



FairPreneur Congress 2015



Internationaler Kongress zur
nachhaltigen Unternehmensführung

23.-24. September 2015 in Karlsruhe



www.fairpreneur.org



Editorial

Das Maß der Mitte

Dass Massenmedien in unserer modernen Gesellschaft eine herausragende Bedeutung zukommt, ist unbestritten. „Medium“ meint im ursprünglichen Wortsinn Mitte oder Mittelpunkt, und genau das drückt die Stellung von Medien sehr gut aus. Sie vermitteln Nachrichten, Informationen und Weltsichten.

Die zunehmende Relevanz des Themas Unternehmensverantwortung hat in den vergangenen Jahren nicht nur zu vielfältigen neuen praktischen Initiativen geführt, die von Fachmedien wie dem CSR MAGAZIN begleitet werden. Sie hat auch zu einer gesteigerten Berichterstattung in öffentlichen Medien – ob nun Print, Internet, Funk oder Fernsehen – geführt. Wann, wie und mit welchen Absichten Massenmedien über das Thema „Corporate Social Responsibility“ berichten, ist die eine Perspektive, mit der sich das aktuelle Heft beschäftigt.

Die zweite Perspektive fragt umgekehrt, wie es um Verantwortungsfragen bei Medienunternehmen bestellt ist. Die Medienbranche ist im Umbruch. Durch die voranschreitenden Entwicklungen im Bereich des Internets und der Smartphones stehen nicht nur Zeitungen und Zeitschriften, sondern ganz ebenso Radio- und Fernsehsender vor der großen Herausforderung, neue Geschäftsfelder entwickeln zu müssen. Solche wirtschaftlichen Transformationsprozesse bleiben dabei nicht immer spannungsfrei zu den Kriterien für einen unabhängigen und aufklärerischen Journalismus. Ist vorbehaltlose journalistische Arbeit in einem zunehmend von ökonomischen und politischen Interessen besetzten Bereich überhaupt noch möglich?

Mit dem für diese Ausgabe des CSR MAGAZINS gewählten Themenschwerpunkt „CSR und Medien“ wollen wir mit der genannten doppelten Perspektive eine Diskussion anregen, die für unsere Gesellschaft nach unserer Einschätzung von großer Dringlichkeit ist.

Die ökonomisch und politisch unabhängige Redaktion des CSR MAGAZINS wünscht Ihnen eine anregende Lektüre,

Ihre



Thomas Beschorner



Achim Halfmann



Prof. Dr. Thomas Beschorner
Wissenschaftlicher Direktor



Achim Halfmann
Geschäftsführender Redakteur

Schreiben Sie uns unter
editors@csr-news.net

Inhalt



Personalauswahl

12



Nachrichtenjournalismus revolutionieren

21

EDITORIAL	3	GESELLSCHAFT
KOMMENTAR: „CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY“		LEBENSHILFE IM BERUFSALLTAG UND ETHISCHE ORIENTIERUNG
ein Reizwort für Journalisten von Prof. Kim Otto	6	Religion und Wirtschaft von Jan Thomas Otte
LIEFERKETTE		CONSTRUCTIVE NEWS
MULTISTAKEHOLDER INITIATIVEN – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN		Ulrik Haagerup will den Nachrichtenjournalismus revolutionieren
Langer Weg der kleinen Schritte von Gerd Pfitzenmaier	8	von Janina Kalle
KERNGESCHÄFT		JOURNALISMUS ZWISCHEN PR UND WERBUNG
MEHR WERT AUF WERTE LEGEN		Das wachsende Dilemma von Tong-Jin Smith
Personalauswahl von Elke Bieber	12	VERÄNDERT CSR DIE UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION?
WAS KOSTET CSR?		Einheit von Wort und Tat von Thomas Feldhaus
Wissenschaft und Praxis von Charlotte Schmitz	15	EXPERTEN IM INTERVIEW
CSR BEGINNT MIT KOMMUNIKATION NACH INNEN		Medien in der Grauzone
Mice Portal von Achim Halfmann	40	31



MÄRKTE

PRÄVENTIONSPROGRAMME DER ALKOHOL-WIRTSCHAFT

- Produktverantwortung oder Feigenblatt?
von Achim Halfmann **34**

VOM UFER DER SALZACH BIS NACH SÜDAMERIKA

- Verantwortungsregion Salzburg
von Achim Halfmann **37**

PARTNER

NEUES AUS DEM PARTNERNETZWERK **41**

WENN MANAGER AUF ZIVILGESELLSCHAFT TREFFEN

- von Thomas Feldhaus **44**

SERVICE

Events **46**

Literatur **47**

Studien **49**

Vermischtes **50**

IMPRESSUM

Die Broschüre wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier aus 100% Recyclinganteil gedruckt. Das Papier stammt aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern und alle beteiligten weiterverarbeitenden Betriebe erfüllen die Anforderungen des FSC® für die Produktionskette.

Sie haben Fragen
zum Bezug des CSR MAGAZINS oder zu Ihrer CSR NEWS-Partnerschaft?
E-Mail: achim.halfmann@csr-news.net
Tel.: +49 2192 8546458

Chefredakteur und Herausgeber

Achim Halfmann (CSR NEWS) v.i.S.d.P.
Prof. Dr. Thomas Beschorner

Redaktion

Elke Bieber, Thomas Feldhaus, Thomas Hajduk, Michael Heumann, Janina Kalle, Jan Thomas Otte, Prof. Dr. Kim Otto, Gerd Pfitzemaier, Dr. Charlotte Schmitz, Dr. Tong-Jin Smith

Bildnachweis

S. 4/21 fotolia © Syda Productions;
S. 4/12 fotolia © Africa Studio; **S. 5/35** fotolia © WavebreakmediaMicro; **S. 5** Nachhaltigkeit epsilonrecycle image web;
S. 6 privat (Kim Otto); **S. 7** istock © Nataly Nete; **S. 8/10/17/28/48/49** istock © FrankRamspott; **S. 9** fotolia © Dragon-Images; **S. 13** Christina Korte; privat (Ulrike Wolf); **S. 15** fotolia © tektur; **S. 18** fotolia © FreeProd; **S. 24** fotolia © Goss Vitalij;

S. 32 Roland Horn; **S. 37** fotolia © serkat Photography; **S. 39** Ulrike Wieser;

S.40 MICE Portal GmbH; **S. 45** Managerfragen e.V.

Ansprechpartner für Österreich

Karin Huber, CSR Company, Office Vienna
Dorotheergasse 7/3AB, A-1010 Wien
Tel. +43 1 710 46 00
E-Mail: austria@csr-news.net

Anschrift Redaktion und Verlag

CSR NEWS GmbH
August-Hermann-Francke-Str. 2
42499 Hückeswagen
Tel.: +49 2192 8546458
E-Mail: redaktion@csr-magazin.net
www.csr-news.net

Titelbild/Idee

Agentur kollundkollegen, Berlin

Layout/Realisierung

Agentur kollundkollegen, Berlin

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

Kommunikation (Anzeigen, Banner)

CSR NEWS GmbH
August-Hermann-Francke-Str. 2
42499 Hückeswagen
Tel.: +49 2192 8546458
E-Mail: marketing@csr-news.net

Erscheinungsweise

4 x jährlich – quartalsweise

Bezugspreis

Monatlich 8,00 € (4,00 € für Studierende) –
Beinhaltet die Ausgabe des Printprodukts
„CSR MAGAZIN“ sowie den Zugang zum
Online-Auftritt bei CSR NEWS.
Erfüllungsort und Gerichtsstand sind
Wipperfürth



Gastkommentar

„Corporate Social Responsibility“ – ein Reizwort für Journalisten

Die deutschen Unternehmen stecken jährlich Milliarden in ihre CSR-Aktivitäten und wollen, neben ihrer Aufgabe, Produkte und Gewinne zu produzieren, ökologische und soziale Verantwortung übernehmen. Sie hoffen, damit in der Öffentlichkeit ein besseres Image zu erreichen.

■ Kim Otto



Prof. Dr. Kim Otto,
lehrt Wirtschaftsjournalismus an der Universität Würzburg

Bei der deutschen Bank tönte das 2008 so: „Die Deutsche Bank versteht Corporate Social Responsibility (CSR) als Investition in die Gesellschaft und damit auch in die eigene Zukunft. Ziel all unseres Handels als verantwortungsbewusster Unternehmensbürger ist es, soziales Kapital zu schaffen“.

Die UBS hat bereits in ihrem Bericht 2001 erkannt, „dass die bloße Einhaltung bestehender gesetzlicher Anforderung nicht ausreicht“. Wir Journalisten wären schon froh gewesen, wenn sich die Deutsche Bank und die UBS wenigstens an die Gesetze gehalten hätten. Die Liste der Milliarden-Schadensersatzzahlungen der Deutschen Bank und der UBS ist lang: Zinssatzmanipulation, Geschäfte mit Sanktionsländern, falsche Bewertung von Immobilien-Hypotheken, Umsatzsteuerbetrug und so weiter und so weiter.

Die beiden Banken sind keine Einzelfälle. Tatsächlich wurden durch die Recherchen von Kollegen zahlreiche CSR-Aktivitäten von Unternehmen als Greenwashing entlarvt. Auch diese Liste ist lang: Rewe, RWE, VW, McDonalds und vielen anderen Unternehmen flogen ihre CSR-Maßnahmen in der Öffentlichkeit um die Ohren. Bei vielen Konzernen stimmen das vorgebende soziale Engagement und die tatsächliche Geschäftstätigkeiten nicht überein. Deshalb wundert es nicht, dass wir Journalisten mehr als skeptisch gegenüber der angeblichen „Unternehmerischen Sozialverantwortung“ sind. Umfragen zeigen:

Für rund 70 Prozent der Wirtschaftsjournalisten sind die CSR-Maßnahmen der Unternehmen nur ein Lippenbekenntnis, um dabei zu sein (vgl. Doeblin 2010).

Wir sind aber auch skeptisch, weil das unserem Rollenverständnis als Journalist entspricht. Unser Selbstverständnis: Wir übernehmen eine wichtige Überwachungsfunktion gegenüber den politischen und wirtschaftlichen Funktionssystemen. Der große amerikanische Verleger Joseph Pulitzer hat das schon Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts wie folgt auf den Punkt gebracht: „Es gibt kein Verbrechen, keinen Kniff, keinen Trick, keinen Schwindel, kein Laster, das nicht von Geheimhaltung lebt. Bringt diese Heimlichkeiten ans Tageslicht, beschreibt sie, macht sie vor allen Augen lächerlich. Und früher oder später wird die öffentliche Meinung sie hinwegfegen. Bekannt machen allein genügt vielleicht nicht – aber es ist das einzige Mittel, ohne das alle anderen versagen.“ Danach dienen wir Journalisten nicht Parteien, Unternehmen, einzelnen Interessengruppen, Ideologien, sondern einer nicht zu unterschätzenden Macht: Der global public opinion – der globalen öffentlichen Meinung. Unsere niemals endende Aufgabe: Wir wollen die Mächtigen in Politik und Wirtschaft unter Legitimationsdruck stellen. Sie sollen sich dem Bürger und Konsumenten stellen, sollen sich äußern

„Es gibt kein Verbrechen, keinen Kniff, keinen Trick, keinen Schwindel, kein Laster, das nicht von Geheimhaltung lebt. Bringt diese Heimlichkeiten ans Tageslicht, beschreibt sie, macht sie vor allen Augen lächerlich. Und früher oder später wird die öffentliche Meinung sie hinwegfegen. Bekannt machen allein genügt vielleicht nicht – aber es ist das einzige Mittel, ohne das alle anderen versagen.“

Joseph Pulitzer, amerikanische Verleger



zu ihren Entscheidungen und Handlungen. Sie sollen an ihre Versprechen von gestern erinnert werden – und an ihre Möglichkeiten von morgen.

Wenn wir von der Annahme ausgehen, dass Journalisten mit ihrem Rollenverständnis ihre berufliche Wirklichkeit beschreiben, dann lässt sich von den Rollenbildern der Journalisten direkt auf die Ausübung ihres Berufs schließen. Im Jahr 2005 erfolgte die letzte repräsentative Befragung der Journalisten in Deutschland zu ihren Einstellungen und Rollenbildern. Mehr als die Hälfte der Journalisten (58%) gaben an, in ihrem Beruf Missstände in der Gesellschaft aufdecken zu wollen (vgl. Weischenberg/Malik/Scholl 2006). Auf uns Wirtschaftsjournalisten übertragen heißt das: Wir übernehmen nicht einfach Themen von CSR-Aktivitäten, welche uns von Unternehmen angeboten werden. Vielmehr hinterfragen wir diese Maßnahmen und recherchieren weiter, um unserer Kritik- und Kontrollfunktion gerecht zu werden.

Eine andere Aufgabe von uns Journalisten: Wir informieren die Öffentlichkeit über Themen, die von allgemeiner, politischer und wirtschaftlicher Bedeutung sind. Damit fungieren als „Frühwarnsystem“ für gesellschaftliche Probleme, die im politischen System bearbeitet werden müssen. Auch diese Aufgabe spiegelt sich im dem Rollen-

verständnis von Journalisten. Fast neun von zehn der Befragten (89%) gaben an, ihr Publikum möglichst neutral und präzise über gesellschaftlich relevante Probleme informieren zu wollen. Vor diesem Hintergrund haben CSR-Maßnahmen kaum eine Chance, in der Berichterstattung aufgenommen zu werden. In der Regel handelt es sich eben nicht um Themen, die für unsere Gesellschaft folgenreich und für viele Rezipienten von Interesse sind.

Aus dem Gesagten folgen zwei Dinge: Erstens suchen wir Journalisten nach echten Nachrichten, also zu politisch oder wirtschaftlich relevanten Problemen. Die Unternehmen können sich ihre Pressemitteilungen zu den CSR-Aktivitäten sparen. Zweitens: Wollen die Unternehmen mit den Milliarden-Investitionen in soziales Engagement nur ihr Image in der Öffentlichkeit verbessern, dann zahlt sich das Geld nicht aus. Ehrwerden wir Journalisten diese Engagement kritisch hinterfragen und kommentieren.



Weitere Infos zu Medienthemen:

link.csr-news.net/18_Medien



Prof. Dr. Kim Otto

› lehrt Wirtschaftsjournalismus an der Universität Würzburg

kim.otto@uni-wuerzburg.de

Langer Weg der kleinen Schritte

Multistakeholder

Initiativen – Chancen und

Herausforderungen

Multistakeholder Initiativen sind zu einem beliebten Instrument geworden, um nachhaltige Veränderungen in Branchen zu bringen – grenzüberschreitend. Wie kompliziert schon die Gründung sein kann, hat jüngst der Bundesentwicklungsminister mit seinem „Textilbündnis“ erfahren. Dabei sind viele Erfolgsfaktoren für solche Initiativen bekannt.

■ Gerd Pfitzenmaier

Skandale wirken – mitunter nachhaltig. Werbestrategen – auch aus NGOs – kennen den Effekt und setzen auf Botschaften, die sich in Köpfen einnisteten: Deshalb preisen am zweiten Jahrestag des Einsturzes der Rana Plaza Textilfabrik in Dhaka, der Hauptstadt von Bangladesch, Mitglieder von Fashion Revolution in deutschen Städten Schnäppchen an: T-Shirts aus dem Automaten zum Preis von zwei Euro. Das freut Passanten. Wer jedoch sein Geld in den Kassenschlitz drückt und auf günstige Ware spekuliert, den überraschen die Aktivisten mit Aufklärung. Der Automat spuckt kein Hemdchen aus.

Er präsentiert mit Fotos, Videos und Tonaufnahmen Schicksale von Näherinnen,

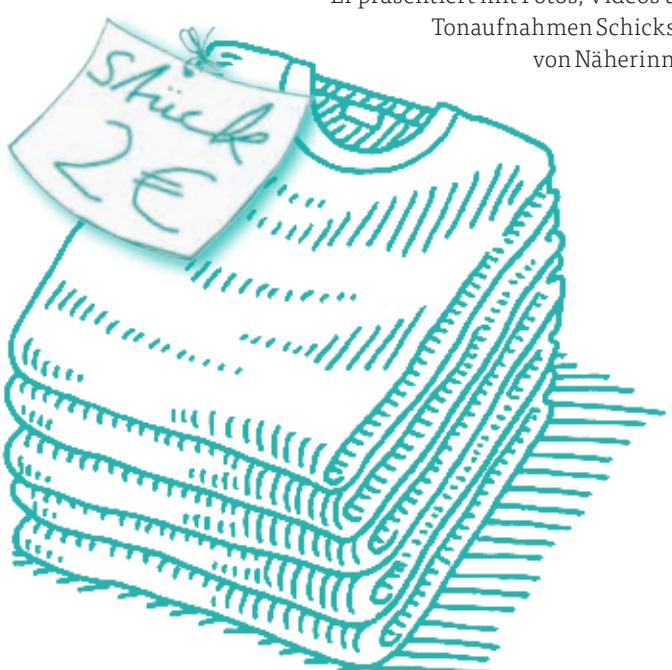
die in Asien Kleidung schneidern – für einen Hungerlohn, der kaum reicht, eine Familie zu ernähren. Die Lektion wirkt. Die meisten Kunden reagieren betroffen und spenden ihr Geld für die Unterstützung besserer Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie, statt ein T-Shirt zu erstehen.

Solche Aktionen jedoch sind bloß Zündfunken. Dauerbrenner, die Schritt für Schritt Missstände korrigieren, brauchen mehr. Vor allem Zeit, Geduld und die richtige Strategie.

Das musste auch Bundesentwicklungsminister Gerd Müller lernen, als eine Konsequenz aus der Katastrophe 70 Vertreter der Textilwirtschaft, der Gewerkschaften und aus Verbänden an den Runden Tisch lud. Sein „Bündnis für nachhaltige Textilien“ soll im Dialog aller Stakeholder der durch das Unglück an den Pranger gestellten Branche Hindernisse aus dem Weg räumen, die eine sichere und auskömmliche Arbeit sowie ein menschenwürdiges Leben für die Arbeiterinnen der Textilindustrie blockieren.

Dialog ist Vertrauensarbeit

Doch das Bündnis, das eigentlich bereits im vergangenen Herbst geschmiedet werden sollte, wird nun wohl erst im Sommer so richtig in Fahrt kom-





men. Müller musste einsehen: Von der Idee zum Projekt ist der Weg bei Multistakeholder Initiativen (MSI) meist steil und oft steinig. Dialog ist Vertrauensarbeit, kein plakativer Gag. MSI ist zähes Ringen um Positionen. „Die Teilnehmer müssen gewillt sein, nicht den kleinsten, sondern den besten gemeinsamen Nenner zu finden und Unterschiede zu achten“, sagt Uwe Kleinert, der Leiter Corporate Responsibility & Sustainability bei Coca Cola Deutschland. Das erfordert Geduld. Und Christina Müschen, Pressesprecherin der Deutschen Post/DHL, nennt dazu einen zentralen Grund: „Die größte Herausforderung liegt darin, Offenheit und Vertrauen für den Dialog herzustellen. Das begünstigt man zum Beispiel durch eine übersichtliche Teilnehmerzahl, eine informelle Atmosphäre und angemessene Räumlichkeiten.“

Leitplanken lenken den Dialog

Immerhin: MSI sind inzwischen häufiger Teil der Bemühungen um Nachhaltigkeit in Unternehmen und Branchen. Initiatoren und Teilnehmer eint die Erkenntnis: „Gemeinsam arbeiten wir effektiver“, sagt Udo Gattenlöhner. Als Geschäftsführer des Global Nature Fund (GNF) hat er Erfahrung mit derlei Gesprächsrunden. Der GNF koordiniert etwa die Business & Biodiversity Campaign. Sie sucht Wege, Unternehmen für den Wert des Naturkapitals zu sensibilisieren. Gattenlöhner: „Mit MSI können wir komplementäre Fähigkeiten nutzen, wenn es gelingt, eigene In-

teressen in den Dienst der Sache zu stellen.“ Uwe Kleinert pflichtet dem bei: „MSI können und sollten vor allem genutzt werden, um die Kompetenzen und Ressourcen verschiedener Partner aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen zu bündeln und auf ein Ziel auszurichten.“ Der Manager weiß um den Wert des Dialogs: „Diese unterschiedlichen Kompetenzen ermöglichen – richtig genutzt – wesentlich bessere Ergebnisse als Alleingänge einzelner Stakeholder.“

Leitplanken markieren den Korridor für den Dialog bei MSI: die Menschenrechte, Bestimmungen der ILO zu Arbeitsrechten, die UN-Entwicklungsziele, Anti-Korruptionsvereinbarungen, die UN-Antifolterkonvention, die Kinderrechts-Charta oder das Cartagena-Protokoll zum Schutz der Biodiversität sowie die Klimaabkommen. Die Deklarationen sind – zusammen mit den für und mit der Wirtschaft ausgehandelten Vereinbarungen der Global Reporting Initiative (GRI), des UN Global Compact, der Business Social Compliance Initiative (BSCI) oder die OECD-Guidelines for Multinational Enterprises – Basis aller Gespräche.

Während Unternehmen bislang jedoch meist nur mit Kapitaleignern reden, wobei Renditen und der Shareholder-Value im Fokus stehen, entdecken sie erst allmählich die Fruchtbarekeit des Dialogs mit zusätzlichen Interessengruppen. Noch lenken dabei eher betriebswirtschaftliche Motive diesen Austausch: Entwickler befragen

Kunden zur Produktionsoptimierung. Firmen hoffen auf ihnen gewogene Nachbarn, wenn die Produktion lärmst oder die Luft verpestet ist. Solche Stakeholder-Dialoge orientieren sich eng am eigentlichen Business. Zum nachhaltigen MSI gehört mehr.

Zwar gibt es die Austausch-Foren bereits seit den 1990er Jahren. Vorbilder sind der Forest Stewardship Council (FSC) – 1994 nach dem Umweltgipfel von Rio de Janeiro angestoßen – und der Marine Stewardship Council (MSC) – 1997 vom WWF initiiert. Als ein Instrument, Unternehmen mit Hilfe der Ratgeber von außen nachhaltiger zu positionieren, nutzen Manager MSI aber erst allmählich – und noch eher zögerlich. Meist gibt den Ausschlag zum Dialog noch immer erst ein (drohender) Skandal. MSI sind eher reaktiv, zu selten proaktiv.

Das „Was“ und das „Wie“

Der wichtigste Schritt zur erfolgreichen Multi-stakeholder-Initiative ist vermutlich der erste:

„Die Teilnehmer müssen bereit sein, ihre Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen“, sagt Uwe Kleinert. Sie sollten dabei „die Interessen des anderen achten“. Schon daran scheitern viele.

