



CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.

Corporate Volunteering

Unternehmen und ihre Mitarbeiter gestalten Gesellschaft

Neues
Magazin



CSR-Manager // CSR-Weiterbildung // Trends 2012 // CSR in Zeitungsverlagen // Stiftungsneugründungen // Kampagnenorganisationen // Stakeholder-Dialoge // CSR-Preise // Unternehmensverantwortung in China // Energieeffizienz // iooi-Methode // Ethical Compliance

Werden Sie Partner im CSR-Netzwerk

- 🕒 Gestalten Sie Ihr Unternehmen nachhaltig
- 🕒 Hintergrund und Best Practice für Ihre Strategien
- 🕒 Aktuelle Informationen, Dialog und Services

Nur 8 Euro
im Monat



ONLINE-SERVICE • QUARTALSMAGAZIN • EVENTS

ZEIT ZU

HANDELN



Probeexemplar bestellen unter www.csr-magazin.net



Thomas Beschorner
Wissenschaftlicher
Direktor



Achim Halfmann
Chefredakteur

Die Gabe – und mehr

2011 war das „Europäische Jahr der Freiwilligkeit“. Die von der Europäischen Union initiierte Kampagne will für die Wichtigkeit des sozialen und ökologischen Engagements von Bürgerinnen und Bürgern sensibilisieren und aktives Handeln anregen. Dies scheint vor dem Hintergrund einer zunehmend von Marktlogiken durchsetzten Gesellschaft notwendig. Soziales Engagement ist das Gegenteil von rein ökonomischer Rationalität und marktlichen Tauschprozessen. Es ist eine „Gabe“, ohne die unsere Gesellschaft um vieles ärmer wäre – gerade weil dafür kein Geld bezahlt wird.

In den vergangenen Jahren hat eine Entwicklung eingesetzt, die den Themenschwerpunkt der vorliegenden Ausgabe bildet: das sogenannte **Corporate Volunteering**. Nicht nur Bürgerinnen und Bürger engagieren sich für soziale und ökologische Zwecke, auch Unternehmen bringen sich in diesen Bereich aktiv ein, indem sie neue Formen eines Engagements ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln, Möglichkeiten für eine aktive Teilhabe in der Gesellschaft schaffen und Freiwilligenarbeit unterstützen. Unternehmen und Mitarbeiter gestalten Gesellschaft.

Verschiedene Beiträge in dem vorliegenden Heft fragen danach, was sich hier konkret in der Praxis entwickelt, welche sinnvollen Systematisierungen und „Controlling-Systeme“ vorliegen, wie sich Corporate Volunteering in ein (weitergehendes) Verständnis von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship einordnen lässt und was es in Gesellschaft und Unternehmen bewirkt.

Jenseits dieser thematischen Schwerpunktsetzung diskutieren die Artikel dieser Ausgabe wie-

der eine Vielzahl wichtiger Aspekte von Unternehmensverantwortung und die Rolle der Handelnden, und wir hoffen, dass Ihnen die Beiträge ebenso viel Freude bereiten wie interessante Anregungen geben werden.

Das Jahr 2011 neigt sich dem Ende zu und der **erste Jahrgang des CSR MAGAZIN** liegt hinter uns. Wir möchten daher die Gelegenheit nutzen, uns bei einer Vielzahl von engagierten Menschen zu bedanken, die sich im vergangenen Jahr in die Realisierung des CSR MAGAZIN eingebracht haben. Und natürlich möchten wir uns bei Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, für Ihr Interesse, Ihr Vertrauen und den stets konstruktiven Austausch bedanken. Der gute Zuspruch, den wir in den vergangenen Monaten für dieses Projekt erhalten haben, ist für uns das schönste Geschenk!

Frohe Weihnachten und ein gutes neues Jahr 2012 wünschen Ihnen

Ihre

Achim Halfmann und Thomas Beschorner
redaktion@csr-magazin.net

Eine Gabe, ohne die unsere Gesellschaft um vieles ärmer wäre – gerade weil dafür kein Geld bezahlt wird.



6



16



24



32

EDITORIALSeite 3

GASTKOMMENTAR

Verbindlicher: Europas neue CSR-Strategie
VON THOMAS FELDHAUSSeite 6

THEMEN

CSR-Manager: Strategie & Kommunikator & Netzwerker
Klimawandel, soziale Gerechtigkeit und Banker-Boni. VON JÜRGEN BUSCHERSeite 9

CSR-Manager – wie gelingt der Berufseinstieg? Seite 11

Weiterbildung für CSR-Manager in grün
Sie heißen CSR-Manager, Head of Sustainability oder Nachhaltigkeitsbeauftragter.
VON KRISTIN VORBOHLE Seite 12

AKTEURE

CSR in Zeitungsverlagen: Gedrucktes Gewissen
Frei und unabhängig sollen sie sein, fair und ausgewogen berichten. VON KIRSTIN VON ELM ... Seite 16

Peppige Ideen, Social Media und die Macht der Verbraucher
Kampagnenorganisationen verstehen es, mit der wachsenden öffentlichen Aufmerksamkeit zu arbeiten. VON IRIS KOLLER Seite 19

Wer hat gestiftet? Stiftungsneugründungen 2011
Das Klima für die Neugründung ist weiterhin günstig. VON CHARLOTTE SCHMITZ Seite 22

WISSEN

CSR in China – Aktuelle Trends
Die Verlagerung von Teilen der Produktion nach China. von DANIEL TARAS, ROLF DIETMAR UND ANDREAS EDELESeite 32

DIALOG

Corporate Social Responsibility – Was kommt im nächsten Jahr?
Integrierte Berichterstattung – EU-Definition – Co-Regulierung..... Seite 14

CSR-Preise – Nutzen oder Schaden?
CSR-Auszeichnungen gehören zum unternehmerischen Handeln. VON JAN THOMAS OTTE.....Seite 24

Stakeholder-Dialoge: mehr Chancen als Risiken

Stakeholder-Dialoge sollten keine oberflächliche Pflichtübung sein. VON TONG-JIN SMITH..... Seite 26

„Stakeholder-Dialoge sind Beziehungsarbeit“

Im Gespräch mit Norbert Taubken..... Seite 29

Weniger ist mehr: Paradigmenwechsel in Sachen Energie

Energie sparen? VON JOHANNA THELEMANN. Seite 30

TITEL

1.000 Gesichter des Unternehmens:

Corporate Volunteering

Das Ende des Europäischen Jahres der Freiwilligentätigkeit. VON ACHIM HALFMANN..... Seite 35

Lernen und Wirken in anderen Lebenswelten

Entwicklungsperspektiven des Corporate Volunteerings. VON CHRISTOPH SCHANK UND THOMAS BESCHORNER..... Seite 38

Investitionen in den gesellschaftlichen Fortschritt

Ein intaktes Gemeinwesen für wirtschaftlichen Erfolg. VON MORITZ BLANKE..... Seite 40

CONTENT PARTNER

Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode

Bertelsmann-Stiftung..... Seite 42

Compliance Management – und jenseits von „Dienst nach Vorschrift“

Universität St. Gallen..... Seite 44

SERVICE

Literatur..... Seite 47

Studien - CSR im Web..... Seite 48

Events..... Seite 49

IMPRESSUM

Die Broschüre wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt. Das Papier stammt aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern und alle beteiligten weiterverarbeitenden Betriebe erfüllen die Anforderungen des FSC für die Produktionskette.



Chefredakteur und Herausgeber
Achim Halfmann (CSR NEWS) v.i.S.d.P.
Thomas Beschorner

Redaktion

Jürgen Buscher, Rolf Dietmar, Andreas Edele, Kirstin von Elm, Thomas Feldhaus, Iris Koller, Jan Thomas Otte, Charlotte Schmitz, Tong-Jin Smith, Daniel Taras, Johanna Thelemann, Kristin Vorbohle

Anschrift Redaktion und Verlag
CSR NEWS GmbH
Unterscheideweg 13
42499 Hückeswagen
Tel.: +49 (0)2192 8770000
E-Mail: redaktion@csr-magazin.net
http://www.csr-news.net

Textredaktion und Koordination
Ute Jaxtheimer
Gunther Schunk

Bildredaktion
Kristin Vorbohle

Layout
Kristin Albrecht, Carolin Frank,
Michaela Deppe

Herstellung
Frank Schormüller

Druck
Hoehl-Druck Medien + Service GmbH
Gutenbergstraße 1
36251 Bad Hersfeld

2012 steht im Zeichen von
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
werden Sie jetzt Mitglied im
CSR-Netzwerk für 8 € im Monat
www.csr-magazin.net



26



30



38

CSR MAGAZIN ist eine Kooperation von CSR NEWS GmbH und Vogel Business Media GmbH & Co. KG

Kommunikation (Anzeigen, Banner)
Gerhard Holzwart
h&g Editors GmbH
Welsersstraße 5
81373 München
Telefon: +49 (0) 89-97 89 99-298
E-Mail: marketing@csr-news.net

Erfüllungsort und Gerichtsstand
Würzburg



Verbindlicher: Europas neue CS

Nicht selten wird die Zukunft der Corporate Social Responsibility (CSR) auf die Kontroverse Freiwilligkeit versus Verpflichtung verkürzt. Deutlich wird dies in Reaktionen auf die neue Mitteilung der EU-Kommission zu einer europäischen CSR-Strategie. Letztlich kennzeichnet das Papier eine Mixtur freiwilliger und verpflichtender Elemente. VON THOMAS FELDHAUS



Thomas Feldhaus

› ist freier Wirtschaftsjournalist in Köln.

thomas.feldhaus@
csr-news.net

Am 25. Oktober traten EU-Vizekommissionspräsident Antonio Tajani und die EU-Kommissare Michel Barnier und László Andor gemeinsam vor die Presse, um ihr Maßnahmenpaket für verantwortliches Wirtschaften in der EU zu verkünden, und präsentierten neben anderem auch die lang angekündigte neue CSR-Strategie. „Dieses Maßnahmenpaket liegt im Interesse der Unternehmen und der europäischen Gesellschaft insgesamt“, erklärte Antonio Tajani. Andor, Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Integration, fügte hinzu: „Sozial verantwortliches unternehmerisches Handeln entstammt dem Bewusstsein, dass es in der

Krise nicht nur um Wirtschaft und Finanzen, sondern auch um Ethik geht. Werte wie Solidarität, Tragfähigkeit, Integration und Integrität werden von Unternehmen nicht immer hochgehalten. Ich denke, unsere Volkswirtschaften haben darunter gelitten. Daher kann die soziale Verantwortung von Unternehmen deutliche Zeichen setzen und zu den Zielen der Strategie ‚Europa 2020‘ beitragen.“

Kommission unterscheidet zwischen groß und klein

„CSR ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“, so lautet



R-Strategie

die neue und klare Definition der Europäischen Kommission. Bislang war der Begriff wesentlich weiter gefasst und enthielt vor allem den Passus der Freiwilligkeit. Weiter heißt es in der Mitteilung: „Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Unternehmen sollen auf Verfahren zurückgreifen können, mit denen sie soziale, ökologische, ethische Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integrieren können“. In den nachfolgenden Ausführungen unterscheidet die Kommission zwischen KMUs und Großunternehmen: „Im Falle der meisten kleinen und mittleren Unternehmen dürfte das CSR-Verfahren informell und intuitiv bleiben.“ Große Unternehmen sollten sich dagegen an international anerkannten Grundsätzen und Standards orientieren. Prinzipiell sieht die Kommission die Unternehmen selbst in der Pflicht, geeignete CSR-Konzepte zu entwickeln, Behörden sollten eine unterstützende Rolle einnehmen, dabei eine intelligente Kombination aus frei-

willigen Maßnahmen und ergänzenden Vorschriften einsetzen, den Unternehmen aber die notwendige Flexibilität erhalten.

Warum sich die Kommission in ihrem neuen Papier nicht mehr ganz auf Freiwilligkeit verlassen will und stattdessen auf einen Mix freiwilliger und verpflichtender Elemente setzt, zeigt sich in der Bewertung der Vergangenheit. Zwar wird die Entwicklung der letzten Jahre ausdrücklich gewürdigt: Als deutlichen Fortschritt wertet die Kommission beispielsweise die stark gestiegene Anzahl der Unternehmen, die sich zu den zehn Geboten des Global Compact verpflichtet haben, oder die zunehmende Anzahl nach GRI-Standard veröffentlichter CSR-Berichte. Diese Fortschritte dürften allerdings nicht über die noch zu bewältigenden Herausforderungen hinwegtäuschen. „Nach wie vor stehen Anschuldigungen im Raum, wonach eine kleine Minderheit von europäischen Unternehmen gegen die Menschenrechte verstößt und grundlegende Arbeitsnormen nicht einhält“, heißt es in der Mitteilung. Zudem kritisiert die Kommission, dass nur 15 von 27 Mitgliedsstaaten über einen nationalen strategischen Rahmen zur CSR-Förderung verfügen. Vor diesem Hintergrund erklärt die Kommission den Bedarf für ein modernes CSR-Verständnis mit neuer Definition und einem klaren Aktionsplan für die nächsten Jahre. Diesem neuen Verständnis stehen die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft – BDA, BDI, DIHK, ZDH – ablehnend gegenüber. In ihrer Bewertung des Papiers halten sie die neue Definition für nicht zielführend und sehen die bisherige Arbeit des nationalen und europäischen Multistakeholderforums abgewertet.

„CSR ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“

EUROPÄISCHE KOMMISSION

Maßnahmen bis 2014

Der Aktionsplan für den Zeitraum 2011 bis 2014 umfasst acht Bereiche: Bereits ab dem nächsten Jahr sollen vorbildliche Partnerschaften zwischen Unternehmen und Stakeholdern ausgezeichnet werden. Besonders das Netzwerk CSR Europe hebt die Kommission als ein Beispiel positiv hervor und sie will ihren Beitrag zur Erreichung der angestrebten Ziele leisten. Stefan Crets, Executive Director von CSR Europe, freut sich über die Stärkung seiner Initiative „Enterprise 2020“. Damit will die Kommission bewährte Ansätze fördern und für mehr Aufmerksamkeit beim Thema CSR sorgen. Bis 2013 sollen Multistakeholder-CSR-Plattformen eingerichtet werden, um Verpflichtungen einzelner Wirtschaftszweige zu veröffentlichen und zu kontrollie-

ren. Auch das den Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen soll gestärkt werden. Leider stimmen die Erwartungen der Verbraucher nicht immer mit der Realität unternehmerischen Verhaltens überein, bedauert die Kommission und will deshalb auch das sogenannte „green-washing“ stärker behandeln. Ob dazu ergänzende Maßnahmen notwendig sind, soll der für nächstes Jahr angekündigte Bericht über die Umsetzung der EU-Richtlinie zu unlauteren Geschäftspraktiken zeigen. Grundsätzlich offen zeigt sich die Kommission gegenüber Selbstregulierungsprozessen, erwartet von diesen allerdings klare Regelungen und Verpflichtungen sowie objektive Überprüfungen. Dazu will die Kommission 2012 im Dialog mit Unternehmen und Stakeholdern einen Verhaltenskodex erarbeiten.

Weil die ernsthafte Umsetzung von CSR-Maßnahmen für Unternehmen auf kurze Sicht zu Wettbewerbsnachteilen führen kann, soll verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in der öffentlichen Wahrnehmung gestärkt werden. Ebenso wird der Zugang zu öffentlichen Aufträgen an ökologische und soziale Kriterien gekoppelt. Die Kommission fordert die Behörden auf, ihren rechtlichen Rahmen voll auszuschöpfen und Aufträge nur an Unternehmen zu vergeben, die entsprechende Mindeststandards einhalten. Die EU will die Vergaberichtlinien zeitnah überarbeiten. Willy Hessel, Präsident des Westdeutschen Handelskammertages (WHKT), befürchtet „dass wir in Zukunft alle möglichen Gütesiegel führen müssen, um nachzuweisen, dass wir die vergabefremden Kriterien erfüllen“. Auf rechtliche Verpflichtung setzt die Kommission beim Thema Berichterstattung. Von den



International anerkannte Regelwerke.

43.000 in der EU operierenden Großunternehmen veröffentlichen rund 2.500 auf freiwilliger Basis einen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht. Zwar ist die EU damit weltweit führend, den Kommissaren ist dies aber zu wenig. Sie wollen dem Parlament eine entsprechende Rechtsvorschrift präsentieren. Damit soll eine europaweit einheitliche Situation geschaffen werden. Alle großen Unternehmen werden aufgefordert, sich bis 2014 zu mindestens einem der anerkannten internationalen Regelwerke (OECD-Leitsätze, Global Compact, ISO 26000) zu verpflichten.

Konzerne werden überprüft

Nun sind die Regierungen der Mitgliedsstaaten in der Pflicht. Bis Mitte nächsten Jahres sollen die nationalen CSR-Strategien aktualisiert werden. Die Kommission will dazu auch die Weiterentwicklung und Beachtung international anerkannter CSR-Grundsätze fördern und erwartet von den Unternehmen die Einhaltung dieser Leitlinien. Insbesondere werden seitens der EU Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten überprüft, inwieweit sie ihren Verpflichtungen diesbezüglich nachkommen. Zudem fordert sie bis 2014 die verpflichtende Berücksichtigung der Grundsatzerklärung des Internationalen Arbeitsamtes (IAA) sowie die Achtung der Menschenrechte, wie sie von den Vereinten Nationen definiert sind. Die EU erwartet von allen europäischen Unternehmen die Einhaltung dieser Rechte auch in Ländern, deren Regierungen keine entsprechenden Verpflichtungen eingegangen sind. Dazu sollen in Zusammenarbeit mit Menschenrechtsorganisationen Orientierungshilfen auch für KMUs erarbeitet werden. Speziell angesprochen werden institutionelle Investoren: Sie sollen ihre Stakeholder offen über ihre Anlagekriterien, insbesondere ethische, informieren. Die Fortschritte bei der Umsetzung des Aktionsplans werden regelmäßig überprüft, 2014 wird dann Bilanz gezogen.

Netzwerk CSR Europe berichtet über Enterprise 2020.



Hier lesen Sie ausführliche Stimmen zum EU-Strategiepapier:

<http://www.link.csr-news.net/4eu>

CSR-Manager: Strategie & Kommunikator & Netzwerker

Klimawandel, soziale Gerechtigkeit und Banker-Boni: Aktuelle Diskussionen zeigen, wie sehr soziale und ökologische Fragen das tägliche unternehmerische Handeln beeinflussen. Von Unternehmen werden ein verantwortungsvolles Wirtschaften sowie gesellschaftliches und ökologisches Engagement erwartet. In Großunternehmen und zunehmend auch im Mittelstand arbeiten deshalb professionelle CSR-Manager. VON JÜRGEN BUSCHER

Immer mehr Unternehmen setzen auf eine nachhaltige Strategie, die soziale und ökologische Aspekte in ihr wirtschaftliches Handeln integriert. Das hat organisatorische und personelle Konsequenzen: Nach einer Kienbaum-Studie von 2010 hatten drei Viertel der befragten Unternehmen eine Unternehmenseinheit für CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement. Was aber macht einen guten CSR-Manager aus?

Das nötige Wissen und Können

Untersucht man Stellenausschreibungen für CSR-Manager, gleichen die Anforderungen weitgehend denen im gehobenen Management. Die häufigsten Aufgaben sind:

- Strategien entwickeln und umsetzen
- interne und externe Kommunikation der CSR-Maßnahmen
- Projekte organisieren und durchführen
- Anspruchsgruppen (Stakeholder) identifizieren, informieren und betreuen

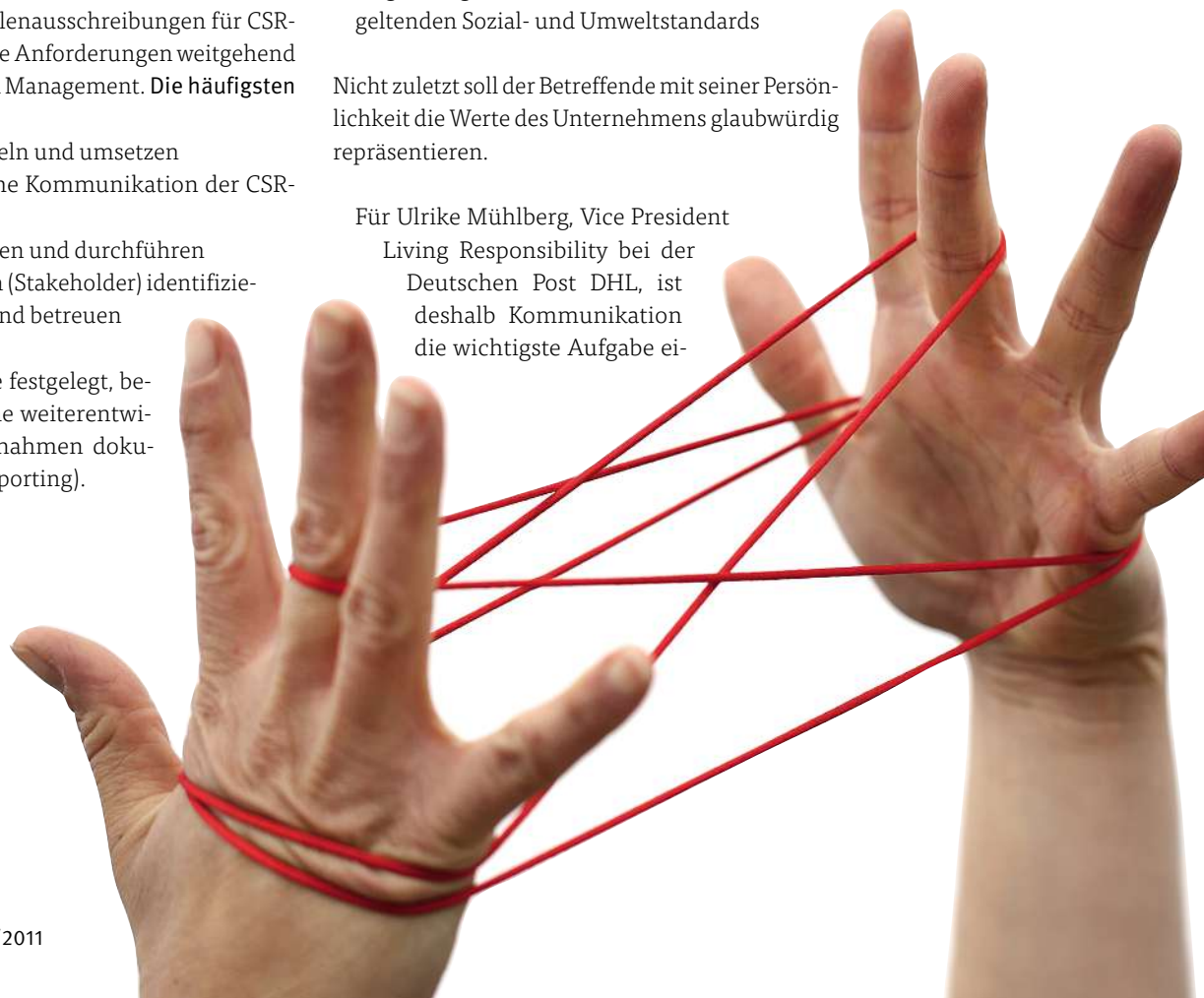
Ferner sollen Ziele festgelegt, bestehende Programme weiterentwickelt und alle Maßnahmen dokumentiert werden (Reporting).

Von zukünftigen CSR-Managern erwarten die Unternehmen:

- ein abgeschlossenes Studium (je nach Branche Wirtschafts- und Sozial- oder Natur- und Ingenieurwissenschaften)
- mehrere Jahre relevanter Berufserfahrung
- Kommunikationsstärke
- Organisationstalent
- strategisches Denken
- Kenntnisse in Projektmanagement
- möglichst gute Kenntnisse der Branche und der geltenden Sozial- und Umweltstandards

Nicht zuletzt soll der Betreffende mit seiner Persönlichkeit die Werte des Unternehmens glaubwürdig repräsentieren.

Für Ulrike Mühlberg, Vice President Living Responsibility bei der Deutschen Post DHL, ist deshalb Kommunikation die wichtigste Aufgabe ei-





Um CSR im ganzen Unternehmen durchzusetzen, braucht der zuständige Manager Unterstützung auf allen Ebenen.

nes CSR-Managers. Dafür braucht er Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, aktuelle Trends und Stimmungen in Unternehmen und Gesellschaft wahrzunehmen und rechtzeitig zu reagieren. Daneben sollte er sich in die verschiedenen Themenfelder des CSR-Engagements hineindenken können. „Die sind zum Teil sehr komplex“, so Mühlberg, „da muss man den Überblick bewahren.“

Mühlberg kam als Politologin über die politische Bildungsarbeit zum Thema CSR. Das zeigt, wie vielfältig die Fachgebiete und Karrieren sein können, aus denen CSR-Manager kommen. Ebenso unterschiedlich sind die Unternehmensbereiche, in denen CSR-Einheiten angesiedelt sind. Sie können zur Unternehmenskommunikation, dem Personalwesen oder einer anderen Abteilung gehören, einen eigenständigen Bereich bilden oder als Stabsstelle direkt der Unternehmensleitung unterstellt sein. Stabsstellen bieten einige Vorteile.

