtzeit. Deshalb können auch Informationen und Meinungen über Unternehmen und Marken innerhalb kürzester Zeit eine enorm hohe Verbreitung im Web 2.0 erzielen. Der Auslöser kann dabei ein einziger User sein, mitunter ganz ohne Kommunikations- oder Kampagnenbudget. Da Identitäten im Web 2.0 frei angenommen werden können und Benutzerkonten (Accounts) in Communities meistens keine Verifizierung ihres Users erfordern, ist die Motivation von Akteuren im Web 2.0 in vielen Fällen nicht mehr zweifelsfrei bestimmbar: Handelt es sich um einen „echten“ Nutzer, der ein Produkt in einem Internetforum weiterempfiehlt oder stammt der Foreneintrag von einem Praktikanten in einer Agentur für Suchmaschinenoptimierung (SEO), der im Auftrag eines Unternehmens täglich dutzende virtuelle Identitäten annimmt?

Das Web 2.0 stellt für die Unternehmenskommunikation im wachsenden Ausmaß längst mehr Marktrelevanz dar, als dass es als Experimentier- und Spielwiese abgetan werden kann: So lassen sich über Online-Zielgruppen klare Interessens- und Einstellungsprofile ermitteln und ein erhebliches Potenzial im Cross-Marketing nutzen. Gut umgesetzte Kampagnen weisen bei vergleichsweise niedrigen Budgets ein hohes Potenzial im Social Return on Investment für Absatzsteigerung, Employer Branding oder Public Relations auf. Genauso können Unternehmen im Web 2.0 begleitend zum bestehenden CSR-Reporting auch eine zielgruppengerechte CSR-Kommunikation und Ansätze zum Stakeholder-Dialoge entwickeln. Unabhängig von Größe und Marktstellung können Unternehmen zudem in der digitalen Welt den Diskurs über neu entstehende Themen im Sinn einer Blue-Ocean-Strategie prägen, also in Märkten auf sich aufmerksam machen, in denen bislang kaum oder keine Konkurrenz bzw. Übersättigung vorherrscht.

Zu einer der bislang erfolgreichsten Nachhaltigkeitskampagnen hat sich die Dachmarke (RED) entwickelt, die spezielle RED-Produkte unter anderem von Nike, Converse, American Express, Apple und Starbucks vertreibt. Über RED fließen 50 Prozent der Verkaufserlöse an Maßnahmen zum Kampf gegen AIDS in Afrika. So kamen seit dem Start der Kampagne 2006 bereits in den ersten fünf Jahren 150 Millionen US-Dollar als Erlös für die gemeinnützige Organisation The Global Fund zustande. Starke Marken kooperieren auf RED zu einem starken sozialen Thema und erreichen eine massive Öffentlichkeit durch eine konsequente Interaktions- und



Informationsstrategie vor allem auf Web 2.0-Kanälen wie Youtube, Facebook und Twitter. Alleine das RED-Mitglied Starbucks verzeichnet auf Facebook ein Netzwerk von weit über 10 Millionen „Freunden“.

Ein anderes Beispiel verbindet offensiv kommerzielles Interesse mit einem sozialen Statement und hat Ende 2009 durch die Verbreitung im Internet weltweit für Aufmerksamkeit gesorgt. Ein kommerzieller Spot von Daimler Chrysler beinhaltet eine klare Unterstützung für die Freilassung der burmesischen Menschenrechtlerin Aung San Suu Kyi, was als Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) durch ein führendes Wirtschaftsunternehmen betrachtet werden kann.

Weitere Informationen und Quellen

W. Chan Kim, Renée Mauborgne: “Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt.” (München 2005)

Verantwortung im Web 2.0 - Corporate Social Media Responsibility (2010)

<http://www.pr-journal.de>

(RED) TM – Designed to help eliminate AIDS in Afrika

<http://www.joinred.com>

TV-Spot von Daimler Chrysler – “Dedicated to Aung San Suu Kyi”

http://www.youtube.com/watch?v=aOHMFfAVOzs&feature=player_embedded

Commercial + Sustainability Blog

The Guardian

<http://www.guardian.co.uk/sustainability/commercial+blog>

CSR Communication – Exploring European cross-national differences and tendencies (2010)

A study developed by IE School of Communication, Cambridge University and others

<http://www.slideshare.net/IEuniversity/cs-rcom-report2010>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.9. CSR-relevante Kampagnen im Web 2.0

kurz gefasst

Die Kritik an mangelhafter CSR wissen Stakeholder im Web 2.0 bereits so wirkungsvoll einzusetzen, dass selbst Weltkonzerne mit entsprechenden juristischen Mitteln und Kommunikationsbudgets dadurch einen erheblichen Imageverlust erleiden können. Der Druck von einer kritischen Masse an Verbrauchern im Web 2.0 kann letztlich zu Veränderungsprozessen in Richtung CSR führen. Doch in vielen Fällen geht dem strategischen Handeln von Unternehmenslenkern eine unzureichende Kenntnis über den Umgang mit Kritik in Zeiten von Social Media voraus. Das Markenimage ist dann bereits nachhaltig geschädigt.

Lernziele

- CSR-bezogene Online-Kampagnen im Web 2.0 anhand des praktischen Beispiels einer Umweltschutzorganisation kennenlernen und hinterfragen

CSR Lerninhalt

Die Umweltschutzorganisation Greenpeace hat im Frühjahr 2010 mit einer der bislang erfolgreichsten Protestkampagnen im Web 2.0 die CSR-Risiken in der Kommunikationspolitik des weltmarktführenden Lebensmittelkonzerns Nestlé eindrucksvoll zur Diskussion gestellt. Der Vorwurf: Mit der Marke „KitKat“ verwende der Konzern Palmöl, dessen Anbau in Indonesien mit massiven Regenwaldrohungen und Bedrohungen des Lebensraums für Orang-Utans einhergehe. Dabei spielt Greenpeace schon in der Namensgebung für die Protestaktion auf den Nestlé-Slogan „Have a break – have a KitKat“ an und nennt die eigene Aktion „Give rainforests a break“.

Zwar unterstützt Greenpeace den Protest durch Aktionen vor Standorten des Unternehmens, doch der Durchbruch der Kampagne gelingt bereits am zweiten Tag mit einem kaum aufwendigen, aber relativ schockierenden Video im Web 2.0. In einem parodierten Werbe-Clip für „KitKat“ beißt ein Mann anstatt in einen Schokoladenriegel in den Finger eines Orang-Utans, der in der Verpackung des „KitKat“-Riegels steckt. Greenpeace setzt mit dem Video auf die Effizienz des "viralen Marketings", nämlich des automatischen "virenähnlichen" Verbreitens von Informationen durch die Nutzer selbst. Noch bevor die ersten tausend User den Clip auf Youtube ansehen, lässt Nestlé bereits das Video aufgrund von Copyright-

Verletzungen sperren. Durch diese Zensur des Konzerns gewinnt das Video an zusätzlicher Aufmerksamkeit und es rollt eine Welle der Empörung der Netzgemeinschaft an. Innerhalb kürzester Zeit verbreiten sich Kopien des Videos auf zahlreichen Blogs im Internet, die Zensur ist im Netz faktisch nicht durchsetzbar.

Die Kampagnenleiterin von Greenpeace reagiert dazu wie folgt: „Im digitalen Zeitalter lassen sich Verbraucher nicht mehr mundtot machen. Solange Nestlé nicht begreift, dass Dialog und Transparenz gefordert sind, wird der Konzern die Macht der Cybercommunity zu spüren bekommen.“ So mehren sich negative Reaktionen aus der Öffentlichkeit und immer mehr Twitterer, Facebook-Mitglieder und Blogger entdecken das Thema. Weltweite Aufmerksamkeit erreicht die Greenpeace-Kampagne zudem, als Nestlé prompt die Schließung der „KitKat“-Fanseite auf Facebook mit über 700.000 Mitgliedern veranlasste. Die Fanseite hatten Kritiker zur Verbreitung von Informationen über die Kampagne genutzt. Während sich Nestlé mit der Veröffentlichung von Stellungnahmen auf der Firmenwebseite zunächst abwartend verhielt, haben sich nach Angaben von Greenpeace bereits 250.000 Menschen vor allem im Web 2.0 in den ersten Wochen an der Greenpeace-Kampagne beteiligt. Der Abruf des Videos wird in diesem Zeitraum mit 1,5 Millionen Internetnutzern beziffert. Innerhalb von zwei Monaten reagiert der Lebensmittelkonzern Nestlé offiziell auf den internationalen Protest: zukünftig will Nestlé auf Palmöl und Papier aus Regenwaldzerstörung verzichten und kündigt die Aufhebung eines Vertrags mit einem entsprechenden Zulieferbetrieb in Indonesien an. Der Funke der Kampagne ist in der Zwischenzeit allerdings längst auch auf die Printmedien übergesprungen und Greenpeace hat mit einem weiteren Video-Spot zum Thema nachgelegt, der wiederum eine „KitKat“-Werbung parodiert.

Ein anderes Beispiel über Reaktionsmöglichkeiten auf NGO-Proteste spielt sich zwar nicht im Web 2.0 ab, jedoch wiederum im Zusammenhang mit Greenpeace. Umweltaktivisten besetzten im Jahr 2007 die Unternehmenszentrale des Autoherstellers Porsche. Sie hatten ein Plakat mit der Aufschrift „Klimaschweine“ entrollt. Porsche konterte in ähnlich frecher Tonlage. Mit einer eigenen Plakataktion reagierte das Unternehmen prompt: „Geschafft! Greenpeace demonstriert bei Porsche. Jetzt sind wir wer.“ Mit einem weiteren Plakat informierte Porsche sachlich über Abgaswerte seiner Fahrzeuge und verwies auf „den geringsten CO₂-Ausstoß pro PS“. Schließlich textete das Unternehmen: „Liebe Freunde von Greenpeace: Porsche ist besser als Ihr denkt. Zum Trost: Auch David wurde unterschätzt...“. Als Fazit hat Porsche humorvoll auf Proteste reagiert und die Aufmerksamkeit für einen eigenen PR-Schachzug genutzt.

Übung 6.9. (Dauer ca. 20 Minuten)

Diskutieren Sie mit Ihrer Gruppe den Verlauf der Greenpeace-Kampagne „Give rainforests a break“. Wie bewerten Sie die Aktionen und Reaktionen auf den beiden Seiten Nestlé und Greenpeace? Sie können auch die folgenden anonymisierten

Statements von Lesern diverser Blogbeiträge zur der Greenpeace-Aktion kritisch diskutieren: Wer schließt sich in Ihrer Gruppe welchem Blogbeitrag an und weshalb?

Beispiel 1)

„Hallo, nun muss ich auch mal was sagen. Gerade komme ich von einem Fest, da gab es Kit Kat. Gastgebers Tochter (10) sagte, dass sie das nicht isst, weil ein Gorilla drin ist. Ich fragte ungläubig was sie damit meint, und erfuhr, dass ihr großer Bruder ein Video gesehen hat, wo Kit Kat ein Gorillafinger ist. Und Blut sei auch drin. Ich recherchierte und sah dieses Video und ich muss sagen, es ist widerlich. Muss so etwas sein? Wird die Menschheit/Kinder so verwirrt? Egal wer das macht, diese Sache ist eine Schweinerei! Pfui!“

Beispiel 2)

„Ja so etwas muß sein, weil die Realität noch viel schlimmer ist. Es müsste sogar noch schlimmer sein! Es ist wie es ist. Und Konzerne wie Nestlé unterstelle ich das Übelste. Wer die Vermarktung von Trinkwasser in solche Höhen treibt hat eine vors Maul verdient. Informieren Sie sich richtig liebe (XY), Sie werden staunen, denn das Leben ist kein Ponyhof. Ihre Tochter aber ist schlau!“

Beispiel 3)

„Don't blame the PR-Team. Die werden den Entscheider sicher nicht geraten haben, das Video bei Youtube zu löschen. Auf die PR-Berater hört nur niemand ... Da müssen erstmal andere Leute ihre Hausaufgaben machen: Geschäftsleitung, Einkauf, Marketing, Produktmanager, Legal Dep. etc. Dann entstehen solche Krisen auch gar nicht erst.“

Beispiel 4)

„i like. nestle produkte vermeid ich seit jahren so gut wie ich kann. ps. passt nicht ganz, ist aber lustig: kit kat ist wie kommunismus, es ist rot und man muss teilen.“

Weitere Informationen und Quellen

Greenpeace attackiert Nestlé: Wenn die Empörungswelle durch das Netz schwappt (2010)

Handelsblatt Online

<http://www.handelsblatt.com>

Greenpeace Deutschland

<http://www.greenpeace.de/kitkat>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Kommunikation von CSR

6.10. Einen CSR-Betriebsbesuch organisieren

kurz gefasst

Ein Betriebsbesuch zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) ermöglicht seinen Teilnehmern ein praktisches Bild über gelebte Unternehmensverantwortung. Diskussionen „auf Augenhöhe“ mit Mitarbeitern und Führungskräften vor Ort in einem Unternehmen machen für Besucher (Stakeholder) wertvolle Erfahrungen mit CSR konkret erlebbar und auf besonders glaubwürdige Weise vermittelbar. Auch für besuchte Unternehmen kann eine Führung zu CSR als Kommunikationsinstrument dienen: Mitarbeiter des Unternehmens können in der Vorbereitung und im Ablauf eines CSR-Betriebsbesuchs mitwirken, zudem kann auf der Unternehmensseite im Internet berichtet oder die regionale bzw. Branchen-bezogene Presse darüber informiert werden.

Lernziele

- Einen CSR-Betriebsbesuch planen und durchführen können

CSR Lerninhalt

CSR-Betriebsbesuche unterscheiden sich in ihrer Zielsetzung und Wirkung vor allem über die Zusammensetzung der Besuchsgruppe. Sofern ein Betriebsbesuch auf Einladung eines Unternehmens geschieht, kann das Besuchsprogramm gezielt auf die Informationsbedürfnisse und den Stakeholder-Dialog mit der entsprechenden Teilnehmergruppe ausgerichtet werden. Für Geschäftspartner, politische Vertreter, Presse oder eine Schulklasse lassen sich jeweils unterschiedliche Kommunikationsziele ableiten, die von Informationsarbeit bis hin zu Transferabsichten oder Kooperationen bei CSR-Programmen und dem Ausbau sowie der Pflege persönlicher Beziehungen reichen können.

Neben organisatorischen Planungen eines CSR-Betriebsbesuchs, die vergleichbar mit üblichen Firmenveranstaltungen beachtet werden sollten (geeignete Räumlichkeiten, Technik, Catering, Einladungen, Vor- und Nachbereitung der Veranstaltung etc.) kann eine grobe Struktur für einen „CSR-Praxistag“ im Unternehmen wie folgt aussehen:

1. Begrüßung (wer spricht? was wird vermittelt? wie lange?)
2. Inhaltliche Einführung (CSR im Unternehmen)



3. Präsentation des Unternehmens (allgemeine Informationen, spezielle CSR-Themen, gibt es einen CSR-Bericht?)
4. Rundgang im Unternehmen (was „erzählt“ CSR bildlich? werden Mitarbeiter als Ansprechpartner eingebunden?)
5. Fragen- und Antwortenrunde (mit wem? welche Vorbereitung ist nötig? wird gegebenenfalls eine Nachbereitung oder Dokumentation stattfinden?)
6. Eventuell Get-Together bzw. Imbiss zum Ausklang
7. Möglichkeit zum Feedback der Teilnehmer über den CSR-Betriebsbesuch

Übung 6.10. (Dauer ca. ½ Tag)

Planen Sie mit Ihrer Teilnehmergruppe in der Abschlussphase der CSR-Schulung einen Firmenbesuch bei einem CSR-aktiven Unternehmen. Aus organisatorischen Gründen ist es empfehlenswert, ein Unternehmen vor Ort auszuwählen. Sie sollten dabei außerhalb von An- und Abreise einen Zeitaufwand von 3 – 5 Stunden für den Betriebsbesuch einplanen. Zwischen Erstkontakt und Besuchstermin bei einem Unternehmen sollten Sie erfahrungsgemäß 6 – 8 Wochen Vorbereitungszeit einplanen.

Ihre Teilnehmer interessieren und identifizieren sich stärker mit einem CSR-Betriebsbesuch, wenn sie aktiv in Vorbereitung, Ablauf und Nachbereitung der Veranstaltung eingebunden sind. Entwerfen Sie also mit Ihrer Gruppe einen Projektplan zur Organisation eines Betriebsbesuchs und übergeben Sie Verantwortlichkeiten an einzelne Teams.

Für die Auswahl eines passenden Unternehmens kann Ihre Gruppe bzw. Teams mehrere Vorschläge aufbereiten. Bitten Sie darum, Vorschläge gut zu begründen und diskutieren Sie darüber unter Berücksichtigung auf das in der Gruppe bereits erarbeitete CSR-Wissen. Für drei gemeinsam ausgewählte Unternehmen können Sie die Prioritäten A, B und C festlegen. „A“ steht dabei für das Unternehmen, welches sie an erster Stelle als Praxisbeispiel gewinnen wollen. Sie sollten Unternehmen der Reihe nach ansprechen und erst dann ein weiteres Unternehmen kontaktieren, sofern Sie zuvor eine Absage erreicht hat. Bei der darauf folgenden schriftlichen Anfrage eines Unternehmens können Sie Ihre Gruppe in Vorschläge und Argumentationen für den Textentwurf Ihres Anschreibens einbinden.

Diskutieren Sie in der Gruppe vor allem auch, welchen Nutzen sich die Teilnehmer von dem CSR-Betriebsbesuch versprechen und erstellen Sie gemeinsam Unterlagen für Ihren Besuch vor Ort, wie beispielsweise ein Handout für die Teilnehmer mit einer Fragenliste an das Unternehmen.

Nach der Veranstaltung können Sie das Ergebnis Ihres Besuchs in Kleingruppen diskutieren. Überlegen Sie zudem, welchen Nutzen Ihre Gruppe für das besuchte Unternehmen darstellt. Ihre Teilnehmer könnten beispielsweise nach dem CSR-Betriebsbesuch einen Text zur Dokumentation der Veranstaltung schreiben und

Fotos zur Verfügung stellen. Als Motivation für diese Aufgabe könnten Sie den besten Text an das Unternehmen mit Anfrage an eine Veröffentlichung auf dessen Internetseite zur Verfügung stellen.

Weitere Informationen und Quellen

„How to organize a study visit to a socially responsible company - Practical guide“

EU-Project “CSR/SME - Promoting Social Responsibility in Small and Medium Size Enterprises”

CECOA – Vocational Training Centre for the Trade

<http://www.cecoa.pt>



GILDE



AGP



CECO



DAA



AHK



AHK

InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Praxisbeispiele für CSR

7.1. Hanning & Kahl – Video: CSR am Arbeitsplatz

kurz gefasst

Das Unternehmen Hanning & Kahl GmbH & Co KG mit Hauptsitz in Oerlinghausen (Deutschland) wurde 1898 gegründet. Mit seinen 327 Mitarbeitern erzielte es 2009 einen Umsatz von 47,4 Millionen Euro. Hanning & Kahl entwickelt und produziert in verschiedenen Geschäftsbereichen Bremssysteme, Weichenstellsysteme und Signalanlagen, Management- und Informationssysteme sowie Serviceleistungen. In den Branchen Schienenverkehr und Windenergie setzt das Unternehmen weltweit technische Maßstäbe. So lag die Exportquote 2009 bei 48 %. Hanning & Kahl erzielt vor allem mit seinen Mitarbeitern Win-Win-Effekte durch Corporate Social Responsibility (CSR) und hat dazu umfangreiche Programme für Personalentwicklung, Mitarbeitermotivation und Innovationsmanagement entwickelt.

CSR im Unternehmen

Seit den 1990er Jahren ist Hanning & Kahl stark geprägt von dem japanischen Führungskonzept KAIZEN, das Probleme und Lösungsmöglichkeiten in sämtlichen Unternehmensbereichen betrachtet. Regelmäßige Workshops tragen zur ständigen Verbesserung von Produktqualität und Arbeitsbedingungen bei. Nach dem Motto von KAIZEN: „Heute ist unser schlechtester Zustand“, wird bei mehreren Lösungsmöglichkeiten grundsätzlich die schnellere und pragmatischere Variante vorgezogen. Bei Hanning & Kahl zeigt sich ein Zusammenspiel von Qualitäts- und Innovationsmanagement, das seine Ausgangspunkte vor allem in der Teamarbeit und einem ausgefeilten betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) nimmt. Das Unternehmen beziffert Nutzen und Einsparungen durch das BVW mit jährlich mehr als 100.000 Euro. Die Einreicher wiederum bekommen als Prämien im Jahr durchschnittlich rund 60.000 Euro ausgezahlt. Pro angenommenen Verbesserungsvorschlag spendet Hanning & Kahl zudem einen Euro an den Oerlinghauser Kinderfonds.

Mit der Sichtweise auf Mitarbeiter als „Motoren der Zukunft“, deren Ideen und Weiterbildung sich auszahlen, investiert Hanning & Kahl in die Qualifizierung seiner Belegschaft: Zwei Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter und Jahr sind das Ziel. Dafür stehen den Mitarbeitern in jedem Unternehmensbereich einer von insgesamt 7 Weiterbildungsbeauftragten zur Verfügung. Außerdem bietet das Unternehmen seit 2004 das „HAKAfit“-Programm mit halbjährlich aktualisierten Themen und Terminen, die neben Qualifizierungsangeboten (u. a. Sprachkurse, Auffrischung von PC-



Grundlagen, Interkulturelles Management) eine Reihe von Gemeinschafts- und Service-Angeboten für die Mitarbeiter enthalten. Sie reichen von Yoga und Rückenschule während der Arbeitszeit über Beratungen in Rechts- und Steuerfragen bis zu Freizeitangeboten wie Wasserski und Golf. Zudem können die Mitarbeiter eigene Arbeitszeitkonten verwalten, um Beruf und Familie leichter zu vereinbaren. Ein eigener Botendienst ist für die Belegschaft im Einsatz, um Mitarbeiter bei dringenden Erledigungen und Besorgungen privater Art zu entlasten.

Transkription der Sprecher aus dem Film

Eelco Hoedemaker

Head of Innovation Management

Mein Name ist Eelco Hoedemaker und ich arbeite hier bei Hanning & Kahl in Oerlinghausen.

Wir stellen qualitativ hochwertige Produkte für Nahverkehr-, Fernverkehr- und Windenergiesysteme her. Wir produzieren auch Weichen, Kontroll- und Kommunikationssysteme sowie Bremsen. Hanning & Kahl ist ein Familienbetrieb in der Nähe von Oerlinghausen. Wir haben 300 Mitarbeiter. Es ist sehr schwierig, qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren, vor allem hier in der Umgebung. Deshalb ist Mitarbeitermotivation für uns sehr wichtig, um qualifizierte Fachkräfte zu finden.

CSR spielt bei Hanning & Kahl eine wichtige Rolle. Wir haben die Mitarbeitermotivation Mitte bzw. Ende der 90-iger Jahre eingeführt. Wir wollen als Team zusammenarbeiten, wir möchten ein Team schaffen.

KAIZEN ist ein Begriff aus Japan und bedeutet, jeden Tag mit kleinen Schritten voranzukommen. Es ist ebenso ein indirekter Bestandteil von CSR. Es ist Teil der Mitwirkung. Wir beteiligen die Mitarbeiter an Problemlösungen, bringen sie zusammen als ein Team, um Probleme zu lösen.

Letztes Jahr haben wir das so genannte "Planspiel", ein Simulationsspiel, eingeführt. Mit diesem Simulationsspiel laden wir alle Mitarbeiter der Firma ein – also nicht nur den Geschäftsführer, sondern auch Leute aus der Verkaufsabteilung, der Konstruktionsabteilung und der Produktion – in diesem Spiel eine eigene Firma zu gründen. In dieser Firma soll ein Produkt hergestellt werden. Es gibt verschiedene Ziele, die erreicht werden sollen und es treten verschiedene Probleme auf. So lernen die Mitarbeiter etwas über Zusammenarbeit und wie man als Team gemeinsam Probleme löst.

Wolfgang Helas

Geschäftsführer

Man hat das Zusammenarbeiten nochmal verändert. Es war im Grunde genommen auch schön zu sehen, wie viel man durch gemeinsames Nachdenken auch verbessern kann. In der heutigen Wirtschaftslage: Wir müssen uns permanent verbessern, wir können uns keine Verschwendung leisten. Keiner kann das. Und diese Planspiele dienen auch dazu, auf einfache Art und Weise zu zeigen, mit wie wenig Mitteln, mit welchen kleinen Veränderungen man gravierende Verbesserungen erzielen kann.

Eelco Hoedemaker

Head of Innovation Management

Es ist sehr interessant, diese Motivation zu sehen, und der Austausch dieser Informationen, Produkte und Ideen ist sehr wichtig.

Das Arbeitsumfeld bei Hanning & Kahl ist sehr freundlich. Es ist eine gute Mischung aus Arbeitsatmosphäre, also der Arbeit im Team, um die gesteckten Ziele zu erreichen, und schöner Freizeitgestaltung. Wir bieten auch verschiedene Schulungen, Gesundheitskurse, Sprachkurse wie Deutsch-, Englisch-, Spanisch- oder Französisch-Kurse an, und es werden viele soziale Veranstaltungen abgehalten. Ein Beispiel ist unser "Ha-Ka-Rad-Tag", der Hanning & Kahl-Rad-Tag. Am Hanning & Kahl-Rad-Tag können die Angestellten mit dem Rad zur Arbeit fahren anstelle des Autos. Das hat sowohl einen Gesundheits- als auch einen sozialen Aspekt und motiviert zugleich die Mitarbeiter, ein anderes Transportmittel zu benutzen. Zudem treffen sie sich so auf einer Hobby-Ebene.

Gudrun Neitzke

Mitarbeiterin

An dieser Aktion ist es einfach schön, man trifft sich vorher, man hat sehr viel Spaß unterwegs und man macht auch mal außerhalb der Arbeit was zusammen. Ja, man lernt Leute aus anderen Abteilungen kennen, mit denen man vielleicht beruflich nicht viel zu tun hatte. Es ist nur von Vorteil, wenn man auch mal ein bisschen über den Tellerrand schaut und auch die anderen Abteilungen besser kennenlernt.