Schon daran scheitern viele. Weil die Partikularinteressen trotz des gemeinsamen Themas zu sehr differieren, können durchaus selbst Konkurrenzen zwischen MSI im selben Themenfeld entstehen. Beispiel ist die nachhaltige Holznutzung, bei der die beiden Verbände Forest Stewardship Council (FSC) und das Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (PEFC) am Markt jeweils mit eigener Zertifizierung und

eigenem Label auftreten. Und nicht jede MSI ist allein schon Garant zur Lösung des Problems. Christina Müschen: „Der Dialog ist vielmehr ein Mittel, um Brücken zwischen verschiedenen Positionen zu bauen. So lassen sich Missverständnisse, Informationsmängel und menschliche Spannungen abbauen.“ Das wiederum könne den Weg zu Lösungen öffnen.

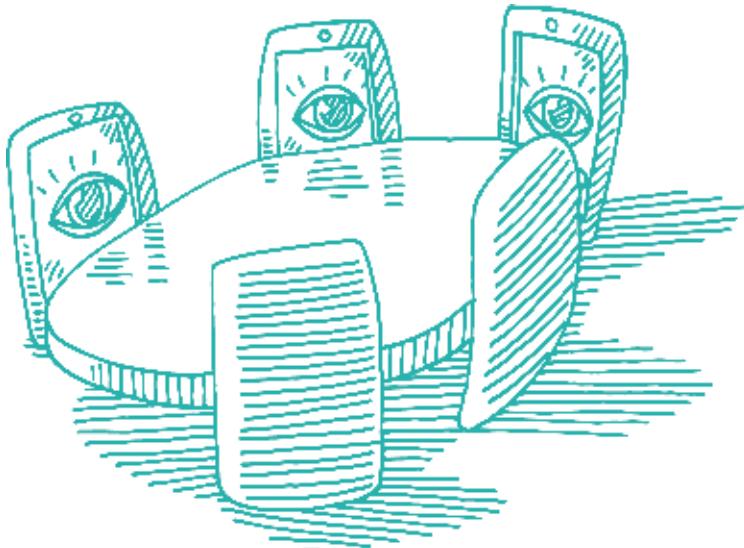
Der Chef des Kölner Instituts für Stakeholder Dialog, Rolf Schneidereit, nennt „eine MSI mit beschränkter Perspektive“ fatal: „Wichtige Stakeholdergruppen nicht einzubinden, schadet der Glaubwürdigkeit elementar.“ Für die Suche nach den richtigen Debattanten empfiehlt der Münchener Berater für nachhaltige Unternehmensführung Jürgen Olbricht einen Weg, den Software-Entwickler als besten erkannten. Sie unterscheiden zwischen dem „Was“ des Ergebnisses und dem „Wie“, dem Weg zum Ziel. Olbricht sieht darin Parallelen zum Erfolgsrezept für MSI: „Mit den Anspruchsgruppen über das ‚Was‘ sprechen und mit Experten über das ‚Wie‘.“ Der Ansatz leite zu einer zielführenden Diskussion.

MSI müssen vier Stufen erklimmen, sagen Wissenschaftler, die solche Prozesse analysieren: Die Basis für den gemeinsamen Dialog legen, der Nachhaltigkeitsprobleme in den einzelnen Bereichen findet, sie analysiert und lösen hilft. Schritt zwei: Die Teilnehmer schreiben Produktions- und Sozialstandards in Verhaltenskodizes fest. Dann folgt – drittens – die Umsetzung der Standards: Das erfordert Trainingsprogramme, die Zertifizierung sowie Akkreditierung der Mitgliedsfirmen. Vierter Schritt ist die stetige Fortsetzung des Prozesses zur kontinuierlichen Verbesserung der Nachhaltigkeit und Sozialstandards.

Unabhängige Moderation sichert Erfolg

Wie jeder Prozess brauchen MSI „einen guten Moderator“, weiß Udo Gattenlöhner. Daran mangelt es oft, wenn die Teilnehmer „nicht aus ihrer Haut schlüpfen“. Da die Initiativen nicht selten von Industriepartnern finanziell gestützt sind, übernehmen deren Vertreter wie selbstverständlich die Führung. Natürlich müsste ein Moderator Macht besitzen und Prozesse steuern. Er dürfe dabei aber seine Rolle nicht einzelnen Interessen unterordnen. „Häufig fehlt die Unabhängigkeit“, so Gattenlöhner, die jedoch entscheidet wesentlich über das Ergebnis der MSI.

Das gilt wohl auch für die Frage nach dem Initiator von Multistakeholder-Initiativen. Ist deren Interessenlage allzu deutlich erkennbar, erschwert dies vielen anderen die Teilnahme. Gattenlöhners



Vorschlag: „Hier könnten die Vereinten Nationen öfter tätig werden: Die hätten das Mandat.“

Ist eine MSI gestartet, läuft der Dialog selten reibungslos. Einzelne Mitstreiter sind mit Teilergebnissen nicht einverstanden. Manche kündigen den Dialog auf. Auch das ist typisch: Die Diskutanten streiten über Geschwindigkeit und Richtung der nächsten Schritte auf dem Weg ans Ziel.

Manche NGOs können die Teilergebnisse vor den Mitgliedern der eigenen Organisation nicht rechtfertigen. Umweltgruppen kritisieren aus ihrer Sicht zu weiche Kriterien einer MSI, entdecken Schlupflöcher und brandmarken Aktionen als green washing.

MSI-Mitglieder aus Umweltorganisationen stehen etwa beim Roundtable on Sustainable Palm Oil Production (RSPO) immer wieder unter Rechtferdigungsdruck. „Ein Allheilmittel ist der RSPO nicht“, weiß WWF-Referentin Ilka Petersen. Ein Ausstieg aus dem Prozess wäre für sie dennoch das falsche Signal: „Dann haben sowohl der RSPO als auch der WWF nur noch wenig Einfluss auf die Produktionsweise.“

Das beschreibt ein Erfolgsrezept von MSI: Dauerhafte Verbesserungen erzielen die Initiativen kaum über spektakuläre Aktionen. Nur im zähen Ringen und offenen Dialog verändern sich allmählich Sichtweisen. Christina Müschen spricht aus Erfahrung: „Die verschiedenen Perspektiven erweiterten unser eigenes Verständnis.“



Gerd Pfitzenmaier

› arbeitet als freier Autor und Verleger zu nachhaltigen Themen.

gerd.pfitzenmaier@csr-magazin.net



Mehr Informationen zu Multistakeholder-Initiativen finden Sie hier:

link.csr-news.net/18_MSI

ANZEIGE



Fotos: © iStock/shutterstock

WERDEN SIE KLIMASCHUTZ-UNTERNEHMEN. JETZT BEWERBEN!

Ihr Unternehmen hat den Anspruch, Vorreiter in Sachen Klimaschutz und Energieeffizienz zu sein? Dann werden Sie Teil der Exzellenzinitiative der deutschen Wirtschaft und bewerben Sie sich bei uns!

Mehr Infos im Internet oder rufen Sie uns an: 030 20308-2243.

KLIMASCHUTZ-UNTERNEHMEN

DIE KLIMASCHUTZ- UND ENERGIE-EFFIZIENZGRUPPE DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Die Initiatoren:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit



www.klimaschutz-unternehmen.de



Personalauswahl

Mehr Wert auf Werte legen

Ist der Neue auch integer? Ethische Kriterien sollen in der Personalauswahl eine größere Rolle spielen, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Doch eine werteorientierte Personalauswahl funktioniert nur, wenn das Gesamtkonzept stimmt.

■ Elke Bieber

„Jeder Mitarbeiter, den Sie einstellen und der nicht zu Ihrer Unternehmenskultur passt, wird das Unternehmen schneller verlassen als sie denken“. Für Katharina Heuer, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, steht außer Frage, dass der „cultural check“ – so nennen es internationale Großkonzerne – mindestens die gleiche Priorität genießt wie das Abklopfen der Fachkompetenz.

Dabei bringe es nichts, durch ein vages Unternehmensprofil möglichst viele Bewerber anzuziehen, sagt die Expertin: „Unklare Kriterien und ein nachlässiger Prozess führen zu Fehlinvestitionen, die letztlich dem Unternehmen schaden. Was man in der kulturellen Aus-

wahl falsch macht, kann man später in der Personalentwicklung nur schwer korrigieren.“

Für den Versandhändler memo AG aus dem bayerischen Greußenheim stellt es ein Ausschlusskriterium dar, „wenn ein Bewerber den hohen Stellenwert von Nachhaltigkeit, Umwelt- und Klimaschutz und sozialen Belangen nicht erkennt“. Denn Nachhaltigkeit, so erklärt es Ulrike Wolf, Personalvorstand des mittelständischen Unternehmens, „ist sozusagen die DNA der memo AG.“ Was die Basis ihres wirtschaftlichen Handelns bildet, ist in den Leitlinien niedergeschrieben. „Jeder Mitarbeiter ist gefordert, diesen Anspruch eigenverantwortlich in seinem Tätigkeitsbereich umzusetzen“, betont Ulrike Wolf. „Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen ist es wichtig, dass Bewerber ihre Vorbildfunktion ernst nehmen und den Mitarbeitern die Unternehmenswerte vorleben.“ Darum versuchen die memo-Entscheider, im Bewerbungsgespräch herauszufinden, ob die Chemie stimmt. Wolf: „Hier müssen wir auf unsere Erfahrungen, Menschen-



„Was ein Unternehmen verkörpert und wofür es steht, ist für Bewerber und Beschäftigte wichtig“, hat **Katharina Heuer, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung**, beobachtet.

kenntnis und manchmal auch auf unser Bauchgefühl vertrauen.“

Sympathieentscheidungen

In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellen Interviews häufig das einzige Auswahlinstrument dar, unter anderem, weil andere Verfahren sich bei geringen Bewerberzahlen nicht rechnen. Der Nachteil des bei Arbeitgebern und

*„Denn Nachhaltigkeit“, so erklärt es **Ulrike Wolf, Personalvorstand des mittelständischen Unternehmens, „ist sozusagen die DNA der memo AG.“ ... „Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen ist es wichtig, dass Bewerber ihre Vorbildfunktion ernst nehmen und den Mitarbeitern die Unternehmenswerte vorleben.“***



Kandidaten beliebten Vorstellungsgesprächen: Die Entscheidungen können allzu subjektiv, nach Sympathie oder eigenem Vorbild, fallen. Dies versuchen KMU zu korrigieren, indem sie die Personalabteilung oder Geschäftsführung als Korrektiv hinzuziehen. Nicht immer betrachten sie Sympathieentscheidungen als falsch, so bilanziert die Ende 2014 veröffentlichte Studie „Ethical Leadership Assessment“ der Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik und der Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Sehe die Organisationsstruktur des Unternehmens besonders kleine Teams vor, mache das Gefühl, dass Bewerber und Arbeitsumfeld zusammenpassen, sogar einen Teil der Überlegungen aus.

„Ein erfolgreiches Auswahlverfahren muss nicht unbedingt ethische Kriterien abprüfen, umgekehrt kann aber ein Ethical Leadership Assessment keinesfalls ohne eine verankerte Unternehmenskultur funktionieren“, resümiert Sören Bachmann, Projektleiter der Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik. Damit ist gemeint: Eine werteorientierte Personalauswahl ist nicht per se sinnvoll, solange keine zuverlässigen Instrumente existieren. Zudem münden Werte je nach Kulturreis in unterschiedliches Verhalten, sodass die formale Übereinstimmung nicht viel besagt.

Bachmann hält die Dienstleistungsnorm DIN 33430 für einen guten Orientierungspunkt, um die Qualität der Personalauswahl zu sichern. Dieser Standard wurde vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen im Ausschuss des Deutschen Instituts für Normung gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für

Psychologie entwickelt, um Prozessschritte und Kriterien der Personalauswahl transparenter zu machen und um die Effizienz des Vorgangs zu erhöhen. Darüber hinaus soll die Norm mehr Objektivität und Fairness gewährleisten.

Mitarbeiter werben Mitarbeiter

Große Unternehmen nutzen eine breitere Palette an Personalauswahlinstrumenten als kleine. So erfolgt im Handelskonzern Otto mit seinen 4350 Mitarbeitern der Bewerbercheck über einen Persönlichkeitstest und ein Potenzialinterview. „Nach dem Kennenlernen der Persönlichkeit des internen oder externen Bewerbers wird deutlich, über welche Kompetenzen der Bewerber verfügt, und wir können abwägen, ob diese ausreichend auf unsere Bedürfnisse einzahlen“, sagt Ireen Baumgart, Leiterin Recruitment. Bei der Personalsuche lässt sich Otto von den eigenen Mitarbeitern unterstützen: Im Programm „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ empfehlen Kollegen Kandidaten aus ihrem Bekanntenkreis für ausgeschriebene Stellen – und erhalten dafür später eine Prämie. Ein Grund: Die Mitarbeiter können sehr gut abschätzen, wer zur Unternehmenskultur passt. Mit diesem Programm ist der Arbeitgeber sehr zufrieden. Von den auf diese Weise angeworbenen Kollegen hat sich während der Probezeit keiner gegen Otto entschieden.

Integritytests im Aufwind

Persönlichkeitstests, die per Fragebogen die Zuordnung einer Person zu vorgegebenen Typenprofilen leisten, sind in deutschen Großunternehmen weit verbreitet. „Sie sind nützlich, weil der Getestete etwas über sich selbst erfährt und darüber, in welches Team er passen, wie sein Job gestaltet sein müsste“, kommentiert Katharina Heuer dieses Verfahren. „Für die werteorientierte Personalauswahl sind sie nur dann geeignet, wenn sie pindividuelle Wertemuster mit erfassen.“ Genau dafür seien Integritytests gemacht. Sie dienen der Prognose betriebsschädigenden Verhaltens. Wie die Autoren der Ethical-Leadership-Assessment-Studie berichten, nutzen US-Arbeitgeber dieses Instrument im Durchschnitt bei jeder zweiten Stellenbe-



„Ein erfolgreiches Auswahlverfahren muss nicht unbedingt ethische Kriterien abprüfen, umgekehrt kann aber ein Ethical Leadership Assessment keinesfalls ohne eine verankerte Unternehmenskultur funktionieren“, resümiert Sören Bachmann, Projektleiter der Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik.



„Nach dem Kennenlernen der Persönlichkeit des internen oder externen Bewerbers wird deutlich, über welche Kompetenzen der Bewerber verfügt, und wir können abwägen, ob diese ausreichend auf unsere Bedürfnisse einzahlen“, sagt Ireen Baumgart, Leiterin Recruitment.

setzung. Seit einigen Jahren stehen deutschsprachige Integritytests zur Verfügung. „Es ist eher ein Trend, der in Deutschland noch nicht so stark verbreitet ist“, meint Katharina Heuer. „Nur Verfahren, die solide aus Persönlichkeitstests abgeleitet sind, erlauben valide Vorhersagen der Neigung von Mitarbeitern, gegen Regeln zu verstößen.“

Um eine integre Organisation zu schaffen, reichen solche Prüfungen indes nicht. Denn ob sich eine Person korrumpern lässt, hängt nicht nur davon ab, wie sie im Integritytest abgeschnitten hat. Es kommt auch darauf an, welchen Handlungsspielraum sie im Unternehmen besitzt. Und ob und wie häufig sie Versuchungen ausgesetzt ist. „Situative Bedingungen werden eindeutig als eine notwendige Voraussetzung für kontraproduktives Verhalten angesehen“, so formuliert es Sören Bachmann.

Entwicklung nach Plan

Darum bleibt Otto auch nicht bei der Auswahlentscheidung stehen. Angehende Entscheidungsträger erhalten einen individuellen, kompetenzbasierten Lern- und Entwicklungsplan und werden dann über ein umfassendes Programm in eine erste Führungsposition begleitet. „Die Nachhaltigkeit der Führungskräfteentwicklung stellen wir über ein Development Center sicher, das sich an die erste einjährige Führungsaufgabe anschließt“, erläutert Ireen Baumgart. „Hier wird der Entwicklungsstand bewertet und Raum für Reflexion und Austausch gegeben.“

Für ein gemeinsames Unternehmensverständnis sorgt Otto nicht nur bei den Managern. Jeder Neuling durchläuft ein neuntägiges Training zu den Themen Kerngeschäft, Schnittstellen und Kundenorientierung. Dann folgen die umfassende Einarbeitung im jeweiligen Fachbereich und das mehrmonatige Programm „Einstiegen.Wissen. Starten.“

Identifikation senkt Risiko

„Wenn man Mitarbeiter hat, die sich mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren, dann senkt man möglicherweise das Risiko, dass sie dem Unternehmen schaden“, so erklärt Sören

Bachmann die immer lebhaftere Debatte um werteorientierte Personalauswahl. „Es ist ein Bereich, über den viel gesprochen wird, aber über den man noch nicht viel weiß – die Unternehmen suchen noch nach dem passenden Lösungsset.“

Der Bewerbercheck ist dabei ein Mittel von vielen: Ebenso lassen sich Compliance-richtlinien verfeinern und durchsetzen, Überwachungstools einrichten, das Controlling stärken und die Justizabteilung ausbauen. Zudem hat praktizierte Unternehmenskultur selbst einen starken Effekt: „Sie bindet den neuen Mitarbeiter im Idealfall automatisch ein, und gibt ihm klare Signale, welche Verhaltensweisen nicht funktionieren“, sagt Sören Bachmann. Dass Neulinge auf diese Weise mitgenommen und geprägt werden, sieht er jedoch in erster Linie bei kleinen Unternehmen bis 500 Mitarbeitern.

Richtige Anreize setzen

Die ausgefeiltesten Eignungsbeurteilungen verfehlten ihren Zweck, wenn ein Unternehmen seinen Beschäftigten im Arbeitsalltag die falschen Anreize setzt: So kann eine kundenorientierte Beratung nicht gelingen, wenn die Provisionen nur bei maximalem Umsatz fließen. „Darum versuchen einige Konzerne, die qualitative Zielerreichung zu messen und zu honorieren“, berichtet Sören Bachmann, „und schaffen dafür sogar die rein leistungsorientierte Vergütung ab.“

Es sind indessen nicht nur die Unternehmen, die Wert auf Werte legen. „Was ein Unternehmen verkörpert und wofür es steht, ist für Bewerber und Beschäftigte wichtig“, hat Katharina Heuer beobachtet. „Sie fragen zum Beispiel nach Gestaltungsspielraum, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, einer Work-Life-Balance und nach Nachhaltigkeit.“ Der Trend, dass sich Unternehmen danach und nach anderen Kriterien öffentlich beurteilen lassen müssen, nehme immer professionellere Formen an – „Start-ups spezialisieren sich darauf, nach neuen Verfahren die Nachhaltigkeit von Unternehmen zu bewerten und in Onlineportalen zugänglich zu machen.“ Arbeitgeber tun darum aus Heuers Sicht gut daran, das einzulösen, was sie in Leitlinien versprechen. „Wir haben einen Bewerbermarkt“, mahnt sie. „So sorgfältig der Auswahlprozess auch gewesen sein mag: Wer werteorientierte Mitarbeiter einstellt und dann enttäuscht, wird sie wieder verlieren.“

Elke Bieber

› ist freie Autorin in Troisdorf
 elke.bieber@csr-magazin.net



Mehr zum Thema „Unternehmenskultur“ lesen
 Sie hier: link.csr-news.net/18_Unternehmenskultur



Wissenschaft und Praxis

Was kostet CSR?

Corporate Social Responsibility gehört heute zum Kanon vieler Unternehmen, ob Großkonzern oder Mittelstand. Doch was kostet Nachhaltigkeit? Die Aufwendungen für alle Maßnahmen, die zu CSR zählen, werden in den Bilanzen nicht getrennt ausgewiesen. Wissenschaftler diskutieren Modellrechnungen, um das finanzielle Engagement dennoch zu bestimmen.

Charlotte Schmitz

„E rhebliche Kosten“ sieht Christopher Wickert, Assistant Professor an der Freien Universität Amsterdam, durch CSR verursacht, die sich „häufig nur sehr schwer in konkrete Benefits umrechnen“ ließen. Der Wissenschaftler hat versucht, diese Kosten einzuschätzen, allerdings nicht in konkreten Zahlen, sondern als Erklärungsmuster für die Strategien, die Unternehmen in Sachen CSR einschlagen. Dabei sind ihm klare Unterschiede im Handeln

von Großunternehmen gegenüber den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aufgefallen.

Wickert hat festgestellt: Große Unternehmen geben mehr für Kommunikation über CSR aus, kleinere und mittlere mehr für Taten. „Wir können beobachten, dass sehr viele große Unternehmen vor allem darauf bedacht sind, möglichst viel über ihr CSR-Engagement zu berichten. Auf der anderen Seite hapert es aber oft bei der ernstha

ten Durchdringung von CSR ins Kerngeschäft“, so der Wissenschaftler. „Bei vielen kleinen Unternehmen können wir genau das Gegenteil beobachten: Sofern ein Unternehmer ein Commitment zu CSR abgibt, ist es viel wahrscheinlicher, dass wir eine ernsthafte Integration von CSR-Maßnahmen ins Kerngeschäft beobachten können, auch wenn diese oft nicht das Label CSR tragen. Auf der anderen Seite tun sich viele KMU schwer, ausgiebig über CSR zu berichten.“

Reden und Handeln

Das heißt nicht, dass die Großen gar nicht handeln oder die Kleinen überhaupt nicht kommunizieren, aber die Gewichtung ist anders. Die Ursache: In vernetzten Großunternehmen fallen Kosten für die Kommunikation über CSR weniger ins Gewicht als bei kleineren Unternehmen. Umgekehrt kostet es einer kleinen Einheit weniger Aufwand, etwas in Gang zu setzen, als bei dem Tanker eines Großunternehmens. Daher setzen sich die Ausgaben für CSR je nach Größenordnung anders zusammen.

Wickert weist noch auf einen weiteren Punkt hin: „Was die Umsetzung von CSR für große Unternehmen kostenintensiv macht, ist vor allem die Überzeugungsarbeit, die im Unternehmen geleistet werden muss, sowie die Anpassung Tausender oft formalisierter Prozesse. In KMU ist dies oft viel einfacher.“ Klar ist jedoch, dass auch Wissenschaftler die Kosten für CSR nicht in Euro und Cent ausdrücken, da jedes Unternehmen andere Posten unter dieser Rubrik subsummiert.