Kontakte in alle Richtungen

CSR-Maßnahmen tragen meist nicht direkt zur Gewinnsteigerung bei. Um CSR dennoch im ganzen Unternehmen durchzusetzen, braucht der zuständige Manager Unterstützer auf allen Ebenen. Ein direkter Draht zur Unternehmensführung ist da sehr hilfreich. Immerhin berührt CSR grundlegende Werte eines Unternehmens, welche die Führungsebene definieren und vorleben muss. In letzter Instanz ist sie für das CSR-Profil des Unternehmens verantwortlich. Außerdem erleichtert die zentrale Anbindung an die Firmenspitze den strategischen Überblick, so Julia Taeschner, Leiterin des Corporate-Responsibility-Teams der Deutschen Börse: „Besonders wichtig ist eine gute Kenntnis des Unternehmens als Ganzes.“

Ebenso zählt die Akzeptanz der CSR-Strategie in allen Unternehmensteilen. Deshalb berät in vielen Großunternehmen ein Team aus leitenden Mitarbeitern aller Sparten regelmäßig über CSR-Aktionen. Oft leitet ein hauptberuflicher CSR-Manager dieses Team. Wenn dieser Ansprechpartner fehlt, kann das

Thema CSR bei knappen Mitteln und großem Arbeitsanfall leicht in den Hintergrund geraten.

(Zu) viele Netzwerke

Einen Berufsverband für CSR-Manager gibt es noch nicht. Zahlreiche Netzwerke ermöglichen aber einen Austausch untereinander. Zu den wichtigsten dieser Gremien gehören das deutsche Unternehmensnetzwerk econsense, der Weltweite Rat von Unternehmen für Nachhaltige Entwicklung (WBCSD) und UN Global Compact. Hinzu kommen Initiativen wichtiger Stakeholder wie Regierung, Gewerkschaften und Umweltverbände. Die Antwort auf die Frage, was an ihrer Tätigkeit die meiste Zeit beansprucht, fällt Mühlberg denn auch nicht schwer: „Meetings!“, antwortet sie ohne Zögern. Einen großen Teil davon machen interne Besprechungen aus, um die CSR-Projekte im Unternehmen voranzubringen und die Mitarbeiter dafür zu gewinnen.

Eine gute Vernetzung ist für Konstanze Carreras, verantwortlich für CSR bei der BMW Group, eine der wichtigsten Eigenschaften eines CSR-Managers und eine Voraussetzung für effektive CSR-Arbeit. Durch das Internet, soziale Netzwerke wie Facebook oder Xing und die wachsende öffentliche Aufmerksamkeit ist die Zahl der möglichen Vernetzungen weiter gestiegen. „Man kann gar nicht mehr alle Plattformen abdecken“, stellt die gelernte Kriminologin fest. Die Zukunft liegt für sie in sektorübergreifenden Kooperationen, in denen Unternehmen, Zivilgesellschaft und Politik gemeinsam gesellschaftliche Ziele verwirklichen.

Diesem Zweck dient auch das Netzwerk UPJ, das außerdem mit einem virtuellen Kompetenzzentrum „verantwortliche Unternehmensführung“ die CSR-Arbeit mittelständischer Unternehmen fördert. Im Mittelstand hat soziales Engagement eine lange Tradition, zunehmend entwickelt sich daraus ein systematisches CSR-Management.

Alles im Fluss

Ob Mittelstand oder Weltkonzern: das soziale und ökologische Engagement von Unternehmen und ihr Umfeld entwickeln sich ständig weiter. So ist Carreras überzeugt, eine aktuelle Stellenbeschreibung für ihre Position sähe heute ganz anders aus als zu Beginn ihrer Tätigkeit. Damit kommt zu den eingangs genannten Eigenschaften eines CSR-Managers eine weitere hinzu: Die Offenheit für neue Themen, neue Aufgaben und neue Partner. □



Jürgen Buscher
› ist Volkswirt und freier Journalist. Er lebt zurzeit in Würzburg.
juegen.buscher@csr-magazin.net



Lesen Sie mehr über den Berufseinstieg als CSR-Manager:

<http://www.link.csr-news.net/4CSR-Manager>

CSR-Manager – wie gelingt der Berufseinstieg?

Die Bundesagentur für Arbeit führt seit 2010 den Beruf „Unternehmensethiker/in“ unter der Nummer 91214 in ihrem Berufsverzeichnis. Systematisch eingruppiert sind die CSR-Manager hier unter der Rubrik „Geisteswissenschaften – Berufe in Philosophie, Religion und Ethik“. Die Zeiten, in denen jedoch nur Philosophen und Theologen in den CSR-Abteilungen von Unternehmen zu finden waren,

scheinen längst vorbei. Hochschulabsolventen verschiedenster Fachrichtungen streben eine solche Tätigkeit an. Sie bemühen sich, über Praktika während des Studiums erste Praxiserfahrungen zu sammeln, und fühlen sich als CSR-Manager berufen. Doch wie kann der Berufseinstieg gelingen? CSR MAGAZIN sammelte dafür Impressionen von „alten Hasen“ aus der Praxis:

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensführung gibt es keine vorgefertigten und schon gar keine einfachen Lösungen. Wer bei aller Zielorientiertheit den Mut und

Neugier für Alternativen hat und inhaltliches Arbeiten vor die öffentliche Kommunikation stellt, hat beste Voraussetzungen für eine Arbeit im Bereich CSR.



Heike Cosse, Corporate Responsibility, E.ON AG

Ein guter Einstieg als CSR-Manager gelingt mit einer international ausgerichteten Hochschulausbildung, gepaart mit vielen praktischen Erfahrungen. Interesse und Anpassungsvermögen an kulturelle, politische und regionale Besonderheiten sind ebenso wichtig wie strukturiertes Arbeiten und Projektmanagement. Kurzum: Offen sein für das Unmögliche. Kreativ sein für die Ausnahmen von der Regel. Positiv denken und handeln im Sinne von Mensch und Natur. Und natürlich die Lust am Reisen.

Stefanie Santila Karl, Project Manager CSR, Hess Natur-Textilien GmbH



Für Berufseinsteiger ist alles im Unternehmen anfangs neu. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass daher vor allem die klassischen journalistischen Tugenden gefragt sind: Neugierde und Interesse an den Menschen im Unternehmen, an den Produkten und der Organisation an sich – gepaart mit der Begeisterung, dabei die CR-relevanten Aspekte herauszufiltern und zu durchdringen. Nehmen Sie Kontakt mit Ihren neuen Kollegen auf, führen Sie viele Gespräche und seien Sie nicht enttäuscht, wenn die Praxis auf den ersten Blick von der gelernten Theorie abweicht. Als CR-Manager sind Sie

Change-Manager! Und manche Themen sind reifer als andere. Starten Sie deshalb mit den sogenannten „low hanging fruits“ und bereiten Sie so den Boden für größere Sprünge in Sachen CR.“



Barbara Kutscher, Director Corporate Responsibility, Bertelsmann AG

Die Funktion eines CSR-Managers verleitet andere Bereiche im Unternehmen gerne zu der Annahme, dass CSR dort und auch nur dort stattfindet. Lassen Sie diesen Eindruck nicht entstehen und binden Sie alle Bereiche konsequent mit ein. Beteiligen Sie auch die Budgets der anderen, dann entsteht schnell ein aktives Mitgestalten aller.

Hanna Daum, National Coordinator CSR, Randstad Deutschland



CSR-Manager in Unternehmen handeln aus Überzeugung. Wenn sie die Umsetzung und Integration von CSR-Elementen in das operative Geschäft und die Produkte des Unternehmens vorantreiben, zielen sie letztlich darauf, CSR zu einer Selbstverständlichkeit im Unternehmensalltag zu machen. Die Vielfalt an Themen verlangt von einem CSR-Manager sowohl das Wissen eines Generalisten als auch in Teilen das eines Fachexperten – vom Einkauf bis zum Vertrieb, vom Umweltschutz bis zu Menschenrechten, von Kommunikation bis zur Politik, von interner Governance bis zum externen Stakeholder-Dialog. Insofern gibt es viele Wege zum CSR-Manager. Bei Berufseinsteigern sind neben dem fachlichen Hintergrund insbesondere Überzeugungsfähigkeit und Managementkompetenzen gefragt, gepaart mit Ausdauer und kommunikativem Geschick. Nur so wird es gelingen, mit Unterstützung des Top-Managements CSR funktions- und fachübergreifend umzusetzen. Das Berufsbild selbst ist nicht starr definiert. Daher ist letztlich kein persönlicher Werdegang eines heutigen CSR-Managers eine Blaupause – auch nicht meiner. Dieser spiegelt eher die Vielseitigkeit an beruflichen Erfahrungen wider – lange journalistische Tätigkeit, Master in Political Science, Diplom in VWL, Trainee in der Finanzbranche, Promotion zur Verbindung von interner Kommunikation und BWL und Einstieg im Stabsbereich „Politik und Außenbeziehungen“ des Vorstandsvorsitzenden bei Daimler im Jahr 1999 – kurz bevor das Unternehmen dem Global Compact als Gründungsmitglied beigetreten ist. Dessen Begleitung hat seitdem meine berufliche Tätigkeit im Themenfeld CSR und Nachhaltigkeit bei Daimler geprägt.



Dr. Wolfram Heger, Senior Manager Corporate Social Responsibility, Daimler AG

Weiterbildung für CSR-Manager in grün

Sie heißen CSR-Manager, Head of Sustainability oder Nachhaltigkeitsbeauftragter. Und sie hatten meist noch nicht die Möglichkeit, einen Master in CSR- oder Sustainability-Management zu absolvieren und dort Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben. Sie haben sich das nötige Wissen oft „on the job“ angeeignet und damit das Berufsbild des CSR-Managers entscheidend geprägt. Neue Generationen werden es besser haben. VON KRISTIN VORBOHLE

Auf den Bedarf an Weiterbildung für das neue Berufsbild haben viele Anbieter von Bildung reagiert, darunter viele Universitäten. Längst sprechen die grünen Weiterbildungsprogramme nicht nur CSR-Verantwortliche aus Unternehmen an, sondern auch Mitarbeiter von Nichtregierungsorganisationen, gemeinnützigen Organisationen und Berater. Im Vergleich zu unmittelbar auf ein Grundstudium aufbauende Masterstudiengängen – die sich im Bereich CSR und

Nachhaltigkeit nicht minder schnell vermehrt haben – sind die Angebote zur Weiterbildung der grünen Experten perfekt an die Bedürfnisse berufstätiger Menschen angepasst: Der zeitliche Mindestaufwand für ein Zertifikat liegt bei drei Tagen. Der begehrte Abschluss als Master of Business Administration (MBA) ist allerdings nicht unter einem Jahr zu haben. Diese Spanne wird auch bei den Kosten deutlich: Zertifiziertes CSR-Wissen gibt es schon ab knapp 1.000 Euro, für andere Abschlüsse





CSR-Weiterbildungen (Auswahl)

Name	Uni/HS/Institution	Dauer	Link
MBA Sustainability Management	Centre for Sustainability Management (CSM) der Universität Lüneburg	Teilzeit 2 Jahre, Vollzeit 1 Jahr	www.sustainment.de
Certificate of Advanced Studies in CSR	Hochschule Luzern	24 Tage (innerhalb von 7 Monaten)	www.weiterbildung.hslu.ch
CSR-Weiterbildung (Zertifikat)	Universität Rostock	3 Monate	www.weiterbildung.uni-rostock.de/csr.html
Ausbildung zum CSR-Manager/in (FA)	Fundraising Akademie (in Kooperation mit PwC und HP-FundConsult)	ca. 21 Präsenztage (innerhalb von 6 Monaten)	www.fundraising-akademie.de/307.php
Certified CSR-Professional	Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen	20 Präsenztage (innerhalb von 8 Monaten)	www.iwe.unisg.ch/Weiterbildung
Weiterbildung zum Certified Ethics and Compliance Officer (CECO) (Zertifikat)	Konstanz Institut für Corporate Governance der Hochschule Konstanz	25 Präsenztage (innerhalb von 14 Monaten)	www.htwg-konstanz.de/CECO-Broschuere-und-Termine.4226.o.html
Weiterbildung Nachhaltiges Wirtschaften (Zertifikat)	Hochschule München	1 Jahr mit Präsenzphasen	www.hm.edu/wnw
Master of Arts in Responsible Management	Steinbeis University Berlin	1 Jahr	www.master.steinbeis-icrm.eu/
Zertifikat Corporate Responsibility Manager	Universität Bayreuth	5 Tage	www.cr-manager.com
Ausbildung zum/r Nachhaltigkeitsmanager/in	GutCert, Berlin	3 Tage	www.gut-cert.de

muss man bis zu 16.000 Euro investieren. Ferner haben die meisten Anbieter von Weiterbildung das Lernen berufstätigenfreundlich organisiert – Blended Learning macht's möglich. Diese Form des integrativen Lernens stellt einen Methodenmix aus konventionellen Präsenzveranstaltungen und modernen E-Learning-Komponenten dar. Nicht selten stehen die Ausarbeitung von Fallstudien und die Durchführung von Rollenspielen auf dem Lehrplan.

Change Maker ausbilden

CSR-Weiterbildung ist wichtig für CSR-Manager und CSR-Abteilungen. Klar, wer mehr weiß, liefert bessere Arbeitsergebnisse ab und erreicht schneller Ziele der Abteilung. An den Abteilungsgrenzen endet die Arbeit eines CSR-Managers jedoch nicht, im Gegenteil: Sie fängt gerade erst an. CSR-Manager stehen in der Verantwortung, Multiplikatoren für die Vermittlung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung zu sein und dieses in die Organisation hineinzutragen. Die Königsdisziplin eines CSR-Verantwortlichen ist damit die Gestaltung von Wandel im Unternehmen, also „Change Maker“ zu sein. CSR-Weiterbildung als ein Programm, das den Erwartungen von Teilnehmern aus verschiedenen großen Unternehmen, Branchen und Sektoren genügen soll, kann auf die Aufgaben eines „Change Makers“ nur vorbereiten. Die unternehmensspezi-

fischen Bedürfnisse verlangen CSR-Managern viel Fingerspitzengefühl, Kenntnis der eigenen Organisation und Weitsicht ab – ganz unabhängig von der Wahl der Weiterbildung.

Weiterbildung als Plattform

CSR-Weiterbildungen leisten einen bedeutsamen Beitrag zum Austausch zwischen Theorie und Praxis: Die Anbieter von Weiterbildung streben nach Nähe zur Praxis, und Praktiker suchen den Kontakt zu Forschung und Wissenschaft. Das Gros der Weiterbildungsprogramme kommt diesem Anspruch nach und verknüpft Vorträge von Wissenschaftlern mit Erfahrungsberichten von Praktikern. Damit sind Weiterbildungsseminare – vermutlich nicht nur im Bereich der unternehmerischen Verantwortung – längst zu einer Plattform geworden, auf der sich Theorie und Praxis zu Themen austauschen, zu denen beide viel zu erzählen haben: zur nachhaltigen Entwicklung und ihre Umsetzung in Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Wissenschaftsbetrieben. Die Internationalität vieler Programme potenziert diesen Effekt zusätzlich. □



Hier finden Sie Informationen zur Nachhaltigkeit an Hochschulen:

<http://www.link.csr-news.net/4hochschulen>



Kristin Vorbohle

ist Beraterin und Redakteurin bei akzente kommunikation und beratung GmbH.

kristin.vorbohle@csr-magazin.net

Corporate Social Responsibility – Was kommt im nächsten Jahr?

„Integrierte Berichterstattung – EU-Definition – Co-Regulierung – Lieferantenketten – Menschenrechte – Finanzmarkt – Konsumenten – Start-ups – Politik – Governance“ sind nur einige Schlagwort für die Entwicklungen im kommenden Jahr. CSR MAGAZIN bat Experten aus Wirtschaft und Gesellschaft, zur Zukunft gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung in die Glaskugel zu schauen.



Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen steht zunehmend im Fokus der Öffentlichkeit. Auch die Politik auf nationaler und europäischer Ebene beschäftigt sich zuletzt intensiver mit dem Thema CSR. Aktuelles Beispiel dafür ist die CSR-Mitteilung der EU-Kommission. Dabei sind manche Erwartungen an die Unternehmen jedoch überzogen. Man kann hier und da sogar den Eindruck gewinnen, diese sollten die Megathemen der Globalisierung lösen, bei denen die Politik bislang nicht erfolgreich war. CSR ersetzt aber nicht kluges politisches Gestalten zum Beispiel im Rahmen internationaler Abkommen. Mit der Einführung von CSR-Berichtspflichten greift die EU-Kommission zudem in kontraproduktiver Weise in die Gestaltungsfreiheit von Unternehmen ein. Dies ist eindeutig der falsche Weg. Dazu passt, dass in der jüngsten EU-Definition von CSR die Freiwilligkeit als zentraler Baustein fehlt. Das alles ändert aber nichts am umfangreichen Engagement der Unternehmen. Zwar sind diese über das Vorgehen der EU-Politik mehr als verärgert, aber ihren pragmatischen Einsatz für die Fachkräftesicherung und die Weiterentwicklung ihrer Strategien zu Klimaschutz und Energieeffizienz werden sie gleichwohl auch 2012 fortsetzen.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen steht zunehmend im Fokus der Öffentlichkeit. Auch die Politik auf nationaler und europäischer Ebene beschäftigt sich zuletzt intensiver mit dem Thema CSR. Aktuelles Beispiel dafür ist die CSR-Mitteilung der EU-Kommission. Dabei sind manche Erwartungen an die Unternehmen jedoch überzogen. Man kann hier und da sogar den Eindruck gewinnen, diese sollten die Megathemen der Globalisierung lösen, bei denen die Politik bislang nicht erfolgreich war. CSR ersetzt aber nicht kluges politisches Gestalten zum Beispiel im Rahmen internationaler Abkommen. Mit der Einführung von CSR-Berichtspflichten greift die EU-Kommission zudem in kontraproduktiver Weise in die Gestaltungsfreiheit von Unternehmen ein. Dies ist eindeutig der falsche Weg. Dazu passt, dass in der jüngsten EU-Definition von CSR die Freiwilligkeit als zentraler Baustein fehlt. Das alles ändert aber nichts am umfangreichen Engagement der Unternehmen. Zwar sind diese über das Vorgehen der EU-Politik mehr als verärgert, aber ihren pragmatischen Einsatz für die Fachkräftesicherung und die Weiterentwicklung ihrer Strategien zu Klimaschutz und Energieeffizienz werden sie gleichwohl auch 2012 fortsetzen.

❖❖❖ Dr. Achim Dercks, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des DIHK

Ein Schwerpunkt im kommenden Jahr wird sicherlich die weitere Professionalisierung in der Umsetzung von CR bzw. CSR sein. Dazu zählt die fachliche Aus- und Weiterbildung ebenso wie die Durchsetzung innovativer Instrumente und Techniken, z. B. bei der systematischen IT-Erfassung von Nachhaltigkeitsdaten. Wenn sich die Konjunktur auch nur ansatzweise so abschwächt, wie dies zu erwarten ist, wird CSR innerhalb der Unternehmen erheblich an Bedeutung und Budgets verlieren. Der Konsument dagegen wird im Zuge der allgemeinen Kapitalismuskritik noch kritischer gegenüber Unternehmen werden und diese zu mehr Transparenz und gelebter Verantwortung auffordern. Neue Impulse erwarte ich u.a. von innovativen Technik-Start-ups, die über Crowd-Sourcing, Interaktivität im Kundendialog und Einbindung von Social-Aktivitäten sehr bedeutsam für einzelne Branchen werden können. Das Coffeecircle aus Berlin ist hierfür ein gutes Beispiel.

❖❖❖ Moritz Delbrück, Geschäftsführender Partner, concern GmbH

Die starke Zunahme der Bedeutung von CSR ist ein Tatbestand. Folgende Impulsgeber sind dabei besonders hervorzuheben: Die neue CSR-Strategie der Europäischen Kommission, die Arbeit des „International Integrated Reporting Committee (IIRC)“ sowie die Nachhaltigkeitsinitiativen der Vereinten Nationen. Die Europäische Kommission vertritt in ihrer neuen Strategie eine selbstbewusstere Definition von CSR und umrahmt neue Handlungsfelder, die eine intelligente Kombination aus freiwilligen Maßnahmen und ergänzenden Vorschriften vorsehen. Die weitere Verankerung der Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen, speziell unter dänischer EU-Ratspräsidentschaft Mitte 2012, und deren sinnhafte Integration in die Finanzberichte von Organisationen, verstärken die Notwendigkeit eines integrierten CSR-Managementansatzes. Internationale Wertschöpfungsprozesse unterliegen zunehmender Prüfung durch gesellschaftliche Akteure und Koregulierungsprozesse der Wirtschaft erfreuen sich zunehmender Bedeutung. 2012 wird die Vorstellung vieler neuer Ergebnisse, Leitlinien, aber auch Gesetze erwartet und die Themen werden vor allem Berichterstattung, Lieferkettenmanagement und Menschenrechte sowie die Marktbewertung nicht finanzieller Performance umfassen. Aber auch die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Anlageentscheidungen wird zunehmend Gegenstand der Diskussion und kann eine erhebliche Hebelwirkung entfalten. Hier wird die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsinformationen beim Erwerb von Staatsanleihen eine neue Dimension der Bonitätsbewertung eröffnen. Bei alledem wird aber vor allem ein Ziel im Vordergrund stehen müssen: die (Wieder-)Herstellung des Vertrauens in die Wirtschafts- und Finanzwelt.

❖❖❖ Jan Köpper, imug Beratungsgesellschaft

Ich beobachte einen zielführenden Pragmatismus im Umgang mit komplexen Nachhaltigkeits Herausforderungen. Zum einen muss es nicht immer die vollständige Lebenszyklusanalyse sein, um zu richtungssicheren Entscheidungen zu kommen. Zum zweiten gibt es ermutigende Entwicklungen weg von Insel-lösungen hin zu gemeinsamen (Branchen-) Ansätzen. Das Consumer Goods Forum oder das Sustainability Consortium im Konsumgüterbereich sind gute Beispiele: Hier treffen Marktmacht, Commitment und Pragmatismus ebenso aufeinander wie das Wissen darum, dass manche Themen nur längerfristig gelöst werden können. 2012 wird (hoffentlich) mehr davon bringen.

❖ **Stephan Schaller, GS1 Germany GmbH**



Die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen wird stärker auf dem Prüfstand stehen. CSR wird erheblich an Bedeutung gewinnen. Die UN-Leitprinzipien zur menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen erfordern eine deutliche Weiterentwicklung der bisherigen CSR-Politik. Engagierte Unternehmen werden stärker und transparenter als bisher ihre gute CSR-Praxis darstellen und damit andere Unternehmen unter Zugzwang setzen. Neue Impulse gibt es bereits. Dies sind die UN-Leitprinzipien zur menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen, die überarbeiteten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sowie die jüngste EU-Mitteilung zu CSR. Diese Impulse werden 2012 Wirkung entfalten.

❖ **Uwe Wötzel, ver.di Bundesverwaltung – Ressort Politik und Planung**



Die neue CSR-Strategie und CSR-Neudefinition der EU-Kommission löst Kontroversen aus: CSR ist demnach „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Die Wirtschaftsverbände nutzen die Debatte zur Wiederauflage des Scheingefechts über das Prinzip der Freiwilligkeit. Die unternehmerische Realität sieht längst anders aus:

Aufgrund zunehmender Anforderungen in der Supply-Chain justiert der Mittelstand die Wertschöpfungsketten immer nachhaltiger und fordert Hilfen statt Debatten. Viele Unternehmen und Konzerne richten sich auch 2012 mit ihrem CSR-Management-Kanon zwischen ISO 14000, OHSAS 18001 und SA 8000 defensiv ein. Vorreiter wie PUMA identifizieren, bewerten und managen dagegen ihre Umweltauswirkungen (Stichwort „ökologische Gewinn- und Verlustrechnung“) und entwickeln massentaugliche und nachhaltige Produkte. Sie rüsten sich mutig und innovativ für die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen einer übernutzten Erde – unabhängig vom Ausgang des Klimagipfels. Die Finanzbranche findet weiterhin keinen nachhaltigen Weg und verschläft relevante CSR-Themen wie z. B. die Anpassungen an die Realwirtschaft oder die Förderung von Social Entrepreneurs. Impulse werden daher politisch-regulativ gesetzt. Nachhaltig ausgerichtete Newcomer, z. B. Triodos Bank, GLS Bank oder EthikBank, werden davon weiterhin profitieren. Der innovative Einsatz von Social Media in der CSR-Berichterstattung und im Dialog mit den Stakeholdern lässt 2012 in der Breite weiter auf sich warten. Damit werden Dialogpotenziale mit den Stakeholdern nicht umfänglich ausgeschöpft. Die Themen Menschenrechte und Biodiversität rücken 2012 auf der Themenliste der CSR-Verantwortlichen stärker in den Fokus – damit werden NGOs als Kompetenzträger wichtige Kooperationspartner der Unternehmen.