Eelco Hoedemaker

Head of Innovation Management

Bei Hanning + Kahl wurde ein "BVW"-System eingeführt. In der englischen Sprache wird das Betriebliche Vorschlagswesen "Idea Management System" genannt. Während der letzten Jahre ist es mehr und mehr zu dem geworden, was wir



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

mittlerweile als CSR bezeichnen: die Zusammenarbeit zur Erreichung unseres Ziels, bzw. des endgültigen Ziels wird als "Mündige Mitarbeiter" bezeichnet. Übersetzt auf Englisch bedeutet es allerdings mehr als einfach verantwortliche Mitarbeiter. Mit unserem Vorschlagswesen möchten wir eine Plattform anbieten, auf der alle Ideen unserer Mitarbeiter gesammelt werden können. Sie möchten Ihre Ideen mitteilen, sind sehr stolz darauf und wollen auch, dass sie umgesetzt werden, und zwar schnell und einfach.

Vural Kaya

Mitarbeiter

Wenn ich eine Idee habe oder einen Verbesserungsvorschlag, dann schaue ich erst mal und kontrolliere, ob das gut funktioniert. Dann formulieren wir: welche Idee haben wir und wie funktionierte das vorher. Und dann suchen wir einen Vorgesetzten und schicken die Idee unserem Vorgesetzten.

Jeden Tag sechs, sieben Bremsen, eine wiegt 100 kg. Und die hin und her zu tragen ist natürlich sehr schwer. Wir haben uns gedacht, dass wir einen Wagen bauen und die Bremsen einpressen, auf den Wagen stellen und reinschieben. Und natürlich ist das für uns ja viel einfacher und eine ganz bequeme Arbeit. Wir können auch mehr Bremsen reinpacken für den Ofen. Damals hatten wir auch nur zwei, drei. Jetzt machen wir 12 Stück auf einmal und dann geht es natürlich schneller. Wenn mein Vorgesetzter sagt „Ich bin stolz auf dich“, dann ist das für mich natürlich Motivation.

Eelco Hoedemaker

Head of Innovation Management

Im Allgemeinen ist das Feedback sehr gut. Sie teilen uns Ihre Ideen mit und falls diese gut sind, sollen sie auch rasch umgesetzt werden. Andernfalls ist eine Erklärung erforderlich, weshalb die Umsetzung nicht möglich ist. Wenn das richtig abläuft, kommen sie mit weiteren interessanten Ideen zurück.

CSR soll den Mitarbeitern Impulse geben. Und ich glaube, dass CSR einer der Wege ist, um eine nachhaltige Zukunft zu gestalten, nicht nur für uns selbst, sondern auch für unsere Umgebung.

Übung 7.1. (Dauer ca. 45 Minuten)

Der Film zeigt die Umsetzung von Corporate Social Responsibility (CSR) am Arbeitsplatz. Dabei wird verdeutlicht, wie Mitarbeiter zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung beitragen. Diskutieren Sie mit Ihren Teilnehmern unter anderem über folgende Fragen:



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

- Wie schätzen Sie die CSR bei Hanning & Kahl insgesamt ein?
- Welche Win-Win-Situationen ergeben sich bei Hanning & Kahl für das Unternehmen, Mitarbeiter und die Gesellschaft? Um welche Win-Win-Situationen könnte das Unternehmen seine CSR in der Zukunft erweitern?
- Warum würden Sie gerne bei Hanning & Kahl arbeiten?
- Warum würden Sie Hanning & Kahl als Zulieferer für Ihr Unternehmen beauftragen?
- Wie könnte CSR am Arbeitsplatz bei Hanning & Kahl in 10 Jahren aussehen?

Organisieren Sie im Anschluss an die Diskussion ein betriebliches Vorschlagswesen zu folgenden Anforderungen:

- A) Sie sind Mitarbeiter bei Hanning & Kahl und sehen den Film im Rahmen einer Unternehmensveranstaltung. Anschließend werden Sie gebeten, einen Verbesserungsvorschlag für CSR im Unternehmen abzugeben.
- B) Hanning & Kahl möchte ab dem nächsten Geschäftsjahr einen eigenen CSR-Bericht veröffentlichen. Sie werden gebeten, einen Titel bzw. Slogan für den CSR-Bericht vorzuschlagen.

Bitten Sie die Teilnehmer innerhalb von 10 Minuten schriftlich einen Vorschlag für Anforderung A) und B) auszuformulieren. Sammeln Sie die Vorschläge ein und diskutieren Sie die Anregungen im Plenum.

Weitere Informationen und Quellen

Hanning & Kahl GmbH & Co KG
Rudolf-Diesel-Straße 6
DE 33813 Oerlinghausen
Telefon: 0049 (0) 5202 707-600
Telefax: 0049 (0) 5202 707-629
E-Mail: info@hanning-kahl.com
<http://www.hanning-kahl.com>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Praxisbeispiele für CSR

7.2. Praktiker Ungarn – Video: CSR am Markt

kurz gefasst

Praktiker Magyarországi Kft. ist das ungarische Tochterunternehmen der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG mit Sitz in Deutschland. Die Holding zählt zu den führenden Unternehmen der Baumarktbranche in Europa und ist Teil der METRO Group. Der Komplettanbieter Praktiker vertreibt ein breites Warensortiment aus den Bereichen Bauen, Renovieren, Werkstatt, Wohnen, Garten und Freizeit. Derzeit unterhält Praktiker mehr als 440 Baumärkte in zehn Ländern und hat mit rund 27.000 Mitarbeitern 2009 einen Umsatz von etwa 3,7 Milliarden Euro erwirtschaftet. In Ungarn wurde 1998 der erste Baumarkt von Praktiker eröffnet. Anlässlich des 10-jährigen Bestehens auf dem ungarischen Markt hat Praktiker Ungarn damit begonnen, Corporate Social Responsibility (CSR) landesweit in seinen Baumärkten umzusetzen.

CSR im Unternehmen

Den strategischen Ansatz von Corporate Social Responsibility (CSR) treiben auf dem ungarischen Markt erst wenige Pioniere an, die sich zumeist unter den großen Unternehmen finden. Praktiker Ungarn hat CSR erstmals im Jahr 2008, anlässlich seines 10-jährigen Bestehens im ungarischen Markt, auf die Agenda des Unternehmensmanagements gesetzt. Karl-Heinz Keth, Geschäftsführer von Praktiker Ungarn, hat sich damals gefragt, welchen gesellschaftlichen Nutzen der 10-jährige Markterfolg des Unternehmens für das Land bringt, in dem sein Unternehmen Gewinne erzielt. Das ergab den Startschuss für CSR im Kerngeschäft insbesondere durch die Einbindung der Mitarbeiter (Corporate Volunteering) und Unternehmensstandorte (Community Involvement).

Darüber hinaus möchte Praktiker Ungarn die Besonderheiten des ungarischen Marktes für CSR-Aktivitäten berücksichtigen und die gegebenen Freiräume durch die Konzernzentrale in Deutschland bewusst nutzen. Entsprechend können neben dem ungarischen Management auch Impulse für CSR-Aktivitäten durch Mitarbeiter und Marktleiter an den Standorten erfolgen.



Transkription der Sprecher aus dem Film

Péter Dömötör

Marketing-Direktor von Praktiker Ungarn

Mein Name ist Péter Dömötör, Ich bin der Marketing-Direktor von Praktier Ungarn. Praktiker ist der zweitgrößte Baumarkt in Europa. Für uns ist Heimwerken gleichbedeutend mit Neugestaltung, Dekoration und Verschönerung. Wir sind seit 12 Jahren in Ungarn und verfügen aktuell über 20 Geschäfte im ganzen Land.

Gegenwärtig ist CSR in den meisten Firmen in Ungarn ein „Nice-to-have“. Ich denke jedoch, dass sich das bis in ein, zwei Jahren ändern wird. Leider war Praktiker genauso von der Krise betroffen wie Ungarn. In solchen Zeiten schauen Unternehmen natürlich vermehrt auf die Kostenseite des Betriebs und versuchen so viel wie möglich einzusparen.

Die ersten Strategien und CSR-Aktivitäten wurden im Jahr 2008 im Zusammenhang mit unserem 10-jährigen Bestehen in Ungarn eingeleitet. Der zweite Ansatz war im Wesentlichen eine Rekonstruktion und Neugestaltung von Parks, Spielplätzen, Gebäuden und öffentlichen Flächen in den Städten, in denen wir aktiv sind. Ich würde unsere CSR-Aktivitäten in zwei Blöcke einteilen. Beim ersten Block handelt es sich um die geplanten Aktivitäten für jedes Jahr aus unserer Langzeitstrategie. Der zweite Block umfasst die so genannten ad-hoc-Aktivitäten, die im Wesentlichen eine Reaktion darauf sind, was um uns herum geschieht.

Im Zentrum von Pécs, einer der größten Städte in Ungarn, haben wir uns dafür entschieden, mit ungefähr 15 Mitarbeitern einen zentralen Bereich der Stadt zu erneuern.

József Szkibó

Marktleiter des Praktiker Baumarkts in Pécs

Mein Name ist Szkibó József und ich bin seit dem 1. März diesen Jahres Marktleiter des Praktiker Baumarktes in Pécs. Wir sind hier auf einem Spielplatz in der Uranstadt. Man hat uns gefragt, ob wir bei der Erneuerung des Spielplatzes behilflich sein könnten, was nach Absprache heute erfolgt. Meine Aufgabe bestand einerseits bei der Organisation und Koordinierung der Arbeiten. Gemäß vorherigen Abstimmungen haben wir vor Ort untersucht, welche Materialien wir benötigen und wir haben mit Viki Balázs ein Team gebildet, das die Arbeiten erledigt, wobei ich natürlich auch als positives Beispiel an der Aktion teilnehme.



Viktória Balázs

Marketing-Koordinatorin des Praktiker Baumarkts in Pécs

Ich bin Viktória Balázs, Marketing-Koordinatorin bei Praktiker in Pécs. Die Verschönerung der Stadt stand an erster Stelle. Die Bevölkerung empfindet es sehr positiv, wenn die multinationalen Großunternehmen, wie auch der Praktiker vor Ort aktiv dazu beitragen, dass sie in einer schöneren Umgebung leben können. Der Zusammenhalt wird durch diese Aktion gefördert. Da in unserem Unternehmen das Wort Familie großgeschrieben wird, arbeiten wir schon seit 12 Jahren an der Weiterentwicklung unserer Stadt. Wir organisieren Ausstellungen, Blutspende-Aktionen, Fachberatungen. Im ganzen Jahr sind Hauptsponsoren bei vielen Veranstaltungen und nehmen aktiv an dem kulturellen Leben der Stadt teil.

Péter Dömötör

Marketing-Direktor von Praktiker Ungarn

Man erhält umgehend positives Feedback, dass endlich jemand etwas für diesen Teil oder diesen Park oder Spielplatz in der Stadt unternimmt. Dieser Initiative folgte im nächsten Jahr – 2009 – in Zusammenarbeit mit der Vereinigung der Blinden und Sehbehinderten das gemeinsame Programm zur Unterstützung dieser Menschen, um ihnen das Leben etwas zu vereinfachen, was natürlich auch unserem Geschäft zu Gute kam.

Susanna Kroll

Leiterin der Interessenvertretung des ungarischen Verbandes für Blinde und Sehbehinderte

Mein Name ist Susanna Kroll. Ich bin Leiterin der Interessenvertretung des ungarischen Verbandes für Blinde und Sehbehinderte. In Ungarn leben etwa 60.000 Menschen mit Sehbehinderungen verschiedenen Grades, was nicht immer bedeutet, dass jemand wirklich blind ist. Davon zählt unser Verband 20.000 Mitglieder.

Bei der ersten Besprechung haben wir festgestellt, dass es wichtig ist, dass das Webshop auch für Blinde zu bedienen ist, also mit einer Sprachsoftware ausgestattet ist. Das ist eine große Herausforderung für die Webplaner, aber dem Praktiker-Team gelang die Realisierung. Gleichzeitig stellten wir fest, dass es wichtig ist, auch ein Telefonservice einzurichten, denn nicht jeder Sehbehinderte ist in der Lage das Internet zu nutzen. Dieser Service bedeutet, dass jede Praktiker-Filiale eine Kontaktperson für uns bereitstellt, die mit ihrem Namen und ihrer Telefonnummer bei uns auf einer Liste geführt wird.



Szigetiné Bogdán Ramóna

Marketing-Koordinatorin im Praktiker Baumarkt in Vecsés

Ich arbeite bei Praktiker als Marketingkoordinator. Eine meiner Aufgaben ist, die Einkaufshilfe für blinde Menschen zu koordinieren. Wir haben diese Dienstleistung vor 1 ½ - 2 Jahren konzipiert, weil es Blinden sehr schwer fällt, sich in einem so großen Baumarkt zu orientieren oder gar einzukaufen.

Susanna Kroll

Leiterin der Interessenvertretung des ungarischen Verbandes für Blinde und Sehbehinderte

Der Online-Einkauf kann die persönliche Begegnung für viele nicht ersetzen. Ich taste und fühle gerne das Material der Ware, die ich kaufen möchte und dabei kann der persönliche Hilfsdienst von Vorteil sein. Zum vereinbarten Zeitpunkt wartet mein Helfer vor dem Eingang auf mich. Er begleitet mich durch die Abteilungen, hilft beim Zusammensuchen der Materialien und auch an der Kasse bei der Bezahlung. Zum Schluss wird die Ware nach Hause geliefert.

Ich wollte eine Box bauen, wo man Sachen aufbewahren kann, die aber auch als Sitzgelegenheit funktioniert, mit einem aufklappbaren Deckel und damit man sie einfach bewegen kann und auch beim Putzen nicht stört, sollte sie auch Räder haben. Ich schätze mich glücklich, dass ich diese Möglichkeit habe und wenn ich auch noch Hilfe bekomme, dann ist das Zusammenbauen eine wunderbare Sache.

Péter Dömötör

Marketing-Direktor von Praktiker Ungarn

Insgesamt ist die Nachfrage nicht riesig und wir haben eigentlich auch nicht mit einer überwältigenden Nachfrage im Zusammenhang mit dieser Aktivität gerechnet. Deshalb ist sie auch eine CSR- und nicht eine gewinnorientierte Aktivität. Natürlich besteht der erste Schritt darin, das Vertrauen dieser Menschen zu gewinnen, dass dies wirklich funktioniert.

Ich denke, CSR ist wichtig für alle Firmen in Ungarn. Es wird von den Kunden erwartet. Ich glaube auch, es wird von den Angestellten und den Lieferanten erwartet und deshalb müssen wir diesen Menschen unsere Verantwortung unter Beweis stellen. Und wenn tatsächlich eine Nachfrage besteht und wir die Ressourcen dafür haben, kann die Hilfeleistung an diesen Orten mit einem sehr geringen Aufwand erfolgen.



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Susanna Kroll

Leiterin der Interessenvertretung des ungarischen Verbandes für Blinde und Sehbehinderte

Es ist wichtig für uns, dass dadurch die Mitarbeiter dieser Unternehmen erfahren können, dass man mit sehbehinderten Menschen genauso zusammenarbeiten, planen und Projekte realisieren kann wie mit den Gesunden. Es ist ein wichtiger Schritt in die gesellschaftliche Integration, weil sie auch später auf der Straße auf Sehbehinderte treffen können.

Übung 7.2. (Dauer ca. 60 Minuten)

Der Film zeigt die Umsetzung von Corporate Social Responsibility am Markt. Kooperationspotenziale mit Non Governmental Organisations (NGOs) sowie Ressourcen des Unternehmens wie Mitarbeiterengagement und Unternehmensprodukte werden zum Nutzen der Gesellschaft eingesetzt. Diskutieren Sie mit Ihren Teilnehmern unter anderem über folgende Fragen:

- Wie schätzen Sie die CSR bei Praktiker Ungarn insgesamt ein?
- Stellen Sie sich den nächsten Einkauf im Baumarkt in einer Filiale von Praktiker Ungarn vor: Was kaufen Sie ein und welche „CSR-Frage“ stellen Sie dazu an den Kundenberater oder den Baumarktleiter?
- Wie könnte Praktiker Ungarn dazu beitragen, das Thema CSR in Ungarn bei Verbrauchern, Unternehmen und Politik weiter voran zu bringen?

Team-Arbeit (1) zur Vertiefung

Praktiker Ungarn möchte sich in den kommenden 5 Jahren als „CSR-Marktführer“ unter den Baumärkten in Ungarn positionieren. Fordern Sie Ihre Teilnehmer auf, „CSR-Berater-Teams“ von 3 – 5 Personen zu bilden. Innerhalb der nächsten 30 Minuten sollen sich die Teams auf eine erste Sitzung mit dem Management von Praktiker Ungarn vorbereiten. Die Teams arbeiten dazu eine Ist-Analyse der CSR-Situation von Praktiker Ungarn anhand des Films vor. Zusätzlich sollen 3 – 5 Maßnahmen entworfen werden, um die CSR-Strategie von Praktiker Ungarn weiter zu entwickeln. Bei der jeweiligen Präsentation der „CSR-Berater-Teams“ gehen die restlichen Teilnehmer in der Rolle des Managements auf die Vorschläge ein.

Team-Arbeit (2) zur Vertiefung

Das Management von Praktiker Ungarn entscheidet über die CSR-Strategie und das Budget für das kommende Jahr. Bilden Sie unter Ihren Teilnehmern die 4 folgenden Teams, die in den nächsten 30 Minuten ein CSR-Meeting vorbereiten.



- Team 1 (unternehmensextern): Mitglieder des Ungarischen Verbandes für Blinde und Sehbehinderte

Schildern Sie den unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen durch die Kooperation. Weshalb soll die Initiative weiter geführt werden? Mit welchen Maßnahmen soll die Initiative unterstützt und ausgebaut werden? Benötigen Sie eine Erhöhung des Budget-Anteils von Praktiker Ungarn und wenn ja, um wie viel Prozent?

- Team 2 (unternehmensintern): CSR im Gemeinwesen

Wie lässt sich CSR an den Standorten von Praktiker Ungarn optimieren? Welche Maßnahmen schlagen Sie vor? Welchen Budget-Anteil (in Prozent) benötigen Sie dafür aus dem Gesamtbudget für CSR?

- Team 3 (unternehmensintern): CSR-Think Tank von Praktiker Ungarn

Sie sind der Impulsgeber für die Weiterentwicklung von CSR bei Praktiker Ungarn. Welche Maßnahmen schlagen Sie für das kommende Jahr vor? Welchen Budget-Anteil (in Prozent) benötigen Sie dafür aus dem Gesamtbudget für CSR?

- Team 4 (unternehmensintern): Management von Praktiker Ungarn

Formulieren Sie jeweils 5 positive Argumente und 5 Kritikpunkte bzw. Verbesserungsvorschläge zu den bisherigen CSR-Aktivitäten Ihres Unternehmens. Bereiten Sie eine Budgetverteilung (in Prozent) für die CSR-Aktivitäten des kommenden Jahres vor.

Bitte Sie zunächst Team 4, die Ergebnisse der Management-Sitzung im Plenum vorzustellen. Danach präsentieren Team 1 – 3 ihre Vorschläge gegenüber Team 4. Team 4 erteilt nach Abschluss der Präsentationen Aufgaben und Budgets an die CSR-Teams im Unternehmen.

Weitere Informationen und Quellen

Praktiker Kft.
HU 1095 Budapest
Mester u. 87.
Telefon: 0036 (0)1 476-6232
Telefax: 0036 (0)1 476-6196
E-Mail: info@praktiker.hu
<http://www.praktiker.hu>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Praxisbeispiele für CSR

7.3. Valorsul – Video: CSR in der Umwelt

kurz gefasst

Das Unternehmen Valorsul S.A. wurde 1994 durch privatwirtschaftliche und kommunale Anteilseigner (Public Private Partnership) mit Hauptsitz in Sao João de Talha (Portugal) gegründet. Im Sommer 2010 hat Valorsul mit einem benachbarten Unternehmen fusioniert. Valorsul betreibt mehrere Anlagen für die Behandlung von 1 Million Tonnen Siedlungsabfälle aus 19 Städten und Gemeinden im nördlichen Ballungsraum von Lissabon und dem Westen Portugals. Dafür unterhält Valorsul ein integriertes Abfallmanagementsystem: Eine Müllverbrennungsanlage, zwei Sortierzentren, eine Anlage für anaerobe Gärung, zwei Mülldeponien, acht Umweltzentren und sieben Transferstationen. Zur Entsorgung von Abfall, der als gemischter Hausmüll klassifiziert wird, betreibt Valorsul eine Müllverbrennungsanlage, die gleichzeitig zur Stromerzeugung für die kommunalen Haushalte dient. Restlicher Abfall wird von Valorsul in Mülldeponien abgelagert. Darüber hinaus wird aus recyclebarer und organischer Abfall wiederverwertet. Neben Corporate Social Responsibility (CSR) im Kerngeschäft, setzt sich Valorsul für Maßnahmen zur Renaturierung ein. In Zusammenarbeit mit Schulen fördert das Unternehmen Bildungsinitiativen für umweltbewusste Lebensweisen.

CSR im Unternehmen

Unternehmen, die wie Valorsul eine Müllverbrennungsanlage (MVA) als Teil des integrierten Abfallmanagements betreiben, benötigen die Zustimmung und Akzeptanz zahlreicher Stakeholder. Auf der lokalen Ebene tritt dabei in der Regel das „NIMBY“-Syndrom auf. Es steht für „not in MY backyard / nicht in MEINEM Hinterhof“. Bedenken und Vorbehalte in der Öffentlichkeit waren mit dem Bau der MVA vorhanden, da es sich um die erste Anlage dieser Art in Portugal gehandelt hat. Das Unternehmen reagierte daher bereits während der Planungs- und Bauphase auf Proteste und Bedenken mit intensiven Kommunikationsmaßnahmen und hat strategische Partnerschaften mit Unternehmen, Stadtverwaltungen und lokalen Vereinigungen forciert. Durch die Implementierung eines umfassenden und transparenten Umweltmonitorings sowie verschiedenen Sozial- und Bildungsinitiativen konnte ValorSul schließlich eine öffentliche Akzeptanz gewinnen („Licence to operate“) und sich als vertrauenswürdiges Unternehmen etablieren.

Valorsul ist auf der Grundlage einer Rechtsverordnung von 1994 über ein Mehr-Städte-System entstanden, welches die Entsorgung der Siedlungsabfälle im Großraum Lissabon regeln soll. Das öffentlich-privatwirtschaftliche Unternehmen



erhielt den Auftrag, sich quantitativ und qualitativ an den Anforderungen der beteiligten Kommunen auszurichten, Kostenkontrolle und Effizienz der Anlagen sicher zu stellen und eine Unternehmenspolitik zum Abfallmanagement zu entwickeln, die Schwerpunkte auf Reduktion und Wiederverwertung von Abfällen legt. Anlagen von Valorsul sind nach ISO 14001 (Umweltmanagementsystem) und nach OSHAS 18001 (Arbeitsschutzmanagementsystem) zertifiziert.

Die Kommunikationspolitik von Valorsul hat sich seit Beginn des Unternehmens auf zwei Felder ausgerichtet. Mit institutioneller Kommunikation verfolgt Valorsul das Ziel, Akzeptanz und Vertrauen aufzubauen sowie ein positives Image zu stärken. Die verhaltensändernde Kommunikation zielt auf die Beschaffung des Abfalls, allem voran die Abfalltrennung durch die Bevölkerung und das integrierte Abfallmanagementsystem.

Um den Aspekten von CSR gerecht zu werden, betreibt Valorsul ein umfangreiches Monitoring-Programm, das Information und Transparenz für beide Seiten, Unternehmen und Stakeholder, sicherstellt. Das Monitoring wird in Zusammenarbeit mit externen Institutionen betrieben und umfasst die folgenden Bereiche:

- A) Luftqualität (IDAD – Instituto do Ambiente e Desenvolvimento)
- B) Wasserqualität und Sedimente (Instituto Hidrográfico)
- C) Terrestrische Ökosysteme und Flussmündungen (Instituto de Oceanografia)
- D) Geräuschbelastung (dBLab)
- E) Öffentliche Gesundheitsüberwachung (Instituto de Medicina Preventiva da Universidade de Lisboa) sowie
- F) Einstellungen der Anwohner (Centro de Investigação e de Intervenção Social)

Valorsul betreibt zudem im Sinne von CSR laufend Kommunikationskampagnen, die zur Abfalltrennung in der Bevölkerung auffordern (siehe folgende Beispiele). Dabei werden beispielsweise für eine bestimmte Anzahl an Flaschen, die in Glascontainern abgegeben werden, durch das Unternehmen Spendenbeiträge für soziale Einrichtungen vorgenommen.



Für die Zusammenarbeit mit Schulen hat Valorsul ein eigenes Programm („Ecovalor“) entwickelt, um umweltbewusstes Verhalten bei Kindern und Jugendlichen zu fördern. Weitere Programme richten sich an Unternehmen, um Müllvermeidung beispielsweise bereits bei der Herstellung von Produkten zu berücksichtigen.

CSR-Maßnahmen im Umweltbereich hat Valorsul beispielsweise auch mit der Renaturalisierung einer Mülldeponie unternommen, die nun als Stadtpark und Bildungsstätte für umweltbewusstes Verbraucherverhalten dient.

Transkription der Sprecher aus dem Film

Wichtiger Hinweis: Die Interviews für den CSR-Film wurden im Mai 2010 realisiert. Kurz danach hat Valorsul mit einem benachbarten Unternehmen fusioniert.

Ana Loureiro

Direktorin für Kommunikation bei Valorsul S.A.

Mein Name ist Ana Loureiro. Ich bin Direktorin für Kommunikation bei VALORSUL. Willkommen bei einem Unternehmen, das den Müll von 1,2 Million Einwohnern des Großraums Lissabon in Portugal sicher und vorschriftsgemäß beseitigt.

VALORSUL ist ein privates Unternehmen mit öffentlichen Gesellschaftern und hat den Auftrag, den von den Einwohnern hier produzierten Müll so gut wie möglich zu beseitigen. Wir versuchen uns wirklich auf Zukunftsfähigkeit zu konzentrieren und zwar auf drei Ebenen. Die eine Ebene ist die Wirtschaftlichkeit, die zweite die Umwelt und die dritte ist die soziale Ebene. Deshalb kümmern wir uns sehr stark um die Mitmenschen. Nicht nur um die Menschen, die hier arbeiten, sondern auch um die Nachbarn und natürlich um die ganze Öffentlichkeit, der wir dienen.