Preisträger ohne Kostenübersicht

„Die Kosten von CR beziffern wir nicht, zumal man auch nicht so von Kosten sprechen kann, da wir CSR mit unserem Kerngeschäft verbinden“, sagt Stefanie Halle von der Deutschen Telekom, die kürzlich den Deutschen CSR-Preis erhalten hat. Die Telekom bezieht Leistungen von 20.000 Zulieferern aus über 80 Ländern. Auch Mittelständler wie das Technologieunternehmen Trumpf, das ebenfalls den Deutschen CSR-Preis erhielt, können die Kosten für CSR nicht beziffern. Andreas Möller, Leiter Unternehmenskommunikation und Politik der Trumpf Gruppe, möchte keine Zahlen nennen und hebt hervor: „In unseren Gebäuden und in unseren Produktionsprozessen achten wir auf einen effizienten Umgang mit Ressourcen.“

Harte und weiche Erträge

Viele der Aufwendungen, die eine ausgewogene CSR-Strategie erfordern, sind auch betriebswirtschaftlich rentabel. Dies ist am leichtesten am Beispiel des Umweltschutzes zu verstehen: Ein-

sparungen beim Verbrauch fossiler Energien oder Wasser schonen nicht nur die natürlichen Ressourcen, sondern auch das Budget des Unternehmens.

Andere Erträge sind eher emotional und schwer bezifferbar. Insbesondere die sogenannte Generation Y, die jetzt von den Hochschulen in die Unternehmen kommt, fordert nicht nur einen gut bezahlten, sondern auch einen sinnvollen Arbeitsplatz. Im Wettbewerb um die Talente liegen Unternehmen vorne, die nachhaltig wirtschaften. Wenn sich durch eine gute CSR-Strategie die Mitarbeiter stärker mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, ihre Motivation steigt, dann trägt dies zum Erfolg des Unternehmens bei. Dieses Plus an Motivation lässt sich aber nicht aus den Bilanzen herausrechnen.

Außerdem kann CSR – gut kommuniziert – die Wettbewerbsfähigkeit verbessern. So mancher Verbraucher greift lieber zu einem zwar teureren, dafür aber nachhaltigen Produkt.

Auch Kommunen richten ihre Beschaffung zunehmend nach dem Kriterium der Nachhaltigkeit aus. Wer CSR nicht ernst nimmt, rutscht dann schnell im Lieferantenverzeichnis nach unten.

Handfeste Zahlen

Während Wissenschaftler und viele Unternehmen selbst den Aufwand für CSR für nicht berechenbar halten, warten die Volkswirte der KfW mit handfesten Zahlen auf. In ihrer Studie „Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand“ vom Januar 2011 ermitteln sie einen Kostenfaktor von 0,2 Prozent des Umsatzes für CSR-Aktivitäten bei mittelständischen Unternehmen. Diesen Faktor ergab sich bei einer Umfrage bei 1.894 kleinen und mittelständischen Unternehmen. Dazu zählen die KfW-Experten solche mit weniger als 500 Mio. Euro Umsatz und bezogen auch solche mit weniger als fünf Beschäftigten ein. Auffallend: Bei den kleinsten Unternehmen liegen die CSR-Kosten im Verhältnis zum Umsatz am höchsten. Die befragten Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten gaben an, dass 0,96 Prozent ihres Umsatzes in CSR fließt, bei solchen mit mehr als 50 Beschäftigten waren es nur 0,13 Prozent. Die Studie basiert auf Eigenangaben. Welche Kosten die Unternehmen jeweils zu CSR zählen, geht nicht daraus hervor. Aufgeführt sind lediglich Rubriken wie „Wissenschaft,



Kunst und Kultur, Umwelt-, Klimaschutz, Energieeffizienz“ sowie „Soziales und Gesellschaft“.

„Als Kaufmann weiß ich, dass man grundsätzlich alles berechnen kann. Es kommt halt darauf an – nämlich, welche Kostenpositionen ich in welcher Periode zu welchen Einheitspreisen unter CSR subsumiere...“, bringt es Thorsten Brinkmann auf den Punkt. Der Detmolder ist zuständig für die Kommunikation der Initiative „Zukunft Mittelstand“. Unternehmern, die bei ihm um Rat suchen, sagt er: „Die Ansprüche der Stakeholder und die Intensität dieses Wettbewerbs werden – gerade auch für Mittelständler – stetig steigen, insofern ist CSR eine Zukunftsinvestition in die Strategie des Unternehmens und eben kein ‚kostenverursachendes Schönwetter-Gimmick‘.“

CSR-Bericht: teuer und wichtig

Die beste CSR-Strategie ist nur halb erfolgreich, wenn sie nicht der Öffentlichkeit vermittelt wird. Wer Gutes tut, ohne darüber zu reden, verschenkt den Reputationsgewinn. Das „drüber reden“ kann jedoch ins Budget schlagen. Martina Hoffhaus von „messagepool“, die als Interim Managerin Kommunikation zur Nachhaltigkeitsberichterstattung berät, rechnet grob mit Kosten in Höhe von 1.000 bis 1.500 Euro pro Seite für einen CSR-Bericht. Das sind nur die externen Kosten, hinzu kommen der Aufwand im Unternehmen selbst, um Daten zu erheben bzw. das Projekt intern durchzuführen.

Ein Konzernbericht nach den Standards der „Global Reporting Initiative“ umfasst bis zu

100 Seiten, während es für einen Mittelständler bereits mit einem Dutzend Seiten getan sein kann. Der Prozess, einen GRI-Bericht in einem großen Unternehmen zu erstellen, dauert beim ersten Mal etwa ein Jahr, danach reduziert sich der Aufwand auf ein Dreiviertel-Jahr. In dieser Zeit werden im Idealfall ein Leitbild erarbeitet sowie Leistungskennzahlen definiert und erhoben. Der Aufwand ist nach oben offen.

Martina Hoffhaus sieht Defizite beim Bewusstsein, wie wichtig die CSR-Berichterstattung ist: „Wenn Unternehmen einsehen würden, dass sie auch finanziell gewinnen, wenn sie in CSR investieren, weil es ihre Innovationskraft fördert, weil Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter dauerhaft zufriedener, problemfreier mit dem Unternehmen arbeiten, weil es weniger Ärger mit den örtlichen Behörden geben kann etc. – Kurz: Wüssten die Unternehmen mehr über die Kosten-Nutzen-Relation der Berichterstattung, würden sie eher bereit sein, darin zu investieren.“

Eins erscheint jedenfalls klar: Die teuerste CSR ist die, die unterlassen wird. Kein Unternehmen, ob groß oder klein, kann es sich heute leisten, die Dimension der Nachhaltigkeit zu vernachlässigen, wenn es nicht mittel- oder langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit und sein Image gefährden will.



Weitere Informationen zum Thema CSR-Management finden Sie hier:
link.csr-news.net/18_CSR



Dr. Charlotte Schmitz

› ist freie Journalistin für Wirtschaft und Entwicklungspolitik in Frankfurt am Main

charlotte.schmitz@csr-magazin.net

Religion und Wirtschaft

Lebenshilfe im Berufsalltag und ethische Orientierung

Ob Protestant, Katholiken, Juden oder Moslems: Religionsgemeinschaften bieten ihren Anhängern ethische Orientierung für wirtschaftliche Entscheidungen und Lebenshilfe im Berufsalltag.

■ Jan Thomas Otte

Corporate Social Responsibility (CSR) ist für Laura Berry vor allem ein Investment ins gesellschaftliche Wohlergehen. Als Direktorin des Interfaith Center for Corporate Responsibility unweit der Wall Street hat sie in New York viel mit Unternehmern und Anlegern zu tun, international wie interreligiös. Berrys Kunden sprechen unterschiedliche Glaubensbekennnisse, vom Atheisten über die großen Weltreligionen bis zum New Age. Auf verschiedene Art und Weise sind alle Anleger religiös, findet die Katholikin, die selbst als Finanzplanerin arbeitet: „Investments machen sie doch nur, weil sie hoffen das am Ende der Börsenkurs ein viel höherer ist. Da sind wir alle auf irgendeine Form von Glauben angewiesen“.

Im Vergleich zu den USA gilt Religion im deutschsprachigen Raum eher als Privatsache. Weniger

privat verhalten sich Christen dagegen bei gesellschaftspolitischen und wirtschaftsethischen Fragen. Die Kirchen nutzen ihre Mitsprachemöglichkeiten und verweisen dabei auf den biblischen Auftrag, Gottes Schöpfung zu bewahren. Dies tun sie als einflussreiche Lobby in der Politik, als Wertervermittler ebenso wie als zweitgrößter Arbeitgeber in Deutschland – nach dem öffentlichen Dienst – mit über einer Million Beschäftigten.

Klöster und Bier-Brauereien

Hinzu kommen Angebote wie der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt bei der Evangelischen Kirche oder im katholischen Bereich das vom Kapuzinerorden getragene Institut für Kirche, Management und Spiritualität in Münster. Historisch gesehen gehören Klostergemeinschaften zu den ersten Orten mit Werten, wirtschaftlichem Wachstum und Wohlstand für möglichst viele



Menschen. Bis heute beschäftigen Nonnen und Mönche in ihren Betrieben Mitarbeiter aus aller Welt, ob im Altersheim nebenan, der kirchlichen Bank oder Bier-Brauereien wie den Klöstern in Andechs oder Alpirsbach.

CSR ist für die Kirchen dabei kein Fremdwort, wie beispielsweise das Projekt „CSR – ein Gewinn für alle“ zeigt. Der Caritasverband des Erzbistums Köln, der Bund Katholischer Unternehmer (BKU) sowie kleine und mittelständische Betrieben aus der Region werben für mehr soziale und ökologische Verantwortung, wollen ihre Umwelt informieren wie inspirieren.

Entlastung, Orientierung und Hoffnung

Der Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer (AEU) als Ansprechpartner der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihren zwanzig Landeskirchen will keine Verbandsmeinungen vertreten. „Jeder evangelische Unternehmer, jede evangelische Unternehmerin kann und muss in protestantischer Freiheit und Verantwortung für sich selbst sprechen“, erklärt AEU-Geschäftsführer Stephan Klinghardt. Religiöse Orientierung helfe – nicht nur, aber auch – bei der Wahrnehmung wirtschaftlicher Verantwortung.

Dazu führt Klinghardt drei Beispiele für christliche Lebenshilfe im Berufsalltag an. Erstens die Entlastung in Überlastungsmomenten: „Wir glauben an einen gnädigen Gott, der uns aus Gnade allein annimmt“. Zweitens Orientierung in Unübersichtlichkeit: „Weil wir einem Herrn Jesus Christus gehören, der uns in seine Nachfolge gerufen hat“. Und drittens die Hoffnung in Krisenzeiten: „Weil wir erfüllt sind von der Erwartung

des Reiches Gottes und wissen, dass uns Gottes Geist immer wieder Spuren dieses Reiches Gottes in dieser Welt erkennen lässt.“

Mitarbeiter als „Ebenbild Gottes“

Ähnlich formuliert es die Bundesvorsitzende des BKU und christdemokratische Bundestagsabgeordnete Marie-Luise Dött:

„Viele Führungskräfte suchen Orientierung für ihr berufliches Handeln. Sie wollen den Glauben nicht sonntags an der Kirchentür abgeben, sondern montags mit ins Büro nehmen.“

Christliche Werte im Alltag umzusetzen – bei Konkurrenz und Kostendruck ist das eine Herausforderung für Manager wie Mitarbeiter. Dött: „Jeder Mensch, jeder Mitarbeiter, ist für uns ein Ebenbild Gottes“.

Kein Ersatz für Firmenethik

Die katholische Soziallehre wollen die BKU-Verantwortlichen für die Gegenwart übersetzen. So lasse sich auch CSR aus dem biblischen Auftrag der Nächstenliebe ableiten, findet BKU-Geschäftsführer Martin Schoser. Dazu führt Schoser Grundwerte wie die Zehn Gebote an, welche der Verband eigens für Unternehmer übersetzt hat – nicht als Firmenethik, sondern als persönliche Orientierungshilfe gedacht. In Verantwortung vor Gott und den Menschen wollen die Mitglieder konfessioneller Unternehmerverbände gute Geschäfte machen.

„Die Sinnfrage stellen“

Die Kirchen sollten den Dialog mit Unternehmern intensivieren, findet Stefan Grotfeld, der als Leiter der Abteilung Lebenswelten der Reformierten Kirche im Kanton Zürich tätig ist. Eine Antwort auf die Frage nach dem Sinn von Produkten und Dienstleistungen werde zu häufig dem Kunden überlassen – für den Theologen und Wirtschaftsethiker ein Kurzschluss. „Eine zentrale Aufgabe der Kirchen besteht darin, die Sinnfrage zu stellen.“

Impulse anderer Weltanschauungen

In unserer pluralistischen, offenen Gesellschaft kommen zunehmend Impulse aus anderen Religionen hinzu – Islam, Judentum und Buddhismus sowie andere transzendenten Weltanschauungen. So gibt es mittlerweile die ersten Lehrstühle für Islamische Religion an staatlichen Hochschulen, deren Professoren sich mit ethischen Fragen beschäftigen. Erste deutsche Banken bieten Islam-



konforme Finanzanlagen an, die den Regeln des Korans entsprechen sollen. Die erste, eigenständige Islamische Bank in Deutschland, die Kuveyt Türk Bank, öffnet im Juli ihre Pforten.

Ob in New York, Zürich oder anderen Schauplätzen dieser Welt: Geld und Glaube scheinen mehr miteinander verbunden zu sein, als dies auf den ersten Blick erscheint.

Religionsgemeinschaften als „Frühwarnsysteme für Marktversagen“

Interview mit Professor Claus Dierksmeier, Direktor des Weltethos Instituts an der Universität Tübingen.

CSR MAGAZIN: Die Kirchen engagieren sich zu wirtschaftsethischen Themen, vermehrt kommen im deutschsprachigen Raum Moscheen, Synagogen und Tempel anderer Religionsgemeinschaften hinzu. Was verbindet sie?

Claus Dierksmeier: Religionsgemeinschaften betonen das Recht aller Menschen auf ein würdiges Leben und machen sich zum Anwalt der Schwachen und Benachteiligten. Auf der individuellen Ebene inspirieren sie ein Wirtschaften im Geiste der Solidarität und Großzügigkeit.

CSR MAGAZIN: Und institutionell?

Claus Dierksmeier: Auf der institutionellen sowie organisationalen Ebene führen sie auf neue Wege und Formen eines humanistischen Managements wie beispielsweise Social Entrepreneurship. Auf der Ordnungsebene machen sich viele Religionsgemeinschaften zur Stimme unvertretener Interessen und funktionieren dabei als Frühwarnsysteme für Marktversagen.

CSR MAGAZIN: Inwiefern beeinflussen die großen Weltreligionen wirtschaftsethisches Denken?

Claus Dierksmeier: So wie das Christentum Formen eines aus dem Geist der Nächstenliebe betriebenen Wirtschaftens angeregt hat – z.B. Economies of Communion –, so hat das Judentum den Werten von Gerechtigkeit und Verzeihung ökonomischen Ausdruck gegeben, der Islam insbesondere der Rechtschaffenheit und Barmherzigkeit, der Buddhismus dem Mitleid und der Mäßigung, während man im Jainismus schon seit Jahrhunderten versucht, im Sinne des Veganismus zu wirtschaften.

Kurz: Spirituelles Denken inspiriert wirtschaftliches Handeln zu ethischer Transformation.

 Zusammenschlüsse zum Thema „CSR & Religion“ finden Sie hier: link.csr-news.net/18_Religion



Jan Thomas
Otte

› ist Diplom-Theologe und Herausgeber des Blogs „Karriere-Einsichten“. Er wohnt in Konstanz.

[jan-thomas.otte@
csr-magazin.net](mailto:jan-thomas.otte@csr-magazin.net)



Constructive News

Ulrik Haagerup will den Nachrichtenjournalismus revolutionieren

Ulrik Haagerups Arbeitsplatz ziert kein Teppich. Es stehen keine Zimmerpflanzen an seinen Fenstern und es gibt auch keine Vorzimmerdame: Haagerup, Chef der Nachrichtenabteilung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Dänemark, hat kein Büro. Sein Schreibtisch steht auf einer offenen Etage zwischen den anderen Fernseh-, Hörfunk- und Online-Journalisten. Vielleicht braucht es eine solch offene Atmosphäre, um auf die Idee zu kommen, den Nachrichtenjournalismus zu revolutionieren – oder es zumindest versuchen zu wollen.

■ Janina Kalle

Haagerups Buch „Constructive News“, das im Mai im Verlag Oberauer auf Deutsch erschien, versucht ein Problem anzugehen, das so alt ist wie der Journalismus selbst: „Bad news are good news“ – „schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten“. Konflikt, Drama und Opfer verkaufen sich nun mal gut. „Es geht bei Constructive News nicht darum, nur noch über positive Dinge zu berichten, das wäre vollkommen falsch“, stellt Haagerup gleich vorab klar. „Es geht mir darum, dass wir anders, konstruktiver berichten.“ Der Begriff „Constructive News“ stammt in diesem Zusammenhang, will man Haagerup glauben, von Steve Jobs. Der Apple-Gründer sah die Zukunft des Journalismus bei Medien, die konstruktiv berichteten – nicht destruktiv.

Konstruktiv ist nicht unkritisch

Praktisch sieht das für Haagerup dann etwa so aus: In Dänemark gab es eine Debatte, dass in der Schweinemast zu viel Antibiotika eingesetzt und dadurch multiresistente Keime gezüchtet werden. Wochenlang coverte der Dänische Rundfunk (DR) das Thema, befragte Minister, erhob Vorwürfe. Bis plötzlich ein DN Reporter ein Beispiel suchte, wo das Problem gelöst war. Er stieß auf einen holländischen Bauern, der mit harmlosen, probiotischen Mikroorganismen seine Ställe ausspritzt und so die Ansiedlung von schädlichen Keime reduzierte – und sehr viel weniger Antibiotika einsetzt.



„Wir wollen mit unserer Berichterstattung konstruktive Lösungsvorschläge aufzeigen und eine Debatte in der Gesellschaft anstoßen“, sagt Haagerup.

Damit verfolgt er zwei Ziele: Einerseits hat er seinem Sender mit diesem Ansatz ganz handfest eine besser Quote verschafft. Die Leute wollten nicht jeden Tag mit Katastrophen-Meldungen überhäuft werden, so der Journalist. Das Zweite ist ein hehres Ziel: Die Demokratie und das Gemeinwesen fördern. Er will Engagement und Interesse wecken, durch eine mediale Diskussion um die besten Lösungen.

„Eine Journalistik-Studentin fragte mich neulich, ob ich damit nicht vollkommen unkritisch bin. Aber genau da liegt das Missverständnis: Es geht nicht darum, dass wir als Journalisten nicht nachfragen und kritische Fragen stellen – aber Kritik ist kein Selbstzweck von Journalismus. Dinge kritisch zu hinterfragen, muss ein Mittel sein, um die Welt realistisch abzubilden“, so Haagerup. Und das tue der Journalismus eben nicht mehr.

Der schwedische Professor Hans Rosling führt mit seiner Ignoranz-Studie seit Jahren einem breiten – und meist äußerst überraschten – Publikum dieses Problem vor.

Roslings Ignoranz-Studie

Seine These: Die Menschen wissen viel zu wenig über den Zustand der Welt – und halten ihn für viel zu schlecht. Auch für Sie, liebe Leser dieses Textes, hier ein kurzer Rosling-Test:

- **Wie lange gingen Frauen, die heute 30 Jahre alt sind, weltweit im Durchschnitt zur Schule?**
Drei Jahre, fünf Jahre oder sieben Jahre?
- **Wie hoch ist die aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung der Weltbevölkerung?**
50, 60 oder 70 Jahre?
- **Wie hoch ist die weltweite Alphabetisierungsrate?** 40%, 60% oder 80%?

Die Antworten finden Sie am Ende dieses Artikels. Ärgern Sie sich nicht, liebe Leser, wenn Sie daneben lagen. Das ist normal. Rosling belegt mit seinem „Gap-Minder“ Institut eindrucksvoll und seit Jahren, dass Schimpansen, die dieselben Fragen vorgelegt bekämen, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auf die richtige Antwort tippten als Bewohner der westlichen Welt. (Genauer: Die Test-Schimpansen griffen statistisch gesehen häufiger nach der Banane, auf der die richtige Antwort geschrieben steht, als die Testpersonen den Button mit der richtigen Antwort drückten.) Würden wir also raten, beschrieben wir die Welt unter Umständen genauer, als wir es jetzt tun. Rosling führt das Versagen beim Weltwissen auf eine Mischung auf „Ignoranz und Arroganz“ der westlichen Welt zurück. So wissen etwa nur sieben Prozent der Amerikaner und nur 23 Prozent der Schweden, dass sie weltweit die extreme Armut seit 1990 halbiert hat. Mit verantwortlich sind da sicherlich die Medien, die über Katastrophen viel eher berichten als über positive Entwicklungen. Rosling befragte 2014 übrigens gesondert Journalisten aus der EU. Die lagen bei einigen Fragen noch weiter daneben als der EU Bevölkerungsdurchschnitt.

Tagesschau und taz

Kai Gniffke, erster Chefredakteur von ARD Aktuell, sagt dazu im Interview mit dem NDR: „Das Problem ist, dass positive Veränderungen oft langsam und kontinuierlich vor sich gehen, Nachrichten aber auf aktuelle Ereignisse fokussiert sind.“ Und die sind nun mal meistens schlecht. Fest steht aber für ihn: Nachrichten bilden die Welt damit nicht realistisch ab, sondern häufig schlechter als sie ist. Wie dieses Problem zu lösen ist, weiß Gniffke noch nicht. Und so finden Haagerups Thesen auch in deutschen Redaktionen breites Interesse – von der „Tagesschau“ bis zur „taz“. Nur: Wie kann

man das konkret in der Berichterstattung umsetzen? Da bleiben auch bei Haagerup Fragen offen: Viele seiner Beispiele beziehen sich auf regionale Nachrichten oder Talkshows. In einer Talkshow bekamen die eingeladenen Politiker etwa die Aufgabe, ein Problem gemeinsam zu lösen, im Rahmen der Sendezeit. Ein diametraler Ansatz zu „Jauch“ oder „Hart aber Fair“. Doch das ist kein Ansatz für alle Bereiche der täglichen Berichterstattung. „Bei Anschlägen wie in Kopenhagen ist es sicherlich nicht möglich, konstruktiv zu berichten“, gibt Haagerup zu. Diese Fälle lassen sich vom Syrienkrieg bis zur Ukraine Krise beliebig erweitern. Und so etwas wie „die gute Nachricht des Tages“ wird es sicherlich auch in Zukunft nicht in der „Tagesschau“ geben, so Gniffke.