❖ **Sven Griemert, Seniorberater CSR, Johanssen + Kretschmer**



Transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung gewinnt einen immer höheren Stellenwert. 2012 wird geprägt sein von der Weiterentwicklung der „ganzheitlichen nachhaltigen Unternehmensführung“ in Form der zügigen Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex, der Weiterdiskussion „Ehrbarer Aufsicht“, den Bestrebungen der IIRC bzgl. des Integrated Reportings und der Erkenntnisse der CFOs, dass Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie enthalten sein muss und somit planbar, messbar und „kontrollfähig“ ist – und der CFO dafür maßgeblich verantwortlich ist. CSR muss flächendeckend erwachsen werden. Sie muss weg vom Balztanz der Kommunikationschefs und der Öko-Schwallerie zahlreicher

NGOs hin zur Normalität des unternehmerischen Alltags. Organisierte Gedanken- und Verantwortungslosigkeit (nicht nur im unternehmerischen Bereich) muss der Vergangenheit angehören. CSR muss sich überall zu CR weiterentwickeln. Sie muss als Bestandteil der unternehmerischen Strategie auch die Bereiche Corporate Governance und Corporate Citizenship umfassen. Die meisten Impulse werden weiterhin leider nicht aus Deutschland, sondern aus dem internationalen Umfeld, vorrangig aus Brüssel, kommen.

❖ **Rudolf X. Ruter, Corporate Governance Consulting**

ZEITUNG PRINT DRUCK

BERICHTERSTATTUNG VERLAGE PRESSE



CSR in Zeitungsverlagen: Gedrucktes Gewissen

Frei und unabhängig sollen sie sein, fair und ausgewogen berichten, Missstände unerschrocken anprangern und das Gute loben – Printmedien sind praktisch ein Produkt mit eingebauter gesellschaftlicher Verantwortung. Eine ausgefeilte CSR-Strategie leisten sich allerdings nur wenige Verlage. VON KIRSTIN VON ELM

Im Deutschen Pressekodex heißt es einleitend: „Verleger, Herausgeber und Journalisten müssen sich bei ihrer Arbeit der Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit bewusst sein“. Das freiwillige Regelwerk der Branche zählt zugleich auf, was alles nicht zu diesem hehren Anspruch passt. Zum Beispiel: Lukrative Informationsmonopole, Journalisten in fragwürdigen Doppelfunktionen, Propaganda, Schleichwerbung, auflagenheischende Sensationsberichterstattung oder üppige Presse Rabatte. Stattdessen halten die Standesregeln Journalisten dazu an, für die Informations- und Meinungsfreiheit einzutreten und diese im Zweifelsfall über wirtschaftliche Interessen zu stellen.

Pressekodex verpflichtet

Die gesellschaftliche Verantwortung der schreibenden Zunft ist also bereits im Pressekodex festgeschrieben. Zudem wird die Pressefreiheit verfassungsrechtlich als Wert definiert und geschützt: „Eine freie, nicht von der öffentlichen Gewalt gelenkte, keiner Zensur unterworfenen Presse (ist) ein Lebelement des freiheitlichen Staates“, heißt es in dem als Spiegel-Urteil bekannten Spruch des Bundesverfassungsgerichts zur Spiegel-Affäre 1966. Der Leitsatz stellt klar, dass die Presse im demokratischen Staat eine öffentliche Aufgabe erfüllt. Zeitungsverlage unterscheiden sich in der öffentlichen Wahrnehmung grundlegend von den meisten anderen privaten Unternehmen. Egal ob Autobauer, Banken oder Chemiekonzerne: Sie alle verbrauchen wertvolle Ressourcen, belasten das Klima, verursachen Müll oder Währungskrisen. Weil sie dabei Gewinne erzielen, sehen inzwischen viele Menschen sie in der Pflicht, der Gesellschaft dafür etwas zurückzugeben. Für die Produktion oder den Konsum einer Zeitung braucht sich dagegen bislang niemand zu rechtfertigen – ganz im Gegenteil: Eine

aufgeklärte – sprich zeitunglesende – Bevölkerung gilt als gesellschaftlicher Wert an sich. Gegenüber Mode, Make-up oder Mittelklasse-Limousinen haben Printprodukte moralisch die Nase vorn. Dass es sich bei ihren Herstellern, den Verlagen und Druckereien, um privatwirtschaftliche, gewinnorientierte Unternehmen handelt, wird von der breiten Öffentlichkeit bisher weitestgehend akzeptiert. Schließlich gilt die wirtschaftliche Unabhängigkeit einer Redaktion als bester Garant für die gewünschte Unabhängigkeit in der Berichterstattung.

Leserwettbewerbe

Im Gegensatz zu anderen Branchen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung stärker herausstreichen wollen, investieren Verlage wie Spiegel Gruppe, Zeit Verlag oder Verlagsgruppe Handelsblatt lieber in neue Produkte und Formate als in spezielle CSR-Aktivitäten. Im Wesentlichen konzentriert sich die Branche nach wie vor auf ihre publizistischen Werte und Leitlinien. Ergänzt wird das gesellschaftliche Engagement in den letzten Jahren durch öffentliche Wettbewerbe, bei denen engagierte Personen und gemeinnützige Projekte prämiert werden. So hat beispielsweise der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) 2010 einen Preis für heraus-

Wo sich Deutsche informieren

Eine repräsentative Studie des Meinungsforschungsinstituts Aris zeigt, in welcher Weise sich die Deutschen über das Tagesgeschehen und persönliche Interessen informieren: Demnach greifen 95 % auf das Medium Fernseher zurück. 84 % informieren sich über Radiosender, 81 % über Zeitungen und Zeitschriften. Das Internet nutzen für diesen Zweck 55 % der Befragten. Die Umfrage ergab, dass insbesondere 14- bis 29-Jährige sich weniger für Printprodukte interessieren und häufiger das Internet nutzen (80 %).



Deutscher Presserat

Der Deutsche Presserat wacht als eine Organisation der großen deutschen Verleger- und Journalistenverbände über die Einhaltung des Pressekodex.

→ www.presserat.info

ragendes bürgerschaftliches Engagement ins Leben gerufen. Zeitungsleser können Vorschläge einreichen, eine Jury aus Chefredakteuren kürt den Sieger. Das Magazin Readers Digest prämiert 2011 bereits zum achten Mal das Ehrenamt des Jahres. Hier wählen die Leser ihren Favoriten aus den Vorschlägen der Redaktion. Solche Aktionen stärken gleichzeitig die Leserbindung und schaffen attraktive exklusive Inhalte.

Selbst dort, wo das gesellschaftliche Engagement einzelner Verlagshäuser weiter reicht als bis zum öffentlichen Wettbewerb, ist es eher von persönlichen Werten und Erfahrungen des Unternehmenslenkers geprägt als von einer ausgefeilten Strategie. So engagiert sich beispielsweise Hubert Burda mit der Felix-Burda-Stiftung seit 2001 gegen Darmkrebs. Vor zehn Jahren starb der Verlegersohn an dieser durchaus heilbaren Krankheit. Medienwirksame Promi-Kampagnen, ein begehrtes Darmmodell oder ein jährlicher Preis für die besten Vorsorgeprojekte sollen nun die Bevölkerung besser aufklären und zur Vorsorge animieren. Außerdem unterstützt Burda mit dem Charity-Event „Tribute to Bambi“ notleidende Kinder. Auch wenn diese Aktionen absolut lobenswert sind, ist ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit daraus nicht abzuleiten.

Bleibt die Glaubwürdigkeit?

Das könnte in Zukunft aber verstärkt eingefordert werden: Noch genießen Printmedien – und allen

voran die deutschen Tageszeitungen – beim Publikum überdurchschnittlich hohe Glaubwürdigkeit und zählen zu den meist zitierten Quellen. Doch lässt sich diese Position in Zukunft halten? Ob alleine das Eintreten für demokratische Werte und journalistische Qualitätsansprüche ausreicht, erscheint zumindest fraglich. Medienskandale wie das ungenierte Abhören privater Handys beim mittlerweile eingestellten britischen Boulevardblatt „News of the World“ kratzen am Image der Branche. Wikileaks hat eine Diskussion darüber angestoßen, wie unabhängig und neutral die Medien tatsächlich sind und ob es im Internetzeitalter nicht bessere Aufklärungsplattformen gäbe. Jüngere, internetaffine Leser hinterfragen zunehmend, warum täglich Unmengen von Papier bedruckt und mit großem energetischem Aufwand verteilt werden müssen, wenn das Handy maßgeschneiderte Infos bequem und umweltfreundlich per App liefert.

Der Nachwuchs ist kritisch

Und selbst die Attraktivität der Verlage als Arbeitgeber hat durch Entlassungswellen, Einkommens- und Honorarkürzungen in den letzten Jahren erheblich gelitten. „Es wirkt auf uns, als wären Zeitungen für Sie nur noch Spekulationsobjekte, die bis zum endgültigen Zusammenbruch des Geschäftsmodells die größtmögliche Rendite abwerfen sollen“, heißt es in einem offenen Brief an die Verleger, den der 26-jährige Nachwuchsjournalist Daniel Stahl aus Bamberg im Sommer aus Protest gegen gekürzte Volontärsgehälter ins Netz stellte. Über 1.700 Menschen haben die Petition

„Es wirkt auf uns, als wären Zeitungen für Sie nur noch Spekulationsobjekte...“

seitdem unterschrieben. Medienkonzerne wie Bertelsmann und Axel Springer begegnen möglicher Kritik schon heute mit einer professionellen CSR-Strategie, die neben publizistischen Werten die Bereiche Umweltschutz, Engagement für den Standort und den fairen Umgang mit Mitarbeitern umfasst. Ein professioneller Nachhaltigkeitsbericht oder eine übersichtlich aufbereitete Website zeigen nicht nur, dass ein Verlag sein mediales Handwerk versteht. Sie zwingen dazu, im eigenen Haus sorgfältig zu recherchieren, das eigene Handeln neutral zu reflektieren und Missstände beim Namen zu nennen – ganz so, wie es der Pressekodex verlangt. □



Kirstin von Elm

arbeitet als freie Journalistin für Print und Online und lebt in Kiel.

kirstin.vonElm@csr-magazin.net



Welche Medien was über CSR berichten, lesen Sie hier:

<http://www.link.csr-news.net/4medien>

Peppige Ideen, Social Media und die Macht der Verbraucher

Kampagnenorganisationen verstehen es, mit der wachsenden öffentlichen Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeitsthemen und der Verbrauchermacht zu arbeiten. Sie wählen häufig eine Einzelhandelskette für ihre Kampagne aus und konzentrieren sich auf ein bekanntes Markenprodukt. Die Zielrichtung gilt dabei Veränderungen in der Zulieferkette. VON IRIS KOLLER

Mit verträumtem Blick möchte ein junger Büroangestellter in seinen Schokoriegel beißen. Was er nicht wahrnimmt: Aus der Schokolade ragt der Finger eines Menschenaffen und als der junge Mann geistesabwesend hineinbeißt, fließt reichlich Blut. Bei dieser höchst unappetitlichen Darstellung handelt es sich keineswegs um einen Horrorfilm: Das Video verdeutlicht eine Umweltsünde. Ein Bestandteil jenes Schokoriegels ist Palmöl, für dessen Herstellung große Urwaldflächen in Indonesien abgeholzt und damit Lebensräume des Orang Utans zerstört werden. Mit diesen

drastischen Bildern im Rahmen ihrer Kampagne zielt die Umweltorganisation Greenpeace auf den Schokoriegel KitKat von Nestlé.

Spektakuläre Bilder und Aktionen

Für spektakuläre Bilder und Aktionen ist Greenpeace schon lange bekannt. Immerhin hat die Organisation seit Anfang der siebziger Jahre Erfahrung darin, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für Umweltbelange zu wecken. Auch andere Kampagnenorganisation funktionieren als Interessengemeinschaften, die ihre Ziele durch plan-

Aus dem Fruchtfleisch der Palmfrüchte wird das rötliche Palmöl gewonnen





volle Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen suchen. So haben sich Organisationen wie Amnesty International und Human Rights Watch der Wahrung der Menschenrechte verschrieben, solche wie Foodwatch dem Verbraucherschutz, während sich Germanwatch übergreifend mit unternehmerisch verantwortlichem Handeln auseinandersetzt. Die Themenschwerpunkte liegen unterschiedlich, ihre Vorgehensweisen ähneln sich: Um ihre jeweiligen Ziele zu erreichen, setzen Kampagnenorganisationen Marketingtechniken und insbesondere die Social Media ebenso professionell ein wie Unternehmen.

Die KitKat-Kampagne steht beispielhaft für den Einbezug der neuen Medien, sie erreichte ihren Erfolg vor allem durch das Community-Medium Youtube. Der Einsatz dieser Medien ist für die Umweltschützer nicht neu, doch konnte man hier neue Erfahrungen gewinnen. Greenpeace-Sprecher Michael Hopf: „Es war auch für uns interessant zu sehen, welche Wirkung man auf diesem Weg erzielen kann. Diese Kampagne ist bei uns allen im Gedächtnis geblieben, weil sie so erfolgreich verlief. Es war die erste Kampagne mit Social Media in diesem Umfang. Wir haben diese zwar bisher auch schon genutzt, allerdings nicht so integriert.“

Angst ums Image

Was Kampagnen außerdem zum Erfolg verhilft, ist die wachsende Bedeutung der Markenkommunikation bei den Unternehmen. Greenpeace-Sprecher Hopf: „Bei Firmen ist es inzwischen so, dass sie Angst um ihr Image haben, vor allem aber ist die Marke sehr wichtig geworden. Diese Entwicklung kommt uns entgegen – wie auch natürlich die Entstehung der Social Media. So können wir Menschen, die sich interessieren, viel direkter erreichen.“

Nestlé jedenfalls sah sich schließlich veranlasst, auf die Forderungen der Umweltschützer einzugehen und den in die Kritik geratenen Lieferanten in Indonesien – Sinar Mas – fallen zu lassen. Inzwischen engagiert man sich im Rahmen der Marke

selbst aktiv für den Regenwaldschutz, und das nicht alleine: Das Unternehmen hat eine Partnerschaft mit der „The Forest Trust“ gestartet und entwickelt gemeinsam mit der NGO Richtlinien für einen nachhaltigen Einkauf. Solche Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Verbänden können als ein Erfolg von Aktionen wie der gegen KitKat bewertet werden. Kampagnenorganisationen selbst allerdings werden Unternehmenskooperationen nicht eingehen können, ohne ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren.

Doch auch diese suchen das Gespräch mit Unternehmen und bevor ein „Fall“ tatsächlich öffentlich wird, hat sich bereits einiges ereignet. Greenpeace beispielsweise betreibt intensive Recherchen und analysiert Umweltprobleme, deren Zusammenhänge ebenso wie das Handeln der Akteure und Entwicklungen in der Politik. Mit den in ihren Branchen einflussreichen Firmen wird zunächst das Gespräch gesucht. Plant etwa die EU Regulierungen

oder Grenzwerte wie im Fall der CO₂-Emissionen, „beobachten wir, welche Branche sich am meisten dagegen wendet. Das ist einer der Punkte, der beispielsweise zur VW-Kampagne geführt hat“, so Hopf. Bei dieser Kampagne mit dem Titel „Die

dunkle Seite des Volkswagenkonzerns“ nutzte die Organisation ein piffiges Youtube-Video, um auf eine Studie zu dem Umgang des Autobauers mit seiner Klimaverantwortung hinzuweisen.

Wer leugnet, scheitert

Was können Unternehmen denn nun ihrerseits tun, gerade auch im Rahmen unternehmerisch verantwortungsvollen Handelns? Die Grundregel: Probleme dürfen nicht geleugnet werden, Unternehmen müssen sich ihnen stellen. Hersteller Nestlé versuchte erfolglos, das Video aus dem Netz nehmen zu lassen, denn dem stand die besondere Eigenschaft dieses Mediums entgegen: Was einmal im Internet ist, lässt sich nur äußerst schwer oder gar nicht wieder entfernen, zumal die Nutzergemeinschaft auf tatsächliche oder vermeintliche Zensur mit besonderem Widerstand reagiert. Videos wurden von unterschiedlichen Nutzern an unterschiedlichen Stellen erneut hochgeladen und fachten die Aufmerksamkeit erst recht an.

Auch reine PR-Aktionen, die das positive Image schützen oder wiederherstellen sollen, fruchten wenig, wenn sich an Prozessen und Strukturen nichts ändert. Natürlich ist der beste Schutz ein an internationalen Standards orientiertes nachhaltiges Wirtschaften. Um dieses zu dokumentieren, bieten



Iris Koller

› ist freie Journalistin und lebt in Ingolstadt.

iris.koller@csr-magazin.net

sich inzwischen einige namhafte und anerkannte Labels für faire oder ökologische Produktion an.

Viele Unternehmen orientieren ihre Geschäftsprozesse tatsächlich bereits von vornherein an Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, richten ihr Geschäftsmodell danach aus. Dennoch kann es passieren, dass auch ein Unternehmen, das über lange Praxis in diesem Bereich verfügt, sich einer Kampagne oder einer Studie gegenüber sieht. So kann die Recherche von Kampagnenorganisationen zu neuen Erkenntnissen über neu entwickelte Produktionsstoffe oder neu kombinierte Stoffe führen. Weitere Risiken bestehen in den umfangreichen Verantwortungsfeldern von Unternehmen, etwa in der Zulieferkette. Wer kennt schon alle Sublieferanten seiner Lieferanten? Und darin, dass sich manche bereits erkannten Probleme nicht von heute auf morgen lösen lassen: Etwa beim Palmöl, wo der Aufbau nachhaltiger Erzeuger- und Lieferketten seine Zeit braucht.

Dialog pflegen

Als wichtigstes Mittel erweist sich der Dialog, da NGOs vor dem Start einer öffentlichkeitswirksamen Kampagne häufig das Gespräch suchen. H&M, ein weltweit führender Bekleidungshersteller, setzt nicht nur in Reaktion auf die Schmutzige Wäsche-Kampagne auf Kommunikation. H&M-Pressesprecher Hendrik Heuermann: „Wir wollen nicht für andere Unternehmen sprechen, bei H&M haben wir allerdings schon seit Längerem den Dialog gepflegt. Bereits vor der Studie waren wir mit Greenpeace in Kontakt und werden uns auch weiterhin mit Greenpeace beraten.“

Komplexe Zusammenhänge im ökologischen und im gesellschaftlich-politischen Bereich lassen sich meist schwer kommunizieren. Kampagnenorganisationen legen den Fokus auf bestimmte Aspekte, wodurch sie die Sichtweise stark vereinfachen, während sie einzelne oder wenige Unternehmen in den Fokus rücken. Die Lösung mancher Missstände liegt allerdings nicht allein in deren Möglichkeiten und Verantwortung. Wer sich dem Dialog stellt und an der Beseitigung von Missständen mitarbeitet, gewinnt die Chance, das eigene Engagement im Bereich Nachhaltigkeit nicht nur zu kommunizieren, sondern auch zu demonstrieren - und überdies zu verdeutlichen, dass nicht nur die Wirtschaft, sondern Regierungen und die Bürgergesellschaft gleichermaßen gefragt sind. □



Hier lesen Sie mehr zu NGO-Kampagnen gegen Unternehmen:

<http://www.link.csr-news.net/4kampagnen>

deutsches csr-forum

Forum für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit

deutscher csr-preis



Franz Fehrenbach
Robert Bosch Gruppe



Jochen Flasbarth
Umweltbundesamt



Winfried Kretschmann
Ministerpräsident



Petra Roth
Oberbürgermeisterin, Frkf.



Hans-Otto Schrader
Otto-Gruppe



Franz Untersteller
Minister Umwelt, Klima



Prof. Dr. F. Vahrrenholt
RWE Innogy

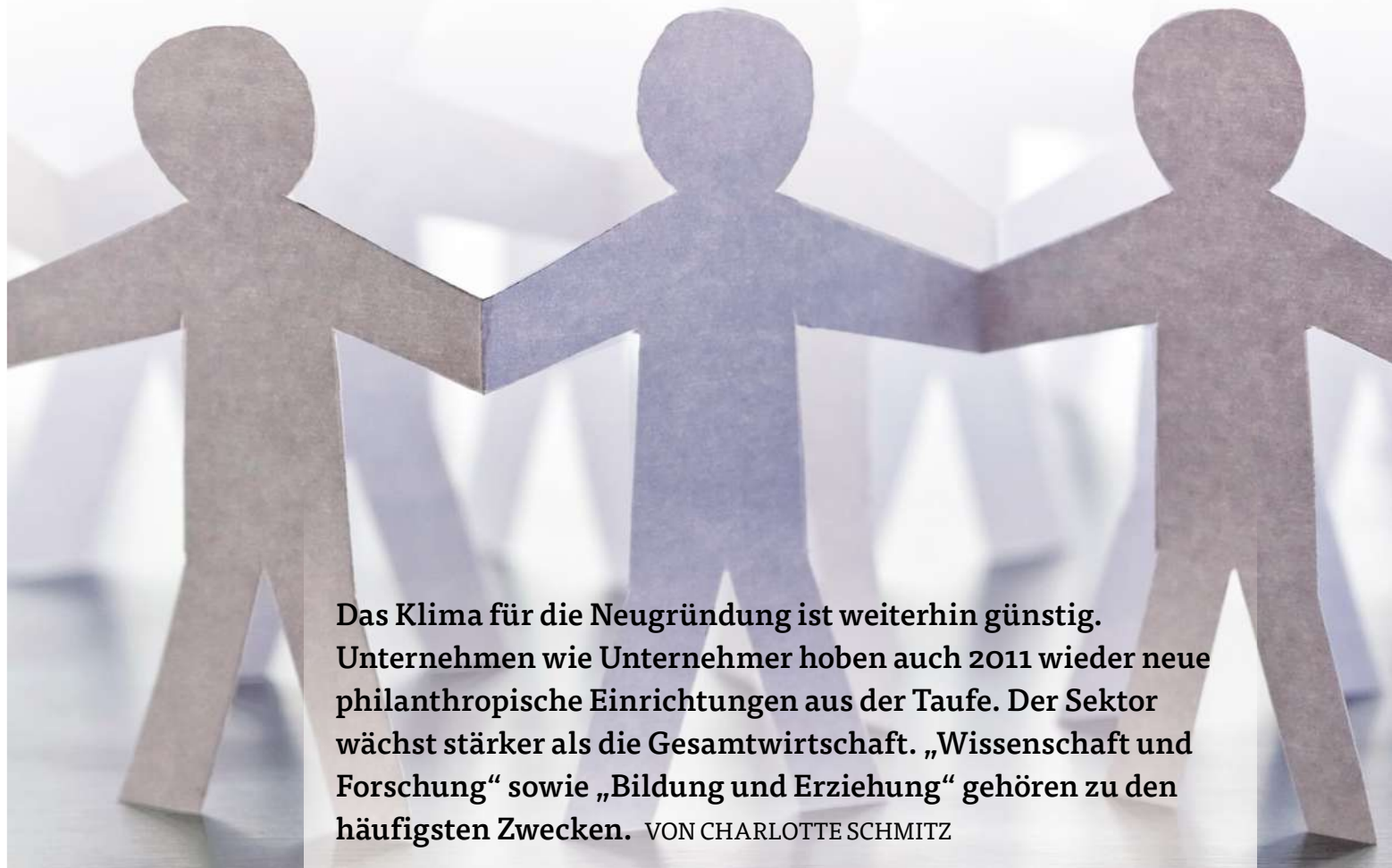
Veranstalter:

dokεo
[Reputation, Image]

CSR MAGAZIN

17.04. bis 18.04.2012
Stuttgart
www.csrforum.eu

Wer hat gestiftet? Stiftungsneugründ



Das Klima für die Neugründung ist weiterhin günstig. Unternehmen wie Unternehmer hoben auch 2011 wieder neue philanthropische Einrichtungen aus der Taufe. Der Sektor wächst stärker als die Gesamtwirtschaft. „Wissenschaft und Forschung“ sowie „Bildung und Erziehung“ gehören zu den häufigsten Zwecken. VON CHARLOTTE SCHMITZ

Der Stiftungssektor sei innerhalb des letzten Jahres um 4,5 Prozentpunkte gewachsen. „Das ist mehr, als die Wirtschaft derzeit aufweisen kann“, sagt Hans Fleisch, Generalsekretär des Bundesverbands Deutscher Stiftungen. Der Bundesverband vertritt die Interessen der mehr als 18.100 Stiftungen in Deutschland. Doch nur ein geringer Teil der Stiftungen im Bundesverband – etwa 300 – sind Unternehmensstiftungen.

Über ein Kapital von 80 Millionen Euro verfügt die Friede Springer Stiftung, die die Verlegerin in Berlin gründete. Mit jährlichen Erträgen von zwei Millionen Euro sollen junge Talente aus Wissenschaft und Forschung gefördert werden. Dies liegt im Trend, denn der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat in einer Umfrage bei unternehmensnahen Stiftungen eine leichte Präferenz für die Zwecke Wissenschaft und Forschung sowie Bildung und Erziehung ausgemacht. „Dies ist freilich damit zu begründen, dass für unternehmerisch konnotierte Stiftungen Anliegen wie der Fachkräfteman-

gel, der Brain Drain und auch Innovationen in Wissenschaft und Forschung vordringlich sind“, erklärt der Professor für Stiftungsmanagement Hans Fleisch.