Dieser „Urbanparque“ war eine unserer Vorzeige-Initiativen, die zeigt, mit welchen Beiträgen wir die Umwelt verbessern können. Dies war die erste Müll-Deponie in Portugal. Sie wurde im Jahr 1996 geschlossen und wir bauten einen Stadtpark darauf. Die Gemeinschaft kann daraus einen großen Nutzen ziehen. Zuerst diente das Gebiet als gemischte Müll-Deponie und heute steht hier eine Grünfläche zur Verfügung, auf der die Kinder spielen können. Es ist eine sehr schöne Anlage zum Spazieren, Joggen und um mit den Kindern Zeit zu verbringen, insgesamt ein sehr gepflegter Ort.

Der „Ecoparque“ ist ein kürzlich erstellter Park. Im Gegensatz „Urbanparque“ wurde dieser Park nicht auf einer früheren Müll-Deponie errichtet. Es handelt sich um eine ganz neue Idee von Parkbau und soll beispielhaft sein für das ganze Land. Das Gras der Gärten wurde auf Kompost angepflanzt und die Wege sind mit Bettasche belegt, die wir aus der Müllverbrennungsanlage gewonnen haben. Die Spielanlagen wurden



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

aus Recycling-Kunststoff hergestellt. Der gesamte Park ist aus Recycling-Materialien konzipiert worden. Und die Anwohner sind glücklich, weil sie in der Nachbarschaft einen schönen Park haben. Die Rückmeldungen zu diesem Park sind ausgezeichnet.

Luís Costa

Mitarbeiter im „Ecovalor“-Programm bei Valorsul S.A.

Mein Name ist Luís Costa. Ich bin Mitarbeiter bei VALORSUL. Meine Besuche erfolgen im Rahmen des „Ecovalor“-Programms, einem Gemeinschaftsprojekt mit den Schulen in fünf umliegenden Gemeinden, das dazu dient, die Recycling-Kenntnisse der Schüler zu verbessern und sie für Umweltprobleme zu sensibilisieren. Wir zeigen ihnen den Film über das VALORSUL-System, alle unsere Anlagen, wie sie funktionieren und diskutieren mit ihnen über das Thema Wiederverwertung. In einem letzten Schritt besuchen sie unsere Anlage, um einen Einblick in den gesamten Prozess zu erhalten.

Ana Loureiro

Direktorin für Kommunikation bei Valorsul S.A.

Das „Ecovalor“-Programm besteht bereits seit neun Jahren und wir versuchen, die Gemeinden dabei zu unterstützen, mit den Schulen ein Qualitätsprogramm zu entwickeln. Dadurch wird das Verhalten der Schüler verbessert, weil sie verstehen, was geschieht und dies auch glauben. Es ist deshalb sehr wichtig, ihnen den Besuch unserer Anlage zu ermöglichen.

Luís Costa

Mitarbeiter im „Ecovalor“-Programm bei Valorsul S.A.

Es ist ein sehr schönes Gefühl, wenn man sieht, dass die Schüler etwas von ihrem Besuch bei uns lernen. Sie erhalten Einblick in den Prozess, was es ihnen ermöglicht, zu Hause und in der Schule eine bessere Abfalltrennung zu betreiben. Der Hauptzweck unserer Botschaft ist es, diese an die nächste Generation weiterzugeben.

Ana Loureiro

Direktorin für Kommunikation bei Valorsul S.A.

Wie viele andere Länder sind auch wir von einer schweren Wirtschaftskrise betroffen. Unsere finanziellen Ressourcen sind limitiert und deshalb müssen wir uns entscheiden, wofür wir das Geld ausgeben möchten. Dabei versuchen wir, das Geld



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

für wirklich sinnvolle Projekte einzusetzen, zumindest soweit wir dies beurteilen können.

Zudem unterstützen wir Aktionen für die Bevölkerung. Beispielsweise spenden wir für jeweils 20 Flaschen, die ordnungsmäßig im gelben Recycling-Container entsorgt werden, 2,5 Cents für die Sozialhilfe. In drei Jahren haben wir bereits mehr als 140'000 Euro aufgebracht und das ist ein beachtlicher Betrag, den wir Menschen in Not zuführen konnten. Wir hatten die Möglichkeit, einer Vereinigung einen Aufzug für ein Schwimmbaden zur Verfügung stellen zu können. Die Vereinigung betreut Kinder und Erwachsene mit geistigen Behinderungen und der Aufzug trägt dazu bei, diesen Menschen, die es sich sonst nicht leisten können, die notwendige psychiatrische Betreuung zukommen zu lassen. Deshalb war diese Aktion so wichtig. Es ist eine gute Verbindung zwischen Umwelt und CSR. Für uns ist es eine erfreuliche Aktion und ich bin überzeugt, dass wir sie noch viele Jahre fortführen werden.

Emília de Figueiredo

Kommunalverwaltung der Stadt Loures

Ich heiße Emília de Figueiredo und bin Vertreterin der Kommunalverwaltung der Stadt Loures. Als Stadträtin bin ich verantwortlich für die sozialwirtschaftliche Entwicklung dieser Gemeinde. Unsere Abteilung ist gegenwärtig verantwortlich für die strategische Entwicklung des sozialen Verantwortungsbereichs. Wir sind Teil eines Projekts, das zwischen der Gemeinde Loures und CECOIA entwickelt wird, bei dem wir gebeten wurden, ein Unternehmen zu nennen, bei dem bereits eine gute CSR-Praxis entwickelt wurde. Die Gemeinde Loures, Gesellschafterin des Unternehmens VALORSUL, hat sich dafür entschieden, dieses Unternehmen für das Projekt vorzuschlagen, weil sich VALORSUL im Zusammenhang mit sozialer Verantwortung mit Initiativen für Behinderte auf diesem Gebiet profiliert hat.

Ana Loureiro

Direktorin für Kommunikation bei Valorsul S.A.

Unternehmen könnten sich durch eine Investition in CSR verbessern und auch die Einkünfte erhöhen. Wir sind sehr stolz, weil wir glauben, etwas Gutes zu tun, nicht nur für die Gemeinschaft, sondern auch für uns selber.

Luís Costa

Mitarbeiter im „Ecovalor“-Programm bei Valorsul S.A.

Es ist schön zu hören und zu sehen, dass VALORSUL sich neben der Hauptaufgabe, nämlich der Müllbeseitigung, noch für vieles mehr einsetzt. Ich glaube, dass alle Unternehmen Verantwortung übernehmen sollten.



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Übung 7.3. (Dauer ca. 45 Minuten)

Der Film zeigt die Umsetzung von Corporate Social Responsibility (CSR) im Bereich Umwelt. Dabei wird verdeutlicht, wie Unternehmen und Bevölkerung gleichermaßen zu Umweltverantwortung beitragen. Diskutieren Sie mit Ihren Teilnehmern unter anderem über folgende Fragen:

- Wie schätzen Sie die CSR bei Valorsul insgesamt ein?
- Wie beurteilen Sie die Anforderungen an gesetzliche Regulierungen und die Forderung von Freiwilligkeit im Bereich CSR am Beispiel von Valorsul?
- Würden Sie sich im Fall einer Stellenausschreibung als CSR-Beauftragter für Valorsul bewerben und weshalb?
- Wie würden Sie, auf Wohnungssuche im Großraum Lissabon, Freunden über ein passendes Angebot in der Nachbarschaft des Unternehmens erzählen?
- Wie organisieren Sie persönlich Ihre Abfallbeseitigung und was könnten Sie in Zukunft daran verbessern?

Team-Arbeit zur Vertiefung

Bitte Sie Ihre Teilnehmer eine Redaktionskonferenz für eine Tageszeitung in Lissabon vorzubereiten. Die Zeitung plant ein Sonderthema zum Thema Abfallentsorgung. Die Teilnehmer sollten in Partnerteams von 2 Personen einen Interviewleitfaden erstellen. Der Leitfaden soll mindestens 5 Fragen enthalten, die sie als Journalisten bei einem Termin mit dem Management von Valorsul stellen wollen. Außerdem sollten die Teams festlegen, welche Organisationen und Ansprechpartner sie zusätzlich interviewen wollen.

Nach Ablauf von 30 Minuten präsentieren die Teams ihre Fragen an Valorsul und die Listen zu Stakeholdern des Unternehmens in der Redaktionssitzung. Die Teams stimmen sich unter allen Redaktionskollegen ab und bereiten die wichtigsten Fragestellungen und Ansprechpartner strukturiert auf einem Flipchart-Papier auf.

Weitere Informationen und Quellen

Valorsul S.A.
Plataforma Ribeirinha da CP
Estação de Mercadorias da Bobadela
PT 2696-801 S.João da Talha
Telefon: 00351 (0)21 953 59 00
Telefax: 00351 (0)21 953 59 35
E-Mail: valorsul@valorsul.pt
<http://www.valorsul.pt>



Praxisbeispiele für CSR

7.4. Pritchard Englefield – Video: CSR im Gemeinwesen

kurz gefasst

Pritchard Englefield ist eine Anwaltskanzlei mit umfassendem Dienstleistungsangebot und wurde 1848 in der „City of London“ (Großbritannien) gegründet. Das Unternehmen hat 21 Partner und rund 85 Mitarbeiter. Pritchard Englefield ist für seine international grenzüberschreitende Tätigkeit renommiert. Die Klienten der Kanzlei stammen häufig aus dem Ausland, besonders aus französisch- und deutschsprachigen Ländern in Europa. Pritchard Englefield ermutigt alle Beschäftigten, sich an Projekten im Gemeinwesen zu beteiligen, bei denen ihre Fähigkeiten, Einsatzbereitschaft und Interessen etwas bewegen können.

CSR im Unternehmen

Pritchard Englefield ist ein Mitglied der „City of London Law Society“, was dem Unternehmen ermöglicht, einen offiziellen Beitrag für eine Reihe an Pro Bono Projekten zu leisten. Pritchard Englefield ist ein langjähriger Sponsor „Festivals of German Films“ in England. Auf individueller Basis ist Pritchard Englefields unternehmerische und soziale Verantwortung (CSR) so vielfältig wie die eigene Belegschaft. Der Managing Partner der Kanzlei, Stuart McInnes, wurde im Juni 2006 für seine Arbeit mit dem Drogenpräventionsprogramm DARE („Drug Abuse Resistance Education“) in der City of London zum „Member of the Order of the British Empire“ (MBE) ernannt. Weitere Mitarbeiter der Kanzlei sind in Wohltätigkeits- und Freiwilligenorganisationen engagiert, wie die International Justice Mission, dem Redbridge Night Shelter, dem German Welfare Council, Great Ormond Street Hospital and Age UK sowie dem Hackney Community College. Auf lokaler Ebene engagiert sich die Kanzlei für die Nachwuchsförderung im Sport durch ein Sponsorship des Brockham Badgers, einem Verein mit Fußballteams, deren Spieler nicht älter als 12 Jahre sind. Das Unternehmen hat unlängst ein regionales Fußballturnier für Jungen und Mädchen gesponsert, das an zwei Tagen über 8.000 Besucher angezogen hat. In der letzten Zeit hat Pritchard Englefield seine CSR-Aktivitäten durch die Einrichtung eines CSR-Komitees neu gestaltet, für welches jede Rechtsabteilung der Kanzlei ein Mitglied beruft.

Transkription der Sprecher aus dem Film

Sebastian Oehlert

Partner bei Pritchard Englefield

Mein Name ist Sebastian Oehlert. Ich komme ursprünglich aus Deutschland, arbeite und lebe aber seit 15 Jahren in London. Ich bin Partner bei Pritchard Englefield und Volljurist für Englisches und Deutsches Recht.

Pritchard Englefield ist eine Anwaltskanzlei in der „City of London“. Wir sind bekannt für unser Engagement in deutsch- und französischsprachigen Gebieten und spezialisieren uns hauptsächlich auf gesellschaftliche und gewerbliche Arbeiten, bieten unseren Kunden jedoch auch Leistungen in anderen rechtlichen Bereichen an. Viele unserer Mitarbeiter verfolgen auf eigene Initiative verschiedene CSR-Aktivitäten.

David Glass

Partner bei Pritchard Englefield

Mein Name ist David Glass. Ich bin ein Partner bei Pritchard Englefield Solicitors in London. Seit dem Jahr 2000 bin ich Gouverneur am Hackney Community College und arbeite mit dem College auf ehrenamtlicher Basis. In diesem Sinn erfüllt Pritchard Englefield die eigene CSR, indem es mir die Firma ermöglicht, dieser unbezahlten Tätigkeit am College während der Arbeitszeit nachzugehen.

Colin Arthur

Assistent des Schulvorstands am Hackney Community College

David sitzt im Gremium und berät uns aus der rechtlichen Perspektive, was sehr praktisch und sehr hilfreich ist. Der gesamte Schulvorstand arbeitet als Team und David ist ein wichtiger Teil dieses Teams. Wir kommunizieren regelmäßig, um Informationen auszutauschen und um Ratschläge für andere Arbeitsgebiete einzuholen. Es ist äußerst wichtig für eine Organisation wie dieses College, welches selbst eine Wohltätigkeitsorganisation ist, dass im Verwaltungsgremium ein breites Spektrum an Fachwissen und Erfahrungen vertreten ist.

David Glass

Partner bei Pritchard Englefield

Hackney Community College ist ein multikulturelles College, an dem zahlreiche Sprachen und Kulturen vertreten sind. Eines der Ziele des Hackney Community College ist die Integration verschiedener Gesellschaften durch erzieherische Mittel.



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Meine Einbindung in das College-Leben hilft mir beispielsweise zu verstehen, was mit Weiterbildung alles erreicht werden kann.

Stuart McInnes

Geschäftsführender Teilhaber bei Pritchard Englefield

Mein Name ist Stuart McInnes. Ich bin geschäftsführender Teilhaber bei der Anwaltskanzlei Pritchard Englefield und beteilige mich an verschiedenen gemeinnützigen Organisationen in der „City of London“.

DARE ist eine Wohltätigkeitsorganisation, die im Jahr 1983 ins Leben gerufen wurde. Sie dient dazu, Jugendliche über ihre persönlichen Rechte im Zusammenhang mit Drogenmissbrauch und Gewalt aufzuklären. Meine Aufgabe als Vorsitzender des Lenkungsausschusses ist es, die notwendigen finanziellen Mittel für diese Aktivität zu beschaffen. Das mache ich sehr gern, weil ich glaube, dass sich dabei verschiedene Wechselbeziehungen zwischen der Geschäftswelt und dem örtlichen Gemeinwesen ergeben. Die Integration dieser zwei verschiedenen Aktivitäten bereitet mir sehr viel Freude und Vergnügen.

Sebastian Oehlert

Partner bei Pritchard Englefield

In der Vergangenheit haben wir eher nach dem Zufallsprinzip die eine oder andere Initiative unterstützt. Einer der Gründe, weshalb wir nun das CSR-Komitee gegründet haben, war, dass wir einen schlüssigeren Ansatz verfolgen wollten.

Katherine Goatly

Referendarin bei Pritchard Englefield

Mein Name ist Katherine Goatly. Ich bin Referendarin bei Pritchard Englefield und ein aktives Mitglied unseres CSR-Komitees. Das CSR-Komitee kommt ein- oder zweimonatlich zusammen, um unsere gegenwärtigen Aktivitäten zu besprechen und zu überlegen, woran wir uns in Zukunft beteiligen möchten. Verschiedene Mitglieder stellen dabei dem Plenum neue Initiativen vor. Diese werden anschließend besprochen und hoffentlich einer Entscheidung zugeführt. Mit einem solchen Komitee, in dem jedermann abstimmen kann, erhält man einen repräsentativeren Überblick darüber, was die Mitarbeiter einer Organisation wirklich über eine bestimmte Situation denken.

Sebastian Oehlert

Partner bei Pritchard Englefield

Unser Ansatz ist nun viel mehr auf das Wesentliche konzentriert, und wir haben zudem eine Umweltpolitik eingeführt. Das Papier wird wiederverwertet, aber meiner Ansicht nach liegt der Hauptvorteil innerhalb der Firma darin, dass wir besser zusammenarbeiten und dass sich das Arbeitsklima unter den Angestellten insgesamt verbessert hat.

Katherine Goatly

Referendarin bei Pritchard Englefield

Meiner Ansicht nach ist das ziemlich wichtig. Bei meiner Stellensuche würde ich bestimmt darauf achten, ob sich das Unternehmen, bei dem ich mich bewerbe, an CSR-bezogenen Aktivitäten beteiligt.

David Glass

Partner bei Pritchard Englefield

Ich würde deshalb sagen, dass CSR sehr wichtig ist sowohl für meine berufliche Entwicklung als Anwalt als auch für meine persönliche Entwicklung.

Stuart McInnes

Geschäftsführender Teilhaber bei Pritchard Englefield

Ich möchte dazu anfügen, dass es unumgänglich ist, Vielfalt im Geschäftsumfeld einzubeziehen und dies ist ein Anliegen, für das ich mich sehr gern einsetze und das ich als geschäftsführender Teilhaber fördern möchte.

Sebastian Oehlert

Partner bei Pritchard Englefield

CSR kann die Missstände in der Welt nicht ausräumen, aber CSR kann die Welt vermutlich etwas weniger kläglich machen, als sie es sonst sein würde.



Übung 7.4. (Dauer ca. 30 Minuten)

Der Film zeigt die Umsetzung von Corporate Social Responsibility im Gemeinwesen. Durch Mitarbeiterengagement auch während der Arbeitszeit erfüllt das Unternehmen eine Vielfalt an gesellschaftlich ausgerichteten Aufgaben.

Diskutieren Sie mit Ihren Teilnehmern unter anderem über folgende Fragen:

- Wie schätzen Sie die CSR bei Pritchard Englefield insgesamt ein?
- Welchen wirtschaftlichen Nutzen kann Pritchard Englefield durch CSR erzielen?
- Wie könnte sich CSR bei Pritchard Englefield in den nächsten 5 Jahren entwickeln?

Team-Arbeit zur Vertiefung

Bilden Sie mit Ihren Teilnehmern Teams der Anwaltskanzlei Pritchard Englefield. Die Teams sind realen Geschäftsbereichen des Unternehmens wie folgt zugeordnet:

- Team A) Bank- und Finanzwirtschaft
- Team B) Immobilienwirtschaft
- Team C) Technologie-, Medien- und Telekommunikationsunternehmen
- Team D) Transport und Logistik

Die Mitglieder der Teams besprechen sich für 15 Minuten über Ideen zu Corporate Volunteering, das sie als Anwalt entsprechend ihres Geschäftsbereichs umsetzen wollen.

Anschließend präsentieren die Teams ihre Ideen vor dem Plenum, das als CSR-Komitee der Kanzlei aufgefordert ist, die Umsetzbarkeit und die Win-Win-Situationen für Unternehmen und Gemeinwesen zu diskutieren.

Weitere Informationen und Quellen

Pritchard Englefield Solicitors
14 New Street
UK London
EC2M 4HE
Telefon: 0044 (0)20 7972 9720
Telefax: 0044 (0)20 7972 9722
<http://www.pe-legal.com>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Praxisbeispiele für CSR

7.5. Case Study: Baufritz

kurz gefasst

Das Familienunternehmen Baufritz GmbH & Co. KG wurde 1896 an seinem heutigen Standort Erkheim (Deutschland) gegründet. Mit 240 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro plant und fertigt der Holzbauanbieter in mehreren EU-Ländern und Russland Häuser, Büro- und Gewerbebauten nach einem ganzheitlichen Konzept. Seit mehr als hundert Jahren hat die Verarbeitung von Holz bereits Tradition im Unternehmen. Dies soll natürliche und gesunde Produkte von hoher Lebensdauer garantieren. Gleichzeitig schont das Unternehmen die Artenvielfalt und die Ressourcen der Natur. Baufritz stellt mit seiner verantwortlichen Unternehmensphilosophie (Corporate Social Responsibility / CSR) das gesunde Wohnen und Arbeiten und den Schutz der Umwelt in den Mittelpunkt der Innovationskraft.

Wie zeigt das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?

A) CSR als ganzheitliches Konzept

Produkte und Kerngeschäft: Baufritz wendet sein Umweltmanagement in allen Unternehmensbereiche an und ist nach EMAS III zertifiziert. Zudem integriert das Unternehmen auch die Bereiche Gesundheit, Arbeitsschutz und soziale Belange in sein Managementsystem. Baufritz produziert ausschließlich in Erkheim und baut in Holztafelbauweise. Dem Kreislauf der Natur entnommen, steht Holz bei nachhaltiger Forstbewirtschaftung reichhaltig zur Verfügung. Umweltschutz wird bei Baufritz als gleichwertiges Unternehmensziel behandelt. Ziel ist es, eine weitgehende Einstofflichkeit mit dem Baustoff Holz zu erreichen. Wo dies nicht möglich ist, setzt Baufritz umweltfreundliche Baustoff-Alternativen ein.

B) CSR im Bereich der Mitarbeiter

Mitarbeiter: Um seinen Mitarbeitern einen gesunden Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen, ergreift Baufritz zahlreiche technisch mögliche und wirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen. Das Unternehmen führt in allen Betriebsbereichen umfangreiche Schulungsmaßnahmen durch, um die Mitarbeitergesundheit nachhaltig zu verbessern. Großzügige Balkone erlauben es den Mitarbeitern, mit Laptops ausgestattet, ihre Arbeit im Freien zu erledigen. Wippstühle, Stehpulte sowie Fußstützen entlasten den Muskel- und Gelenkapparat des Körpers. Eine Besonderheit im Bereich Gesundheitsförderung ist die Body-Relax-Massage für alle



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine speziell ausgebildete Masseurin führt zweimal pro Woche im eigens dafür konzipierten Motivationsraum Rückenmassagen durch.

C) CSR in Umweltfragen und im Ideenmanagement

Umweltfreundliches Produkt: Das „VOLL-WERTE“-Haus von Baufritz stellt einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung dar, da diese Bau- und Wohnweise umweltfreundlich in den Materialien und im Ressourcenverbrauch ist. Damit sich jeder einzelne Mitarbeiter aktiv am Umweltschutz beteiligen kann, wurde das Thema Umweltschutz auch in das betriebliches Vorschlagswesen integriert. Seit den 1990er Jahren hat Baufritz so genannte „Denkerrunden“ in allen 12 Unternehmensbereichen etabliert. Dort werden mindestens einmal im Monat ökologische und qualitätsbezogene Verbesserungsvorschläge diskutiert. Die Moderation erfolgt teilweise direkt durch die Geschäftsleitung, teilweise durch die einzelnen Bereichsleiter. Die „Denkerrunden“ sichern somit eine schnelle Entscheidungsfindung und Umsetzung neuer Ideen im Unternehmen und haben sich so zu einem Motor für die kontinuierliche Verbesserung entwickelt.

Umwelttransparenz: Das Unternehmen bietet Transparenz über direkte und indirekte Umweltauswirkungen anhand von Kennzahlen, ökologischen Ziele, Fortschritten, aber auch Schwachstellen, an denen noch gearbeitet wird.

Gesundes Wohnen: Baufritz verzichtet konsequent auf Holzschutzmittel und gibt dem Einsatz von Stoffen aus nachwachsenden Rohstoffen Vorrang. Auf allen Baustellen betreibt Baufritz ein permanentes Schadstoff-Monitoring. Das Unternehmen installiert an seinen Gebäuden eine Schutzausrüstung gegen gesundheitsschädigende Einflüsse von Mobilfunknetzen.

Aus welchen Gründen macht das Unternehmen CSR? Wie profitiert das Unternehmen aus seinen CSR-Aktivitäten?

Lieferanten und Geschäftspartner: Baufritz verbessert und intensiviert mit dem Thema Umweltschutz aktiv die Beziehungen zu seinen Lieferanten und Geschäftspartnern. Dies hat eine positive Auswirkung auf die Produktqualität. Zudem erhöht Baufritz durch externe Zertifizierungen die Transparenz sowie Glaubwürdigkeit und dokumentiert seine hohe Produktqualität, was anspruchsvolle Baukunden honorieren.

Mitarbeiter: Die Mitarbeiter bei Baufritz sind mit ihrem Arbeitsplatz sehr zufrieden und hoch motiviert. Darauf deutet die sehr geringe Fluktuation im Unternehmen hin. Außerdem hält Baufritz das Know-how der Mitarbeiter im Unternehmen. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit den Zielen, den Produkten und der Unternehmenskultur. Sie fühlen sich als Teil des Unternehmens und tragen dementsprechend dazu bei, Leistungsangebote und Prozesse zu verbessern.



Zahlreiche zukunftsfähige Entwicklungen haben ihren Ursprung in Verbesserungsvorschlägen der eigenen Mitarbeiter. Mit dem Qualitäts- und Umweltbewusstsein soll sich bei Baufritz die gesamte Belegschaft identifizieren, um die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit langfristig zu sichern.

Wertschöpfungskette: Die hohe ökologische und baubiologische Qualität sichert niedrigsten Energieverbrauch für die Bewohner von Baufritz-Gebäuden. Zudem gibt das Unternehmen Produktempfehlungen für den Selbstbau, mit denen es das Konsumverhalten der Kunden bewusst hin zu emissionsarmen und umweltverträglichen Produkten lenkt. Die Produktvorgaben von Baufritz an Subunternehmer zeichnen sich durch emissionsarme und nicht gesundheitsschädigende Produkte aus.

Kunden: Die Kunden haben durch die hohe Transparenz und Glaubwürdigkeit Vertrauen in das Unternehmen, was gerade bei einer so hohen Investition wie bei einem Hausbau ein entscheidendes Auswahlkriterium für das Bauunternehmen ist. Die Kunden sparen bei Baufritz-Häusern auch nach dem Bau langfristig durch die ressourcenschonende Hausbauweise. Auch die umfassenden Zusatzdienstleistungen von Baufritz, wie die Messung von Schadstoffen von Grundstücken, Möbeln, Wohntextilien oder sonstigen Quellen werden von Kunden gerne in Anspruch genommen.

Preise und Auszeichnungen: Im Jahr 2009 wurde der „Deutsche Nachhaltigkeitspreis“ unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel an Baufritz verliehen. Damit ist Baufritz als nachhaltigstes Unternehmen in Deutschland ausgezeichnet worden. Im Jahr 2008 wurde das Unternehmen außerdem durch die damalige Bundesfamilienministerin als Deutschlands familienfreundlichstes Mittelstandsunternehmen ausgezeichnet.

Wie profitieren die Stakeholder aus den CSR-Aktivitäten des Unternehmens?