Was aber bedeutet das für CSR und die Wirtschaftsberichterstattung? Manager haben es offenbar besonders schwer, in den Medien gut weg zu kommen. Laut „Constructive News“ hat 2014 eine Erhebung ergeben, dass sie noch negativer dargestellt werden als Politiker. Und diese kommen schon mit auffälliger Konsequenz schlecht weg.

Problemlösungen statt Greenwashing

Eine stichprobenartig Auswertung Deutschlands meist gesehener Nachrichtensendung, der „20 Uhr Tagesschau“, ergibt allerdings, dass in 14 Tagen die einzigen positiven Nachrichten aus den Bereichen Sport und eben Wirtschaft kamen. Zudem: Eine der erfolgreichsten Zeitschriften-Neugründungen der 2000er-Jahre war die „Brand eins“, die auf eher positive Wirtschaftsberichterstattung spezialisiert ist. Und selbst in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ gehört das – meist positive – „Unternehmerporträt“ zu den festen Rubriken. Aber: Wirtschaftsjournalisten berichten eher selten etwa über CSR-Engagement von Unternehmen. Wenn man darüber berichte, müsse es wirklich relevante Zahlen geben – und einen eindeutigen Grund, sagt eine Wirtschaftsjournalistin, die nicht genannt werden will. Der Verdacht auf „greenwashing“ stehe immer erst einmal im Raum.

Will man Haagerups Thesen auf das Thema „Wirtschaft“ herunterbrechen, so geht es nicht darum, dass Journalisten über etwas „Gutes“ berichten, etwa das Engagement einzelner Unternehmen. Ziel wäre vielmehr die Vorstellung neuer Problemlösungen, die die Gesellschaft voran bringen. Solange das CSR-Engagement eines Konzerns daraus besteht, dass Papier doppelseitig bedruckt, Sportkurse für die Mitarbeiter ausgeweitet werden und eine konzerneigene Kita neue Spielplätze erhält, nutzt das in erster Linie dem Unternehmen selbst. Von einer intrinsischen Motivation, die Gesellschaft zu verbessern, kann dabei kaum die Rede sein.

Schon jetzt „schaffen“ es aber Firmen mit guten Nachrichten in das „Heute Journal“ – wie die „Kuka AG“ am 12 März 2015. Der Maschinenbauer ist führend im Bereich Robotertechnik und – so die These des Beitrags – könnte damit in Zukunft Fabrikarbeitsplätze in Deutschland erhalten. Das ist mit Sicherheit nicht das, was klassisch unter „CSR“ verstanden wird. Und man kann sicherlich diskutieren, ob ein Konzern, zu dessen Bereichen Rüstung gehört, einen durchweg positiven Beitrag in einer



Nachrichtensendung verdient. (An dieser Stelle sei angemerkt, dass ein Anlass für den Bericht vielleicht der anstehende Kanzlerinnen-Besuch beim Unternehmen gewesen sein mag). Doch das Beispiel führt vor, wie es Unternehmen mit positiver Wirtschafts-Berichterstattung in die Nachrichten schaffen könnten: Sie präsentieren eine neue und bestenfalls einmalige Lösung für ein gesellschaftliches Problem (das die Unternehmen natürlich nicht vorher erst selbst geschaffen haben sollten).

Ob und in wie weit Haagerups Thesen die deutsche Medienlandschaft verändern werden, wird sich in den kommenden Jahren zeigen. Sicherlich versteht man den Autoren falsch, wenn man hofft, es gebe 2016 eine Reihe von Wohlfühl-Wirtschafts-Formaten, die unkritisch Unternehmens-PR abdrucken. Das bringt die Gesellschaft nicht im Haagerupschen Sinne weiter. Der Autor formuliert einige Fragen, mit denen Journalisten an konstruktive Berichterstattung herangehen können: Was ist die Lösung (eines Problems)? Und was haben andere Leute (dagegen) getan? Und warum machen wir es nicht so? Sobald Unternehmen in der Lage sind zu sagen: Wir haben die Lösung eines gesellschaftlichen Problems – wir sind quasi diese „anderen Leute“, die etwas getan haben – haben sie gute Chancen, in die Medien zu kommen. Aber das ist vermutlich nicht erst seit Haagerup so.

Die richtigen Antworten zum Rosling-Test:
Sieben Jahre, 70 Jahre, 80%



Hier sehen Sie den NDR-Beitrag „Objektiver Blick? Nachrichten im Wandel“:
link.csr-news.net/18_NDR

Janina Kalle



› ist freie Fernsehjournalistin und lebt in Hamburg
janina.kalle@csr-magazin.net



Das wachsende Dilemma

Journalismus zwischen PR und Werbung

Die Medienlandschaft ist im Umbruch. Das ist keine Nachricht, sondern ein Prozess. Getrieben werden viele Veränderungen dabei von technischen Entwicklungen, fortschreitender Digitalisierung und begleitenden Innovationen. Die Frage nach dem Absender einer Botschaft wird immer schwieriger zu beantworten. Grauzonen sind heute die Norm. Oder?

■ Tong-Jin Smith

Als Philipp Schwörbel 2010 in Berlin die Onlinezeitung Prenzlauer Berg Nachrichten gründete, ging er davon aus, dass man Onlinejournalismus durch Werbung finanzieren kann.

Er hat sich geirrt. „Eine digitale Zeitung wie unsere lässt sich auf lange Sicht nicht durch Werbung finanzieren“, schreibt er im April 2015. „Die Anzeigenpreise sind im Keller. Es gibt Nachrichtenseiten, die verdienen Geld damit, Werbung als redaktionellen Inhalt zu tarnen, doch das ist für uns keine Option.“ Am Beispiel seiner Hyperlokalzeitung bestätigt sich außerdem das: Viele Anzeigenkunden wollen nur dann Werbung schalten, wenn sie auch im redaktionellen, vermeintlich unabhängigen Teil der Zeitung vorkommen. „Diese Koppelgeschäfte hat es immer schon gegeben“, bestätigt Udo Bönnüter, Professor für Medienmanagement. Ein Dilemma, das auch Leitmedien betrifft.

*Dabei sprießen **Mischformen aus PR und Journalismus** nicht erst seit der Digitalisierung aus den redaktionellen Entwicklungsabteilungen.*

Gesponsorte Sonderseiten und werbefinanzierte Beilagen gibt es schon lange. Heute stehen zudem in Tageszeitungen, Magazinen und Webmedien Advertorials neben redaktionellen Inhalten, PR-Berichte neben Sponsored Content, Werbung neben Native Ads, Affiliated Links neben Redaktionstipps. Der Leser erkennt dabei nicht immer den Absender einer Botschaft – und will es in vie-

len Fällen auch nicht, solange die Inhalte interessant und relevant sind.

Verluste im Anzeigengeschäft

Ursache für den zunehmenden Mix ist nicht nur, dass Unternehmen ihre Pressearbeit in den letzten 20 Jahren professionalisiert haben, es sind vor allem digitale Möglichkeiten und wirtschaftliche Zwänge der Medien. So hat etwa 2012 die FAZ-Gruppe aufgrund rückläufiger Anzeigen einen Verlust von über vier Millionen Euro verbucht, die Frankfurter Rundschau meldete sogar nach einem Verlust von 16 Millionen Euro Insolvenz an. Die Erlöse im Anzeigengeschäft waren um 15 Prozent eingebrochen.

Ähnlich erging es der Münchener Abendzeitung. Aber auch die Verlagsgruppe Handelsblatt hat zwischen 2011 und 2012 über 13 Millionen Euro im Anzeigengeschäft verloren. Geld, das nicht wieder eingespielt wird. Denn was von der Printwerbung abgezogen wird, landet beim Online-Marketing – und zwar bei Sozialen Medien und unternehmenseigenen Angeboten.

So bezahlt etwa E-Plus eine Redaktion dafür, ein Portal zu betreiben, dessen Themenfeld identisch ist mit dem des Mobilfunkanbieters. Seit rund einem Jahr publiziert Curved täglich Inhalte rund um Mobilgeräte. Man kann das Corporate Publishing nennen, Brand Storytelling oder Marketing, aber nicht unabhängigen Journalismus – auch wenn Curved-Chefredakteur Felix Disselhoff genau das behauptet.

Aufgrund der finanziellen Verschiebung wird in Printredaktionen Personal eingespart und auf die



Udo Bönnüter, Professor für Medienmanagement



Michael Beuthner,
Journalismus-Professor

verbliebenen Redakteure entfallen mehr Aufgaben. Diese greifen zunehmend auf externe, vorselektierte Inhalte zurück, um das Blatt voll zu bekommen. Davon profitieren aber nicht freie Journalisten, die Geld kosten, sondern Unternehmen und ihre Presseagenturen, die ihre Themen platzieren können. Eine Entwicklung, die nicht ganz neu ist. Bereits 1987 konnte die Kommunikationswissenschaftlerin Barbara Baerns anhand von Input-Output-Analysen nachweisen, dass 62 Prozent der untersuchten Berichterstattung thematisch und zeitlich durch PR initiiert waren. PR spielt also – ob positiv oder negativ, informativ oder persuasiv – im Journalismus schon lange eine große Rolle.

Glaubwürdigkeit und Qualität sinken

Und heute, wo der Zeitdruck höher, die Personaldecke dünner und die Berichterstattung schneller ist als vor 30 Jahren, gilt mehr denn je: Je besser PR-Material Journalismus in Aufbereitung oder Argumentation imitiert, desto eher wird es redaktionell übernommen. Das gilt auch für die angebotene Gewichtung. Genau diese Deutungshoheit ist aber traditionell eine journalistische Aufgabe und wird von immer weniger Journalisten wahrgenommen. Und so verliert der Journalismus zunehmend an Glaubwürdigkeit und Qualität.

Das belegt eine GfK-Studie von 2014. Demnach liegt der Job des Journalisten auf Platz 4 der unbeliebtesten Berufe in Deutschland. Weniger Ansehen haben nur Werber, Versicherungsvertreter und Politiker. Ein ähnliches Ergebnis bietet auch Transparency Internationals Globaler Korruptionsbarometer 2013. Zum ersten Mal wurden Medien als korrupter wahrgenommen als die öffentliche Verwaltung und Parlamente. Für Edda Müller, Vorsitzende von Transparency Deutschland, ein alarmierendes Indiz. „Wir brauchen eine Diskussion darüber, wie die Unabhängigkeit und Qualität der Medien langfristig gewahrt werden kann“, sagte sie damals.

Prekäre Arbeitverhältnisse

Das betrifft vor allem Zeitungsverlage, die es im Zuge der digitalen Revolution nicht geschafft haben, zum einen Onlinejournalismus nachhaltig zu monetarisieren und zum anderen Print an die sich wandelnde Mediennutzung anzupassen. So führen hier prekäre Arbeitsverhältnisse von Journalisten und Abhängigkeiten von Anzeigenkunden immer wieder zu Interessenkonflikten.

So geschehen im Fall der Tagesspiegel-Berichterstattung über eine große Brache im Berliner Stadt-

teil Pankow. Das Grundstück ist im Besitz des Möbelhändlers Kurt Krieger, der hier Wohnungen, ein großes Einkaufszentrum, einen Möbelmarkt und eine Schule bauen möchte. Aber der Bezirk wehrt sich gegen das Einkaufszentrum und so passiert seit Jahren nichts. Die Autorin des kritischen Beitrags wurde vom verantwortlichen Redakteur daran erinnert, ein Statement von Krieger einzuholen, er sei schließlich ein großer Anzeigenkunde.

Wirkungsloser Kodex

Genau diese Abhängigkeit führt zu weiteren Grauzonen. So bietet etwa der Vermarkter des Handelsblatts potenziellen Sponsoren ganz offen „eine umfassende PR- und Medienpräsenz“ wie eine „redaktionelle Berichterstattung“ für Teilnehmer der Handelsblatt Deutschland Dinners, bei denen Unternehmer mit Herausgeber Gabor Steingart und Chefredakteur Hans-Jürgen Jakobs über aktuelle Themen plaudern können. Wenn dann über die Veranstaltung berichtet wird, würden die Sponsoren nicht genannt, wie Kerstin Jaumann, Sprecherin der Handelsblatt Verlagsgruppe kürzlich in einem Interview sagte. Eine Vermischung von Sponsoring und Redaktion finde nicht statt. Trotzdem bleibt ein unangenehmer Beigeschmack. Sind Journalisten, die so mit Unternehmen kuscheln, noch in der Lage, frei und kritisch zu sein?

Genau das hat den Arbeitskreis Corporate Compliance der deutschen Wirtschaft veranlasst, Anfang des Jahres einen „Kodex für die Medienarbeit von Unternehmen“ herauszugeben, um eine verdeckte Einflussnahme auf die redaktionelle Berichterstattung zu beenden. Leider haben Compliance-verantwortliche den Kodex entworfen. Ihre Kollegen aus Marketing und Kommunikation werden sich kaum daran halten.

„Böse ausgedrückt, ist das für mich Greenwashing“, sagt der Journalismus-Professor Michael Beuthner. „Wer glaubt denn im Ernst, dass Unternehmen wirklich ihren Einfluss auf Journalisten aufgeben wollen? Dann können sie ihre PR-Abteilungen schließen.“

Und so werden Unternehmen wohl weiter zulassen, dass sich Medien ihretwegen komprimieren und ungestört mit Medienschaffenden wahlweise kuscheln oder sie unter Druck setzen. Diesen Druck spüren vor allem freie Journalisten, die oft

nicht von ihrem Beruf leben können und Neben-jobs in der PR annehmen. Andere wechseln komplett die Fronten.

Angezogene Handbremse

Eine wachsende Grauzone ist zudem der Auftragsjournalismus – Corporate Publishing (CP) oder Brandjournalismus – wofür Unternehmen in der DACH-Region jährlich fast 6 Milliarden Euro ausgeben. „CP hat eine andere Ausrichtung als unabhängiger Journalismus“, sagt Frank Parlow, Geschäftsleiter Corporate Solutions bei Axel Springer. „Hier werden intelligenter Journalismus und gute Themen als Wahrnehmungsbrücke genutzt, damit Unternehmen direkt mit ihren Ziel- und Anspruchsgruppen kommunizieren können. Digital ist der Erfolg auch genau messbar.“ Obwohl die Honorare nicht schlecht sind, ist man als Journalist nicht vollkommen frei, sondern schreibt mit angezogener Handbremse.

Manche Realitäten passen eben nicht zu manchen Unternehmen.

Je nach Zielgruppe und Bereich sei das eine gute Alternative, meint Udo Bonnütter. Für die Medienlandschaft als Ganzes könne das aber nicht die Lösung sein, ergänzt Michael Beuthner, auch wenn CP vielleicht in einzelnen Verlagen unabhängigen Journalismus querfinanziert. „Wir brauchen klare Kennzeichnungen, damit sich PR und Journalismus trennen lassen und damit ich auch als Journalist weiß, wann ich welchen Hut aufhabe, wenn ich zwei Standbeine habe.“ Journalisten müssen unabhängig berichten und recherchieren können, sonst ist die Glaubwürdigkeit dahin – und das ist auch für Werbekunden schlecht.



Hier lesen Sie das komplette Interview mit Michael Beuthner und Udo Bonnütter:
link.csr-news.net/18_Grauzone



Dr. Tong-Jin Smith

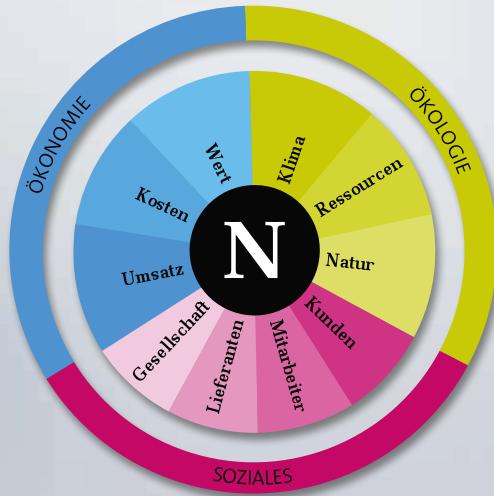
› ist freie Autorin und lebt mit ihrer Familie in Berlin.
tong-jin.smith@csr-magazin.net

ANZEIGE



KOMPASS

Für alle, die eine Vision haben. Aber noch keine klaren Ziele.

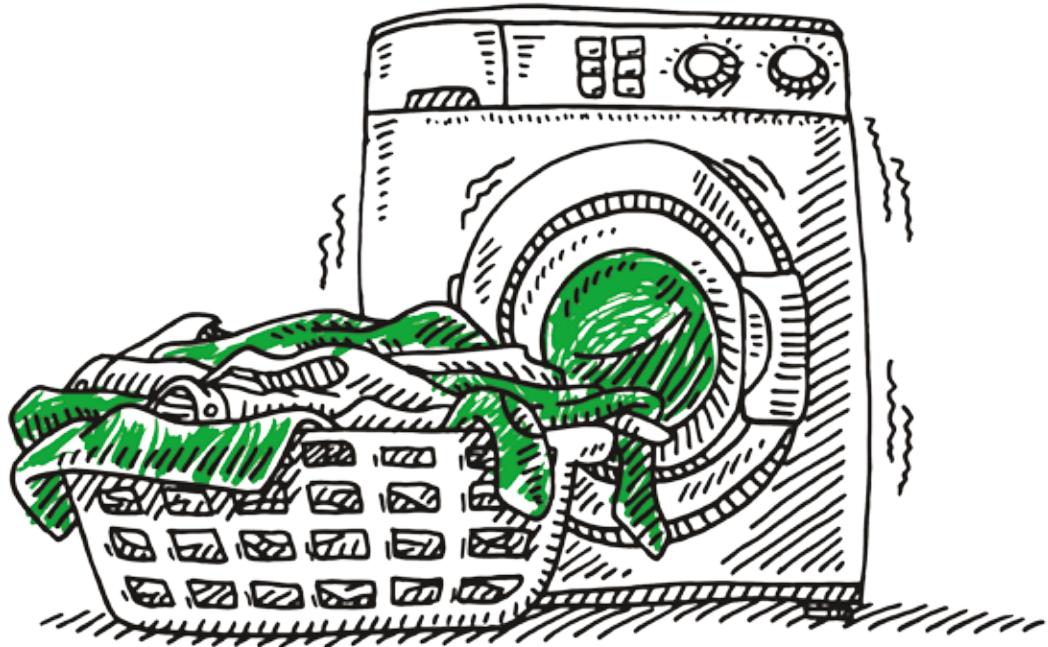


Sie wollen Ressourcen schonen, Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter möglichst fair behandeln und dabei wettbewerbsfähig und erfolgreich bleiben? Sie wissen aber noch nicht, wie Sie Ihre Vorstellungen in die Tat umsetzen können?

Dann lernen Sie jetzt den N-Kompass kennen!
Dieses neue Online-Werkzeug für nachhaltiges Wirtschaften hilft Ihnen, klare Ziele festzulegen und selbstständig zu erreichen.

Wie wird Ihr Unternehmen nachhaltiger?

Kostenlose Analyse unter
www.n-kompass.de/csr2



Einheit von Wort und Tat

Verändert CSR die Unternehmenskommunikation?

Im guten Licht erscheinen, das Ansehen verbessern und dadurch neue Kunden gewinnen: das wollen Unternehmen, das will Public Relations und das will auch CSR. Doch CSR muss andere Fragen beantworten, der schöne Schein reicht nicht. Sicher verändert CSR unternehmerisches Handeln, aber verändert es die Kommunikation darüber?

■ Thomas Feldhaus

Es ist noch gar nicht so lange her, da war der Lebensmitteldiscounter Aldi für die Medien praktisch nicht erreichbar, Unternehmenskommunikation gab es einfach nicht. Ungewöhnlich für ein Unternehmen dieser Größenordnung. Dafür wurde dem Unternehmen 2003 von der Journalistenvereinigung Netzwerk Recherche die „Verschlossene Auster“ verliehen, ein Negativpreis für „Informationsblockierer“. Aldi schien es nicht zu schaden, das Unternehmen wuchs immer weiter und etablierte sich als Le-

bensmittelmarkt des Vertrauens in allen gesellschaftlichen Kreisen.

Doch mit einem sich verändernden Konsumentenverhalten und den ersten Skandalen beispielsweise beim Konkurrenten Lidl wurden die Fragen an den Discounter dringlicher. Wie behandelt Aldi seine Mitarbeiter und die Lieferanten? Achtet das Unternehmen auf den Umweltschutz? Es war nicht mehr egal, woher die Produkte kommen, auch nicht bei Aldi. Das Unternehmen muss-

te reagieren. Erst eröffnete Aldi-Süd eine Pressestelle, einige Zeit später Aldi-Nord. Inzwischen geht das Unternehmen sehr offensiv an die Öffentlichkeit, im Süden immer etwas schneller als im Norden. Heute wird über energieeffiziente Kühlanlagen und die Einführung von FairTrade-Produkten berichtet, genauso wie die Lieferketten von Fleisch- oder Fischprodukten durch Rückverfolgbarkeit transparenter werden.

Die Wende vom Saulus zum Paulus? Wohl eher nicht. Aldi macht das, was es schon immer gut konnte: Kundenbedürfnisse wahrnehmen und befriedigen, um den geschäftlichen Erfolg zu erhöhen. Heute lässt sich ein Handelsunternehmen dieser Größenordnung nicht mehr erfolgreich führen, ohne sich dem Thema Unternehmensverantwortung zu stellen, ohne Licence to operate, ohne Akzeptanz des unternehmerischen Handelns durch die Gesellschaft.

Kein Unternehmen kann sich entziehen

Jetzt ist Aldi sicher kein Musterknabe der CSR-Kommunikation, schließlich wird nicht einmal ein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Aber Aldi zeigt, dass sich heutzutage kein Unternehmen, vor allem nicht im Einzelhandel, den steigenden Informationsansprüchen der Stakeholder entziehen kann. Das Unternehmen gut beraten sind, darauf einzugehen, hat kürzlich eine Studie der Marketingagentur Icon Added Value gezeigt. Denn gerade beim Thema Lebensmittel reagieren die Konsumenten besonders sensibel. Zwei Aspekte sind dabei für die CSR-Kommunikation von besonderer Bedeutung:

So nehmen die Verbraucher bestimmte Unternehmen als die „Guten“ wahr, auch wenn sie sich an keine konkreten CSR-Maßnahmen erinnern können. Im Gegenzug werden Skandale aber umso deutlicher wahrgenommen und beeinflussen die

Haltung zum betroffenen Unternehmen über längere Zeit. In dieser Untersuchung wurde Aldi-Süd beispielsweise als eines der Unternehmen genannt, denen Verbraucher ein besonders verantwortliches Handeln testierten.