Ähnliche Ziele verfolgen Stiftungen, die ganz gezielt eine Einrichtung unterstützen, wie etwa die Heinz-Bethge-Stiftung, die die angewandte Elektronenmikroskopie und die Materialwissenschaften in Halle (Saale) und Mitteldeutschland stärken will. Insgesamt 14 Privatpersonen und 14 Institutionen haben die Stiftung ermöglicht, darunter die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und das Fraunhofer-Institut für Werkstoffmechanik IWM.

Inhalte weiterentwickeln

Die zunehmende Zahl der Stiftungen alleine ist allerdings für Hans Fleisch noch kein Grund zur Freude. Er würde sich auch eine inhaltliche Weiterentwicklung wünschen: „Das quantitative Wachstum der Stiftungen in Deutschland muss freilich



Prof. Dr. Hans Fleisch,
Generalsekretär des
Bundesverbands Deutscher Stiftungen.

ungen 2011



vom qualitativen Wachstum flankiert werden.“ Die Voraussetzungen seien gegeben, denn die Gesetzgebung fördert weiterhin die Neustiftungen.

„Eine Unternehmensstiftung wird in der Regel im Rahmen von Konzepten des Corporate Giving oder der Corporate Responsibility gegründet; der Unternehmenschef tritt dabei häufig in den Hintergrund“, erklärt Ekkehard Winter, Leiter des Arbeitskreises Unternehmensstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Bei der Unternehmerstiftung stehe dagegen die Persönlichkeit des Stifters im Vordergrund. „Er gibt ja die Mittel für die Stiftung und damit – oft nach Beendigung seiner aktiven Zeit in der Firma – einen Teil des von ihm geschaffenen Privatvermögens für gemeinnützige Zwecke.“

Soziales im Trend

Die Trends der Stiftungszwecke sind deutlich: Seit Jahrhunderten dominieren soziale Zwecke (zu 31 Prozent), gefolgt von Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur (jeweils zu 15 Prozent) sowie Wissen-

schaft und Forschung (zu ca. 13 Prozent), wie der Bundesverband Deutscher Stiftungen ermittelte. „Seit einigen Jahrzehnten – angetrieben durch die grüne Bewegung – findet der Umweltschutz immer stärker Eingang in die Tätigkeitsprofile deutscher Stiftungen“, sagt Bundesverbands-Generalsekretär Hans Fleisch. „In den sechziger Jahren lag ihr Anteil noch bei unter einem Prozent, heute sind es vier Prozent.“ Ein Beispiel ist die 2011 gegründete „Stiftung 2 Grad“. Benannt nach dem Ziel, die globale Erderwärmung nicht über zwei Grad ansteigen zu lassen, wollen sechs deutsche Unternehmen mit dieser Stiftung einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Die von der Deutschen Bahn, EWE, der M+W Group, der Otto Group, PUMA und Xella errichtete Stiftung will mit einem anfänglichen Jahresbudget von 500.000 Euro langfristig an Klimaschutzlösungen arbeiten.

Auch die Volkswagen-Belegschaftsstiftung, eine in Zukunft an den weltweiten Standorten des Volkswagen Konzerns tätige Sozialstiftung, hat 2011 ihre Arbeit aufgenommen. Stifter ist die Volkswagen Aktiengesellschaft, die noch mehr für „Corporate Social Responsibility“ tun will. Die Stiftung wurde zunächst mit fünf Millionen Euro ausgestattet.

Die Summe von 230 Millionen Euro hinterließ die ehemalige WAZ-Gesellschafterin Anneliese Brost. Sie hatte bereits 2002 die Anneliese-Brost-Stiftung gegründet, jetzt kommt aus dem Nachlass ihres Privatvermögens eine weitere Stiftung hinzu, die sich der Alten-, Kinder- und Jugendhilfe sowie Kunst und Kultur widmet.

Unternehmen absichern

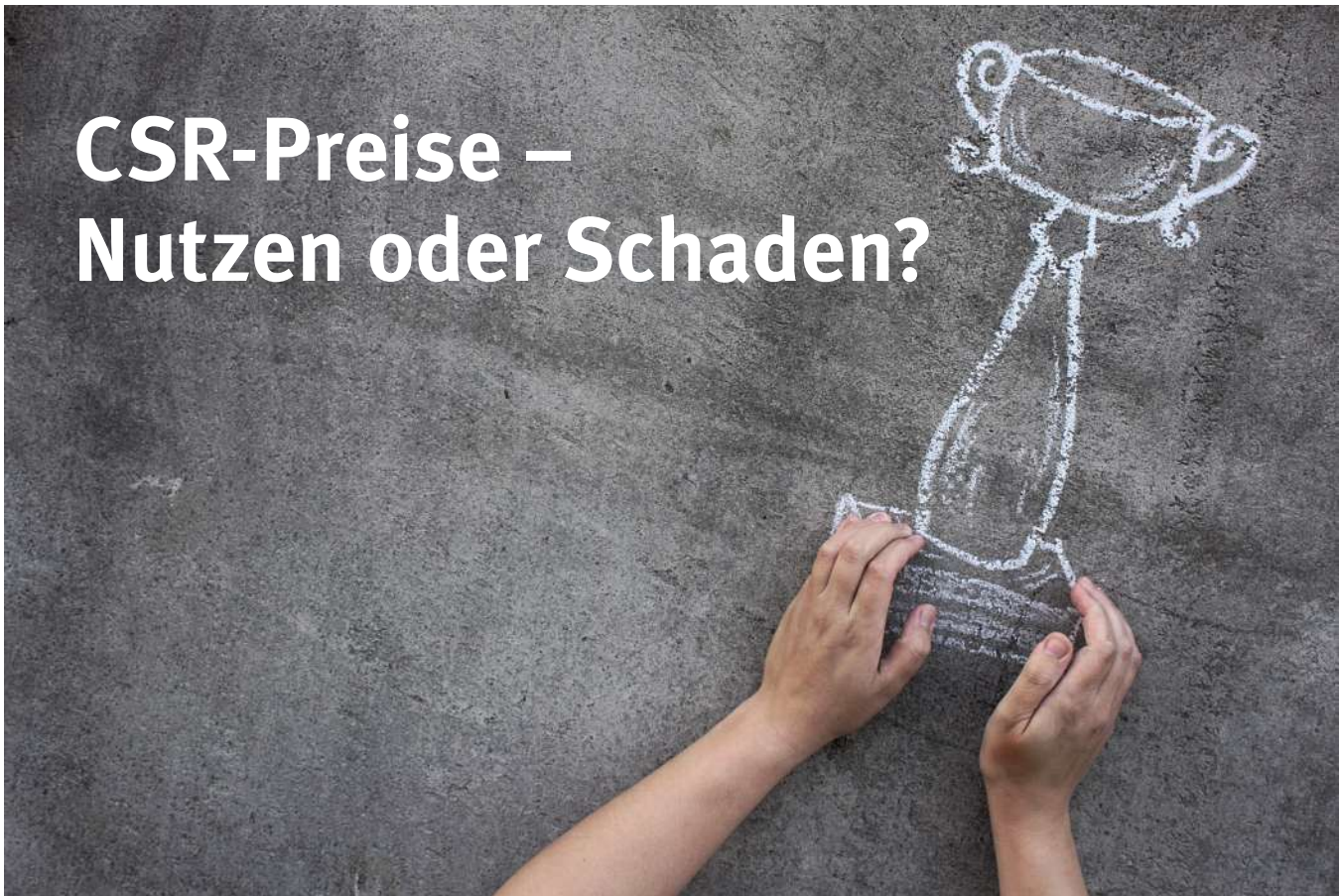
Eine weitere Besonderheit sind Unternehmensstiftungen, mit denen der Bestand eines Familienunternehmens abgesichert werden soll. So hat der Mehrheitsaktionär des Pumpenherstellers Wilo SE, Ludwig Opländer, 2011 die Caspar Ludwig Opländer Stiftung gegründet und ihr die Mehrzahl der bisher im Familienbesitz gehaltenen Aktien übertragen. Die Caspar Ludwig Opländer Stiftung ist eine Familienstiftung, die auch gemeinnützige Ziele verfolgt.

Und die vier Eigentümer der Stuttgarter Vector Informatik GmbH, eines Automobilelektronik-Herstellers mit weltweit über 1.000 Mitarbeitern, haben das Unternehmen in die Hände von zwei Stiftungen gegeben. Die gemeinnützige Vector Stiftung hält 60 Prozent der Unternehmensanteile. Sie fördert wissenschaftlichen Nachwuchs und die Erforschung umweltfreundlicher Mobilitätskonzepte, unterstützt aber auch soziale Einrichtungen. Die Vector Familienstiftung hält die verbleibenden 40 Prozent, vereinigt aber 94 Prozent der Stimmrechte. □



Charlotte Schmitz
 > ist freie Journalistin für Wirtschaft und Entwicklungspolitik in Frankfurt am Main.
 charlotte.schmitz@csr-magazin.net

CSR-Preise – Nutzen oder Schaden?



CSR-Auszeichnungen gehören zum unternehmerischen Handeln. Befürworter sind voller Lob; Kritiker halten diese Preisverleihungen für Augenwischerei, bemängeln intransparente Kriterien. Sie sehen in ihrer wachsenden Anzahl eine inflationäre Entwicklung... VON JAN THOMAS OTTE

Promis im Smoking schütteln vor einer Ufo-artigen Sonnenbrille ihre Hände. Darunter Bundesminister, Unternehmenschefs und der Koch der deutschen Fußballnationalmannschaft. Im Düsseldorfer Maritim-Hotel nehmen sie auf der 256-minütigen Gala immer wieder ein Wort in den Mund: Nachhaltigkeit. Cliff Richards rundet den Abend musikalisch ab.

Am 4. November 2011 wurden von der Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis zum vierten Mal Deutschlands nachhaltigste Unternehmen ausgezeichnet, zusammen mit der Bundesregierung und dem Rat für Nachhaltige Entwicklung. Die Juroren ermittelten die Sieger in einem „objektiven Verfahren“, wie es sich die Veranstalter wünschen (siehe Interview). Die Selbstauskunft der Unternehmen, wie sie Nachhaltigkeit umsetzen, wurde in einem Punktesystem zusammengetragen – darunter ökologische, ökonomische und soziale Faktoren.

Viele kleine Auszeichnungen

2012 bekommt der größte CSR-Preis einen weiteren kleinen Bruder. Den „nawi-Award“ für nachhaltiges Wirtschaften. Auch hier will man die Preisträger motivieren, mit ihren nachhaltigen Projekten weiterzumachen, sich nicht auf den geernteten Lorbeeren auszuruhen. Jedoch sollen beim nawi-Award vor allem mittelständische Unternehmen und Kommunen gelobt werden.

Die Veranstalter des neuen CSR-Preises sind davon überzeugt, dass ihre Auszeichnung nach außen wirkt, der unübersichtlich gewordenen Anzahl an Galas auf diesem Gebiet zum Trotz. „Wir erhöhen die Reputation des Preisträgers“, sagt Projektleiter Jens Frey. Er und sein Team vermissen „eine Differenzierung in puncto Nachhaltigkeit“. Dabei wollen sie auch Einsteiger „in Sachen Nachhaltigkeit“ loben, die einen „glaubwürdigen und



Jan Thomas Otte
› ist freier Journalist
und lebt in Konstanz.
thomas.otte@
csr-magazin.net

funktionierenden Ansatz vorweisen“, so Frey. Alle Bewerber sollen eine Chance auf dem Podest bekommen.

Aufmerksamkeit weckt neue Kritiker

Viele Juroren sprechen von Nachhaltigkeit. Die konkreten Kriterien, die sie für die Auszeichnung von unternehmerischer Verantwortung anlegen, sind dabei so zahlreich wie die Preise selbst. So verlieh der Verein „Rettet den Regenwald“ den Baum-Award an Harry Brouwer vom Unilever-Konzern. In dessen Produkte fließt unter anderem der umstrittene Rohstoff Palmöl ein. Die Umwelt-Aktivisten protestierten damit gegen die zeitgleiche Auszeichnung dieses Managers mit dem renommierten B.A.U.M.-Umweltpreis 2011. Künftig will das von Brouwer gemanagte Unternehmen Palmöl allein aus nachhaltigen Quellen beziehen.

Kampagnenführer Reinhard Behrend, der Vorsitzende von „Rettet den Regenwald“, kritisiert die Vorgehensweise des CSR-Preises wie auch den herausgebenden Verein, „in dem 500 Wirtschaftsbetriebe sitzen, die sich gegenseitig medienwirksam auf die Schulter klopfen“. Dabei verweist Behrend auf das Who-is-Who der deutschen Wirtschaftselite, die in den Beiräten dieses Preises und anderer CSR-Auszeichnungen genannt wird.

Die Jury um den B.A.U.M.-Vorstandsvorsitzenden Maximilian Gege verweist auf das gesellschaftliche Engagement Unilevers. Das von Harry Brouwer geführte Unternehmen ver helfe Menschen zu „besserer Gesundheit und mehr Lebensqualität“ und halbiere die „Umweltauswirkungen der Produkte“. Davon habe er sich als Umweltwissenschaftler zuvor persönlich überzeugt, sagt Gege. Demnach hängt es von den ausgezeichneten Unternehmen ab, ob sie ihre Pokale als Ansporn verstehen, sich noch mehr nachhaltig zu engagieren, oder sich auf dem verliehenen Siegel ausruhen, veröffentlicht samt schicker Smoking-Fotos von der Preisverleihung.

Höhere Reputation, neue Umsätze

Die Veranstalter des deutschen Nachhaltigkeitspreises verstehen Nachhaltigkeit derweil als Alleinstellungsmerkmal, um neue Umsätze zu generieren. So begründete Otto Schulz den wirtschaftlichen Sinn des Preises zu Beginn der ersten Ausschreibung 2008. Der Partner bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney kümmert sich um die Bewertung der ausgezeichneten Unternehmen. Die Diskussion über CSR-Preise zwischen Sinnhaftigkeit und Plastikwort überlässt er anderen.

Nachhaltigkeit bleibt eine Phrase, solange sie nicht mit Beispielen belegt wird. Beispiele, die wie

das Unternehmen der 32-jährigen Sina Trinkwalder überraschen. Die Sonderpreisträgerin 2011 hat eine ökosoziale Textilfirma namens „manomama“ gegründet. Ihre Botschaft: „Hören Sie auf zu reden, fangen Sie an zu machen“. Und Alnatura, ausgezeichnet als Deutschlands nachhaltigstes Unternehmen, stand bereits 2010 auf der Liste. □



Eine Übersicht zu CSR-Preisen finden Sie hier:

<http://www.link-csr-news.net/4preise>

Fragen an Professor Ulrich Hemel, Gründer des Instituts für Sozialstrategie

CSR-Preise als Werbung für das ausgezeichnete Unternehmen.

Was halten Sie davon?

Solche Preise stellen durchaus einen Ansporn dar, gesellschaftliche Verantwortung ernst zu nehmen. Innerhalb der Unternehmen schafft ein CSR-Preis Stolz, Motivation und Identifikation. Verbunden mit dem Gefühl, dass es dabei nicht allein um Gewinnmaximierung geht.

Wie wirkt das auf die Gesellschaft?

Ein CSR-Preis veranschaulicht, dass auch Wirtschaftsbetriebe Akteure der Zivilgesellschaft sind und hier Verantwortung übernehmen.

Was lief bisher gut, was sollte besser werden?

Natürlich kommt es vor, dass sehr gute Projekte nicht so gut präsentiert werden, wie es möglich wäre. Insgesamt beobachte ich eine Professionalisierung. Und das auf beiden Seiten, bei den Juroren wie den teilnehmenden Unternehmen.

Was bleibt fraglich?

Die große Frage bei jeder Preisverleihung bleibt die Angemessenheit der Kriterien. Aber auch die Transparenz der Bewertung von Unternehmen. Die Debatte rund um CSR ist ja erst am Anfang. Es gibt noch keine abschließende Theorie zum Sinn und zur Wirkungsweise von CSR.

Fragen an Stefan Schulze-Hausmann, Vorstandsvorsitzender der Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis

Welche Wirkung erhoffen Sie sich von Ihrem CSR-Preis?

Die Auszeichnung will zeigen, dass verantwortliches Handeln nicht nur hilft, soziale und ökologische Probleme im globalen oder lokalen Maßstab zu lösen, sondern auch Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen kann. Unsere Beobachtung ist, dass sich Unternehmen, die den Preis erhalten haben, in einer Beobachtungssituation fühlen und nicht hinter die durch die Auszeichnung geschürten Anforderungen an ihre Nachhaltigkeitsexzellenz zurückfallen wollen.

Was lief bei der Preisverleihung richtig gut?

Wir sind mit der Entwicklung zufrieden. Die Zahl der Bewerber steigt, sie lag 2011 bei 700. 7.000 wären uns lieber. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis versteht sich als lernendes Projekt. Für den Kongress und die Preisverleihung suchen wir innovative, öffentlichkeitsstarke Formate. Sie sollen durch inhaltliche Relevanz und emotionale Momente bereichern.

Ihre Wünsche für die Zukunft des CSR-Preises?

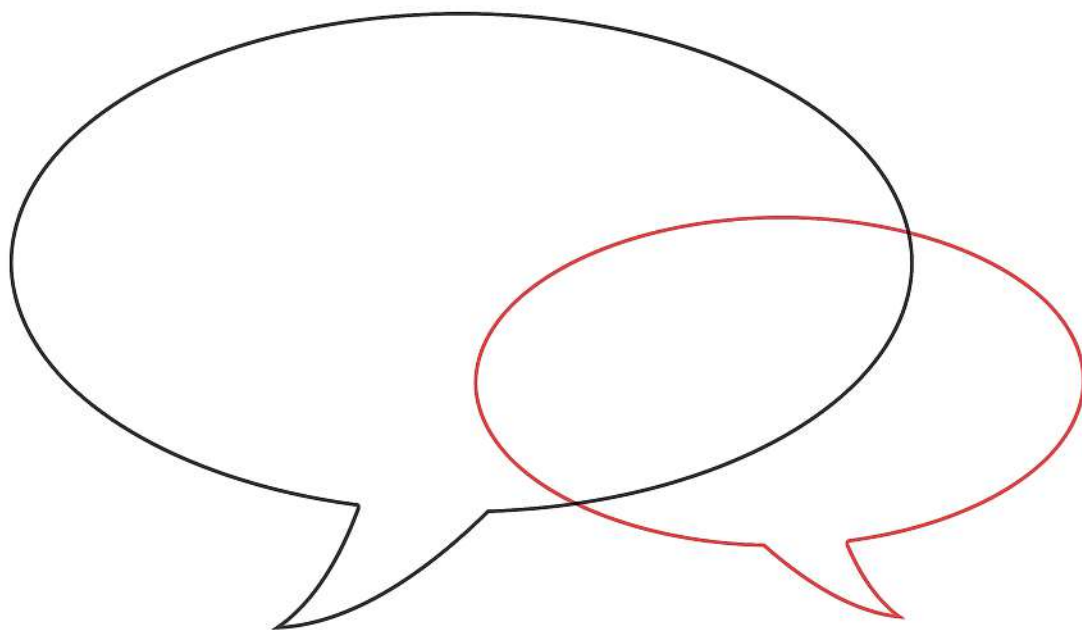
Noch mehr Bewerber würden uns freuen. Die erreichen wir, wenn die Auszeichnung als glaubwürdig, relevant und ausstrahlungsstark wahrgenommen wird. Und zwar nicht nur von Unternehmen auf der Suche nach PR, sondern möglichst vielen unterschiedlichen. Am besten von allen, die etwas Substantielles zum Thema Nachhaltigkeit zu sagen und zu bieten haben.

Stakeholder-Dialoge: mehr Chancen als Risiken

Stakeholder-Dialoge sollten keine oberflächliche Pflichtübung für den Nachhaltigkeitsbericht sein, sondern ernstgemeinte Gesprächsangebote für alle Anspruchsgruppen. Das gilt insbesondere für Unternehmen in kritischen Branchen, die um ihre öffentliche Glaubwürdigkeit kämpfen müssen. Wer da den Dialog mit Stakeholdern als Risiko betrachtet, hat ein Managementproblem. VON TONG-JIN SMITH

Im Zeitalter der Nachhaltigkeit stehen Stakeholder-Dialoge für verantwortungsvoll wirtschaftende Unternehmen ebenso auf der Agenda wie ein funktionierendes Umweltmanagement. Transparenz und Verantwortung sind hier die relevanten Stichworte.

Allerdings nehmen viele deutsche Unternehmen den Austausch mit externen Anspruchsgruppen nur als reine Pflichtübung im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung wahr, ohne die Ergebnisse in die Unternehmenssteuerung und -strategie einzubinden. Entsprechend finden sich nur verein-



zelt Systeme zum Stakeholder-Management, die über reine PR- oder Marketingmaßnahmen hinausgehen – vollkommen unabhängig von der Branche. Zu sehr wird der Dialog als Risiko empfunden, zu groß die Angst, unerwünschte Ergebnisse zu erzielen oder die Kontrolle über den Prozess zu verlieren.

„Diese ablehnende Denkweise ist auf allen Unternehmensebenen zu finden“, sagt Dialog-Moderator Rolf Schneidereit. „Viele haben Angst vor dem Sprung in die Öffentlichkeit, vor Kritik an der eigenen Arbeit oder an der eigenen Person, anstatt darin eine Chance zur Verbesserung zu sehen.“ Dabei sagte schon Benjamin Franklin: „Unsere Kritiker sind unsere Freunde. Sie zeigen uns unsere Fehler auf.“ Und weit vor ihm lehrte bereits Buddha, dass man Kritik nicht einfach nur hinnehmen, sondern sie als Schatz betrachten sollte. Denn nur wenn man die eigenen Schwächen erkennt, kann man an ihnen wachsen. Betrachtet man Stakeholder-Dialoge in diesem Licht, muss man sie als Chance begreifen.

Wie ein Radar

„Wenn Unternehmen Dialoge mit Stakeholdern, vor allem mit ihren Kunden, als Gelegenheit begreifen, direkte Rückmeldungen zu erhalten, können sie daraus Ideen für die Zukunft entwickeln“, so Schneidereit. „Aber viele lassen sich gar nicht erst darauf ein. Lieber schicken sie einen Marktforscher vor, der zur Schutzmauer zwischen Unternehmen und Kunden wird.“ Dabei wirkt ein funktionierendes Stakeholder-Management wie ein Radar: Durch eine offene Kommunikation können sich Unternehmen positionieren und Signale senden. Andererseits erfahren sie von externen Dialogpartnern neue Entwicklungen, Trends und Tendenzen. „Voraussetzung sind natürlich Kriterien wie die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Stakeholder, aber auch die grundsätzliche Bereitschaft der Unternehmen, auf Stakeholder-Anliegen einzugehen“, erklärt Dieter Horst, CSR-Experte bei PricewaterhouseCoopers (PwC).

Weil das aber nicht die Regel ist, stellen Stakeholder-Dialoge in allen Branchen eine enorme Herausforderung dar. „Die meisten Manager sind nicht bereit, einerseits die nötige Transparenz walten zu lassen, und andererseits Ideen von außen aufzunehmen“, sagt Klaus Rainer Kirchhoff, Gründer und CEO der Kirchhoff Consult AG. In Branchen mit Sprengkraft, etwa in der Rüstungs- oder Tabakindustrie, sei die Scheu besonders groß, weil kritische Dialogpartner militanter argumentieren könnten, als es in unverdächtigen Branchen der Fall ist. Andererseits sollten gerade in diesen Branchen Unter-

nehmen in die Offensive gehen und den Dialog wagen, da sie in der öffentlichen Meinung und durch politische Regulierung mit dem Rücken zur Wand stehen. Dass sie dabei gut beraten sind, die AccountAbility 1000 Assurance Principles und AccountAbility 1000 Assurance Standards zu befolgen, steht außer Frage. Wer einen Stakeholder-Dialog nur zum Schein führt, wird schnell entlarvt, verliert seine Glaubwürdigkeit und das Vertrauen des Marktes.

Bitte keine Pseudoveranstaltungen

Trotzdem werden Stakeholder-Dialoge – wie viele CSR-Aufgaben – gerne in die Unternehmenskommunikation abgeschoben, anstatt sie auf der obersten Managementebene anzusiedeln. Daran könne man erkennen, dass in den entsprechenden Firmen die Bereitschaft der Geschäftsleitung fehlt, öffentlich Verantwortung für ihr unternehmerisches Handeln zu übernehmen und als Konsequenz des Dialogs ihre Strategie zu ändern, analysiert Kirchhoff. Umgekehrt führt diese Verweigerung des Managements dazu, dass potenzielle Gesprächspartner – sofern sie den Dialog nicht prinzipiell ablehnen – nach dem Motto „bitte keine Pseudoveranstaltungen“ das Interesse an einem Austausch verlieren und der ganze Prozess von vornherein zum Scheitern verurteilt ist.