Umwelt- und gesundheitsbewusste Kunden können sich bei einem vernünftigen Preis auf hohe Qualität und gesundes Wohnklima in ihrem Haus verlassen. Langfristig sparen die Kunden durch die energiesparende Bauweise Kosten, da weniger Energieressourcen nötig sind und vermindern dadurch den CO₂-Ausstoß (CO₂ positives Haus). Grundstücksuntersuchungen auf mögliche Altlasten garantieren die Wohngesundheit von Anfang an. Die Umweltaspekte beim Bau und der Nutzung von Häusern des Unternehmens Baufritz kommt darüber hinaus auch der Gesellschaft als Ganzes zu gute.

Durch den Anspruch an ökologisch orientiertes Bauen und Wohnen sowie sein ganzheitliches CSR-Konzept fördert Baufritz auch in seiner Branche das Bewusstsein über die Wirtschaftlichkeit eines nachhaltigen Unternehmenskonzepts.



Übung 7.5. (Dauer ca. 60 Minuten)

„In den Denkerunden entstehen oft die besten Ideen. Derjenige, der das Problem vor Ort erlebt und die Lösung eingebracht hat, darf diese sogleich in eigener Verantwortung umsetzen – der eigene Antrieb ist häufig die beste Motivation etwas zu verändern. Es geht darum, die Probleme an der Stelle zu lösen, wo sie entstehen.“

Dagmar Fritz, Kaufmännische Geschäftsführerin von Baufritz

Bilden Sie mit Ihrer Teilnehmergruppe mindestens zwei Teams mit 5 – 8 Personen. Für die nächsten 45 Minuten sind die Teams aufgefordert, eine „Denkerunde“ im Unternehmen Baufritz abzuhalten. Die „Denkerunden“ werden einberufen, um einen CSR-Bericht bei Baufritz vorzubereiten.

Fordern Sie die „Denkerunden“ zunächst auf, intern für jeden Teilnehmer einen Unternehmensbereich festzulegen. In dem anschließenden Brainstorming sollten die Teams folgende Punkte für eine Präsentation festhalten:

- 1.) Welche Informationen wollen die einzelnen Unternehmensbereiche zur Erstellung des CSR-Berichts einholen?
- 2.) Welche Ziele verbinden die einzelnen Unternehmensbereiche mit dem CSR-Bericht?
- 3.) Welche Stakeholder können auf welche Weise in den CSR-Bericht integriert werden?
- 4.) Mit welchen Maßnahmen wollen die Unternehmensbereiche über den CSR-Bericht kommunizieren?

Im Anschluss an die „Denkerunden“ sollten die Teams ihre Ergebnisse im Plenum vorstellen und diskutieren. Welches Team hat die besten Chancen, mit seinem CSR-Bericht in der Baubranche zu überzeugen?

Weitere Informationen und Quellen

CSR-Unternehmen: Baufritz GmbH & Co. KG

Land: Deutschland

Branche: Baubranche

Kerngeschäft: Wohnbau

Adresse: Alpenstraße 25, DE - 87746 Erkheim

Telefon: +49 8336 900-0

www / mail: <http://www.baufritz.com> / info@baufritz.com

Kontaktperson: Karlheinz Müller

Funktion: Umweltmanager und Baubiologe

Anzahl Mitarbeiter: 240



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Praxisbeispiele für CSR

7.6. Case Study: Gelpeixe

kurz gefasst

Das Unternehmen Gelpeixe ist seit 1977 tätig und hebt sich als Marktführer im Bereich Tiefkühlkost mit seiner klaren Linie des Vertrauens gegenüber seinen Kunden, den strengen Qualitätskriterien, die es bei der Wahl seiner Lieferanten anwendet, und seinen Zertifizierungen gemäß den Standards NP EN ISO 9001:2000 und NP EN ISO 22000:2005 hervor. Gelpeixe verfügt an seinem Sitz in Loures, Portugal, über eine Produktionskapazität von über 20.000 m³. Gelpeixe ist ein industrielles Unternehmen im Bereich Tiefkühlkost und verfolgt das Ziel, sich durch die Hochwertigkeit seiner Produkte herauszustellen, den nationalen Markt vollständig abzudecken und durch nachhaltiges Wachstum in Europa zu expandieren. Gelpeixe entstammt der Tarré-Familie und besitzt noch heute eine familiäre Struktur. Besonders stolz ist das Unternehmen auf seine Beziehungen zu den Stakeholdern, die weit über das Kerngeschäft hinausgehen. Es ist ihm sehr wichtig, die diesen Beziehungen inne liegenden Werte zu betonen und umzusetzen; Werte wie Vertrauen, Verbundenheit, Professionalität und Transparenz.

Wie zeigt das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?

A) CSR im Kerngeschäft

Gelpeixe kümmert sich um sehr viel mehr als nur um die Zufriedenstellung des Marktes und des Kundenbedarfs. Gelpeixe bietet seinen Kunden einen höheren Wert und optimiert kontinuierlich die Kundenzufriedenheit, die Arbeitsabläufe und sowohl die Qualität als auch die Quantität seines Angebots. Das Endprodukt, das Gelpeixe am Markt platziert, unterliegt strengen Kontrollen – angefangen beim Eintreffen der Rohstoffe direkt bis zum Kundenservice. Gelpeixe beweist seinen Sinn für Verantwortung fortlaufend in sämtlichen Unternehmensaktivitäten – bei seinem Sponsoring-Programm, dem Umweltschutz wie auch bei den strengen Lebensmittelsicherheitskontrollen.

B) CSR am Arbeitsplatz

Das Unternehmen großen Wert auf die interne Bedeutung der CSR, indem es seine Mitarbeiter für Optimierungsvorschläge befördert und auszeichnet. Das portugiesische KMU bietet eine Reihe an Sozialleistungen. Dazu gehören eine Kranken-, Lebens- und Rentenversicherung für alle Angestellten, die länger als drei



Jahre im Unternehmen tätig sind. Zur Geburt eines Kindes überreicht Gelpexe seinen Angestellten zudem einen Präsentkorb. Zum Frühstück gibt es heiße Getränke und zum Mittagessen kostenlos Brot.

Gelpexe arbeitet mit örtlichen Apotheken zusammen, um seine Angestellten auch im Bereich Kurativmedizin zu unterstützen. Über die Ansprüche des nationalen Gesundheitssystems hinaus werden ihnen 10% Rabatt auf alle Einkäufe und eine kostenlose Lieferung vor Ort gewährt. Außerdem erhalten sie Preisvergünstigungen in Fitnesszentren, medizinischen und zahnmedizinischen Einrichtungen, Augenkliniken, Friseursalons und Schwimmbädern.

C) CSR in der Gesellschaft

Gelpexe arbeitet mit der Vereinigung „Young Challenge“ mit dem Ziel zusammen, ehemals alkohol- und drogenabhängige Arbeiter wieder ins Arbeitsleben zu integrieren.

Aus welchen Gründen macht das Unternehmen CSR? Wie profitiert das Unternehmen aus seinen CSR-Aktivitäten?

Als Priorität seiner Unternehmensentwicklung verfolgt Gelpexe die Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Das Unternehmen hat einen Verhaltenskodex und andere Richtlinien etabliert, um die Prinzipien der Gleichheit und Nichtdiskriminierung zu fördern; dazu gehört die gleichberechtigte Teilnahme von Männern und Frauen am Prozess des lebenslangen Lernens. Das KMU bietet im Rahmen seiner Gehaltspolitik „gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit“ seiner Mitarbeiter und bietet flexible Arbeitszeiten mit Hinsicht auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Gelpexe besitzt außerdem eine Nichtdiskriminierungsrichtlinie in Bezug auf Rasse, Alter und Religion und gibt Informationen zu den Rechten und Pflichten der Mitarbeiter in Bezug auf Gleichheit und Nichtdiskriminierung sowie Mutter- und Vaterschaftsschutz heraus.

Preise und Auszeichnungen: 2009 erhielt Gelpexe eine Auszeichnung als einer der „besten KMU-Arbeitgeber“ in einem von der Zeitschrift „Exame“ veröffentlichten Ranking. Seit 2008 ist Gelpexe als führendes KMU vom IAPMEI – das portugiesische Institut zur Unterstützung kleiner und mittelständischer Unternehmen und Innovation – anerkannt. Gelpexe erhielt in den vergangenen Jahren zahlreiche Auszeichnungen für besondere Produkte und Verdienste. Gelpexe gewann in den Jahren 1993 bis 1999 mehrmals vom IAPMEI vergebene Auszeichnungen und Preise für herausragende Leistungen als KMU. Das Unternehmen wurde von der portugiesischen Regierung für Betriebsbesuche des WEFT – des westeuropäischen Fischtechnologieverbands – im Rahmen zweier Tagungen ausgewählt, die in Portugal in den Jahren 1992 und 2007 stattfanden. 1991 hat Gelpexe den

Unternehmenspreis für besondere Dienste vom Bürgermeister der Stadt Loures erhalten.

Wie profitieren die Stakeholder aus den CSR-Aktivitäten des Unternehmens?

Für Gelpexe gehört die soziale Verantwortung, die „Corporate Social Responsibility“ (CSR), zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur. Vorteile machen sich bemerkbar in:

- der Fähigkeit, die best ausgebildeten Mitarbeiter anzuwerben, zu motivieren und im Unternehmen zu halten
- einer höheren Flexibilität der Mitarbeiter;
- einer höheren Produktivität durch die optimierte Mitarbeiterqualifikation
- besseren Ergebnissen, da die CSR die Verbundenheit mit dem Unternehmen stärkt, für eine Steigerung des Umsatzes und Marktanteils sorgt sowie Konflikte und Kosten durch den optimalen Ressourceneinsatz reduziert.

Weitere Informationen und Quellen

CSR-Unternehmen: Gelpexe – Alimentos Congelados, S. A.

Land: Portugal

Branche: Lebensmittelbranche

Kerngeschäft: Herstellung und Vertrieb von Tiefkühlkost

Adresse: Quinta do Loureiro, Sete Casas, Apartado 42, PT 2671 – 901 Loures

Telefon: +351 21 984 84 00

www / mail: www.gelpexe.pt / emiliaaguiar@gelpexe.pt

Kontaktperson: Emília Aguiar

Funktion: HR Director

Anzahl Mitarbeiter: 143

Praxisbeispiele für CSR

7.7. Case Study: InnoDämm

kurz gefasst

Die InnoDämm Vertriebsgesellschaft für innovative Dämmstoffe mbH vertreibt seit 1999 ökologische Dämmstoffe und Luftdichtungssysteme in hoher Perfektion. Dafür arbeiten die 15 Mitarbeiter des Unternehmens aus Paderborn (Deutschland) auf internationaler Ebene mit ausgesuchten Lieferanten, Handwerkern und Beratern zusammen. InnoDämm zeigt seinen Kunden auf, wie man kostengünstig Dämmstoffe im Altbau, Neubau, Gewerbe- und Industriebau einsetzt. Ökologisches Bauen und Sanieren bedeutet für das Unternehmen die Optimierung des Bauprozesses in technischer, ökologischer und wirtschaftlicher Hinsicht. Für die Nutzer der Gebäude ergeben sich die Vorteile, Komfort zu erhöhen, Kosten zu senken und das Klima zu schützen. Corporate Social Responsibility (CSR) gehört bei InnoDämm über die Produktpolitik hinaus zum Kerngeschäft.

Wie zeigt das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?

A) CSR in Produktpolitik und Umwelt

Kerngeschäft: InnoDämm bietet einen ökologischen und kostengünstigen Dämmansatz für Gebäude. Kunden und Gebäudenutzer können damit Heizkosten sparen und gleichzeitig den CO₂-Ausstoß senken.

Umweltbewusstsein: Das Unternehmen bietet auf der Seite www.einsparkraftwerk.com (bitte verwenden Sie Internet Explorer) eine öffentliche neutrale Plattform für Personen an, die ihre Einsparpotentiale für Heizkosten checken möchten. Dabei wird nicht nur die Kosteneinsparung, sondern auch die CO₂-Einsparung berechnet.

B) CSR im Bereich Mitarbeiter und Gesellschaft

Kommunikations- und Vertrauenskultur: Bei InnoDämm werden Fehler von den Mitarbeitern selbst offen kommuniziert: Fehler sind sozusagen "erwünscht", da sich das Unternehmen damit weiterentwickelt. Die teamorientierte Firmenkultur und das Vertrauen in die Mitarbeiter bietet dafür die Grundlage.

Förderung von Gruppen, die auf dem Arbeitsmarkt geringere Chancen haben:
InnoDämm beschäftigt gegen den vorherrschenden Trend in



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Wirtschaftsunternehmen ein Drittel über 50-jährige Mitarbeiter und rund die Hälfte an Mitarbeitern mit Migrationshintergrund.

Engagement für benachteiligte Jugendliche: InnoDämm hat ein 2-monatiges Weiterbildungsangebot zur „Fachkraft für Dämmtechnik im Handwerk“ entwickelt (Zielgruppe: Handwerker). Diese Ausbildung soll auch für sozial benachteiligte Jugendliche angeboten werden, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt kaum Chancen haben eine Stelle zu finden.

Aus welchen Gründen macht das Unternehmen CSR? Wie profitiert das Unternehmen aus seinen CSR-Aktivitäten?

Produktpolitik: InnoDämm diversifiziert sich von anderen Handwerksbetrieben durch sein ökologisches, jedoch trotzdem preiswertes Produkt und Serviceangebot. Damit erreicht das Unternehmen eine Zielgruppe, die Wert legt auf ökologisches und gesundes Wohnen legt.

Mitarbeiter: Die offene Kommunikations- und Vertrauenskultur bei InnoDämm ermöglicht es Fehler schnell zu identifizieren, da Mitarbeiter diese in der Regel sofort melden. So können schnell Lösungen gefunden und daraus gelernt werden. Dadurch entwickeln sich das Unternehmen und die Qualität ständig weiter. Die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen und Lösungen im Unternehmen führt zu einer höheren Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit und somit zu einem höheren Unternehmenswert.

Im Rahmen seines Diversity Managements setzt InnoDämm auf den reichen Erfahrungsschatz der Generation 50plus und schätzt an seinen Mitarbeitern mit Migrationshintergrund deren Kreativität und Improvisationsvermögen, auch an unvorhersehbare Probleme auf einer Baustelle lösungsorientiert heranzugehen.

Durch den wachsenden Bedarf an ökologischen Dämmstoffen werden immer mehr Fachkräfte benötigt. Da das Unternehmen die Erfahrung gemacht hat, dass eine intensive 2-monatige Einlernphase ideal ist, um eine hohe Servicequalität zu erreichen, möchte das Unternehmen durch diese Kurzausbildung für ausreichend Nachwuchs sorgen. Dafür eignen sich auch Jugendliche ohne Schulabschluss. Der eigene Fachkräftebedarf kann hiermit sichergestellt werden.

Auszeichnungen und Preise: Im Rahmen des Bundesprogramms „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ ist InnoDämm als Unternehmen mit Weitblick ausgezeichnet worden. Außerdem wurde das Unternehmen bereits für den „Deutschen Umweltpreis“ vom Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) vorgeschlagen.



Wie profitieren die Stakeholder aus den CSR-Aktivitäten des Unternehmen?

Durch die kostengünstigen Dämmverfahren von InnoDämm sparen die Kunden Heizkosten und reduzieren den CO₂-Ausstoß. Die Internet-Plattform www.einsparkraftwerk.de kann Verbraucher durch ersichtliche Einsparpotentiale dazu motivieren, über ein ökologischeres Wohnen nachzudenken und sich im Idealfall für ökologische Dämmtechnik zu entscheiden.

Durch die Integration von über 50-Jährigen in den Unternehmensbetrieb trägt InnoDämm dazu bei, dass diese Personengruppe nicht auf dem beruflichen Abstellgleis bleibt. Für benachteiligte Gruppen mit Migrationshintergrund ist der Arbeitsplatz einer der wichtigsten Anknüpfungspunkte für eine erfolgreiche gesellschaftliche Integration.

Jugendliche ohne Schulabschluss laufen Gefahr, sich wegen nicht vorhandener Perspektiven von der Gesellschaft zu isolieren. Solchen Jugendlichen will InnoDämm mit der relativ kurzen Weiterbildungsmaßnahme Mut machen aktiv zu werden, sich ein Ziel zu setzen und dieses auch zu erreichen. Nach der Ausbildung können diese Jugendlichen in dem wachsenden Arbeitsmarkt für Dämmfachkräfte einen attraktiven und eigenverantwortlichen Arbeitsplatz finden.

Übung 7.8. (Dauer ca. 30 Minuten)

Teil A) Sammeln Sie mit Ihren Teilnehmern analog zur CSR der Firma InnoDämm weitere Unternehmensbeispiele (Branchen, Tätigkeitsfelder), in denen eine stärkere Integration der nachfolgenden Gruppen für den Unternehmenserfolg sinnvoll erscheint. Welchen Nutzen können die genannten Unternehmen daraus ziehen?

- 1.) Generation 50plus
- 2.) Menschen mit Migrationshintergrund
- 3.) Jugendliche ohne Schulabschluss

Teil B) Bilden Sie mit Ihren Teilnehmern Teams für mindestens 2 ausgewählte Unternehmen, die Sie im ersten Teil der Übung im Plenum besprochen haben. Die Teams sollten in 30 Minuten eine SWOT-Analyse (siehe Kapitel 8) für die Integration benachteiligter Personengruppen im Unternehmen erstellen. Im Anschluss präsentieren die Teams ihre Unternehmensanalysen und diskutieren darüber im Plenum.

Alternativ:

Bilden Sie mit Ihren Teilnehmern Kleingruppen, die in 30 Minuten eine Idee für eine Internetplattform ähnlich wie www.einsparkraftwerk.com entwickeln sollen. Branche und Unternehmen können die Teams selbst bestimmen. Die im Anschluss im Plenum

vorgestellte Internetplattform sollte den jeweiligen Nutzen für das Unternehmen und die Gesellschaft demonstrieren.

Weitere Informationen und Quellen

CSR-Unternehmen: InnoDämm Vertriebsgesellschaft für innovative Dämmstoffe mbH

Land: Deutschland

Branche: Baubranche

Kerngeschäft: Dämmtechnik

Adresse: Steinbruchweg 15, DE – 33106 Paderborn

Telefon: +49 52 51 - 87 14 70

www / mail: <http://www.innodaemm.de> / kontakt@innodaemm.de

Kontaktperson: Andreas Drewer

Funktion: Geschäftsführer

Anzahl Mitarbeiter: 15



Praxisbeispiele für CSR

7.8. Case Study: memo

kurz gefasst

Die memo AG ist ein Versandhaus mit eigenem Markensortiment, das insbesondere Unternehmen aber auch Privatpersonen das „Handwerkszeug“ für nachhaltiges Leben und Arbeiten liefert. Alle Produkte in dem über 10.000 Artikel umfassenden Sortiment für Büro, Schule, Haushalt und Werbung sind streng nach ökologischen, sozialen, qualitativen und ökonomischen Kriterien ausgewählt und zeigen, dass nachhaltige Produkte im Preis-Leistungsverhältnis konventionellen Produkten konkurrieren. Darüber hinaus verfolgt die memo AG seit ihrer Gründung 1990 in Greußenheim (Deutschland) mit ihren 110 Mitarbeitern in allen Geschäftsbereichen die Kriterien der Nachhaltigkeit, die gleichermaßen berücksichtigt und kontinuierlich weiterentwickelt werden. In der Diskussion um Corporate Social Responsibility (CSR) in der deutschen Wirtschaft ist das Unternehmen zudem ein gesellschaftspolitisch engagierter Vorreiter.

Wie zeigt das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?

A) CSR im Kerngeschäft

Gesellschaftliche Verantwortung ist in der Unternehmensphilosophie und in der Geschäftsstrategie der memo AG seit Beginn ein fester und sehr wichtiger Bestandteil. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Soziales und Ökonomie – wurden bei memo noch um den Aspekt Qualität erweitert: Ökologische und ethische Überzeugung in Symbiose mit ehrgeizigen wirtschaftlichen Zielen sind die Basis aller unternehmerischen Entscheidungen. Für die konsequente Umsetzung aller nachhaltigen Leitlinien zeichnet das integrierte Qualitäts- und Umweltmanagement verantwortlich, das als eines der ersten gleichzeitig nach DIN EN ISO 9001 und DIN EN ISO 14001 zertifiziert wurde.

B) CSR in Umweltfragen

Der Beitrag der memo AG zum Umwelt- und Klimaschutz ist umfassend. Vom Standortmanagement über die Sortimentsgestaltung bis hin zu den internen Prozessen werden Maßnahmen und Abläufe kontinuierlich auf ihre Umwelt- und Klimaverträglichkeit hin überprüft und optimiert. Ein Beispiel ist die konsequente Verwendung von Recyclingpapier: Nicht nur für alle Medien – Kataloge, Nachhaltigkeitsbericht und Mailings – sondern auch für den internen Bedarf und



jegliche Geschäftskorrespondenz wird das „Umweltschutzpapier“ mit dem „Blauen Engel“ verwendet. An erster Stelle steht dabei stets die Vermeidung von schädlichen Treibhausgasen. Erst dann folgt, wo möglich, die Reduzierung und letztlich die Kompensation unvermeidbarer Schadstoff-Emissionen durch den Ankauf von Emissionsminderungs-Zertifikaten aus validierten Klimaschutzprojekte.

C) CSR in der Personalpolitik

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Herz und der wichtigste Erfolgsfaktor des Unternehmens. Neben umfangreichen Förder- und Qualifikationsangeboten sowie umfassenden freiwilligen Zusatzleistungen beim Gehalt, beteiligt das Unternehmen alle fest angestellten Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg und am Unternehmenswert. Zu diesem Zweck wurde eine Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft gegründet.

D) CSR bei der Beschaffung

Neben dem Erhalt der Umwelt gehört für memo auch die kontinuierliche Verbesserung von sozialen Strukturen zu den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. Der Anteil von fair produzierten und gehandelten Produkten innerhalb des Sortiments steigt stetig an. Innerhalb Deutschlands werden soziale Einrichtungen unterstützt: Beispiel ist die langjährige Kooperation mit dem Berufsbildungswerk Caritas – Don Bosco-Werk Würzburg GmbH, einer Bildungseinrichtung zur beruflichen und gesellschaftlichen Rehabilitation für Jugendliche mit individuellem Förderbedarf.

E) CSR in der Geschäftswelt und Gesellschaft

Seit 20 Jahren beschäftigt sich die memo AG intensiv und praxisnah mit den verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit: Für viele Kunden und Lieferanten ist das Unternehmen inzwischen erste Anlaufstelle, wenn es um ökologische Fragen geht – nicht nur in Bezug auf das Produktangebot. Auch zahlreiche Umweltorganisationen und Unternehmensverbände schätzen das Know-how von memo in diesem Bereich, ziehen das Unternehmen zu ihren Projekten beratend hinzu oder gehen langfristige Partnerschaften mit ihm ein. memo selbst beteiligt sich regelmäßig an der Entwicklung innovativer Lösungskonzepte zur Förderung des Nachhaltigkeitsgedankens und unterstützt öffentliche Forschungsprojekte, Veranstaltungen und Aktionen zu diesem Thema. Bei vielen namhaften Organisationen und Verbänden ist die memo AG – teils von Gründung an – engagiertes Mitglied.

Aus welchen Gründen macht das Unternehmen CSR? Wie profitiert das Unternehmen aus seinen CSR-Aktivitäten?

Nachhaltiges Wirtschaften und Handeln ist bei der memo AG kein Marketing-Tool und drückt sich nicht in isolierten „Greenwashing“-Aktionen aus. Vielmehr versteht das Unternehmen seine ökologische und ethische Überzeugung sowie seine gesellschaftliche Verantwortung als Basis jeder Tätigkeit. Eines der Ziele ist es, ökologisch und sozial verträgliche Produkte „aus der Nische“ zu holen und sie einer breiten Öffentlichkeit zu einem marktfähigen Preis anzubieten. Darin sieht das Unternehmen die Chance, nennenswerte Effekte zugunsten von Mensch, Umwelt und Klima zu erzeugen und seinen Beitrag dafür zu leisten, dass auch zukünftige Generationen eine "lebens- und lebenswerte Umwelt" vorfinden.

Erfolg drückt sich bei der memo AG daher nicht (nur) in Umsatz- und Gewinnzahlen aus, sondern vor allem auch dadurch, dass das Thema Nachhaltigkeit mit allen Aspekten eine große Plattform findet und immer mehr Menschen ökologisch und sozial verträgliche Alternativen nutzen.

Preise und Auszeichnungen: Neben zahlreichen Auszeichnungen und Ehrungen wurde der memo AG im Jahr 2009 der „Deutsche Nachhaltigkeitspreis“ unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel verliehen.

Wie profitieren die Stakeholder aus den CSR-Aktivitäten des Unternehmens?

Von Beginn an ist die ehrliche, transparente und offene Kommunikation sowie der intensive und persönliche Dialog mit allen Stakeholdern des Unternehmens – Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner – ein wichtiges Instrument für die memo AG. Indem es auf Wünsche, Anregungen und auch Kritik der Stakeholder reagiert, profitiert das Unternehmen vor allem im Rahmen der Sortimentsgestaltung und –entwicklung.

Aber auch die Stakeholder profitieren vom Wissen und der Zuverlässigkeit der memo AG. Kunden können sich sicher sein, beim Einkauf bei memo das aus ökologischer und sozialer Sicht jeweils bestmögliche Produkt am Markt zu bekommen. Darüber hinaus gilt das Unternehmen in Sachen nachhaltiges Wirtschaften und Handeln als Vorreiter und bringt seine Kenntnisse seit Jahren in ein weit verzweigtes Netzwerk von Unternehmen, Non-Governmental-Organisations (NGOs) und weiteren Institutionen ein.

Übung 7.9. (Dauer ca. 30 Minuten)

Bitten Sie Ihre Teilnehmer in Kleingruppen von 4 – 5 Teams den „nachhaltigsten Büroraum“ eines Unternehmens auszustatten. Teilen Sie dazu Flipchart-Papiere an die Teams aus. In den folgenden 20 Minuten Gruppenarbeit sind die Teams aufgefordert, mit Skizzen und Stichworten eine Präsentation ihres vorbildlichen Arbeitsraums zu entwerfen. Zusätzlich erstellen die Teams eine „Einkaufsliste“ beim Versandunternehmen memo AG.