Der zweite zentrale Aspekt betrifft Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit des unternehmerischen Handelns. Für die Studie wurden ausgewählte CSR-Maßnahmen durch die Teilnehmer bewertet. Im Kern zeigte sich, dass Verbraucher wahrhafte CSR von Greenwashing unterscheiden können. Von den 14 bewerteten Maßnahmen wurden acht als echte CSR bewertet, vier polarisierten und zwei wurden als Greenwashing entlarvt. Deutlich wurde dabei, dass gesellschaftliches Engagement von Unternehmen vor allem dann als glaubwürdig angesehen wird, wenn es mit der eigentlichen unternehmerischen Tätigkeit in Verbindung steht.

Es geht um die Kernfrage

Genau das ist die Ausgangsbasis für gute und erfolgreiche CSR-Kommunikation. Allzu häufig wird man allerdings mit dem Zitat des Politikers Walter Fisch „Tue Gutes und rede darüber“ konfrontiert. Ist es in der Vergangenheit fast zum Leitspruch der Unternehmenskommunikation geworden, so ist es – auf die CSR-Kommunikation angewendet – ein völliges Missverständnis.

„Es geht schließlich um die Kernfrage des CSR-Managements“, sagt Riccardo Wagner, „Und die fragt, wie das Geld verdient wird und nicht, was mit dem verdienten Geld gemacht wird.“

Zweifelslos ist Corporate Citizenship ein Bestandteil der Unternehmensverantwortung und für die Kommunikation sogar ein ganz wichtiger. Reduziert sich das CSR-Verständnis und die Kommunikation aber auf diesen einen Bereich, dann wird CSR-Kommunikation falsch verstanden und droht schlimmstenfalls, als Greenwashing enttarnt zu werden. Vielmehr muss sich CSR-Kommunikation aus der CSR-Strategie entwickeln und eng mit ihr verknüpft bleiben. Doch wie die Grayling Pulse Studie zur Unternehmensverantwortung aus dem Jahr 2013 zeigt, verfügt ein Großteil der Unternehmen über keine oder nur eine in Ansätzen vorhandene CSR-Strategie. Lediglich knapp 16 Prozent der Unternehmen in dieser weltweit durchgeführten Studie gaben an, dass sie über eine vollständig entwickelte CSR-Strategie verfügen. Doch selbst wenn diese vorhanden ist, dann ist sie nur bei rund einem Drittel der Unternehmen in



Riccardo Wagner,
Kommunikationsexperte im
Deutschen Public Relations
Verband (DPRG), leitet den
Arbeitskreis CSR





Tobias Bielenstein,
Managing Partner beim
Branding Institut

eine übergeordnete Kommunikationsstrategie eingebunden.

Unterschiedliche Kommunikationswelten

Für Riccardo Wagner ist das nicht verwunderlich. Aus seiner Sicht sind CSR-Kommunikation und klassische Public Relations immer noch zwei sehr unterschiedliche Kommunikationswelten, auch wenn sie am Ende ähnliche Ziele verfolgen. „CSR ist nicht einfach ein weiteres Thema für Kommunikationsverantwortliche, sondern eine grundlegend andere Art zu kommunizieren“, so Wagner. Sichtbar wird das schon bei der sehr unterschiedlichen Definition von Transparenz. So heißt es beispielsweise im Deutschen Kommunikationskodex: „PR- und Kommunikationsfachleute sorgen dafür, dass der Absender ihrer Botschaften klar erkennbar ist. Sie machen ihre Arbeit offen und transparent, soweit dies die rechtlichen Bestimmungen und die Verschwiegenheitsverpflichtungen gegenüber den jeweiligen Arbeits- oder Auftraggebern zulassen“. Es geht nicht um den Gehalt an Informationen, sondern es geht um die Absendertransparenz. Es muss klar sein, woher eine Botschaft kommt. „Hier haben wir im Bereich CSR völlig andere Ansprüche“, so Wagner.

Transparenz ist der Dreh- und Angelpunkt jeder glaubwürdigen CSR-Kommunikation, weil sie schon zentraler Baustein einer CSR-Strategie sein muss und weil sie von elementarer Bedeutung für einen offenen Stakeholderdialog ist. Im Zweifel zahlt die offene Kommunikation über ein noch nicht erreichtes Nachhaltigkeitsziel eher auf die Glaubwürdigkeit ein als Verlautbarungen über das gesellschaftliche Engagement. Doch diese Art der Kommunikation weicht von der üblichen Verbreitung von Erfolgsmeldungen ab und ist keinesfalls die Regel in der Realität der Unternehmen. „Wir dürfen uns bei diesem Thema nicht nur an wenigen großen Unternehmen orientieren, die vorbildlich kommunizieren und sich den Anforderungen stellen“, so Wagner. „Der Großteil der praktizierten Unternehmenskommunikation, vor allem auch mit Blick auf den Mittelstand, ist nach wie vor reine Verlautbarungskommunikation“.

Instrumente vorhanden

So lassen sich in der Praxis, gleichsam belegt durch zahlreiche Studien, zwei unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen der CSR-Kommunikation feststellen: Unternehmen, die eher aus einer von außen – durch unterschiedliche Stakeholdergruppen – auferlegten Verpflichtung über Nachhaltigkeitsthemen kommunizieren, und sich dabei meist vom bestehenden Verständnis

der Unternehmenskommunikation leiten lassen. Und auf der anderen Seite eine kleine Zahl von meist international tätigen Konzernen, die ihre CSR-Kommunikation aus der CSR-Strategie heraus entwickeln und sich auf einen teilweise sogar ergebnisoffenen Dialog mit ihren Stakeholdern einlassen. Diese zweite Gruppe wird größer werden, weil neuere Reporting-Standards dezidiert einen Wesentlichkeitsprozess und damit einhergehend einen offenen Stakeholder-Dialog fordern.

Deshalb ist für Riccardo Wagner klar, dass CSR die Unternehmenskommunikation verändern wird.

Der entscheidende Unterschied zwischen PR und CSR ist der Beweis.

Kunden und Mitarbeiter werden auf Dauer kein Nebeneinander verschiedener Kommunikationsphilosophien akzeptieren“, so Wagner. „Der Impuls für die Veränderung wird aus der CSR-Kommunikation kommen“.

Vom Gegenteil ist Tobias Bielenstein, Managing Partner beim Branding Institut, überzeugt. Er glaubt nicht an eine grundlegende Änderung und steht mit dieser Haltung für zahlreiche Kollegen. „Es wird dabei bleiben, dass sich die Unternehmen durch eine transparente, dialogorientierte, alle relevanten Stakeholder und gesellschaftliche Themen einbeziehende Kommunikation unterscheiden werden, die das möchten“, so Bielenstein. „Die Anteile der Unternehmen, die das tun, mögen sich in die eine oder andere Richtung verschieben. Und diese Unternehmen werden weit über die Kommunikation hinaus davon profitieren. Im Großen und Ganzen wird es bleiben, wie es ist“.

In einem Punkt sind sich Bielenstein und Wagner einig: Die heutige Unternehmenskommunikation hat die Möglichkeiten für eine transparente und dialogorientierte Kommunikation, hat die Instrumente, um Mitarbeiter einzubinden, sie zu Beteiligten und Botschaftern zu machen. Der Blick in die Praxis zeigt allerdings, dass sie nicht genutzt werden. Dabei hat PR-Urgestein Albert Oeckel schon in den 1960er-Jahren geschrieben: „Wahrheit und Klarheit gehören zu den Grundvoraussetzungen der Öffentlichkeitsarbeit und als dritte Voraussetzung muss die Einheit von Wort und Tat dazutreten“. So lässt sich auch CSR-Kommunikation begreifen.



Thomas Feldhaus

› ist freier Wirtschaftsjournalist in Norden.

*thomas.feldhaus@
csr-news.net*



Mehr zum Thema Kommunikation lesen
Sie hier: link.csr-news.net/18_Kommunikation

Medien in der Grauzone: Experten im Interview

Nicht immer trennen Medien ihre redaktionellen von bezahlten Texten. Die Diskussion darüber ist – nicht nur Journalismus-intern – neu entflammt. CSR NEWS bat Journalisten, PR-Experten und Wissenschaftler um ihr Statement.

Wo werden journalistische und werbliche Inhalte vermischt?

Stefan d'Hone (Kommunikations-Dienstleister): Schauen Sie sich doch nur mal die Vielzahl der Reiseführer an, für die der Konsument auch noch bezahlen muss. Die darin vorkommenden Inhalte sind fast alle kommerziell verknüpft. Wer, wie ich, im Bereich Tourismus-Marketing und -Kommunikation unterwegs war und ist, der findet kaum noch eine Grenze zwischen Redaktion und Kommerz.



Prof. Dr. Lutz Frühbrodt, Hochschule Würzburg-Schweinfurt

– alles bezahlt von Modeunternehmen. Wer Zahlmeister ist, wird nicht immer sichtbar. Und, offen gesagt, sind nicht wenige Nutzer eh blind davor. Ich befürchte, dass es auf Grund der Konstellation im Netz gerade jüngeren Menschen zunehmend schwerfallen muss, unabhängig-seriösen Journalismus klar von camouflierten PR-Botschaften zu unterscheiden.

Christoph Salzig (pr://ip): Es war ja auch in der Vergangenheit durchaus gängige Praxis, Journalisten mit Footage (also Bildmaterial oder O-Tönen) zu versorgen. Nicht alle haben die Quelle dieses Materials auch immer offen gelegt. Wenn Sie heute in die Mediadaten der Verlagsprodukte blicken, stellen Sie schnell fest, welche Möglichkeiten ihnen da als Unternehmen geboten werden: Von bezahlten Supplements, also einem Beileger,

der gern in Wirtschaftsmagazinen oder -zeitschriften gebucht wird, über sogenanntes Native Advertising, also vermeintlich journalistische Inhalte, die aber durch Werbekunden gekauft werden bis hin zu Sponsored Posts, die in nicht wenigen Fällen sogar durch die verlagsinterne Redaktion in Absprache mit dem Anzeigenkunden erstellt werden.

Dagmar Hotze (Video-Journalistin): Aus journalistischer Sicht besteht eine der Hauptaufgaben beim Thema CSR darin, durch Recherche Fakten und Fiktion von einander zu trennen und für Transparenz zu sorgen. Mir ist durchaus bewusst, dass der ökonomische und zeitliche Druck gerne als Argument angeführt wird, auf eingehende Nachforschungen zu verzichten. Ich denke allerdings, dass dies ein schwerer Fehler ist. Denn in einer immer undurchsichtiger werdenden Flut von Mitteilungen ist gerade die Genauigkeit ein Qualitätsmerkmal, durch das sich Redaktionen und Journalisten auszeichnen.

Heiko Kretschmer (Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation): Unternehmens- und produktnahe Berichterstattung oder auch Sportberichte würde es oft gar nicht mehr geben, könnte dabei nicht auf Infrastrukturen von Sponsoren oder Veranstaltern zurückgegriffen werden. Fachmagazine würden ohne Werbung der Branche, über die sie wöchentlich oder monatlich berichten, gar nicht mehr existieren. Und dann gibt es die wachsende Zahl freier Journalisten, die sich aus wirtschaftlichen Gründen ein zweites Standbein in der Moderations- oder PR-Textarbeit schaffen.

Welche Verantwortung trafen Unternehmen und ihre Kommunikatoren, um eine solche Vermischung zu verhindern?

Kilian Rüfer (Sustainament): Werbekunden sollten nicht versuchen, auf Texte Einfluss zu nehmen, und



Christoph Salzig, pr://ip



Heiko Kretschmer, Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation



Kilian Rüfer, Sustainament



Daniel Wensauer-Sieber, Kommunikationsberater

Redaktionen sollten keine Einflussnahme zulassen. In der Praxis ist dies auch bei inbrünstiger Beteuerungen einer internen Trennung nicht immer der Fall. In meiner Erfahrung ist beispielsweise die Berichterstattung bzw. das Abdrucken des PR-Textes in regionalen Magazinen und den kleineren Regionalzeitungen nur bei Anzeigenbuchung möglich.

Daniel Wensauer-Sieber (Kommunikationsberater): Unternehmen sollten sich im Klaren sein, welchen Wert unabhängige Medien haben. Nur eine kritische Berichterstattung erhält dann auch den Wert einer positiven Aussage. Wenn alle nur noch über alle Produkte, Dienstleistungen jubeln, was sind dann diese Aussagen noch Wert? Nichts! Kritischer Journalismus muss wieder an Wert gewinnen und im Sinne des CSR sollten hier Unternehmen Verantwortung für solche Berichterstattung z.B. durch Anzeigen-Schaltung übernehmen – und damit für eine kritische, mitdenkende Gesellschaft.

Prof. Dr. Lars Rademacher (Hochschule Macromedia): Die meisten Unternehmen sehen eine solche Verantwortung gar nicht. Denn sie war bisher nicht Bestandteil des Spiels. Die Spielanleitung war hingegen: die PR-Leute der Unternehmen versuchen, „wünschenswerte Wirklichkeiten“ (Klaus Merten) zu erzeugen, sprich: ihre Sicht der Dinge in die Medien zu tragen. Und der gut ausgebildete und versierte Gatekeeper versucht, das zu verhindern. Was aber, wenn der jetzt zunehmend wegfällt? Dann braucht es ein eigenes Ethos der Unternehmenskommunikation, das zwar in der Theorie existiert (www.kommunikationskodex.de), in der Praxis aber nur wenig Anwendung erfährt.

Heiko Kretschmer: Eigentlich ist es ganz einfach, wie die Trennung von Redaktion und Werbung stattzufinden hat. Und es ist klar geregelt – im Deutschen Kommunikationskodex und seitens des Deutschen Presserats. Dabei gilt der generelle Grundsatz aller Compliance: Alle Beteiligten tragen Verantwortung für korrektes Verhalten. Nur weil

ein Journalist oder eine Redaktion etwas „anbietet“, darf ein Kommunikationschef nicht zugreifen. Bei Korruption gibt es immer auch den doppelten Sachverhalt der Vorteilsnahme / Bestechlichkeit und der Bestechung. Beide Seiten sind zu regelkonformen Verhalten angehalten. Ich halte deshalb den „Kodex für die Medienarbeit von Unternehmen“, mit dem sich jetzt zahlreiche Unternehmen, gerade auch aus dem Bereich des DAX, „zu einem Compliance gerechten Arbeiten“ verpflichtet haben, für eine gute Initiative. Denn so werden auch Unternehmenskommunikation und -marketing der Kontrolle durch das Compliance Management unterworfen.

Dagmar Hotze: Unternehmen, die glaubwürdig sein wollen, in dem, was sie tun, führen eine offene Kommunikation auf Augenhöhe. Die haben eine Vermischung nicht nötig, um es direkt zu sagen. Gerade im Bereich der Nachhaltigkeits- und CSR-Kommunikation merkt man als erfahrene Fachjournalistin relativ schnell, ob einem Unternehmen wirklich an einem Dialog gelegen ist oder ob lediglich Werbebotschaften vermittelt werden sollen.

Was denken Sie über das Thema „Content Marketing“, bei dem potentielle Kunden über hochwertige Inhalte interessiert werden sollen?

Markus Kaminski (freier Autor): Jedes Unternehmen hat tiefer gehende Affinitäten und Expertisen zu Themen, die sein Geschäft (mittelbar) betreffen und nicht das eigene, aktuelle Produktangebot kommunizieren. Wird diese Trennung sauber eingehalten, kann „Content Marketing“ ein ernstzunehmendes Informationsangebot sein – aktuell und „journalistisch sauber“. Dazu muss allerdings die Entscheidungsfreiheit der Redaktion gesichert sein.

Alexander Holm (initiative-n): Spannend wird die Diskussion über das Pro und Contra von Content Marketing, wenn man berücksichtigt, dass viele Redaktionen einen großen Teil ihrer Artikel auf Grund



Dagmar Hotze, Video-Journalistin



Prof. Dr. Lars Rademacher, Hochschule Macromedia



Alexander Holm, initiative-n



Markus Kaminski, freier Autor

der angesprochenen niedrigeren Werbeeinnahmen im Internet ohne Zuschüsse von Werbetreibenden nicht mehr verfassen könnten. Weniger Artikel würden zu weniger Seitenaufrufen führen, welche wiederum weniger klassische Werbegelder einbringen würden, wodurch weniger Redakteure bezahlt werden können, etc. Eine Spirale, die sehr schnell in der Pleite eines Unternehmens enden kann.

Sandro Abbate (freier Texter): Ich sehe das nicht prinzipiell kritisch, solange dem Leser klar ist, wer der Absender ist, der hinter den Inhalten steht. Ist diese Transparenz gegeben und sind die Inhalte auch wirklich Mehrwert bringend für den Leser, stellt es für mich überhaupt kein Problem dar, wenn sich ein Unternehmen mit einem eigenen Medium publizistisch betätigt. In Zeiten von Social Media, in denen grundsätzlich jeder publizistisch aktiv werden kann, liegt die Informationshoheit ohnehin nicht mehr allein bei den Verlagen. Viel bedenklicher finde ich es – und um sich davon zu überzeugen, braucht man nur einmal einen Blick in einschlägige Blogs wie Bildblog zu werfen – wenn werbliche Inhalte tatsächlich in angeblich unabhängigen journalistischen Beiträgen landen.

Sophia Gladen (Kommunikationsberaterin): Content Marketing zeigt außerdem: Was zählt, ist der Rezipient. Seine Wünsche und Bedürfnisse stehen in Zeiten der Individualisierung und Digitalisierung ganz oben auf der Liste. Anstatt also die Frage in den Fokus zu rücken, ob Medien und Journalisten unabhängig und objektiv berichten bzw. Inhalte liefern sollten – oder viel mehr noch können –, stellt sich doch eher die Frage, inwiefern diese Unabhängigkeit von der Gesellschaft gefordert wird – und ob die Medienunternehmen überhaupt eine Chance haben, sich langfristig durchzusetzen.

Christina Aumayr-Hajek (Freistil Public Relations): Katzenbilder, Fotos von Essen, Gewinnspiele. All diese Dinge sind nett, doch leider für ein nachhaltiges Gelingen einer Social Media Präsenz zu wenig.

Was der Zielgruppe gefällt, was sie bewegt, worüber die Menschen in der Zielgruppe und ihre Freunde sprechen, all diese Dinge sind in eine Content-Strategie einzubeziehen. Wie kann passender Content gefunden und aufgearbeitet werden? Wie kann das Publikum bestmöglich angeprochen werden? Wie kann der erstellte Content optimal vermarktet werden? Eine durchdachte Content-Strategie stellt das Herzstück professionell betriebener Social Media Kanäle dar und gibt eine schlüssige Antwort auf diese Fragen.

Dr. Wolfgang Griepentrog (Kommunikationsberater): Ich plädiere für eine realitätsnahe Betrachtung. Und zur Realität von Lesern und Usern gehört heute, dass sie hochwertigen Content nicht nur von Medien, sondern auch von Unternehmen, Bloggern, Experten und anderen Akteuren beziehen. Sie unterscheiden oft kaum noch journalistisch aufbereitete Inhalte von Content, der aus anderen Quellen stammt. Das bedeutet für Journalisten, dass sie sich einem bislang ungewohnten Wettbewerb stellen müssen. Sie müssen attraktiv und relevant bleiben, ohne journalistische Prinzipien (wie etwa die Unabhängigkeit) aufzugeben.

Daniel Silberhorn (Kommunikationsberater): Ich persönlich lehne Advertorials ab, die in Optik und Stil das redaktionelle Umfeld kopieren und gar nicht oder nur sehr klein die Bezeichnung „Anzeige“ tragen. Was bezweckt man mit der Angleichung? Da sollen werbliche Inhalte so verpackt werden, dass sie wie redaktionell erstellt wirken. Das ist für mich ein Täuschungsversuch. Und untergräbt auf Dauer sowohl die Glaubwürdigkeit der Medien, wie auch das Vertrauen gegenüber einem Unternehmen.



Christina Aumayr-Hajek, Freistil Public Relations



Die vollständigen Statements lesen Sie hier:

link.csr-news.net/18_Experten

Produktverantwortung oder Feigenblatt?

Präventionsprogramme der Alkoholwirtschaft

In Deutschland herrschen im Vergleich zu anderen Ländern besonders industriefreundliche Rahmenbedingungen für den Alkoholkonsum. So sieht es die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen und befürwortet Steuererhöhungen und ein Verkaufsverbot an Jugendliche. Die Spirituosenindustrie setzt dagegen auf Präventionsmaßnahmen und den mündigen Konsumenten. Wer hat Recht? Ähnliche Fragestellungen spielen auch für andere Produkte mit Gefährdungspotential eine Rolle.

Achim Halfmann

Folgt man den Ausführungen der Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) in ihrem soeben erschienenen „Jahrbuch Sucht 2015“, so ist Deutschland ein Eldorado für Alkoholkonsumenten und -produzenten: Mit einem Pro-Kopf-Verbrauch der über 14-Jährigen von etwa 13 Liter reinem Alkohol im Jahr 2013 gehören Deutschland und Österreich zu den „Hochkonsumländern“; in der Schweiz liegt der Pro-Kopf-Verbrauch mit 11 Litern etwa niedriger. In Schweden sind es 9 und in Island 8 Liter. Im Vergleich zu anderen Gütern wurden Alkoholika in Deutschland während der letzten 40 Jahre um 30% billiger. Die Steuern sind gering und machen etwa bei Bier weniger als 10 Cent pro Liter aus.

Und während in den meisten EU-Staaten der Alkohol-Verkauf an Jugendliche verboten ist, dürfen deutsche 16-Jährige Bier und Wein kaufen.

Der hohe Preis der Freiheit

Das alles kommt Deutschland und den Deutschen teuer zu stehen, so die DHS: Jährlich 74.000 Todesfälle durch den Alkoholkonsum – teilweise in Kombination mit Tabak –, 3000 bis 4000 Neugeborene pro Jahr mit der sogenannten Fetalen Alkohol-Spektrum-Störung und einem schweren Handicap für ihr zukünftiges Leben sowie ein Kostenwulst von etwa 660 bis 800 Euro pro Quartal und gesetzlich Versichertem.

Die negativen Folgen des Alkoholkonsums sind aber nicht nur hierzulande ein Thema: Als Wachstumsmärkte mit hohem Potential gelten China und Indien. Und in Afrika entsteht mit der wachsenden Mittelschicht ein Markt, der sich von Schwarzgebranntem ab- und hochwertigen Alkoholika zuwendet.