„Viele haben Angst vor dem Sprung in die Öffentlichkeit, vor Kritik...“

Zurückzuführen sei das auf ein Leadership-Problem. „Wer heute durch eine Kaderschmiede gegangen ist und im

Top-Management sitzt, hat keinen Kontakt mehr zur Basis und will ihn auch gar nicht“, so Kirchhoff. Demnach leben viele Konzernvorstände in einer abgeschotteten, abgehobenen Welt, in der sie von der Tiefgarage mit dem eigenen Lift in die Vorstandsetage fahren und dort nur noch von Ja-Sagern umgeben sind. Kritik wird da fast als Majestätsbeleidigung aufgefasst.

Wenn sich Top-Manager aber mit Stakeholdern auf einen konstruktiven und gut moderierten Dialog einlassen, ließen sich sogar Probleme ganz unbürokratisch lösen, die zuvor unüberwindbar schienen, wie Kirchhoff weiß. Er stützt sich dabei auf seine Erfahrungen als Moderator und resümiert, dass ein transparent geführter Dialog mit offenem Ausgang und echten Ergebnissen für beide Seiten grundsätzlich sehr wertvoll ist, auch wenn es am Ende heißt: „We agree to disagree“.

Stakeholder-Dialoge sind Chefsache

Das bestätigt auch Thorsten Pinkepank, Head of Sustainability Coordination bei der BASF. Das Che-



Dr. Tong-Jin Smith
ist freie Journalistin
und lebt mit ihrer
Familie in Berlin.

tong-jin.smith@
csr-magazin.net

mieunternehmen führt bereits seit etlichen Jahren konstruktive Dialoge mit allen wesentlichen internen und externen Partnern. In vielen Fällen ist das Top-Management direkt in den Dialog eingebunden. „Je nach Situation und Thema nutzen wir verschiedene Formen und Kanäle für den Dialog. Den einen Prozess gibt es bei uns nicht.“ So reichen die Modelle des Stakeholder-Dialogs hier von festen Community Advisory Panels – teilweise mit externer Moderation – über globale Nachhaltigkeits-Surveys in allen Anspruchsgruppen bis zu monothematischen Diskussionsforen, die real oder medial stattfinden können.

„Grundlage für alle Dialoge ist, dass wir nicht nur senden, sondern im Austausch mit unseren Stakeholdern lernen und den Blick von außen nutzen“, erläutert Pinkepank. In der Konsequenz haben Stakeholder-Dialoge daher drei Wirkungen im Unternehmen: Lernen, Steuern und Vertrauen aufbauen. Der Lerneffekt beinhaltet, dass Chancen und Risiken erkannt und gemanagt werden. In der Steuerung gehe es darum, thematisch Prioritäten zu setzen und sich entsprechend strategisch aufzustellen, während das Vertrauen der Stakeholder die „License to operate“ sei. „Was wir nicht kommunizieren können, können wir nicht realisieren“, sagt Pinkepank und betont, dass die BASF als Mitgründer des UN Global Compact aufgrund ihrer offenen Kommunikation und Transparenz belastbare Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern unterhält. In seinen Augen haben Unternehmen, die Stakeholder-Dialoge als Risiko betrachten, ein schlechtes Risikomanagement.

Risiko ist das Stichwort. Das Thema der Risikoreduzierung liegt Karin Schlömer, Leiterin CSR bei British American Tobacco (BAT), am Herzen, auch wenn die Verbindung von Zigaretten und gesellschaftlicher Verantwortung in der Öffentlichkeit schwer zu kommunizieren ist und zudem gar nicht erwartet wird. Daran wird auch der aktuelle Stakeholder-Dialog vom Oktober „Risikoreduzierung von Tabakprodukten – ein Tabuthema?“ nichts ändern.

Für Greenwashing zu kostspielig

„Wir führen in Deutschland seit zehn Jahren Dialoge mit Entscheidern aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Forschung und Medien“, so Schlömer. „Wir sind sozusagen im Abwatschen erprobt.“ Dabei lasse BAT höchste Transparenz walten, denn für Greenwashing sei der Stakeholder-Dialog ein zu kostspieliges Tool. Regelmäßig lädt das Unternehmen alle

Online-Dialog

Stärke der Anonymität im Online-Dialog

Gerade die Anonymität ermöglicht vielen Partnern erst die Teilnahme daran – und zwar nicht nur bei BAT. Oft ist es sogar von Vorteil, wenn der ganze Dialog anonym stattfindet, wie Gabriela Ender, Entwicklerin der webbasierten Workshop- und Konferenzmethode OpenSpace-Online sagt: „Auch schüchterne Menschen, die sich Face-to-Face nicht trauen, ergreifen hier das Wort, weil sie sich nicht durch die Sprach- oder Körperdominanz anderer abschrecken lassen.“ Das macht den Stakeholder-Dialog offen und hocheffizient, vor allem dann, wenn die Ergebnisse von den Teilnehmern in ihre Organisationen hineingetragen und umgesetzt werden.

Stakeholder zu monothematischen Dialogen ein, die gerne kontrovers geführt werden. „Uns wäre lieber, wir könnten noch kontroverser diskutieren, aber dafür fehlen uns zum Teil die Gesprächspartner“, sagt Schlömer. So gibt es Wunschpartner wie Nichtraucher-Organisationen oder das Deutsche Krebsforschungszentrum, die nicht an den runden Tisch kommen. Die Gründe dafür seien unterschiedlich. „Manche verweigern den Dialog aus Prinzip, andere scheuen sich, weil die Einladung aus der Tabakindustrie kommt.“

Um Stakeholder von Anfang an in den Planungs- und Strategiebildungsprozess einzubinden, hat BAT jetzt begonnen, ihren Dialogansatz dem Prinzip des Codesigns anzupassen, anstatt Stakeholdern nur fertige Strategien zur Kommentierung vorzulegen. Das Unternehmen hofft so, interessierte Gruppen besser an der Entwicklung von Richtlinien beteiligen zu können und Gruppen, die bisher fern geblieben sind, doch noch zu gewinnen.

Im Gegensatz zu Mitbewerbern, die ihr Engagement für „gesündere“ Zigaretten oder verantwortungsbewusstes Werben im Sinne des Jugendschutzes im gleichen Atemzug mit hohen Renditen für ihre Investoren nennen, scheint BAT in ihrem gesellschaftlichen Engagement und dem Gesprächsangebot gegenüber Anspruchsgruppen ehrlicher zu sein. So sind die Dialoge nicht Sache der PR-Abteilung, sondern des Vorstandsvorsitzenden Adrianus Schenk selbst. „Es ist ihm ein Anliegen, O-Töne ungefiltert zu hören und direkt reagieren zu können“, so Schlömer. Auch gibt es zu jeder Dialog-Veranstaltung eine öffentlich einsehbare Broschüre, in der Dialogteilnehmer anonym zitiert werden. □



Hier lesen Sie mehr zu Grundlagen des Stakeholder-Dialogs:

<http://www.link.csr-news.net/4dialog>

„Was wir nicht kommunizieren können, können wir nicht realisieren.“

„Stakeholder-Dialoge sind Beziehungsarbeit“

Was sollten Unternehmen bei ihrem Dialog mit Stakeholdern beachten? Darüber sprach CSR NEWS mit Norbert Taubken.

► **Herr Dr. Taubken, welche Bedeutung kommt dem Stakeholder-Dialog innerhalb der Corporate Social Responsibility zu?**

Norbert Taubken: Eine hohe Bedeutung. Das erkennen Sie beispielsweise an der neuen, im Oktober veröffentlichten CSR-Strategie der Europäischen Kommission. Der Dialog mit Anspruchsgruppen spielt darin eine große Rolle. Unternehmen haben die Bedeutung solcher Dialoge erkannt und fast alle Unternehmen tauschen sich mit ihren Stakeholdern bereits auf unterschiedliche Weise aus: mit Lieferanten und Kunden; durch Hintergrundgespräche oder zumindest über E-Mail-Formulare auf ihrer Homepage. Viele dieser Dialoge sind jedoch noch nicht in klare Formate, Strukturen und übergreifende strategische Ansätze eingebunden. Ausgehend von intuitiven und von Abteilungsinteressen getriebenen Maßnahmen entwickeln Unternehmen zunehmend strategische Ansätze. Stakeholder-Dialoge sind dabei kein originäres Werkzeug der CSR-Spezialisten. Sie verbinden CSR-Ansätze mit den Interessen des Issues-, Risiko- und Reputationsmanagements im Unternehmen.

► **Was entscheidet über den Erfolg von Stakeholder-Dialogen?**

Wesentliche Aspekte solcher Dialoge sind der Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen. Wie Beziehungsarbeit in anderen Bereichen ist ihr Erfolg damit auch von den handelnden Persönlichkeiten abhängig. Sie benötigen das Kennenlernen, den Vertrauensaufbau und die Erfahrung, dass der jeweils andere es ernst meint. Nur wenn beide Partner eine positive Bilanz ihrer Beziehung ziehen, wird aus einem Kontakt eine dauerhafte Zusammenarbeit erwachsen. Lassen Sie mich dazu noch eine Herausforderung benennen: Stakeholder-Dialoge müssen die Komplexität von Themen spiegeln und berücksichtigen. Sie folgen damit grundsätzlich anderen Parametern als Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit, bei denen die Reduktion von Botschaften erfolgskritisch ist. Die Dialoge brauchen Teilnehmer, die sich der Themenkomplexität stellen und damit umgehen wollen.



Norbert Taubken, Geschäftsleiter der auf CSR und Nachhaltigkeit spezialisierten Berliner Agentur Scholz & Friends Reputation.

► **Und wie viel Verbindlichkeit brauchen sie?**

Zur Verbindlichkeit: Ein Unternehmen kann und darf finale Entscheidungen über betriebswirtschaftlich relevante Maßnahmen nicht aus der Hand geben. Wenn dieses als Ergebnis eines Dialogprozesses „vorgegaukelt“ wird, kann er seine Gesprächspartner nur enttäuschen. Umso wichtiger ist es, den Mitwirkungsrahmen vor einem Dialog klar festzulegen. Aber Achtung: Wenn die Einflussmöglichkeit mittelfristig nicht erkennbar ist, werden sich die externen Dialogpartner aus dem Prozess zurückziehen.

► **Was sollte ein Unternehmen tun, das mit seinen Stakeholdern auf diese strategische Art in einen Dialog treten will?**

Ich möchte diesen Unternehmen dazu vier Handlungsleitlinien nennen. *Erstens:* Beginnen Sie mit einer Gesamtschau bestehender Maßnahmen der Stakeholder-Kommunikation. Bewerten und gegebenenfalls fokussieren Sie dabei und beziehen Sie die gesamte Spannbreite von Nachhaltigkeits-Kommunikation ein – vom Facebook-Kanal bis gegebenenfalls zur Jahreshauptversammlung. *Zweitens:* Klären Sie Themenauswahl, interne und externe Zielgruppen sowie geeignete methodische Ansätze für die relevanten Dialogformate. Dabei ist eine stimmige Vorstandseinbindung gefordert! *Drittens:* Definieren Sie den Mitwirkungsumfang und die Einflussmöglichkeiten von Empfehlungen, die über einen Dialog generiert werden. Behalten Sie dabei alle Prozesse und Zuständigkeiten sowie das Controlling im Blick. Und *viertens:* Verstetigen Sie diese Ansätze, bauen Sie Dialogstrukturen auf und bedenken Sie dabei: Der Stakeholder-Dialog braucht – insbesondere personelle – Ressourcen. □

Weniger ist mehr: Paradigmenwechsel in Sachen Energie

Energie sparen? Eigentlich ist jeder dafür, schließlich schont es Budget und Umwelt. Trotzdem fällt die Umstellung schwer. Viele scheuen die Anfangsinvestitionen, die für Berater und neue Gerätschaften anfallen. Doch ein Blick auf jene, die den Sprung gewagt haben, zeigt: Der Weg lohnt sich – ökologisch und ökonomisch.

VON JOHANNA THELEMANN

Energie sparen ist nicht nur Mode, sondern auch ein politisches Ziel. Zahlreiche Verordnungen und Gesetze auf nationaler und europäischer Ebene geben die Richtung vor. Einige Maßnahmen sind verbindlich festgelegt, etwa die zeitgemäße Isolierung alter Häuser. An anderen Stellen wird lieber auf Freiwilligkeit gesetzt: Fördermaßnahmen für Unternehmen und Privatleute sollen motivieren, statt zu kontrollieren. So gibt es zum Beispiel die Möglichkeit, einen Zuschuss zu den Kosten einer Energieberatung zu beantragen. Unterstützt wird der Austausch zwischen Unternehmen, die sich mit Fragen zur Energieeffizienz beschäftigen. Betriebe, die sich bereits besonders hervorgetan haben, werden ausgezeichnet. Unterschiedliche Institutionen koordinieren die bisherigen Bemühungen und entwickeln neue Ansätze:

Im Zuge der EU-Richtlinien zur Energieeffizienz im Jahr 2009 wurde im Bundesamt für Wirtschaft

und Ausfuhrkontrolle die Bundesstelle für Energieeffizienz (BfEE) eingerichtet. Sie soll die Richtlinie der Europäischen Union zur Energieeffizienz umsetzen, zum Beispiel indem sie einen Überblick über Anbieter von Energiedienstleistungen und Energiemaßnahmen gibt. Die BfEE unterstützt die Kooperation zwischen allen beteiligten Akteuren und arbeitet eng mit verschiedenen Instituten und der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena) zusammen, die wiederum die „Initiative EnergieEffizienz“ ins Leben gerufen hat. Diese vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderte Initiative ist eine Anlaufstelle für alle Fragen: Sie informiert über Möglichkeiten, energieeffizient zu leben und zu arbeiten, und gibt Hinweise in den Fachbereichen „Private Haushalte“, „Industrie & Gewerbe“ und „Dienstleistungen“ oder vermittelt Kontakt zu professionellen Beratern. Diese können die aktuelle Situation analysieren und helfen, individuell passende Lösungen zu finden.



Award für industrielle Vorreiter

Für herausragende Projekte zur Steigerung der Energieeffizienz schreibt die dena seit 2007 jährlich den mit 30.000 Euro dotierten Energy Efficiency Award aus. Die Gewinner für 2011 lagen bei Redaktionsschluss noch nicht vor, doch schon im ersten Jahr zeigte die Aktion, wie breit das Spektrum der Möglichkeiten ist. Als Technologiefirma war die Detmolder Weidmüller Interface schon aufgrund ihrer Branche prädestiniert dafür, den ersten Platz des Energy Efficiency Awards zu belegen. Doch die Paderborner Brauerei Haus Cramer, 2007 zweiter Preisträger, zeigt: Auch wer in einer ganz anderen Sparte seinen Umsatz macht, kann sich an energieeffiziente Projekte heranwagen. Die Bierbrauer hatten ihr altes Druckluftsystem optimiert, indem zwei Netze zusammengelegt und eine übergeordnete Steuerung installiert wurden. Diese Maßnahme schlug zwar zunächst mit 62.500 Euro zu Buche, spart jedoch jährlich 55.000 Euro, lohnt sich also schon im zweiten Jahr – und entspricht einer Energieersparnis von 49 Prozent, was im konkreten Fall bedeutet: Es werden 775.000 Kilowattstunden im Jahr weniger benötigt als zuvor. Das entspricht dem durchschnittlichen Jahresstromverbrauch von 220 Haushalten.

Nicht nur in der Industrie lassen sich Prozesse auf ihre Energieeffizienz überprüfen. Das Seminar für Psychologie der Universität Freiburg wurde als dena-Referenzprojekt bewertet, nachdem dort der Energieverbrauch um 30.000 Kilowattstunden jährlich gesenkt wurde – und das im Wesentlichen nur durch ein verändertes Verhalten der Mitarbeiter und Studierenden! Die Einsparung gelingt ohne relevante technische Neuerungen. So werden zum Beispiel ganz einfach weniger Arbeitsplatzdrucker und verstärkt Netzwerkdrucker genutzt; Schalter zwischen PCs und Peripheriegeräten reduzieren den Stand-by-Verbrauch. Durch Informationen und Aktionen wie Verteilen von Energiesparlampen wurden Mitarbeiter und Studierende motiviert, sich um ein stromsparendes Verhalten zu bemühen.

Unternehmer, vernetzt euch!

In der Schweiz wurden sehr positive Erfahrungen mit Netzwerken verschiedener Unternehmen gemacht, die ihre Energieeffizienz verbessern und in diesem Sinne mit- und voneinander lernen wollten. Es hat sich gezeigt, dass in entsprechenden Netzwerken organisierte Unternehmen ihre Energieeffizienz gegenüber dem Durchschnitt der Industrie um den Faktor zwei bis drei steigern konnten.

Daher strebt das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit auch in Deutschland solche Netzwerke an und hat das Pro-

BSH-Chef: Politik tut zu wenig für die Energieeffizienz

Jedes Jahr ließen sich in Deutschland rund 100 Milliarden Kilowattstunden durch den Einsatz energieeffizienter Produkte ohne einen Verlust an Lebensqualität einsparen. Darauf wies der Vorsitzende der Geschäftsführung der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte, Kurt-Ludwig Gutberlet, bei einer Veranstaltung der Umwelt-Akademie Baden-Württemberg in Stuttgart hin. Das entspricht der Hälfte des Stromverbrauchs der privaten Haushalte. Ohne Maßnahmen der Energieeffizienz werde das Ziel einer Energiewende bis 2020 nicht zu erreichen sein. Die Energieeffizienz habe aber in der europäischen Energiepolitik bisher kaum eine Rolle gespielt. Eine Ursache sieht der Manager darin, dass sich Energieeffizienz schwer in Bildern fassen lasse. Politiker könnten sich bei diesem Thema nicht mit Schutzhelmen auf den Plattformen von Offshore-Windparks ablichten lassen.



Kurt-Ludwig Gutberlet (links) und Franz Untersteller.

Der Manager hatte eine Reihe von Vorschlägen dazu mitgebracht, wie die Politik Energieeffizienz in privaten Haushalten fördern könnte. Dazu gehörten die Anhebung der in der EU geltenden Mindeststandards für energieeffiziente Elektrogeräte und die Förderung der Verbraucherberatung in Sachen Energieeffizienz.

Auf derselben Veranstaltung sagte der baden-württembergische Energieminister Franz Untersteller, der Ausbau alternativer Energien werde mit regionalen Interessen nicht einfach in Übereinstimmung zu bringen sein. So müssten bis 2020 jährlich 120 Windkraftanlagen in dem Bundesland errichtet werden, um den politisch angestrebten Anteil von zehn Prozent an der Energieversorgung zu erreichen. Solche Prozesse brauchten eine große Transparenz sowie eine breite und frühzeitige Bürgerbeteiligung.

Den vollständigen Veranstaltungsbericht lesen Sie hier:
<http://www.link.csr-news.net/4energieeffizienz>

jekt „30 Pilot-Netzwerke“ ins Leben gerufen. Partner dabei sind das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, das Institut für Ressourceneffizienz und Energiestrategien, der Verein Modell Hohenlohe, die Eproplan Beratende Ingenieure GmbH und die ÖKOTEC Energiemanagement GmbH. Ziel ist, bis 2013 bundesweit 30 Netzwerke von je zehn bis 15 Unternehmen zu etablieren, die gemeinsam ihre Energieeffizienz verbessern. Die Netzwerke werden moderiert und können Unterstützung in Anspruch nehmen. Bislang sind die Fördermöglichkeiten noch nicht vollständig ausgereizt, da die Zahl von 30 Netzwerken noch nicht erreicht ist. Weitere Kooperationen, die etwa von IHKs, Wirtschaftsplattformen oder Energieversorgern initiiert werden, können in das Förderprogramm aufgenommen werden. □



Johanna Thelemann

ist freie Journalistin mit den Themenschwerpunkten Gesundheit und Soziales.

johanna.thelemann@csr-magazin.net



Weitere Informationen:

<http://www.industrie-energieeffizienz.de>,
www.energieeffizienz-im-service.de



CSR in China – Aktuelle Trends

Die Verlagerung von Teilen der Produktion nach China oder die gezielte Erschließung des chinesischen Marktes sind für viele deutsche Unternehmen feste Bestandteile ihrer strategischen Ausrichtung. Dadurch gewinnen auch Defizite chinesischer Lieferbetriebe im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) zunehmend an Bedeutung. VON DANIEL TARAS, ROLF DIETMAR UND ANDREAS EDELE

Vor allem Mängel in der Beachtung von Sozial- und Umweltstandards haben in den letzten Jahren weltweit für negative Schlagzeilen gesorgt. Der Druck auf die Lieferbetriebe wächst: Nicht nur ausländische Unternehmen fordern die Einhaltung internationaler CSR-Standards ein, sondern ebenso die Regierung in China sowie eine immer besser informierte chinesische Öffentlichkeit.

Die Produktionsbedingungen in chinesischen Betrieben werden für deutsche Unternehmen in Zukunft zunehmende Relevanz haben: In der gemeinsamen Erklärung anlässlich der 1. Deutsch-

Chinesischen Regierungskonsultationen in Berlin im Juni 2011 unterstrichen beide Seiten, dass sie eine Erhöhung des bilateralen Handelsvolumens von derzeit ca. 140 Mrd. Euro auf 200 Mrd. Euro bis 2015 anstreben.

Chinesische Regierung fördert CSR

Die chinesische Regierung hat auf diese Herausforderungen mit einer verstärkten Verbreitung des CSR-Konzepts reagiert. In den meisten CSR-relevanten Bereichen, z. B. im Arbeits- oder Umweltrecht, entspricht die Gesetzeslage in China auf dem Papier größtenteils internationalen Standards. Das Problem ist in vielen Fällen die Rechtsdurchsetzung:

Chinesische Regierungsinstitutionen verfügen oft nicht über die notwendigen Ressourcen und/oder Kapazitäten, um Gesetzesverstößen durch Unternehmen effektiv nachzugehen. Insbesondere für lokale Behörden ist der Durchgriff auf die zahlreichen klein- und mittelständischen Unternehmen schwierig. Auch Korruption spielt eine Rolle. Deshalb versucht die chinesische Regierung, durch die Förderung von CSR zusätzliche positive Anreize für Unternehmen zur Einhaltung bzw. Übererfüllung von Gesetzesstandards zu schaffen. So ist auch das CSR-Konzept in China zu verstehen: Im Gegensatz zur westlichen Interpretation stellt in China das Hinarbeiten auf Gesetzeserfüllung bereits die CSR eines Unternehmens dar.

Während die chinesische Regierung in den Anfangsjahren des 21. Jahrhunderts gegenüber CSR eine zurückhaltende Position einnahm, erkennen in den vergangenen Jahren immer mehr staatliche Akteure an, dass CSR sowohl für die internationale Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Unternehmen als auch für die Bewältigung interner sozialer und ökologischer Herausforderungen von entscheidender Bedeutung ist. Nach der Verabschiedung des 11. Fünf-Jahres-Plans (2006-2010) haben hohe Regierungsvertreter, z. B. Premier Wen Jiabao, die Bedeutung von CSR wiederholt hervorgehoben und das Thema mit dem Leitbild der „Harmonischen Gesellschaft“ verknüpft. Der 12. Fünf-Jahres-Plan (2011-2015) sieht eine Reduzierung des Energieverbrauchs und der CO₂-Emissionen u. a. durch strengere gesetzliche Regelungen für Unternehmen vor. Im sozialen Bereich strebt die chinesische Regierung im Rahmen der Neujustierung des chinesischen Wachstumsmodells eine gleichmäßigere Wohlstandsentwicklung an. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sollen erhöht sowie die Rechte der Arbeitnehmer gestärkt werden. Mindestlöhne in den Provinzen sollen angehoben und Versicherungsleistungen durch das am 1. Juli 2011 in Kraft getretene Sozialversicherungsgesetz verbessert werden.

Wichtige CSR-Themen in China

Insbesondere die Umweltaspekte nehmen in der CSR-Diskussion in China großen Raum ein, da Schwächen im Umweltmanagement von Unternehmen in Verbindung mit den genannten Mängeln der Rechtsdurchsetzung zu großen Umweltbelastungen geführt haben. Durch Unternehmen verursachte Umweltverschmutzung und die damit verbundenen Reaktionen der Bevölkerung, etwa Demonstrationen, finden zunehmende Beachtung in den chinesischen Medien wie auch in der Web-

Community. Dies bringt verursachende Unternehmen und lokale Regierungen in Zugzwang. Darüber hinaus hat die Regierung ein geostrategisches Interesse, Ressourcen zu sparen, um internationale Abhängigkeiten zu vermindern.

Das Thema Lebensmittelsicherheit gewinnt in China an Aufmerksamkeit. Eine Vielzahl von Lebensmittelskandalen, wie zum Beispiel die weltweit berichtete Verseuchung von Babymilchpulver im Jahr 2008, hat die chinesische Bevölkerung für Lebensmittel sensibilisiert, die nachweislich Qualitätsnormen genügen. Eine besondere Herausforderung besteht allerdings in der Glaubwürdigkeit der Rückverfolgbarkeit entlang der Produktionskette.