Nach Ablauf der Teamarbeit sammeln Sie die Flipchart-Papiere und hängen diese im Seminarraum auf. Die Gruppen sind nun der Reihe nach aufgefordert, ihren Büroraum und ihre Einkaufsliste zu präsentieren. Im Anschluss an die Präsentationen können Sie im Plenum die Ergebnisse bewerten und den „nachhaltigsten Büroraum“ identifizieren. Alternativ können Sie auch auf einem weiteren Flipchart-Papier unterschiedlich Ideen der Teams in ein Gesamtkonzept integrieren.

Weitere Informationen und Quellen

CSR-Unternehmen: memo AG

Land: Deutschland

Branche: Versandhandel

Kerngeschäft: Büro- und Schulartikel, Büroeinrichtung, Gartenmöbel, Hygieneprodukte, Werbeartikel

Adresse: Am Biotop 6, 97259 Greußenheim

Telefon: 0049 – 9369/905-0

www / mail: www.memo.de, info@memo.de

Kontaktperson: Lothar Hartmann

Funktion: Leitung Nachhaltigkeitsmanagement

Anzahl Mitarbeiter: 110



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Praxisbeispiele für CSR

7.9. Case Study: SMA Solar Technology

kurz gefasst

SMA AG ist der weltweit führende Hersteller von Solar-Wechselrichtern und Überwachungssystemen für Photovoltaikanlagen. SMA hat ihren Hauptsitz in Niestetal bei Kassel (Deutschland) und ist darüber hinaus auf vier Kontinenten mit 14 Auslandsgesellschaften vertreten. Die Unternehmensgruppe beschäftigt mehr als 5.500 Mitarbeiter und wurde in den vergangenen Jahren mehrfach für ihre herausragenden Leistungen als Arbeitgeber ausgezeichnet. So orientiert sich die Corporate Social Responsibility (CSR) des Unternehmens entlang des Kerngeschäfts und setzt Maßstäbe in der Branche (z. B. CO₂-neutrale Produktion, nachhaltige Energiekonzepte für Gebäude).

Wie zeigt das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?

A) CSR im Bereich Umwelt und Markt

Produkte und Kerngeschäft: SMA Wechselrichter sind das Herzstück jeder Photovoltaikanlage und tragen bereits in hohem Maß zur Reduzierung von CO₂-Emissionen bei. Zusätzlich führt die ständige Optimierung bei Materialeinsatz und Wirkungsgrad der SMA Produkte zu höherer Energieeffizienz und Ressourcenschonung.

Umweltmanagement: Durch die Umweltmanagementzertifizierung DIN EN ISO 14001 am Standort Niestetal wurde das Thema Umweltschutz weiter vorangebracht. Die Wirksamkeit dieses Managementsystems wird durch regelmäßige interne Audits überprüft sowie kontinuierlich analysiert, bewertet und kommuniziert.

Nachhaltiges Energiekonzept: Für SMA haben Energieeffizienz und der Einsatz erneuerbarer Energien einen hohen Stellenwert, denn der nachhaltige Umgang mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen ist ein wesentlicher Bestandteil des SMA Leitbildes. So wurde die Integration von Photovoltaik auf dem Firmengelände schon früh umgesetzt und konsequent bei der Errichtung neuer Gebäude ausgebaut. Mit dem Bau der CO₂-neutralen Wechselrichterfabrik vermeidet SMA schon bei der Herstellung von Wechselrichtern klimaschädliche Emissionen. Das Konzept der CO₂-Neutralität basiert im Wesentlichen auf zwei Säulen: in erster Linie der CO₂-Einsparung durch Vermeidung, also der Minimierung des Energiebedarfs der Fabrik, und in zweiter Linie dem Einsatz von erneuerbaren Energien zur Deckung des nach Ausschöpfung aller Einsparpotenziale noch benötigten Energiebedarfs. Eine Fertigungsleistung von jährlich fünf Gigawatt macht das Solar-Werk 1 nicht nur zur



größten Wechselrichter-Produktionsstätte der Welt, sondern setzt mit dem Energie- und Gebäudekonzept auch neue Standards in der industriellen Produktion. Mit der Fabrik demonstriert SMA, dass eine hochmoderne Industrieproduktion auf einem hohen technischen Niveau bereits heute CO₂-neutral möglich ist und nimmt dadurch eine Vorreiterrolle im Klimaschutz ein. Auch die SMA Solar Academy zeichnet sich neben ihrem auffallenden Design durch ihr besonderes Energiekonzept aus. Der Neubau demonstriert eine netzunabhängige Strom- und Wärmeversorgung auf der Basis dezentraler erneuerbarer Energien. SMA möchte damit zeigen, dass eine große, Photovoltaik-gestützte Inselstromversorgung mit ergänzendem biogasbetriebenen Blockheizkraftwerk (BHKW) ganzjährig unter anspruchsvollen gewerblichen Nutzungsbedingungen sehr gut funktioniert. Die ganzheitliche Ausrichtung des Energiekonzepts zeigt sich des Weiteren bei der künftigen Standorterweiterung in einem nahegelegenen Gewerbegebiet. Durch die Nutzung von Strom aus dezentralen erneuerbaren Energien, eine größtmögliche Reduktion des Energiebedarfs und einer effizienten Energienutzung wird auch dort ein nachhaltiges Energiekonzept verfolgt, das später auf das gesamte Gewerbegebiet angewendet werden soll.

Betriebliches Mobilitätsmanagement: In Zusammenhang mit dem Klimaschutz steht das betriebliche Mobilitätsmanagement von SMA. Mit dem Konzept soll neben einer Vielzahl an Maßnahmen zur Verbesserung der Mobilität im Unternehmen auch eine nachhaltig wirksame Verhaltensänderung der Mitarbeiter durch eine Sensibilisierung für umweltfreundliches Mobilitätsverhalten forciert werden.

B) CSR im Bereich Gesellschaft

SMA versteht sich als Teil der Gesellschaft, sowohl an den einzelnen Standorten wie auch global. Deshalb hilft das Unternehmen zum einen - im Sinne eines „guten Nachbarn“- durch die Übernahme von Verantwortung vor Ort. Und zum Anderen unterstützt und fördert SMA den Aufbau erneuerbarer Energien in den Drittweltregionen. Ein wichtiger Baustein ist dabei das Engagement der Mitarbeiter. Sie engagieren sich, weil sie sich mit den entsprechenden Werten und Zielen und der Unternehmenskultur von SMA identifizieren.

Hilfe zur Selbsthilfe (Entwicklungshilfe): Vollständige, dezentrale Stromversorgung – dieses strategische Ziel verfolgt SMA seit den Gründungstagen des Unternehmens. Besondere Bedeutung hat dieses Thema für Millionen von Menschen in Gebieten, die gar nicht oder nur teilweise an die öffentlichen Stromnetze angeschlossen sind. Um Menschen den Zugang zu elektrischen Strom zu vereinfachen oder überhaupt erst zu ermöglichen, engagiert sich SMA in diversen Entwicklungshilfsprojekten.

Bildung und Forschung: Aus eigener Erfahrung weiß SMA, dass Forschung und Entwicklung der Motor für langfristig erfolgreiche Innovationen sind. Deshalb unterstützt SMA unternehmenseigene und –fremde Initiativen, die Kinder und



Jugendliche frühzeitig für Naturwissenschaft und Technik begeistern und fördert Studenten aus den verschiedensten Bereichen.

Lokales Engagement: Als eines der größten Unternehmen in der Region ist sich SMA ihrer Verantwortung als Teil der Gesellschaft bewusst und möchte deshalb einen positiven Beitrag zur regionalen Entwicklung leisten. Dabei fokussiert sich das Unternehmen in vielfältiger Weise auf die sozialen, kulturellen und umweltrelevanten Belange in seiner Nachbarschaft.

C) CSR im Bereich der Mitarbeiter

Der Erfolg von SMA basiert unter anderem auch auf der Leistungsfähigkeit und dem Engagement ihrer Mitarbeiter. Nur qualifizierte und motivierte Mitarbeiter führen zum Erfolg, deshalb bemüht sich das Unternehmen gezielt um die Schaffung eines spannenden und herausfordernden Arbeitsumfeldes.

Kooperative Unternehmenskultur: Die kooperative Unternehmensführung ist das Fundament der SMA Unternehmenskultur. Fairness, Vertrauen, Partnerschaft und gegenseitiger Respekt sind ihre wichtigsten Bausteine. Jeder Mitarbeiter wird ermutigt, eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen selbst zu treffen. Die Schlüssel dazu sind eine offene Kommunikation auf allen Ebenen und die Einbindung in die Unternehmensziele. Zur kooperativen Unternehmensführung gehört bei SMA auch die finanzielle Beteiligung. Alle SMA Mitarbeiter erhalten seit der Unternehmensgründung einen erfolgsabhängigen Bonus zusätzlich zum Jahresgehalt. Eng im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur steht die Weiterentwicklung und –bildung. Die Mitarbeiter werden angehalten, rund fünf Tage pro Jahr Weiterbildungen zu besuchen. Neben externen Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es bei SMA einen internen Schulungsplan mit vielen Workshops und Seminaren. Als Zeichen der sozialen Verantwortung gegenüber jungen Menschen in einer strukturschwachen Region kann die überdurchschnittliche Ausbildungsquote von knapp zehn Prozent (2009) verstanden werden.

Gesundheitsschutz und –förderung: Der Betriebssport bei SMA hat eine lange Tradition, denn die gemeinsamen sportlichen Aktivitäten fördern nicht nur die Gesundheit sondern auch den Teamgeist und die sozialen Kontakte. Darüber hinaus steht allen Mitarbeitern ein Fitnessraum zur Verfügung, wo unter anderem auch regelmäßig Angebote zur Prävention, Entspannung und Bewegung wahrgenommen werden können. Zusätzlich finden einmal im Jahr die Gesundheitstage statt, die neben zahlreichen Aktivitäten auch wertvolle Tipps für Fitness und Gesundheit am Arbeitsplatz liefern.

Work-Life-Balance: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist dem Unternehmen ein wichtiges Anliegen, denn sie steigert unter anderem auch die Attraktivität von SMA als Arbeitgeber. Um die Mitarbeiter im Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben zu unterstützen, verfolgt SMA eine Vielzahl an Maßnahmen: So berät



und unterstützt der SMA Familienservice zum Beispiel in Fragen zur Elternzeit, zum Wiedereinstieg in den Beruf oder der Ferienbetreuung, bietet den Mitarbeitern flexible Arbeitszeitmodelle und schafft Freiräume zur eigenverantwortlichen Arbeitsgestaltung.

Aus welchen Gründen macht das Unternehmen CSR? Wie profitiert das Unternehmen aus seinen CSR-Aktivitäten?

Verantwortung zu übernehmen ist die Basis des Geschäftsmodells von SMA und seit der Gründung des Unternehmens ein wichtiger Bestandteil ihrer Unternehmenskultur. Corporate Social Responsibility bedeutet für SMA langfristig angelegten wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung zu verbinden. Es ist im Unternehmen am Kerngeschäft ausgerichtet und somit langfristig und strategisch angelegt. So hat SMA zum Beispiel im Zuge ihres Umweltmanagementsystems über das gesamte Unternehmen hinweg klare Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten für den Umweltschutz etabliert.

CSR wird als ein zusätzliches Differenzierungsmerkmal von SMA gesehen, sowohl am Markt als auch beim Mitarbeiterrecruitment. Durch das Engagement erhöht SMA nicht nur die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter, sondern auch die eigene Reputation. Dies spiegelt sich in den erhaltenen Auszeichnungen des Unternehmens im Jahr 2010 wider:

1. Platz beim Wettbewerb „Innovative Konzepte im Mobilitätsmanagement“
 1. Preis beim Energy Efficiency Award für das Energiekonzept des Solar-Werk 1
 2. Platz Deutschlands Beste Arbeitgeber (Great Place to Work®) in der Kategorie „Unternehmen mit 2.000 bis 5.000 Mitarbeitern“
 3. Europas Beste Arbeitgeber (Great Place to Work®) in der Kategorie „Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern“
- Sonderpreis „Lebenslanges Lernen“ (Great Place to Work® Europe)

Wie profitieren die Stakeholder aus den CSR-Aktivitäten des Unternehmens?

Die Ziel- und Anspruchsgruppen von SMA profitieren auf ganz unterschiedliche Art und Weise vom Engagement des Unternehmens. Dies beinhaltet nicht nur die finanzielle Unterstützung und Sachspenden, sondern auch den Wissenstransfer oder das persönliche Engagement bzw. den Einsatz der Mitarbeiter. SMA greift zum Beispiel ihr strategisches Unternehmensziel der vollständigen, dezentralen Stromversorgung unter CSR-Aspekten in der Entwicklungszusammenarbeit auf und kann durch unternehmenseigene Ressourcen, Know-how und Lösungsansätze aus dem eigenen Kerngeschäft wichtige Impulse für eine nachhaltige Entwicklung setzen.

Darüber hinaus demonstriert SMA gegenüber dem Markt und der Branche, dass eine hochmoderne Industrieproduktion auf einem hohen technischen Niveau bereits heute



CO₂-neutral möglich ist. Auch in diesem Punkt findet das CSR-Engagement des Unternehmens nah am Kerngeschäft statt, was die Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern erhöht.

Übung 7.10. (Dauer ca. 60 Minuten)

Führen Sie mit Ihren Teilnehmern ein „CSR-Weltcafé“ anhand des Beispiels der SMA Solar Technology AG durch (vgl. Modul 8.5.). Das Thema des Weltcafés ist: „Welche Rolle soll CSR bei SMA in 5 Jahren spielen? Bitten Sie die Teilnehmer in drei Kleingruppen drei Tische mit folgenden Themen vorzubereiten:

- A) Umwelt und Markt
- B) Gesellschaft
- C) Mitarbeiter

Während der Vorbereitungszeit von 15 Minuten sollten sich die Kleingruppen auf jeweils einen Tisch-Moderator für die 1. sowie die 2. und 3. Runde des Weltcafés einigen und gemeinsam die Inhalte und Rollen der Moderatoren besprechen. Durch den Wechsel der Tisch-Moderatoren erhält jeder Teilnehmer die Möglichkeit, sich bei mindestens zwei Tischrunden aktiv am CSR-Weltcafé zu beteiligen.

Rufen Sie nun für jeweils 15 Minuten die drei Runden des Weltcafés ein, in denen sämtliche Teilnehmer aufgefordert sind, Ihre Ideen zu den CSR-Programmen und Zielen von SMA im Zeitraum der nächsten 5 Jahre beizutragen.

Nach Abschluss des CSR-Weltcafés können sie die Ergebnisse im Plenum vorstellen und diskutieren.

Weitere Informationen und Quellen

CSR-Unternehmen: SMA Solar Technology AG

Land: Deutschland

Branche: Solarbranche

Kerngeschäft: Solar-Wechselrichter und Überwachungssysteme für Photovoltaikanlagen

Adresse: Sonnenallee 1, DE - 34266 Niestetal

Telefon: +49 561 9522-1121

www / mail: <http://www.sma.de> / Volker.Wasgindt@SMA.de

Kontaktperson: Volker Wasgindt

Funktion: Leiter Presse und Public Affairs

Anzahl Mitarbeiter: 5.500



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Praxisbeispiele für CSR

7.10. Case Study: Siemens Ungarn

kurz gefasst

Siemens ist in Ungarn seit 1890 aktiv. Seither nimmt das Unternehmen mit Hauptsitz in Budapest eine führende Rolle in der Modernisierung und Entwicklung der Infrastruktur sowie in der elektrischen und elektronischen Industrie ein. Das Unternehmen vertreibt Siemens Produkte, Systeme und Lösungen in Ungarn und erbringt ein Dienstleistungsspektrum von Beratung, Entwurf, Installation, Inbetriebnahme und technischer Betrieb bis zur Wartung in folgenden Bereichen: Energie- und Umweltmanagement, medizinische Technik, Industrieautomatisierung und -regelung, Verkehr, industrielle und kommunale Infrastruktur, IT-Lösungen und Dienstleistungen. Die Gesellschaften der ungarischen Siemens Gruppe beschäftigten im Geschäftsjahr 2010 insgesamt 1857 Mitarbeiter und leisteten einen Beitrag zur Volkswirtschaft mit einem Gesamtumsatz von HUF 89,7 Mrd (rund 319 Mio Euro). Die weltweiten Programme der Corporate Social Responsibility (CSR) des Unternehmens passt Siemens in Ungarn an die nationalen Besonderheiten und regionalen Anforderungen des Standorts an.

Wie zeigt das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?

A) CSR-Programme des Unternehmens als globale Dachstrategie

Siemens ist in 190 Ländern als Investor, Anbieter, Arbeit- und Auftraggeber tätig und versteht sich dadurch auch als Teil der Gesellschaft. Um die internationale Zukunftssicherung des Unternehmens zu fördern, trägt Siemens an seinen Standorten zu einer nachhaltigen Entwicklung bei. Dazu dienen CSR-Programme, die das Unternehmen weltweit auflegt. Unter „Siemens Generation21“ und „Siemens Caring Hands“ sind Maßnahmen gebündelt, die sich auf Bildung und soziale Hilfe konzentrieren: „Siemens Generation21“ führt als Programm zur Exzellenzförderung Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene an Naturwissenschaften und Technik heran. „Siemens Caring Hands“ umfasst freiwilliges Mitarbeiterengagement sowie Spenden und Katastrophenhilfe durch das Unternehmen. Aber auch mit der Förderung von Kunst und Kultur trägt Siemens zur Unterstützung wichtiger gesellschaftlicher Anliegen und Aufgaben bei.

An der Dachstrategie der internationalen Siemens Programme beteiligen sich die Regionalgesellschaften in den einzelnen Ländern mit CSR-Projekten, die sich an den nationalen Gegebenheiten ausrichten.



B) CSR-Engagement in Ungarn (Siemens Zrt.)

Siemens hat seine Rolle als „Corporate Citizen“ in Ungarn in der jüngsten Vergangenheit vor allem durch folgende Tätigkeiten demonstriert.

„Siemens Generation21“: Siemens Zrt. unterstützt die Technische Universität Budapest bei der Erhöhung des Niveaus ihrer Ingenieurausbildung. Dies geschieht im Rahmen von jährlichen Kooperationsvereinbarungen über Sachspenden (technische Geräte), die Verleihung von „Siemens Excellence Awards“ als Anerkennung von herausragenden Studienleistungen und die Förderung der deutschsprachigen Ingenieurausbildung (zweisprachiges Diplom). Weitere Kooperationspartner der Hochschulförderung in Ungarn sind die Corvinus Wirtschaftsuniversität und ISES (Institute of Social and European Studies).

Um die technisch-wissenschaftliche und naturbezogene Bildung vom Vorschul- bis ins Hochschulalter zu fördern, beteiligt sich Siemens Zrt. am landesweiten Programm „THE“ („Together for Human Excellence“) für Talentsuche und Wissenschaftsförderung. Siemens Zrt. agiert auch als exklusiver Sponsor des Online-Magazins und Web-Portals „Élhető Föld“ („Lebenswerte Erde“). Im Jahr 2010 verteilte Siemens Zrt. 50 Forscherkisten an ungarische Kindergärten und Vorschulen und erbrachte dazu organisatorische und methodologische Hilfeleistung.

„Siemens Caring Hands“: Bei der Umsetzung des Programms in Ungarn stand in den letzten Jahren die karitative Hilfe für benachteiligte Gruppen wie kranke Kinder, Blinde und Sehbehinderte, Familien in Not und SOS-Kinderdörfer im Mittelpunkt. Im Jahr 2010 dominierte die Hilfsaktion für Katastrophenopfer. Die Unternehmen der lokalen Siemens Gruppe und ihre Mitarbeiter brachten gemeinsam erhebliche Geldsummen zur Linderung der Schäden auf, die durch Überschwemmungen in Nordungarn verursacht wurden.

Förderung von Kunst und Kultur: Die Kunstförderung von Siemens Zrt. erstreckt sich auf mehrere künstlerische Tätigkeiten, Institute und Veranstaltungen. Die aktuellen Schwerpunkte und Partner in Ungarn sind: Örkény Theater (bekannt als Werkstatt und Vertreter neuer Trends in der Theaterkunst), Museum der Schönen Künste (mit Sammlungen auf europäischem Niveau), KOGART Kunstsammlung (mit Fokus auf zeitgenössische heimische Malerei), Ludwig Museum Budapest (zeitgenössische bildende Kunst) und MÁV Symphonieorchester (spezialisiert auf die musikalische Bildung des Publikums).

Aus welchen Gründen macht das Unternehmen CSR? Wie profitiert das Unternehmen aus seinen CSR-Aktivitäten?

Die Innovationen und Infrastrukturlösungen von Siemens beeinflussen die wirtschaftliche und die gesellschaftliche Entwicklung weltweit. Das Unternehmen betrachtet deshalb unternehmerisches Handeln nicht losgelöst von seinem Umfeld,



sondern versteht sich als Teil der Gesellschaft und übernimmt Verantwortung. Mit einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensstrategie will das Unternehmen dazu beitragen, dass die Gesellschaft, in der es agiert, zukunftsfähig wird und bleibt.

CSR-Engagement kommt Siemens auch selbst zu gute, da das Unternehmen auf öffentliche Akzeptanz angewiesen ist und von einer steigenden Nachfrage nach zukunftsorientierten Lösungen profitiert. Neben den Bildungsprojekten und sozialem Engagement haben der Dialog mit der Gesellschaft und die Förderung von Kunst und Kultur als Wegbereiter für Neues ebenfalls große Bedeutung. Dabei unterstützt der Stakeholder-Dialog das Unternehmen, die Bedürfnisse und Anforderungen seines Umfelds zu verstehen und neue Entwicklungen gestaltend aufzugreifen zu können.

In Anerkennung dieses gesellschaftlichen Engagements hat Siemens in Ungarn bereits mehrere bedeutende Auszeichnungen von staatlichen und privaten Organisationen erhalten.

Das soziale Engagement des Unternehmens kommt breiten Kreisen der Gesellschaft zugute. Es stärkt das Image des Unternehmens nicht nur als zuverlässiger Technologiepartner sondern auch als „guter Bürger“ (Corporate Citizen) und attraktiver Arbeitgeber.

Wie profitieren die Stakeholder aus den CSR-Aktivitäten des Unternehmens?

Die Förderung im Schul- und Hochschulbereich fördert die Beziehungen zwischen Industrie und Wissenschaft und ermöglicht es vor allem in technischen Bereichen, den Bildungsstand zu erhöhen und modernste Technologiekenntnisse zu verbreiten. Zudem steigern die Bildungsmaßnahmen von Siemens das Ansehen und die Anziehungskraft von technischen Berufen und Naturwissenschaften im Allgemeinen, was zur einer umweltbezogenen Bildung und Erziehung der heranwachsenden Generationen beitragen kann.

Mit karitativen Aktionen hilft das Unternehmen, in benachteiligten Gruppen und bei notleidenden Mitmenschen Probleme zu lösen und Schwierigkeiten zu mildern, um damit den Zusammenhalt der Gesellschaft zu stärken.

Durch seine Kulturförderung ermöglicht Siemens auch einem breiteren Publikum den Zugang zu Kunst und unterstützt Künstler und Kulturschaffende auf hohem Niveau. Die Kooperationen des Unternehmens mit Kulturinstitutionen verbindet Siemens auch mit Theaterabenden, Museumsführungen oder Konzertbesuchen für seine Mitarbeiter.



Übung 7.11. (Dauer ca. 30 Minuten)

Diskutieren Sie mit Ihren Teilnehmern über die Vor- und Nachteile der international ausgerichteten CSR-Programme von Siemens. Stellen Sie dazu der Dachstrategie des Unternehmens rein national ausgerichtete CSR-Programme gegenüber. Berücksichtigen Sie dabei die Sicht des Unternehmens gleichermaßen wie unterschiedliche Perspektiven der Zivilgesellschaft.

Ordnen Sie in einem anschließenden Brainstorming auf drei Flipchart-Papieren den Engagement-Programmen A) „Generation21“, B) „Caring Hands“ und C) Kulturförderung entsprechende Stakeholder des Unternehmens zu und diskutieren Sie die Wechselbeziehungen und den gegenseitigen Nutzen der Beteiligten.

Weitere Informationen und Quellen

CSR-Unternehmen: Siemens Zrt. (Siemens Regionalgesellschaft Ungarn)

Land: Ungarn

Branche: Elektro-Großhandel

Kerngeschäft: Energie, Industrie, Verkehr, Medizintechnik

Adresse: HU – 1143 Budapest, Gizella út 51-57.

Telefon: +361 471 100

www / mail: www.siemens.hu, info.hu@siemens.com

Kontaktperson: Krisztina Faludi

Funktion: Kommunikationsmanagerin

Anzahl Mitarbeiter: 400

Praxisbeispiele für CSR

7.11. Case Study: WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte

kurz gefasst

Die WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH ist ein landeseigenes Immobilienunternehmen, das 1990 aus der Kommunalen Wohnungsverwaltung Berlin-Mitte (KWV) der DDR entstand. Das Unternehmen bewirtschaftet und vertreibt Mietwohnungen, Wohneigentum, Häuser und Gewerbe in Eigen- und Fremdbeständen. Auf dem Berliner Immobilienmarkt ist die WBM der größte Anbieter von Wohnraum in den Bezirken Mitte und Friedrichshain. Ihr Wohnungsbestand mit über 35.000 Einheiten liegt vorwiegend im innerstädtischen Kern von Berlin. Zusätzlich bietet die WBM ein individuelles Facility-Management für ihre rund 1.700 Gewerbeeinheiten. Die Geschäftsadressen der WBM zeichnen sich durch erstklassige Lagen wie Alexanderplatz, Spandauer Vorstadt, Nikolaiviertel und Friedrichstraße aus. Das Unternehmen erwirtschaftet mit rund 350 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von etwa 220 Millionen Euro. Corporate Social Responsibility (CSR) versteht die WBM als aktive Mitgestaltung der Quartiere ihres Immobilienbestands. Dabei stehen die Unternehmensziele einer nachhaltigen Wertigkeit ihres Immobilienbestands und des damit verbundenen sozial intakten Umfelds gleichrangig im Fokus der CSR-Strategie.

Wie zeigt das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?