Industrie setzt auf Prävention

Weltweit und auch in Deutschland setzt die Alkoholindustrie auf Präventionsprogramme. Internationale Bier-, Wein- und Spirituosenanbieter vereinbarten Ende 2012 ein „Commitments to Reduce Harmful Drinking“. Weltweit ausgerollte Programme zielen für die Jahre 2013 bis 2017 darauf, junge Menschen unterhalb der jeweiligen gesetzlichen Altersbegrenzungen von Alkoholkonsum abzuhalten, ein verantwortungsvolles Marketing zu stärken, die Verbraucherinformation zu verbessern, Fahrten unter Alkoholeinfluss zu verhindern und gemeinsam mit dem Handel schädlichen Formen des Alkoholkonsums entgegenzuwirken. Zu den Unterzeichnern gehören Bacardi, Carlsberg, Diageo, Heineken und Pernod Ricard. Zu jedem Bereich der Vereinbarung wurden Messgrößen (KPIs) definiert, zu denen das Bündnis einmal jährlich berichtet. Der Jahresbericht wird von KPMG auditiert, das Programm-Monitoring hat Accenture übernommen.

Die Programme des Bündnisses werden von der International Alliance for Responsible Drinking



(IARD) moderiert, deren Mitgliedschaft wiederum die großen Alkoholproduzenten bilden. Und sie fußen auf den Vorarbeiten des International Center for Alcohol Policies (ICAP) – ebenfalls eine Initiative der Alkoholindustrie. „Das Commitment ist eine Zusammenstellung ambitionierter, umfassender und kollektiver Aktionen, die von Regierungen gesetzte Ziele unterstützen“, so IARD-Sprecherin Isabella Platon. Ihr Kollege Brett Bivans koordiniert die Fortschrittsberichte des Bündnisses und betont, dass jedes unterzeichnende Unternehmen in seinen Absatzmärkten eigene Programme durchführt, die den Bündniszielen entsprechen und die in die gemeinsame Auswertung einbezogen werden.

Raus aus dem Fußball-Sponsoring

In Deutschland sind es internationale Konzerne, mittelständische Unternehmen und insbesondere der Bundesverband der Deutschen Spirituosenindustrie und -Importeure (BSI), die Präventionsprogramme anbieten und sich damit in den öffentlichen Diskurs einbringen. „Wir denken als Mittelständler in Jahrzehnten und wollen unser Geschäft in 50 oder 100 Jahren noch betreiben“, sagt Jägermeister-Unternehmenssprecher Michael Eichel. „Deshalb sind wir für alle Maßnahmen gegen Risiken offen, bei denen eine Wirksamkeit hinterlegt ist.“

2009 gab sich das Unternehmen Mast-Jägermeister einen Marketing-Kodex, in dem es heißt: „Al-

kohol und aktiver Sport gehören nicht zusammen. Daher spielt Sponsoring von aktivem Sport in unserer Vermarktung keine Rolle.“ Der Kräuterlikör-Hersteller gilt als Pionier der Sportwerbung und hatte bis 2009 über 700 – zumeist kleinere – Fußballvereine mit Bandenwerbung unterstützt. Alternativ bot das Unternehmen den Vereinen ab 2010 die Teilnahme an einem von der Berliner Humboldt-Universität durchgeführten dreijährigen Schulungsprogramm für Jugendtrainer an. Über 600 Vereine meldeten sich dazu. 2014 ging das Programm mit einem anderen Design und wissenschaftlicher Begleitung in die zweite Runde. Jägermeister beschränkt sich dabei auf die Finanzierung. „Wir mischen uns da nicht ein. Die Ausgestaltung liegt ganz allein bei der Humboldt-Universität“, sagt Michael Eichel.

Das Ziel heißt Punkt-Nüchternheit

Mit ihren Präventionsprogrammen will die Alkoholindustrie den verantwortungsbewussten Konsumenten stärken und ihn für einen Konsumverzicht in bestimmten Situationen oder Lebensabschnitten gewinnen. So informiert Pernod Ricard seit 2010 mit der Aufklärungskampagne „Mein Kind will keinen Alkohol“ über Auswirkungen von Alkoholkonsum während der Schwangerschaft. Alkoholverzicht der Mütter von der Empfängnis bis zur Entbindung verhindert die Fetale Alkohol-Spektrum-Störung (FAS). „Die Kampagne liegt uns besonders am Herzen, da sie diejenigen schützt, die sich nicht selbst schützen können und

FAS zu 100 Prozent vermeidbar ist“, so eine Pernod Ricard-Sprecherin. „Auf absolute Punkt-Nüchternheit setzen auch unsere ‚Don't Drink & Drive‘ Maßnahmen, mit der wir einen wichtigen Beitrag für mehr Sicherheit im Straßenverkehr leisten.“

Ökonomische Grenzwertüberlegung

Mit ihren Präventionsprogrammen stößt die Alkoholwirtschaft bei den deutschen Verbänden der Suchthilfe auf ganz wenig Gegenliebe. „Da gibt es Berührungsängste“, sagt der Direktor des Zentrums für Interdisziplinäre Suchtforschung der Universität Hamburg, Prof. Jens Reimer. Bei den Suchthilfeverbänden herrsche die Befürchtung, das Präventionsengagement der Alkoholindustrie sei ein Feigenblatt. Der Suchtforscher selbst befürwortet diese: „Jemand, der ein Produkt vertreibt, ist für Sicherheit und Qualität verantwortlich.“ Zu dieser Verantwortung gehöre, „dass man sich der schädlichen Folgen annimmt und diese minimiert.“

Reimer verweist jedoch auf ein Spannungsfeld: „Ökonomisch am meisten profitiert die Alkoholindustrie, wenn viel getrunken wird.“ Allerdings spielt dabei eine ökonomische Grenzwertüberlegung eine Rolle. Denn ein zu hoher und schädlicher Alkoholkonsum führe zu politischem Druck, zu Regulierungen, was die Alkoholindustrie wiederum vermeiden wolle.

Verhältnis statt Verhaltensprävention

Dabei beugen politische Regulierungen den schädlichen Folgen des Alkoholkonsums am effektivsten vor, sind die Suchthilfeverbände überzeugt. Die DHS etwa argumentiert für das Verbot der Alkoholabgabe an Jugendliche und eine Verteuerung durch Steuern – Maßnahmen der sogenannten Verhältnisprävention. Weil sie das verhindern wollen, investiert die Alkoholwirtschaft in Verhaltensprävention, so sehen es die Verbände. Unterschiede zeigen sich bereits im Sprachgebrauch: Während die Alkoholanbieter den schädlichen Alkoholkonsum in den Mittelpunkt rücken, verweisen Suchthilfeorganisationen stärker auf die Gefahren des Alkohols selbst:

Der promovierte Psychologe Hans-Jürgen Rumpf ist Präsident der Deutschen Gesellschaft für Suchtforschung und Suchttherapie und sagt: „Das Produkt Alkohol führt manche zur Sucht und viele zu einer Erkrankung. Da haben die Präventionsprogramme der Alkoholindustrie eine Feigenblattfunktion.“ Viel wirksamer als solche Programme seien höhere Preise oder eine eingeschränkte Verfügbarkeit. Rumpf weiter: „Die Programme der Alkoholindustrie zur Nüchternheit im Straßenverkehr sind relativ wenig erfolgreich. Deutlich

wirksamer sind etwa unangekündigte Verkehrs-kontrollen.“

Der Haken der Forschungsförderung

Dass Universitäten und Hochschulen bei der Forschungsfinanzierung auf Gelder der Alkoholwirtschaft zurückgreifen, bezeichnet der Psychologe als eine „halbseidene Angelegenheit“. Rumpf weiter: „Es ist nicht automatisch ein Makel, aber der Forscher muss extrem vorsichtig sein, dass es nicht zu einer halbbewussten Veränderung seiner Einstellungen kommt.“

Mit dieser Warnung steht der Wissenschaftler nicht alleine. Der habilitierte Psychologe Johannes Lindenmeyer, ebenfalls im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Suchtforschung und Suchttherapie, sieht „gezielte Versuche, die Wissenschaft zu beeinflussen“. Lindenmeyers Alternative wäre ein unabhängig verwalteter Fonds, in den die Alkoholindustrie Gelder einzahlt. Die Präventionsprogramme der Alkoholwirtschaft seien alleine betrachtet schon nützlich. Sie seien aber eingebettet in ein bestimmtes Ziel – die Vermeidung gesetzlicher Regulierungen, deshalb wolle man sich damit nicht gemein machen, sagt Lindenmeyer.

Motorräder, Extremsport, Energy-drinks

Das Gegeneinander von Verhaltens- und Verhältnisprävention findet sich auch bei anderen Risikoprodukten: Motorrädern, Extremsport oder Energydrinks. So drängte Bundesernährungsminister Christian Schmidt (CSU) Ende Mai darauf, stark koffeinhaltige „Engeryshots“ aus dem Handel zu bringen. Wer mehrere davon trinke, überschreite schnell die gesundheitlich unbedenkliche Menge an Koffein. Die Wirtschaft warnte daraufhin vor Verboden. Diese brächten wenig, sagte der Vorsitzende des Verbandes des Deutschen Getränke-Einzelhandels, Sepp Gail. Es müsse aufgeklärt werden, wenn etwas verändert werden solle.

Es ist wohl wie bei der Wurst, die bekanntlich zwei Enden besitzt: Die Alkoholindustrie – und andere Anbieter von Risikoprodukten – sind an ihrem Produktdesign, ihrem Marketing und ihrem Beitrag zur Gefahrenabwehr zu messen. Und die Gesellschaft braucht einen Konsens dazu, wie viel Verantwortung der einzelne Konsument tragen und wo er – sanft oder unsanft – an Grenzen stoßen soll.



Mehr zum Thema Alkohol lesen Sie hier:

link.csr-news.net/18_Alkohol

Achim Halfmann

› ist Geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-news.net



Verantwortungsregion Salzburg

Vom Ufer der Salzach bis nach Südamerika

„Das CSR-Netzwerk im Land Salzburg wird langsam etwas dichtmaschiger“, sagt Kurt Oberholzer, Leiter der Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit der Wirtschaftskammer Salzburg (WKS). Die Gründung des „Zentrum für humane Marktwirtschaft“ im Jahr 2012 bildet dabei einen Meilenstein. CSR MAGAZIN stellt die Region und lokale Akteure vor.

Achim Halfmann

Salzburg ist Touristenmagnet, Kulturmetropole und ein Aushängeschild Österreichs: Wer die Salzach entlang spaziert, blickt auf die Burg und die Alpensilhouette. Zugleich ist die Stadt ein mittelständisch geprägter Wirtschaftsstandort, dessen wachsendes Nachhaltigkeitsnetzwerk Universitäten und deren Wirtschaftsethiker einbezieht und das über die nahe deutsche Grenze hinweg bis zu den Industrie- und Handelskammern Nürnberg und München reicht.

„Der Schwerpunkt liegt nach wie vor auf der unternehmerischen Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft“, sagt Oberholzer. Ökologische Themen stehen in dem mit einer weitgehend intakten Natur gesegneten Salzburger Land nicht im Vordergrund. Der WKS-Experte weiter: „Um CSR noch wirksamer und auch als Quelle der Innovation und Zukunftssicherung einzusetzen, bedarf es freilich noch einer gewissen Professionalisierung und Versteigerung.“ Auf diesem Weg soll der deutsche Nach-

haltigkeitskodex für Österreich anwendbar gemacht werden.

Vom Reden in die Praxis

13 Unternehmen aus dem Bundesland Salzburg sind Mitglied im nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensverbund respACT. Gemeinsam mit der WKS veranstaltete respACT Ende April ein erstes „CSR-Forum Salzburg“ mit rund 140 Teilnehmern. CSR vom Reden in die Praxis zu bringen, darin liegt nach den Erfahrungen der respACT-Geschäftsführerin Daniela Knieling, die zugleich Ansprechpartnerin für Salzburger Firmen ist, eine der Herausforderungen.

„Ein Thema, dass Unternehmen in Salzburg und in ganz Österreich derzeit besonders beschäftigt, ist die Umsetzung der EU-Direktive zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“, so respACT-Geschäftsführerin Daniela Knieling.



Daniela Knieling

Zu Praxisthemen bietet die Unternehmensplattform niedrigschwellige Ratgeber an wie – soeben erschienen – „Verantwortungsvolles Wirtschaften entlang der Lieferkette“. Das Engagement auf globalen Märkten ist für Mittelständler ein Verantwortungsthema mit wachsender Bedeutung – was auch für das größte Unternehmen am Ort gilt: den Kranbauer Palfinger.

Von der Schlosserei zum Weltkonzern

Wer die Firmenzentrale besucht, erkennt nicht gleich, dass er das Headquarter einer internationalen Unternehmensgruppe mit Fertigungs- und Montagestandorte in ganz Europa, Nord- und Südamerika und Asien und einem Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro betritt.

In Salzburg hatte die Unternehmensgeschichte mit der Gründung einer kleinen Schlosserei begonnen. 1964 übernahm Hubert Palfinger das Unternehmen mit 18 Mitarbeitern von seinem Vater, konzentrierte sich auf den Kranbau und entwickelte aus der Schlosserei einen Weltkonzern. 60% der Aktien befinden sich noch heute in Familienhand, was eine langfristige Unternehmensausrichtung sicherstellt.

Nachhaltigkeit braucht Austausch

Palfinger organisiert sein Nachhaltigkeitsmanagement dezentral, die entsprechenden Kompetenzen entstehen in allen Fachbereichen des Unternehmens. Die Palfinger-Nachhaltigkeitsbeauftragte Julia Ganglbauer versteht sich dabei als Koordinatorin und vermittelt Impulse in die Fachabteilungen.

„Um Nachhaltigkeit im Unternehmen voranzubringen, ist der Austausch unter den Mitarbeitern von höchster Bedeutung“, so Ganglbauer. Mit den Kollegen aus dem Einkauf gibt es ein jährliches Treffen, ein regelmäßiges Jour Fixe und viele Begegnungen auf der informellen Ebene. Eine ganz praktische Frage der Einkäufer lautet: „Was machen wir mit Weihnachtsgeschenken?“ Geschenke sind etwa im arabischen Raum ein sensibles Thema und lassen sich nicht einfach zurückweisen. Eine Lösung von Palfinger: Geschenke werden gemeldet und in einer jährlichen Tombola unter den Mitarbeitern verlost. „So können wir unseren Kollegen helfen, mit dem Thema ‚Geschenke‘ transparent und ehrlich umzugehen“, sagt Ganglbauer.

Nachhaltige Unternehmenskultur exportieren

Gewachsen ist Palfinger vor allem auf den Auslandsmärkten. Durch Zukäufe und Joint Venture sind international Produktions-, Service- und Handelsstandorte in 130 Ländern entstanden. Das stellt Palfinger vor die Herausforderung, die in Österreich entwickelte nachhaltige Unternehmenskultur in seine Auslandsstandorte zu tragen. Dabei setzt der Konzern nicht nur auf schriftliche Regeln wie den Code of Conduct, sondern auf österreichische Mitarbeiter, die weltweit in den Filialen tätig werden. Ganglbauer: „Das sind Kulturbotschafter, bei uns herrscht das Prinzip ‚leading by example‘.“

Das Engagement zeigt Früchte: „Die Öffentlichkeit nimmt Palfinger als ein verantwortungsbewusstes Unternehmen, das sich um seine Mitarbeiter, die Region, die nächste Generation und seine Lieferanten kümmert“, sagt Ganglbauer. In der Region Salzburg beteiligt sich der Konzern an verschiedenen Nachhaltigkeitszirkeln und –begegnungen, wobei CSR-Initiativen in dieser Region noch jung und ausbaufähig sind. „In Wien gibt es dazu sehr viele Angebote, in Salzburg stehen wir eher am Anfang“, sagt Ganglbauer.

„Biogena-Bildungstausender“

Ein regionaler Nachhaltigkeitstreiber in einer anderen Branche und mit einer anderen Unternehmensgröße ist Biogena Naturprodukte. Der Mittelständler mit seiner Zentrale in Salzburg und einer Niederlassung in Deutschland Mikronährstoffe zur Therapiebegleitung her. Eine anspruchsvolle Aufgabe, die qualifizierte und motivierte Mitarbeiter braucht. Im Personalmanagement überrascht Biogena mit unkonventionellen Initiativen wie dem „Bildungs-Tausender“:

Bei Biogena heißt so ein Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter. 1000 Euro



Dr. Albert Schmidbauer mit Familie

stehen seit 2014 jedem Mitarbeiter pro Jahr für die persönliche Fortbildung zur Verfügung. Wie der Betrag eingesetzt wird – ob für einen Italienischkurs oder ein Softwaretraining – ist Sache des Mitarbeiters. „In unserem Unternehmen soll es in zehn Jahren eine Horde mutiger Freidenker geben“, sagt der Biogena-Gründer und promovierter Betriebswirt Albert Schmidbauer. Die ersten Erfahrungen zeigen: Die Mitarbeiter gehen mit dem „Biogena Bildungs-Tausender“ eher zurückhaltend um.

Mitarbeiterbindung ist Leidensverlängerung

Bildungsförderung, das Engagement für Kinderbetreuung und andere Aktivitäten zur Vereinbarung von Familie und Beruf sind bei dem Salzburger Mittelständler kein Instrument zur Mitarbeiterbindung. „Ich halte Mitarbeiterbindung für den allergrößten Schrott“, sagt Schmidbauer. Sie komme einer Leidensverlängerung für beide Seiten gleich. Stattdessen sollte ein Unternehmen seinen Mitarbeitern signalisieren: Du bist geachtet, auch wenn Du einen anderen Weg gehst. Denn „nur begeisterte Mitarbeiter begeistern wiederum unsere Kunden“, so der Unternehmer weiter.

„Völlig überreguliert“

Flexible Arbeitszeitmodelle sind ein weiteres Kennzeichen des Biogena-Personalmanagements. Über 40 verschiedene Arbeitszeitmodelle gibt es bei Biogena, wobei das Unternehmen darauf achtet, dass Mitarbeiter im Home-Office effektiv in die Unternehmenskommunikation und in Face-to-Face-Kontakte eingebunden bleiben. Bei der Organisation der Heimarbeit ebenso wie beim

Aufbau von Kinderbetreuungsangeboten stößt der Mittelständler an juristische Grenzen. „Wir sind eine völlig überregulierte Gesellschaft“, sagt Schmidbauer. Wie kann die Politik ein nachhaltiges Wirtschaften fördern? Der Unternehmer: „Indem man uns machen lässt.“

CSR ist Business Case

Gesellschaftliche Verantwortung ist für Biogena ein Geschäftsgrundsatz. Rechnet sich das für den Anbieter von Nahrungsergänzungsmitteln? Oder ist es eine zusätzliche Kostenbelastung ohne ökonomischen Gegenwert? „CSR im Kerngeschäft ist ein Business Case und keine Philanthropie“, sagt Schmidbauer. Zwar rechne sich manche Investition kurzfristig nicht, eine langfristige Betrachtung ergebe jedoch ein ganz anderes Bild. Der Unternehmer nennt Beispiele: Biogena hat für 300.000 Euro eine ökologische Verpackungseinheit entwickeln lassen. Der Einsatz der Ökodose reduziert den CO2-Verbrauch um 100t. Und an allen Arbeitsplätzen hat das Unternehmen ein elektronisches Auftragserfassungssystem installiert, das ein Fax in ein PDF umwandelt. Das spart über 300.000 A4-Blätter pro Jahr.

Für die langfristige nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens und seiner Projekte bleibt der wirtschaftliche Erfolg Voraussetzung. Schmidbauer: „Wirtschaftlicher Erfolg bedeutet Unabhängigkeit.“ Und die braucht es, um neue Wege zu gehen – auch in Salzburg.



Die ausführlichen Berichte aus Salzburg lesen
Sie hier: link.csr-news.net/18_Salzburg



Achim Halfmann

› ist Geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-news.net

Mice Portal

CSR beginnt mit Kommunikation nach innen

Seit dem vergangenen Jahr richtet die Meeting-Plattform MICE Portal ihre Geschäftstätigkeit konsequent unter CSR-Gesichtspunkten aus. „Wir meinen es wirklich ernst“, sagt die CSR-Beauftragte des mittelständischen Unternehmens, Sophie Gräfin von Brühl. CSR-Themen werden zuerst intern und dann extern kommuniziert.

Achim Halfmann

Alle sechs Wochen treffen sich die CSR-Botschafter aus jeder Abteilung der MICE Portal GmbH und besprechen Fragen wie den Umgang mit Beschäftigten, den Papierverbrauch oder die Kommunikation nach innen und außen. Wie Besprechungsresultate in Unternehmenspraxis umgesetzt wurden, wird zu Anfang jedes Meetings vorgestellt. „Manche Themen bringe ich in diese Besprechungen ein, mit anderen kommen Mitarbeiter auf mich zu oder sie entstehen aus dem Gespräch“, sagt von Brühl. Zudem berichten die Abteilungsleiter in einem monatlichen internen Newsletter von den Entwicklungen in ihrem Bereich.

Teil der Personalentwicklung

Von Brühl: „Es soll alles so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter damit zufrieden sind und dass es lange Bestand hat.“ Nachhaltigkeit ist ein Element der Personalentwicklung in dem expandierenden Unternehmen. Dazu gehört auch, dass derzeit für alle Mitarbeiter detaillierte Funktionsbeschreibungen erstellt werden, die ihnen Orientierung etwa für die Wahl von Weiterbildungsangeboten geben. Dass CSR-Themen in der Belegschaft verfangen, zeigt die Themenwahl der Dualen Studenten bei MICE Portal: Die angehenden Eventmanager wählen gerne Bachelor-Thesen mit CSR-Bezug.

Verantwortungsvolles Wirtschaften will das Buchungsportal aber auch nach außen tragen. Das Portal bietet nachhaltigen Hotels kostenlos die Möglichkeit, ihr nachhaltiges oder soziales Engagement zu präsentieren. 37 Hotels machen davon bereits Gebrauch. Zudem können die Hotels nach CSR-Kriterien gefiltert werden. So sollen nachhal-



tige Anbieter belohnt und Kunden zur Buchung nachhaltiger Angebote angeregt werden. Mit einem CO2-Rechner können Veranstaltungen durch eine Kompensation klimaneutral gestellt werden. Im Kundenkontakt sollen solche „nachhaltigen Argumente“ zunehmend zur Sprache gebracht werden, so die CSR-Beauftragte.

Nicht auf Lieferantenkosten

„Verantwortung heißt für uns auch, dass wir unser Geld nicht auf Kosten der Hotels verdienen“, sagt von Brühl. Das Geschäftsmodell soll allen dienen, den Kunden ebenso wie den beteiligten Dienstleistern. Es sei auch nicht Teil der Geschäftsstrategie, Mitbewerber vom Markt zu drängen. Und so passt es zu dem Unternehmensverständnis der MICE Portal GmbH, die Veranstaltung „Werte 2.0“ zu fördern: Anbieter ist ein insolventer Mitbewerber, die Durchführung der Tagung stand aufgrund der finanziellen Situation in Frage.