Ebenfalls ist Produktsicherheit ein großes Thema, sowohl für die chinesischen Konsumenten als auch für den Export nach Deutschland: Bleiverseuchtes Spielzeug oder explodierende Toaster finden weder bei chinesischen noch bei deutschen

Konsumenten Anklang. Auch hier müssen CSR-Prinzipien in der Produktion stärker beachtet werden.

Die auf Arbeitnehmerrechte bezogenen sozialen

CSR-Aspekte sind im Jahr 2010 durch eine Häufung von Suiziden unter jungen Fließbandarbeitern in der taiwanesischen Firma Foxconn, die Firmen wie Dell, Sony und Apple beliefert, erneut in den Fokus der Aufmerksamkeit geraten. Die Selbstmordfälle wurden von der chinesischen Öffentlichkeit in erster Linie auf die hohe Arbeitsbelastung zurückgeführt. Kritisch wurde die Verantwortung der ausländischen Abnehmerfirmen für die Bedingungen in den Lieferketten in China in den Medien thematisiert.

Mit der steigenden Beachtung, die CSR-Themen in der Öffentlichkeit finden, hat sich der Anreiz für chinesische Firmen erhöht, über ihre CSR-Performance zu berichten. So ist die Anzahl der veröffentlichten CSR-Berichte in den letzten Jahren rasant gestiegen, von nur wenigen Berichten noch vor wenigen Jahren bis zu mehr als 700 gegenwärtig.

Chinesische CSR-Hauptakteure

In China sind Unternehmen eine wesentliche, treibende Kraft von CSR. So haben sich multinationale Unternehmen, die bei chinesischen Firmen ihre Waren einkaufen oder in China selbst produzieren, zu Vorreitern entwickelt und wirken aktiv auf das Management in chinesischen Firmen ihrer Wertschöpfungsketten ein. Die großen chinesischen

„Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sollen erhöht sowie die Rechte der Arbeitnehmer gestärkt werden.“



Rolf Dietmar

ist Leiter des deutsch-chinesischen CSR-Projekts der GIZ und lebt in Beijing.

rolf.dietmar@giz.de



Daniel Taras

ist Seniorfachkonzeptionist in der Abteilung Globale Partnerschaften – Schwellenländer bei der GIZ in Berlin.

daniel.taras@giz.de



Andreas Edele

ist Senior-Projektmanager im deutsch-chinesischen CSR-Projekt der GIZ und lebt in Beijing

andreas.edele@giz.de

Staatsbetriebe, wie etwa China Mobile, China Ocean Shipping Corporation und Sinopec, machen aufgrund ihrer nationalen wie internationalen Sichtbarkeit vielseitige, teils durch die Regierung direkt vorgegebene Anstrengungen, ein gutes CSR-Image aufzubauen. Noch wenig verankert ist CSR allerdings unter den mehr als 40 Millionen klein- und mittelständischen Betrieben Chinas. Die Herausforderungen reichen hier von mangelndem Bewusstsein bis zu fehlender praktischer Umsetzungskompetenz.

Auf der Ebene der Zentralregierung engagieren sich einige chinesische Ministerien zunehmend für CSR, z.B. das Handelsministerium und das Ministerium für Industrie und Informationstechnologie. Auf Provinzregierungs- und Stadtebene wird das Thema ebenfalls vorangetrieben, allerdings vornehmlich in den exportorientierten Küstenregionen. Ein Beispiel ist die Stadt Wenzhou in der Provinz Zhejiang. Und auch Sonderwirtschaftszonen nehmen sich des CSR-Themas an – als Differenzierungsfaktor. Besonders aktiv zeigt sich hier die Ti-

anjin Economic Development Area (TEDA), eine der größten Sonderwirtschaftszonen Chinas.

Chinesische Unternehmensverbände spielen als verlängerter Arm der Regierung eine wichtige Rolle bei der Verbreitung von CSR, und einige einflussreiche Unternehmensverbände haben bereits CSR-Richtlinien für ihre Mitgliedsfirmen entwickelt.

Bei der Verbreitung und Meinungsbildung zu CSR spielen die chinesischen Medien, die über ökologische und soziale Probleme mittlerweile durchaus differenziert und kritisch berichten, eine wichtige Rolle. Als bedeutender Faktor ist insbesondere die lebhaft chinesische Web-Community einzuschätzen.

Schließlich wird CSR in China im Rahmen der bilateralen Zusammenarbeit gefördert, so z. B. im Auftrag der Bundesregierung durch die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mit einem CSR-Projekt.

Zukünftige Entwicklung und Trends

Es ist davon auszugehen, dass das Bewusstsein aller relevanten chinesischen Akteure für CSR in China weiter ansteigt und sich somit die Grundlage für eine Zusammenarbeit zu CSR-Themen mit chinesischen Firmen ständig verbessert. Tendenziell werden sich insbesondere in den exportorientierten chinesischen Unternehmen und in den staatseigenen Betrieben die CSR-Standards den internationalen Anforderungen entsprechend entwickeln. Gleichzeitig werden in China die inhaltlichen Vorgaben des im letzten Jahr verabschiedeten ISO 26000 Leitfadens für gesellschaftliche Verantwortung im Kontext internationaler Handelsbeziehungen als Messlatte für die Umsetzung von CSR-Standards stärker in den Vordergrund treten. Ausländische Unternehmen, insbesondere multinationale Konzerne, die im chinesischen Markt aktiv sind (z. B. Walmart), werden weiterhin im Rampenlicht stehen und durch eine wachsende Anzahl von chinesischen Nichtregierungsorganisationen und einer zunehmend lautstarken chinesischen Web-Community kritisch beobachtet werden. Die Wahrnehmung von CSR und die damit verbundene Einhaltung von international anerkannten Sozial-, Sicherheits- und Umweltstandards werden in ihrer Relevanz in China sowohl für chinesische als auch für ausländische Firmen steigen. □

Der Beitrag gibt die persönliche Meinung der Autoren wieder.



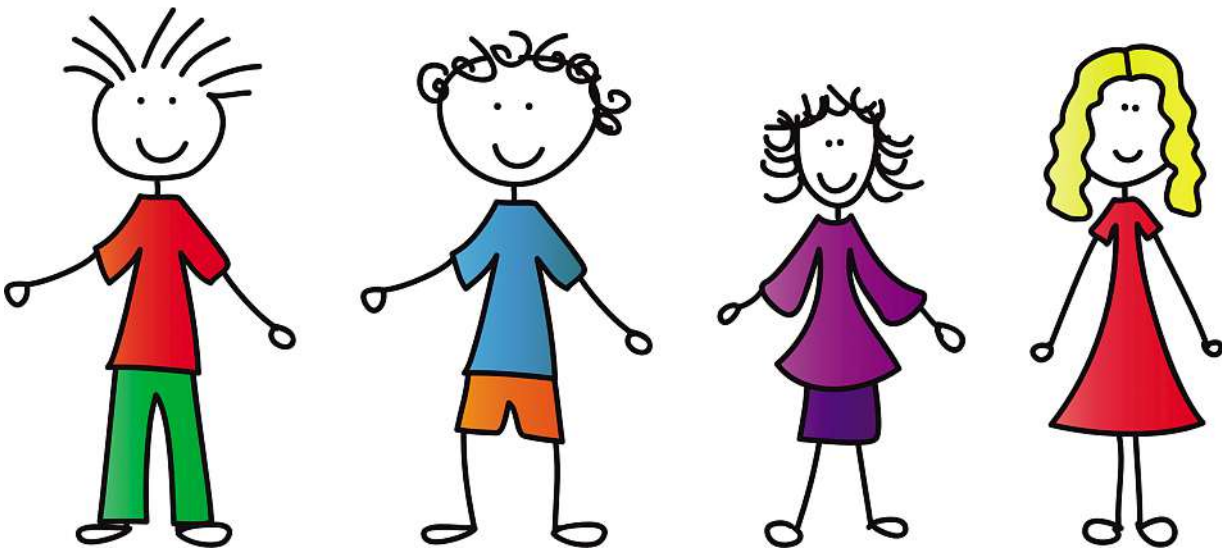
Weitere Informationen zur CSR in China
finden Sie hier:

<http://www.link.csr-news.net/4china>



1.000 Gesichter des Unternehmens: Corporate Volunteering

Am Ende dieses Europäischen Jahres der Freiwilligentätigkeit lohnt sich ein Blick auf den Beitrag der Unternehmen: Jede zweite Firmen fördert das freiwillige Engagement ihrer Mitarbeiter nicht, sagen die einen. Unternehmen haben die Bedeutung solchen Engagements erkannt, sagen die anderen. Viele Praxisbeispiele zeigen: Es ist - nicht erst seit heute - etwas in Bewegung. VON ACHIM HALFMANN



Dass sich Regierungen europaweit dem Thema Freiwilligenarbeit stellen, ist kein Zufall. Den überschuldeten Staaten fehlt Geld für die Wohlfahrtspflege. Über die Hälfte des deutschen Bundeshaushalts fließt inzwischen in Sozialausgaben, und auf der Ebene der Kommunen sieht es keinesfalls besser aus: Ihre Sozialausgaben haben sich in den letzten fünf Jahren um 20 Prozent erhöht. Alte, Kranke, Kinder und Jugendliche, Migranten – viele unter uns benötigen zeitweise oder auf Dauer Hilfe, und die lässt sich nicht mit bezahlten Kräften alleine verwirklichen. Weil das Geld fehlt, aber auch, weil es um Hilfe geht, die sich nicht bezahlen lässt: um Begegnung, Beziehung und Zuwendung. In Bezug auf die Zukunft der Freiwilligenarbeit richtet sich der Blick der Öffentlichkeit zunehmend auf Unternehmen und die Arbeitswelt als Förderer oder Bremser.

Damit fällt dem Corporate Volunteering eine wachsende Bedeutung zu: Mit diesem in den USA

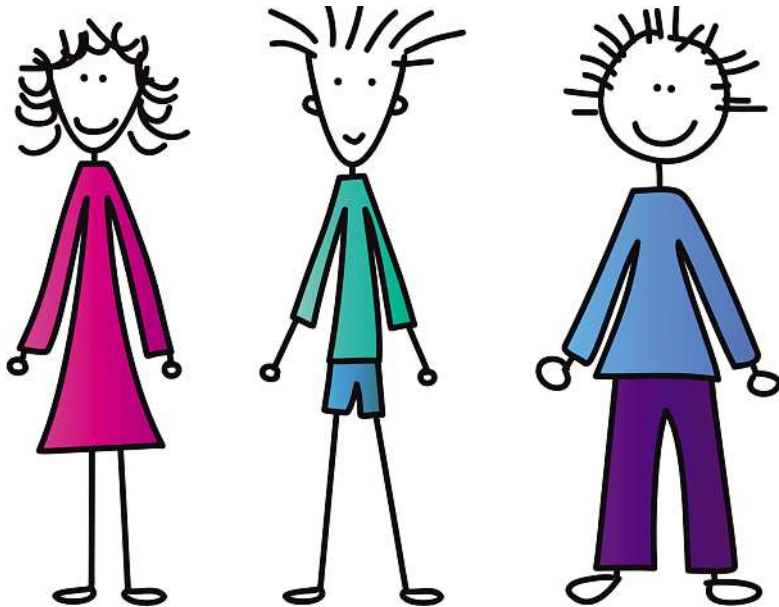
und Großbritannien fest verankerten Bereich gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme ermöglichen und fördern Arbeitgeber das freiwillige Engagement ihrer Mitarbeiter.

Mobilität behindert Engagement

Der Beitrag der Unternehmen ist wichtig: Denn berufliche Mobilität und wachsende zeitliche Inanspruchnahme in der Arbeitswelt behindern das freiwillige Engagement, hat das „Freiwilligensurvey 2009“ herausgefunden. Gerade junge Menschen seien davon betroffen. Die vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebene Untersuchung stellt weiter fest: Der Wandel der Arbeitsverhältnisse mit einer zunehmenden Verdichtung der Berufsarbeit, der Flexibilisierung der Arbeitszeiten, dem Einsatz elektronischer Medien und neuen Formen der Selbstständigkeit übt einen starken Einfluss auf die Freiwilligenarbeit aus – zum Guten oder zum Schlechten.



Achim Halfmann
› ist Geschäftsführer der Redakteur von CSR NEWS.
achim.halfmann@csr-news.net



Eher zum Negativen wird der Einfluss der Arbeitswelt ausfallen, wenn man ein weiteres Ergebnis der Studie liest: Nur jeder dritte Freiwillige erhält die Unterstützung seines Arbeitgebers. Denjenigen, die unterstützt werden, gewähren ihre Chefs eine flexible Arbeitszeitgestaltung, Freistellungen von der Arbeit oder die Möglichkeit, die Infrastruktur am Arbeitsplatz für ihr gesellschaftliches Engagement zu nutzen. Noch etwas fällt bei der Studie der Bundesregierung auf: Corporate Volunteering wird darin an keiner Stelle genannt.

Gemeinnützige bedeutungslos

Während das Freiwilligensurvey auf Antworten von Bürgern beruht, befragte eine im April vorgestellte Studie Unternehmen und kommt zu ganz anderen Ergebnissen: Über 80 Prozent der deutschen Arbeitgeber praktizieren bereits Corporate Volunteering, heißt es dort. Zwischen November 2010 und Januar 2011 wandten sich die American Chamber of Commerce in Germany und Roland Berger Strategy Consultants an 946 deutsche Unternehmen, 109 nahmen an der Befragung teil - davon etwa die Hälfte

Tochterunternehmen US-amerikanischer Konzerne. Die Studie „Corporate Volunteering in Deutschland“ bietet viele Details deren Engagements: Es entsteht zu jeweils einem Drittel aus dem Unternehmen selbst oder durch die Initiative von Mitarbeitern. Eine große Rolle spielen weiter die Vorgaben der Mutterkonzerne, Anfragen gemeinnütziger Organisationen besitzen dagegen wenig Bedeutung. Bei den Motiven rangieren die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung und die Förderung der Unternehmenskultur vor Aspekten der Personalentwicklung wie der Stärkung von Teamfähigkeit, Mitarbeiterbindung oder Führungskompetenz. Auch die Öffentlichkeitswirksamkeit stellt ein starkes Motiv dar.

Neun von zehn Unternehmen organisieren ihre Programme eigenständig und ohne Einschaltung einer Mittlerorganisation. Nur wenig mehr als die Hälfte benennt unternehmensintern einen festen Ansprechpartner für das Corporate Volunteering. 70 Prozent der Unternehmen stellen Mitarbeiter für den guten Zweck von der Arbeit frei – im Durchschnitt knapp zwei Tage pro Jahr. Jeweils etwa ein Drittel unterstützt das freiwillige Mitarbeiterengagement durch Geld- oder Sachspenden. Nur jedes fünfte Unternehmen stellt selbst Kontakte zwischen dem Mitarbeiter und gemeinnützigen Organisationen her. US-Tochtergesellschaften engagieren sich etwas häufiger als rein deutsche Unternehmen.

Auffällig sind die Übereinstimmungen zwischen dem Freiwilligensurvey und die Corporate Volunteering-Studie: Beide weisen den Zeitmangel der Beschäftigten als großes Hindernis für freiwilliges Engagement aus und weisen auf die Notwendigkeit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit hin.

In der Zusammensicht beider Studien zeigt sich: Die Unterstützung zivilgesellschaftlichen Engagements ist in der Kultur von Unternehmen noch zu wenig verankert. Denn es geht dabei nicht zuerst um Leuchtturmprojekte, sondern zuerst um die Gestaltung einer Arbeitswelt, die Raum für freiwilliges gesellschaftliches Engagement lässt. Gleichwohl ist Corporate Volunteering in deutschen Unternehmen angekommen und gewinnt an Bedeutung.

„Celebration of Service“

Ein gutes Beispiel dafür ist IBM. In diesem Jahr feiert das IT- und Beratungsunternehmen sein 100-jähriges Bestehen – und stellt dabei das ehrenamtliche Engagement seiner Mitarbeiter nach vorne. „IBM ist erfahrbar durch den IBMer“, den einzelnen Mitarbeiter, sagt Peter Kusterer, Leiter des Bereichs Corporate Citizenship und Corporate Affairs bei IBM



*Vielseitiger Einsatz
der Volunteers:
Lernen für Alt und Jung.*

Deutschland. Weltweit engagieren sich heute über 300.000 IBM-Mitarbeiter, Pensionäre und Geschäftspartner ehrenamtlich im Rahmen der Initiative „Celebration of Service“.

Von dem vielfältigen Austausch zwischen dem Unternehmen und gesellschaftlichen Organisationen profitieren beide Seiten. Kusterer ist überzeugt: Corporate Volunteering kann helfen, bisher untätige Bürger für das freiwillige Engagement zu motivieren. Eintägige Veranstaltungen wie die „Social Days“ vermitteln als niedrigschwellige Angebote wichtige Impulse. Darüber hinaus können Unternehmen ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, berufliche Kenntnisse für gesellschaftliche Organisationen nutzbar zu machen. IBMer sind IT-Experten und das Projekt „Manage your identity“ passt zu ihnen: In Partnerschaft mit dem Berufsverband der Datenschutzbeauftragten gehen sie an die Schulen und bringen Schülern ab der fünften Klasse klare und einfache Verhaltensregeln für den Umgang mit persönlichen Daten im Internet nahe. Innerhalb von zehn Tagen gewann IBM in Deutschland die ersten 200 Freiwilligen für dieses Programm; heute sind es bereits über 500 Engagierte.

Rote Nasen als Change-Manager

Dass Corporate Volunteering ins Unternehmen ein-
zahlt, erläutert Kusterer an einem anderen Beispiel: Seine Kollegen sind auch Projektmanager und Berater und haben sich als solche für den Frankfurter Verein der Clown-Doktoren engagiert. Sie wirkten an der Website und der Entwicklung interner Kommunikationsstrukturen mit. Change-Management ist ein Thema für IBM und ebenso für die Clown-Doktoren, denn Krankheit verändert ein Leben. Kusterer: „In dem Projekt haben wir voneinander gelernt.“ Wie in diesem Beispiel könnten viele Vereine durch Kooperationen mit Unternehmen profitieren. Unternehmen ihrerseits werden so auf gesellschaftliche Problemfelder aufmerksam, die zukünftig möglicherweise zu Geschäftsfeldern und zu Quellen für Innovationen werden. Corporate Volunteering stärkt die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, ist Kusterer überzeugt.

„Geburtstagsengel“

Auch bei Coca-Cola hat das Corporate Volunteering eine nach innen und nach außen gerichtete Funktion: „So bekommt unsere Marke in der Öffentlichkeit ein Gesicht“, sagt Uwe Kleinert, Leiter des Bereichs Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit bei Coca-Cola Deutschland. Eine besondere Idee findet sich im Corporate-Volunteering-Baukasten der Getränkemarkte: die „Geburtstagsengel“. Jeder Mitarbeiter erhält zum Geburtstag einen zusätzlichen freien Tag für ehrenamtliche Tätigkeiten.



Gesellschaftliches Engagement erweitert den Erfahrungshorizont.

Dazu kann er ein Projekt des Kooperationspartners Gute-Tat.de wählen oder in einem Engagementbereich seiner Wahl arbeiten. Wichtig ist nur, dass er berichtet, wie er diesen Tag nutzt. Über die Hälfte der Mitarbeiter machen von dem Angebot Gebrauch, berichtet Uwe Kleinert. Häufig nutzen Mitarbeiter einer Abteilung ihren „Geburtstagsengeltag“ gemeinsam und stärken so ihre Zusammenarbeit im Team.

Der Inhaber ist das Konzept

IBM und Coca-Cola sind Beispiele für internationale Konzerne. Wie aber sieht es mit den kleinen und mittleren Unternehmen aus? Die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrem gesellschaftlichen Engagement ist dort häufig. Und zwar nicht erst, seit der Begriff Corporate Volunteering die Runde macht, sagt Dieter Schöffmann, Geschäftsführer der Kölner VIS a VIS Agentur für Kommunikation. Das liegt an der unmittelbaren Beziehung der Mittelständler zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld. So erhalte ein Gartenbauer schnell einmal die Möglichkeit, die Fuhre Sand für einen Spielplatz kostenfrei in den Kindergarten seiner Tochter zu transportieren. Das Engagement sei dabei deutlich weniger strategisch als in den Konzernen. Schöffmann: „Die Inhaberin ist das Konzept.“ Das Engagement eines Mitarbeiters bei der Freiwilligen Feuerwehr, dem Sportverein oder in der kirchlichen Jugendarbeit geschieht häufig im selben sozialen Umfeld, in dem der Unternehmer mit seiner Familie lebt. Das schafft Verbindlichkeit. Programme, mit denen KMUs das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter erst herausfordern, finden sich allerdings seltener. Doch auch hier gilt: Der Unternehmer selbst ist das Programm, sein Vorbild wirkt. □



Weitere Praxisbeispiele zum Corporate Volunteering finden Sie hier:

<http://www.link.csr-news.net/4cv>



Lernen und Wirken in anderen Lebenswelten

Entwicklungsperspektiven des Corporate Volunteerings

Freiwilliges Engagement von Mitarbeitenden oder Führungskräften in einem sozialen Kontext ist in aller Munde. In der Unternehmenspraxis formieren sich dazu unter dem Schlagwort „Corporate Volunteering“ fortwährend neue Formen der Kooperation, die von einer hohen Dynamik und Expansion geprägt werden. Doch gerade in dieser Aufbruchsstimmung ist es notwendig, das Konzept weiterzudenken. VON CHRISTOPH SCHANK UND THOMAS BESCHORNER

Die breit geführte Diskussion um die Verantwortung von Unternehmen hat enorm zur Popularität von Corporate Volunteering in der Praxis beigetragen. Unternehmen sollen Bestandteil, nicht außerhalb der Gesellschaft sein und sich als gute Bürger (Good Corporate Citizen) verstehen. Was liegt da näher als die Mitarbeitenden in Sozialprojekte zu schicken?

Corporate Volunteering o.o

Die wissenschaftliche Diskussion begegnet einer solchen CSR-Strategie naturgemäß kritisch, da das Kerngeschäft des Unternehmens von einem rein karitativen Engagement unberührt bleibt. Dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden in ihrem Engagement unterstützen oder aktiv dazu ermutigen, dient – so die Argumentation – vordergründig der Pflege des öffentlichen Raums und ist Ausdruck des Motivs, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Folgt man dieser Argumentation, steht Corporate Volunteering in einer Reihe mit weiteren, bewährten Instrumenten unternehmerischen Engagements – neben Geld- und Sachspenden wird es zu einer Zeitspende. Das freiwillige Engagement wird damit zu einer Kostenstelle, deren Bedarf aus dem Gewinn gedeckt und deren Realisierung von den Umsatz- und Renditezahlen abhängig gemacht wird. CSR in einem solchen Sinne ist eine Spendenethik mit neuen Mitteln, aber nicht integrativ. Aufgeklärte Unternehmensverantwortung freilich fragt nicht danach, wie die Gewinne verwendet, sondern wie sie erwirtschaftet werden und wirkt integrativ nahe am Kerngeschäft des Unternehmens. Diese Anforderung ist auch an eine neue Generation von Corporate Volunteering zu richten.

Corporate Volunteering der neuen Generation

Wer Corporate Volunteering als Spendenethik versteht, wird in der Gesellschaft nur wenig bewegen und zudem innerhalb der eigenen Organisation stets mit Akzeptanz- und Begründungsproblemen ringen. Es drohen hierbei die bekannten Risiken klassischer Geldspenden und Sponsoringaktivitäten: Die Auswahl der konkreten Aktivitäten folgt



allein den Gelegenheitsstrukturen beziehungsweise dem von zivilgesellschaftlichen Organisationen unterbreiteten Angebot. Sie weist kaum einen Bezug zum Kerngeschäft auf und muss von den darin engagierten Mitarbeitenden als reine Abwechslung vom Arbeitsalltag, nicht aber als dessen Reflexion, verstanden werden. Ist Corporate Volunteering damit per se abzulehnen? Wir denken nein, denn es gibt interessante Übergänge und Anknüpfungen an ein modernes CSR-Verständnis: als personalpolitisches Instrument und – einen Schritt weiter – als Tür zur Gesellschaft.

Mitarbeiter mit Kopf, Herz und Hand

Mit zunehmender Komplexität und Wissensbasierung gewinnen die Mitarbeitenden und deren fachliche Fähigkeiten, soziale Kompetenzen und Motivationen weiter an Bedeutung und kristallisieren sich mehr denn je als entscheidende Wettbewerbsfaktoren heraus. Aktivitäten des Corporate Volunteerings sind dabei weder Altruismus noch Kostenfaktor, sondern Ausdruck einer Investition in das Human- und Sozialkapital der Mitarbeitenden. Es sind hierbei vor allem die Schlüsselkompetenzen der Team- und Konfliktfähigkeit, der emotionalen Intelligenz und der Selbstorganisation, die sich im Rahmen des Engagements ausbilden sollen. Hinzu kommen erhoffte positive Effekte auf das Unternehmensimage und die Reputation als Arbeitgeber.