A) CSR im Kerngeschäft

Der Immobilienbestand der WBM prägt auch architektonisch das Stadtbild der Berliner Innenstadt. Anerkannte Architekten der Nachkriegsmoderne haben ihre Handschrift an zahlreichen Gebäuden des Unternehmens hinterlassen. Rund 90 davon stehen unter Denkmalschutz. Mit der Sanierung und Instandsetzung solcher Gebäude übernimmt die WBM eine gesellschaftliche Verantwortung für das bauliche Kulturgut der Stadt. Das Nikolaiviertel etwa befindet sich als historischer Kern Berlins zu rund 80 Prozent im Bestand der WBM. Hier sorgt das Unternehmen für eine kulturelle Profilierung des Quartiers, indem es einen umfangreichen Geschichtspfad durch das Nikolaiviertel realisiert hat. Zudem fördert die WBM maßgeblich Veranstaltungen vor Ort wie das europaweit größte Geschichtsfestival „Historiale“, um Berliner und Besucher auf das Viertel mit seinen gastronomischen Angeboten, Geschäften und Museen aufmerksam zu machen.

Die Übernahme von Verantwortung für das Kulturerbe Berlins zeigt sich auch im Erwerb und der denkmalgerechten Modernisierung des Ensembles „Haus des



Lehrers – Berliner Congress Center“ am Alexanderplatz. Auf diesem von Hermann Henselmann im Stil der „Internationalen Moderne“ 1964 realisierten Hochhaus- und Kuppelbau befindet sich auf einer Fassadenfläche mit 875 m² das größte Wandbild Europas („Unser Leben“) von Walter Womacka. Dieses kunst- und architekturhistorische Zeugnis der DDR-Geschichte hat die WBM im Jahr 2004 aufwändig saniert sowie technisch und strukturell für zukünftige Anforderungen ausgestattet. Der interessierten Öffentlichkeit macht die WBM mit einer Dauerausstellung im Foyer des „Haus des Lehrers“ das Ensemble und sein Wandbild zugänglich.

Zahlreiche Immobilien der WBM zeichnen sich durch ihre besondere Geschichte, gesellschaftliche oder kulturelle Bedeutung und Nutzung aus. Mit den unterschiedlichen Anforderungen der Mieter dieser Gebäude (z. B. Künstlerhaus Schwarzenberg) setzt sich die WBM mit individuellen CSR-Maßnahmen auseinander. Durch Zwischennutzungen jungen Kreativen einen Ort der Entfaltung in Berlin-Mitte zu bieten, hat bei der WBM seit Jahren Tradition. Außergewöhnliche Kunstprojekte unterstreichen nach Ansicht des Unternehmens die kreative Anziehungskraft Berlins und prägen das besondere Flair von Mitte. So hat die Wohnungsbaugesellschaft maßgeblich dazu beigetragen, dass sich in Berlins Mitte ein kreativer und kultureller Kern etabliert hat. Aus einstigen Zwischennutzungsprojekten haben sich im Lauf der Zeit zahlreiche renommierte Kunst- und Kulturprojekte wie das Kunsthaus ACUD, die Kalkscheune oder das Künstlerheim Louise etabliert.

B) CSR in der Mieterschaft

Für die Mitarbeiter der WBM gehört die Vielfalt ihrer Mieter in der Berliner Innenstadt zum Alltagsgeschäft. So führt Berlin-Mitte mit 44,5 Prozent die Rangfolge der Stadtbezirke nach Einwohnern mit Migrationshintergrund an. In der Mieterschaft der WBM sind rund 100 Nationen vertreten. Seit mehreren Jahren gibt die WBM daher eine Ratgeber-Reihe für Mieter neben Deutsch auch in den Sprachen Englisch und Türkisch heraus.

C) CSR am Arbeitsplatz

Um die interkulturellen und intergenerationalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter gezielt zu fördern, ist die WBM im Jahr 2009 der „Charta der Vielfalt“ beigetreten. Das Unternehmen unterzeichnet damit für eine positive Besetzung der Themen „Vielfalt und Diversity“. Demnach gelten Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitern als Basis der Unternehmenskultur und einer Personalentwicklung, die den vielfältigen Fähigkeiten der Mitarbeiter gerecht wird. Das Chancendenken über gesellschaftliche Vielfalt auch außerhalb des Unternehmens wird vor allem in den Kommunikationsaktivitäten der WBM genutzt und ist strategisch in einem engagierten Quartiersmanagement verankert. Darüber hinaus pflegt das



Unternehmen auch zum Thema „Diversity“ Kontakte mit Vereinen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in der eigenen Mieterschaft.

Zur betrieblichen Chancengleichheit zählt für die WBM aber auch der Anteil an 44 Prozent Frauen in Führungspositionen. Für die Sicherung von qualifiziertem Nachwuchs für den zukünftigen Personalbedarf hat das Unternehmen neben der klassischen Berufsausbildung duale Studiengänge in sein Ausbildungsprogramm aufgenommen. Außerdem hat die WBM mehrere Mitarbeiter als Schwerbehindertenvertreter beauftragt. Diese nehmen kontinuierlich an Schulungen teil und lassen ihre Erfahrungen auch in Sitzungen des Betriebsrates und in Betriebsvereinbarungen mit einfließen. Damit fördert das Unternehmen den Informationsaustausch und die Sensibilisierung zum Thema Behinderung unter allen Mitarbeitern.

Als aktives Mitglied der Unternehmensinitiative „mehrwert Berlin“ hat die WBM gemeinsam mit anderen öffentlichen Unternehmen ihre Erfahrungen mit CSR am Arbeitsplatz in den Programmschwerpunkt 2010 („Gute Arbeit“) eingebracht.

D) CSR in der Umwelt

Seit zwei Jahrzehnten reduziert die WBM kontinuierlich den CO₂-Ausstoß in ihren Beständen. In diesem Zeitraum konnte der durchschnittliche Energieverbrauch bei Gebäuden von ca. 200 kWh/m²/Jahr (1990) auf heute ca. 100 kWh/m²/Jahr (2010) halbiert werden. Diese wesentlichen umweltrelevanten Investitionen unternimmt die WBM durch Umbaumaßnahmen, Modernisierung und Instandsetzung ihrer Immobilien (vor allem Fassadendämmung, Dachgeschoss- und Kellerdeckendämmung sowie Fensteraustausch). Zum Umweltmanagement der WBM gehören außerdem die Erneuerung und Modernisierung von Warmwasseraufbereitungsanlagen und Heizanlagen sowie die Umstellung auf Fernwärmebezug (mittlerweile bei über 70 Prozent des Wohnungsbestands). Die Einsparung von rund 50 Prozent an Heizenergie reduziert den CO₂-Ausstoß um über 30.000 t CO₂/Jahr.

Durch die Umstellung der eigenen Unternehmenszentrale auf Wärmelieferung aus Kraft-Wärme-Kopplung konnte die WBM auch im eigenen Geschäftsbetrieb den Ausstoß von Feinstaub und CO₂ deutlich verringern.

E) CSR in Kultur, Sozialem und Kommunikation

In der Kommunikationsabteilung der WBM vernetzt sich die CSR des Unternehmens: Hier treffen strategische CSR-Maßnahmen der Geschäftsführung, Kontakte und Erfahrungen aus der Mitwirkung an CSR-nahen Initiativen sowie der Stakeholder-Dialog der WBM mit Kulturschaffenden und sozialen Organisationen aufeinander. Die vielfältigen Förderungen für Kultur und Soziales durch die WBM beschränken sich



dabei nicht alleine auf Spenden und Sponsoring, sondern greifen auch in das Kerngeschäft ein, wie der (zum Teil temporären) Nutzung des Immobilienbestands. Bereits in den Umbrüchen im Ostteil von Berlin-Mitte nach der Wiedervereinigung Deutschlands, hat die WBM maßgeblich durch Zwischennutzungen und gezielte Mietvereinbarungen an der Etablierung von Kunst und Kultur im Stadtkern mitgewirkt. Dieses Engagement setzt die Immobiliengesellschaft weiterhin im kleinen und großen Rahmen fort. Die jüngsten künstlerischen Bespielungen im „Haus der Vorstellung“ oder die Präsentation von Gegenwartskunst im ehemaligen „Haus Ungarn“ haben ein enormes Interesse der Kunstszene auf sich gezogen.

Die WBM geht auch mit kontroversen Themen offen um und beauftragt beispielsweise junge Street Art Künstler, die ansonsten lediglich als „Vandalen“ von Wohneigentum gelten, kooperativ mit Gestaltungsaufgaben an Gebäudefassaden. Auch das Thema „Plattenbau“ wird von der WBM in Kommunikationskampagnen mit unabhängigen Experten beleuchtet, wobei es in diesem Bereich des innerstädtischen Immobilienbestands darum geht, Klischees abzubauen und sozialen Zusammenhalt zu stärken.

Neben der klassischen Dokumentation denkmalgeschützter Gebäude vor allem in Zusammenarbeit mit Architekturverlagen, baut die WBM ihre Kommunikation auch in den Medien Film und Internet aus. So hat das Unternehmen bislang eine Reihe von Doku-Filmen in Auftrag gegeben, die vor allem über das gesellschaftliche oder künstlerische Engagement von Mietern der WBM berichten.

Aus welchen Gründen macht das Unternehmen CSR? Wie profitiert das Unternehmen aus seinen CSR-Aktivitäten?

In der WBM gehört es zu den Kernanforderungen an das Management, mit Weitblick auf die Standortentwicklung in den kommenden 20 bis 30 Jahren zu planen. Nachhaltiges Wirtschaften (CSR) ist für das Unternehmen der Ausgangspunkt, um den langfristigen Werterhalt seines Immobilienbestands zu sichern. Die Zukunftsfähigkeit der WBM erfolgt durch Investitionen in die Attraktivität von Gebäuden und die Anziehungskraft ihrer Standorte. In einer kulturell und politisch maßgeblichen Metropole wie Berlin, aber auch aufgrund sozialer Brennpunkte der Stadt, bleibt die CSR der WBM von kaum einem gesellschaftlichen Thema unberührt.

Die WBM setzt daher bewusst auf eine hohe Anpassungsfähigkeit ihrer CSR-Strategie. So sind vor allem die langfristig wirksamen und im internationalen Wettbewerbsumfeld relevanten CSR-Kriterien strategisch im Management verankert. Synergie-Effekte und Erfahrungsaustausch erfolgen mit gemeinnützigen Trägern im Quartiersmanagement und im Zusammenschluss mit anderen städtischen Unternehmen in der CSR-Initiative „mehrwert Berlin“. Individuelle und auch kurzfristig operativ umsetzbare CSR-Aktivitäten sind aufgrund der ausgeprägten Vernetzung und des Stakeholder-Dialogs in der Kommunikationsabteilung der WBM angesiedelt.

Wie profitieren die Stakeholder aus den CSR-Aktivitäten des Unternehmens?

Das CSR-Management der WBM orientiert sich konsequent an einer nachhaltigen Quartiersentwicklung. Dies kommt neben den eigenen Mietern auch dem gesamten Umfeld zugute.

Die Mitarbeiter der WBM profitieren als Arbeitnehmer und teils auch als Privatmieter von der CSR des Unternehmens. Die Einbindung von Stakeholdern in die Unternehmenskommunikation erhöht die Identifikation, Kooperationsbereitschaft und Bindung von Mietern und Meinungsbildnern mit der Immobiliengesellschaft.

Übung 7.12. (Dauer ca. 60 Minuten)

Bitten Sie Ihre Teilnehmer in Kleingruppen von 3 – 5 Personen für die WBM einen Aktionstag zum Thema „Vielfalt und Diversity“ zu skizzieren. In 45 Minuten Gruppenarbeit sollen die Teams auf einem Flipchart-Papier verschiedene Stakeholder der WBM aufzeichnen und deren Einbindung in den „Aktionstag“ schildern. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum vorgestellt und diskutiert.

Weitere Informationen und Quellen

CSR-Unternehmen: Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte (WBM) mbH

Land: Deutschland

Branche: Immobilien

Kerngeschäft: Hausverwaltung, Gewerbermanagement und Immobilienvertrieb

Adresse: Dircksenstr. 38, 10178 Berlin

Telefon: 0049 – (0)30 – 2471 30

www / mail: www.wbm.de, info@wbm.de

Kontaktperson: Steffi Pianka

Funktion: Leiterin der Unternehmenskommunikation

Anzahl Mitarbeiter: 350



In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.1. Persönliche Motivation zu CSR und nachhaltiger Entwicklung

kurz gefasst

Verantwortung übernehmen die meisten Menschen in ihrem Berufsleben nicht nur, weil sie sonst ihren Job verlieren würden. Normalerweise ist Verantwortung den Mitarbeitern und Führungskräften aus ganz unterschiedlichen Gründen auch persönlich wichtig. Zu ihren Beweggründen können einzelne Personen uneigennützige Motive wie Idealismus oder Altruismus zählen oder „es einfach richtig finden“. Genauso gut motivieren aber auch individuelle Vorteile dazu, sich mit Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltiger Entwicklung auseinander zu setzen.

In Unternehmen sind insbesondere Führungskräfte und Mitarbeiter, die mit der Koordination von CSR beauftragt sind, ausschlaggebend dafür, das Themenfeld der nachhaltigen Unternehmensentwicklung stetig voranzubringen. Zu Rückschlägen, zwischenmenschlichen Problemen und „Durststrecken“ kann es bei CSR genauso kommen, wie bei allen anderen beruflichen Zielen auch. Die persönliche Motivation in Bezug auf CSR zu kennen, unterstützt daher den Einzelnen, vor allem auch schwierige Situationen erfolgreich zu bestehen.

Lernziele

- Sich Klarheit über die eigene Motivation zu CSR und nachhaltiger Entwicklung verschaffen

CSR Lerninhalt

„Alles Große in unserer Welt geschieht nur, weil jemand mehr tut, als er muss.“
Hermann Gmeiner (1919-86), Sozialpädagoge und Gründer der SOS-Kinderdörfer

Für eine erfolgversprechende Umsetzung von CSR-Strategien und Projekten in einem Unternehmen ist es für alle Beteiligten hilfreich, sich schon vor Beginn ihrer Tätigkeiten über die eigenen Beweggründe und individuellen Ziele im Klaren zu sein. Die persönliche Motivation zu CSR und nachhaltiger Entwicklung für sich selbst festzustellen, steigert nicht nur Erfolgchancen und Überzeugungskraft bei den eigenen Aufgaben und in der Zusammenarbeit im Team. Es kann auch hilfreich sein, sich im Projektverlauf immer wieder die ursprünglichen persönlichen Ziele vor Augen zu führen. Genauso wenig, wie ein Unternehmen isoliert von seiner



gesellschaftlichen und ökologischen Umwelt agiert, lässt sich auch bei den einzelnen Personen im Unternehmen das Thema Verantwortung nur im Kontext mit persönlichen Zielen und dem privaten Lebensumfeld betrachten.

Übung 8.1. (Dauer ca. 30 Minuten)

Laden Sie Ihre Teilnehmer in einer 20-minütigen Einzelarbeit dazu ein, sich über die eigene Motivation zu CSR Gedanken zu machen. Bitten Sie die Teilnehmer, in den ersten 10 Minuten die folgende Frage mit maximal 3 Sätzen zu beantworten:

- Warum beschäftige ich mich mit CSR und nachhaltiger Entwicklung?

Anschließend sollten sich die Teilnehmer etwas Zeit nehmen, um aus den unten genannten Personengruppen jeweils 3 Gruppen auszuwählen, die davon erfahren sollten, dass sie sich mit CSR im Unternehmen auseinandersetzen.

Die Teilnehmer sollten dabei in wenigen Sätzen oder in Stichworten formulieren, wie sie sich A) gegenüber den ausgewählten Personengruppen mit CSR positionieren wollen und B) was sie entsprechend ihres Gegenübers dabei beachten wollen.

Als Personengruppen für eine Positionierung mit dem Thema CSR können Ihre Teilnehmer wählen aus:

- Meine Kollegen im Unternehmen
- Mein Vorgesetzter
- Mein privater Freundeskreis
- Mein Lebenspartner
- Meine eigenen Kinder
- Meine Bekannten, die in anderen Unternehmen arbeiten
- Lokalpolitiker an meinem Wohnort
- Mein Beziehungsnetzwerk in Social Media (z. B. Facebook)
- (selbst gewählte Person oder Gruppe, der ich von CSR berichten möchte)

Weitere Informationen und Quellen

Methodensammlung – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht (Wien 2006)

Wallner + Schauer GmbH – Die Zukunftsberater

<http://www.nachhaltigwirtschaften.at>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.2. Analyse der Stärken und Chancen von CSR im Unternehmen

kurz gefasst

In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gehört verantwortliche Unternehmensführung oft zum Geschäftsalltag, ohne dies ausdrücklich als Corporate Social Responsibility (CSR) zu bezeichnen und strategisch zu nutzen. In solchen Fällen stellt eine Potenzialanalyse zu CSR einen ersten Schritt dar, um innerhalb kurzer Zeit einen Gesamtüberblick über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer CSR-Strategie zu erhalten. Die so genannte SWOT-Analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) ist ein weit verbreitetes Instrument der strategischen Unternehmensplanung. Sie unterstützt das Management darin, die aktuelle Situation anhand der Stärken und Schwächen des Unternehmens zu beschreiben und künftige Chancen und Risiken daraus abzuleiten. Die Ergebnisse einer SWOT-Analyse zu CSR bieten eine Grundlage für konkrete Zielsetzungen im strategischen Management.

Lernziele

- Die SWOT-Analyse als strategisches Instrument für die CSR-Politik und CSR-Maßnahmen in einem Unternehmen einsetzen können

CSR Lerninhalt

Eine SWOT-Analyse eignet sich besonders in der Start- und Definitionsphase eines CSR-Projekts oder einer umfassenden CSR-Strategie. Die Analyse führt zu einer unmittelbaren Auseinandersetzung mit positiven und negativen Aspekten in der Ist-Situation des Unternehmens. Daraufhin werden diese Kernmerkmale in Chancen und Risiken in die Zukunftsperspektive projiziert. Der graphische Aufbau einer SWOT-Analyse besteht in einer einfachen Matrix. Der Ist-Situation werden die unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie dem Zukunftsszenario die unternehmensexternen Chancen und Risiken zugeordnet.

Graphische Darstellung einer SWOT-Analyse

Ist-Situation = interne Faktoren (unternehmensintern)	Zukunftsszenario = externe Faktoren (im Umfeld des Unternehmens)
Stärken	Chancen
Schwächen	Risiken

Eine Ausgangslage für die SWOT-Analyse kann die grundlegende Bestandsaufnahme und Standortbestimmung von CSR im Unternehmen sein, in der unternehmensinterne CSR-Aspekte in ihrer Ist-Situation als Stärken oder als Schwächen beurteilt werden. Zudem kann eine SWOT-Analyse in jeder weiteren Phase von CSR-Entwicklungen angewendet werden, um die Erfolgspotenziale einzelner CSR-Aktivitäten abzuwägen oder Projektvorschläge zu diskutieren, die intern und extern an das Unternehmen herangetragen werden.

Im ersten Schritt einer SWOT-Analyse erfolgt die Untersuchung der gegenwärtigen Situation der CSR im Unternehmen und in seinem Umfeld hinsichtlich der eigenen Stärken und Schwächen. Die Analyse wird meistens in einem Projektteam vorgenommen, wodurch ein breiteres Wissen und Erfahrung zum festgelegten Thema aus unterschiedlichen Perspektiven zusammengetragen werden können. Die Mitarbeiter bzw. Mitglieder des Projektteams sind dabei aufgefordert, in einem Brainstorming ihre Stichworte zur Ist-Situation des Unternehmens gesammelt in der SWOT-Matrix zu notieren.

Der zweite Schritt der SWOT-Analyse besteht darin, einen Sichtwechsel aus der Ist-Situation des Unternehmens hin zu Zukunftsszenarien in positiver Sicht (Chancen) und negativem Hinblick (Risiken) zu vollziehen. Die Zukunftsszenarien werden anhand der zuvor festgestellten Stärken und Schwächen diskutiert, und bilden jeweils Einschätzungen ab, die sich außerhalb des Unternehmens abspielen können (externe Faktoren). Die Arbeitsmethode dazu ist wiederum ein Brainstorming des Teams. Diese Phase der SWOT-Analyse fördert außerdem die Vorstellungskraft und Identifikation des Teams mit dem gewählten CSR-Thema. Grundsätzlich ist es sinnvoll, eine SWOT-Analyse unter einem von Beginn an festgelegten zeitlichen Zielrahmen vorzunehmen, auf den sich die Zukunftsprojektion ausrichten soll.

Sobald die beiden Phasen des Brainstormings abgeschlossen sind, sollten die Ergebnisse der Bewertung zusammenfassend im Projektteam diskutiert werden. Die grundlegende Fragestellung am Ende einer SWOT-Analyse besteht darin, welche praktischen Ziele und Maßnahmen sich für die CSR-Entwicklung im Unternehmen ableiten lassen.

Eine SWOT-Analyse lässt sich in folgenden Kombinationsmöglichkeiten darstellen:

- A) Stärken-Chancen: Welche Stärken lassen sich mit welchen Chancen kombinieren?
- B) Stärken-Risiken: Mit welchen Stärken können welchen Risiken begegnet werden?
- C) Schwächen-Chancen: Aus welchen Schwächen können Chancen erarbeitet werden?
- D) Schwächen-Risiken: Wie lässt sich das Unternehmen vor Schaden schützen?

Übung 8.2. (Dauer ca. 45 Minuten)

Bilden Sie mit Ihrer Teilnehmergruppe Arbeitstische mit jeweils 4 – 6 Personen, an denen Sie ein CSR-Thema Ihrer Wahl* in einzelnen SWOT-Analysen behandeln. Sie können beispielsweise 4 Tische festlegen und die Arbeitsbereiche der Kleingruppen in die Handlungsfelder von CSR 1. Arbeitsplatz, 2. Umwelt, 3. Markt und 4. Gemeinwesen unterteilen.

Lassen Sie anschließend für eine Gruppendiskussion im Plenum jedes Team die Ergebnisse ihrer SWOT-Analyse zusammenfassend präsentieren.

* Beispiel: Ein Unternehmen mit 500 Beschäftigten produziert in Europa an seinem Standort Photovoltaik-Anlagen. Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck aus Asien sieht sich das Unternehmen gezwungen, in Zukunft auch in Ostasien produzieren zu lassen. Mit der Ausweitung der Produktionskapazitäten lassen sich Marktanteile ausbauen oder zumindest sichern. Allerdings ist eine Reduzierung der Beschäftigten am Heimatstandort nicht zu vermeiden. Wie beurteilen Sie die bevorstehende Entscheidung des Unternehmens im Hinblick auf CSR?

Weitere Informationen und Quellen

Hermann Simon und Andreas von der Gathen: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. (Frankfurt und New York 2002)

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.3. Benchmarking über CSR-Potenziale im Branchenvergleich

kurz gefasst

Damit sich ein Unternehmen im Wettbewerbsumfeld mit Corporate Social Responsibility (CSR) profilieren kann, sollte es von Kunden, Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen als attraktiv und vorbildlich gelten. Mit einer Branchen- und Umfeldanalyse kann ein Unternehmen die CSR seiner Mitbewerber untersuchen und damit Maßstäbe für den Vergleich und die Messbarkeit (Benchmarking) der eigenen CSR-Strategie innerhalb der Branche schaffen. Eine praktische Herangehensweise, ohne externe Kosten aufzuwenden, besteht in der Sammlung und Auswertung von Medienberichten über das eigene Unternehmen und Wettbewerber in der Branche. Zusätzlich lassen sich Trends, soziale, gesellschaftliche und ökologische Themen in der Region des Unternehmensstandorts ermitteln. Auf dieser Basis können CSR-Aspekte in der öffentlichen Wahrnehmung festgestellt werden, die das eigene Unternehmen bislang möglicherweise noch nicht berücksichtigt. Ziel des Benchmarking ist dabei, die CSR-Strategie besser an Rahmenbedingungen und Zukunftsperspektiven der Branche und des regionalen Standorts anzupassen.

Lernziele

- Eine Branchen- und Umfeldanalyse sowie CSR-Benchmarking anhand der Auswertung von Medienberichten zu CSR-Themen durchführen

CSR Lerninhalt

CSR bietet besonders für kleine und mittlere Unternehmen, aber auch für Mikrobetriebe und Selbständige innovative Möglichkeiten, in wettbewerbsintensiven Branchen positiv aufzufallen und seine Marktposition zu stärken. Einige Unternehmen, die etwa aufgrund des Preisdrucks durch größere Mitbewerber oder globale Märkte verstärkt auf eine Qualitätsoffensive setzen, positionieren sich bereits erfolgreich durch zusätzliche CSR-Merkmale.

Einen ersten Überblick zu den sozialen, gesellschaftlichen, ökologischen und ethischen Zusammenhängen und Trends in der Branche bietet eine umfassende Medienanalyse. Ähnlich zur derzeitig vorherrschenden Situation in den meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird allerdings auch in der Presse erst



vergleichsweise selten unter Verwendung der Begrifflichkeiten Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship berichtet. Daher ist es für die Sammlung von Medienberichten zu CSR sinnvoll, neben den Suchbegriffen CSR auch weitere Begriffe festzulegen, nach denen im sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Zusammenhang recherchiert werden soll.

Ein Benchmarking durch Medienberichte sollte auf die marktspezifische Situation eines Unternehmens individuell angepasst werden, kann allerdings grundlegend in die Bereiche A) eigenes Unternehmen, B) Wettbewerber/Branche und C) regionales Umfeld/Standorte aufgliedert werden.

In der Auswertung der Recherchen und Medienresonanz im Bereich CSR ist es sinnvoll, die Kernaspekte gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung übersichtlich herauszuarbeiten, um diese mit den eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten vergleichen zu können. Außerdem lassen sich CSR-Aktivitäten in der Branche auf Transfermöglichkeiten und Differenzierungen im eigenen Unternehmen prüfen.

Bei positiven Berichten kann es zu nützlichen Erkenntnissen führen, über die Nachhaltigkeitsleistungen des beschriebenen Unternehmens zu reflektieren. Im Fall von negativen Schlagzeilen kann die Frage behandelt werden, wie die beschriebene Situation im Sinne von CSR besser lösbar bzw. vermeidbar gewesen wäre und welche Folgerungen sich daraus für das betroffene Unternehmen ergeben könnten.

Übung 8.3. (Dauer ca. 90 Minuten)

Bitten Sie Ihre Teilnehmer nach Medienberichten über CSR-relevante Themen in einer Branche Ihrer Wahl zu recherchieren. Sie können beispielsweise auf Branchen der Unternehmensbeispiele in diesem Kompendium Bezug nehmen.