Mehr zum Thema Kommunikation lesen
Sie hier: link.csr-news.net/18_Kommunikation



Achim Halfmann

› ist Geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-news.net

Partnernetzwerk/18-1

C&A WELTMARKTFÜHRER IM EINSATZ VON BIOBAUMWOLLE

Nach dem aktuellen Ranking von Textile Exchange führt C&A die Liste der 10 größten Abnehmer von Biobaumwolle weltweit an (nach Volumen). 130 Millionen Produkte aus Biobaumwolle verkaufte das Unternehmen im vergangenen Jahr und kaufte dafür über 46 Tonnen des biologisch angebauten Rohmaterials ein. Zudem unterstützt C&A die Multistakeholder-Initiative Organic Cotton Accelerator (OCA), deren Ziel es ist, dass von einem prosperierenden Biobaumwoll-Markt alle profitieren – vom Baumwollfarmer bis zum Endkunden. Zudem engagiert sich C&A über die C&A Foundation für eine Verbesserung der Produktionsmethoden und der Lebensbedingungen von Baumwollfarmer. Den Biobaumwoll-Anteil an seiner Produktion will das Unternehmen weiter ausbauen.

⇒ link.csr-news.net/18_C&A

DEUTSCHE TELEKOM AG VERÖFFENTLICHT 13. CR-BERICHT

Der Corporate-Responsibility-Bericht 2014 der Deutschen Telekom konzentriert sich stärker als seine Vorgänger auf die für die Telekom und ihre Stakeholder wichtigsten Themen, darunter Datenschutz, Lieferketten und digitale Teilhabe. Diese drei wesentlichen Punkte werden zusätzlich auf der Startseite mit Experten-Statements eingeleitet und aus unterschiedlichen Perspektiven vorgestellt. Der Auswahl der Berichtsthemen liegt ein umfassender WeSENTlichkeitsprozess zugrunde.

⇒ link.csr-news.net/18_Telekom

BAYER STIFTUNGEN VERGEBEN ASPIRIN SOZIALPREIS

Die gemeinnützige Initiative „Jourvie“ aus Berlin hat den 1. Platz beim „Aspirin Sozialpreises 2015“ gewonnen. „Jourvie“ hat eine App entwickelt, die Menschen mit Essstörungen unterstützt. „Das ist ein hervorragender Preis, weil er die Medizin abrundet“, sagte der Chef der Berliner Charité, Prof. Karl-Max Einhäupl, bei der Preisverleihung am Mittwoch in Berlin. Das Soziale mache 50% der Heilung aus, im Medizinbetrieb bleibe aber wenig Zeit dafür.

⇒ link.csr-news.net/18_Bayer

PALFINGER: FAMILIENUNTERNEHMEN UND NACHHALTIGKEITSTREIBER

Salzburg ist Touristenmagnet, Kulturmetropole und ein Aushängeschild Österreichs: Wer die Salzach entlang spaziert, blickt auf die Burg und die Alpensilhouette. Zugleich ist die Stadt ein mittelständisch geprägter Wirtschaftsstandort, dessen Akteure sich derzeit in einem Nachhaltigkeitsnetzwerk verbinden. Ein Vorreiter ist dabei das größte Unternehmen am Ort: der Kranbauer Palfinger. In Salzburg hatte die Unternehmensgeschichte mit der Gründung einer kleinen Schlosserei begonnen. 1964 übernahm Hubert Palfinger das Unternehmen mit 18 Mitarbeitern von seinem Vater, konzentrierte sich auf den Kranbau und entwickelte aus der Schlosserei einen Weltkonzern.

⇒ link.csr-news.net/18_Palfinger

AKZENTE KOMMUNIKATION UND BERATUNG

begleitet über 30 Unternehmen aus allen Branchen bei der Entwicklung ihrer CR-Strategie, der Kommunikation ihrer CR-Aktivitäten und der Erstellung ihrer Nachhaltigkeitsberichte. Großen Beratungsbedarf haben unsere Kunden derzeit bei der Umsetzung der neuen Anforderungen G4 der Global Reporting Initiative (GRI): Angefangen bei der Wesentlichkeitsanalyse über die korrekte Darstellung von Managementansätzen bis hin zur formalen Kontrolle durch die GRI. Oft verknüpft mit dem von der Berichtspflicht angestoßenen Start ins Reporting gewinnt das strategische Set-up in den Unternehmen an Bedeutung. Die bereits erscheinen GRI G4 Berichte von BayWa, MAN, RWE, Symrise und Volkswagen finden Sie auf CSR-REPORTING.NET:

⇒ link.csr-news.net/18_akzente

ING-DIBA LEGT NACHHALTIGKEITSBERICHT VOR

Die ING-DiBa hat ihren neuen Nachhaltigkeitsbericht mit dem Titel „FAIRantwortung 2014/2015“ vorgelegt. Eine Vorstellung und den Nachhaltigkeitsbericht als eBook lesen Sie hier:

⇒ link.csr-news.net/18_ING-DiBa

Partnernetzwerk/18-2

NWB VERLAG GMBH: KOMMUNIKATION & CSR

Dr. Ludger Kleyboldt, geschäftsführender Gesellschafter des NWB Verlags, hat zum Thema dieser Ausgabe Stellung genommen: „Über unsere nachhaltige Entwicklung kommunizieren wir sowohl intern als auch extern sehr intensiv. Die drei Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales finden besondere Beachtung. Typische Maßnahmen wie die Verwendung von Recyclingpapier und ein CO₂-neutraler Versand sind bei uns schon lange gelebte Praxis. Inzwischen werden zunehmend alle Verlagsbereiche mit einbezogen. Auch die Mitarbeiter werden konsequent eingebunden und damit für das Thema sensibilisiert.“ Die ganze Stellungnahme:

⇒ link.csr-news.net/18_NWB

BSH-NACHHALTIGKEITSBERICHT 2014

Die BSH Hausgeräte GmbH hat ihren 23. Konzern-Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Unter dem Motto „beständig verantwortlich“ informiert der Hausgerätehersteller über sein soziales, gesellschaftliches und ökologisches Engagement. Zentrale Themen sind unter anderem digitaler Verbraucherschutz, das Schließen von Materialkreisläufen sowie Arbeitswelt im Wandel.

⇒ link.csr-news.net/18_BSH

B.A.U.M. CONSULT: DIE SOZIALE DIMENSION VON ÖKOPROFIT

Durch gestiegene Ansprüche der Stakeholder und gesellschaftliche Veränderungen hat sich der Fokus in der Debatte um verantwortliches unternehmerisches Handeln zunehmend hin zu einem erweiterten Ressourcenbegriff verschoben: so spielen zunehmend die vom Klimawandel bedrohten Ressourcen wie Boden, Luft und Wasser eine Rolle. Im Rahmen des Projektes ÖKOPROFIT wird dieser Entwicklung Rechnung getragen. Bei dem Kooperationsprojekt zwischen Kommune und Wirtschaft handelt es sich um ein modular aufgebautes Qualifizierungsprogramm, das Betriebe bei der Senkung von Betriebskosten durch Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen unterstützt. Doch ÖKOPROFIT kann mehr.

⇒ link.csr-news.net/18_BAUM

DIBELLA: PLATZ 2 IM ORGANIC COTTON MARKET REPORT

Der Organic Cotton Market Report 2014 von Textile Exchange berichtet vom Wachstum des Biobaumwoll-Sektors. Dibella belegt Platz 2 im Ranking der Unternehmen mit dem stärksten Zuwachs an Biobaumwoll-Einsatz (im Vorjahresvergleich). La Rhea Pepper, Geschäftsführerin von Textile Exchange, lobt in dem Bericht die „signifikanten Bemühungen der Industrie, eine bedeutsame Veränderung herbeizuführen.“

⇒ link.csr-news.net/18_Dibella

RITTER SPORTS ERSTER NACHHALTIGKEITSBERICHT

Manches macht die württembergische Schokoladenfabrik Alfred Ritter einfach anders. Sichtbar wird dies schon am einzigartigen quadratischen Format der Schokoladentafeln. Aber auch in der Beschaffung beschreitet das Familienunternehmen neue Wege und ist vor knapp drei Jahren unter die Kakaobauern gegangen. Es ist der Versuch eines Mittelständlers, in den weltweiten Lieferketten nicht unter die Räder zu geraten und auch in Zukunft Kakaobohnen in der gewünschten Qualität und aus nachhaltigem Anbau zu erhalten.

⇒ link.csr-news.net/18_RitterSport

KLIMASCHUTZ-UNTERNEHMEN E.V.

Die Klimaschutz-Unternehmen sind die branchenübergreifende Exzellenzinitiative der deutschen Wirtschaft für Energieeffizienz und Klimaschutz. Wenn sich Ihr Unternehmen ebenfalls als Vorreiter in diesem Bereich versteht, bewerben Sie sich bei uns. Die Mitgliedschaft ist mit einer Auszeichnung durch zwei Bundesministerien und den DIHK verbunden und Sie profitieren von Synergieeffekten im Netzwerk sowie dem Austausch mit anderen engagierten Unternehmen.

⇒ link.csr-news.net/18_Bayer

FAIRPRENEUR CONGRESS AM 23. & 24. SEPTEMBER 2015 IN KARLSRUHE

Auf dem FairPreneur Congress gibt es am ersten Tag spannende Diskussionsrunden, u.a. mit Prof. Dr. Niko Paech, Universität Oldenburg, Dr. J. Daniel Dahm, United Sustainability, Uwe Lübbemann, Premium Cola, und Dr. Till Wahnbaeck, Welthungerhilfe. Außerdem wird der FairPreneur Award für besonderes Engagement beim nachhaltigen Wirtschaften verliehen. Im Zuge eines Third-Party-Audits können Vorschläge bis zum 28. August eingereicht werden. Am zweiten Tag werden in Worksessions Themen wie Cradle to Cradle, Lieferkettenmanagement, Nachhaltigkeitsreporting, Inklusion, Corporate Volunteering behandelt.

... www.fairpreneur.org

HVB: BUNT KICKT GUT

Aktuelle Events im CSR-Bereich der HypoVereinsbank/UniCredit drehen sich intensiv um die Themen „Fußball integriert“ und „buntkicktgut“. Im Mai fand der FC Bayern Youth Cup in der Allianz Arena statt, buntkicktgut stellte dabei die deutsche Straßenfußballmannschaft. Im Juni startete – gemeinsam mit Sky – im Rahmen des UEFA Champions League Finale ein Side-Event namens „CrossCultureCup2015“ am Brandenburger Tor in Berlin. Gemischte Teams aus HVB-Mitarbeitern, Politikern, Sky-Prominenz und buntkicktgut-Jugendlichen traten auf dem Kleinfeld gegeneinander an.

... link.csr-news.net/18_HVB

28.000 UNTERNEHMEN NUTZEN IPOINT CONFLICT MINERALS PLATFORM

Kürzlich hat sich das 28.000ste Unternehmen auf der cloudbasierten iPoint Conflict Minerals Platform (iPCMP) registriert. Die iPCMP kam im September 2012 auf den Markt und hat sich seither als branchenübergreifende Standardlösung etabliert, wenn es darum geht, internationale Gesetzesvorgaben und Kundenanforderungen rund um Konfliktrohstoffe einzuhalten.

... link.csr-news.net/18_iPoint

SCHOLZ & FRIENDS REPUTATION IST GRI ORGANIZATIONAL STAKEHOLDER

Scholz & Friends Reputation unterstützt seine Kunden in allen Phasen der Nachhaltigkeitsberichterstattung – von der Analyse, über die Konzeption bis zur Umsetzung und Vermarktung. So entstehen passgenaue Berichte für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen wie Mobilität, Lebensmittel, Handel, Versicherung, Pharma oder Technologie. Die Berücksichtigung von Anforderungen wie denen der Global Reporting Initiative ist ein zentrales Element der Beratungsleistungen. Scholz & Friends Reputation ist seit März 2015 GRI Organizational Stakeholder und bietet seinen Kunden durch die Mitarbeit in diesem Netzwerk einen zusätzlichen Mehrwert.

... www.s-f.com/reputation/

WESUSTAIN ERÖFFNET BÜRO IN HANNOVER

Der Anbieter von Softwarelösungen für Nachhaltigkeitsmanagement hat ein Büro in Hannover eröffnet. Neben der Zentrale in Buxtehude und den Büros in Walldorf und Palo Alto (USA) soll der neue Standort vor allem für den Ausbau des Vertriebs in Deutschland und Europa genutzt werden. WeSustain will dafür in Hannover bis zu 20 Mitarbeiter beschäftigen.

... www.wesustain.com

Managerfragen.org – Bürgerdialog

Wenn Manager auf Zivilgesellschaft treffen

Transformationsprozesse in einer Gesellschaft verursachen Sorgen, Unsicherheiten, Fragen. Dabei will Zivilgesellschaft nicht nur zuschauen. Dialog heißt dabei das Zauberwort, und der wird selten auf Augenhöhe geführt. Eine Bürgerdebatte im Rahmen der Baden Badener Unternehmergegespräche (BBUG) sollte das fördern.

■ Thomas Feldhaus

Das herrschaftliche Palais Biron am Rande des Stadtzentrums von Baden-Baden ist Heimat der BBUG und war Veranstaltungsort des Bürgerdialogs. Die Baden-Badener Unternehmergegespräche sind eine jener traditionsreichen Einrichtungen der deutschen Wirtschaft, in der sich bereits seit Jahrzehnten die Wirtschaftselite dieses Landes trifft, von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung einmal „Trainingscamp für Top-Manager“ getauft. Lange Zeit eine

streng geschlossene Veranstaltung ging die Entwicklung der Zeit auch an den BBUG nicht spurlos vorbei. Inzwischen versteht sich die BBUG als Plattform für den Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Genau das ist die Mission der Dialogplattform managerfragen.org, die für den BBUG-Bürgerdialog die Onlineplattform verlässt, um Manager und Bürger vis-a-vis an einen Tisch zu bringen.

Dialoge zur Corporate Social Responsibility

Wozu verpflichten sich Unternehmen eigentlich, wenn sie Verantwortung für Nachhaltigkeit übernehmen? So fragt Viola Rühl von der PR-Agentur Edelman in einem Blog-Beitrag auf der Dialogplattform managerfragen.org. Und was wird landläufig eigentlich unter der als CSR definierten Verpflichtung verstanden? Antworten hat sie natürlich auch parat, beispielsweise die, dass zunehmend weniger Menschen den Unternehmen ihr „CSR-Theater“ abnehmen. Oder dass Unternehmenslenker zwischen Unternehmen und der Gesellschaft vermitteln sollen, die Bürger ihnen aber kein Vertrauen mehr schenken. Genug Anlass für Nachfragen, die die Dialogplattform managerfragen.org ermöglichen will. So fordert Röhl die Unternehmen und ihre Führungskräfte zum Umdenken auf. Sie sollten ihren Vertrauensverlust als Angebot der Gesellschaft verstehen, sie bei der Gestaltung von nachhaltigen unternehmerischen

Handlungen zu unterstützen. Nachhaltigkeit sei ein Prozess, den es zu gestalten gilt, und nicht eine Tatsache, deren Existenz verkündet werden muss. „Nicht mehr als Elite handeln. Auf Konsens aus sein statt auf Überzeugung“, schreibt sie in ihrem Beitrag, denn schließlich würde Nachhaltigkeit in Unternehmen nur im Wir-Modus funktionieren. Doch wie soll das eigentlich in der Praxis aussehen?

Weitere CSR-Dialoge laufen derzeit mit Gräfin Aletta von Hardenberg, Geschäftsführerin des Vereins „Charta für Vielfalt“, und der Parlamentarischen Staatssekretärin im Bundesumweltministerium, Rita Schwarzelühr-Sutter (SPD). Beteiligen Sie sich an diesen Dialogen und stellen Sie Ihre Fragen! Sind Sie als CSR-Experte gar bereit, sich selber den Fragen zu stellen und in einem Beitrag Ihre Position darzulegen? Auf der Seite managerfragen.org finden Sie weitere Informationen oder sprechen Sie die Redaktion von CSR NEWS an.



Im März kamen 35 Vertreter der Wirtschaft und 35 Bürger, Journalisten und gesellschaftliche Akteure zusammen, um über gesellschaftlich relevante Themen zu diskutieren. Zur Debatte standen unter anderem die Geschlechtergerechtigkeit, die Zukunft der Arbeitswelt, Möglichkeiten und Grenzen einer Postwachstumsgesellschaft, aber auch die Frage nach der ökologischen und sozialen Verantwortung von Unternehmen. Dabei zeigte sich: „So manche vermeintlich bekannten Themen von gesellschaftlichen Akteuren wie ‚Postwachstumsgesellschaft‘ waren Neuland für manchen Manager – verbunden mit dem Wunsch, mehr zu erfahren“, so Clemens Brandstetter, Vorsitzender von managerfragen.org.

Konsens in Grundpositionen

Damit ein solches Format funktioniert und ein Dialog jenseits der Kommunikationsabteilungen möglich ist, sind klare Regeln notwendig. Unter Beachtung der Chatham-House-Rule gingen Manager und Bürger zunächst in den Einzeldialog. Anschließend wurden die Ergebnisse in Kleingruppen erörtert, und abschließend reflektierten die Teilnehmer im Plenum über den Beitrag eines solchen Formats zur Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses.

„In wesentlichen Grundpositionen besteht ein Konsens bezüglich der gesellschaftlichen Herausforderungen und Veränderungsbedarfe zwischen Bürgervertretern und den Managern“, so Brandstetter. „Zugleich gibt es einen großen Bedarf an vertiefenden Dialogen, um abseits unternehmerischer Themen gesellschaftliche Fragestellungen und Lösungsszenarien wie auch Handlungsoptionen zu thematisieren.“ BBUG-Geschäftsführer Frank Trümper, der in den vergangenen Jahren die Öffnung des Vereins

vorangetrieben hatte, betonte: Dialog ist notwendig, um gegenseitiges Verständnis aufzubauen.

Keine Kapitalisten und Wutbürger

Tatsächlich begegnen sich Manager und Bürger zunächst mit Interesse, aber zugleich mit großen Vorbehalten. Schnell wurde deutlich, dass diese unbegründet sind. Weder stehen auf der einen Seite „menschenfressende Kapitalisten“, noch auf der anderen Seite „zügellose Wutbürger“. Letztlich gehören alle einer Gesellschaft an, die sie gestalten wollen.

Dabei ist ein selbstbewusstes Auftreten der zivilgesellschaftlichen Akteure durchaus notwendig. „Was mich bei dem Ganzen insgesamt ein wenig befremdet hat, war die Demütigkeit – nicht nur Bescheidenheit –, mit der hier die ‚Bürger‘ gegenüber den ‚Managern‘ positioniert wurden“, so das Fazit einer Teilnehmerin. „So klein müssen wir uns als Bürgergesellschaft nicht machen. Denn dann werden wir auch klein gehalten“. In der Summe fiel das Fazit der Beteiligten auf beiden Seiten aber positiv aus. Sicher können in einem solchen Format keine Lösungen für gesellschaftliche Probleme erarbeitet werden, aber neue Gedankenanstöße und Einblicke in andere Positionen helfen, eine Sprachlosigkeit zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren zu vermeiden. Ein Anliegen, so das Fazit aus Kreisen der Manager, dem mehr Raum eingeräumt werden sollte. Im nächsten Jahr wird es dazu Gelegenheit geben, der BBUG-Bürgerdialog ist für 2016 bereits fest eingeplant.



Hier geht es zu den Dialogen:

www.managerfragen.org



Thomas Feldhaus

› ist freier Wirtschaftsjournalist in Norden.

thomas.feldhaus@csr-news.net

Events 2015

JULY

STADTPLANUNGSFORUM STUTTGART E.V.

| 4.7.2015 | Stuttgart |

SYMPOSIUM:

„STUTTGART NACHHALTIG MACHEN“

Das Stadtplanungsforum Stuttgart e.V. bietet eine Plattform für Fragen der Baukultur und der städtebaulichen Entwicklung sowie zukunftsähigen Wirtschaftens. An dem diesjährigen Symposium werden Modelle zukünftigen Wirtschaftens und sozialer Stabilität diskutiert, u.a. die Themen Konsum, Ressourcenverknappung, Klimawandel und Postwachstumsökonomie. Die Teilnahme ist kostenlos, die Anmeldung ist bis spätestens 12. Juni 2015 möglich.

⇒ link.csr-news.net/18_Service1

SEPTEMBER

BUNDESNETZWERK BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

| 11.-20.9.2015 | DEUTSCHLANDWEIT | **FAIRPRENEUR-CONGRESS: INTERNATIONALER KONGRESS ZUR NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Die Woche würdigt die Arbeit von mehr als 23 Millionen freiwillig Engagierten. Bürgerinnen und Bürger, Initiativen, Vereine, Stiftungen, Verbände und Unternehmen beteiligen sich bundesweit in Form von unterschiedlichen Veranstaltungen. Zahlreiche Projekte werden dabei der Öffentlichkeit präsentiert. Die feierliche Auftaktveranstaltung findet am 11. September 2015 in Berlin statt.

⇒ link.csr-news.net/18_Service2

FAIRANTWORTUNG

| 23.-24.9.2015 | KARLSRUHE |

FAIRPRENEUR-CONGRESS: INTERNATIONALER KONGRESS ZUR NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Zur Umsetzung des Karlsruher Impulses zur gesellschaftlichen Unternehmerverantwortung vom Januar 2014 veranstaltet die Initiative Fairantwortung mit Partnern einen internationalen FairPreneur-Congress. An ganz konkreten Beispielen wird aufgezeigt, wie Unternehmen von gesellschaftlich verantwortlichem Handeln profitieren. Mit dem „FairPreneur-Award“ werden zudem Firmen, Organisationen, Kommunen, Personen für erfolgreiches nachhaltiges Wirtschaften ausgezeichnet. Die Veranstaltung richtet sich an Unternehmen, NGOs, Behörden und alle Interessierten, die sich online anmelden können.

⇒ www.fairpreneur.org

OKTOBER

DEUTSCHES GLOBAL COMPACT NETZWERK

| 14.-15.10.2015 | BERLIN |

KONFERENZ DER EUROPÄISCHEN GLOBAL COMPACT NETZWERKE

Das Deutsche Global Compact Netzwerk lädt im Rahmen der Konferenz der europäischen Global Compact Netzwerke die Unterzeichner des UN Global Compact aus Deutschland und anderen europäischen Ländern, Investoren, Vertreter aus Politik und Wissenschaft, Multiplikatoren (Medien, Kammern, Initiativen, Organisationen) sowie international ausgerichtete mittelständische Unternehmen nach Berlin ein.