Wie sehr die Kompetenzentwicklung Treibfeder sein kann, verdeutlichen strukturierte Austauschprogramme mit zivilgesellschaftlichen Kooperationspartnern, die sich an bestimmte Zielgruppen wie Auszubildende und speziell Führungskräfte wenden und hier das Entwicklungspotenzial systematisch erschließen möchten. SeitenWechsel® spricht ausdrücklich von einem Weiterbildungsangebot und einem Persönlichkeitstraining für Führungskräfte und offeriert eine Unterstützungsstruktur, die auch eine passgenaue Einbettung in bereits bestehende, unternehmenseigene Entwicklungsprogramme ermöglicht. Derart an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet, stellen solche Initiativen den spiegelbildlichen Gegenpol zu den von den sozialen Organisationen geprägten Freiwilligentagen dar und versinnbildlichen damit einen zweiten Pfeiler des Corporate Volunteerings.

Eine Tür zur Gesellschaft

Das Corporate Volunteering der Zukunft ist nun nicht einfach eine synergetische Ausschöpfung der unternehmerischen Personalentwicklungsziele und der Bedürfnisartikulation der Zivilgesellschaft. Unternehmen und Zivilgesellschaft sollen sich nicht an der gemeinsamen Schnittstelle begegnen, sondern Unternehmen sollen sich durch ihr frei-

Integrative Wirtschaftsethik

Aufgeklärte Unternehmensverantwortung fragt nicht danach, wie die Gewinne verwendet, sondern wie sie erwirtschaftet werden und wirkt integrativ nahe am Kerngeschäft des Unternehmens. Diese Anforderung ist auch an eine neue Generation von Corporate Volunteering zu richten.

williges Mitarbeiterengagement als ein integraler Bestandteil des Gemeinwesens begreifen. Mitarbeitende und Führungskräfte sollen nicht allein in, sondern auch für andere Lebenswelten lernen. Ein wohlverstandenes Corporate Volunteering kann den Blick dafür schärfen, dass gesellschaftliche Probleme, wie sie auch durch Unternehmenstätigkeiten entstehen, nur gemeinsam reflektiert und gelöst werden können.

Damit eine solche Reflexion gelingen kann, müssen Kooperationen voraussetzungsfull sein und sich von der Beliebigkeit verabschieden, die vielen heutigen Aktivitäten des Corporate Volunteerings noch zu eigen ist. Dazu gehört, dass ein freiwilliges Engagement weder eine Bringschuld der Unternehmen ist, noch dass sich soziale Organisationen in der Rolle des Bittstellers wiederfinden. Wenn sich beide Partner auf Augenhöhe begegnen wollen, muss die Artikulation eigener Entwicklungsziele legitim sein und offen gewagt werden. Beide Parteien tun weiterhin gut daran, nicht vom Kerngeschäft des Unternehmens zu abstrahieren, sondern diese Vorerfahrungen, Kenntnisse und Netzwerke planvoll herauszuarbeiten und einen Social Case zu wählen, zu dessen Bewältigung die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens beitragen kann. Der sinnvolle Kooperationsgegenstand eines freiwilligen Mitarbeiterengagements gestaltet sich demnach für eine Bank und ein Modehaus deutlich unterschiedlich.

In diesem Sinne ist Corporate Volunteering kein Ausdruck von Corporate Giving und erst recht kein Ausdruck einer Spendenethik. Vielmehr zeigt es einen Weg auf, der vermeintliche Gräben in der gewinn- und der gemeinwohlorientierten Handlungslogik zu überbrücken hilft und für ein gegenseitiges Verständnis wirbt. Durch diese neu gewonnene Kooperationsfähigkeit stellen Unternehmen in vielen gesellschaftlichen Herausforderungen nicht länger allein einen Teil des Problems, sondern möglicherweise auch einen Teil der Lösung dar. □



Ein Beispiel für Corporate-Volunteering-Programme:

<http://www.seitenwechsel.com>



Dr. Christoph Schank

› wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsethik, Universität St.Gallen

christoph.schank@unisg.ch



Prof. Dr. Thomas Beschorner

› Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik, Universität St.Gallen

thomas.beschorner@unisg.ch

Investitionen in den gesellschaftlichen Fortschritt

Ein intaktes Gemeinwesen stellt eine Voraussetzung für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg dar, sagt UPJ-Projektmanager.

MORITZ BLANKE

Projekte, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen sollen, hat sich die UPJ-Bundesinitiative zum Ziel gesetzt. In dem Netzwerk sind 29 Unternehmen und 26 gemeinnützige Mittlerorganisationen zusammengeschlossen. UPJ begleitet zudem zahlreiche Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Corporate Volunteering-Programme und ist Ausrichter der European Employee Volunteering Awards. CSR NEWS sprach mit dem UPJ-Projektmanager Moritz Blanke über seine Erfahrungen mit dem Corporate Volunteering.

► **Die Entwicklung von Corporate Volunteering (CV) in Deutschland begleitet UPJ seit über 15 Jahren. Was hat sich in dieser Zeit verändert?**

Am offensichtlichsten ist die quantitative Zunahme von Corporate Volunteering in Deutschland. Nahezu alle großen Unternehmen verfügen mittlerweile über eigene Volunteering-Programme und auch viele mittelständische Betriebe ermöglichen ihren Beschäftigten, sich gesellschaftlich zu engagieren. Entscheidend ist aber die qualitative Entwicklung: Erfolgte CV in der Vergangenheit häufig eher ungerichtet aus einer wohlthätigen Giving-Back-Motivation heraus, verstehen es Unternehmen heute zunehmend als eine gezielte, an der Kernstrategie des Unternehmens ausgerichtete Investition in gesellschaftlichen Fortschritt, die Wirkung erzielen soll und auch im eigenen wirtschaftlichen Interesse erfolgt.

► **In Deutschland ist es nicht unumstritten, ob Corporate Volunteering nachhaltige Wirkungen verzeichnen kann – in Unternehmen, den gemeinnützigen Organisationen und der Gesellschaft. Was beobachten Sie?**

Die gezielte Investition von Zeit, Know-how und Wissen der Mitarbeiter ins Gemeinwesen rechnet sich für Unternehmen. Die möglichen Nutzendimensionen variieren je nach konkretem CV-Programm, gehen aber weit über Image- und Reputationsaspekte hinaus. Positive Wirkungen sind beispielsweise häufig beim Mitarbeiterstolz, der Unternehmenskultur, der Motivation und Zufriedenheit sowie der Bindung der engagierten Mitarbeiter an das Unternehmen zu beobachten – und übrigens auch messbar zu belegen. Zudem lassen sich Personalentwicklungsziele unterstützen und Handlungskompetenzen sowie Fertigkeiten von Mitarbeitern fördern. Der Nutzen für die Organisationen besteht – zusätzlich zur unmittelbaren Unterstützung – primär in der Erweiterung ihrer Problemlösungsfähigkeit durch den Einsatz der spezifischen Kompetenzen der Unternehmensmitarbeiter etwa bei der Organisationsentwicklung oder der Verbesserung der Angebote für die Zielgruppen der Organisation. Von dieser Wirkung profitieren indirekt wiederum die Unternehmen, denn ein intaktes Gemeinwesen stellt eine Voraussetzung für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg dar. Über den Nutzen im Einzelfall hinaus sehe ich als gesamtgesellschaftliche Wirkung zudem, dass CV ermöglicht, auf begrenztem Raum innovative Formen gesellschaftlicher Problemlösung zu erproben. Diese können staatliches Handeln ergänzen und die Grundlage für dessen Weiterentwicklung bilden. Ganz klar muss man sagen, dass es in der Praxis neben vielen guten Beispielen auch solche gibt, bei denen scheinbar weniger die Problemlösung, als vielmehr das Produzieren von Fotos mit „leuchtenden Kinderaugen“ im Vordergrund steht.

► **Welche Rahmenbedingungen in Unternehmen und gesellschaftlichen Organisationen sind**



Zur Person

Moritz Blanke ist Projektmanager bei der UPJ-Bundesinitiative in Berlin.

E-Mail: moritz.blanke@upj.de.

wichtig, damit CV gelingt und mehr ist als „Window Dressing“?

Wirkungsvolle CV-Aktivitäten haben eine wesentliche Voraussetzung: Sie folgen der gleichen Ernsthaftigkeit, Professionalität und systematischen Herangehensweise wie die unternehmerischen Entscheidungen im Kerngeschäft. Praktisch heißt das: Sie haben einen klaren Bezug zur Unternehmensstrategie und sind nicht Hobby einzelner Mitarbeiter. Sie sind eingebunden in die übergeordnete CSR-Strategie. Die Unternehmensleitung trägt die Aktivitäten und engagiert sich bestenfalls sogar selbst. Es gibt klar definierte Verantwortliche. Die Personalabteilung wird frühzeitig eingebunden. Alle Aktivitäten orientieren sich am gesellschaftlichen Bedarf. Die Ergebnisse und die Wirkung werden überprüft. In der gemeinnützigen Organisation sollte eine Ansprechperson zur Verfügung stehen, die für die Anforderungen der Kooperation ebenso wie für die Umsetzung des gemeinsamen Projekts über ein angemessenes Zeitbudget und einen klaren Auftrag verfügen muss. Insgesamt sind die Anforderungen auf beiden Seiten relativ hoch und nicht immer ohne Weiteres zu erfüllen.

► Welche Formen von CV haben sich bewährt? Welche neuen Ideen gibt es?

Als besonders wirkungsvoll hat sich das sogenannte Skills-based-Volunteering erweisen, bei dem Mitarbeiter sich mit ihren Kernkompetenzen und ihrem Fachwissen engagieren. Wenn etwa Führungskräfte Schulleitungen in Management- und Führungsfragen coachen, Mitarbeiter der Controllingabteilung einen Träger der Obdachlosenhilfe bei der Liquiditätsplanung unterstützen oder ein Mitarbeiterteam eines Sicherheitsdienstleisters gemeinsam mit den Jugendlichen einer Streetwork-Einrichtung ein Sicherheitskonzept für Veranstaltungen entwickeln, das von den Jugendlichen selbst umgesetzt werden kann, ist dies wirkungsvoller, als die Räume der Organisationen zu streichen. Aber auch Hands-on-Volunteering, das sind Engagementformen, bei denen stärker die Begegnung oder handwerkliche Tätigkeiten im Vordergrund stehen, kann sehr wohl wertvolle Wirkungen erzielen. Das Gefühl der Wertschätzung, das beispielsweise die Bewohner einer Einrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung bei einem gemeinsamen Ausflug mit Unternehmensmitarbeitern erfahren, kann nicht mit Geld bezahlt werden. Zudem sind Skills-based-Volunteering-Programmen auch Grenzen gesetzt – sie erfordern häufig eine gewisse Volunteering-Vorerfahrung der Unternehmens- sowie der Organisationsmitarbeiter, haben oft einen längerfristigen Fokus, sind schwierig auf große Teile der Belegschaft eines

Unternehmens zu skalieren und viele Mitarbeiter suchen zudem bewusst nach einem Engagementfeld, das eben nicht ihrem täglichen Aufgabenbereich entspricht. Die Diskussion Skills-based versus Hands-on greift deshalb zu kurz. Vielmehr geht es darum, einen richtigen Mix der beiden Volunteering-Formen zu entwickeln, der den individuellen Volunteering-Zielen des Unternehmens und den realen gesellschaftlichen Bedarfen entspricht. Zunehmend an Bedeutung gewinnen Programme, bei denen mehrere Unternehmen ihre Kompetenzen bündeln und gemeinsam an einer Problemlösung arbeiten. Spannend ist auch, ob Microvolunteering – kurze oder in Teilschritte zerlegte Volunteering-Aufgaben, die von den Mitarbeitern in ihrem Job „zwischen durch“ von ihrem Arbeitsplatz aus erledigt werden können – künftig noch stärker in Unternehmen Anwendung finden wird. Großes Potenzial sehe ich zudem beim CV der Mitarbeitergeneration 55+ beziehungsweise der Frage, wie CV am Übergang zum Ruhestand und darüber hinaus gestaltet werden kann.

► Das Thema „Work-Life-Balance“ rückt zunehmend in das Blickfeld der Öffentlichkeit. Was kann CV hier leisten?

Es gibt eine ganz klare Beziehung zwischen CV und dem Thema Work-Life-Balance. Wenn Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter unterstützen und eigene Angebote machen, wirkt sich das nicht nur positiv auf das Verhältnis der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber und -platz aus, sondern hat auch einen sinnstiftenden und ausgleichenden Effekt im privaten Umfeld. Dies gilt umso mehr, wenn man betrachtet, dass nur gut die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland ihre freie Zeit unter der Woche verlässlich planen kann – mit den entsprechenden Konsequenzen für ihr freiwilliges Engagement. Arbeitszeit für Engagement zur Verfügung zu stellen, neue Kontakte am Arbeitsort zu ermöglichen, Freude an sinnstiftendem Engagement zu vermitteln – all das trägt zu einer besseren Balance bei. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass laut einer internen Studie eines großen deutschen Unternehmens mittlerweile etwa ein Drittel aller Bewerber im Vorstellungsgespräch nach Volunteering-Angeboten und Unterstützungsmöglichkeiten fragen. □

► Vielen Dank für das Interview.



Verfolgen Sie die Entwicklung der OECD-Leitsätze im CSR NEWS-Dossier:

<http://www.link.csr-news.net/1oecd>



Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode

Sie bietet Handwerkszeug für eine seriöse Messung von Corporate-Citizenship-Engagement und berücksichtigt die betriebliche Praxis.

Die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen – die Finanz- und Wirtschaftskrise wirkt dabei zusätzlich als Katalysator. Die Verantwortung für das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens steht dabei sicherlich im Mittelpunkt. Umwelt- und Klimaschutz entlang der Wertschöpfungskette, fairer Umgang mit den Mitarbeitern, Sozialstandards in der Zulieferkette sind Aufgaben, die von einer verantwortlichen Unternehmensführung über die gesetzlichen Vorgaben hinaus verlangt werden. Dabei wachsen die Erwartungen an Transparenz und Berichterstattung.

Damit einhergehend steigen auch die Anforderungen an das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship – CC), also die gemeinnützigen sozialen und kulturellen Aktivitäten, die beispielsweise der Förderung von Bildung, Integration und Gesundheit oder der Milderung sozialer Benachteiligungen dienen. Wenn diese Aktivitäten dem oft geäußerten Vorwurf entgehen wollen, reine „PR-Veranstaltungen“ zu sein, müssen sie den Nachweis der gesellschaftlichen Wirksamkeit antreten.

Dadurch wird es notwendig, das Management des gesellschaftlichen Unternehmensengagements weiterzuentwickeln. Denn der Charakter des gesellschaftlichen Engagements beginnt sich in Folge der gewandelten Anforderungen zu verändern: Engagement-Projekte werden heute vielfach als Investitionen in das gesellschaftliche Umfeld verstanden, die eng mit den Unternehmenszielen verknüpft werden, um die Glaubwürdigkeit des Engagements sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern zu erhöhen. Gleichzeitig werden die gemeinwohlorientierten Projekte von der Öffentlichkeit auf den Prüfstand gestellt: Was ist der tatsächliche Mehrwert von Unternehmensengagement für die Gesellschaft? Auch hier gilt: Um glaubwürdig zu sein, ist die Wirkung

zu belegen – was zugleich größere Transparenz verlangt. Als besondere Herausforderung hat sich dabei in vielen Unternehmen die Frage nach einer validen und effizienten Messung von Aufwand und Ergebnis der Engagement-Projekte herausgestellt. Hierfür fehlt jedoch oftmals das valide „Handwerkszeug“.

iooi-Leitfaden erarbeiten

Im Jahr 2008 lud die Bertelsmann Stiftung deshalb einige interessierte Unternehmen ein, sich zu den bisher verfügbaren Ansätzen zur Ergebnismessung von gesellschaftlichem Unternehmensengagement auszutauschen. Hieraus etablierte sich ein fester Kreis von Unternehmen, die gemeinsam den Leitfaden „Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode“ erarbeiteten. Es beteiligten sich Beiersdorf, BMW, Deutsche Bank, Deutsche Post, Merck, Munich Re, PricewaterhouseCoopers, RWE und VIS a VIS Agentur für Kommunikation.

Ziel aller Beteiligten war es, ein Rahmenwerk für Corporate-Citizenship-Engagement zu entwickeln, das einerseits eine seriöse Messung und Bewertung von Corporate-Citizenship-Engagement ermöglichen und andererseits die Möglichkeiten der betrieblichen Praxis ausreichend berücksichtigen sollte.

Das Management von Corporate-Citizenship-Projekten professionalisieren

Wer das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens messen und bewerten will, der muss vor allem ergebnis- und wirkungsorientiert planen. Er muss Ergebnisindikatoren festlegen und entsprechende Messinstrumente etablieren. Nur ein solcher strategisch angelegter Planungsprozess macht es möglich, dass Corporate-Citizenship-Aktivitäten ihr volles Potenzial für Gesellschaft und Unternehmen entwickeln können. Darüber hinaus können die Projekte damit auch wirkungsorientiert gesteuert werden.



iooi-Matrix zur Planung des Engagements

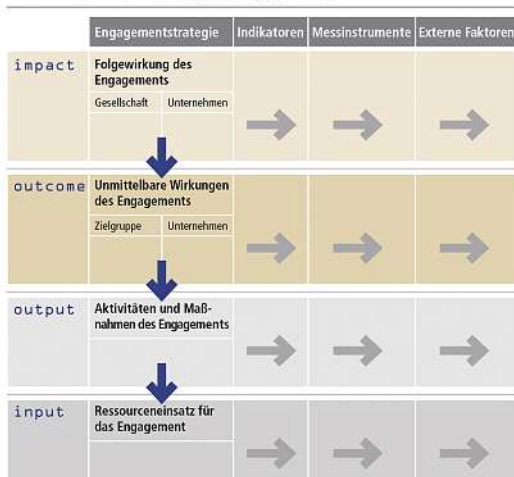


Abb. 1: iooi-Matrix zur Planung des Engagements.

Hierfür bietet der Leitfaden eine Systematisierung an, die sich an den klassischen Methoden der Evaluation orientiert. Aufwand, Ergebnisse und Wirkungen von Corporate-Citizenship-Engagement werden anhand von vier Kategorien input – output – outcome – impact (kurz iooi) erfasst:

- Unternehmen setzen für ihr gesellschaftliches Engagement Geld aber auch andere Ressourcen ein – wie Arbeitszeit und Sachmittel. Diese Aufwendungen werden als **input** bezeichnet.
- Die Aktivitäten und Leistungen, die mit diesen Aufwendungen realisiert werden, heißen **output**.
- Die unmittelbar in der Zielgruppe erreichten Ergebnisse und Wirkungen sind der **outcome** und
- Die Wirkungen, die längerfristig darüber hinausgehend für gesellschaftliche Belange erzielt werden, der **impact**.

Umschwung mit Planungs- und Evaluierungsmatrix

Das iooi-Modell wird in der Praxis mit Hilfe einer Planungs- und Evaluierungsmatrix umgesetzt. Begonnen wird beim **impact**, indem die Ziele des Engagements in Gesellschaft und Unternehmen festgelegt werden. Daraus leiten sich die Indikatoren ab, anhand derer geprüft wird, ob und in welchem Umfang die Ziele erreicht wurden. Darüber

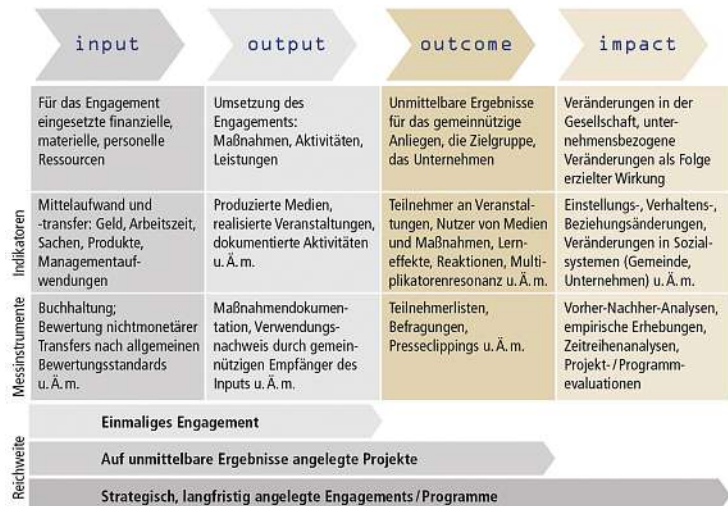


Abb. 2: Planungs- und Evaluierungsschritte im Überblick.

hinaus werden Messinstrumente hierfür festgelegt und externe Faktoren benannt, die die angestrebten Wirkungen möglicherweise verstärken oder auch behindern könnten. Aus den angestrebten gesellschaftlichen Wirkungen wird nun geplant, in welcher Zielgruppe was (**outcome**) und mit welchen Maßnahmen (**output**) erreicht werden soll. Auch hierfür werden entsprechende Indikatoren und Messinstrumente festgelegt. Diese sind qualitativ-wahrnehmbar oder quantitativ-messbar. Danach wird geplant, welche Ressourcen eingesetzt werden müssen (**input**), um Aktivitäten umzusetzen und die angestrebten Ergebnisse zu erreichen.

Ein einfaches Beispiel dazu: Ein Unternehmen möchte mit seinem Engagement einen Beitrag dazu leisten, dass die Ausbildungsfähigkeit von Schülern verbessert wird (impact). Hierzu plant es Projekte mit Hauptschulen, die den Schülern praktisches Wissen aus der Arbeitswelt vermitteln (outcome). Mittels Bewerbungstrainings, die von Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt werden, lernen die teilnehmenden Schüler die Anforderungen der Arbeitswelt besser kennen (output). Schließlich legt das Unternehmen fest, welche Ressourcen (Mitarbeiterzeit, materielle Ressourcen) es benötigt, um die angestrebte Ziele erreichen zu können (input). Für jede der Kategorien werden Indikatoren festgelegt, entweder sind diese qualitativ wahrnehmbar oder quantitativ messbar.

Für Unternehmen kann die iooi-Methode eine gute Argumentations- und Steuerungshilfe sein. Zugleich bietet sie die Grundlage für eine verbesserte Zusammenarbeit von Unternehmen und Partnern aus dem gemeinnützigen Sektor, mit deren Hilfe in aller Regel Projekte umgesetzt werden.



Birgit Riess
› Programm Director

birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de

Kontakt

Bertelsmann Stiftung, Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
Tel. 05241 81 81275
www.bertelsmann-stiftung.de/csr

Compliance Management – und jenseits von „Dienst nach Vorschrift“

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat den Bedarf nach neuen, strafferen Regelwerken klar aufgezeigt. Regeln alleine werden in Zukunft jedoch kaum neue Krisen verhindern können. Dafür muss sich von Grund auf etwas an unserer Einstellung zum Wirtschaften ändern. Gebraucht wird ein neuer Schlag von Führungskräften. Integrität und eine organisationale Verantwortungskultur sind für erfolgreiche Unternehmen unverzichtbar.

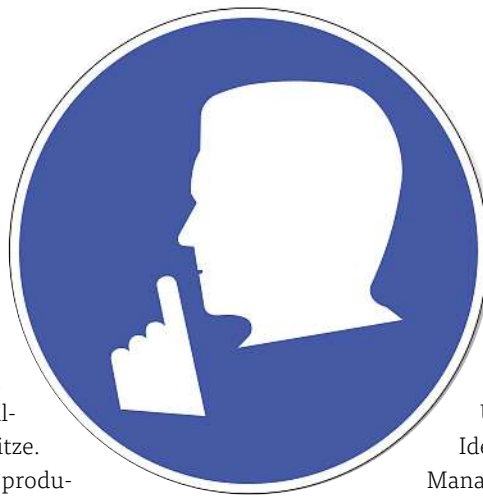
VON FLORIAN WETTSTEIN UND THOMAS BESCHORNER

Keine Moral kommt ohne Regeln aus. Regeln verlangen nach Einhaltung, das heißt nach Compliance, und drohen im Negativfall mit Zwang und Strafe. Damit nehmen sie exzessivem Fehlverhalten schon mal die Spitze.

«Vernünftiger» Menschen produzieren sie aber selten, denn wer sich nur zur Vermeidung persönlicher Nachteile am ethisch Richtigen orientiert, handelt deswegen noch lange nicht moralisch im eigentlichen Sinne. Und wer es sich zum Sport macht, die Regeln zu biegen, zu umgehen und zu untergraben, der wird das auch oder gerade dann tun, wenn das Regelwerk engmaschiger wird. Kurz: Werden Regeln nicht aus Einsicht in deren Notwendigkeit, sondern aus reinem Vorteilsdenken befolgt, verkommt Compliance schnell zum Opportunismus.

Compliance mit Integrität

Maßgebend für verantwortungsvolles Wirtschaften ist also nicht lediglich das Einhalten von Regeln, sondern die tiefere Einsicht in deren Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit für eine gelingende Gesellschaft. Was die Wirtschaft braucht, sind also nicht Menschen, die blind Regeln befolgen und damit «Dienst nach Vorschrift» machen, sondern solche, die diese kritisch zu reflektieren in der Lage sind.