Legen Sie Kleingruppen fest, um gezielt unterschiedliche Recherchebereiche abzudecken. Möglichkeiten für die Recherche-Teams können sein:

- 1.) Das eigene Unternehmen
- 2.) Drei bis fünf Mitbewerber (inklusive dem Branchenführenden Unternehmen)
- 3.) Die Region am Unternehmensstandort
- 4.) Team Umwelt
- 5.) Team Soziales
- 6.) Team „CSR-Experten“ (Recherche in Fachmedien)
- 7.) Etc.

Jedes Team sollte nach Abschluss der Recherchen möglichst 5 ausgewählte Medienberichte an eine andere Gruppe aushändigen. Beispielsweise erhält „Team 5) Soziales“ die Medienberichte von „Team 1) Das eigene Unternehmen“ etc.

Fordern Sie die Teilnehmer auf, in ihrer ursprünglichen Gruppe die neu erhaltenen Medienberichte zu diskutieren und deren CSR-Kernmerkmale in einer abschließenden Gruppendiskussion im Plenum vorzustellen. Berücksichtigen Sie in der Diskussion die oben genannten möglichen Zielsetzungen bei einer Auswertung von CSR-relevanten Medienberichten.

Tipp: Sofern Sie mit Ihren Teilnehmern einen CSR-Betriebsbesuch planen, können Sie diese Übung vorbereitend dazu einbauen.

Weitere Informationen und Quellen

Methodensammlung – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht (Vienna 2006)

Wallner + Schauer GmbH – Sustainability consultants

<http://www.nachhaltigwirtschaften.at>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.4. CSR-Strategie-Auftakt anhand einer Umkehrbetrachtung

kurz gefasst

Die „Anleitung zum Unnachhaltigsein“ ist eine Umkehrbetrachtung zur Corporate Social Responsibility (CSR) eines Unternehmens. Diese Art von Herangehensweise zur CSR-Strategie versucht, mit Mitarbeitern oder im erweiterten Stakeholder-Dialog, das Thema Nachhaltigkeit konkreter zu fassen. Praxisferne und abstrakt wirkende Anforderungen sollen vermieden werden. Schrittweise entwickeln die Beteiligten auf der Basis einer „Anleitung zum Unnachhaltigsein“ die umfassende Grundlage für eine Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens. So entsteht Klarheit darüber, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen und die beteiligten Mitarbeiter (Stakeholder) bedeutet.

Lernziele

- Ansätze einer CSR- und Nachhaltigkeitspolitik unter der Beteiligung von Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern eines Unternehmens entwickeln

CSR Lerninhalt

In der Regel ist es nicht einfach, auf Anhieb die komplexen Themen CSR und nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens stichfest darzustellen. Dabei ist es oft viel leichter zu sagen, was an einem Unternehmen nicht nachhaltig ist. Diese Tatsache macht sich die Kreativitätsmethode „Anleitung zum Unnachhaltigsein“ zu Nutze. Über einen kleinen Umweg führt die Methode unter Einbindung von Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern zu einer Grundlage für die Definition der Zukunftsfähigkeit und CSR eines Unternehmens.

Die „Anleitung zum Unnachhaltigsein“ kann in kleineren Unternehmen von allen Mitarbeitern gemeinsam durchgeführt werden. In größeren Unternehmen eignet sich dafür ein speziell zusammengestelltes Projektteam. Außerdem kann die Methode im Stakeholder-Dialog des Unternehmens aufgegriffen werden und damit auch eine weiter gefasste Auswahl an Anspruchsgruppen einbinden.

Zur Durchführung der Methode stellt ein Moderator den Beteiligten zu Beginn die folgende Ausgangsfrage für ein Brainstorming. Die Beiträge werden in Stichworten auf Flipchart-Papieren dokumentiert:

- Woran erkennen Sie, dass unser Unternehmen nicht nachhaltig ist?



Diese erste Sammlung von Ideen und Kritikpunkten stellt die „Anleitung zum Unnachhaltigsein“ dar. Sie wird nun um eine detaillierte Fragerunde ergänzt. Dabei können die Antworten und Beiträge wiederum durch den Moderator dokumentiert oder von den Beteiligten selbst auf Kärtchen notiert werden.

Der Moderator fragt detailliert:

- Woran erkennt das die Gemeinde an unserem Standort?
- Wie merken das unsere Kunden?
- Wie merken das die Mitarbeiter oder deren Familienangehörige und Freunde?
- Wie merken das unsere Lieferanten und Geschäftspartner?
- Woran erkennen das die Banken?
- Wie merken das die Mitbewerber?
- Wie wirkt sich das auf die Branche aus?
- Wie wirkt sich das auf die Umwelt aus?

Sobald diese Fragerunde bearbeitet ist und die Stichworte für alle Beteiligten auf den Flipchart-Papieren oder Kärtchen auf Flipcharts übersichtlich präsentiert sind, fragt der Moderator die Gruppe nach dem Gegenteil zu den einzelnen Punkten:

- Wie können wir so ein Szenario vermeiden?
- Was sollte unser Unternehmen daher tun, um im Gegensatz dazu nachhaltig zu handeln?

Die Antworten des abschließenden Brainstormings bilden aus Sicht der Teilnehmer die Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung und die CSR des Unternehmens. In Leitsätzen formuliert können diese Anforderungen der Geschäftsführung vorgeschlagen werden.

Übung 8.4. (Dauer ca. 45 Minuten)

Moderieren Sie in Ihrer Seminargruppe eine „Anleitung zum Unnachhaltigsein“ für ein Unternehmen Ihrer Wahl, beispielsweise aus den Praxisbeispielen in diesem Kompendium.

Weitere Informationen und Quellen

Methodensammlung – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht (Wien 2006)

Wallner + Schauer GmbH – Die Zukunftsberater

<http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.5. Stakeholder-Dialog im „CSR Welt-Café“

kurz gefasst

Ein Unternehmen sollte seine Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen in seine Corporate Social Responsibility (CSR) einbinden. Erst dann kann eine CSR-Strategie im gesamten Unternehmen als greifbar und lebendig wahrgenommen werden sowie nach innen und außen authentisch wirken. Das „CSR Welt-Café“ bezieht die Mitarbeiter eines Unternehmens in die Entwicklung von CSR in einer „kaffeehausähnlichen“ Atmosphäre mit ein. Die Kreativitätsmethode „World Café“ macht kollektive Kreativität unter Mitarbeitern für die CSR-Strategen im Unternehmen sichtbar und nutzbar. So setzt das „CSR Welt-Café“ über mehrere Gesprächsrunden den Austausch und die Weiterentwicklung von Wissen und Ideen in Gang. Dieser explorative Prozess führt nicht nur zu neuen Erkenntnissen, sondern fördert zudem die Identifikation der Mitarbeiter im Umgang mit dem Thema CSR im Unternehmen. Außerdem eignet sich die Methode auch für einen umfassenden Stakeholder-Dialog des Unternehmens. Für das „CSR Welt-Café“ und jede seiner Fortsetzungen sollte ein klar formuliertes CSR-Thema in den Mittelpunkt gestellt werden.

Lernziele

- Das „CSR Welt-Café“ als Kreativitätsmethode für die Einbindung von Mitarbeitern in den CSR-Entwicklungsprozess kennenlernen und praktisch erproben
- Eine praktische Methode für den Stakeholder-Dialog kennenlernen

CSR Lerninhalt

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die CSR-Entwicklung eines Unternehmens kann das „CSR Welt-Café“ in unterschiedlichen strategischen Phasen ermöglichen. Unternehmen können mit dieser kreativen Gruppenmethode beispielsweise Ziele aus dem eigenen CSR-Leitbild ableiten oder den Prozess zur Optimierung des nächsten CSR-Berichts nutzen. Die Anlässe für ein „CSR Welt-Café“ lassen sich individuell festlegen und sollten klar definiert werden, um lösungsorientiert zu arbeiten. Die Kreativitätsmethode „CSR Welt-Café“ kann neben den Mitarbeitern auch weitere Anspruchsgruppen des Unternehmens mit einbinden und als Ausgangsbasis für einen Stakeholder-Dialog dienen.



Für das „CSR Welt-Café“ benötigt ein Unternehmen lediglich einen Raum mit mehreren Tischen und Stühlen und jeweils einem Mitarbeiter als festen Gastgeber/Moderator pro Tisch. In der Regel besteht ein „CSR Welt-Café“ aus 3 aufeinander aufbauenden Gesprächsrunden. Dabei sitzen jeweils 4 – 6 Mitarbeiter (bzw. Stakeholder) an einem Tisch für die Dauer von 20 – 30 Minuten in ungezwungener Atmosphäre zusammen. Die Gespräche unter den Teilnehmern am Tisch werden vom jeweiligen Gastgeber gefördert und moderiert. Die Rolle des Moderators besteht in der ersten Runde des „CSR Welt-Cafés“ in einer Begrüßung der Teilnehmer und der kurzen Einführung zum Thema seiner Tischrunde. Danach bittet der Moderator die einzelnen Teilnehmer zum vorgestellten Thema Stellung zu nehmen. Gefragt sind die unterschiedlichen Sichtweisen, Einschätzungen, Erfahrungen, Vorschläge und Ideen aller anwesenden Gäste. Der Moderator sollte darauf achten, dass möglichst alle Teilnehmer an seinem Tisch zu Wort kommen und sich aktiv an der Diskussion beteiligen. Damit stellt er den Austausch von Ideen und Wissen zum Motto des „CSR Welt-Cafés“ sicher. Zudem dokumentiert der Moderator während der Tischgespräche die wesentlichen Impulse der Teilnehmer in Stichworten auf einem „Tischpapier“ (bspw. Filpchartpapier). Ein solches „Tisch-Protokoll“ sollte unter Beteiligung aller Gesprächsteilnehmer entstehen. Die Gastgeber/Moderatoren der Tische des „CSR Welt-Cafés“ tragen wesentlich zum Gelingen der Veranstaltung bei, indem sie den Fokus der Gespräche immer wieder auf das Thema zurückführen, das für ihren Tisch festgelegt ist. Ohne Inhalte zu reglementieren sorgen sie für konstruktive Gesprächsbeiträge, die verschiedene Meinungen und Ideen verknüpfen und neue Handlungsmöglichkeiten hervorbringen können.

Beginn und Ende der ersten Gesprächsrunde kann beispielsweise ein Gong einläuten. Daraufhin finden sich die Teilnehmer zwanglos an einem anderen Tisch in neu zusammengesetzter Runde ein. An jedem Tisch begrüßt der jeweilige Gastgeber die neue Gruppe mit einer kurzen Vorstellung darüber, was zuvor an seinem Tisch diskutiert und in Stichworten festgehalten worden ist. Er gibt den neu Angekommenen die wesentlichen Gedanken der Vorrunde weiter. Daraufhin diskutieren die Teilnehmer auf gemeinsam auf der Basis der bisherigen Ideen und halten wiederum in Stichworten ihre Ergebnisse fest. Das Potenzial, Tische und Gruppen zu wechseln besteht vor allem darin, dass Menschen zu einem speziellen Thema mit immer wieder anderen Menschen diskutieren und das bereits dokumentierte Wissen und die Ideen mit ihrem eigenen Beitrag ergänzen.

Nach Ablauf der zweiten Kreativsession geht das „CSR Welt-Café“ in seine dritte und letzte Runde, um noch einmal Denkanstöße und weitere Verknüpfungen zu dem jeweiligen CSR-Thema zu erhalten. Nach einer Pause im Anschluss werden die Ergebnisse der einzelnen Tische zusammenfassend gegenüber der gesamten Gruppe präsentiert und reflektiert.

Übung (Dauer ca. 60 Minuten)



Realisieren Sie ein „CSR Welt-Café“ mit den Teilnehmern Ihres Seminarprogramms. Sie können dabei auf die CSR-Filmbeispiele und andere Unternehmensbeispiele in diesem Kompendium Bezug nehmen.

Möglicherweise entscheiden Sie sich dazu, das „CSR Welt-Café“ als Gruppenmethode mehrmals in unterschiedlichen Phasen Ihres Programms einzusetzen.

Praxistipp

Weltcafés können auch ohne Moderatoren zum Beispiel am Beginn einer CSR-Ausrichtung des Unternehmens stehen. Vor der nächsten Betriebsversammlung oder Weihnachtsfeier werden, nach einer kurzen Einführung, für eine Stunde „CSR-Themen-Tische“ gedeckt zum Brainwalking der Mitarbeiter.

Weitere Informationen und Quellen

The World Café Community Foundation

<http://www.theworldcafe.com>

Programm „Partizipation & Nachhaltige Entwicklung in Europa“

Informationswebsite des Österreichischen Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

<http://www.partizipation.at>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.6. CSR in kleinen Unternehmen implementieren

kurz gefasst

Nicht immer werden Unternehmen von Managern und Betriebswirten geführt, die für Strategiewechsel in der Organisationsentwicklung ausgebildet sind. In kleineren und inhabergeführten Betrieben bilden meist Fachleute des eigenen Berufstands zugleich das Führungspersonal. Ihre Art, Unternehmen zu führen, basiert auf Erfahrungswerten und „gesundem Menschenverstand“. Corporate Social Responsibility (CSR) ist in kleinen oder traditionellen Unternehmen selten eine schnelle Antwort auf tagesaktuelle Probleme und die Auftragslage der nächsten Monate. CSR in kleineren Unternehmen zu implementieren erfordert eine „Politik der kleinen Schritte“. Kleinere Unternehmen und Selbständige besitzen dabei einen deutlichen Vorteil gegenüber Großunternehmen: Die Wertvorstellungen der Unternehmerpersönlichkeit können hier relativ einfach in Arbeitsweise, Produkte und Dienstleistungen einfließen.

Lernziele

- Eine praktische Handlungsanleitung zur Einführung von CSR in kleinen Unternehmen erproben

CSR Lerninhalt

Eine schrittweise Einführung von CSR in die vorhandene Unternehmensstruktur ermöglicht es, Prioritäten festzulegen und den Zeitrahmen sowie das Tempo der Umsetzung daran anzugleichen. Die behutsame Implementierung von CSR ist vor allem bei kleinen und inhabergeführten Unternehmen wichtig, in denen ein Umbau der Kernprozesse die Unternehmerpersönlichkeit in hohem Maß persönlich mit betrifft. Denn eine strukturelle CSR-Ausrichtung des Unternehmens auf ökologische, gesellschaftliche und soziale Zukunftsthemen setzt beim Unternehmer mitunter voraus, erprobte „Rezepte“ und Gewissheiten in Frage zu stellen oder ganz loszulassen.

Eine einfache Anleitung zur Implementierung von CSR anhand von fünf Schritten schlägt der Leitfaden über „CSR in Ein-Personen-Unternehmen“ vor:



- Schritt 1 – Entscheiden, wofür das Unternehmen stehen soll
- Schritt 2 – Relevante Informationen sammeln
- Schritt 3 – Ziele setzen
- Schritt 4 – Maßnahmen umsetzen
- Schritt 5 – Ergebnisse überprüfen und das Engagement kommunizieren

Schritt 1 – Wofür soll CSR im eigenen Unternehmen stehen?

Das Alltagsgeschäft lässt vor allem in kleinen Betrieben, in denen eine einzige Person sämtliche Anforderungen aus einer Hand erfüllt, meistens wenig Raum für grundsätzliche Fragen der strategischen Unternehmensplanung. Darunter leiden wichtige Fragestellungen zu den eigenen Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteilen. Um CSR bewusst im Kerngeschäft zu verankern, lohnt es sich in einem ersten Schritt zu prüfen, welche persönlichen, gesellschaftlichen, ökologischen und sozialen Werte im Unternehmen strategisch genutzt werden sollen und operativ umgesetzt werden können.

Schritt 2 – CSR-relevante Informationen sammeln

Notwendige Anpassungen und Innovationspotenziale für Unternehmen ergeben sich „am Puls der Zeit“. Die Einführung von CSR basiert auf einer umfassenden Analyse der internen und externen Handlungsfelder in den folgenden Bereichen A) Unternehmen/Mitarbeiter, B) Markt, C) Umwelt und D) Gesellschaft. Die Informationsbeschaffung über CSR-Aspekte im Wirkungsbereich des Unternehmens kann die Unternehmensentwicklung und Zukunftssicherung positiv beeinflussen.

Damit Informationen systematisch gesammelt werden und die Basis für einen Dialog bilden können, ist ein zweiter Schritt in der CSR-Implementierung die Analyse über die eigenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens. Unternehmensinhaber sind von der Einbindung in Netzwerke abhängig. Ein grundlegend fairer Umgang mit Anspruchsgruppen ist in der Regel die Voraussetzung für geschäftlichen Erfolg. Auf dieser Basis lässt sich der bestehende Stakeholder-Kontakt im eigenen Netzwerk um CSR-relevante Aspekte und Ansprechpartner erweitern. Das Erkennen von Themen und Trends der Stakeholder kann darüber hinaus auch imagefördernd in der Kommunikation mit dem eigenen Umfeld eingesetzt werden.

Schritt 3 – CSR-Ziele setzen

Auch die Ziele für einen Richtungswechsel zu CSR sollten auf Stärken im Unternehmen setzen, ohne dabei die Minimierung von Schwächen aus dem Blickfeld zu verlieren. Eine Verknüpfung der wichtigsten Unternehmensziele mit CSR-Aspekten lässt sich vereinfacht in folgende Fragen gliedern:



- A) Welche Werte werden bereits durch das Unternehmen gefördert? Wie lassen sich diese Werte stärken?
- B) Welche Werte können durch die Unternehmensziele zusätzlich gefördert werden? Wie lassen sich diese Werte strategisch nutzen?
- C) Welche Werte werden negativ von der Unternehmenstätigkeit beeinflusst? Wie lassen sich diese Schwächen verringern?

Bei der Formulierung von CSR-Zielen kann die „SMART“-Methode einen einfachen und dennoch professionellen Rahmen bilden. „SMART“ steht für Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert.

Schritt 4 – CSR-Maßnahmen umsetzen

Eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens an Zukunftsthemen mit gesellschaftlicher Relevanz ist in der Regel nicht von heute auf morgen möglich. Denn CSR ist im Unternehmen auch ein Lernprozess, der sämtliche Beziehungen unter den Beteiligten (Stakeholdern) umfasst. So macht es in einzelnen Fällen Sinn, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen beispielsweise zunächst einmal testweise einzuführen. Anstatt alle CSR-Maßnahmen auf einmal umsetzen zu wollen, zahlen sich erfahrungsgemäß kleine und gut geplante Schritte aus. Darin inbegriffen ist auch ein entsprechendes Lern- und Optimierungspotenzial des Unternehmens. Beständigkeit und Kommunikation sowie ein gewisses Durchhaltevermögen sichern Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit von CSR-Maßnahmen und verhindern wohlgemeinten Aktionismus.

Schritt 5 – CSR-Umsetzungserfolge überprüfen und kommunizieren

CSR ist in dem Ausmaß lohnend, wie sich die gesetzten Ziele auch erreichen lassen. Daher sollten bereits in der Umsetzungsphase von CSR-Maßnahmen die Annäherung und das Erreichen konkreter Ziele immer wieder geprüft werden. Damit leistet das Unternehmen gleichzeitig einen wesentlichen Beitrag zum Qualitätsmanagement im eigenen Kerngeschäft.

Die Erfolge am Ende eines CSR-Prozesses zu kommunizieren bedeutet, dass CSR ihre Wirkung entfalten kann. Strategische Kommunikation ist allerdings auch während der Umsetzung einer „CSR-Politik der kleinen Schritte“ von Nutzen. Die gezielte Einbindung von Stakeholdern kann vor allem in dieser Umsetzungsphase von CSR entscheidende Hinweise für einen Verbesserungsprozess und damit zur Zukunftssicherung des Unternehmens liefern.

Übung (Dauer ca. 45 Minuten)

Bilden Sie mit Teams von 3 – 5 Personen unter Ihren Teilnehmern virtuelle kleine Unternehmen. Sie können Ihren Teilnehmern dazu mehrere Branchen und Unternehmenstätigkeiten zur Wahl stellen. Möglicherweise sind auch Teilnehmer bereit, einzeln als virtuelles Ein-Personen-Unternehmen zu arbeiten.

Die Beteiligten in den Kleinunternehmen sollten zunächst ihre Aufgaben im Unternehmen grob festlegen und dabei die eigene Teamgröße mit der „echten“ Unternehmensgröße gleichsetzen. (Bei den Ein-Personen-Unternehmen ist der Unternehmer sein eigener Chef und als einziger Mitarbeiter auch für alle anfallenden Tätigkeiten verantwortlich.)

In rund 30 Minuten Teamarbeit sollten die Kleinunternehmen die in diesem Modul skizzierten „5 Schritte zur Implementierung von CSR“ diskutieren und ihre Ideen und Vorhaben in Stichworten festhalten. Sofern Sie die anschließenden Präsentationen der Kleingruppen auf 5 Minuten pro Team begrenzen, können Sie damit für einen zusätzlichen „Wettbewerbscharakter“ sorgen. Die Präsentation können sie auch zu einem „CSR-Casting“ erweitern, indem Sie jeweils einen Vertreter der Unternehmensteams auffordern, als Jurymitglied die Präsentationen zu bewerten. Auf einer Skala von 1 – 10 stimmt die Jury über die überzeugendste CSR-Implementierung ab.

Bei der Variante einer Gruppendiskussion im Anschluss an die Präsentationen können Sie im Plenum vor allem die unterschiedliche CSR-Situation der Ein-Personen-Unternehmen im Vergleich zu Unternehmen mit Mitarbeitern behandeln.

Weitere Informationen und Quellen

Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Chancen und unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft (Berlin 2010)

TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH (Hrsg.)

<http://www.tuev.com/csr>

CSR-Leitfaden für Ein-Personen-Unternehmen (Wien 2009)

respACT – austrian business council for sustainable development (Hrsg.)

<http://www.respect.at>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.7. CSR in regionalen Unternehmensnetzwerken

kurz gefasst

Unternehmen und Kommunen stehen an ihrem Standort vor ähnlichen und zum Teil gemeinsamen Herausforderungen, welche maßgeblich die Zukunftsfähigkeit einer Region beeinflussen. Das betrifft zum Beispiel die Standortattraktivität für qualifizierte Arbeitskräfte, die beruflichen Perspektiven für junge Erwachsene oder auch Angebote für Familien. In regionalen Netzwerken organisiert, können Unternehmen ihre Corporate Social Responsibility (CSR) bündeln, um neben eigenen punktuellen und projektbezogenen CSR-Maßnahmen auch zu strukturellen Problemlösungen in der Region beizutragen. Besonders die kleinen Unternehmen vor Ort können in Netzwerken gemeinsam weitaus mehr erreichen. Unterschiedliche Initiativen können für sie gute Möglichkeiten darstellen, wirkungsvoll an CSR teilzunehmen und mit einem überschaubaren Aufwand eigene unternehmerische Kräfte zur nachhaltigen Regionalentwicklung beizusteuern.

Lernziele

- Das Potenzial von Unternehmensnetzwerken für strukturelle Problemlösungen in einer Region an einem praktischen Beispiel kennenlernen

CSR Lerninhalt

Unternehmen und die Region profitieren gemeinsam, wenn Unternehmensnetzwerke an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen arbeiten, neue Ideen entwickeln und konkrete Aktionen umsetzen. Denn die Unternehmen in der Region, unabhängig von Branche und Größe, sind mit dem soziale Umfeld an ihrem Standort vertraut und haben oftmals innovative Ansätze, wie sich gesellschaftlichen Probleme auf unternehmerische Weise kreativ und wirksam lösen lassen.

Regionale Unternehmensnetzwerke zu nachhaltiger Entwicklung und CSR bündeln die Ressourcen ihrer Mitglieder, um in der Zusammenarbeit auch mit Partnern aus anderen Sektoren Zukunftsthemen in der Region zu gestalten. Dabei können Netzwerke neue Strukturen etablieren, die eine langfristige Durchführung der partnerschaftlichen Projekte ermöglichen. Ein starkes Netzwerk kann vor allem auch kleineren Betrieben und Ein-Personen-Unternehmen die Beteiligung an CSR-Maßnahmen ermöglichen. Neben den geschäftlichen Kontakten, die in der Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen auch für das eigene Unternehmen relevant



sind, können die Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit und die politische Einflussnahme für positive Veränderungen in der Region durch ein gut organisiertes Netzwerk um ein vielfaches gesteigert werden.

Eine regionale Netzwerkstruktur, die in Deutschland im Jahr 2008 auf Initiative der Bertelsmann Stiftung gestartet wurde, ist das Netzwerk der „Verantwortungspartner“. In der Pilot-Region Lippe starteten dabei regional ansässige Unternehmen gemeinsam mit der IHK Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, der GILDE-Wirtschaftsförderung und weiteren Partnern Projekte, um die Zukunftsfähigkeit der Region zu sichern. Die dabei angewandte Methode „Verantwortungspartner“ ist stark auf die Bedürfnisse und Interessen der Unternehmer abgestimmt und als ergebnisorientierter Arbeitsprozess in der ersten Durchführungsphase auf einen Zeitraum von einem Jahr begrenzt. Die Zusammenarbeit von zunächst begrenzter Dauer soll zügige Entscheidungen und Ergebnisse hervorbringen. Im Sinne der Produktivität und Ergebnisorientierung des Unternehmensnetzwerks wird das Netzwerk aufrechterhalten, wenn nach Abschluss der Pilot-Phase die Notwendigkeit dafür gesehen wird und sich positive Ergebnisse auch zeitnah einstellen.

Die Initiative „Verantwortungspartner für Lippe“ hat sich den Themenbereichen Bildung, Beruf und Lebensqualität in der Region verschrieben. Dadurch sollen mehr Fachkräfte nach Lippe kommen und dort bleiben, weil sich die Region auch in Zukunft für Familien und Arbeitnehmer attraktiv und lebenswert profilieren will. Im Netzwerk mit mehr als 70 Unternehmen, Institutionen und Privatpersonen zählen gute Ideen und Mitarbeit dabei mehr als nur die Firmengröße. Die Aktionsfelder des Netzwerks in Lippe-Detmold sind auf vier Arbeitsgruppen unterteilt:

Die Arbeitsgruppe „Lipper sind fitter“ stellt im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel die Sicherung von Fachkräften durch Angebote für lebenslanges Lernen in den Vordergrund.

Die Arbeitsgruppe „FABEL Familienbetreuung in Lippe“ bietet ein Service-Angebot, das berufstätige Eltern und Alleinerziehende in „Notfällen“ unterstützt und somit auch den Unternehmen einen Mehrwert bietet.