⇒ link.csr-news.net/18_Service3

NOVEMBER

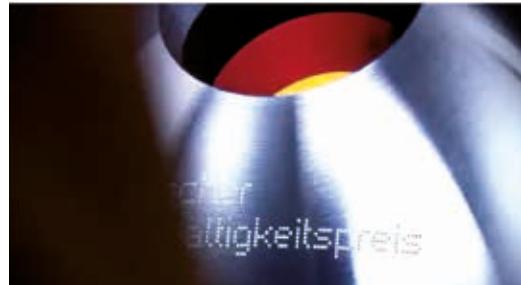
GRÜNE LIGA BERLIN E.V. U.A.

| 3.-5.11.2015 | LÜBECK |

NETZWERK21KONGRESS

Die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf Gemeinde- und Regionalebene ist das Ziel des „Lokale Agenda 21“-Prozesses. Dafür tauschen sich die beteiligten Akteure aus Kommunen, Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und anderen Institutionen regelmäßig beim Netzwerk21Kongress aus. Für das mittlerweile neunte Treffen liegt der Schwerpunkt auf der nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raums.

⇒ www.netzwerk21kongress.de/



www.nachhaltigkeitspreis.de/category/preisverleihung

STIFTUNG DEUTSCHER NACHHALTIGKEITS-PREIS E.V.

| 26.-27.11.2015 | DÜSSELDORF |

DEUTSCHER NACHHALTIGKEITSTAG 2015

Die achte Ausgabe der Veranstaltung richtet sich wieder an CEOs und Nachhaltigkeitsexperten aus Unternehmen und Verwaltung sowie an Gäste aus Zivilgesellschaft, Politik, Forschung und Medien. Der Kongress unterteilt sich in Plenumsblöcke für das gesamte Publikum und dezentrale Themenforen, die einen intensiven Dialog in kleineren Kreisen ermöglichen.

⇒ link.csr-news.net/18_Service4

Literatur

Karen Wendt (Herausgeber)

CSR und Investment Banking: Investment und Banking zwischen Krise und Positive Impact

Springer Gabler, 14.04.2015,
553 S., ISBN 3662437082



Die Finanzindustrie kann als Spiegel der Gesellschaft gesehen werden. Ihr Geschäftsmodell befindet sich dabei nicht erst seit der Finanzkrise am Scheideweg. Um die Negativspirale aus Klimawandel, rasantem Bevölkerungswachstum, ungehemmter Urbanisierung und zunehmender sozialer Spannungen abzuwenden, sind ganzheitliche Management-Ansätze aus Sicht des Bandes zwingend. In dem Buch kommen deshalb Vordenker aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zu Wort. Sie stellen die integrierte Betrachtung finanzieller, gesellschaftlicher und Umweltleistung in den Mittelpunkt der Geschäftsstrategie und zeigen, dass Integration von Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungskette funktionieren kann.

**Walter J. Pfeil und Sabine Urnik
(Herausgeber)**

Gesellschaftliche Verantwor- tung und Gemeinwohl als Unternehmensziele

MANZ, 20.04.2015, 136 S.,
ISBN 3214020641



Die Orientierung wirtschaftlichen und unternehmerischen Handelns am Gemeinwohl ist im Verlauf der letzten Jahre wieder stärker in den Fokus gerückt. Die Ursachen und Motive dafür sind jedoch genauso unterschiedlich wie die Ansätze, den Begriff „Gemeinwohl“ fassbar und umsetzbar zu machen. Dieses Buch stellt die Ergebnisse einer Tagung des WissensNetzwerk aus dem Jahre 2013 vor, um diese und andere Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln näher zu beleuchten.

**Klaus Kraemer und Sebastian
Nessel (Herausgeber)**

Geld und Krise: Die sozialen Grundlagen moderner Geld- ordnungen

Campus, 11.05.2015, 310 S.,
ISBN 3593502968



Geldordnungen und Geldkrisen sowie ihre sozialen Beziehungen stehen im Zentrum dieses Bands: Die Autrinnen und Autoren beleuchten Geld und Geldkrisen in der Geschichte, in der soziologischen Theorie, in Bezug auf die Eurokrise und mit Blick auf die Zukunft des Geldes. Sie zeigen zudem alternative Geldmodelle auf.

Marc Knoppe (Herausgeber)

CSR und Retail Management: Gesellschaftliche Verantwor- tung als zukünftiger Erfolgs- faktor im Handel

Springer Gabler, 14.05.2015,
300 S., ISBN 3662446847



Dieser Band der CSR-Managementreihe widmet sich der gesellschaftlichen Verantwortung des Handels, strategischen Aspekten von CSR im Retail Management und stellt CSR-Managementansätze und Best Practices vor. Dieses Buch thematisiert dabei, wie CSR dem Handel Aktionsfelder zur verantwortungsvollen Unternehmensführung und zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und nachhaltiger Services und Produkte bietet. Durch das Aufzeigen von CSR-Modellen unter anderem aus dem Automobil- und Lebensmittelhandel, sowie dem Bereich Electronic Consumer Goods, werden CSR-Potentiale beschrieben, welche Optionen zur Verankerung in der Unternehmensstrategie und die Umsetzung von Erfolgspotentialen im Handel aufzeigen.

Edeltraud Günther und Rudolf X.

Ruter (Herausgeber)

Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung: Erfolg durch verantwortungsvolles Management

Erich Schmidt, 18.05.2015, 270 S.,
ISBN 3503163158



Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Themen wie Globalisierung, Klimawandel und Finanzkrise wird vermehrt auch grundsätzliche Kritik an der Wertschöpfung von Unternehmen laut. Der Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ der Schmalenbach-Gesellschaft Deutschland e.V. bietet praxisorientierte Grundsätze für das Einbinden der Nachhaltigkeit in betriebliche Entscheidungsprozesse. In der neu erschienenen zweiten Auflage des Buchs werden diverse Nachhaltigkeitsstrategien beschrieben, z.B. „Realisiere Werteorientierung und investiere in Vertrauenswürdigkeit“ und „Achte auf transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung – Wie sich eine nachhaltige Führungskultur überzeugend als unternehmerisches Erfolgsprinzip beweist“.



Gotlind Ulshöfer

Soziale Verantwortung aus protestantischer Perspektive: Kriterien für eine Ethik der Handlungsräume angesichts des Corporate-Social-Responsibility-Diskurses

Kohlhammer, 01.06.2015, 400 S.,
ISBN 3170283448



Der Diskurs um soziale Verantwortung angesichts neuer „Governance-Strukturen“ im politischen und ökonomischen Bereich erscheint dringlich. Das Buch widmet sich der Notwendigkeit, eine Verantwortung des Sozialen im globalen Kontext zu einer Ethik der Handlungsräume zu entwickeln, die den neuen Verschränkungen von Politik und Wirtschaft im transnationalen Kontext gerecht werden kann. Das Aufgabenfeld wird dabei theoretisch positioniert und insbesondere an den vielfältigen wirtschaftsethischen Diskussionen konkretisiert, welche die Entscheidungsformen wirtschaftlichen Handelns seitens der Unternehmen und des Finanzmarkts thematisieren. Dabei werden zwei Ziele verfolgt: eine Bestimmung sozialer Verantwortung in Auseinandersetzung mit der Debatte um CSR vorzunehmen, sowie eine Ethik der Handlungsräume zu entfalten, die soziale Verantwortung in ihrer interindividuellen und institutionellen Komplexität begreift.

Daniel Walden und André Depping (Herausgeber)

CSR und Recht: Juristische Aspekte nachhaltiger Unternehmensführung erkennen und verstehen

Springer Gabler, 14.06.2015,
315 S., ISBN 3662441187



CSR und Recht hat auf dem ersten Blick wenig miteinander zu tun. CSR soll gemeinhin dort beginnen, wo Compliance aufhört, denn es geht um die freiwillige Übernahme weitergehender sozialer und ökologischer Verantwortung. Der Band „CSR und Recht“ beschreibt spezifisch für maßgebliche Rechtsgebiete, wie zwingendes Recht, Soft Law, unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung zusammenspielen. Viele nationale Rechtsnormen bezwecken von vornherein den Schutz des Gemeinwohls, allerdings unterscheidet sich diese nationalen Mindeststandards weltweit stark. Internationale CSR-Regelwerke haben andererseits rein freiwilligen Charakter. Den Unternehmen bleibt viel Spielraum bei der Ausgestaltung ihres CSR-Ansatzes. Ökonomische, ökologische und soziale Erwägungen überlagern sich dabei in zunehmender Art und Weise.

den sich diese nationalen Mindeststandards weltweit stark. Internationale CSR-Regelwerke haben andererseits rein freiwilligen Charakter. Den Unternehmen bleibt viel Spielraum bei der Ausgestaltung ihres CSR-Ansatzes. Ökonomische, ökologische und soziale Erwägungen überlagern sich dabei in zunehmender Art und Weise.

Torsten Weber (Herausgeber)

CSR und Produktmanagement: Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte

Springer Gabler, 14.06.2015,
243 S., ISBN 3662455722



Konsumenten scheinen bei ihrer Produktwahl heutzutage immer häufiger aufgrund sozial-ökologischer Produktattribute zu entscheiden. Das vorliegende Buch befasst sich vor diesem Hintergrund mit theorie- und praxisrelevanten Fragekomplexen rund um die dazugehörigen Themen CSR und Produktmanagement. Produkte verantwortungsvoll (d.h. gemäß eines professionellen CSR-Ansatzes) zu planen und zu gestalten, erfordert in erster Linie, eine integrierte und ganzheitliche Betrachtung des kompletten Produktlebenszyklus. Die Autoren dieses Buches zeigen deshalb, wie man sozial-ökologische Aspekte im Produktmanagement aus ihrer Sicht berücksichtigen kann und liefern Einblicke in die Herausforderungen und Lösungsansätze einzelner Funktionsbereiche, Branchen und Forschungsfelder.

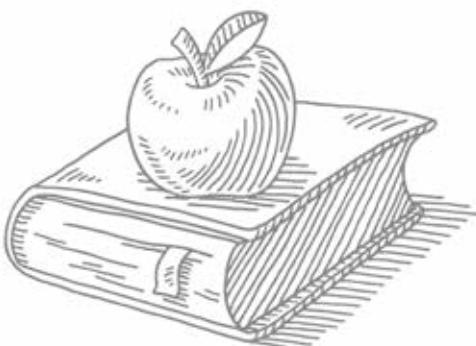
Alexander Gabriel

CSR und Beschaffung: Theoretische wie praktische Implikationen eines nachhaltigen Beschaffungsprozessmodells

Springer Gabler, 14.07.2015,
341 S., ISBN 3662462303



Beschaffungspolitisches Handeln kann maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Traditionell versteht sich diese Funktion aber als sogenannter „Kostenoptimierer“ und strategisches Handeln setzt sich nur langsam durch. Dieser Band beleuchtet den gesamten strategischen nachhaltigen Beschaffungsprozess und zeigt anhand von Unternehmensbeispielen aus der Praxis auf, wo CSR eine Rolle spielt und welche Lösungsansätze zur Implementierung bereitstehen. Dabei werden nicht nur ökologische und soziale Gesichtspunkte in der Beschaffer-Lieferanten-Beziehung besprochen, sondern auch ein effizientes Lieferanten-Auditing. Zahlreiche theoretische und praktische Handlungsanweisungen für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung können die Umsetzung im Betrieb unterstützen.



Studien

Die Verbraucher Initiative e.V.

CSR IN KLEIN- UND MITTELSTÄNDISCHEN BETRIEBEN

In einer Studie wurde das CSR-Engagement von klein- und mittständischen Betrieben aus den Branchen „Friseurhandwerk“, „KFZ“ und „Pflegedienstleister“ untersucht. Hierzu wurden Branchenvertreter, Unternehmen und Kunden aus den jeweiligen Sektoren auf ihre Einschätzung der Wichtigkeit von spezifischen CSR-Aktivitäten hin befragt.

⇒ link.csr-news.net/18_Service5

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)

EDELMAN TRUST BAROMETER 2015

Eine aktuelle repräsentative Onlinebefragung zum Umweltbewusstsein liefert Erkenntnisse zur gesellschaftlichen Verankerung des Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutzes in Deutschland. Die Ergebnisse zeigen, dass 63 Prozent der Befragten den Umwelt- und Klimaschutz als wichtige Grundlage für die zukünftige globale Entwicklung sehen.

⇒ link.csr-news.net/18_Service7

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

CHANCEN UND RISIKEN VON CSR IM MITTELSTAND

In dieser Studie wird aufgezeigt, was Unternehmen tun können, um sich von Greenwashing abzugrenzen. Viele mittelständische Unternehmen setzen ebenso wie Großunternehmen auf Zertifikate und auf Nachhaltigkeitsberichte. Allerdings können auch fehlende Kontrollen und unklare Vereinbarungen in Lieferverträgen zu unbeabsichtigtem Greenwashing führen, denn die Unternehmen können nicht immer sicher sein, dass die Vorprodukte ihrer Zulieferer auch den CSR-Standards entsprechen.

⇒ link.csr-news.net/18_Service8

ABSCHLUSSBERICHT: EVALUATION DES ESF-FÖRDERPROGRAMMS – GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG IM MITTELSTAND

Mit einem speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zugeschnittenen Programm unterstützte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in den vergangenen drei Jahren Unternehmen bei der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Ziel war es, noch mehr Unternehmen und insbesondere KMU für nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliches Engagement zu gewinnen.

⇒ link.csr-news.net/18_Service12

Hertie School of Governance und Centrum für soziale Investitionen und Innovationen

ROLLE UND POSITIONIERUNG DEUTSCHER STIFTUNGEN

Stiftungen in Deutschland versuchen, die Lücke zu füllen, die der Staat im sozialen Bereich hinterlässt: Zwei Drittel von ihnen wollen deshalb für den Staat einspringen. Allerdings sind ebenfalls zwei Drittel der Stiftungen so klein, dass dieses Anliegen zum Scheitern verurteilt ist. Das geht aus der ersten Auswertung dieser Untersuchung zum Selbstverständnis deutscher Stiftungen hervor. Stiftungen können staatliche Leistungen nur punktuell ergänzen, so die vorläufigen Ergebnisse dieser Studie.

⇒ link.csr-news.net/18_Service9



okom research

OEKOM CORPORATE RESPONSIBILITY REVIEW 2015

Die nachhaltigkeitsbezogene Performance von Unternehmen wurde untersucht und vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion über das Freihandelsabkommen TTIP wurde dabei ein Vergleich zwischen europäischen und US-amerikanischen Unternehmen gezogen.

⇒ link.csr-news.net/18_Service6

imug Beratungsgesellschaft

INTEGRATED REPORTING ZWISCHEN ANSPRUCH UND UMSETZUNG

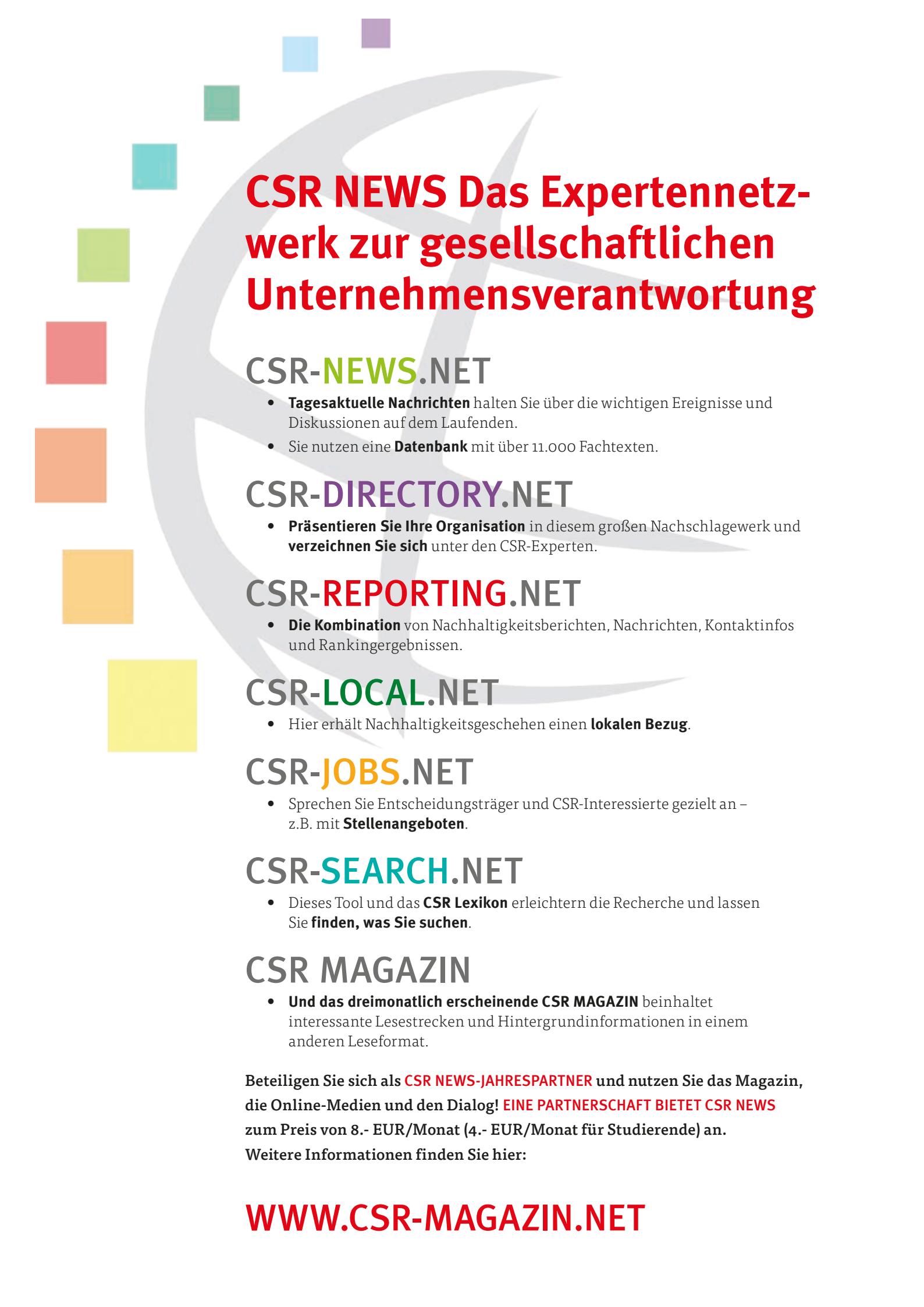
In einer Best-Practice-Studie zum Thema Integrated Reporting kommt die Beratungsgesellschaft imug zum Fazit: Die Potenziale der integrierten Berichterstattung bleiben weitgehend ungenutzt. Während sich in Deutschland erst wenige Unternehmen für diesen Weg des Reporting entschieden haben, setzt er sich international immer mehr durch. Wie die weitere Entwicklung aussehen wird, dafür liefert die Studie erste Antworten.

⇒ link.csr-news.net/18_Service10

GLOBAL COMPACT DEUTSCHLAND 2014: JAHRBUCH DES UN GLOBAL COMPACT

Das deutsche Jahrbuch 2014 des UN Global Compact präsentiert wie gewohnt Beispiele von Unternehmen, die die zehn Prinzipien erfolgreich in ihre Praxis integriert haben. Daneben wirft der Band Schlaglichter auf aktuelle, lokale sowie globale Entwicklungen und Ereignisse im Rahmen der weltweit größten CSR-Initiative. Schwerpunktthema für 2014 ist dabei unter anderem: „CSR & Compliance – Wie geht es mit der internationalen Klimapolitik weiter?“

⇒ link.csr-news.net/18_Service11



CSR NEWS Das Expertennetzwerk zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung

CSR-NEWS.NET

- **Tagesaktuelle Nachrichten** halten Sie über die wichtigen Ereignisse und Diskussionen auf dem Laufenden.
- Sie nutzen eine **Datenbank** mit über 11.000 Fachtexten.

CSR-DIRECTORY.NET

- **Präsentieren Sie Ihre Organisation** in diesem großen Nachschlagewerk und **verzeichnen Sie sich** unter den CSR-Experten.

CSR-REPORTING.NET

- **Die Kombination** von Nachhaltigkeitsberichten, Nachrichten, Kontaktinfos und Rankingergebnissen.

CSR-LOCAL.NET

- Hier erhält Nachhaltigkeitsgeschehen einen **lokalen Bezug**.

CSR-JOBS.NET

- Sprechen Sie Entscheidungsträger und CSR-Interessierte gezielt an – z.B. mit **Stellenangeboten**.

CSR-SEARCH.NET

- Dieses Tool und das **CSR Lexikon** erleichtern die Recherche und lassen Sie **finden, was Sie suchen**.

CSR MAGAZIN

- **Und das dreimonatlich erscheinende CSR MAGAZIN** beinhaltet interessante Lesestrecken und Hintergrundinformationen in einem anderen Leseformat.

Beteiligen Sie sich als **CSR NEWS-JAHRESPARTNER** und nutzen Sie das Magazin, die Online-Medien und den Dialog! **EINE PARTNERSCHAFT BIETET CSR NEWS zum Preis von 8.- EUR/Monat (4.- EUR/Monat für Studierende)** an.
Weitere Informationen finden Sie hier:

WWW.CSR-MAGAZIN.NET

Helfen Sie mit!



Helfen auch Sie
**Menschen mit
Behinderung in Nepal!**

Nach dem verheerenden Erdbeben im Himalaya hat Handicap International einen Nothilfe-Einsatz ins Leben gerufen. Die humanitäre Organisation, die seit 15 Jahren in Nepal aktiv ist, begann bereits kurz nach dem Beben am 25. April mit der Nothilfe in mehreren Krankenhäusern für die Opfer. Handicap International bittet um Ihre Unterstützung, um den Bedürftigsten und Menschen mit Behinderung helfen zu können!

Mehr Informationen unter: www.handicap-international.de

**HANDICAP
INTERNATIONAL**



**WIR WERDEN
IMMER BESSER
IM ZUHÖREN,
VERSTEHEN
UND AGIEREN**

Luciane Moreira
Human Resources
and Legal Manager
BA South America

Wir leben den aktiven Austausch mit allen unseren Stakeholdern – vom österreichischen Händler bis zum Projektleiter im chinesischen Rudong. Wir hören zu, versuchen zu verstehen – und agieren entsprechend. Dadurch können wir gezielt auf die Interessen und Ansprüche unserer Stakeholder eingehen. Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen ist integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wie unsere Stakeholder-Orientierung gegenseitigen Nutzen stiftet, lesen Sie auf www.palfinger.ag/de/nachhaltigkeit

PALFINGER
LIFETIME EXCELLENCE