Zur Compliance gesellt sich in jenem Fall die Integrität.

Der eindimensional auf Effizienz getrimmte Technokrat an der Spitze der Unternehmung gehört als Ideal der Vergangenheit an. Als

Manager müssen in Zukunft ganzheitliche Persönlichkeiten mit einem

professionellen Selbstverständnis gefragt sein, das heißt Führungskräfte, die ihre Rolle in der Wirtschaft nicht von ihren handlungsleitenden Prinzipien und Tugenden im Alltag abspalten. So verstanden ist Integrität das genaue Gegenstück zum Opportunismus – sie ist Dreh- und Angelpunkt eines verantwortungsvollen, moralischen Wirtschaftens.

Wertebasierte Unternehmenskultur

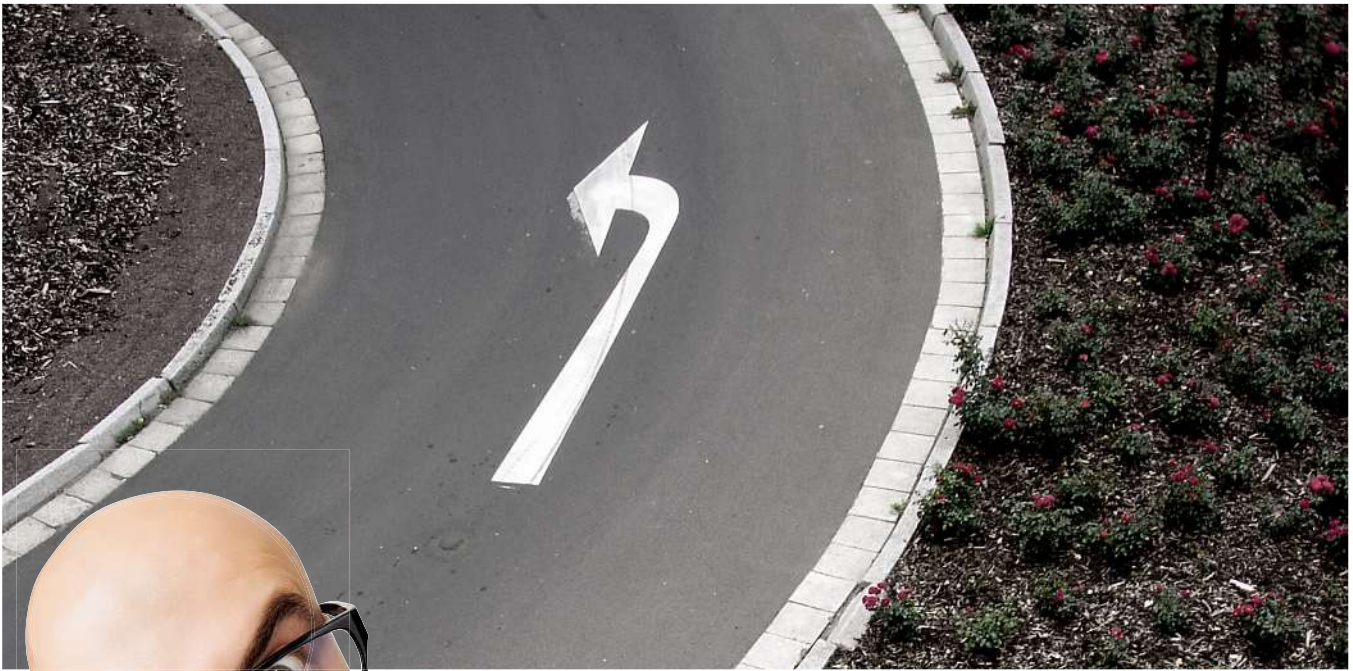
Was bedeutet dies nun für die Organisationsgestaltung und -entwicklung? Einerseits zeigt es, dass Unternehmensverantwortung mehr erfordert als das Ausarbeiten und Implementieren oder gar nur das reine Befolgen von Verhaltens- und Ethikkodizes. Sie erfordert darüber hinaus eine Verantwortungs- und Vertrauenskultur, welche Freiräume zur Förderung und Entwicklung ganzheitlicher und kritisch denkender Mitarbeiter und Führungskräfte schafft. In einer solchen Kultur steht nicht die Angst vor der Strafe im Falle des Regelbruchs im



Prof. Dr. Florian Wettstein (oben) und Prof. Dr. Thomas Beschorner

› sind Direktoren des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen

ethik@unisg.ch
www.iwe.unisg.ch



„Wir brauchen nicht Menschen, die blind Regeln befolgen und damit «Dienst nach Vorschrift» machen, sondern solche, die diese kritisch zu reflektieren in der Lage sind.“

Vordergrund, sondern das Commitment zu übergeordneten Werten. In ihr wird das Wahrnehmen individueller Verantwortung kultiviert, sie fördert und belohnt moralische Orientierungen, anstatt sie mit überzogenen Zielvorgaben und verfehlten Anreizsystemen zu unterwandern. Eine moderne Unternehmenskultur ist erfolgsorientiert, aber nicht erfolgsversessen, denn sie macht auch das Gewinnstreben kategorisch von dessen Legitimität abhängig.

CEO Commitment

Die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer werteorientierten Kultur steht und fällt mit dem vorbehaltlosen Commitment der obersten Instanz, das heißt des CEOs sowie des gesamten Top-Managements. Werte und Ideale, wenn sie denn mehr als reine Lippenbekenntnisse sein sollen, müssen in partizipativer Weise entwickelt, dialogisch kommuniziert, und vom Top-Management authentisch vorgelebt werden – und sie müssen sowohl in die Kernprozesse, als auch in die Anreiz-, Beurteilungs-

und Entlohnungssysteme der Unternehmung Eingang finden. Nur so werden sich Unternehmen herausbilden, die ihre Verantwortung in proaktiver Weise wahrnehmen, anstatt nur auf externe Anschuldigungen zu reagieren. Genau hier trennt sich die Spreu vom Weizen, nicht nur hinsichtlich wohlverstandener Unternehmensverantwortung, sondern oftmals auch in Bezug auf den unternehmerischen Erfolg. □

Kontakt

Prof. Dr. Florian Wettstein
Prof. Dr. Thomas Beschoner
Institut für Wirtschaftsethik
Universität St. Gallen
Tannenstrasse 19
CH-9000 St. Gallen

Tel.: +41 (0)71 224 26 44
E-mail: ethik@unisg.ch
WEB: <http://www.iwe.unisg.ch>

Energieeffizienz: Leitfaden für Betriebsräte

Berlin > Die Energiewende bedeutet mehr als nur Atomausstieg und neue Windkraftträder, die Herausforderung heißt Energieeffizienz. Mit welchen Maßnahmen Betriebsräte und Mitarbeiter die Energieeffizienz ihres Unternehmens steigern können, soll ein neuer Leitfaden des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) zeigen.

„Energieeffizienz ist eine Schlüsselfrage für die zukünftige Energieversorgung“, so die IÖW-Energieexpertin Julika Weiß. „Mit knapp einem Drittel des Energieverbrauchs in Deutschland kommt Unternehmen hier eine zentrale Rolle zu.“ Energieeffizienz in Unternehmen ist dabei nicht nur ein Thema für Ingenieure oder Manager. Unternehmen, die aktiv ihre Mitarbeiter einbeziehen, können davon deutlich profitieren und oft gleichzeitig die Situation ihrer Beschäftigten verbessern. Wie das geht, hat das IÖW in einem Leitfaden für Betriebsräte und Beschäftigte dargestellt. Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung untersuchten die Experten

des IÖW anhand der drei Branchen Chemieindustrie, Maschinenbau und Transport & Logistik, wie Energieeffizienz in der Praxis auf die Beschäftigungssituation von Unternehmen wirkt. Der Leitfaden stellt vor, mit welchen Maßnahmen Betriebsräte und Beschäftigte in Unternehmen aktiv werden können, etwa durch Betriebsvereinbarungen, Weiterbildung oder der Mitarbeit an einer Unternehmensstrategie.

Der Leitfaden führt klar verständlich in das Thema ein und zeigt auch funktionierende Beispiele aus der unternehmerischen Praxis auf. Ein Serviceteil gibt einen Überblick über aktuelle Fördermöglichkeiten.

Partner des CSR MAGAZIN erhalten täglich exklusive Nachrichten, Hintergrundinformationen und Servicethemen auf www.csr-news.net!



Hier geht es zum Download des Leitfadens:

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

Aktuell auf
www.csr-news.net

Fotos: Fotolia © babimu

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

www.iwe.unisg.ch

Unternehmensverantwortung heute



Weiterbildung «Certified CSR Professional»

Der Zertifikatskurs ist ein Weiterbildungsangebot für Praktiker aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik. Er vermittelt umfassende Perspektiven zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR).

St.Galler CSR-Tage 2012

Die St.Galler CSR-Tage initiieren einen Theorie-Praxis-Dialog mit dem Ziel, Lerneffekte auf beiden Seiten anzustossen. Termin: 16. bis 18. Februar 2012.

Institut für Wirtschaftsethik | Universität St.Gallen, Schweiz
Tel. +41 (0)71 224 2644 | E-Mail: csr-weiterbildung@unisg.ch



Literatur

☉ **Mollie Painter-Morland: Business Ethics and Continental Philosophy**

Cambridge, Nov 11, 392 S.
ISBN: 521199042

Unternehmensethik unterscheidet sich beträchtlich in den USA und Europa. Dieses Buch zeigt Ursprünge und Formen des europäischen Verständnisses von Unternehmensethik.

☉ **Konstantinos Papadakis: Shaping Global Industrial Relations: The Impact of International Framework Agreements**

Palgrave Macmillan, Nov 11, 328 S.
ISBN: 230314260

Framework Agreements gelten für viele globale Unternehmen als Grundlage einheitlicher Arbeitsstandards. Was aber ist die tatsächliche Auswirkung dieses Instruments? Eine Antwort finden Leser in diesem Buch.

☉ **Mette Morsing: Business Schools and their Contribution to Society**

Sage Publications Ltd, Nov 11, 280 S.
ISBN: 085702387X

Die Ausbildung an Business Schools ist infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise vielerorts in die Kritik geraten. Mette Morsing diskutiert diese und andere Aspekte rund um „einige der wohl einflussreichsten Institutionen unserer Gesellschaft“.

☉ **Cary Krosinsky et al: Evolutions in Sustainable Investing: Strategies, Funds and Thought Leadership**

Wiley, Dez 11, 512 S.
ISBN: 470888490

Seit Jahren bieten nachhaltige Investments eine einträgliche Alternative zum herkömmlichen Kapitalmarkt. Dieses für Praktiker geschriebene Buch präsentiert Wege in das nachhaltige Investieren und erklärt, wie sie zu beschreiten sind.

☉ **Stanislav E. Shmelev: Ecological Economics: Sustainability in Practice**

Springer, Dez 11, 267 S.
ISBN: 940071971X

Die Suche nach ökologisch nachhaltigen Formen des Wirtschaftens erfordert neue Methoden, um komplexe Probleme zu verstehen. Dieses Buch richtet sich an Wissenschaftler und Praktiker und erklärt Methoden wie die Lebenszyklusanalyse.

☉ **Jeanette Brejning: Corporate Social Responsibility and the Welfare State: The Historical and Contemporary Role of CSR in the Mixed Economy of Welfare**

Ashgate Pub Co, Jan 12, 180 S.
ISBN: 1409424510

Der Wohlfahrtsstaat wurde in den letzten Jahren teilweise privatisiert oder nach ökonomischen Prinzipien reformiert. Dieses Buch fragt, welche Rolle CSR in diesem Prozess spielen kann.

☉ **Tobias Gößling: Corporate Social Responsibility and Business Performance** Edward Elgar

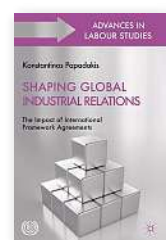
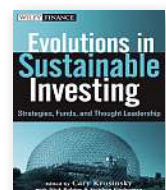
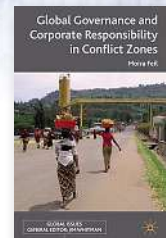
Publishing Ltd, Jan 12, 160 S.
ISBN: 857932373

Gibt es einen Zusammenhang zwischen CSR und der Performance eines Unternehmens? Auf diese Frage gibt es unterschiedliche Antworten. In diesem Buch werden die verschiedenen Aspekte des Mehrwerts von CSR diskutiert.

☉ **Maira Feil: Global Governance and Corporate Responsibility in Conflict Zones**

Palgrave Macmillan, Dez 11, 256 S.
ISBN: 230307892

Einige seltene Rohstoffe werden in Regionen und Ländern angebaut, in denen bewaffnete Konflikte ausgetragen werden. Die Autorin zeigt, welche Bedeutung großen Unternehmen in dieser Situation zukommt und welche Erwartungen damit verknüpft sind.



Studien



☉ Otto Group, Otto-Trendstudie 2011

Alle zwei Jahre veröffentlicht Otto eine Studie über die Einstellung von Verbrauchern zu ethischem Konsum. Das Kernergebnis der diesjährigen Studie: Mehr Verbraucher als in den vorangegangenen Jahren praktizieren ethischen Konsum. Allerdings geht es dabei nicht mehr allein um Bio und Lifestyle, sondern auch um Themen wie Menschenrechte oder Unternehmensverantwortung.

PDF: <http://link.csr-news.net/4service-1>

☉ UN Global Compact Netzwerk Italien

The European UN Global Compact – Companies Towards Rio+20: A BEST PRACTICES COLLECTION

Am 28. Oktober sind Mitglieder der europäischen UN Global Compact Netzwerke in Rom zusammengekommen, um sich auf den nächsten Erdgipfel Rio+20 vorzubereiten. Aus diesem Anlass hat das italienische Netzwerk eine

Neue EU CSR-Kommunikation

Die Europäische Kommission am 25. Oktober die lang erwartete, neue CSR-Kommunikation veröffentlicht. Die Kommunikation ersetzt die bisher gültige CSR-Definition von 2002/2006 und beinhaltet die CSR-Strategie der EU von 2011 bis 2014.

➔ <http://link.csr-news.net/4service-3>

CSR im Web

Sammlung mit 49 Best-Practice-Fallstudien aus 15 europäischen Staaten veröffentlicht.

PDF: <http://link.csr-news.net/4service-2>

☉ foodwatch, Die Hungermacher

Mit einem Report über die Nahrungsmittelspekulation übt die NGO foodwatch Kritik an Investmentbanken, Versicherungen, Pensionsfonds und Stiftungen. Laut foodwatch führt der aktuelle Boom der Rohstoffspekulation zu weltweit steigenden Lebensmittelpreisen und millionenfachem Hunger.

PDF: <http://link.csr-news.net/4service-4>

☉ Environmental Investment Organisation

ET Global 800 Carbon Ranking
Die Environmental Investment Organisation hat ein Ranking zur Auskunft von Treibhausgasemissionen veröffentlicht. Bewertet werden sowohl die Intensität der Emissionen als auch die Qualität der Auskunft und Verifizierung der Angaben.

PDF: <http://link.csr-news.net/4service-4>

AUSSCHREIBUNG

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

KfW-Förderung für Sozialunternehmen
Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat ein Förderprogramm für Sozialunternehmen angekündigt, die die ersten Schritte als Unternehmen bereits erfolgreich bewältigt haben und nun expandieren möchten. Die KfW ergänzt das Kapital von Finanzierungspartnern wie Fonds, Business Angels und Stiftungen in gleicher Höhe bis maximal 200.000 Euro. Das Programm beginnt am 1. Januar 2012.

Infos: <http://link.csr-news.net/4service-6>

Events

Europäische Leitmesse der Werbeartikelbranche



Vom 11. bis 13. Januar 2012 findet die 50. PSI mit über 900 Ausstellern auf dem Messegelände Düsseldorf statt. Das Motto der Jubiläumsmesse: „Werbewirkung von Werbeartikeln“. Eines der neuen Themen auf der Messe ist CSR und CSR-Kommunikation in der Werbebranche. CSR MAGAZIN ist mit einem Messestand und einem Fachvortrag vertreten.

Neben neuen Produkten und Erfindungen gibt es Informationen zur Wertschöpfungskette des Werbeartikels, Veredelungstechniken, Produktschutz, Marktstrategien und vielen mehr. Besonders hervorzuheben ist die europaweit erste empirische Studie zur Werbewirkung von Werbeartikeln, die der Gesamtverband der Werbeartikelwirtschaft (GWW e.V.) im Rahmen der Eröffnungsfeier am ersten Messetag Herstellern, Händlern, Verbänden und Pressevertretern vorstellen wird.

In der Halle 13 ist zudem die Meet & Greet Area. Hier wird die Wertschöpfungskette eines Werbeartikels abgebildet – von der Produktidee, über das Produktdesign, die juristische Beratung und die Patentanmeldung, die Qualitätsprüfung, die Zusammenarbeit mit einem Hersteller und Händler, Themen rund um Zoll und Plagiate bis hin zum Gebot der Nachhaltigkeit und den Möglichkeiten der Entsorgung.

→ www.psi-network.de

8. Deutsches CSR-Forum für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit in Stuttgart

Seit sieben Jahren bringt das „Deutsche CSR-Forum“ in Stuttgart Wirtschaft, Politik und Nichtregierungsorganisationen zum Austausch über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zusammen. Zum achten Forum werden am 17. und 18. April 2012 etwa 500 Teilnehmer und prominente Gäste im „Haus der Wirtschaft“ erwartet, darunter der baden-württembergische Ministerpräsident Winfried Kretschmann und sein Energieminister Franz Untersteller, die Frankfurter Oberbürgermeisterin Petra Roth und der Vorsitzende der Robert Bosch-Geschäftsführung, Franz Fehrenbach. Inhaltliche Schwerpunkte der zweitägigen Konferenz bilden die Themen Energie, nachhaltige Stadt, nachhaltige Mobilität, Verpackung und Bio-Diversität. Mit der Themenvielfalt und -aktualität will die Veranstaltungsreihe dem in ihrem Untertitel zum Ausdruck kommenden Anspruch gerecht werden: „Forum für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit“.

→ Weitere Informationen im Internet: www.csrforum.eu

Kommunizieren Sie mit den Profis!

Brancheneinträge

Anzeigen

Stellenanzeigen

Crossmedial Online & Print

CSR MAGAZIN
Unternehmen, Verantwortung, Gesellschaft
Zukunft verantworten
Wie Unternehmen den Wandel mitgestalten

KONTAKT
h&g Editors GmbH
Gerhard Holzward
E-Mail: g.holzward@hg-editors.de
Tel.: +49 (0)89-97 89 99-298
Fax: +49 (0)89-97 89 99-271
→ www.csr-magazin.net

→ www.csr-magazin.net

Events



☉ 10.1.; 24.1.; 7.2.; 14.2.12, München BenE e. V., Verein für Nachhaltigkeit e. V., Rachel Carson Center

→ Leitbild Nachhaltigkeit: Hoffnung – Handlung – Wandlung (Vorlesungsreihe der Münchner Hochschulen)

In Vorbereitung auf den Erdgipfel Rio+20 soll die Vorlesungsreihe an den Münchner Hochschulen einerseits laufende Forschung präsentieren und verknüpfen, andererseits die Wissenschaft mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ins Gespräch bringen. Die Ringvorlesung ist öffentlich.

Infos: <http://link.csr-news.net/4service-7>

☉ 30.-31.1.12, Bonn Landesregierung Nordrhein-Westfalen

→ 3. Bonner Konferenz für Entwicklungspolitik: Globale Lebensstile – Neue Wege für die Entwicklungspolitik

Seit 2007 hält die Landesregierung NRW zusammen mit entwicklungspolitischen Partnern regelmäßig Konferenzen zum aktuellen Stand der Entwicklungszusammenarbeit ab. Neben Vorträgen renommierter Vertreter aus Politik und Wissenschaft erwarten den Besucher thematische Foren und Workshops, u.a. das Forum „Eine Milliarde neuer Konsumenten: Eine Herausforderung für Unternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung“.

Infos: <http://link.csr-news.net/4service-8>

☉ 16.-18.2.12, St. Gallen, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik

→ St. Galler CSR-Tage 2012 - St. Gallen, Schweiz

Die St. Galler CSR-Tage initiieren einen Theorie-Praxis-Dialog mit dem Ziel, Lerneffekte auf beiden Seiten anzustoßen und das Thema Unternehmensverantwortung zu stärken. Dafür finden Diskussionen zu ausgewählten, zentralen CSR-Themen in interaktiven Workshops statt, die durch kurze Inputs jeweils eines Vertreters der Praxis- und der Wissenschaft (CSR-Tandems) eingeleitet werden.

Infos: <http://link.csr-news.net/4service-9>

☉ 22.-24.2.12, Paris, IBE, ECOA, CEA-CED, EBEN

→ European Business Ethics Forum: Sharing Ideas and Successful Practices

Das Forum richtet sich an Praktiker, die in Unternehmen für CSR und Compliance zuständig sind. Die Teilnehmer diskutieren Best-Practice-Fälle und lernen dabei Peers aus ganz Europa

kennen. Teilnahmeberechtigt sind Vertreter von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern.

Infos: <http://www.ebef.eu/index.html>

☉ 23.-24.2.12, Wuppertal, triple innova GmbH

→ GRI-zertifizierter Workshop Nachhaltigkeits-Reporting

Nachhaltigkeitsberichterstattung gehört heute zum guten Ton in der Unternehmenskommunikation. Eine hilfreiche Orientierung für die Berichterstattung können anerkannte Standards wie die GRI-Richtlinien bieten. Dieser von der GRI zertifizierte Workshop erklärt die GRI-Berichterstattung und gibt Tipps. Teilnehmen können kleine, mittlere und große Unternehmen sowie Verbände und Non-Profit-Organisationen.

Infos: <http://link.csr-news.net/4service-10>

☉ 7.-9.3.12, Tutzing, Ev. Akademie Tutzing

→ Grenzen der Konsumentensouveränität

Wie souverän sind Verbraucher? Wie können Anreize für gewünschte Verbraucherentscheidungen gesetzt werden, ohne allzu paternalistisch zu sein? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die akademische Tagung „Grenzen der Konsumentensouveränität“, für die sich Interessenten bis zum 29.2.2012 anmelden können.

Infos: <http://link.csr-news.net/4service-11>

☉ 10.-16.3.12, Köthen, Global Change Now e. V.

→ Macht Geld Sinn. Geldkongress 2012

Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise erhalten alternative Wirtschaftsmodelle wieder mehr Aufmerksamkeit. Zu diesen zählt das bereits seit Längerem diskutierte Konzept der Freiwirtschaft. Nach dem Kongress 2011 treffen sich Interessierte erneut eine Woche, um die aktuelle Diskussion um den Freihandel zu diskutieren.

Infos: <http://link.csr-news.net/4service-12>

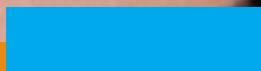
☉ 12.3.2012, Berlin, UPJ

→ UPJ-Jahrestagung 2012: Verbindungen gestalten! CSR und gesellschaftliche Innovation

Das nächste UPJ-Jahrestreffen soll wieder ein Forum für den Austausch zwischen großen und mittelständischen Unternehmen, regionalen Mittlern, gemeinnützigen Organisationen, Netzwerken, Wissenschaft, Verbänden, Stiftungen, Politik und Verwaltung bieten. Wie in den Jahren zuvor bieten Vorträge, Workshops und Debatten Gelegenheit dazu.

Infos: <http://link.csr-news.net/4service-13>





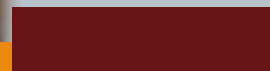
Bildung



Wissenschaft



Medizin



Kultur

Bildung schafft Zukunft.

Die Förderung von Bildung und Wissenschaft, Medizin und Kultur ist das Ziel der Vogel Stiftung. Gegründet im Jahr 2000 vom Würzburger Verleger Dr. Kurt Eckernkamp und seiner Frau Nina Eckernkamp-Vogel fokussiert die Stiftung aktuell auf zwei umfangreiche Förderprojekte: eine Stiftungsprofessur „Fachjournalismus und Unternehmenskommunikation für Technik und Wirtschaft“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft Würzburg-Schweinfurt sowie das Forschungsprojekt „Frühdiagnose in der Demenzforschung“ am Universitätsklinikum Würzburg, Bereich Psychiatrie.

VOGEL
Stiftung
Dr. Eckernkamp

ETWAS
GROSSES
KOMMT AUF
SIE ZU:

DIE LEITMESSE FÜR WERBEARTIKEL!



Profitieren auch Sie von Europas Nr.1!

Treffen Sie die Werbeartikel-Welt auf Europas Leitmesse und erleben Sie die umfassende Präsentation von internationalen Trends und Neuheiten!
Freuen Sie sich als Hersteller oder Händler bereits jetzt auf die größte europäische Business-Plattform der Branche!



www.psi-messe.com
Telefon: +49 (0) 211 - 90191 600