„JUBEL - Jugend und Beruf in Lippe“ möchte als Arbeitsgruppe mit einer Datenbank gute Beispiele von Kooperationen zwischen der Wirtschaft und Bildungseinrichtungen sammeln und notwendige Orientierungshilfe leisten. Dabei soll ein tragfähiges Netzwerk zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen entstehen.

Die Arbeitsgruppe „ARMIN ARbeitnehmer.Migration.INtegration.“ fördert die berufliche Orientierung von Kindern mit Migrationshintergrund und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Nationalitäten in Unternehmen.

Weitere Informationen und Quellen

Leitfaden: „Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region“ (Gütersloh 2010)

Bertelsmann Stiftung – Initiative „Verantwortungspartner“

<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

<http://www.verantwortungspartner.de>

Initiative „Verantwortungspartner für Lippe“

Industrie- und Handelskammer (IHK) Lippe zu Detmold
Gewerbe- und Innovationszentrum Lippe-Detmold GILDE GmbH

<http://www.verantwortungspartner-lippe.de>

Enterprise 2020. Intelligent – Nachhaltig – Integrativ

CSR Europe

<http://www.csreurope.org/data/files/enterprise2020/enterprise2020de.pdf>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.8. Wettbewerbe und Auszeichnungen für CSR

kurz gefasst

Die Nominierung und Ehrung in einem Wettbewerb für Corporate Social Responsibility (CSR) würdigt verantwortliche Unternehmensführung und führt mitunter zu einem hohen Medieninteresse. Die meisten regionalen und überregionalen Wettbewerbe für CSR richten sich auch an kleine und mittlere Unternehmen. Gerade für diese Unternehmen ist die breite Öffentlichkeit und die Reichweite der Kommunikation bei CSR-Auszeichnungen eine Chance, um Akzeptanz, Reputation und Bekanntheitsgrad zu steigern. Preise für soziales Handeln und CSR in Unternehmen sollen verdeutlichen, wie sich die Wirtschaft für die Gemeinschaft engagiert und weitere Unternehmen davon überzeugen, dass sich sozialer Einsatz lohnt.

Lernziele

- Besondere Ideen für Wettbewerbe und Auszeichnungen im Bereich CSR kennenlernen

CSR Lerninhalt

Wettbewerbe und Auszeichnungen für gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen (CSR) sind Anerkennung und Ansporn zugleich. Sie setzen sich zum Ziel, das Bewusstsein für nachhaltiges Handeln und Engagement von Unternehmen in der Wirtschaft und der breiten Öffentlichkeit zu schärfen sowie Verbindungen zwischen Unternehmen und der Zivilgesellschaft zu stärken. Deshalb werden besonders vorbildliche Aktivitäten von Unternehmen mittels Auszeichnungen zur Nachahmung publik gemacht. Gleichzeitig gelten CSR-Wettbewerbe für die meisten Preisträger als „Verpflichtung“ und motivieren dazu, auch in Zukunft CSR-Aktivitäten vorbildlich und effektiv umzusetzen.

Kriterien bei der Preisvergabe sind bei den meisten Auszeichnungen neben der Beispielhaftigkeit des Engagements auch die Nachhaltigkeit der Maßnahmen und der Aufwand im Vergleich zur Unternehmensgröße. Über die Vergabe der Preise entscheidet dabei häufig eine Jury, die sich idealerweise aus Vertretern der Wirtschaft und Zivilgesellschaft, Fachexperten aus der Wissenschaft und den Medien sowie Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zusammensetzt.



Auszeichnungen für CSR sind in der Regel ein noch sehr neues Terrain. Derzeit erweitern sich die etablierten Preise um weitere Auszeichnungen, die von unterschiedlichen Initiativen ausgelobt werden. Allerdings sind für CSR auch traditionelle und breit gefächerte Preise relevant, die themenspezifisch beispielsweise familienfreundliche Unternehmen würdigen. Durch die Vielfalt an unternehmerischem Engagement sind CSR-Preise oftmals in die Kategorien Mitarbeiter, Markt, Umwelt und Gesellschaft unterteilt. Unter den Bewerbern werden vielfach in jeder Kategorie Preise für große, mittelständische und kleine Unternehmen verliehen. Wie auch für andere Auszeichnungen und Ehrungen hängt gerade im CSR-Bereich die Reputation eines Preises entscheidend davon ab, welche Institutionen und Organisationen einen CSR-Preis ausschreiben und aus welchen Mitgliedern sich eine Jury zusammensetzt. In Wettbewerben, die überregional ausgeschrieben werden, verleihen oftmals mehrere Verbände, Institutionen oder auch politische Behörden als gemeinsame Initiative die jeweiligen Preise. In der Regel sind CSR-Preise symbolische Auszeichnungen, das heißt, dass mit dem Erhalt der Würdigung kein Preisgeld verbunden ist.

In einigen Fällen gehen Auszeichnungen allerdings auch auf die Initiative einzelner Unternehmen zurück und würdigen soziale oder gesellschaftliche Organisationen. So wird etwa der „Deutsche Arbeitgeberpreis für Bildung“ von der Deutschen Bahn und Deutschen Telekom gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) ausgerichtet. Das Preisgeld von 10.000 Euro kommt dabei Bildungseinrichtungen für innovative pädagogische Konzepte zugute. Diese andere Variante eines CSR-Preises kann durchaus als CSR-Maßnahme der beteiligten Unternehmen verstanden werden. Gleichmaßen wie die Auszeichnung mit einem Preis kann also auch die Ausschreibung und Vergabe eines Preises positive Effekte auf die Unternehmensreputation bewirken.

Eine innovative Besonderheit stellt der „Sozialtransferpreis“ der Industrie- und Handelskammer Braunschweig/Deutschland dar. Er ist für 2010 erstmals mit einem Preisgeld von 10.000 Euro ausgeschrieben worden. Unternehmen aus der Region können sich gemeinsam mit einer sozialen Einrichtung bewerben, der sie ihr Engagement entgegenbringen. Dabei ist der Preis für die soziale Einrichtung dotiert. Der „Sozialtransferpreis“ achtet in seinen Kriterien darauf, dass die Unterstützung durch ein Unternehmen nicht ausschließlich in finanzieller Form, sondern auch in materieller und personeller Art erfolgt. Im Kern werden die Projektidee und der Stellenwert des Projektes für die Gesellschaft bewertet.

Exkurs

Auswahl an bundesweiten Wettbewerben für CSR in Deutschland

Initiative „Freiheit und Verantwortung“

Der Preis zeichnet jährlich das gesellschaftliche Engagement in den Kategorien kleine, mittlere und große Unternehmen aus. Ausgerichtet wird der Preis von den



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

Wirtschaftsverbänden BDA, BDI, DIHK, ZdH und der Wirtschaftswoche unter Schirmherrschaft des Bundespräsidenten.

<http://www.freiheit-und-verantwortung.de>

Förderpreis „Nachhaltiger Mittelstand“

Der Preis ist Auszeichnung der Ethikbank für mittelständische Unternehmen, die Ökologie, Ökonomie und soziales Engagement langfristig in Einklang bringen.

<http://www.ethikbank.de>

„ZIVIL“

Die Wirtschaftsjunioren Deutschland richten mit „ZIVIL“ einen CSR-Preis aus, der das gesellschaftliche Engagement mittelständischer Unternehmen auszeichnet.

<http://www.wjd.de/zivil>

„Beschäftigung gestalten - Unternehmen zeigen Verantwortung“

Der Wettbewerb des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der „Initiative für Beschäftigung“ zeichnet Unternehmen aller Branchen, Größen und Rechtsformen aus, die vorbildliches und richtungsweisendes Engagement im Bereich Beschäftigung zeigen. Bewerben können sich auch Unternehmen, die im Verbund oder gemeinsam mit Institutionen Beschäftigung gestalten.

<http://www.beschaeftigung-gestalten.de>

Weitere Informationen und Quellen

Informationsplattform der Kampagne: „Mit Verantwortung gewinnen – Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand“

<http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de>

Deutscher Arbeitgeberpreis für Bildung

<http://www.arbeitgeberpreis-fuer-bildung.de>

„Sozialtransferpreis“ der Industrie- und Handelskammer Braunschweig

<http://www.braunschweig.ihk.de/unternehmensfoerderung/istp/>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.9. CSR im Unternehmen organisieren und personalisieren – Ein Experteninterview

kurz gefasst

Eine erfolgreiche und dauerhafte Implementierung von Corporate Social Responsibility (CSR) in Unternehmen erfordert Organisationsstrukturen, die Aufgabenfelder, Verantwortlichkeiten und Qualitätssicherung regeln. Die Integration von CSR in das Kerngeschäft stellt für jedes Unternehmen individuelle Anforderungen. Gleichzeitig professionalisiert sich das CSR-Management in Unternehmen in zunehmendem Ausmaß, wodurch CSR zu einem immer stärkeren Wettbewerbsfaktor wird. Über den operativen Alltag im CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement berichtet Lothar Hartmann, Leiter des Nachhaltigkeitsmanagements beim mehrfach für CSR ausgezeichneten Versandhandel memo AG. Hintergrundinformationen zu CSR bei der memo AG sind auch in Kapitel 7 anhand eines Fallbeispiels einsehbar.

Lernziele

- Das operative CSR-Management exemplarisch mit einem Beispiel aus der Unternehmenspraxis kennenlernen

CSR Lerninhalt

InnoTrain: Wie hat bei Ihnen persönlich alles mit CSR angefangen?

Lothar Hartmann: Ich habe mich schon während meines Studiums der Betriebswirtschaftslehre gerne mit ökologischen Themen beschäftigt, etwa in den Fachbereichen Logistik oder Industriebetriebslehre. Deshalb war es für mich eine großartige Herausforderung – und letztlich auch „Berufung“ - bei der memo AG eine Beschäftigung zu finden; einem Unternehmen, welches bereits seit der Firmengründung im Jahr 1990 Nachhaltigkeit als Basis seiner Unternehmensphilosophie definiert hat. Besonders begeistert hat mich schon damals der Gedanke ausschließlich die jeweils umwelt-, gesundheits-, und sozialverträglichsten Produkte eines Bereiches ins Sortiment aufzunehmen.

Als ich 1997 bei der memo AG angefangen hatte, war ich zunächst für die Steuerung der Katalogproduktion und die Web-Shop-Entwicklung zuständig. Parallel habe ich mich berufsbegleitend weiter gebildet. So habe ich zum Beispiel einen Lehrgang zum Umweltbeauftragten erfolgreich abgeschlossen. Zudem habe ich mich intensiv damit



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

beschäftigt mein Wissen zu verschiedenen ökologischen und sozialen Themen zu erweitern: nachhaltiges Produktdesign, Green Logistics und vieles mehr. Obwohl der CSR-Gedanke bei memo schon damals fest in allen Bereichen des Unternehmens verankert war, sei es in der Sortimentsgestaltung, in der Logistik, im Gebäudemanagement oder in der Mitarbeiterorientierung, fehlte zum damaligen Zeitpunkt ein steuerndes System, das die verschiedenen Bereiche koordinierte und ganzheitlich betrachtete. Die Idee ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement zu installieren war geboren. Ein wesentliches Merkmal des Systems sollte zudem die Integration des Qualitätsmanagements ins Nachhaltigkeitsmanagement sein. Ende 1998 erhielt ich von der Geschäftsleitung der memo AG den Auftrag das Nachhaltigkeitsmanagement zu entwickeln und zu verantworten.

InnoTrain: Wie waren Ihre ersten Schritte und Erfahrungen mit CSR?

Lothar Hartmann: Im ersten Schritt haben wir alle Prozesse zusammen mit den Mitarbeitern im Rahmen von Audits analysiert, wichtige Inhalte dokumentiert und detaillierte Schnittstellenanalysen durchgeführt. Zudem erstellten wir die erste Ökobilanz des Unternehmens, in der wir alle relevanten ein- und ausgehenden Stoff- und Energieflüsse gemessen und dokumentiert haben. Bereits in dieser ersten Phase konnten wir sehr einfach umsetzbare Optimierungsmaßnahmen schnell identifizieren. Diese wurden in der Regel von den prozessverantwortlichen Mitarbeitern direkt umgesetzt und erzielten bereits weitere positive ökologische, qualitative oder ökonomische Vorteile.

Im zweiten Schritt konnte die Geschäftsführung auf Basis der Prozessanalyse und den Ergebnissen der Ökobilanz die Unternehmensstrategie hinsichtlich einer ganzheitlichen Sichtweise weiter entwickeln und strategische Zielsetzungen definieren. Danach haben wir alle Mitarbeiter umfassend über die Inhalte des Managementsystems informiert und ihnen die Gelegenheit gegeben sich aktiv und über ihre eigentlichen Tätigkeiten hinaus, einzubringen.

Seitdem wiederholt sich dieser Prozess fortlaufend durch halbjährliche Audits mit den Abteilungen, bedarfsorientierten Schnittstellenbesprechungen, einer jährlichen Ökobilanz und einem Systembewertungsbericht für die Geschäftsführung. Darauf basierend werden strategische Zielsetzungen weiter entwickelt oder neu definiert und natürliche viele operative Maßnahmen durchgeführt. Wir nennen dies den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der memo AG.

InnoTrain CSR: Wie sieht der operative Alltag für Sie als CSR-Beauftragter aus?

Lothar Hartmann: Ich bin der Meinung, dass sich der Alltag des CSR-Managers – nicht nur bei der memo AG – durch ein sehr breites Tätigkeitsspektrum auszeichnet.



Der CSR-Manager sollte Experte und Multitalent in einem sein. Deshalb ist eine ständige Weiterbildung zu allen relevanten Nachhaltigkeitsthemen „erste Pflicht“.

Da CSR bei memo sehr dezentral im Unternehmen verankert ist, habe ich vornehmlich Informations-, Beratungs- und Koordinationsaufgaben. Letztendlich bin ich eine Art „interner Unternehmensberater“. Die komplette Durchführung eines Projektes beziehungsweise einer Maßnahme durch mich ist eher selten. In der Regel begleite ich die Implementierungsphase und auditiere danach den vereinbarten Regelprozess im Rahmen des Managementsystems. Durch Unternehmenswachstum und steigende Mitarbeiterzahlen wird sich der Anteil beratender und informierender Tätigkeiten gegenüber den Ausführenden weiter erhöhen. Eine große organisatorische Herausforderung ist es derzeit, die Teamleiter noch stärker in die CSR-Verantwortung zu verankern. Die Vision dabei ist, dass sich jeder von ihnen zu einem CSR-Manager für seinen Bereich weiter entwickelt.

Darüber hinaus bin ich als Nachhaltigkeitsmanager für die Erstellung unseres regelmäßig erscheinenden Nachhaltigkeitsberichtes und die Zertifizierung unseres Unternehmens nach verschiedenen Standards, wie ISO 9001, ISO 14001, FSC oder EG Öko Verordnung, verantwortlich.

InnoTrain: Wie organisieren Sie CSR personell im gesamten Unternehmen?

Lothar Hartmann: Die Organisationsstruktur der memo AG ist sehr dezentral gestaltet. Dies fördert die Teamarbeit sowohl innerhalb einer Abteilung als auch schnittstellenübergreifend. Durch die intensive Zusammenarbeit aller Mitarbeiter – unabhängig von Hierarchieebenen – erreichen wir einen fortlaufenden Verbesserungsprozess für alle unsere Unternehmensaktivitäten.

InnoTrain: Wo sehen Sie die Chancen und Risiken von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen? Welches sind die Erfolgsfaktoren?

Lothar Hartmann: Betrachten wir einfach die Berichterstattung der Medien in den letzten Jahren: Sie war geprägt von Lebensmittelskandalen, Klimaproblemen, schlechten Arbeitsbedingungen und vielen anderen CSR-relevanten Themen. Der Endverbraucher wird dadurch mehr und mehr informiert aber gleichzeitig auch sensibilisiert. Das bedeutet, dass soziale, ökologische und gesundheitsverträgliche Aspekte vom Endverbraucher in Zukunft immer mehr bei seiner Kaufentscheidung berücksichtigt werden. Dies betrifft in besonderem Maße auch kleine und mittelständische Firmen (KMU). Beschäftigt sich ein Unternehmen bereits jetzt mit dem Thema CSR, können zukünftig deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen – auch Großunternehmen – erzielt werden. Ein Problem für kleine und mittelständische Unternehmen sehe ich in einer effizienten Informationsgewinnung. Gerade KMUs haben verständlicherweise oft zu wenige Kapazitäten, um die Vielzahl relevanter Informationen, die für eine Entscheidungsfindung erforderlich sind, zu



recherchieren und zu verwalten. Deshalb bietet sich eine intensive Zusammenarbeit mit Regierungsstellen und NGOs an.

InnoTrain: Ein Tipp vom Fachmann - "zur Nachahmung empfohlen"?

Lothar Hartmann: Fangen Sie mit kleinen, überschaubaren und einfach umsetzbaren Maßnahmen an, insbesondere solchen, die den Mitarbeitern in ihrer täglichen Arbeit Vorteile bringen. Nachhaltigkeit ist keine statische Angelegenheit, vielmehr gilt: Der Weg ist das Ziel.

Weitere Informationen und Quellen

memo AG – Lothar Hartmann, Leitung Nachhaltigkeitsmanagement

<http://www.memo.de>



GILDE



AGP



AHK



AHK

InnoTrain CSR
www.csr-training.eu

In einfachen Schritten zur CSR-Strategie

8.10. Beratung und Begleitung zu CSR – Ein Experteninterview

kurz gefasst

Wie viel Beratung und Dienstleistung brauchen Unternehmen für Corporate Social Responsibility (CSR)? Dr. Norbert Taubken hat CSR bei AOL Deutschland Anfang des Jahrhunderts entwickelt. Nach dem Einstieg als einer der Pioniere in die CSR-Beratung, leitet Dr. Taubken heute das Beratungsunternehmen Scholz & Friends Reputation unter dem Dach der international tätigen Kommunikationsagentur Scholz & Friends. Sein Rat als Resümee aus einem Experteninterview: „Ein Unternehmen muss CSR immer vom Thema her denken, von dem was man bewegen und verändern will – und dahinter die passenden Instrumente legen.“

Lernziele

- Die Herangehensweise an CSR aus Sicht eines Beraters kennenlernen

CSR Lerninhalt

Brauchen Unternehmen für CSR einen Unternehmensberater, einen Kommunikationsberater, einen Umweltberater oder eine CSR-Agentur?

Dr. Norbert Taubken: Alle diese Protagonisten sind im CR*-Feld unterwegs. Die Übergänge sind dabei fließend. Ich selber leite zum Beispiel eine strategische CR-Beratung unter dem Dach einer Kommunikationsagentur. Gute Berater bieten aus ihrer jeweiligen CR-Sicht Leistungen, die dann das Unternehmen bezogen auf eine konkrete Aufgabenstellung ein oder zwei Schritte weiter führen. Für mich ist daher nicht so sehr die Firmierung eines Beraters entscheidend, sondern die Passung von Bedarf und Kompetenz sowie der Erfahrungshintergrund.

Als Unternehmen sollte man wahrnehmen, dass ganz unterschiedliche Leistungsschwerpunkte hinter Agenturen und Beratern stehen, die das Thema CR in ihr Portfolio aufgenommen haben. Zunächst sollten daher das Verständnis von CR und die Kompetenzen genau geprüft und abgeglichen werden. Von einem Werbeexperten, der auch CSR macht, bekommen Unternehmen eine Marketingsicht auf das Thema. Dieser Berater hat vielleicht attraktive Werbemotive zu Nachhaltigkeit umgesetzt und weiß wie man Konsumenten damit erreicht. Er kann den Unternehmen allerdings wahrscheinlich wenig über strategische Fokussierung, Organisationsentwicklung oder zur Implementierung von CR-Strukturen sagen. Ein



Unternehmensberater wird eher die großen Trends sehen, die künftig Auswirkungen auf die Wirtschaft generell haben und vielleicht im Bereich Produktinnovation hilfreich sein. Der Vorteil von Leuten, die sehr dicht in die CR- und Nachhaltigkeits-Community eingebunden sind, ist es, dass sie eher CR-Generalisten sind und einen guten Gesamtblick bezogen auf externe Erwartungen haben. Das kann für eine strategische Ausrichtung von CR sehr hilfreich sein. Denn bei erfolgreichen CR-Strategien müssen die Weichen am Anfang richtig gestellt werden. Produktinnovation, die Verbindung zum Marketing, zu Personalstrukturen und anderes sind dann zeitlich nachgelagerte Aufgabenfelder.

Was leistet CSR-Beratung?

Dr. Norbert Taubken: Das Wichtigste vorweg: Eine Agentur oder Beratung kann das Thema CR nicht "standardisiert abspulen". Es geht darum herauszufinden, was Verantwortung für dieses spezielle Unternehmen heißt. Und diese Frage muss im Unternehmen selbst beantwortet werden. Die Aufgabe von Beratung ist es, das Unternehmen in diesem Prozess eine fundierte Außensicht zu spiegeln und Analyseergebnisse mit in den Entscheidungsprozess hinein zu geben. CR-Beratung moderiert und begleitet Unternehmen durch einen Prozess. Meine Devise dabei ist: Alles was ein Unternehmen bei der CR-Strategiebildung intern leisten kann, sollte es auch intern machen. Also steht zu Beginn eine gute Planung des Prozesses. Dabei sollten sich Geschäftsführung, Vorstand und operative Ebene zusammen setzen, um die Zielsetzung zu klären. Daraus ergibt sich ein Fahrplan, der auch deutlich machen wird, an welchen Stellen es sinnvoll ist, Expertise und ggf. Zeitressourcen einzukaufen.

Wo beginnt CSR-Beratung konkret?

Dr. Norbert Taubken: Kein Unternehmen fängt bei Null an. Es gilt eher verborgene Schätze zu heben! Ich habe bisher kein Unternehmen erlebt, das keinerlei CR macht. Spätestens bei einem zweiten, vertiefenden Blick zeigt sich eine Fülle an Maßnahmen und Aktivitäten, die wir heute unter dem Dach CR oder CSR bündeln würden. Eine solche Zusammenstellung ergibt häufig einen Überraschungseffekt, ein „Aha, das machen wir alles schon!“ Ein wichtiger Nebeneffekt: Über diese Bestandsaufnahme können intern alle zentralen Personen mit ins Boot geholt werden. Wenn Sie jemanden Entscheidenden außen vor lassen, sind Sie zum einen unvollständig in ihrer CR-Ausrichtung, zum anderen erzeugen Sie intern Widerstände.

Eine zweite Phase besteht im Bewerten des Status Quo. Aktivitäten werden in Bezug zu den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens gesetzt. CR ist daher immer eine Querschnitts-Aufgabe. Es betrifft nicht eine einzelne Abteilung, sondern zieht sich als Werthaltung durch das gesamte Unternehmen. Sie sollten kein CR-Profil aufsetzen, das losgelöst von den anderen Strukturen im Unternehmen existiert, sondern CR als



integralen Bestandteil des eigenen Wirtschaftens positionieren, das heißt: in Anbindung an Businessziele, Unternehmenskultur und Unternehmenswerte. So geben Sie über Ihr CR-Profil die Antwort darauf, was Verantwortung für Ihr Unternehmen heißt.

Worauf sollte CSR-Beratung besonders achten?

Dr. Norbert Taubken: CR-Beratung sollte es verstehen, auch gesellschaftliches Engagement wirtschaftlich zu bewerten. Viele Unternehmen tun intuitiv Gutes im gesellschaftlichen Bereich. Es existiert eine Fülle an Projekten und Themen, die selbstverständlich alle positiv zu sehen sind. Unter Corporate Citizenship verstehen wir heute aber strategisch ausgerichtetes gesellschaftliches Engagement. Genau hier müssen Berater die Brille eines Betriebswirts aufsetzen. Der Return on Investment folgt dabei aber anderen Regeln als dem schnellen Gewinn. Berater können hier helfen, die richtigen Kategorien und Indikatoren zu entwickeln. Ein wichtiges Grundprinzip von CR-Beratung sollte die – zumindest kommunikative - Fokussierung auf wesentliche „Leuchttürme“ sein. Darüber hinaus müssen Sie auf Risikothemen achten und ein Unternehmen dazu bringen, glaubwürdige Haltungen zu kritischen Themen zu entwickeln. So ein Prozess der Priorisierung von Aktivitäten, des Fokussierens und des Positionierens kann schon mal eher über zwei oder drei Jahre laufen.

Welche Entwicklungen sehen Sie aus Sicht eines CSR-Beraters?

Dr. Norbert Taubken: Es kommt zu einer stärkeren Einbindung von Stakeholdern in bestimmte Themenfelder und Prozesse von Unternehmen. Hier stellt sich die Frage, wie weit sich Unternehmen öffnen wollen. Es geht um Diskurse, um Kompromisse und Lösungsfindung gerade auch mit kritischen Stakeholdern. Aufgrund dieser Entwicklung nehmen Dialog-Formate zu und die Möglichkeiten im Web 2.0 werden verstärkt genutzt.

Als weiteres Thema geht es darum, wie ich die CR-Themen an die Verbraucher herantragen kann. Wie schaffe ich eine Sensibilität dafür, dass sich das Mehr, das ich investiere, um meine Produkte besser, grüner, nachhaltiger zu machen, manchmal auch in einem etwas höheren Preis spiegeln darf? Oder dass der Umsatz steigt? Diese Aufgaben betreffen sicher künftig auch sehr stark die Kommunikationsagenturen.

Da sehr viele Unternehmen international tätig sind, stellt die internationale Harmonisierung von Engagement-Projekten ein weiteres aktuelles Thema dar. Oft steht ein Unternehmen in verschiedenen Ländern für unterschiedliche Werte und Engagementthemen. Aus Unternehmenssicht ist es sinnvoll, ein gesellschaftliches Thema international zu spielen und damit auch länderübergreifend Kennzahlen zu generieren. Die Aufgabe besteht darin, für ein Thema auf globaler Ebene ein



konzeptionelles Dach zu entwickeln, das ein international einheitliches Profil erzeugt und gleichzeitig regional adaptierbar ist. Es wäre ein Fehler, soziokulturelle und regionale Hintergründe zu vernachlässigen.

*Anmerkung: Der Interviewpartner verwendet den Begriff CR (Corporate Responsibility) anstelle von CSR. Mehr Informationen über Abgrenzungen der Begriffe CSR und CC sind in Modul 1.2. einsehbar.

Weitere Informationen und Quellen

Scholz & Friends Reputation – Dr. Norbert Taubken, Business Director

<http://www.s-f.com/reputation>



InnoTrain CSR
www.csr-training.eu